



Pedoman Manajemen Resiko

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN
BERBASIS ISO 31000
PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)**

TAHUN 2018

PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)
SURAT KEPUTUSAN DIREKSI (SKD)

SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)

NOMOR: S-72/SKD/2018
TENTANG

PENERAPAN PEDOMAN DI PT KAWASAN INDUSTRI MEDAN (PERSERO)

DIREKSI PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)

- Menimbang** : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Kawasan Industri Medan (Persero) maka diperlukan pengelolaan organisasi perusahaan secara profesional dengan pembaruan pedoman-pedoman yang dijadikan acuan untuk peningkatan standar prosedur operasional yang terintegrasi dan diterapkan diseluruh struktur organisasi perusahaan.
- b. Bahwa pembaruan pedoman tersebut merupakan suatu kebutuhan sebagai upaya membangun pengelolaan kawasan industri modern yang berorientasi pada mitra industri dan mampu bersaing secara global sesuai dengan Indonesia memasuki industri 4.0.
- d. Bahwa berdasarkan pertimbangan di atas, maka perlu dilakukan revisi terhadap pedoman yang masih berlaku di lingkungan PT Kawasan Industri Medan (Persero).
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
2. Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2009 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang *Good Corporate Governance*.
5. Anggaran Dasar PT. Kawasan Industri Medan (Persero).

[Handwritten Signature]

PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)

6. Surat Keputusan Direksi Nomor 11/SKD/2017 tanggal 6 Maret 2017 Tentang Penetapan Pedoman Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Kawasan Industri Medan (Persero).
7. Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor: S-17/SKD/2018 Tanggal 8 Oktober 2018 tentang Perubahan Struktur Organisasi dan Nomenklatur Managerial.
8. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup;
9. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
10. Akta Notaris Pendirian/Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) yang dibuat dihadapan Soeleman Ardjasmita, SH., Nomor 9 Tanggal 7 Oktober 1988, sebagaimana dimuat dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 39 tanggal 15 Mei 1990. Tambahan Nomor 1737, yang beberapa kali mengalami perubahan, untuk terakhir kalinya diubah dengan Akta Nomor 46 Tanggal 22 Mei 2014 yang telah dibuat dihadapan Notaris Titiek Irawati. S, SH yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Nomor: AHU-03853.40.20.2014 Tahun 2014 Tanggal 12 Juni 2014 berkedudukan di Jalan Pulau Batam No. 1 Kawasan Industri Medan Tahap - II, Kel. Saentis, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, bertalian dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Para Pemegang Saham Perubahan Perseroan (Persero) PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN Nomor: 21 tanggal 17 Januari 2018 yang dibuat di hadapan Notaris Aida Selli Siburian SH, M.Kn yang mendapat penegasan berdasarkan Surat Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum Nomor: AHU-AH.01.03.0030157 Tanggal 22 Januari 2018 Perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN serta Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. SK-58/MBU/03/2018, Keputusan Gubernur Provinsi Sumatera Utara No. 1/KB/2018 dan Keputusan Walikota Medan No. 821/072K tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN dan terakhir kali diubah dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT.



PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)

Kawasan Industri Medan Nomor 42 tanggal 22 Maret 2018 yang dibuat oleh Notaris Aida Selli Siburian, SH.,M.Kn di Medan;

11. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara;
12. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tanggal 06 Juli 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara;

MEMPERHATIKAN : RENCANA KERJA ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (PERSERO) TAHUN 2019

MEMUTUSKAN

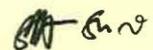
MENETAPKAN : SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (PERSERO) TENTANG PENERAPAN PEDOMAN DI PT KAWASAN INDUSTRI MEDAN (PERSERO)

PERTAMA : Menetapkan pedoman-pedoman PT. Kawasan Industri Medan (Persero) sebagaimana tertuang pada lampiran-lampiran Keputusan Direksi ini dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan Direksi ini.

No	Nama Pedoman
1	Pedoman Gratifikasi
2	Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (<i>Whistle Blowing System</i>)
3	Pedoman Manajemen Risiko
4	Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan
5	Pedoman Kebijakan Perusahaan
6	Pedoman Good Corporate Governance
7	Pedoman Akuntansi

KEDUA : Seluruh karyawan PT. Kawasan Industri Medan (Persero) wajib mentaati dan melaksanakan seluruh ketentuan dalam Keputusan Bersama ini, termasuk Direksi dan Dewan Komisaris.

KETIGA : Dengan diberlakukannya Surat Keputusan Direksi ini maka ketentuan dan/atau peraturan lain sejenis yang bertentangan dengan Keputusan ini dinyatakan tidak berlaku.



PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero)

KEEMPAT : Surat Keputusan Direksi ini berlaku terhitung dari tanggal ditetapkan. Apabila terdapat kekurangan dan atau kekeliruan dalam keputusan ini akan diperbaiki kembali dan pedoman ini harus direvisi sesuai dengan perkembangan perusahaan.

Ditetapkan di : Deli Serdang
Pada tanggal : 28 Desember 2018

PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN (Persero) 



 TRISILO ARI SETYAWAN
DIREKTUR UTAMA

KATA PENGANTAR

Horas !!!

PT Kawasan Industri Medan (Persero) selalu berupaya berbenah diri untuk menjadi yang lebih baik. Sebagai upaya pembenahan diperlukan standar untuk mengelola risiko perusahaan. Sebagai acuan yang dianggap paling mudah, efektif dan efisien untuk mengelola risiko, pihak manajemen telah menetapkan basis acuan adalah ISO 31000.

Dengan berdasarkan ISO 31000, manajemen resiko perusahaan dapat diukur, diantisipasi, ditangani dengan lebih baik sehingga setiap bagian dari organisasi perusahaan sadar akan adanya risiko dan paham bagaimana menangani, memindahkan, meniadakan risiko tersebut sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Manajemen Risiko Perusahaan ini diharapkan dapat menjadi pedoman yang hidup dalam kegiatan Perusahaan sehari-hari. Sebagaimana pedoman lainnya, Pedoman Manajemen risiko dapat *diupdate* atau berubah sewaktu-waktu.

Salam Sukses

Deli Serdang, Desember 2018

PT. Kawasan Industri Medan (Persero)



Trisilo Ari Setiawan
Direktur Utama

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	5
DAFTAR ISI	6
BAB I PENDAHULUAN	7
BAB II KEBIJAKAN	11
BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO.....	16
BAB V PENUTUP	26
LAMPIRAN.....	27

BAB I PENDAHULUAN

1. Pokok-pokok Pertimbangan

PT. Kawasan Industri Medan (Persero) merupakan Badan Usaha yang bergerak di bidang jasa, khususnya menyediakan prasarana, melaksanakan pembangunan, pengurusan perusahaan dan pengembangan serta melakukan kegiatan di bidang usaha Kawasan Industri dan jasa dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Komposisi kepemilikan saham adalah 60% milik Pemerintah Pusat Republik Indonesia, 30% milik Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, 10% milik Pemerintah Kota Medan.

