

**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO**

PERDIR-003/GRC/PPSU/2024
09 SEPTEMBER 2024

**PT PEMBANGUNAN
PRASARANA SUMATERA
UTARA (PERSERODA)**

Jalan Jenderal Gatot Subroto No.238 PRSU
Medan – Sumatera Utara 20123 Telp.
(061) 842920 Website : www.ppsu.co.id

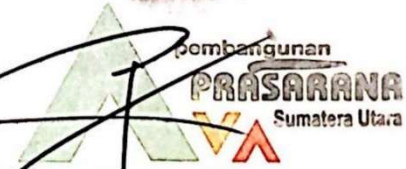
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Sejalan dengan visi PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) dan memperhatikan lingkungan bisnis BUMD yang semakin berkembang sehingga manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses bisnis BUMD, maka PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) menerapkan sistem manajemen risiko berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 dan/ atau SNI ISO 31000:2018. Dalam penerapannya ini, Direksi dan seluruh elemen PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) berkomitmen untuk:

1. Menerapkan sistem manajemen risiko sesuai dengan tata kelola BUMD yang baik (*good corporate governance*) untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Menerapkan manajemen risiko secara sinergi dengan sistem manajemen lainnya sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap terjadinya kegagalan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Menjadikan sistem manajemen risiko sebagai pertimbangan penting pada setiap perencanaan bisnis dan pada setiap pengambilan keputusan manajemen dengan menentukan tingkat toleransi risiko sesuai *risk appetite* dari *stakeholders*.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
5. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis perusahaan.
6. Mengkomunikasi secara terus menerus kepada seluruh *stakeholder* untuk dipahami dan dievaluasi secara berkala.

Medan, 9 September 2024

Direktur Utama



Ir. Refli Yuner, MM

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A.	Latar Belakang	3
B.	Peraturan dan Standar yang Digunakan	3
C.	Profil Perusahaan	3
D.	Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan serta Manfaat Manajemen Risiko	4
E.	Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko	5
F.	Komponen Manajemen Risiko	5
G.	Istilah dan Definisi	6

BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

A.	Prinsip Manajemen Risiko	14
B.	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	15

BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO

A.	Proses Manajemen Risiko	23
B.	Komunikasi dan Konsultasi	23
C.	Penetapan Konteks	24
D.	Penilaian (<i>Assessment</i>) Risiko	29
E.	Perlakuan Risiko	32
F.	Monitoring dan Reviu	34
	Lampiran-Lampiran	36

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap kegiatan organisasi, dalam bentuk apapun, akan menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal dalam hal ketidakpastian yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Ketidakpastian yang memberi dampak terhadap pencapaian tujuan ini disebut sebagai risiko.

Tiap kegiatan organisasi memiliki risiko dan setiap risiko harus dikelola oleh organisasi. Organisasi mengelola risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisa, dan mengevaluasi risiko tersebut untuk menentukan perlakuan yang harus dilakukan oleh organisasi dalam merespon risiko tersebut. Proses ini melibatkan komunikasi dan konsultasi dari semua pemangku kepentingan termasuk melakukan monitoring dan review atas pengendalian yang sudah ada untuk kemudian ditentukan apakah memerlukan rencana tindak pengendalian yang lain.

International Organization for Standardization (ISO) telah menerbitkan ISO 31000:2018 yang dapat digunakan organisasi untuk merancang pengelolaan risiko di dalam organisasinya. Standar ini telah diadopsi di Indonesia dengan terbitnya SNI ISO 31000:2018. Pendekatan yang digunakan oleh SNI ISO 31000:2018 merupakan pendekatan umum untuk mengelola segala bentuk risiko secara sistematis, transparan dan kredibel, dan dalam setiap lingkup dan konteks, serta terintegrasi dalam sistem organisasi, kegiatan dan proses lainnya. Manajemen risiko dapat diterapkan pada seluruh organisasi, pada banyak wilayah dan tingkatan organisasi, pada setiap waktu, dan juga untuk fungsi, proyek dan kegiatan yang bersifat spesifik.

B. Profil Perusahaan

PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) merupakan perusahaan daerah yang bergerak dibidang sarana dan prasarana berdasarkan PERDA No. 3 Tahun 2021 Tentang Perusahaan Daerah Pembangunan Prasarana Sumatera Utara.

Visi:

Menjadi perusahaan pengembang dan pengelola infrastruktur bertaraf internasional untuk mendukung percepatan pembangunan Sumatera Utara.

Misi:

1. Mempersiapkan PT PPSU menjadi perusahaan yang profesional, produktif dan kreatif sebagai pengembang dan pengelola bidang infrastruktur.
2. Menyediakan pelayanan jasa infrastruktur
3. Memberikan kontribusi peningkatan pendapatan asli daerah

C. Peraturan dan Standar yang Digunakan

PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) dalam melaksanakan manajemen risiko mendasarkan pada:

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023
2. Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 yang diterbitkan oleh Badan Standardisasi Nasional Tahun 2018.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang BUMD
4. Permendagri No.118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.
5. Peraturan terkait lainnya.

D. Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan

1. Ruang Lingkup

Pedoman Manajemen risiko diterapkan pada seluruh aktivitas operasional dan non operasional yang dilaksanakan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) agar dapat mengurangi secara optimal berbagai gangguan dan/atau berbagai kejadian yang dapat menimbulkan kerugian/gagalnya pencapaian tujuan Perusahaan. PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) mengelola risiko dengan maksud agar pengaruh dan ketidakpastian pencapaian tujuan Perusahaan dapat diminimalisir.

Tujuan manajemen risiko:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran Perusahaan dan peningkatan kinerja.
- b. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif.
- c. Memastikan bahwa perusahaan telah memiliki pedoman yang memadai tentang cara mengidentifikasi dan menilai, serta petunjuk tentang tindakan yang harus diambil untuk memitigasi dampak dan kemungkinan terjadinya suatu risiko.
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi.
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- g. Meningkatkan ketahanan Perusahaan dari gangguan internal dan eksternal.

2. Manfaat

Manfaat manajemen risiko di lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) untuk:

- a. Meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang.
- b. Meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatnya pencapaian kinerja.
- c. Meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan.
- d. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- e. Meningkatkan reputasi Perusahaan.
- f. Meningkatkan rasa aman bagi Direksi, Kepala Bagian dan seluruh karyawan.
- g. Meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola Perusahaan.

E. Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko

Penyusunan pedoman manajemen risiko di Lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) bertujuan untuk:

1. Menjadi landasan kebijakan operasional, fungsi, dan proses manajemen risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda).
2. Mengatur penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 di lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda).
3. Memastikan agar pengelolaan risiko Perusahaan dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur.
4. Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan adanya komunikasi atas informasi manajemen risiko yang diperlukan.
5. Sarana pengembangan budaya dan kesadaran pengelolaan risiko di lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda).

F. Komponen Manajemen Risiko

Sistem manajemen risiko berdasarkan SNI ISO 31000:2018 terdiri atas 3 (tiga) komponen yang saling terkait yaitu:

1. Prinsip-prinsip manajemen risiko.
2. Kerangka kerja manajemen risiko.
3. Proses manajemen risiko.

Prinsip manajemen risiko merupakan dasar bagi pengembangan kerangka kerja manajemen risiko (*Risk Management Framework*). Kerangka kerja manajemen risiko merupakan pilar bagi penerapan proses manajemen risiko sedangkan proses manajemen risiko adalah penjabaran kerangka kerja manajemen risiko dalam rangka mempermudah penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko.

Hubungan ketiganya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Komponen Manajemen Risiko

G. Istilah dan Definisi

Penyusunan istilah dan definisi ini bertujuan untuk menghindari kerancuan dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan dalam berbagai macam standar/sistem yang mungkin telah dipakai perusahaan. Istilah dan definisi yang digunakan dalam Pedoman ini mengacu pada istilah dan definisi yang digunakan pada SNI ISO Guide 73:2016 - Manajemen risiko - Kosakata. Penambahan istilah dan definisi di luar dari SNI ISO Guide 73:2016 adalah untuk melengkapi istilah dan definisi sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

Beberapa istilah dan definisi yang dimaksud:

1. Risiko

Efek dari ketidakpastian pada sasaran.

