



RISK MANAGEMENT FRAMEWORK

I. PENDAHULUAN

SSB adalah PT Sanggar Sarana Baja yang didirikan dengan Akta Notaris Kartini Muljadi, SH No. 173 tanggal 19 Maret 1977 beserta perubahannya.

Visi SSB adalah *Memberikan Solusi Bisnis yang Berbasis Teknologi kepada pelanggan.*

Misi SSB adalah:

1. Secara terus menerus menciptakan lapangan kerja yang layak dan berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia;
2. Selalu memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan menguntungkan yang selalu memaksimalkan nilai pemegang saham;
3. Senantiasa menyediakan solusi-solusi bernilai tambah yang akan mengoptimalkan kepuasan pelanggan;
4. Secara aktif terlibat dalam masyarakat sebagai warga korporat yang baik.

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi SSB tersebut di atas, maka seluruh entitas perlu memastikan bahwa setiap kegiatan untuk mencapai visi dan misi SSB dilaksanakan dengan risiko yang terkendali melalui penerapan manajemen risiko. Untuk mendukung penerapan manajemen risiko tersebut, dipersiapkan dokumen Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) ini yang secara garis besar mencakup proses manajemen risiko di SSB mulai dari pemahaman terhadap kondisi internal perusahaan, penetapan tujuan, pengidentifikasian dan pengkajian potensi risiko, perumusan tanggapan atas risiko, serta penetapan langkah-langkah pengendalian terhadap risiko.

Penerapan manajemen risiko di SSB antara lain bertujuan untuk meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang untuk mencapai atau melebihi pencapaian tujuan bisnis. Selain itu, manajemen risiko akan melindungi dan meningkatkan nilai pemegang saham serta pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya dalam usaha memaksimalkan pencapaian objektif perusahaan.

(diadaptasi dari ABM Risk Management Framework No. PLC/ERM/002/ABM, tanggal 25 Maret 2013)

Penerapan manajemen risiko di SSB juga bertujuan untuk:

1. Secara efektif mengelola ketidakpastian (*uncertainty*) dengan meminimalkan ancaman dan memaksimalkan peluang;
2. Memahami "risiko yang penting" dalam semua proses yang mempengaruhi pemangku kepentingan (*stakeholder*);
3. Menilai tingkat keparahan (*severity*) dan kemungkinan (*probability*) dari kejadian;
4. Memastikan risiko diperlakukan secara sistematis;
5. Memastikan pemantauan yang rutin dari perlakuan risiko (*risk treatment*) dan melaporkan dengan segera dari risiko-risiko yang penting.



5. Memastikan pemantauan yang rutin dari perlakuan risiko (*risk treatment*) dan melaporkan dengan segera dari risiko-risiko yang penting.
6. Memastikan komunikasi yang efektif terhadap tujuan-tujuan di atas kepada pemangku kepentingan;
7. Meningkatkan manajemen risiko secara keseluruhan dari waktu ke waktu.

(diadaptasi dari TMT Risk Management Policy No. CP/TMT-05, tanggal 15 Agustus 2009)

II. STANDAR ACUAN

Pedoman penerapan manajemen risiko di lingkungan SSB disusun dengan menggunakan acuan utama ISO 31000: 2009 (*International Standard of Risk Management*) serta mempertimbangkan *risk based thinking* yang tercantum dalam ISO 9001:2015 serta ISO 14001:2015.

III. RUANG LINGKUP PENERAPAN

Penerapan manajemen risiko di SSB dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan yang melingkupi:

1. Lingkup Organisasi

Manajemen risiko diterapkan pada seluruh entitas SSB termasuk divisi-divisi didalamnya. Penerapan manajemen risiko di SSB adalah untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran yang ada dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tercapai.

2. Lingkup Proses Bisnis

Prinsip penerapan manajemen risiko SSB adalah menjadi bagian integral dari proses bisnis yang secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran / kinerja perusahaan, dengan bentuk kegiatan sebagai berikut :

a. Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP)

Penyusunan RKJP harus dilengkapi dengan kajian risiko, berupa profil risiko-risiko jangka panjang yang paling signifikan dihadapi perusahaan dan gambaran rencana penanganannya.

b. Rencana Kerja Jangka Tahunan (RKT)

Penyusunan RKT harus dilengkapi dengan kajian risiko, berupa profil risiko-risiko jangka pendek yang paling signifikan dihadapi perusahaan dan gambaran rencana penanganannya.

c. Kegiatan / Usulan Proyek

Kegiatan atau usulan kegiatan yang bersifat proyek, khususnya yang secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran-sasaran perusahaan dan gambaran rencana penanganannya.

d. Kegiatan Proses Bisnis

Penerapan manajemen risiko pada kegiatan / proses bisnis dilakukan secara bertahap, dimulai dari proses bisnis yang paling signifikan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan.



