PT. PELITA INDONESIA DJAYA

SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
NOMOR : 03.16/DIR/SK/002/100/2023

TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018
PT. PELITA INDONESIA DJAYA

"DIREKSI PT. PELITA INDONESIA DJAYA"

Menimbang : a PT. Pelita Indonesia Djaya perlu meningkatkan kesadaran risiko diseluruh lapisan organisasi, membangun ketahanan dan melakukan mitigasi risiko serta menjaga risiko yang tersisa (*residual risk*) pada tingkat yang dapat ditoleransi (*tolerable level*) sesuai sistem manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 dan berpedoman pada ketentuan yang berlaku serta prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* (GCG);

b Berdasarkan pertimbangan tersebut diatas, dipandang perlu untuk menetapkan Pedoman Manajemen Risiko PT. Pelita Indonesia Djaya dalam Surat Keputusan Direksi;

Mengingat : 1 Undang-undang RI Nomor 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4756);

2 Undang – Undang Republik Indonesia nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6573) *juncto* Undang – Undang Republik Indonesia nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang – Undang;

3 Akta Pendirian PT. Pelita Indonesia Djaya Corporation Nomor 53 tanggal 29 September 1969 dibuat dihadapan Djojo Muljadi, SH di Jakarta beserta perubahan terakhir Akta No. 2 Tanggal 04 Oktober 2022 dibuat dihadapan Notaris Ida Adiningsih, SH dan disetujui Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Keputusan MenkumHam No. AHU-0198598.AH.01.11 Tahun 2022 Tanggal 05 Oktober 2022;

4 Surat Keputusan Direksi PT. Pelita Indonesia Djaya Nomor 009/DIR/SK/II/2017 tanggal 06 Februari 2017, Tentang Penetapan Pedoman Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*;

5 Surat Keputusan Direksi PT. Pelita Indonesia Djaya Nomor 11.23/DIR/SK/001/100/2021 tanggal 23 November 2021 tentang Penambahan Unit Kerja Komite Pemantau Manajemen Risiko (KPMR) pada Struktur Organisasi PT. Pelita Indonesia Djaya.

Ruko Cempaka Mas Blok Q No. 5
Jl. Letjen Suprapto, Kemayoran – Jakarta Pusat
Phone (021) 42883720 – 42883740
Email: corporate@pidc.co.id / pt.pidc@gmail.com
Website: pelniservices.com/id

PT. PELITA INDONESIA DJAYA

MEMUTUSKAN

Menetapkan : **PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018 PT. PELITA INDONESIA DJAYA;**

PERTAMA : Menetapkan Pedoman Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 PT. Pelita Indonesia Djaya sebagaimana Lampiran yang bersifat mengikat dan tidak terpisahkan dari Keputusan Direksi ini;

KEDUA : Seluruh Insan Pelita wajib menaati seluruh ketentuan yang berlaku dalam Keputusan Direksi ini.

KETIGA : Keputusan Direksi ini berlaku terhitung sejak ditetapkan dan dengan apabila terdapat perubahan, kekeliruan atau kesalahan di kemudian hari akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : JAKARTA
Pada tanggal : 16 MARET 2023

A.N. DIREKSI
DIREKTUR UTAMA

SUKENDRA

Tembusan Yth. :
1. Direksi;
2. Ka. SPI;
3. Para *Vice President*;
4. Arsip.

Ruko Cempaka Mas Blok Q No. 5
Jl. Letjen Suprapto, Kemayoran – Jakarta Pusat
Phone (021) 42883720 – 42883740
Email: corporate@pidc.co.id / pt.pidc@gmail.com
Website: pelniservices.com/id

Kebijakan dan SOP ini mulai berlaku sejak tanggal penetapan oleh SK Direksi.