Catatan:

- Efek merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan - positif dan/atau negatif;
- Sasaran bisa mempunyai berbagai aspek (seperti keuangan, kesehatan dan keselamatan serta tujuan lingkungan) dan dapat diterapkan pada berbagai tingkatan (seperti strategis, organisasi secara luas, proyek, produk, dan proses);
- Risiko sering dinyatakan dengan mengacu pada potensi kejadian potensial dan konsekuensi atau kombinasi dari keduanya;
- Risiko sering dinyatakan sebagai kombinasi dari dampak suatu kejadian (termasuk perubahan keadaan) dan dikaitkan dengan kemungkinan-kejadian terjadinya peristiwa tersebut;
- Ketidakpastian merupakan keadaan, meskipun hanya sebagian, kekurangan informasi yang berkaitan dengan, pemahaman atau pengetahuan, kejadian, konsekuensinya, dan kemungkinan-kejadian.

2. Manajemen risiko

Kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko.

3. Kerangka kerja manajemen risiko

Seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, monitoring, reviu, dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi.

Catatan:

- Landasan meliputi kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen manajemen risiko.
- Perangkat organisasi termasuk rencana, tata hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan.
- Kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi ke dalam kebijakan strategis, operasional dan praktik organisasi.

4. Kebijakan manajemen risiko

Pernyataan komitmen, arahan dan maksud organisasi terkait dengan manajemen risiko.

5. Sikap terhadap risiko

Pendekatan dari organisasi untuk menilai risiko dan akhirnya memutuskan untuk mengejar, mempertahankan, mengambil atau berpaling dari risiko.

6. Rencana manajemen risiko

Skema dalam kerangka manajemen risiko dalam penetapan suatu pendekatan, komponen manajemen dan sumber daya untuk diterapkan pada pengelolaan risiko.

Catatan:

- a. Komponen manajemen biasanya meliputi prosedur, praktik, pembagian tanggung jawab, urutan, dan waktu kegiatan.
- b. Perencanaan manajemen risiko dapat diterapkan untuk produk tertentu, proses, dan proyek, serta sebagian atau keseluruhan organisasi.

7. Pemilik risiko

Orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.

8. Proses manajemen risiko

Penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan pengkomunikasian, pengkonsultasian, penetapan konteks, dan pengidentifikasian, penganalisisan, pengevaluasian, perlakuan, monitoring dan peninjauan risiko.

9. Penetapan suatu konteks

Pendefinisian parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko, dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun kebijakan manajemen risiko.

10. Konteks eksternal

Lingkungan eksternal tempat organisasi berusaha mencapai sasarnya.

Konteks eksternal dapat mencakupi:

- a. Budaya, sosial, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, alam dan lingkungan kompetitif, baik internasional, nasional, regional atau lokal.
- b. Pendorong utama dan tren yang memiliki dampak pada sasaran organisasi.
- c. Hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan eksternal.

11. Konteks internal

Lingkungan internal dimana organisasi berusaha untuk mencapai sasarnya.

Konteks internal meliputi:

- a. Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas.
- b. Kebijakan, sasaran dan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c. Kemampuan, pemahaman dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, proses, sistem, dan teknologi).
- d. Sistem informasi, arus informasi dan proses membuat keputusan (baik formal maupun informal).
- e. Hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan internal.
- f. Budaya organisasi.
- g. Standar, pedoman dan model yang diadopsi oleh organisasi.
- h. Bentuk dan cakupan hubungan kontraktual.

12. Komunikasi dan konsultasi

Proses terus menerus serta berulang yang dilakukan oleh organisasi untuk menyediakan, membagi atau memperoleh informasi, dan untuk terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan mengenai pengelolaan risiko.

Catatan:

- a. Informasi dapat berhubungan dengan keberadaan, sifat, bentuk, kemungkinan-kejadian, signifikansi, evaluasi, akseptabilitas, dan perlakuan pengelolaan risiko.
- b. Konsultasi adalah suatu proses dua arah dari komunikasi yang terinformasi antara organisasi dan para pemangku kepentingan pada sebuah isu sebelum membuat keputusan atau menentukan arah pada isu tersebut.

Konsultasi adalah:

- 1) Suatu proses yang berdampak terhadap keputusan melalui pengaruh dan ketimbang melalui kekuasaan, dan
- 2) Bukan pengambilan keputusan secara bersama, melainkan suatu masukan untuk pengambilan keputusan.

13. Pemangku kepentingan (*stakeholder*)

Orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dapat dipengaruhi, atau memiliki persepsi bahwa mereka dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.

Catatan:

Seorang pembuat keputusan bisa menjadi pemangku kepentingan.

14. Penilaian risiko (*risk assessment*)

Keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko serta evaluasi risiko.

15. Identifikasi risiko

Proses penemuan, pengenalan dan pendeskripsian risiko.

Catatan:

- a. Identifikasi risiko melibatkan pengidentifikasian sumber risiko, kejadian, penyebab dan potensi konsekuensi mereka.
- b. Identifikasi risiko dapat melibatkan data historis, analisis teoritis, informasi dan pendapat ahli, serta kebutuhan pemangku kepentingan.

16. Deskripsi Risiko

Pernyataan terstruktur tentang risiko yang biasanya mengandung empat unsur: sumber, kejadian, penyebab, dan konsekuensi/dampak.

17. Sumber risiko

Elemen baik dalam bentuk tunggal atau dalam kombinasi yang memiliki potensi intrinsik menimbulkan risiko.

Catatan:

Suatu sumber risiko dapat berwujud atau tidak berwujud.

18. Kejadian

Peristiwa atau perubahan dari suatu keadaan tertentu.

Catatan:

- a. Suatu kejadian dapat menjadi satu atau lebih peristiwa, dan dapat memiliki beberapa penyebab.
- b. Suatu kejadian dapat terdiri dari sesuatu yang tidak terealisasi.
- c. Suatu kejadian kadang-kadang disebut sebagai "insiden" atau "kecelakaan".
- d. Suatu kejadian tanpa konsekuensi juga dapat disebut sebagai "nyaris terjadi", "insiden", "nyaris kena" atau "*close call*".

19. Potensi Bahaya

Sumber potensi yang dapat merugikan.

Catatan:

Potensi bahaya bisa menjadi sumber risiko.

20. Konsekuensi/Dampak

Hasil dari kejadian yang mempengaruhi sasaran.

Catatan:

- a. Suatu kejadian dapat menyebabkan berbagai konsekuensi/dampak.
- b. Konsekuensi/dampak bisa pasti atau tidak pasti serta dapat memiliki efek positif atau negatif pada sasaran.
- c. Konsekuensi/dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif.
- d. Konsekuensi/Dampak awal dapat memicu efek berantai.

21. Probabilitas

Ukuran peluang peristiwa, dinyatakan sebagai angka antara 0 dan 1, dimana 0 adalah kemustahilan dan 1 adalah kepastian mutlak.

22. Frekuensi

Jumlah kejadian atau hasil per unit waktu tertentu.

Catatan:

Frekuensi dapat diterapkan untuk kejadian masa lalu atau potensi kejadian di masa depan, dimana dapat digunakan sebagai ukuran kemungkinan-kejadian/probabilitas.

23. Kerentanan

Sifat intrinsik dari sesuatu yang mengakibatkan mudah dipengaruhi oleh sumber risiko yang dapat menyebabkan sebuah kejadian dengan konsekuensinya.

24. Kemungkinan-kejadian (*likelihood*)

Peluang terealisasinya sesuatu.