3. Lingkup Kepatuhan (*Compliance*)

Sebagai salah satu prinsip dari manajemen risiko adalah adanya aspek kepatuhan (*compliance*). Aspek ini merupakan prinsip yang dianut dan harus diterapkan dalam pengelolaan risiko.

IV. PERAN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN RISIKO

Direksi dan seluruh karyawan dalam organisasi terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan pengelolaan risiko. Secara umum, pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan manajemen risiko dapat dikelompokkan menjadi:

1. Direksi
2. *Risk Management Committee* dan *Risk Management Unit*
3. Divisi sampai ke level individu / kelompok individu tertentu yang diberikan kewenangan tertentu oleh Perusahaan

Tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tugas dan tanggung jawab Direksi:

- a. Mengevaluasi dan menyetujui kebijakan manajemen risiko;
- b. Mengevaluasi, menyetujui, dan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan perusahaan telah memperhatikan aspek manajemen risiko;
- c. Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi dan mengkomunikasikan tentang pentingnya pengendalian internal yang efektif;
- d. Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan penerapan manajemen risiko melalui program pelatihan, terutama yang terkait dengan sistem dan proses manajemen risiko.

2. Tugas dan tanggung jawab *Risk Management Committee* dan *Risk Management Unit*:

Tugas dan tanggung jawab *Risk Management Committee* dan *Risk Management Unit* disesuaikan dengan ABM Risk Management Framework No. PLC/ERM/002/ABM, tanggal 25 Maret 2013.

Risk Management Committee adalah tim yang dibentuk untuk pengelolaan risiko secara komprehensif, terukur dan terstruktur agar pengelolaan risiko dapat ditata secara lengkap dan keseluruhan di perusahaan. Komite bertanggung jawab dan berperan dalam mengembangkan kerangka dan kebijakan manajemen risiko, memberikan bimbingan dan pendampingan, memastikan terlaksananya dan melakukan pengawasan pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan.

Risk Management Unit dibentuk untuk memastikan pelaksanaan fungsi manajemen risiko di tingkat operasional, dan telah dibentuk Risk Management Unit Coordinator sebagai perwakilan dari masing-masing divisi yang duduk dalam keanggotaan Risk Management Unit.

Tugas *Risk Management Committee* dan *Risk Management Unit*:

- a. Memastikan pengelolaan risiko berjalan secara berkelanjutan.
- b. Mengembangkan dan memfasilitasi pelaksanaan:

- Strategi risiko dan peluang (*risk and opportunity*).
 - *Risk Framework*.
 - Proses pengelolaan risiko dan peluang.
- c. Memfasilitasi proses identifikasi risiko dan peluang dengan pemilik risiko (*risk owner*) dalam melakukan analisis risiko kuantitatif.
- d. Membantu, mendukung dan memfasilitasi proses penilaian risiko dan peninjauan ulang risiko.
- e. Memastikan proses pelaksanaan pengelolaan risiko dan peluang konsisten dengan standar dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- f. Mengkoordinasikan pemantauan risiko dan pelaporan secara berkala.
- g. Menyiapkan laporan “SSB corporate risk & register” untuk korporasi bagi *Risk Management Committee* koordinator.
- h. Susunan keanggotaan *Risk Management Committee*:
- | | |
|------------------|---|
| Penanggung jawab | : Direktur PT Sanggar Sarana Baja |
| Koordinator | : Manager Legal, Risk, dan Corporate Secretary |
| Anggota | : GM Finance |
| | GM Product Division |
| | GM Project Division |
| | GM Services & Remanufacturing Division |
| | GM Sales and Business Development |
| | SM Human Capital |
| | Manager QHSE & CSR |
| | Manager Manufacturing |
| | Risk Management Unit Coordinators dari masing-masing divisi |

Susunan keanggotaan *Risk Management Unit* di masing-masing divisi akan ditentukan oleh GM Divisi.

3. Tugas dan tanggung jawab divisi:
- a. Setiap divisi melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing sebagaimana diuraikan pada *job description*.
 - b. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, setiap divisi sampai ke level individu / kelompok individu tertentu yang diberikan kewenangan tertentu oleh Perusahaan harus memperhatikan aspek manajemen risiko antara lain pengidentifikasian, penilaian risiko, dan perumusan mitigasi risiko. Selain itu, secara berkala setiap divisi juga menyusun profil risiko dari kegiatan yang dilakukan oleh divisi tersebut.