Visi Perusahaan adalah:

“Menjadi kawasan industri yang berwawasan lingkungan dan penyediaan sarana dan prasarana bisnis yang dapat meningkatkan nilai bagi shareholder dan stakeholder lainnya”.

Misi Perusahaan adalah:

- a. Menyediakan sarana dan prasarana pendukung yang berwawasan lingkungan.
- b. Mengembangkan berbagai fasilitas bisnis yang dibutuhkan dunia usaha dan investor.
- c. Meningkatkan sumber daya manusia yang mampu memberikan pelayanan prima.

Kegiatan usaha yang dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan adalah :

- a. Bisnis utama (*Core Business*) Perusahaan adalah penjualan lahan kepada para Investor, baik dalam maupun luar negeri. Termasuk Kerjasama Lahan, Persewaan dan Pemeliharaan Kawasan.
- b. Bisnis penunjang (*Non Core Business*) Perusahaan yang meliputi : SPBU; Pengelolaan Air Bersih; Pengolahan Limbah; Depo Container; Manajemen Pergudangan; Power Plant; Reklame, dan lain-lain.
- c. Fasilitas penunjang untuk tenant/Investor seperti: pelayanan keamanan dan ketertiban; kebersihan kawasan; pengendalian lingkungan; pemeliharaan sarana dan prasarana kawasan; fasilitas olah raga.

Sejalan dengan meningkatnya pengembangan kegiatan bisnis Perseroan, saat ini Perseroan mengembangkan Departemen/unit kerja yang berada di bawah koordinasi Direktur Utama dan Direktorat yang meliputi:

1. Direktorat Utama, terbagi dalam tiga biro di bawah Direktur Utama yang terdiri dari Biro *Corporate Secretary*, Biro Perencanaan Pengembangan Pengawasan Strategis dan Biro Satuan Pengawasan Intern.

2. Direktorat Keuangan, SDM & Umum yang terdiri dari Biro Keuangan, Biro Akuntansi, Biro SDM, Biro Umum, Biro PKBL serta Biro Sistem dan Kepatuhan.
3. Direktorat Pengembangan dan Operasional terdiri dari Biro Produksi dan Operasional, Biro Infrastruktur dan Biro *Sales & Marketing*.

Penetapan struktur organisasi Perseroan bersifat dinamis disesuaikan dengan strategi bisnis Perseroan. Dinamika tersebut akan menimbulkan beberapa perubahan proses kegiatan. Perubahan proses kegiatan sering menimbulkan risiko-risiko baru di samping risiko-risiko lama yang melekat pada tugas-tugas sebelumnya.

Oleh karena itu perlu adanya upaya untuk mengantisipasi terjadinya risiko yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan Perseroan. Untuk itulah perlu didasari suatu persepsi yang sama terhadap pengelolaan risiko. Konsekuensinya, Perseroan telah menyusun suatu pedoman penerapan pengelolaan risiko secara tertulis dalam bentuk Buku Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan pada tahun 2006 dan pada tahun 2018 Perseroan melakukan revisi terhadap Buku Pedoman tersebut.

2. Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko

Dalam menjalankan visi dan misi Perusahaan dengan berbagai faktor dari eksternal dan ketidakpastian, PT. Kawasan Industri Medan (Persero) menyusun Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan dengan tujuan untuk memberikan kepastian yang memadai (*reasonable assurance*) dalam mencapai tujuan perusahaan, menjaga dan meningkatkan kesadaran risiko di seluruh lapisan organisasi, membangun ketahanan dan melakukan mitigasi risiko serta menjaga risiko yang tersisa (*residual risk*) pada tingkat yang dapat ditoleransi

3. Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Perseroan menetapkan manajemen risiko berdasarkan pada Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) Perseroan dan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 pada Bagian Keenam tentang Manajemen Risiko pasal 25 serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2009 tentang Keterbukaan Informasi Publik maka pengelolaan risiko perlu mulai diterapkan untuk mengantisipasi adanya permintaan dari publik terhadap keterbukaan transformasi atas risiko Perseroan.

4. Pengertian Istilah /Definisi

***Consequence* (Konsekuensi)**

Hasil atau imbas atas suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan.

***Control* (Kontrol)**

Tindakan (*process, policy, device, practice*) yang dilakukan untuk merubah risiko.

Control Assessment (Penilaian Kontrol)

Tinjauan secara sistematis terhadap suatu control untuk memastikan tingkat efektifitas atau kendalanya.

Enterprise Risk Management (Manajemen Risiko Perusahaan)

Aktifitas yang terkoordinasi dalam mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam hal pengelolaan risiko.

Event (Peristiwa)

Terjadinya suatu keadaan tertentu.

Frequency (Frekwensi)

Jumlah dari suatu kejadian dalam kurun waktu tertentu.

Guideline (Pedoman)

Arahan atau prinsip yang bersifat umum mengenai tata kelola suatu aktifitas perusahaan.

Hazard (Bahaya)

Sumber dari hal- hal yang dapat membahayakan.

Likehood (Kemungkinan)

Probabilitas atau frekuensi atas suatu kejadian.

Loss (Kerugian)

Segala konsekuensi *negative* atau imbas yang merugikan, baik yang bersifat *financial* maupun *non financial*.

Monitor (Memantau)

Pemeriksaan secara berkelanjutan, mengawasi, mengamati secara kritis, atau mengukur perubahan atau suatu performa yang diharapkan atau yang disyaratkan.

Residual Risk (Risiko Tersisa)

Risiko yang masih tersisa setelah dilakukan penanganan risiko (*risk treatment*).

Risk (Risiko)

Imbas baik yang bersifat positif maupun *negative* dari suatu ketidakpastian terhadap tujuan.

Risk Analysis (Analisa Risiko)

Proses memahami sifat dari risiko dan menetapkan level dari risiko

Risk Assessment (Penilaian Risiko)

Proses secara menyeluruh mulai dari identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko.

Risk Avoidance (Penghindaran Risiko)

Sebuah keputusan untuk tidak masuk, atau keluar dari suatu risiko yang dinilai.

Risk Criteria (Kriteria Risiko)

Kerangka acuan kerja mengenai kepentingan dari suatu risiko dinilai.

Risk Evaluation (Evaluasi Risiko)

Proses membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang selanjutnya digunakan untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau tidak.

Risk Identification (Identifikasi Risiko)

Proses menemukan, mengenali dan menjelaskan dari suatu risiko.

Risk Management Process (Proses Manajemen Risiko)

Penerapan secara sistematis atas kebijakan manajemen, prosedur, dan penerapan serta kegiatan untuk mengkomunikasikan, mendiskusikan, menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, menangani, memonitor dan menelaah risiko.

Risk Management Framework (Kerangka Kerja Manajemen Risiko)

Suatu rangkaian proses yang menjadi fondasi dan tata kelola dalam mendisain, menerapkan, memonitor, menelaah dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola risiko di seluruh organisasi.