Catatan:

- a. Dalam terminologi manajemen risiko, kata "kemungkinan-kejadian" digunakan untuk merujuk pada peluang terealisasinya sesuatu, apakah didefinisikan, diukur atau ditentukan secara obyektif atau subyektif, kualitatif maupun kuantitatif dan dijelaskan menggunakan istilah umum atau matematis (seperti probabilitas atau frekuensi selama periode waktu tertentu).
- b. Istilah Bahasa Inggris "kemungkinan-kejadian (*likelihood*)" tidak memiliki kesetaraan langsung dalam beberapa bahasa lain; bahkan, sering setara dengan istilah "probabilitas". Namun, dalam Bahasa Inggris, "*probability* (probabilitas)" sering ditafsirkan secara sempit sebagai istilah matematika. Oleh karena itu, dalam terminologi manajemen risiko, "kemungkinan-kejadian" digunakan dengan maksud bahwa memiliki interpretasi yang luas sama dengan istilah "probabilitas" dalam banyak bahasa lain selain Bahasa Inggris.

25. Paparan

Sejauh mana sebuah organisasi dan/atau pemangku kepentingan bergantung pada suatu kejadian.

26. Profil risiko

Deskripsi dari sekelompok risiko.

Catatan:

Sekelompok risiko dapat berisi risiko yang berkaitan dengan keseluruhan organisasi, sebagian dari organisasi, atau sebagaimana yang diidentifikasi berbeda tanpa mengubah makna.

27. Analisis risiko

Proses untuk memahami sifat risiko serta untuk menentukan tingkat risiko (level risiko).

Catatan:

- a. Analisis risiko memberikan dasar untuk evaluasi risiko serta keputusan dalam perlakuan risiko.
- b. Analisis risiko mencakupi estimasi risiko.

28. Kriteria risiko

Rincian acuan yang menjadi dasar untuk evaluasi signifikansi risiko.

Catatan:

- a. Kriteria risiko didasarkan pada sasaran organisasi, serta konteks eksternal dan konteks internal.
- b. Kriteria risiko dapat diturunkan dari standar, hukum, kebijakan dan persyaratan lainnya.

29. Tingkat/Level risiko

Besarnya risiko atau kombinasi risiko, dinyatakan dalam kombinasi konsekuensi/dampak dan kemungkinan-kejadian mereka.

30. Evaluasi risiko

Proses membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dan/atau besarnya diterima atau ditoleransi.

Catatan:

Evaluasi risiko membantu dalam keputusan tentang perlakuan risiko.

31. Perlakuan risiko

Proses untuk memodifikasi risiko.

Catatan:

- a. Perlakuan risiko dapat melibatkan:
 - 1) Penghindaran risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan kegiatan yang menimbulkan risiko.
 - 2) Pengambilan atau peningkatan risiko untuk mengejar kesempatan.
 - 3) Penyingkiran sumber risiko.
 - 4) Pengubahan kemungkinan-kejadian.
 - 5) Pengubahan konsekuensi/dampak.
 - 6) Pembagian risiko dengan satu atau berbagai pihak (termasuk kontrak dan pembiayaan risiko), dan
 - 7) Mempertahankan risiko dengan keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup.
- b. Perlakuan Risiko yang ditujukan pada konsekuensi negatif kadang-kadang disebut sebagai "mitigasi risiko", "penghilangan risiko", dan "pengurangan risiko".
- c. Perlakuan Risiko dapat menimbulkan risiko baru atau memodifikasi risiko yang ada.

32. Pengendalian

Tindakan yang memodifikasi risiko.

Catatan:

- a. Pengendalian meliputi semua proses, kebijakan, perangkat, praktik, atau tindakan lain yang memodifikasi risiko.
- b. Pengendalian mungkin tidak selalu menghasilkan efek modifikasi seperti yang diinginkan atau diasumsikan.

33. Risiko residu (residual)

Risiko yang tersisa setelah perlakuan risiko.

Catatan:

- a. Risiko residu dapat termasuk risiko yang tidak teridentifikasi.
- b. Risiko residu dapat dikenal juga sebagai "risiko dipertahankan".

34. Monitoring

Pemeriksaan, pengawasan, pengobservasian atau penentuan secara kritis yang berkelanjutan terhadap status guna mengidentifikasi perubahan dari tingkat kinerja yang diperlukan atau diharapkan.

Catatan:

Monitoring dapat diterapkan pada suatu kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, risiko dan/atau pengendalian.

35. Reviu/Tinjauan

Kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas dari pokok guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Catatan:

Reviu/Tinjauan dapat diterapkan pada suatu kerangka manajemen risiko, proses manajemen risiko, risiko, dan/atau pengendalian.

36. Pelaporan risiko

Bentuk komunikasi yang ditujukan untuk menginformasikan kepada pemangku kepentingan internal atau eksternal tertentu, melalui penyediaan informasi mengenai keadaan risiko dan pengelolaannya saat ini.

37. Area dampak

Jenis dampak yang dipengaruhi oleh suatu peristiwa risiko, misalnya keuangan, reputasi, keselamatan kerja dan lain-lain.

38. Audit manajemen risiko

Proses sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti dan mengevaluasinya secara objektif guna menentukan sejauh aman kerangka kerja manajemen risiko atau bagian tertentu dari kerangka kerja tersebut, memadai dan efektif.

39. Register risiko

Rekaman informasi tentang risiko yang teridentifikasi.

40. Matriks RACI

Alat sederhana yang berguna untuk menjelaskan dan menegaskan peran dan tanggung jawab lintas fungsi/bagian dalam suatu proyek, program, proses dan tiap perubahan organisasi.

R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted/Contribute, !=Informed.

41. Matriks risiko

Alat untuk pemeringkatan dan mempertunjukkan risiko dengan mendefinisikan kisaran untuk konsekuensi dan kemungkinan-kejadian.

42. Penghindaran risiko

Keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup untuk tidak terlibat dalam, atau untuk menarik diri dari, kegiatan agar tidak terpapar risiko tertentu.

Catatan:

Penghindaran risiko dapat didasarkan pada hasil evaluasi risiko dan/atau kewajiban hukum dan peraturan.

43. Berbagi risiko

Bentuk perlakuan risiko yang melibatkan kesepakatan distribusi risiko dengan pihak.

Catatan:

- a. Persyaratan hukum atau peraturan dapat membatasi, melarang atau mengamanatkan berbagi risiko.
- b. Berbagi risiko dapat dilakukan melalui asuransi atau kontrak dalam bentuk lain.
- c. Sejauh mana risiko didistribusikan dapat bergantung pada keandalan dan kejelasan pengaturan pembagian tersebut.
- d. Transfer risiko adalah sebuah bentuk dari berbagi risiko.

44. Pembiayaan risiko

Bentuk dari perlakuan risiko yang melibatkan pengaturan kontijensi dalam penyediaan dana untuk memenuhi atau mengubah konsekuensi keuangan yang seharusnya terjadi.

45. Retensi risiko

Penerimaan manfaat potensial dari keuntungan, atau beban kerugian, dari sebuah risiko tertentu.

Catatan:

- a. Retensi risiko mencakupi penerimaan dari risiko residu.
- b. Tingkat risiko yang dipertahankan dapat bergantung pada kriteria risiko.

46. Ketangguhan

Kemampuan adaptasi dari sebuah organisasi pada lingkungan kompleks dan berubah.

47. Penerimaan risiko

Keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup dalam mengambil risiko.

Catatan:

- a. Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa perlakuan risiko atau selama proses perlakuan risiko.
- b. Risiko yang diterima dari monitoring dan tinjauan.

48. Pengendalian internal

Suatu proses yang didesain oleh Direksi, manajemen dan personil lainnya untuk menghadirkan suatu tingkat keyakinan yang memadai bahwa tujuan-tujuan tercapai dengan optimal, seperti efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku.

49. Persepsi risiko

Pandangan atau persepsi pemangku kepentingan terhadap risiko.

50. Peta risiko

Teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat level risiko dengan menggambarannya dengan dampak dan kemungkinan.

51. Rencana perlakuan risiko

Penjabaran strategi mitigasi dalam bentuk action plan yang harus menjadi bagian dari rencana kerja perusahaan.

52. Risiko bawaan

Suatu risiko yang melekat pada proses bisnis suatu entitas yang mana apabila tidak dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan *likelihood* dan *impact* dari risiko tersebut.

53. Risiko sekarang

Nilai risiko inheren dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang telah ada.

54. Sasaran

Target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh BUMD dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu.