V. DEFINISI

A. Risiko

ISO 31000 – 2009: *Risk = the effect of uncertainty on objectives.*

Risiko = dampak dari ketidakpastian terhadap sasaran.

Dengan catatan Risiko tersebut dapat memiliki dampak penyimpangan baik secara positif atau berpotensi menguntungkan (peluang) maupun negatif yang berpotensi merugikan (ancaman).

Catatan:

1. Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif atau negatif.
2. Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek (seperti misalnya aspek finansial, kesehatan dan keselamatan, lingkungan hidup) dan dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi (misalnya strategis, operasional, proyek, produk, proses, dll)
3. Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu pada potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya
4. Risiko sering disebut sebagai kombinasi dari dampak suatu peristiwa (termasuk dalam hal ini perubahan suatu keadaan) dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut.
5. Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampaknya dan kemungkinan terjadinya

B. Sumber dan Jenis Risiko

Jenis-jenis risiko yang ada (baik bersumber dari faktor eksternal dan faktor internal) diklasifikasikan dalam 4 (empat) kategori, yaitu: risiko strategis (*strategic risk*), risiko finansial (*financial risk*), risiko operasi (*operational risk*), serta risiko hukum dan kepatuhan (*legal and compliance risk*).

1. Risiko Strategis

Strategi difokuskan pada pencapaian tujuan jangka panjang dan sasaran memperoleh nilai lebih yang berkaitan dengan ketentuan/ ketetapan perencanaan pertumbuhan organik dan perluasan bisnis baru.

Risiko-risiko yang berdampak signifikan serta cakupan yang luas pada sasaran perusahaan dalam Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), maupun KPI.

2. Risiko Finansial

Risiko-risiko yang berkaitan dengan kebijakan finansial perusahaan, berupa risiko-risiko yang berdampak pada keuangan perusahaan.

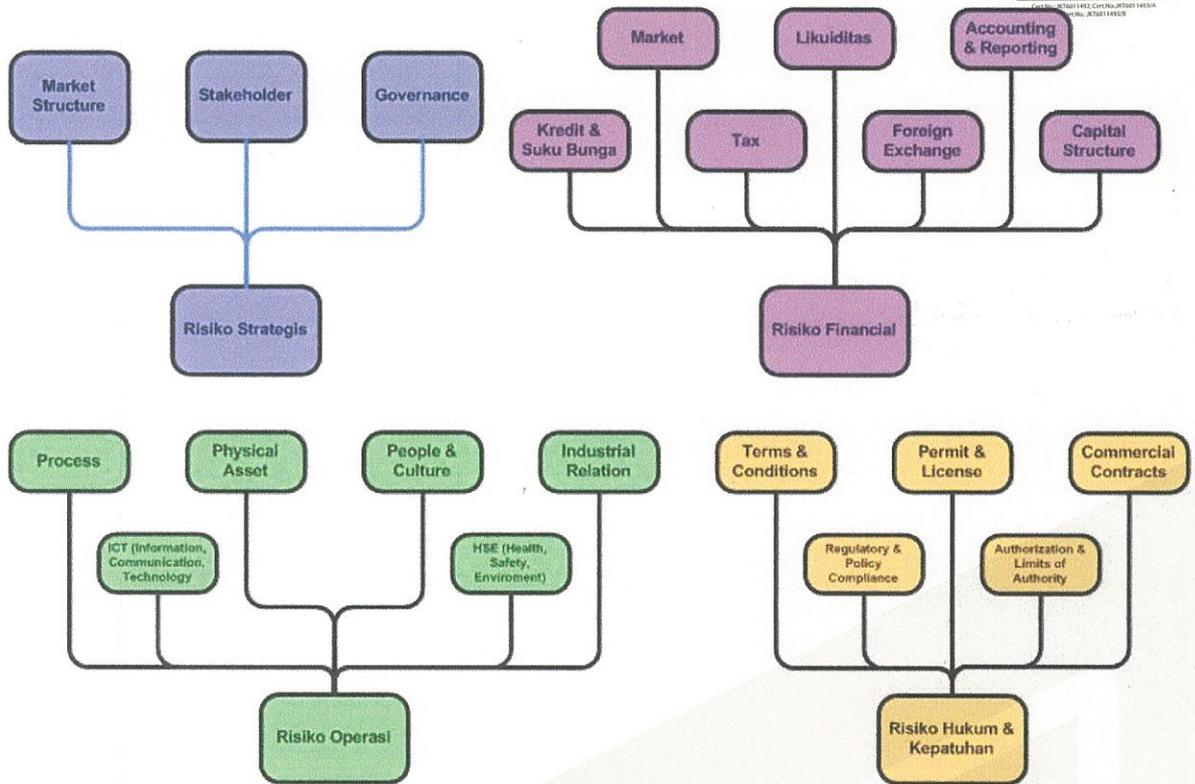
3. Risiko Operasi

Risiko-risiko yang berdampak terhadap sasaran pencapaian performance operasional perusahaan. Risiko operasional merupakan risiko yang melekat pada aktivitas regular yang sedang berlangsung di unit bisnis maupun unit fungsi di SSB dan berkaitan dengan EBITDA termasuk di dalamnya efektifitas fungsi organisasi dan pemanfaatan sumberdaya.