Risk Owner (Pemilik Risiko)

Orang atau unit yang diberi otoritas dan akuntabilitas untuk mengelola suatu risiko yang melekat atas tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya.

Risk Reduction (Pengurangan Risiko)

Tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan dan / atau konsekuensi yang ada dalam sebuah risiko.

Risk Retention (Retensi Risiko)

Sejumlah beban kerugian dan/atau manfaat atas suatu risiko

Risk Sharing (Pembagian Risiko)

Pembagian beban kerugian dan / atau manfaat atas suatu risiko dengan pihak lain

Risk Treatment (Penanganan Risiko)

Proses untuk merubah atau memodifikasi suatu risiko.

Stakeholders (Pemangku Kepentingan)

Para pihak dan organisasi yang mempengaruhi atau terimbas dari suatu keputusan dan/atau aktifitas yang dilakukan sebuah organisasi

BAB II KEBIJAKAN

1. UMUM

PT. Kawasan Industri Medan (Persero) dalam menjalankan kegiatan usahanya berinteraksi dengan berbagai pihak yang terkait, dan harus menghadapi beberapa risiko, termasuk di dalamnya risiko strategi (reputasi), risiko operasional, risiko keuangan, risiko pasar yang dapat berdampak terhadap kelangsungan dan *image* perusahaan. Oleh karena itu dalam menjalankan bisnis tersebut, perusahaan sebaiknya mengikuti prinsip kerja yang aman, berkualitas, konsistensi, dan berkesinambungan.

Manajemen Risiko merupakan satu proses kegiatan manajemen yang mengikuti urutan langkah tertentu, kegiatan ini menjadi tanggung jawab sebuah tim dalam sebuah Biro yaitu Sistem dan Kepatuhan.

Manajemen risiko yang efektif sebaiknya dilakukan dalam setiap tahap proses Manajemen Risiko dengan memastikan bahwa perusahaan mengerti dan mengantisipasi risiko-risiko tersebut.

Dewan Direksi dan Dewan Komisaris PT. Kawasan Industri Medan (Persero) memahami pentingnya pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan berkesinambungan. Mengingat pentingnya kontribusi manajemen risiko bagi keberhasilan perusahaan, maka diharapkan partisipasi dan kepedulian semua karyawan dalam menjalankan program-program manajemen risiko.

Dewan Direksi mendorong sinergi antara manajemen risiko dengan fungsi-fungsi lainnya seperti *risk based audit*, *risk & opportunity based budgeting*, *risk & opportunity based strategic planning*, dan dalam bidang lainnya.

Keberhasilan dalam mengendalikan risiko di masing-masing unit kerja akan menjadi salah satu tolok ukur dalam proses perencanaan dan penilaian prestasi kerja (*performance plan & appraisal*) serta dapat memastikan kesinambungan dan pertumbuhan usaha sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

2. MANAJEMEN RISIKO

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Perusahaan

Dewan Direksi menerapkan Manajemen Risiko Perusahaan berbasis ISO 31000 sebagai kerangka kerja bagi PT. Kawasan Industri Medan (Persero). Manajemen

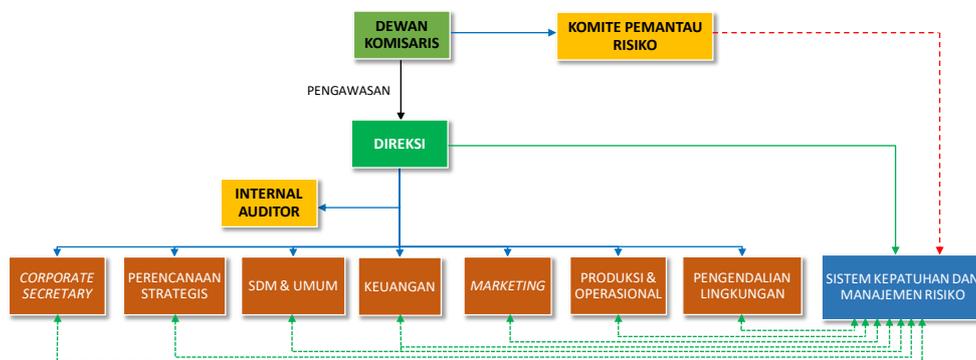
Risiko ISO 31000 dipilih karena lebih mudah diaplikasikan secara komprehensif dan diintegrasikan ke dalam proses pembuatan keputusan strategis maupun keputusan operasional. Oleh sebab itu, Unit Manajemen Risiko ditugaskan untuk menjadi pelopor dan katalisator dalam membangun budaya sadar risiko yang kuat dan berkelanjutan.

Untuk mendapatkan proses manajemen risiko yang efektif, sebuah *standard* kerangka kerja manajemen risiko perlu dibangun dan diterapkan secara konsisten dan menyeluruh. Oleh sebab itu, semua pemilik risiko

maupun fasilitator manajemen risiko diharuskan untuk melaksanakan kerangka kerja dan proses manajemen risiko seperti yang tercantum dan diatur dalam Bab III Pedoman Manajemen Risiko

2. Struktur Tata Kelola Risiko Perusahaan (*Risk Governance Structure*)

- ✓ Agar pelaksanaan manajemen risiko dapat berjalan efektif, maka di dalam kerangka kerja manajemen risiko juga diatur tata kelola risiko (*risk governance*) Perseroan.
- ✓ *Risk governance structure* ini juga mengatur penetapan akuntabilitas untuk penerapan manajemen risiko di Perseroan



Gambar 1 *Risk Governance Structure* PT. Kawasan Industri Medan (Persero)

3. Peran dan Tanggung Jawab

3.1 Peran dan Tanggung Jawab Dewan Direksi

Dewan Direksi mempunyai tanggung jawab dalam menentukan arah strategis perusahaan dalam upaya menciptakan dan meningkatkan nilai perusahaan dengan struktur risiko yang terkendali.

Dalam menjalankan fungsi kontrol risiko, Dewan Direksi mempertimbangkan dan menetapkan hal hal sebagai berikut :

- ✓ Sifat dan besaran dari tingkat risiko yang dapat diterima (*level of acceptable risk*) atas suatu kegiatan risiko.
- ✓ Tingkat kemungkinan suatu risiko menjadi realitas.
- ✓ Bagaimana suatu risiko yang melebihi tingkat yang dapat diterima harus dikendalikan.
- ✓ Kemampuan perusahaan dalam meminimalkan tingkat kemungkinan dan dampak suatu risiko dengan mempertimbangkan azas biaya dan manfaat yang wajar.

- ✓ Menilai tingkat efektifitas dari proses manajemen risiko dan kesadaran akan budaya risiko di semua unit usaha.
- ✓ Memastikan penyediaan sumber daya manusia dan peningkatan kompetensinya dalam bidang manajemen risiko.