55. Selera Risiko

Jumlah dan jenis risiko yang suatu organisasi bersedia untuk mengejar atau mempertahankan.

56. Toleransi Risiko

Kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung suatu risiko tertentu setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.

Catatan:

Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan.

57. Keengganan terhadap risiko

Sikap berpaling dari risiko.

58. Agregasi Risiko

Kombinasi dari sejumlah risiko menjadi satu risiko untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap dari keseluruhan risiko.

BAB II

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

A. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko memberikan panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Prinsip memberikan fondasi dasar penerapan sistem manajemen risiko yang diimplementasikan di dalam perusahaan melalui kerangka kerja untuk menjalankan proses manajemen risiko. Tujuan manajemen risiko adalah penciptaan dan perlindungan nilai organisasi. Manajemen risiko dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran-sasaran organisasi. (ISO 31000:2018). Prinsip-prinsip yang dijelaskan di bawah ini memberi petunjuk mengenai karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, menjelaskan arti penting manajemen risiko, dan maksud serta tujuan penerapannya. Sejumlah prinsip ini adalah dasar untuk penerapan manajemen risiko di organisasi dan wajib dipertimbangkan dalam merancang kerangka kerja serta proses manajemen risiko. Prinsip-prinsip ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian berbagai sasaran organisasi.



Gambar 2.1. Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000: 2018

Prinsip-prinsip yang digunakan manajemen PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko adalah sebagai berikut:

a. Terintegrasi (*integrated*)

Manajemen risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan keseluruhan aktifitas perusahaan. Penerapan manajemen risiko terintegrasi kedalam proses bisnis perusahaan, ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis oleh seluruh lapisan manajemen, dan ke dalam nilai dan budaya perusahaan.

b. Terstruktur dan komprehensif (*structured and comprehensive*)

Dalam pelaksanaannya perusahaan melakukan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif sehingga memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

c. Dapat menyesuaikan (*customized*)

Kerangka kerja manajemen risiko dan prosesnya dapat disesuaikan dan menyesuaikan dengan konteks eksternal dan internal perusahaan terkait sasarannya.

d. Inklusif (*inclusive*)

Kesesuaian waktu dan keterlibatan dari setiap pemangku kepentingan terkait dengan pengetahuan, pandangan, persepsi harus selalu dipertimbangkan. Hasil dari kegiatan ini ialah perbaikan kesadaran dan tersampainya informasi kegiatan pengelolaan risiko. Prinsip ini menjelaskan bahwa manajemen risiko hanya dapat terlaksana bila semua pemangku kepentingan memahami tujuan utama pelaksanaan manajemen risiko dan terlibat dalam tahap perencanaan dan perancangannya.

e. Dinamis (*dynamic*)

Risiko yang dapat muncul, berubah, dan hilang seiring dengan perubahan konteks serta kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penerapan pengelolaan risiko harus dipastikan mengantisipasi, mendeteksi, mengakui dan merespon terhadap perubahan dengan cara yang sesuai dan tepat waktu.

f. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia (*best available information*)

Pelaksanaan manajemen risiko telah menerima masukan dan informasi berdasarkan data historis dan informasi saat ini dan juga harapan di masa mendatang. Penerapan pengelolaan risiko secara eksplisit mengambil informasi terkait batasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan ekspektasi secara tepat waktu, jelas dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.

g. Faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*)

Perilaku manusia dan faktor budaya bisa secara signifikan memberi pengaruh terhadap seluruh aspek dalam manajemen risiko pada setiap tingkatan perusahaan.

h. Perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*)

Rancangan dan penerapan manajemen risiko harus selalu diperbaiki sesuai kebutuhan perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan perbaikan sistem manajemen risiko.

B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka kerja. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkat organisasi. Kerangka kerja manajemen risiko membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan. Tingkat efektivitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh manajemen risiko diintegrasikan kedalam tata kelola organisasi, kegiatan organisasi dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi acuan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000: 2018

1. Kepemimpinan dan komitmen

Peran Dewan Komisaris dan Direksi akan sangat membantu dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko. Efektivitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh Direksi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi, kegiatan organisasi dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. Direksi dan Dewan Komisaris juga disebut sebagai *risk leader*, dimana *risk leader* perlu membuat rambu-rambu sehingga para pengambil keputusan mengetahui kapan telah bertindak terlalu jauh dan kapan masih dalam koridor.

- a. **Dewan Komisaris** telah menyatakan sikap sebagai arah perusahaan terhadap manajemen risiko dengan:
 - a. Memantau apakah pembentukan "*tone at the top*" dalam penerapan manajemen risiko telah terlaksana dan pembentukan budaya "sadar risiko" telah berjalan dengan baik.
 - b. Secara spesifik memantau perlakuan risiko-risiko tingkat korporasi yang dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.
 - c. Memantau apakah perubahan lingkungan yang mempunyai dampak pada perusahaan telah diantisipasi dengan baik.
 - d. Memantau apakah ada "efek berantai" dari suatu risiko, dan memastikan bahwa hal tersebut telah ditangani dengan baik.
 - e. Melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain dalam penerapan manajemen Risiko
- b. **Direksi** telah menyatakan sikap sebagai arah perusahaan terhadap manajemen risiko dengan:
 - a. Menetapkan komitmen Dewan Komisaris dan Direksi PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara secara tertulis untuk kebijakan manajemen risiko.
 - b. Menetapkan strategi dan kebijakan manajemen risiko.
 - c. Menyusun organ pengelola risiko.
 - d. Menyediakan sumber daya yang memadai.
 - e. Menjadi ujung tombak dalam penerapan manajemen risiko.
 - f. Memastikan keselarasan kebijakan manajemen risiko dengan budaya perusahaan maupun strategi perusahaan secara keseluruhan.
 - g. Memastikan keselarasan manajemen risiko dengan sasaran perusahaan.
 - h. Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja perusahaan dan memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko serta memantau kinerjanya.
 - i. Memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundangan.

2. Integrasi

Pengintegrasian manajemen risiko sangat bergantung pada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur setiap organisasi pasti berbeda-beda sesuai dengan tujuan, sasaran dan kompleksitas yang dihadapi. Oleh karena itu risiko harus dikelola pada setiap bagian struktur organisasi dan setiap orang didalam organisasi tersebut mempunyai tanggungjawab untuk mengelola risiko yang dihadapinya. Pencapaian sasaran organisasi dilaksanakan melalui proses bisnis yang telah direncanakan dan ditetapkan sejak awal. Sehingga manajemen risiko menyatu sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi, sehingga integrasi pada kerangka kerja bermakna bahwa manajemen risiko menjadi bagian dan tidak bisa terpisahkan atau menyatu dalam tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran dan operasi organisasi, sehingga proses manajemen risiko harus sudah ada dalam setiap proses bisnis perusahaan antara lain:

- a. Proses perencanaan strategis
- b. Proses penyusunan RKAP dan RJPP
- c. Manajemen proyek
- d. *Risk based audit*

3. Desain (perancangan kerangka kerja)

Perencanaan atau perancangan yang dilakukan sebelum pembuatan suatu objek, sistem, komponen atau struktur. Desain dalam kerangka kerja manajemen risiko mencakup beberapa hal, yaitu:

- a. Pemahaman organisasi dan konteksnya
Didalam menyusun kerangka kerja manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi organisasi baik dari faktor eksternal dari sisi ekonomi, politik, dan hukum, maupun faktor internal seperti kontrol internal, likuiditas, *cash flow*, skill SDM, R&D, dll.
- b. Penegasan komitmen manajemen risiko
Kebijakan manajemen risiko merupakan pernyataan niat dari Direksi dan Dewan Komisaris untuk memberikan penegasan komitmennya dalam menerapkan manajemen risiko.
- c. Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas
Akuntabilitas dimulai pada implementasi *three lines model* yakni lini 1 (satu) yakni pemilik risiko (bagian/unit bisnis), lini 2 (dua) unit fungsi manajemen risiko (satgas MR) dan lini 3 (tiga) fungsi audit internal (SPI). Didalam menetapkan akuntabilitas manajemen risiko juga ditetapkan antara lain:
 1. Peran kunci dan komponen unit pelaksana manajemen risiko
 2. Penetapan kapasitas risiko (*risk capacity*), selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*)
 3. Peran fungsi unit pengelola manajemen risiko (lini kedua)
 4. Penetapan *risk owner* ((lini pertama)
 5. Menetapkan peran internal auditor dalam manajemen risiko (lini ketiga).