4. Risiko Hukum dan Kepatuhan

Risiko-risiko yang berkaitan dengan aspek kepatuhan terhadap regulasi, ketentuan, peraturan, standar, dan sebagainya.

Kategorisasi risiko tersebut dapat dilihat (namun tidak terbatas) pada diagram berikut:



C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko (Risk Management Framework)

Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) merupakan seperangkat elemen kegiatan organisasi yang memberikan landasan bagi perangkat organisasi guna melakukan perencanaan, penerapan, pemantauan, pengkajian dan perbaikan sinambung manajemen risiko untuk seluruh organisasi.

Catatan:

1. Landasan meliputi kebijakan, sasaran-sasaran, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko.
2. Perangkat organisasi meliputi rencana, tata hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan.
3. Kerangka kerja manajemen risiko menyatu dalam keseluruhan strategi, kebijakan operasional dan keseluruhan praktik organisasi.

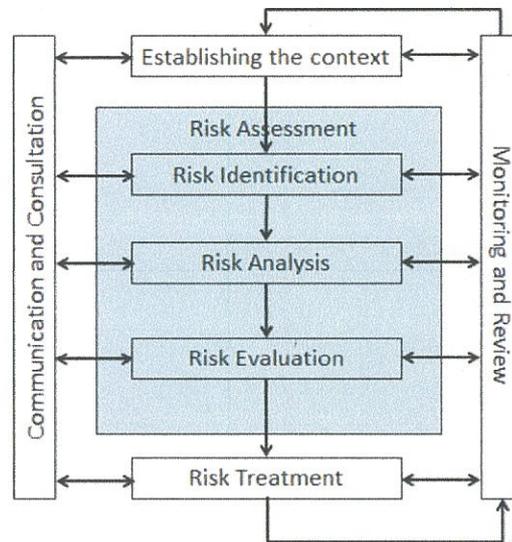
D. Minat atas Risiko (Risk Appetite)

Minat atas Risiko adalah jumlah risiko dimana SSB bersedia menerima (*to accept*) suatu keadaan dalam mengejar peluang usaha yang berkaitan dengan strategi Perusahaan. Minat atas Risiko (*Risk Appetite*) SSB secara umum berada pada level dengan tingkat risiko rendah sampai moderat (skala I – II).

VI. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan suatu penerapan yang sistematis dari kebijakan manajemen risiko, prosedur dan praktik pada kegiatan komunikasi, konsultasi, menetapkan

konteks dan identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan dan pengkajian risiko. Rangkaian siklus proses umum manajemen risiko digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut:



(Proses Manajemen Risiko ISO 31000)

A. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal harus dilaksanakan se-ekstensif mungkin pada setiap tahapan proses manajemen risiko. Keberhasilan setiap langkah manajemen risiko tergantung pada efektifitas komunikasi dan konsultasi dengan segenap *stakeholder* terkait. Oleh karena itu, sejak tahap awal harus disusun suatu rencana komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan. Rencana ini harus merujuk pada isu-isu yang berkaitan dengan risiko itu sendiri, penyebabnya, dampaknya (jika diketahui), dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mengatasinya. Komunikasi dan konsultasi yang efektif, baik internal maupun eksternal, haruslah menghasilkan kejelasan bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk menerapkan proses manajemen risiko dan para pemangku kepentingan terkait. Mereka harus memahami kriteria pengambilan keputusan dengan baik serta mengapa suatu tindakan perlu diambil (*SNI Manajemen Risiko – Prinsip dan Panduan ISO 31000: 2009, IDT*).

Komunikasi dan konsultasi dapat dilakukan di antaranya melalui diskusi (*person to person* atau kelompok), forum terbuka, group fokus, survey, *brainstroming*, dan sebagainya.

B. Penetapan Konteks (*Establishing the Context*)

Dengan menetapkan konteks, organisasi dapat menjabarkan berbagai sasaran, menentukan parameter eksternal dan internal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, dan menetapkan lingkup kerja serta kriteria risiko untuk proses-proses selanjutnya. Penetapan konteks yang dimaksud disini meliputi kegiatan:

i. Penetapan sasaran

Penetapan sasaran dapat mengacu pada sasaran yang ada pada Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), KPI, maupun sasaran lainnya.