3.2 Peran dan Tanggung Jawab Unit Manajemen Risiko

- ✓ Membuat, mendokumentasikan, serta melakukan revisi atas Pedoman Manajemen Risiko.
- ✓ Melaksanakan Proses Manajemen Risiko bersama pemilik risiko di seluruh unit kerja perusahaan.
- ✓ Merumuskan dan merekomendasikan tata kelola terbaik atas program manajemen risiko seluruh kegiatan operasional PT. Kawasan Industri Medan (Persero).
- ✓ Memastikan bahwa semua risiko-risiko utama telah diidentifikasi dan kontrol internal yang memadai telah dilakukan.
- ✓ Membantu pemilik risiko dalam membangun kebijakan prosedur kontrol internal, pelaporan risiko, perencanaan penanganan risiko, serta evaluasi dan efektifitas program risiko.
- ✓ Melakukan konsolidasi pelaporan risiko dan komunikasi kepada Dewan Direksi dan Dewan Komisaris.
- ✓ Membangun budaya sadar risiko dalam lingkungan PT. Kawasan Industri Medan (Persero) termasuk didalamnya melakukan edukasi dan sosialisasi atas manajemen risiko

3.3 Peran dan Tanggung Jawab Pemilik Risiko

Peran dan tanggung jawab pemilik risiko antara lain :

- ✓ Menata dan mengendalikan suatu risiko yang melekat atas tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya.
- ✓ Meningkatkan kesadaran risiko dalam lingkup kegiatan operasional kerjanya.
- ✓ Melakukan identifikasi risiko dan melakukan proses manajemen risiko yang ada di unit kerjanya atau risiko yang melekat dengan tugas pokok dan fungsi.
- ✓ Koordinasi dengan Biro Sistem & Kepatuhan dalam hal identifikasi, penilaian risiko hingga penanganan risiko.
- ✓ Jika dirasa perlu melakukan identifikasi dan mendedikasikan sumber daya manusia untuk menata dan mengendalikan risiko yang ada di unit kerjanya.

3.4 Peran dan Tanggung Jawab Satuan Pengawas Internal

- ✓ Memberi fokus audit yang memadai atas aktifitas perusahaan, terutama aktifitas yang terkait atau dikategorikan sebagai risiko (*risk based audit*), sebagaimana yang tersebut dalam Risk Register dan / atau Laporan Manajemen Risiko.

- ✓ Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko.
- ✓ Melakukan *review* atas efektifitas proses manajemen risiko.

4. Pelaporan Risiko

Risiko–risiko yang telah diidentifikasi dan dilakukan penilaian, dilaporkan secara berkala setiap triwulan (tiga bulan). Laporan risiko berkala memberikan informasi kepada Dewan Direksi dan Dewan Komisaris berupa:

- a) Risiko-risiko utama yang telah diidentifikasi;
- b) Fungsi kontrol yang telah dilakukan dalam menangani risiko;
- c) *Key Risk Indicator* (KRI), target dan aktual;
- d) Rencana Penanganan Risiko;
- e) Hal hal lain yang dirasa perlu.

Laporan berkala (triwulan) diharapkan dapat membantu para Pemilik Risiko dan Dewan Direksi dalam mengantisipasi pergerakan risiko dan mengambil tindakan koreksi untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Tindak lanjut atas penanganan risiko ini dan dievaluasi setiap tiga bulan bersamaan dengan penyusunan laporan manajemen risiko triwulan berikutnya.

5. Strategi Dasar Manajemen Risiko

5.1 Prioritas Risiko

Risiko adalah tanggung jawab bersama dan oleh sebab itu membangun kesadaran dan tata cara penanganan risiko secara bersama perlu dikembangkan. Untuk mencapai tujuan secara efektif, manajemen risiko perlu diterapkan secara komprehensif dan penanganan risiko dilakukan dengan basis prioritas.

Dewan Direksi menetapkan risiko utama sebagai prioritas yaitu risiko yang mempunyai dampak besar jika tidak ditangani secara baik. Penanganan risiko utama dapat ditambahkan seiring dengan meningkatnya kemampuan internal menangani risiko.

5.2 Penilaian Risiko Berbasis Kuantifikasi

Implementasi manajemen risiko berbasis kualitatif secara empiris banyak menyebabkan bias. Dalam hal ini, unit manajemen risiko melakukan diskusi dan penilaian bersama dengan pemilik risiko untuk mendapatkan profil risiko kuantitatif yang lebih akurat.

Tata cara penilaian risiko secara kuantitatif dapat dilihat dalam lampiran dari Pedoman ini.

5.3 Membangun Kesadaran dan Budaya Risiko

Dalam jangka panjang, manajemen risiko dengan pendekatan kesadaran dan budaya risiko jauh lebih efektif dibandingkan pendekatan dengan cara lain. Keberhasilan dalam menjalin

komunikasi antara sesama unit terkait, kesadaran adanya risiko dan fokus terhadap rencana penanganan risiko menjadi barometer dalam membangun budaya risiko.

6. Penilaian Tingkat Pelayanan

6.1 Unit Manajemen Risiko

Unit Manajemen Risiko yang berada di dalam Biro Sistem Kepatuhan dinilai dari keberhasilan dalam menjalankan misi sebagai fasilitator risiko, katalisator risiko. Tingkat efektifitas dalam menjalankan misi tersebut dievaluasi dan ditetapkan oleh Dewan Direksi.

6.2 Pemilik Risiko

Pemilik risiko menyadari adanya risiko di unitnya, melakukan pencatatan risiko ke dalam *risk register*, hingga penandatanganan risk register. Risk Register ditandatangani oleh Manager Pemilik Risiko, Direktur Pemilik Risiko dan Manager Sistem Kepatuhan.

Format *Risk Register* dapat dilihat pada lampiran Pedoman ini.

Pemilik Risiko melakukan penanganan risiko melalui program kerja yang disusun secara terstruktur dan konsisten untuk mencapai target *Key Risk Indicator*.