Tabel Peran dan Hubungan antar Lini dalam Manajemen Risiko PT PPSU

Lini	Fokus	PIC	Peran Utama	Hubungan
1	Risiko Operasional	Bagian/Unit kerja	Kelola & mitigasi risiko	Melapor ke Lini 2
2	Monitoring & Metodologi	Satgas MR	Memfasilitasi, validasi, arah kebijakan MR	Mengawasi Lini 1 & dilaporkan ke Direksi
3	Assurance Independen	SPI	Audit, evaluasi efektivitas MR	Melaporkan kepada Direksi & Komisaris

d. Alokasi sumber daya

PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara menyediakan sumber daya manusia untuk penerapan manajemen risiko yakni:

1. Alokasi anggaran yang memadai
2. Sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
3. Pelatihan yang memadai untuk para *risk officer* di semua unit kerja
4. Kebutuhan teknik dan metode serta peralatan yang diperlukan
5. Penyediaan *risk management information system*.

e. Penyiapan komunikasi dan konsultasi.

Sistem informasi dan pelaporan merupakan mekanisme yang membuat keseluruhan sistem bekerja dengan baik.

4. Implementasi

Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan lindung nilai. Adanya manajemen risiko akan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

5. Evaluasi

Proses evaluasi terdiri dari pemantauan, kajian dan asesmen. Pemantauan merupakan kegiatan membandingkan kinerja kerangka kerja manajemen risiko apakah telah sesuai dengan rencana atau tidak. Kajian adalah penanganan bila terjadi penyimpangan dari sasaran atau standar yang telah ditetapkan. *Assessment* yaitu proses kerangka manajemen risiko secara wajar melalui suatu metode auditing manajemen risiko yang baku.

6. Perbaikan

Perbaikan berkesinambungan adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, sehingga perbaikan berkesinambungan akan senantiasa dilakukan manakala terjadi kesenjangan atau ketidaksesuaian untuk meningkatkan pengelolaan risiko pada organisasi atau perusahaan. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan, hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi organisasi harus senantiasa memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Hal ini dilakukan demi organisasi dapat meningkatkan nilai. Bila kesenjangan dan kesempatan perbaikan telah diidentifikasi maka organisasi harus mengembangkan rencana perbaikan dan penugasan pelaksanaannya kepada yang mempunyai akuntabilitas terhadap penerapannya. Ketika sudah diterapkan, seharusnya perbaikan ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan manajemen risiko.

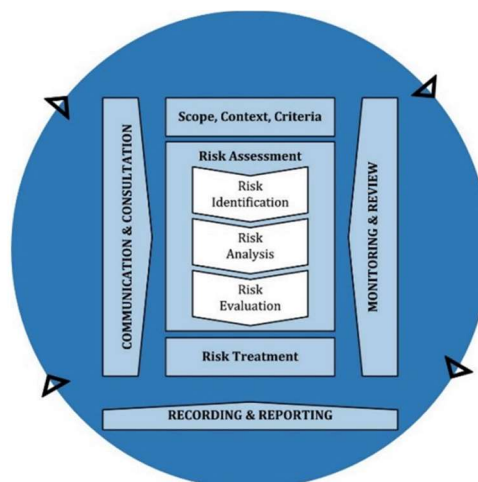
BAB III

PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap karyawan di lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda). Proses berlangsung secara terus menerus dalam tahapan-tahapan siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu BUMD untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga BUMD dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan BUMD memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada. Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, agar perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada :

Adapun proses manajemen risiko yang mengacu pada ISO 31000:2018.



Gambar 3.1. Proses manajemen risiko ISO 31000:2018

B. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi juga meliputi dialog dua arah diantara para pemangku kepentingan (stakeholder).

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan mengingat persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan.

Komunikasi dan konsultasi sebaiknya memfasilitasi pertukaran informasi yang benar, relevan, akurat, dan dapat dimengerti dengan memperhitungkan aspek kerahasiaan dan integritas personal.

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. Rapat berkala.
2. Rapat insidental.
3. *Focused Group Discussion (FGD)*.

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi mempertimbangkan dan memfasilitasi pertukaran informasi yang benar, relevan, akurat serta dapat dimengerti, dengan memperhitungkan aspek kerahasiaan dan integritas personal. Hasil komunikasi dan konsultasi harus didokumentasikan.

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Perusahaan menggunakan pendekatan tabel RACI (best practice) untuk menggambarkan kerangka proses akuntabilitas manajemen risiko. Tanggung jawab dalam proses manajemen risiko dituangkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.1.

Contoh Tabel Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko BUMD ...

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Pengawas	Direksi	Unit Manajemen Risiko	SPI	Pemilik Risiko	Stakeholder
1.	Persiapan Penerapan Manajemen Risiko	I	A	R	I	I	
2.	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	I	R	I
3.	Penetapan konteks	I	A	R		R	I
4.	Penilaian risiko						
	Identifikasi risiko	I	C	R	I	A/R	
	Analisis risiko	I	C	R	I	A/R	
	Evaluasi risiko	I	A	R	I	R/C	I
5.	Perlakuan risiko	I	A	C	I	R	C/I
6.	Pemantauan dan revidu	I	A	R	C/R	C	I
7.	Pelaporan manajemen risiko	C	A	C/R	I	R	

Keterangan:

R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

A: *Accountable*: Siapa yang membuat keputusan akhir "Ya" atau "Tidak"

C : *Consulted* : Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I : *Informed*: Siapa yang harus diberi informasi

C. Penetapan Konteks

Pengelolaan risiko sebaiknya dilakukan dengan penuh pertimbangan atas kebutuhan guna menjustifikasi penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan manajemen risiko. Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

1. Menetapkan konteks eksternal dan internal serta konteks manajemen risiko:

a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko.

- 1) Ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang berisi tugas dan fungsi satuan organisasi terkait.
- 2) Periode penerapan manajemen risiko berisi tahun penerapan manajemen risiko tersebut.

b. Menetapkan tujuan dan sasaran organisasi

Penetapan tujuan dan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam Rencana Bisnis Perusahaan dan dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis atau kegiatan yang dilakukan oleh tiap satuan organisasi pada PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda).

c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko

Struktur Unit Pemilik Risiko mengacu pada struktur organisasi yang diadopsi menjadi struktur unit pemilik risiko yang berlaku di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda), dalam hal ini Pemilik Risiko merujuk pada masing-masing Seksi.

d. Mengidentifikasi pemangku kepentingan (stakeholder)

Identifikasi stakeholder diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi stakeholder meliputi siapa saja stakeholder terkait, baik internal maupun eksternal.

e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan dan peraturan lain yang terkait.

Identifikasi peraturan perundang-undangan dan peraturan lain baik internal (seperti Peraturan Direksi) diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh Perusahaan beserta konsekuensinya. Termasuk dalam kelompok ini adalah SOP yang dirujuk oleh Bagian/Seksi masing-masing.

2. Menetapkan kategori risiko

Kategori risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko.

Pemetaan kategori risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) meliputi:

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Strategis	Risiko yang berhubungan dengan rencana strategis dan bisnis organisasi yang dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi, termasuk didalamnya perubahan struktur organisasi.
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan baik dari internal organisasi (PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda)) maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan Perusahaan atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
Risiko Legal/Hukum	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko Fraud/Korupsi	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda)
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku (<i>stakeholder</i>) eksternal yang bersumber dari persepsi dan publikasi negatif terhadap organisasi
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.
Risiko Keuangan	Risiko yang disebabkan oleh perencanaan, pertanggungjawaban, pelaporan keuangan yang menyimpang dari peraturan perundang-undangan
Risiko SDM	Risiko yang disebabkan kesalahan pegawai/pejabat/tenaga outsourcing, dan tidak kompetennya SDM.
Keselamatan Kerja	Risiko Kesehatan dan Risiko yang berhubungan dengan keselamatan pegawai, kesehatan dan keamanan lingkungan hidup.
Risiko Aset	Risiko yang disebabkan oleh kehilangan nilai atas aset berwujud dan aset tidak berwujud
Risiko Kinerja	Risiko yang berhubungan dengan tidak tercapainya tujuan/sasaran unit kerja PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) secara efektif, efisien dan ekonomis.

