

MANAJEMEN RISIKO KORPORAT

PT. RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA GROUP

PENGANTAR

Bahwa dengan telah ditetapkan Visi dan Misi serta mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal maupun internal bisnis PT RNI (Persero), selanjutnya disebut RNI Group, yang berpotensi menimbulkan berbagai jenis risiko, maka ke depan perlu mengelola semua risiko tersebut secara sistematis dan terstruktur dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan baik jangka panjang (RJP) maupun tahunan (RKAP).

Bahwa pengelolaan risiko diperlukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip-prinsip GCG terutama terkait dengan penegakan praktek bisnis dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para stakeholders.

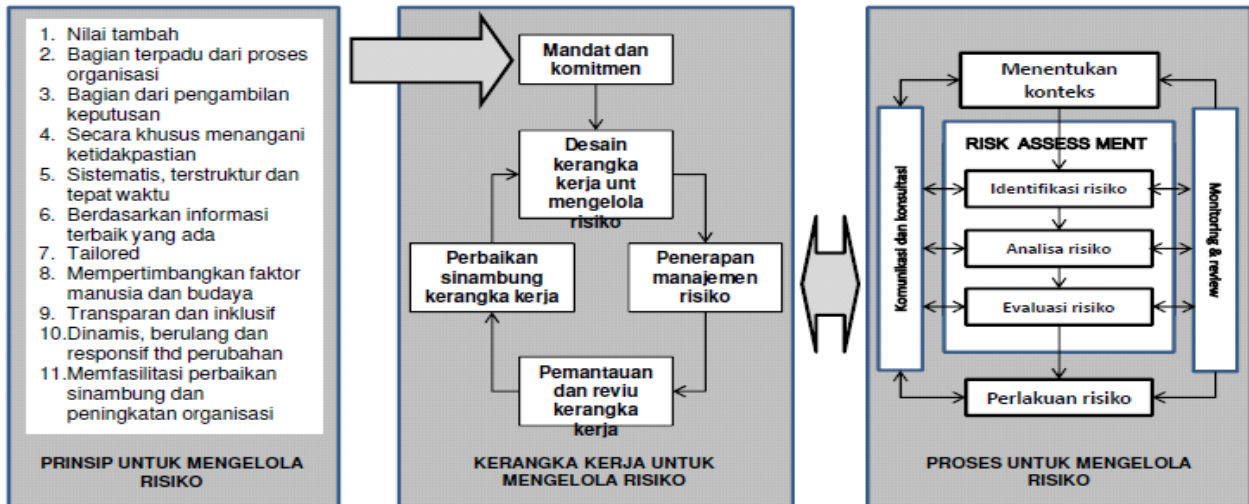
Bahwa penerapan Manajemen Risiko di PT RNI Group berdasarkan pada Peraturan Menteri BUMN nomor : Per-01/MBU/2001 tanggal 01 Agustus 2011 pada Bagian Keenam tentang Manajemen Risiko pasal 25, sebagai berikut:

- 1) Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha.
- 2) Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG.
- 3) Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan :
 - a. Membentuk unit kerja tersendiri yang ada di bawah Direksi; atau
 - b. Memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko.
- 4) Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

Bahwa untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan standarisasi praktek Enterprise Risk Management (ERM) secara internasional, maka pengembangan sistem Enterprise Risk Management PT RNI Group dilaksanakan dengan mengacu *ISO 31000:2009 yaitu Risk Management – Principles and Guidelines* yang didalamnya sudah mencakup *SNI ISO 31000:2011* sesuai Surat Keputusan Kepala Badan Sertifikasi Nasional (BSN) no. 173/KEP/BSN/2011.

Adapun arsitektur Manajemen Risiko ISO 31000 sebagai berikut :

Arsitektur manajemen risiko ISO 31000



Hubungan antara prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA

PT. Rajawali Nusantara Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memproduksi dan memasarkan produk agro industri, farmasi & alat kesehatan, perdagangan & distribusi dalam operasinya tetap memperhatikan aspek mutu, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat melalui produk dan pelayanan yang berkualitas, mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan hidup.

Untuk itu dalam menetapkan arah bisnis selalu mempertimbangkan faktor faktor risiko yang berpotensi merugikan perusahaan dengan terlebih dulu menganalisis risikonya.