NAMA / POSISI	TANDA TANGAN
Disiapkan oleh :	
Hefi Aprianto *Vice President Keuangan dan Manajemen Risiko*	ttd
Disetujui oleh :	
Sukendra *Direktur Utama*	ttd
Dr Rooshardiyanti *Direktur Operasi dan Komersial*	ttd
Suparno *Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko*	ttd
Sri Ernawati *Kepala Satuan Pengawasan Internal*	ttd
Tutuy Lestari *Vice President* SDM, Umum dan IT	ttd
Dirga Mulana *Vice President Perbekalan dan Perlengkapan*	ttd
Rais *Vice President Jasa dan Pemeliharaan*	ttd
M. Luqman Al Hakim *Plt. Vice President Pengadaan*	ttd

Sejarah Dokumen

Versi	Tanggal	Ringkasan Perubahan	Issued by
V.01	16 Maret 2023	Terbitan Pertama	VP Keuangan dan Manajemen Risiko

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018

PT PELITA INDONESIA DJAYA

DAFTAR ISI

Pengantar

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

BAB 1 PENDAHULUAN 8

1.1 Tujuan 8

1.2 Ruang Lingkup 8

1.3 Definisi 8

1.4 Profil Perusahaan 11

1.4.1 Visi dan Misi Perusahaan 11

1.4.2 Budaya Perusahaan 12

BAB 2 ORGANISASI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO 13

2.1 Struktur Organisasi Manajemen Risiko 13

2.2 Peran dan Tanggung Jawab 14

2.2.1 Dewan Komisaris 14

2.2.2 Komite Pemantau Manajemen Risiko 14

2.2.3 Direksi 15

2.2.4 Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko 15

2.2.5 Satuan Pengawasan Internal (SPI) 16

2.2.6 Divisi Keuangan dan Manajemen Risiko 16

2.2.7 Departemen Manajemen Risiko dan Kepatuhan 18

2.2.8 Divisi/Unit Pemilik Risiko 19

2.2.9 Risk Officer 20

2.2.10 Seluruh Pegawai 20

2.3 Kebijakan Manajemen Risiko 20

BAB 3 25

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO 25

3.1 Prinsip Manajemen Risiko 25

3.2 Kerangka Kerja 27

3.3 Kajian Risiko 31

BAB 4 32

PROSES MANAJEMEN RISIKO 32

4.1 Komunikasi dan Konsultasi (Communication & Consultation) 33

4.2 Menentukan Lingkup Risiko (Scope) 36

4.3 Menentukan Konteks Risiko (Context) 37

4.4 Menentukan Kriteria Risiko (Criteria) 37

4.4.1 Kriteria Kemungkinan (Likelihood) 38
4.4.2 Kriteria Dampak (Consequences) 39
4.4.3 Besaran Risiko (Risk Score) 42
4.4.4 Kriteria Level Risiko (Risk Level) 42
4.4.5 Kriteria Selera Risiko (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance) 42
4.5 Penilaian Risiko (Risk Assessment) 43
4.5.1 Identifikasi Risiko (Risk Identification) 44
4.5.2 Analisis Risiko (Risk Analysis) 46
4.5.3 Evaluasi Risiko (Risk Evaluation) 48
4.6 Penanganan Risiko (Risk Treatment) 50
4.6.1. Pemilihan Opsi Penanganan Risiko 51
4.6.2. Penyiapan dan penerapan rencana Penanganan Risiko 53
4.6.3. Cost-benefit 53
4.7 Pemantauan dan Reviu (Monitoring and Review) 53
4.8 Dokumentasi dan Pelaporan (Recording and Reporting) 58

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Bentuk Kegiatan Komunikasi dan Konsultasi 34
Tabel 2. Matriks RACI 36
Tabel 3. Kriteria Kemungkinan (Likelihood) 39
Tabel 4. Kriteria Dampak (Consequences) 40
Tabel 5. Hubungan Level Risiko, Limit, dan Mitigasi 43
Tabel 6. Tingkatan Pengelolaan Risiko 52
Tabel 7. Loss Event Database (LED) 63
Tabel 8. Identifikasi Risiko 64
Tabel 9. Analisis Risiko 65
Tabel 10. Evaluasi Risiko 65
Tabel 11. Risk Indicator 67
Tabel 12. Monitoring Penanganan Risiko 68
Tabel 13. Evaluasi Akhir 69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko 13
Gambar 2. Prinsip Manajemen Risiko 25
Gambar 3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko 27
Gambar 4. Proses Manajemen Risiko 32
Gambar 5. Matriks Analisis Risiko 42
Gambar 6. Peta Risiko Inherent Risk v.s Residual Risk. 48
Gambar 7. Siklus Pemantauan dan Pelaporan 59

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Tujuan

Dalam menjalankan misi dan visi Perusahaan dengan berbagai faktor dari eksternal dan ketidakpastian, PT Pelita Indonesia Djaya menyusun Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan dengan tujuan untuk memberikan kepastian yang memadai (*reasonable assurance*) dalam mencapai tujuan perusahaan, menjaga dan meningkatkan nilai dari pemegang saham.