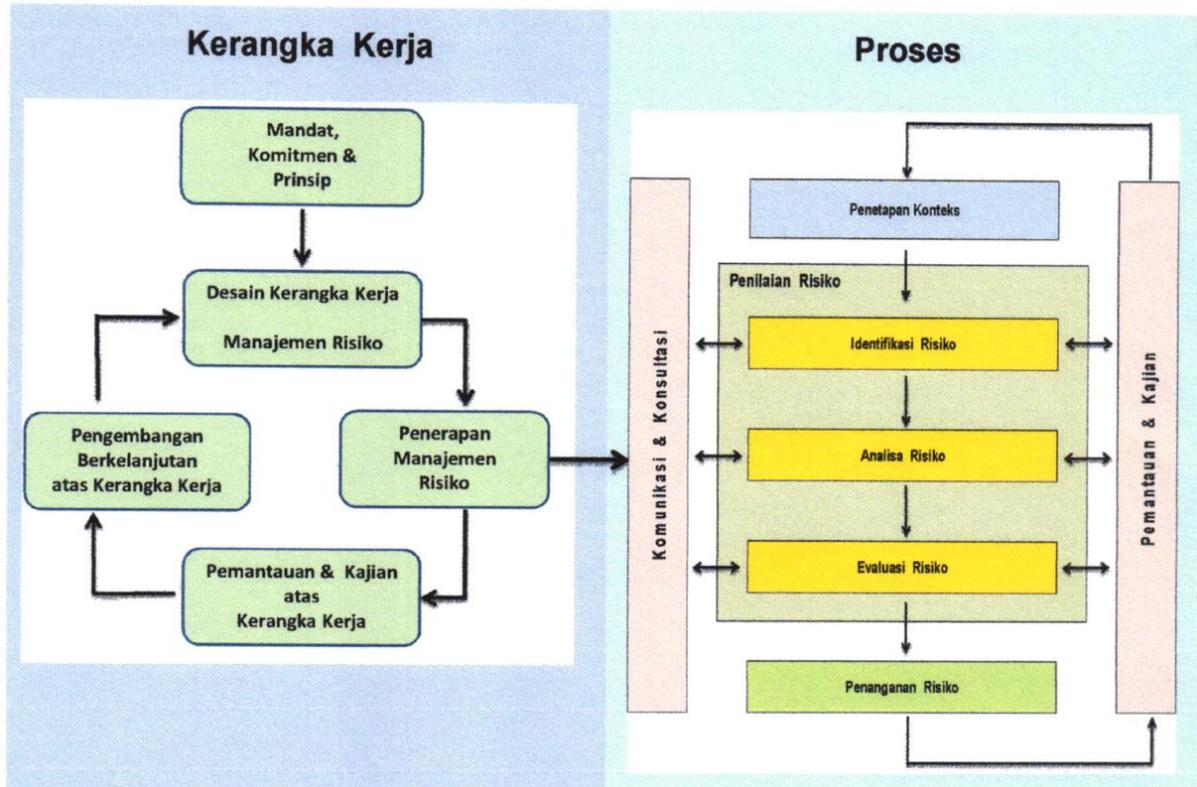
Key Risk Indicator dinilai dengan skala sesuai berikut :

Tingkat Efektifitas	KRI Gap	Rencana Penanganan Risiko
Efektif (<i>Effective</i>)	< 10 %	Kontrol yang ada dinilai memadai dan rencana penanganan risiko lebih lanjut minimum
Mendekati Efektif (<i>Mostly Effective</i>)	< 15 %	Kontrol yang ada dinilai cukup memadai dan sedikit rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dilakukan
Kurang efektif (<i>Partially Effective</i>)	< 20 %	Kontrol yang ada dinilai kurang memadai dan rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dilakukan secara luas
Tidak Efektif (<i>Ineffective</i>)	>= 20 %	Kontrol yang ada dinilai sangat kurang dan rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dilakukan secara komprehensif termasuk melakukan transformasi usaha.

Tabel 1 Skala *Key Risk Indicator*

BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan menyadari bahwa ketidakpastian itu pasti ada, namun tidak diketahui kapan peristiwa ini akan terjadi. Peristiwa tersebut mungkin berasal dari faktor internal maupun eksternal yang secara potensial dapat berdampak negatif dalam pelaksanaan strategi atau pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 2 Diagram Kerangka Kerja dan Proses Manajemen

Risiko

Untuk proses dan tahapan dalam penerapan manajemen risiko dapat mengikuti panduan berikut ini:

TAHAP I: KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi adalah hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam setiap tahapan proses manajemen risiko. Dialog dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) penting dalam mencapai kesamaan persepsi tentang jenis risiko, besaran risiko, cara mengontrol risiko hingga cara menilai efektifitas manajemen risiko. Dalam hal ini, penerapan komunikasi secara dialog akan lebih efektif dibandingkan dengan komunikasi secara satu arah.

Komunikasi dan konsultasi juga penting dalam mengidentifikasi para pemilik risiko yaitu pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi risiko. Para pemilik risiko juga harus menyadari para pihak yang terkait dengan rencana penanganan risiko, batasan dalam penanganan risiko hingga kesiapan budget penanganan risiko.

Komunikasi penting dalam setiap tahapan menyangkut perubahan risiko, penetapan prioritas risiko, penetapan asumsi risiko hingga pelaporan risiko. Risiko yang telah diidentifikasi dan dinilai dicatat dalam risk register. Risk register perlu ditandatangani para pihak agar kesamaan persepsi lebih terjamin. Asumsi dan informasi yang tercantum dalam risk register bersifat dinamis dan dapat direvisi untuk setiap periode pelaporan.

TAHAP 2: PENETAPAN KONTEKS

Menetapkan konteks adalah mendefinisikan parameter dasar atau situasi yang mendasari penerapan manajemen risiko. Konteks meliputi kondisi external maupun internal terkait pencapaian tujuan perusahaan.

Penetapan Konteks Eksternal

Pencapaian sasaran perusahaan harus memperhitungkan konteks eksternal. Dalam hal terjadinya perubahan material atas konteks eksternal, maka sasaran perusahaan perlu di-*review* ulang. Konteks eksternal yang mendasari pencapaian tujuan perusahaan meliputi:

- ✓ Regulasi kawasan industri, pengelolaan lingkungan, perbankan, ketenagakerjaan dan regulasi lainnya.
- ✓ Kondisi ekonomi makro seperti suku bunga, tingkat inflasi / deflasi, nilai tukar valuta asing, tingkat pertumbuhan ekonomi, dan faktor ekonomi lainnya.
- ✓ Perubahan perilaku konsumen dalam melakukan perjalanan, dan
- ✓ Faktor eksternal lainnya

Penetapan Konteks Internal

Konteks internal juga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Konteks internal yang dimaksud dalam hal ini meliputi:

- ✓ Budaya Perusahaan
- ✓ Struktur Organisasi dan para pemangku kepentingan internal
- ✓ Kapabilitas dan kematangan dari pemangku kepentingan dalam menangani risiko
- ✓ Kapabilitas perusahaan dalam menyiapkan budget, memperbaiki proses usaha dan juga kapabilitas dalam penambahan modal.
- ✓ Rencana kerja yang telah disusun dan disetujui oleh Dewan Direksi.

Penetapan Konteks Manajemen Risiko

Konteks dalam pencapaian target manajemen risiko PT. Kawasan Industri Medan (Persero) meliputi konteks eksternal dan konteks internal sebagai mana yang telah ditetapkan dalam rencana kerja maupun budget tahunan. Hal lain yang perlu dipahami adalah :

- ✓ Faktor ketersediaan dana dalam melakukan risk response plan
- ✓ Sumber daya yang dialokasikan untuk menangani manajemen risiko baik di Unit Risiko Manajemen maupun unit lainnya sebagai Pemilik Risiko
- ✓ Kesiapan para pemangku kepentingan di level operasional dalam menangani risiko

TAHAP 3: IDENTIFIKASI RISIKO

Proses identifikasi risiko meliputi identifikasi semua kemungkinan yang dapat berimbas secara negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Proses identifikasi risiko menelaah semua potensi sumber risiko baik yang berasal dari sumber internal maupun sumber eksternal.