Sasaran / tujuan tersebut sedapat mungkin memenuhi kriteria SMART, yaitu:

S = Specific, yaitu sasaran harus spesifik, jelas dan mudah dimengerti.

M = Measurable, terukur secara kuantitatif atau kualitatif.

A = Agreed, telah disepakati oleh pihak-pihak (stakeholders) terkait.

R = Realistic, sasaran berada dalam batas kendali maupun kapabilitas.

T = Time bound, ada kejelasan batas waktu pencapaiannya

ii. Penetapan ruang lingkup

Suatu proses manajemen risiko harus dibatasi pada ruang lingkup tertentu / spesifik sesuai konteksnya, sehingga proses identifikasi maupun penanganan risikonya dapat ditentukan secara relevan terhadap sasarnya. Konteks dari proses manajemen risiko akan bervariasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penentuan ruang lingkup dapat dilakukan dengan menspesifikasi lingkup kegiatan, lokasi, ukuran (size), waktu pelaksanaan, cakupan area, dan sebagainya.

Contoh:

Kegiatan : Penyiapan proposal tender

Ruang Lingkup : Penyiapan proposal tender untuk proyek pengadaan *pressure vessel* PT X periode tahun 2014 – 2015

Sasaran : Mampu menyiapkan proposal yang berkualitas untuk proyek pengadaan *pressure vessel* PT X dengan harga yang kompetitif dan tepat waktu

iii. Penggambaran alur proses bisnis

Alur proses bisnis (*sequence of work*) menggambarkan kegiatan yang dilakukan dari awal sampai dengan akhir, yang dapat dilakukan secara mendetail maupun secara garis besar disesuaikan signifikansi kegiatan yang akan dianalisis guna menemukan sub-proses yang kritical dan memudahkan proses identifikasi risiko pada setiap sub-sub proses tersebut.

C. Penentuan Kriteria Tingkat Kemungkinan dan Dampaknya

Level risiko diukur berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya dan skala dampak yang ditimbulkannya, di mana masing-masing dikategorikan dalam 5 (lima) tingkatan di bawah ini:

Likelihood / Probability		Impact / Severity	
Skala	Tingkat Kemungkinan	Skala	Skala Dampak
1	Rare (Sangat Kecil)	1	Insignificant (Tidak Signifikan)
2	Possible (Sedang)	2	Moderate (Medium)
3	Almost Certain (Sangat Besar)	3	Catastrophic (Malapetaka)

Kriteria Kemungkinan

Kriteria untuk menggambarkan Tingkat Kemungkinan terjadinya suatu risiko harus disajikan secara kuantitatif sesuai dengan risikonya. Contoh sebagai berikut:

Likelihood / Probability			
Skala	Tingkat Kemungkinan		
1	Rare (Sangat Kecil)	<30%	Ada kemungkinan, tapi belum pernah terjadi di industri sejenis SSB
2	Possible (Sedang)	30– 85%	Terjadi 1-3 kali per tahun
3	Almost Certain (Sangat Besar)	> 86%	Terjadi >3x per tahun

Kriteria Dampak

Kriteria Dampak disusun untuk masing-masing risiko.

Contoh dapat dilihat pada **Lampiran 1**.

Kriteria Umum Level Risiko

Skala	Level Risiko	Warna cell kuadran	Kriteria Umum
I	Rendah	Hijau	Risiko dinilai tidak terlalu berpengaruh terhadap sasaran, dan tidak diperlukan tindakan penanganan (mitigasi) tertentu, karena pengendalian sudah melekat dalam proses bisnis yang ada. Namun demikian tetap diperlukan pemantauan.
II	Moderat	Kuning	Risiko dinilai mempunyai pengaruh terhadap sasaran, namun mekanisme kontrol yang ada masih dapat mengendalikannya. Meskipun demikian, apabila risiko tersebut berpotensi (cenderung) ke level risiko tinggi, maka diperlukan langkah penanganan (mitigasi) tertentu.
III	Tinggi	Oranye	Risiko dinilai menghambat pencapaian sasaran, dan mekanisme kontrol yang ada belum cukup mengendalikan risiko tersebut. Diperlukan langkah penanganan (mitigasi) untuk sekurang-kurangnya menurunkan level ke Moderat.
IV	Ekstrem	Merah	Risiko dinilai berpotensi menggagalkan pencapaian sasaran. Apabila risiko ini diambil, wajib dilakukan penanganan (mitigasi) dan perhatian khusus serta detail, dikarenakan sudah berada di atas batas toleransi risiko perusahaan.