Hal tersebut dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran risiko di seluruh lapisan organisasi, membangun ketahanan dan melakukan mitigasi risiko serta menjaga risiko yang tersisa (*residual risk*) pada tingkat yang dapat ditoleransi (*tolerable level*).

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan berlaku untuk seluruh pihak dan seluruh aktivitas usaha yang dilakukan oleh PT Pelita Indonesia Djaya. Hal ini dimaksudkan agar daya saing (*competitiveness*) dan kelangsungan usaha (*going concern*) perusahaan dapat selalu terjaga.

1.3 Definisi

1. *Actual* (Aktual) adalah betul-betul ada atau terjadi
2. *Consequences* (Konsekuensi) adalah hasil atau imbas atas suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan
3. *Control* (Kontrol) adalah tindakan (*process, policy, device, practice*) yang dilakukan untuk mengubah risiko.
4. *Control Assessment* (Penilaian Kontrol) adalah reviu secara sistimatis terhadap suatu control untuk memastikan tingkat efektivitas atau keandalannya.
5. *Enterprise Risk Management* (Manajemen Risiko Perusahaan) adalah aktivitas yang terkoordinasi dalam mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam hal risiko.
6. *Frequency* (Frekuensi) adalah jumlah dari suatu kejadian dalam kurun waktu tertentu.
7. *Guideline* (Pedoman) adalah arahan atau prinsip yang bersifat umum mengenai tata kelola suatu aktivitas perusahaan.
8. *Hazard* (Bahaya) adalah sumber dari hal-hal yang dapat membahayakan.

9. Identifikasi dan Analisa Konteks Eksternal adalah kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan analisis persepsi & perilaku *stakeholde*r eksternal, termasuk namun tidak terbatas pada :

10. Identifikasi dan Analisa Konteks Internal adalah kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa pengaruh yang selaras dengan budaya, proses dan struktur organisasi

11. *Key Risk Indicator* (Indikator Risiko Kunci) adalah ukuran yang digunakan oleh suatu organisasi sebagai indikator yang menjadi sebuah pemberitahuan dini apabila terjadi suatu perubahan dari *risk exposures* untuk beberapa aspek pada sebuah perusahaan. Dengan kata lain, KRI dapat menjadi sebuah indikator dari kemungkinan munculnya suatu dampak berupa kerugian di masa yang akan datang.

12. *Likelihood* (Kemungkinan) adalah probabilitas atau frekuensi atas suatu kejadian.

13. *Loss* (Kerugian) adalah segala konsekuensi negative atau imbas yang merugikan, baik yang bersifat finansial maupun non finansial.

14. *Mitigation* (Mitigasi) adalah serangkaian upaya untuk mengurangi risiko, baik melalui pembangunan fisik maupun penyadaran dan peningkatan kinerja serta kemampuan menghadapi ancaman di masa yang akan datang.

15. *Monitor* (Pemantauan) adalah pemeriksaan secara berkelanjutan, mengawasi, mengamati secara kritis, atau mengukur perubahan atas suatu performa yang diharapkan atau yang disyaratkan.

16. Polar (Polarisasi) adalah proses, perbuatan, pembagian atas dua bagian (kelompok orang yang berkepentingan dan sebagainya) yang berlawanan

17. *Probability* (Probabilitas) adalah peluang atau kemungkinan dari satu kejadian, terjadi atau tidak dan seberapa besar kemungkinan kejadian tersebut berpeluang untuk terjadi

18. *Residual Risk* (Risiko Sisa) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan penanganan risiko *(risk treatment)*.

19. *Risk* (Risiko) adalah suatu ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan atau sasaran tertentu.

20. *Risk Assesment* (Penilaian Risiko) adalah penilaian suatu risiko dengan cara membandingkan terhadap tingkat atau kriteria risiko yang telah ditetapkan. Mengenai waktu dan metode pelaksanaan akan disampaikan oleh Departemen Manajemen Risiko dan Kepatuhan sesuai kebutuhan.