Kategori ini harus disesuaikan apabila terjadi perubahan yang signifikan terkait struktur organisasi dan perubahan proses bisnis serta mempertimbangkan dampak atas perubahan tersebut.

Contoh penggunaan kategori risiko ada dalam Lampiran Pedoman Manajemen Risiko.

3. Menetapkan kriteria risiko Perusahaan

- a. Mengembangkan kriteria risiko bagi Perusahaan secara umum dan kriteria spesifik bagi satuan organisasi.
- b. Menetapkan kriteria standar sehingga setiap pihak dalam organisasi memiliki pemahaman umum tentang bagaimana mengevaluasi signifikansi risiko.
 - 1) Kriteria ini dapat diperoleh dari spesifikasi barang atau jasa tertentu, standar industri atau
 - 2) persyaratan peraturan perundang-undangan atau dapat juga berdasarkan data historis yang dimiliki oleh Perusahaan
- c. Mendokumentasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh *stakeholder*.

Saat pendefinisian kriteria risiko, beberapa faktor untuk diperhatikan sebaiknya mencakupi berikut ini:

- a. Sifat dan jenis penyebab dan konsekuensi yang dapat terjadi dan bagaimana hal tersebut dapat diukur.
- b. Bagaimana kemungkinan didefinisikan.
- c. Kerangka waktu dari kemungkinan dan/atau konsekuensinya.
- d. Bagaimana tingkat risiko akan ditentukan.
- e. Pandangan dari para pemangku kepentingan.
- f. Tingkat risiko yang dapat diterima atau dapat ditolerir.
- g. Apakah kombinasi risiko berganda sebaiknya diperhitungkan, dan jika demikian, bagaimana dan kombinasi mana yang sebaiknya dipertimbangkan.

Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Direksi harus turut serta dalam pengembangan dan persetujuan terhadap kriteria risiko Perusahaan.

Pada tahap awal penyusunan pedoman manajemen risiko ini, kriteria risiko didefinisikan secara umum sehingga masing-masing satuan organisasi secara mandiri mendefinisikan lagi sesuai dengan konteks sasaran dan kegiatan operasional masing-masing satuan organisasi.

Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya risiko dan kriteria dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Kriteria kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*)
 - 1) Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (probability), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun) atau dengan expert judgement.
 - 2) Penentuan peluang terjadinya risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) dapat menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu (bulan/tahun) sesuai dengan kriteria satuan organisasi masing-masing.

Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu: (a) berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani perbulan/tahun dan/atau (b) jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya perbulan/tahun.

- 3) Level kriteria kemungkinan terjadinya risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) meliputi:

No.	Skala Kemungkinan	Kriteria
1.	Sangat Jarang	Sulit terjadi sekalipun bisa terjadi/bisa terjadi pada kondisi khusus dan tertentu
2.	Jarang	Kemungkinan muncul lebih sering/bisa terjadi di beberapa keadaan dan kondisi
3	Cukup Sering	Relatif mudah untuk muncul dengan lebih sering/cenderung terjadi di berbagai keadaan dan kondisi
4.	Sering	Mudah untuk muncul dengan lebih sering/bisa terjadi di sebagian besar keadaan dan kondisi
5.	Sangat Sering	Sangat mudah untuk muncul dengan lebih keadaan dan kondisi

- 4) Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

- Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
- Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.

b. Kriteria dampak/konsekuensi

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasikan dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi, Ada banyak teknik untuk mengukur dampak, dari metode kualitatif yang menggunakan pendeskripsian atas tingkat risiko (seperti Sangat Tinggi, Tinggi, Sedang, Rendah) hingga metode kuantitatif yang didasarkan pada analisis statistik atas data historis.

Kriteria dan Level Dampak bagi setiap pemilik risiko ditetapkan sebagai berikut:

No.	Level Dampak	Kriteria
1.	Tidak signifikan	Tidak tercapainya tujuan operasional BUMD dalam skala dan cakupan yang kecil
2.	Minor	Tidak tercapainya tujuan BUMD yang menyebabkan BUMD terganggu dalam menjalankan proses keqa, namun hanya pada unit tertentu
3	Moderat	Tidak tercapainya tujuan BUMD sehingga perlu memperbaiki proses kerja atau restruktur BUMD secara sederhana

4.	Signifikan	Tidak tercapainya tujuan BUMD sehingga perusahaan perlu memodifikasi strategi dan investasi dalam skala besar
5.	Sangat Signifikan	Tidak tercapainya beberapa tujuan strategis perusahaan sehingga BUMD membutuhkan campur tangan pihak ketiga (misalnya pemilik).

4. Menetapkan matriks analisis risiko dan level risiko
 - a. Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran risiko.
 - b. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko.
 - c. Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak, dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
 - d. Matriks analisis risiko dan level risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Sangat Sering	9	15	18	23	28
	4	Sering	6	12	16	19	24
	3	Cukup Sering	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi	20 - 25	Merah
Tinggi	16 - 19	Oranye
Sedang	12 - 15	Kuning
Rendah	6 - 11	Hijau
Sangat Rendah	1 - 5	Biru

5. Menetapkan Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*) Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*).

Dalam menetapkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*, perusahaan memperhatikan *Risk Capacity*, yaitu kemampuan maksimum PT PPSU dalam menyerap kerugian tanpa

mengganggu kelangsungan usaha dan operasional utama. *Risk Capacity* menjadi rambu batas atas bagi keseluruhan profil risiko perusahaan. Dengan demikian, Risk Appetite ditetapkan pada tingkat risiko yang masih dapat diterima sesuai strategi, sedangkan Risk Tolerance merupakan batas penyimpangan yang lebih ketat agar eksposur risiko tidak melebihi kapasitas risiko perusahaan. Manajemen PT PPSU menetapkan *risk capacity* sebesar laba bersih yang akan dicapai setiap tahun (target NIBT) yang menunjukkan bahwa kapasitas risiko yang dapat diterima adalah sebesar keuntungan tahun berjalan.

Pada tahap awal penerapan manajemen risiko di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda), Direksi menetapkan Selera Risiko (*Risk Appetite*) sebagai tingkat risiko maksimal yang dapat diterima perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Selera risiko berlaku untuk seluruh kategori risiko dan ditetapkan secara kualitatif dan kuantitatif sebagai berikut:

- a. Risiko pada level sangat rendah dan rendah (1–4 pada matriks risiko) dinyatakan dapat diterima dan tidak memerlukan tindakan mitigasi khusus, cukup dilakukan pemantauan berkala oleh pemilik risiko (*Risk Owner*).
- b. Risiko pada level sedang hingga sangat tinggi (nilai risiko 10–25) wajib ditangani untuk menurunkan level risiko hingga berada dalam batas toleransi atau appetite perusahaan melalui langkah mitigasi, pengendalian internal, atau strategi penanganan risiko lainnya.

Selain itu, perusahaan menetapkan selera risiko (*risk appetite*) secara kuantitatif, khususnya untuk risiko yang berdampak finansial. Dengan mempertimbangkan kapasitas keuangan perusahaan, modal disetor, dan kemampuan menyerap kerugian, maka ditetapkan bahwa *risk appetite* PT PPSU adalah risiko dengan potensi kerugian finansial maksimal sebesar Rp 500.000.000 per kejadian. (2,5% dari modal disetor).

Risiko dengan potensi kerugian di atas nilai tersebut dianggap tidak dapat diterima (*unacceptable risk*) dan harus dihindari atau dialihkan.