D. Pemetaan Risiko (*Risk Mapping*)

Setiap risiko dipetakan dalam matriks risiko sebagaimana digambarkan di bawah ini, sesuai dengan tingkat kemungkinan dan potensi dampaknya.

		Impact / Severity			
		Insignificant	Moderate	Catastrophic	
Likelihood / Probability	Almost Certain	3	6	9	3
	Possible	2	4	6	2
	Rare	1	2	3	1
		1	2	3	

E. Asesmen Risiko (*Risk Assessment*)

Asesmen risiko adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Pada dasarnya asesmen risiko adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan berikut:

- Apakah kejadian / peristiwa yang mungkin akan terjadi?
- Seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya?
- Apa dan seberapa besar skala dampak yang ditimbulkannya?
- Adakah faktor-faktor yang dapat mengurangi kemungkinan terjadinya atau memperkecil dampaknya?

Proses asesmen risiko disesuaikan dengan ABM Risk Management Framework No. PLC/ERM/002/ABM, tanggal 25 Maret 2013, sebagai berikut:

i. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Proses identifikasi risiko adalah aktifitas identifikasi risiko dengan mempertimbangkan sumber risiko, area yang terpengaruh atas risiko tersebut, saat terjadinya termasuk perubahannya, kriteria risiko, penyebab dan akibatnya. Identifikasi ini bertujuan untuk menghasilkan daftar risiko yang lengkap berdasarkan semua potensi kejadian yang dapat mencegah, menghalangi atau meningkatkan tercapainya objektif. Identifikasi secara komprehensif sangat penting dan mutlak diperlukan karena risiko yang tidak teridentifikasi pada proses ini maka tidak akan dimasukkan ke dalam proses selanjutnya.

Identifikasi risiko juga mencakup pemeriksaan *knock-on* efek dari konsekuensi risiko tertentu dan efek risiko yang kumulatif.

Risk owner menerapkan alat-alat identifikasi dan teknik yang sesuai dengan tujuan dan kemampuan dan risiko yang dihadapi. Informasi yang relevan dan terkini adalah penting dalam mengidentifikasi risiko. Keterlibatan orang dengan pengetahuan yang tepat diperlukan dalam proses identifikasi risiko.

Pertimbangan *risk owner* dalam melakukan identifikasi risiko diantaranya adalah:

- 1) Tujuan, proses dan aktivitas yang spesifik
- 2) Kejadian dari risiko
- 3) Penyebab risiko
- 4) Sumber risiko
- 5) Area mana saja yang terkena dampak risiko (*Area of impact*)
- 6) Apakah kejadian terkontrol atau tidak terkontrol
- 7) Apakah terdapat risiko yang muncul dalam identifikasi yang dilakukan
- 8) Keterkaitan antar risiko

Hal yang perlu diperhatikan dalam menyatakan sebuah risiko di antaranya adalah:

- Dalam bentuk kalimat benda (*noun form*)
- Dinyatakan secara jelas dan kalimat yang spesifik (tidak lebih dari 10 kata)
- Dapat dipahami oleh orang dengan latar belakang yang berbeda
- Hindari kalimat yang terlalu teknis/ jargon (atau diberikan penjelasan secukupnya)
- Hindari penyingkatan

ii. Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Analisa risiko adalah aktifitas untuk memahami risiko yang telah diidentifikasi lebih jauh dan merupakan dasar masukan untuk melakukan evaluasi risiko pada proses lebih lanjut. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam analisa risiko adalah penyebab dan sumber risiko, akibatnya baik positif maupun negatif dan kemungkinan risiko akibat tersebut terjadi. Analisa risiko diukur dengan akibat dan kemungkinan risiko itu terjadi. Dengan mengukur kombinasi dari kedua ukuran ini akan dapat ditetapkan level risiko dan penggunaan hasil analisa risiko ini diproses selanjutnya. Analisis dapat bersifat kualitatif, semi kualitatif atau kuantitatif atau kombinasi dari dua hal tersebut.

Pertimbangan *risk owner* dalam melakukan analisa risiko, diantaranya adalah:



- 1) Pengendalian risiko internal yang telah dilakukan
- 2) Efektivitas pengendalian internal terhadap risiko
- 3) Kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*)
- 4) Konsekuensi
- 5) Tingkat risiko (*risk level*)
- 6) Kriteria risiko
- 7) Ketersediaan dari data-data sebelumnya
- 8) *Review dan validasi*
- 9) *Multiple consequence* terhadap tujuan
- 10) Keterkaitan antar risiko
- 11) Analisa/ study pendukung lainnya

iii. Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)

Evaluasi risiko adalah aktifitas perbandingan level risiko dan tipe risiko berdasarkan data dari hasil analisa risiko di atas sehingga dapat membantu dalam menetapkan perlakuan risiko yang dibutuhkan.