Dengan semakin banyaknya ketidakpastian serta cepatnya perubahan lingkungan usaha, baik internal maupun eksternal, maka akan berdampak kepada makin kompleksnya risiko usaha yang harus dihadapi perusahaan.

Maka dalam rangka meningkatkan kemampuan perusahaan di dalam menghadapi setiap perubahan, penerapan manajemen risiko menjadi kebutuhan mutlak guna mengurangi dan mencegah terjadi kerugian yang mengganggu kelangsungan usaha.

Tata kelola risiko merupakan tanggung jawab bersama dari Dewan Komisaris, Direksi Holding dan semua Direksi Anak Perusahaan, semua Divisi di PT RNI serta Bagian Manajemen Risiko.

Bagian Manajemen Risiko PT RNI stuktur organisasinya dibawah Sekretaris Korporasi yang mana bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Manfaat pengelolaan risiko bagi perusahaan akan memberikan gambaran keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam menjalankan usahanya disamping memberikan rasa aman, peningkatan mutu

keputusan manajemen, menghilangkan keputusan spekulatif atau ragu - ragu dan penangkal hal hal yang dapat mengganggu kelancaran operasional serta mendapatkan kepercayaan dari stakeholder seperti kreditur, supplier, investor.

Untuk dapat mengelola risiko yang mungkin terjadi, maka Kebijakan Manajemen Risiko PT RNI yang dilakukan di PT RNI Holding maupun di setiap unit kerja/anak perusahaan dengan menerapkan proses manajemen risiko dengan langkah langkah sebagai berikut :

1. Mendeteksi/mengidentifikasi risiko sedini mungkin pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan bidang usaha yang ada di lingkungan PT RNI Group.
2. Melakukan pengukuran tingkat / besarnya setiap risiko, dengan memperhitungkan besarnya dampak dan kemungkinan terjadinya peluang risiko.
3. Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sumber risiko dan penyebab terjadinya risiko, sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan risiko yang signifikan.
4. Menyusun rencana strategi pengendalian terhadap risiko yang mempunyai prioritas tinggi/risiko signifikan.
5. Melakukan kegiatan strategi pengendalian risiko yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.
6. Melakukan komunikasi, konsultasi, *review* dan pemantauan, risiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi perusahaan.

Pengelolaan Risiko Eksternal

Pengelolaan risiko eksternal adalah pengelolaan risiko yang berhubungan dengan lingkungan di luar PT RNI dan dapat diprediksi sejak awal, antara lain : lingkungan makro pada pertumbuhan ekonomi, lingkungan hukum, kondisi sosial-budaya, persaingan bisnis, fluktuasi harga dan inflasi.

Sedangkan Risiko eksternal yang tidak dapat diprediksi sejak awal, antara lain : perubahan politik nasional, regulasi & perubahan kebijakan pemerintah, termasuk hal-hal berupa perubahan iklim dan *force majeure* seperti bencana alam.

Dampak yang ditimbulkan oleh risiko eksternal antara lain berupa kerugian finansial, penurunan reputasi perusahaan, keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak.

Strategi pengelolaan risiko yang paling sesuai adalah mitigasi risiko dengan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi setelah operasional berjalan, yaitu:

1. Antisipasi sejak dini dengan melakukan transfer risiko, yaitu mengasuransikan portofolio bisnis yang sedang berjalan
2. Memeriksa kembali target dan sasaran perusahaan secara realistis guna melakukan efisiensi sumber dana perusahaan
3. Melakukan negosiasi ulang terhadap pihak kreditur untuk cicilan pembayaran hutang jangka menengah dan jangka panjang.

Pengelolaan Risiko Internal

Pengelolaan risiko internal adalah pengelolaan risiko yang berhubungan dengan lingkungan di dalam PT RNI, yaitu pengelolaan operasional terhadap bisnis yang sudah berjalan, pengelolaan pembentukan usaha baru, pengelolaan kerja sama operasi, pengelolaan pemanfaatan teknologi baru/investasi, pengelolaan kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang serta pengelolaan SDM.

Dampak yang ditimbulkan oleh risiko internal antara lain penurunan laba perusahaan, penurunan kemampuan pendanaan perusahaan, pelanggaran hukum, penurunan produktifitas SDM dan keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak.