Tujuan dari identifikasi risiko adalah mendapatkan daftar dari semua skenario kerugian dan /atau kehilangan kesempatan, serta potensi dampak yang timbul dari sumber risiko tersebut.

Proses identifikasi risiko dapat dilakukan antara Unit Risk Management dan Pemilik Risiko dengan berbagai cara seperti :

- ✓ *Interview* struktur;
- ✓ Melakukan *brainstorming*;
- ✓ Melakukan diskusi kelompok;
- ✓ *Workshop*;
- ✓ Analisa proses kerja, analisa skenario dan berbagai teknik lainnya.

Risiko-risiko yang telah diidentifikasi dapat dikelompokkan dalam 5 kategori yaitu Risiko Strategis, Risiko Ketaatan (*Compliance*), Risiko Sistem, Risiko Operasional dan Risiko Finansial. Untuk lebih detail masing-masing risiko dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Risiko Strategis (*Strategic Risk*)

Risiko strategis adalah potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh perubahan kondisi usaha dan/atau kondisi perekonomian secara mendasar. Risiko strategis dalam banyak hal bersifat jangka panjang, terstruktur, tidak mudah dirubah dan pada umumnya membutuhkan dana yang cukup besar jika dilakukan penanganan risiko.

2) Risiko Ketaatan (*Compliance Risk*)

Risiko ketaatan atau kepatuhan adalah potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh penyimpangan atau ketidakpatuhan terhadap hukum, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kerugian dapat berupa teguran dan otoritas, denda finansial hingga pencabutan izin trayek dan / atau izin usaha lainnya bahkan dapat berlanjut ke ranah hukum.

3) Risiko Sistem (*System Risk*)

Risiko sistem adalah potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh kegagalan, kerusakan atas infrastruktur teknologi informasi termasuk di dalamnya kerugian yang diakibatkan oleh kegagalan dalam menangani security (*confidentiality, integrity dan availability*) infrastruktur teknologi informasi. Informasi teknologi informasi meliputi perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), lisensi, pengguna (*user*), perawatan serta perubahan teknologi.

4) Risiko Operasional (*Operational Risk*)

Risiko operasional adalah potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh kegagalan, kerusakan, kehilangan di

dalam menjalankan proses usaha. Risiko operasional merupakan risiko yang terbanyak di setiap organisasi dan dapat bersumber dari semua unit di dalam organisasi.

5) Risiko Finansial

Risiko finansial adalah potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh kegagalan, kehilangan, ketidakefisienan dalam menjalankan transaksi keuangan, struktur keuangan, prosedur keuangan, kebocoran pendapatan, berkurangnya kemampuan membayar hingga kehilangan dukungan keuangan.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi risiko pada setiap unit kerja adalah sebagai berikut:

1) Pengklasifikasian Kerugian Potensial

Klasifikasi kerugian potensial yang mungkin dapat menimpa perusahaan berdasarkan kerugian yang dialami perusahaan pada masa lalu dan prediksi kemungkinan kerugian potensial di masa yang akan datang dan dikaitkan dengan Visi, Misi, RJPP, RKAP, serta Kontrak Manajemen.

Pada umumnya klasifikasi kerugian potensial yang mungkin dialami perusahaan adalah sebagai berikut:

(1) Kerugian atas harta kekayaan

Merupakan kerugian langsung dan tidak langsung yang dihubungkan dengan biaya penggantian atau biaya reparasi atas kejadian terhadap harta kekayaan yang menimbulkan kerugian dan atau kerugian pendapatan karena kebijakan.

(2) Kerugian berupa kewajiban kepada orang lain

Merupakan kewajiban kepada pihak lain yang merasa dirugikan karena kesalahan dari bisnisnya.

(3) Kerugian personalia

Merupakan kerugian akibat peristiwa yang menimpa personil atau keluarga personil perusahaan

2) Pengumpulan data dan informasi dengan melakukan langkah berikut :

(1) Menganalisa atau mengkaji kembali Visi, Misi, Sasaran dan tujuan perusahaan, serta RJPP maupun RKAP dan Kontrak Manajemen untuk selanjutnya memprediksi hambatan, kelemahan, atau risiko yang akan dihadapi masa datang dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

(2) Menganalisa laporan perusahaan masa lalu meliputi laporan keuangan, laporan manajemen, catatan personalia, dan catatan/laporan pendukung lainnya. Setiap perkiraan (rekening) dalam laporan keuangan atau setiap kegiatan yang dilaporkan

dipelajari secara mendalam mengenai kerugian potensial yang mungkin timbul.

- (3) Membuat *flow chart* (bagan arus) untuk setiap kegiatan usaha dari sejak awal kegiatan hingga akhir, dirumuskan kemungkinan risiko yang dihadapi pada masing-masing tahap kegiatan.
- (4) Melakukan inspeksi dan observasi langsung ke lapangan tempat kegiatan usaha seperti pembebasan lahan, olah limbah, pelayanan air bersih, pembangunan pabrik pemeliharaan kawasan dan kegiatan lainnya. Dari hasil inspeksi atau observasi akan dapat diperoleh banyak informasi mengenai risiko yang dihadapi.
- (5) Berkomunikasi dan berinteraksi dengan internal perusahaan yaitu biro/bagian/seksi dan juga berinteraksi dengan pihak eksternal bila diperlukan seperti konsultan, penasehat hukum, perusahaan asuransi yang dapat membantu menanggulangi risiko.
- (6) Mempelajari dan menganalisa kontrak dengan pihak ketiga dan menganalisa catatan-catatan/kejadian masa lalu tentang kerugian yang pernah di derita.
- (7) Menganalisa lingkungan yang dapat mempengaruhi timbulnya risiko potensial. Dengan melakukan langkah-langkah tersebut di atas, dilakukan perumusan jenis risiko yang akan dihadapi perusahaan termasuk sumber risiko, penyebab dan dampak yang ditimbulkan risiko tersebut, dan dicatat pada Form Identifikasi Risiko

TAHAP 4: ANALISA RISIKO

Analisa risiko dilakukan dengan melakukan perkiraan tingkat kemungkinan dan besarnya dampak yang dapat terjadi. Analisa risiko dilakukan baik terhadap risiko kotor (*gross risk*) maupun risiko sisa (*residual risk*). Proses dalam melakukan analisa risiko meliputi :

- ✓ Menetapkan tingkat kemungkinan (*likelihood*) terjadinya suatu risiko;
- ✓ Menetapkan besarnya dampak (*impact*) dan konsekuensi terhadap pencapaian tujuan perusahaan atas terjadinya suatu risiko;
- ✓ Menetapkan tingkat risiko (*risk rating*) dan menilai apakah tingkat risiko yang ada dapat diterima atau tidak. Dalam hal tingkat risiko berada pada level yang tidak diinginkan, ini berarti kontrol yang ada dinilai tidak atau kurang efektif. Dengan basis kontrol yang tidak atau kurang efektif, rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dilakukan.