Bentuk dari evaluasi risiko termasuk dan tidak terbatas pada perlu atau tidak perlakuan risiko, prioritas perlakuan terhadap risiko, keputusan untuk menjalankan aktivitas dan alternatif yang diperlukan untuk menanggapi risiko.

F. Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Setelah risiko teridentifikasi dan terpetakan skala levelnya, baik tingkat kemungkinan terjadi maupun potensi dampaknya, maka selanjutnya harus direncanakan penanganannya. Rencana penanganan/perlakuan risiko, dilakukan untuk masing-masing risiko sesuai dengan level risikonya. Penetapan opsi perlakuan risiko yang tepat sebaiknya mempertimbangkan keseimbangan antara biaya dan usaha yang akan dilakukan dengan benefit yang akan diterima dengan tetap memperhitungkan aspek hukum, perundangan, tanggungjawab sosial, perlindungan terhadap alam dan norma-norma yang berlaku.

Secara umum respons terhadap risiko terdiri atas beberapa jenis perlakuan yaitu:

- Memperkecil kemungkinan terjadinya risiko
- Memperkecil potensi dampak yang ditimbulkannya
- Memperkecil kemungkinan dan dampaknya sekaligus
- Mengalihkan (mentransfer) risiko ke pihak lain
- Menghindari risiko
- Menerima risiko

G. Risk Register

Risks register dibuat oleh pemilik risiko sebagai dokumen informasi, dan acuan dalam implementasi pengelolaan risiko. Dengan demikian maka penanganan risiko-risiko sejenis yang terjadi di beberapa divisi dapat di-shared dan bahkan jika memungkinkan dapat ditangani secara sinergis koordinatif. Contoh *Risk register form* Perusahaan dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

H. Pemantauan dan Pelaporan (*Monitoring and Reporting*)

Pemantauan (*monitoring*) merupakan kegiatan observasi efektifitas manajemen risiko yang dilakukan secara berkesinambungan (terus menerus) antara lain berdasarkan laporan yang dipersiapkan oleh masing-masing unit kerja / divisi. Pemantauan dilakukan sebagai bentuk pengendalian secara berkelanjutan terhadap risiko, yaitu sejauh mana penanganan risiko telah dilakukan, seberapa efektif penanganan risiko tersebut menjaga agar risiko-risiko yang ada tetap berada dalam toleransi yang telah ditetapkan sebelumnya, serta seberapa besar tingkat deviasinya terhadap sasaran yang diharapkan. Sedangkan review merupakan kegiatan pengkajian efektifitas manajemen risiko yang dilakukan secara periodik yaitu kegiatan penelaahan kembali kegiatan maupun proses bisnis yang telah dilakukan untuk menentukan tingkat efektifitasnya dan mempertimbangkan perbaikan langkah maupun proses bisnis tersebut untuk peningkatan pencapaian sasaran / tujuan target yang ditetapkan.

Jenis-jenis pemantauan dan pelaporan:

1. **Pemantauan dan Pelaporan Rutin**, pemantauan dan pelaporan yang dilakukan secara rutin oleh masing-masing fungsi terkait atau oleh Tim *Risk Management Unit* Divisi setiap bulannya.
2. **Pemantauan dan Pelaporan Berkala**, pemantauan dan pelaporan yang dilakukan secara berkala (periodik) oleh pemilik risiko (*risk owner*), Tim *Risk Management Unit* Divisi, maupun *Risk Management Committee*. Pemantauan dan pelaporan berkala dilakukan sedikitnya 3 (tiga) bulan sekali dan disampaikan kepada *Risk Department* di PT ABM Investama, Tbk.
3. **Pemantauan Sewaktu-waktu**, pemantauan yang dilakukan sewaktu-waktu oleh pihak lainnya, seperti auditor.

Pemantauan, review, dan pelaporan dilakukan terhadap:

1. Risiko itu sendiri: kecenderungan, level, risiko residual.
2. Rencana, realisasi penanganan risiko, dan deviasinya.
3. Timbulnya kemungkinan risiko baru.
4. Langkah korektif dan rekomendasi.

VII. RISK BASED KPI / RKAP

A. Pengertian

Pengertian Risk Based KPI (*Key Performance Indicator*) / RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) adalah perencanaan jangka pendek Perusahaan (satu tahun ke depan) yang telah mempertimbangkan profil risiko jangka pendek perusahaan beserta alternatif pilihan tindakan penanganan yang dapat dilakukan, guna memberikan keyakinan bahwa sasaran jangka pendek akan dapat dicapai.