Strategi pengelolaan risiko yang paling sesuai adalah mitigasi risiko, yaitu meminimalkan risiko yang mungkin terjadi dengan cara :

1. Mendisiplinkan penggunaan anggaran yang ditetapkan sesuai RKAP serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan.
2. Melaksanakan pemantauan, evaluasi dan bimbingan secara rutin terhadap bisnis yang sedang berjalan, bisnis baru dan KSO, agar dapat mencapai target dan sasaran yang ditetapkan.
3. Melaksanakan GCG secara benar dengan mentaati kepatuhan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku untuk setiap aktifitas yang akan dijalankan.
4. Melakukan penempatan SDM yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta memberlakukan sistem renumerasi dan perencanaan karir yang transparan.

PT. RNI Grup dalam menjalankan pengelolaan risiko secara korporat memfokuskan diri dalam 3 (tiga) kelompok besar risiko internal :

- 1) Risiko Finansial (Financial Risk)**
- 2) Risiko Bisnis (Business Risk)**
- 3) Risiko Operasional (Operational Risk)**

Uraian dari masing masing risiko Internal sebagai berikut :

1) Risiko Finansial (Financial Risk)

Risiko keuangan (*financial risk*) adalah sejauh mana perusahaan bergantung pada [pembiayaan eksternal](#) (termasuk [pasar modal](#) dan bank) untuk mendukung operasi yang sedang berlangsung. Risiko keuangan tercermin dalam faktor-faktor seperti *leverage neraca*, transaksi *off-balance sheet*, kewajiban kontrak, jatuh tempo pembayaran utang, likuiditas, dan hal lainnya yang mengurangi fleksibilitas keuangan. Perusahaan yang mengandalkan pada pihak eksternal untuk [pembiayaan](#) berisiko lebih besar daripada yang menggunakan dana sendiri yang dihasilkan secara internal.

Risiko keuangan adalah segala macam [risiko](#) yang berkaitan dengan [keuangan](#), biasanya diperbandingkan dengan risiko non keuangan, seperti [risiko operasional](#). Jenis risiko keuangan misalnya adalah [risiko nilai tukar](#), [risiko suku bunga](#), dan [risiko likuiditas](#).

2) Risiko Bisnis (Business Risk)

Risiko Bisnis adalah Risiko yang kebanyakan berhubungan dengan factor eksternal yaitu :

- i. Risiko produk kurang diterima pasar serta kurang kompetitif
- ii. Risiko Harga jual produksi turun sesuai mekanisme suplai dan demand, supplainya besar demandnya tetap
- iii. Risiko harga jual terlalu tinggi
- iv. Risiko legal terkait perijinan dan legalitas lahan dalam pembangunan pabrik maupun property
- v. Risiko pemegang saham minoritas kurang setuju melepas sahamnya saat akan diakuisisi
- vi. Risiko yang berhubungan dengan dampak lingkungan
- vii. Risiko perusahaan kurang mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Pengelolaan Risiko Bisnis dilakukan melalui penerapan sistem :

- i. Pengendalian intern secara konsisten dengan diterbitkan berbagai aturan dan standard operating prosedur (SOP).
- ii. Pengendalian eksternal untuk mitigasi risiko dengan menggunakan bantuan konsultan hukum, konsultan marketing dan konsultan manajemen

Dengan pengendalian tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara efisien, etis dan prudent, dimana kegagalan dalam risiko bisnis berdampak pada :

- i. Produk kurang diterima pasar
- ii. Produk kurang kompetitif tidak mampu bersaing dengan produk sejenis
- iii. Perijinan tidak keluar atau berlarut larut
- iv. Pemegang saham kurang berminat untuk melepas sahamnya saat akan diakuisisi
- v. Denda
- vi. Pembekuan ijin usaha
- vii. Pencabutan ijin usaha

3) Risiko Operasional (Operational Risk)

Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya **proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem**, atau adanya **problem eksternal** yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Risiko ini merupakan risiko yang melekat (*inherent*) pada setiap aktivitas fungsional Perusahaan, seperti kegiatan produksi, operasional & jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan & instrumen utang, teknologi sistem informasi & sistem informasi manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia.