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian tingkat risiko, yaitu :

- ✓ Analisa Kualitatif
- ✓ Analisa semi Kualitatif
- ✓ Analisa Kuantitatif

PT. Kawasan Industri Medan (Persero) memutuskan untuk melakukan penilaian tingkat risiko secara kuantitatif. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi bias dan mendapatkan visualisasi yang lebih kongkrit dari sebuah risiko. Untuk menentukan tingkat kemungkinan secara lebih akurat, terlampir tabel yang dapat dijadikan pedoman.

TINGKAT		KETERANGAN
1	Sangat Jarang	Kejadian dapat terjadi dalam kondisi tertentu dan kemungkinan terjadi pada setiap 10 tahun atau peluang terjadi sebesar maksimum 20 %
2	Jarang	Kejadian dapat terjadi dalam kondisi tertentu dan kemungkinan terjadi pada setiap 5 tahun atau peluang terjadi sebesar maksimum 40 %
3	Kadang-kadang	Kejadian dapat terjadi dalam kondisi tertentu dan kemungkinan terjadi pada setiap 3 tahun atau peluang terjadi sebesar maksimum 60 %
4	Sering	Kejadian dapat terjadi dalam kondisi tertentu dan kemungkinan terjadi pada setiap tahun atau peluang terjadi sebesar maksimum 80 %
5	Sangat Sering	Kejadian dapat terjadi dalam kondisi tertentu dan kemungkinan terjadi pada setiap bulan atau peluang terjadi sebesar maksimum 100 %

Tabel 2 Tingkat Kemungkinan (*Levels of Likelihood*)

Untuk menentukan tingkat dampak secara lebih akurat, gunakan tabel Tingkat Dampak (*Levels of Impact*) yang dapat dijadikan pedoman.

TINGKAT		KETERANGAN
1	Tidak Signifikan	Gangguan terhadap operasional < 1 jam
		Kerugian Keuangan dibawah Rp. 100 juta/tahun dan tidak berdampak pada lingkungan
2	Kurang Signifikan	Gangguan terhadap operasional < 6 jam
		Kerugian Keuangan dibawah Rp. 400 juta/tahun dan berdampak ringan pada lingkungan
3	Sedang	Gangguan terhadap operasional < 24 jam
		Kerugian Keuangan dibawah Rp. 800 juta/tahun dan berdampak pada lingkungan terbatas
4	Signifikan	Gangguan terhadap operasional < 3 hari
		Kerugian Keuangan dibawah Rp. 1 Miliar /tahun dan berdampak pada lingkungan cukup luas
5	Sangat Signifikan	Gangguan terhadap operasional > 3 hari
		Kerugian Keuangan diatas Rp. 1 miliar/tahun dan berdampak sangat luas pada lingkungan

Tabel 3 Tingkat Dampak (*Levels of Impact*)

TAHAP 5 : EVALUASI RISIKO

Evaluasi risiko menetapkan tingkat risiko yang telah teridentifikasi dan membandingkan dengan kriteria risiko yang telah dibuat. Tingkat risiko ditetapkan berdasarkan hubungan dari tingkat kemungkinan dan tingkat dampak sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tingkat Kemungkinan (<i>Level Of Likelihood</i>)	Tingkat Dampak (<i>Level of Impact</i>)				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Sedang (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sangat Sering (5)	Sedang (5)	Tinggi (10)	Sangat Tinggi (15)	Sangat Tinggi (20)	Sangat Tinggi (25)
Sering (4)	Sedang (4)	Sedang (8)	Tinggi (12)	Sangat Tinggi (16)	Sangat Tinggi (20)
Kadang kadang (3)	Rendah (3)	Sedang (6)	Tinggi (9)	Tinggi (12)	Sangat Tinggi (15)
Jarang (2)	Rendah (2)	Sedang (4)	Sedang (6)	Sedang (8)	Tinggi (10)
Sangat Jarang (1)	Rendah (1)	Rendah (2)	Rendah (3)	Sedang (4)	Sedang (5)

Tabel 4 Tingkat Risiko (*Risk Rating*)

Atas suatu tingkat risiko, perlu dilakukan rencana penanganan risiko sesuai tabel berikut :

TINGKAT RISIKO	RENCANA PENANGANAN DARI RISIKO SISA
Sangat Tinggi (> 12-25)	Risiko dikendalikan oleh Dewan Direksi dan harus dilakukan studi serta rencana penanganan risiko secara komprehensif. Perkembangan atas rencana penanganan risiko perlu dilaporkan kepada Direktur Utama secara triwulanan atau lebih cepat jika dirasa perlu
Tinggi (> 8-12)	Risiko dikendalikan oleh Direktur (Pemilik Risiko) termasuk rencana penanganan risiko secara detail. Perkembangan atas rencana penanganan risiko perlu dilaporkan kepada Direktur Utama secara triwulanan
Sedang (> 3-8)	Risiko dikendalikan oleh Senior Manager (Pemilik Risiko) termasuk rencana penanganan risiko secara detail. Perkembangan atas rencana penanganan risiko perlu dilaporkan kepada Dewan Direksi secara triwulanan
Rendah (1 – 3)	Risiko diterima dengan minimum penanganan lebih lanjut, dan dapat dikendalikan oleh Senior Manager (Pemilik Risiko) termasuk memonitor perkembangan dari rencana penanganan

	risiko
--	--------

Tabel 5 Rencana Penanganan Risiko Berdasarkan Tingkat Risiko

Selain tingkat risiko, rencana penanganan risiko juga dapat dilakukan melalui hasil tingkat efektifitas kontrol yang ada. Efektifitas kontrol diukur melalui tingkat deviasi dari *Key Risk Indicator* yang telah ditetapkan. Kategori tingkat efektifitas dapat dikategorikan sesuai tabel berikut :

Tingkat Efektifitas	KRI Gap	Rencana Penanganan Risiko
Efektif	< 10 %	Kontrol yang ada dinilai memadai dan rencana penanganan risiko lebih lanjut minimum
Mendekati Efektif	< 15 %	Kontrol yang ada dinilai cukup memadai dan sedikit rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dikerjakan
Kurang Efektif	< 20 %	Kontrol yang ada dinilai kurang memadai dan rencana penanganan risiko lebih lanjut dilakukan secara luas
Tidak Efektif	>= 20 %	Kontrol yang ada dinilai sangat kurang dan rencana penanganan risiko lebih lanjut perlu dilakukan secara komprehensif termasuk melakukan transformasi usaha

Tabel 6 Rencana Penanganan Risiko Berdasarkan Tingkat Efektifitas

TAHAP 6 : PENANGANAN RISIKO (*RISK TREATMENT*)

Tahap keenam adalah merumuskan rencana menangani risiko sisa secara mendalam. Dalam banyak kasus, hampir tidak mungkin menghilangkan semua risiko. Rencana penanganan risiko dimaksudkan untuk :

- ✓ Menghindari tindakan/transaksi tertentu (*avoid*);
- ✓ Meminimalkan tingkat kemungkinan suatu risiko; atau
- ✓ Menghilangkan atau mengurangi dampak risiko; atau
- ✓ Memindahkan risiko;
- ✓ Merubah risiko menjadi peluang.