B. Profil Risiko Jangka Pendek

Profil risiko jangka pendek adalah pemaparan jenis-jenis risiko strategis yang akan dihadapi perusahaan dalam pencapaian sasaran satu tahun ke depan, yang didapatkan dari hasil kajian risiko.

Selain memaparkan risiko strategis, profil risiko jangka pendek dapat pula memaparkan risiko lainnya seperti risiko finansial, risiko operasional, risiko proyek maupun risiko kepatuhan, sepanjang risiko-risiko yang teridentifikasi tersebut berpengaruh signifikan pada sasaran perusahaan satu tahun ke depan.

C. Kajian Risiko dalam KPI

KPI / RKAP disebut berbasis risiko apabila mengandung proses tertutup mulai dari perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan dan tindaklanjutnya atas risiko-risiko yang berada di luar *risk appetite* perusahaan, yang berisi:

- Pernyataan Sasaran jangka pendek perusahaan.
- Identifikasi Risiko-risiko yang signifikan mempengaruhi sasaran jangka pendek, termasuk sumber / penyebab terjadinya dan potensi dampak yang ditimbulkan.
- Gambaran level risiko-risiko tersebut
- Alternatif upaya penanganan yang dapat dilakukan terhadap risiko tersebut.
- Pemantauan dan pelaporan

D. Pemantauan dan Pelaporan

Pemantauan risiko-risiko dalam KPI / RKAP dilakukan 3 (tiga) bulan sekali.

VIII. PERMOHONAN PERSETUJUAN ATAS SUATU KEPUTUSAN

1. Persetujuan Dekom

Sesuai Akta Pernyataan Keputusan Para Pemegang Saham PT Sanggar Sarana Baja No. 14 tanggal 04 April 2013, terdapat beberapa keputusan strategis yang apabila diambil oleh Direksi SSB pada batas kewenangan tertentu harus mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris (Dekom) SSB. Pengajuan persetujuan Dekom SSB harus didukung kajian risiko yang memadai.

2. Persetujuan Direksi

Mekanisme pengambilan keputusan oleh Direksi, General Manager (GM), atau Department Head yang berada di atas batas kewenangan tertentu sesuai ketentuan yang ada, harus mendapatkan persetujuan Direksi SSB. Pengajuan persetujuan Direksi SSB harus didukung kajian risiko yang memadai.

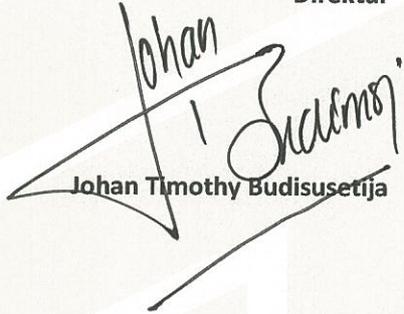


IX. PENUTUP

1. Dokumen Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) ini akan diperbaiki atau disempurnakan sebagaimana mestinya sesuai dengan dinamika kebutuhan perusahaan maupun perkembangan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Komunikasi dan konsultasi selanjutnya mengenai penerapan manajemen risiko di SSB dapat disampaikan melalui email ke:
dhaneta.amariski@ptsb.co.id
3. Dokumen Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 2 Januari 2018

Direktur


Johan Timothy Budisusetija

LAMPPIRANI 1 SEVERITY

Impact/Severity								
Catastrophe	Impact > 7% revenue	Impact > 7% net income	Potential overrun cost of operational > 14%	Major loss of resources or talent turnover > 10%	> 2 litigation case	stoppage or major loss to multiple critical resources	Multiple Fatalities Agents with the potential to cause multiple fatalities, e.g. chemicals with acute toxic effects	Multiple Fatalities
Moderate	Impact 3% - 7% revenue	Impact 3% - 7% net income	Potential overrun cost of operational 7-14%	Talent turnover 2-10%	1-2 litigation case	Disruption of critical resources 1-4 days	One or Permanent Total Disability Agents capable of irreversible damage with serious disability or death, e.g. corrosives, known human carcinogens (small exposed population), sensitizers where the onset of sensitization threatens continuing employment, heat, cold, psychological stress	Single Fatalities or permanent disability
Insignificant	Impact 1% - 2.9% revenue	Impact 1% - 2.9% net income	Potential overrun cost of operational < 7%	Talent turnover < 2%	dispute with other party but not litigation yet (police, mediation, summons)	Minor disruption to resources 4-24 hours	Minor health effects Agents capable of minor health effects which are reversible, e.g. irritant agents, defatting agents, many food poisoning bacteria	Medical Treatment Injury or Restricted Work Injury.