Terdapat empat jenis kejadian risiko operasional berdasarkan frekwensi dan dampak, yaitu :

- *Low Frequency / Low Impact (LF/LI) – jarang terjadi dan dampaknya rendah*
- *Low Frequency / High Impact (LF / HI) – jarang terjadi namun dampaknya sangat besar*
- *High Frequency / Low Impact (HF / LI) – sering terjadi namun dampaknya rendah*
- *High Frequency / High Impact (HF / HI) – sering terjadi dan dampaknya sangat besar*

Berikut ilustrasi dari beberapa jenis kejadian risiko operasional :



Manajemen risiko operasional umumnya hanya terfokus kepada kejadian yang sifatnya *Low Frequency / High Impact (LF/HI)* dan *High Frequency / Low Impact (HF/LI)*. Perusahaan tidak terfokus kepada kejadian dengan frekwensi rendah dan dampak yang ditimbulkan juga rendah (LF/LI), akibat biaya pengelolaan dan pemantauannya mungkin lebih tinggi dari kerugian yang ditimbulkan. Sebaliknya, kejadian yang sifatnya HF/HI (atau sering terjadi dan dampaknya besar) adalah tidak relevan, mengingat kejadian ini akan mengakibatkan Perusahaan jatuh dalam waktu singkat.

Kejadian yang sifatnya *high frequency / low impact (HF/LI)* dikelola oleh Perusahaan untuk menciptakan efisiensi. Kejadian ini cenderung sudah diantisipasi / dapat diperkirakan (*expected loss*) dan dianggap sebagai biaya pelaksanaan usaha.

Untuk kejadian risiko yang bersifat *Low Frequency / High Impact* perlu diperhatikan secara seksama mengingat kejadian ini dapat mengakibatkan kerugian yang sangat besar bahkan dapat menyebabkan kejatuhan Perusahaan.

Dalam manajemen risiko operasional, Perusahaan dipersyaratkan untuk memperhitungkan kerugian yang diperkirakan (*expected loss*) dan kerugian yang tidak diperkirakan (*un-expected loss*) dalam kebutuhan modal bagi risiko operasional.

Expected loss / kerugian yang diperkirakan didefinisikan sebagai kerugian yang timbul akibat pelaksanaan kegiatan usaha secara normal. Jenis kerugian ini diasumsikan selalu ada sepanjang Perusahaan melaksanakan kegiatan usahanya.

Un-Expected Loss / kerugian yang tidak diperkirakan didefinisikan sebagai kerugian yang timbul dari kejadian luar biasa yang menurut Perusahaan potensi kejadiannya sangat kecil dan besarnya kerugian yang ditimbulkan sangat signifikan jauh berada di atas nilai wajar yang dapat dikategorikan sebagai kerugian yang diperkirakan. Kejadian ini merupakan bukan kejadian yang timbul akibat kegiatan usaha Perusahaan.

Kriteria Risiko

- a. Kriteria risiko menggambarkan tingkat toleransi terhadap kegawatan risiko dan komponen-komponennya, digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Di dalam batas toleransi risiko ini, setiap pihak yang berwenang dapat memutuskan strategi penanganan risiko (*risk treatment*) yang sesuai.
- b. Kriteria risiko disusun pada awal dari penerapan proses manajemen risiko (tahap penentuan konteks) dan digunakan sebagai dasar penetapan prioritas risiko.
- c. Kriteria risiko terdiri dari:
 1. Kriteria dasar mengenai kewenangan penanganan risiko yang dilakukan semua pihak secara proporsional sesuai dengan kedudukannya masing masing.
 2. Rating kemungkinan terjadinya risiko yaitu peristiwa merugikan yang memiliki tingkat kemungkinan terjadi berbeda beda antara satu dengan lainnya.

Berikut adalah skala tingkat kemungkinan (Likelihood) terjadinya risiko di lingkungan PT RNI Holding :

Level	Tingkatan	Skala	Keterangan
1	Hampir Tidak Pernah	1-5%	Kejadian risiko yang diperkirakan hanya akan terjadi dalam kondisi sangat spesifik. Biasanya hanya memiliki peluang kejadian maksimal $\leq 5\%$ dalam 2(satu) tahun kedepan
2	Jarang	6-20%	Kejadian risiko yang bisa saja terjadi sewaktu waktu dengan kemungkinan 6% - 20% dalam jangka waktu 1(satu) tahun kedepan
3	Kadang Kadang	21-60%	Kejadian risiko yang mungkin terjadi sewaktu waktu dengan kemungkinan 21% - 60% dalam jangka waktu 1(satu) tahun kedepan
4	Sering Terjadi	61-80%	Kejadian risiko yang kemungkinannya terjadi sering, berkisar 61% - 80% dalam jangka waktu 1(satu) tahun kedepan
5	Selalu Terjadi	81-95%	Kejadian risiko yang kemungkinan kejadiannya diatas 61% - 80% dalam jangka waktu 1(satu) tahun kedepan