Rencana Penanganan Risiko dikategorikan mejadi 4 T, yaitu :

TAKE (Terima)

Risiko sisa dapat diterima karena berada di dalam target KRI (*Key Risk Indicator*) atau berada dalam tingkat toleransi.

TREAT (Tangani)

Risiko sisa harus ditangani lebih lanjut karena berada di atas tingkat toleransi. Dalam hal ini, penanganan dapat dilakukan untuk mengurangi tingkat kemungkinan dan / atau mengurangi tingkat dampak yang dapat terjadi.

TRANSFER (Transfer)

Risiko sisa berada di atas tingkat toleransi dan harus ditangani dengan cara mentransfer ke lembaga eksternal misal pihak Asuransi dan/atau ke unit lain (internal) yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menangani risiko tersebut.

TERMINATE (Tolak)

Risiko sisa berada jauh di atas tingkat toleransi dan diputuskan untuk ditolak. Contoh penolakan risiko adalah penghentian suatu aktifitas usaha seperti divestasi, penolakan usulan bisnis yang berisiko tinggi, tidak memasuki suatu segmen tertentu dan hal lain serupa itu.

Rencana penanganan risiko dicatat dalam Risk Register dan ditetapkan untuk ditindaklanjuti masing-masing pemilik risiko. Dalam pembuatan rencana penanganan risiko ada beberapa faktor lainnya yang perlu diperhatikan yaitu;

- ✓ *Person in Charge* (PIC) yang melakukan rencana penanganan risiko;
- ✓ Jadwal pelaksanaan (time frame) atau target pelaksanaan atas rencana penanganan risiko;
- ✓ Biaya atau *budget* atas pelaksanaan penanganan risiko.

Penanganan risiko yang belum disusun dalam RKAP dan bersifat mendesak serta harus segera ditindaklanjuti maka pemilik risiko mengajukan usulan kepada Direktur pemilik risiko untuk segera dilakukan aktifitas penanganan risiko tersebut.

TAHAP 7: PEMANTAUAN DAN PENELAAHAN (*MONITOR & REVIEW*)

Pemantauan dan penelaahan merupakan faktor ketahanan dari keseluruhan kerangka kerja Manajemen Risiko. Hal ini perlu dilakukan secara triwulanan dan bersifat berkelanjutan untuk memastikan seluruh Kerangka Kerja berfungsi dan berjalan sebagai mana yang diharapkan. Pada dasarnya hal ini merupakan tindak lanjut atas hasil yang telah dicapai disetiap tahap, melakukan evaluasi ulang atas risiko dan jika dirasa perlu melakukan penyesuaian prioritas.

Penyesuaian prioritas diperlukan karena adanya perubahan atas ;

- ✓ Faktor yang mempengaruhi kemungkinan (*Likelihood*) dan besarnya dampak.
- ✓ Faktor yang mempengaruhi kelayakan dan biaya dalam melakukan penanganan risiko.

Penelaahan yang berkelanjutan merupakan hal pokok dalam memastikan bahwa rencana penanganan risiko masih relevan. Oleh sebab itu adalah suatu keharusan untuk mengulang seluruh proses setiap saat dirasa perlu. Dengan kata lain, pemantauan dan penelaahan adalah bagian yang terintegrasi dari seluruh Kerangka Kerja Manajemen Risiko.



Gambar 3 Sistem Pelaporan Risiko PT Kawasan Industri Medan (Persero)



Gambar 4 Sistem *Monitoring & Review* PT. Kawasan Industri Medan (Persero)

BAB V PENUTUP

Pedoman Manajemen risiko ini harus direvisi sesuai dengan perkembangan perusahaan, terutama apabila ada perubahan struktur organisasi Asisten manajer MR/Manajer Keuangan. Pedoman ini dapat bermanfaat dan digunakan apabila:

1. Mendapat dukungan atau komitmen dari seluruh jajaran organisasi;
2. Manajemen risiko dapat berjalan dengan baik apabila ada transportasi informasi;
3. Adanya komunikasi yang baik antar bagian sehingga dapat diperoleh jalan keluarnya.

Disamping itu budaya manajemen risiko harus dikembangkan dalam perusahaan dengan cara sosialisasi, latihan dan pembentukan forum manajemen risiko.

LAMPIRAN

FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO

Biro :
Unit Kerja :

No	Klasifikasi Risiko	Sumber	Penyebab	Dampak		Keterangan
				Awal	Akhir	

Dibuat Oleh,

Diketahui Oleh,

Supervisor

Manager

FORMULIR PENILAIAN RISIKO

Biro :

Unit Kerja :

No. Resiko	Klasifikasi Resiko	Sumber	Penyebab	Peluang					Dampak					Tingkat Resiko*)	Keterangan
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1 R-1															
2 R-2															
3 R-3															

*) Perkalian dari nilai peluang dan dampak

Dibuat Oleh,

Diketahui Oleh,

Supervisor

Manager

FORMULIR PEMANTAUAN RISIKO

Biro :
Unit Kerja :

No	Uraian Risiko	Rencana Pengendalian	Pemantauan			Keterangan
			Pra Kejadian	Saat Kejadian	Pasca Kejadian	

Dibuat Oleh,

Diketahui Oleh,

 Supervisor

 Manager

FORM RISK REGISTER

BIRO :

UNIT KERJA :

Objek Penilaian Risiko		Penilaian	Tanggal	Nama Penanggung Jawab	Tanda Tangan
Tujuan		Dibuat Oleh**			
Lokasi		Diperiksa Oleh***			
Pemilik Resiko*		Disetujui Oleh****			

Identifikasi Risiko			Analisa Risiko			Evaluasi Risiko
Deskripsi Risiko	Dampak	Penyebab	Kontrol Yang Sudah ada	Efektifitas	Peringkat Risiko	
					Dampak	<input type="checkbox"/> Menghindari Risiko <input type="checkbox"/> Meminimalkan Risiko <input type="checkbox"/> Mengurangi Risiko <input type="checkbox"/> Memindahkan Risiko <input type="checkbox"/> Merubah Risiko
					Kemungkinan	
					Tingkat Risiko	

Pengendalian Risiko				Monitoring & Review	
Target/Objek	Rencana Kegiatan	Tanggung Jawab	Susunan/Jadwal	Tanggal	Laporan Singkat
Dampak					
Kemungkinan					
Tingkat Risiko					

- * Unit kerja / Supervisor
- ** Manager Sistem Kepatuhan
- *** Manager Terkait

**** Direktur Terkait