Selera risiko tersebut menjadi dasar dalam penetapan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*), yaitu batas variasi/penyimpangan yang masih dapat diterima terhadap pencapaian sasaran. *Risk Tolerance* lebih ketat daripada *Risk Appetite* dan digunakan sebagai petunjuk awal untuk tindakan mitigasi. Untuk risiko berdampak finansial, ditetapkan bahwa Risk Tolerance PT PPSU adalah 50% dari selera risiko (*risk appetite*) dengan potensi kerugian hingga Rp 250.000.000 per kejadian.

Risiko yang melampaui toleransi ini wajib dimitigasi segera oleh pemilik risiko.

Perusahaan juga menerapkan *risk tolerance* berbasis kinerja atau indikator non-keuangan. Misal Toleransi risiko kinerja adalah 5%. Artinya, perusahaan masih dapat menerima penyimpangan capaian kinerja hingga kurang dari 5% dari target yang ditetapkan. Penyimpangan di atas batas tersebut harus dilaporkan kepada Direksi dan dilakukan analisis akar masalah serta penanganan korektif.

Selera risiko Perusahaan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b dapat digambarkan sebagai berikut:

Selera Risiko							
Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Sangat Sering	9	15	18	23	25
	4	Sering	6	12	16	19	24
	3	Cukup Sering	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20
			Area penerimaan risiko				

Area risiko yang dimitigasi/
penanganan lebih lanjut
(Prioritas Risiko)

Tahapan penetapan konteks Risiko dituangkan dalam Formulir 1. Konteks Manajemen Risiko.

D. Penilaian (Assessment) Risiko

Penilaian risiko merupakan proses lanjutan atas penetapan konteks yang terdiri atas 3 (tiga) tahapan terstruktur, yaitu proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Tahapan penilaian risiko akan menghasilkan "Formulir 5. Profil dan Register Risiko".

1. Identifikasi Risiko

PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) mengidentifikasi sumber risiko, area dampak, kejadian (termasuk perubahan dalam berbagai keadaan) dan penyebabnya, serta potensi konsekuensinya. Identifikasi sebaiknya mencakup risiko, baik sumber risiko dalam kendali atau di luar kendali Perusahaan meskipun belum ditemukan bukti terkait sumber risiko atau penyebabnya.

Identifikasi risiko dapat berasal dari identifikasi risiko maupun rencana perlakuan risiko dari pemilik risiko yang lebih tinggi atau yang setingkat, yang relevan dengan tugas pemilik risiko yang bersangkutan. Teknik dan metode dalam identifikasi risiko disesuaikan dengan kebutuhan dan kapabilitas pemilik risiko.

Identifikasi risiko berdasarkan sasaran pemilik risiko yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Memahami sasaran Perusahaan

Sasaran Perusahaan meliputi sasaran strategis dalam *Business Plan* yang telah ditetapkan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

b. Mengidentifikasi kejadian risiko

Kejadian risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi.

Sebagai alat bantu ketika identifikasi, pemilik risiko dapat mempertimbangkan area-area risiko berikut ini:

- 1) Tata Kelola (*governance*):
 - Kegagalan memenuhi persyaratan kepatuhan dan akuntabilitas;
 - Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab;
 - Kelemahan dalam proses pengambilan keputusan yang transparan dan efektif;
 - Ketidacukupan kerangka sistem dan prosedur sistem pengendalian.
 - 2) Fraud/Korupsi:
 - Potensi kerugian karena *fraud* atau ketidakpatuhan terhadap kode etik organisasi dan budaya dan sikap yang tidak patut. Pelanggaran terhadap hukum ataupun peraturan perundang-undangan terkait tindak pidana korupsi
 - 3) Sumber Daya:
 - Keuangan;
 - Faktor manusia;
 - Aset fisik;
 - Sistem
 - 4) Kepatuhan terhadap peraturan dan kontrak:
 - Kegagalan untuk memenuhi aturan dan persyaratan kontrak;
 - Peluang yang ada karena perubahan aturan.
 - 5) Kebijakan/Program dan Proyek:
 - Kejadian yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan;
 - Program atau proyek dalam hal ketepatan waktu dan anggaran, atau kualitas *output/outcome*;
 - Kejadian yang dapat mengakibatkan kerusakan aset atau mempengaruhi keamanan informasi organisasi.
 - 6) Kontinuitas operasional dan jasa layanan:
 - Kejadian yang dapat mengganggu operasi dan pelayanan.
 - 7) Kerusakan lingkungan:
 - Kejadian yang dapat merusak lingkungan.
 - 8) Kesehatan dan keselamatan kerja:
 - Kejadian yang mengakibatkan terlukanya atau kematian bagi pegawai, rekanan, atau pihak lain.
 - 9) Pengadaan barang dan jasa:
 - Kegagalan untuk memenuhi ketentuan dan aturan, termasuk penghematan dan efisiensi.
 - 10) Pelaporan:
 - Keandalan dan ketepatan waktu dari pelaporan keuangan dan pelaporan lainnya.
- c. Mencari penyebab
- Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram* atau 5 *whys*.
- d. Menentukan dampak/konsekuensi
- Berdasarkan risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang

paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada kriteria dampak.

e. Menentukan kategori risiko

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap pemilik risiko wajib memiliki kategori risiko.

Proses identifikasi risiko menggunakan "Formulir 2. Identifikasi Risiko".

2. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran Perusahaan dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap "*consequences*" dan "*likelihood*" didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Tahapan analisis risiko meliputi:

a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.

- 1) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak.
- 2) Sistem pengendalian internal dapat berupa Standar Operasi dan Prosedur (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin yang dilaksanakan terkait risiko tersebut.

b. Mengestimasi level kemungkinan risiko.

- 1) Dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya (jika ada).
- 2) Level kemungkinan risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko dengan kriteria kemungkinan risiko.

c. Mengestimasi level dampak risiko

- 1) Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak risiko tersebut. Estimasi level dampak risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal dan berbagai faktor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya (jika ada).
- 2) Level dampak risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak risiko dengan kriteria dampak risiko.

d. Menentukan besaran risiko dan level risiko

- 1) Besaran risiko dan level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan dan level dampak risiko dengan menggunakan rumusan dalam matriks analisis risiko.
- 2) Berdasarkan pemetaan risiko tersebut, diperoleh level risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2) atau sangat rendah (1).

e. Menyusun Peta Risiko

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko dalam sebuah *chart* berupa suatu diagram kartesius. Peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko.

Tahapan analisis risiko menggunakan "Formulir 3.a Analisis dan Evaluasi".

Penyusunan Peta Risiko menggunakan "Formulir 3.b Peta Risiko".

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.

Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut dengan ketentuan:

- a. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit pertakuan lanjutan.
- b. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila:

- a. Level risiko rendah sehingga tidak perlu perlakuan khusus;
- b. Tidak tersedia perlakuan untuk risiko;
- c. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari evaluasi risiko akan disampaikan oleh Kepala Seksi kepada Kepala Bagian untuk dilakukan validasi.

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

Tahapan evaluasi risiko menggunakan "Formulir 3.a Analisis dan Evaluasi".

E. Perlakuan Risiko

Tahapan perlakuan risiko meliputi:

1. Memilih opsi perlakuan risiko yang akan dijalankan.

Opsi perlakuan risiko secara umum dapat berupa:

- a. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko (*risk reduction*) yaitu pertakuan terhadap penyebab risiko agar peluang terjadinya risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab risiko tersebut berada dalam pengendalian internal pemilik risiko.
- b. Menurunkan dampak terjadinya risiko (*risk reduction*) yaitu perlakuan terhadap dampak risiko apabila risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal pemilik risiko mampu mengurangi dampak ketika risiko itu terjadi.
- c. Mengalihkan risiko (*risk sharing*), yaitu perlakuan risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke pihak/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - 1) Pihak lain lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami level risiko atas kegiatan tersebut.