3. Rating dampak risiko yaitu apabila risiko terjadi, maka akan ada kerugian atau dampak yang ditimbulkannya. Untuk memudahkan pengukuran, dampak dari risiko dapat dibagi berdasarkan satuan rupiah yang harus ditanggung oleh perusahaan jika sebuah risiko terjadi. Dampak risiko disini dapat juga berupa multiplier impact yang menimbulkan risiko baru yang dampaknya jauh lebih besar.

Berikut merupakan table kriteria dampak risiko PT RNI Holding :

Level	Tingkatan	Skala
1	Tidak berarti	< Rp 0,1 Milyar
2	Kerugian kecil	>Rp 0,1 sd 0,5 Milyar
3	Kerugian sedang	>Rp 0,5 sd 1 Milyar
4	Kerugian besar	>Rp 1 sd 5 Milyar
5	Kerugian sangat besar	>Rp 5 Milyar

4. Klasifikasi Tingkat Risiko

Setelah menghitung skala kemungkinan dan dampak dari suatu risiko, maka selanjutnya melakukan scoring risiko yang dihitung dengan cara mengkonversikan nilai risiko dengan skala kemungkinan dan dampak. Perlu diketahui bahwa suatu kejadian apabila dampak kerugiannya sangat besar termasuk dengan dampak multiplier impact yaitu diatas >Rp 5 milyar maka klasifikasi tingkat risikonya termasuk tinggi. Berikut adalah table klasifikasi tingkat risiko seperti dibawah ini :

		Low	Medium	High			
		Rendah	Menengah	Tinggi			
Kemungkinan	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	Dampak

ASESMEN RISIKO

1. Identifikasi risiko

Proses identifikasi dilakukan terhadap seluruh inisiatif strategis dan program-program yang terkait dengan inisiatif tersebut. Pelaksanaan identifikasi dilaksanakan oleh unit manajemen risiko bersama-sama dengan para pemangku risiko (*risk owner*).

2. Analisis risiko

Terhadap hasil identifikasi risiko tersebut kemudian dilakukan analisis risiko dengan menggunakan kriteria dampak dan kriteria kemungkinan. Pelaksanaan analisis ini juga dilakukan bersama-sama dengan para pemangku risiko terkait.

3. Evaluasi risiko

Hasil analisis risiko tersebut diatas kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria peringkat kegawatan risiko dan diperoleh hasil risiko dengan skala tingkat kegawatan sebagai berikut :

- ❖ Risiko dengan tingkat kegawatan tinggi
- ❖ Risiko dengan tingkat kegawatan sedang
- ❖ Risiko dengan tingkat kegawatan rendah

RENCANA PERLAKUAN RISIKO

Sebelum dilakukan perlakuan terhadap risiko utama tersebut di atas, maka perlu untuk dilihat apakah sudah ada pengendalian terhadap risiko-risiko (*risks control*) tersebut. Bila sudah ada perlu diperiksa apakah pengendalian tersebut cukup efektif sehingga dapat menurunkan tingkat kegawatan risiko tersebut. Bila kurang efektif maka perlu dilakukan perbaikan ataupun dilakukan perlakuan risiko sehingga tingkat kegawatannya masih dapat diterima atau dalam batas toleransi risiko masing-masing risiko

Untuk saat ini upaya pengelolaan risiko utama dapat dilihat pada Lampiran Rencana Perlakuan Risiko Utama, tetapi hasil dari pengelolaan ini masih memerlukan verifikasi lebih lanjut dari masing-masing pemangku risiko untuk memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran perusahaan.

Rencana perlakuan risiko juga harus dilakukan untuk risiko-risiko dengan kemungkinan sangat kecil, tetapi mempunyai dampak yang sangat besar, seperti misalnya bencana alam, krisis moneter, kegagalan pasokan dari pemasok internasional, dll.