- 2) Proses mengalihkan risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
 - d. Menghindari risiko (*risk avoidance*) yaitu perlakuan risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan organisasi.
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait dengan risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
 - e. Menerima risiko (*risk acceptance*) yaitu perlakuan risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan organisasi.
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
- Opsi perlakuan risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Prioritas opsi perlakuan risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi perlakuan sebagaimana tersebut di atas.
- Perlakuan risiko harus tepat biaya, dapat dilaksanakan, dan sepadan dengan tingkat risiko. Pemilik risiko perlu menyeimbangkan biaya dan sumber daya yang dipertukan dengan manfaat yang diharapkan.
- Pengelompokan risiko ke dalam kategori dapat membantu mengembangkan perlakuan risiko yang tepat biaya karena suatu perlakuan yang dipilih dapat mempengaruhi beberapa risiko sekaligus maka pemilik risiko harus meninjau ulang ketepatan perlakuan risiko yang diusulkan dalam rangka mengeliminasi tumpang tindih dan duplikasi perlakuan.
- Selain dari analisis manfaat biaya, hal lain yang perlu diperhatikan dalam pemilihan perlakuan risiko adalah persepsi *stakeholder*. Oleh sebab itu, pemilik risiko harus juga dapat mempertimbangkan persepsi tersebut sebelum memutuskan opsi perlakuan risiko.
2. Menyusun dan mengembangkan rencana aksi perlakuan risiko.
 - a. Berdasarkan opsi perlakuan risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi perlakuan risiko sehingga:
 - 1) Perlakuan risiko dapat diimplementasikan secara efektif dan tepat waktu.
 - 2) Kinerja dan ukuran keberhasilan dapat ditetapkan bagi perlakuan risiko sehingga organisasi dapat memantau dan meninjau keefektifannya dari waktu ke waktu (*ongoing effectiveness*).
 - b. Rencana aksi perlakuan risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal perlakuan risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan level risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi perlakuan risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi perlakuan risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
- Proses perlakuan risiko menggunakan "Formulir 4. Perlakuan Risiko".

F. Monitoring dan Reviu

Bentuk monitoring dan reviu terdiri atas:

1. Monitoring berkelanjutan (*on-going monitoring*)

Unit pemilik risiko secara terus menerus melakukan monitoring atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

- Konteks organisasi.
- Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko.
- Sistem pengendalian intern dan perlakuan risiko.

2. Monitoring berkala

Monitoring berkala dilakukan semesteran untuk memantau pelaksanaan rencana aksi perlakuan risiko dan perubahan besaran level risiko.

Periode dan penanggung jawab pelaksanaan monitoring di PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) sebagaimana tabel berikut:

No.	Tingkat	Periode	Peserta Rapat
1.	Perusahaan	Semesteran	Direksi dan Kepala Bagian
2.	Bagian	Semesteran	Kepala Bagian dan Kepala Seksi

Formulir yang digunakan adalah "Formulir Monitoring Semesteran dan Tahunan".

3. Reviu Implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini dapat dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) dengan ketentuan:

- Pelaksanaan reviu atas manajemen risiko bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses manajemen risiko dengan ketentuan yang berlaku (pedoman manajemen risiko).
- Secara berkala harus memfasilitasi seluruh pemilik risiko untuk melakukan pengkajian bersama atas proses manajemen risiko sekurang-kurangnya dalam waktu 1 (satu) kali dalam satu tahun dalam bentuk diskusi panel.
Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan proses manajemen risiko di lingkungan Perusahaan, baik di tingkat seksi maupun di tingkat perusahaan.

Catatan Penting:

- Reviu harus juga dilakukan untuk menilai kualitas penerapan implementasi manajemen risiko.
- SPI dapat melakukan audit kepatuhan terhadap ketentuan manajemen risiko PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda).
- Reviu implementasi manajemen risiko harus juga melibatkan pengawas eksternal untuk menjaga objektivitas hasil penilaian.

PROSEDUR PENILAIAN DAN PENANGANAN RISIKO

1. Tujuan

- a. Memberikan panduan kepada tiap-tiap Bagian/Seksi sebagai Pemilik Risiko untuk melaksanakan kegiatan *self-assessment* atas risiko dan pengendalian yang ada di dalam semua proses dan aktivitas yang dilakukan oleh Bagian/Seksi yang bersangkutan. Kegiatan *self-assessment* ini dilakukan dengan mandiri karena belum adanya unit pengelola manajemen risiko pada PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda)
- b. Memberikan panduan kepada tiap-tiap Bagian/Seksi untuk merumuskan rencana penanganan atas risiko yang dijadikan sebagai Prioritas Risiko.

2. Ruang lingkup

Prosedur ini berlaku untuk setiap kegiatan yang dilakukan penilaian risiko mandiri (*self-assessment*) oleh Pemilik Risiko di Lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) .

3. Referensi

- a. Pedoman manajemen risiko PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda)
- b. SNI ISO/IEC 31010:2009 Manajemen Risiko- Teknik Penilaian Risiko
- c. Prosedur kerja seluruh kegiatan Bagian dan Seksi.
- d. Target kinerja dan *Key Performance Indicator*(KPI) tiap-tiap Bagian/Seksi.
- e. Selera risiko (*risk appetite*).

4. Definisi

- a. Penetapan konteks adalah pendefinisian parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko, dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun kebijakan manajemen risiko.
- b. Identifikasi risiko adalah proses penemuan, pengenalan dan pendeskripsian risiko.
 - Identifikasi risiko melibatkan pengidentifikasian sumber risiko, kejadian, penyebab dan potensi konsekuensi.
 - Identifikasi risiko dapat melibatkan data historis, analisis teoritis, informasi dan pendapat ahli, serta kebutuhan pemangku kepentingan.
- c. Analisis risiko adalah proses untuk memahami sifat risiko dan untuk menentukan peringkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk evaluasi risiko dan landasan keputusan perlakuan risiko.
- d. Evaluasi risiko adalah proses untuk membandingkan hasil analisa risiko dengan kriteria risiko dan kemudian apakah peringkat risiko dapat diterima atau ditoleransi. Evaluasi risiko membantu dalam pembuatan keputusan terhadap perlakuan risiko.
- e. Pemilik risiko adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai tanggung jawab dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko.
- f. Peta risiko adalah teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat risiko dengan menggambarkan dengan dampak dan kemungkinan.
- g. Perlakuan/Penanganan risiko adalah proses untuk mengubah/modifikasi risiko. Pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan

kemungkinan terjadinya risiko dan/atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi

5. Penanggungjawab

- a. Seluruh Kepala Bagian dan Kepala Seksi (Pemilik Risiko) sebagai pihak yang melakukan *self-assessment* risiko di lingkungan PT Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) (lini pertama)
- b. Koordinator Manajemen Risiko sebagai pihak yang melakukan kompilasi atas hasil *self-assessment* risiko dari Pemilik Risiko (lini kedua).
- c. Kepala SPI bertanggung jawab mendampingi proses *self-assessment* risiko.
- d. Direktur Bidang bertanggung jawab melakukan peninjauan atas pelaksanaan proses *self-assessment* risiko (Lini ketiga).

6. Prosedur

- a. Kegiatan *self-assessment* dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan BUMD untuk memetakan risiko awal pada saat penerapan manajemen risiko dan untuk memantau perkembangan risiko dan perubahan tingkat risiko yang teridentifikasi pada periode yang lalu.
- b. Penilaian risiko dilakukan setelah penetapan konteks.
- c. Kegiatan penilaian risiko terdiri atas:
 - 1) Identifikasi risiko
 - 2) Analisis risiko
 - 3) Evaluasi risiko
- d. Kegiatan penanganan risiko berdasarkan hasil dari penilaian risiko.
- e. Hasil dari prosedur penilaian dan penanganan risiko adalah Profil Risiko.
- f. Atas rencana penanganan risiko maka dilakukan monitoring (semesteran dan tahunan) atas risiko yang menjadi prioritas berdasarkan hasil dari evaluasi risiko.

7. Lampiran

- a. Form1. Penetapan Konteks
- b. Form2. Identifikasi Risiko
- c. Form3.a Analisis dan Evaluasi
- d. Form3.b Peta Risiko
- e. Form4. Perlakuan Risiko
- f. Form5.a. Monitoring Semesteran
- g. Form5.b. Monitoring Tahun