21. *Risk Appetite (Selera Risiko)* adalah suatu keadaan di mana perusahaan memilih untuk menerima, memantau, mempertahankan diri, atau memaksimalkan diri melalui peluang-peluang yang ada.

22. *Risk Avoidance* (Penghindaran Risiko) adalah sebuah keputusan untuk tidak masuk, atau keluar dari situasi yang mengandung risiko.

23. *Risk Based Audit* (Audit Berbasis Risiko) adalah suatu Teknik audit dimana semua kegiatan audit yang dimulai dari perncanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko perusahaan yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melalukan *risk assessment.*

24. *Risk Based Budget* (Anggaran Berbasis Risiko) adalah metode untuk menentukan alokasi sumber daya dengan mempertimbangkan risk event yang dapat terjadi.

25. *Risk Cause* (Penyebab Risiko) adalah suatu penyebab ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan/ sasaran.

26. *Risk Evaluation* (Evaluasi Risiko) adalah proses membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang untuk selanjutnya digunakan untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau tidak.

27. *Risk Event (Kejadian Risiko)* adalah terjadinya peristiwa tertentu yang menyebabkan timbulnya konsekuensi terhadap suatu sasaran.

28. *Risk Identification* (Identifikasi Risiko) adalah proses menemukan, mengenali dan menjelaskan dari suatu risiko.

29. *Risk Level* (Tingkatan Risiko) adalah tingkatan dari risiko yang telah diidentifikasi berdasarkan Likelihood (kemungkinan) dan *Consequences* (Konsekuensi/Dampak).

30. *Risk Management Framework* (Kerangka Kerja Manajemen Risiko) adalah suatu rangkaian proses yang menjadi fondasi dan tata kelola dalam mendisain, menerapkan, memonitor, menelaah dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola risiko di seluruh organ Perusahaan.

31. *Risk Management Process* (Proses Manajemen Risiko) adalah penerapan secara sistimatis atas kebijakan manajemen, prosedur, dan praktek serta kegiatan untuk mengkomunikasikan, mendiskusikan, menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, menangani, memonitor dan menelaah risiko sesuai Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018.

32. *Risk Owner* (Pemilik Risiko) adalah orang atau unit yang diberi otoritas dan akuntabilitas untuk mengelola suatu risiko yang melekat atas tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan

kepadanya dalam hal ini adalah Direktur dan *Vice President* atau Pimpinan Direktorat dan Pimpinan Divisi/Biro.

33. *Risk Reduction* (Pengurangan Risiko) adalah tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan dan/atau konsekuensi yang ada dalam sebuah risiko.

34. *Risk Retention* (Retensi Risiko) adalah sejumlah beban kerugian dan/atau manfaat yang diterima atas suatu risiko.

35. *Risk Sharing* (Pembagian Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melibatkan/bermitra dengan pihak lain untuk berbagi tanggung jawab atas aktivitas yang memiliki risiko.

36. *Risk Tolerance* adalah sejumlah dampak negatif yang berani diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

37. *Risk Transfer* (Transfer Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melimpahkan risiko dari sebuah proyek ke pihak lain.

38. *Risk Treatment* (Penanganan Risiko) adalah proses untuk mengubah atau memodifikasi suatu risiko.

39. *Stakeholders* (Pemangku Kepentingan) adalah para pihak dan organisasi yang mempengaruhi atau terimbas dari suatu keputusan dan/atau aktivitas yang dilakukan sebuah organisasi.

40. *Three lines of defence* adalah model koordinasi manajemen risiko di dalam suatu organisasi yang membagi fungsi-fungsi organisasi menjadi tiga lapis pertahanan terhadap risiko. Ketiga lapis tersebut adalah pemilik risiko (unit bisnis), pengawas risiko (unit manajemen risiko dan unit kepatuhan), serta unit audit internal.

41. *Threshold* (Ambang Batas) adalah sebuah penetapan ukuran ambang batas yang menentukan sesuatu disebut risiko berbahaya.

42. UoM *(Unit of Measurement)* Satuan Pengukuran adalah pernyataan yang menjelaskan arti dari suatu besaran atau sesuatu yang dijadikan pembanding dalam pengukuran yang menjadi acuan.

1.4 Profil Perusahaan

1.4.1 Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

Menjadi Perusahaan Jasa Berbasis Teknologi Terkemuka di Indonesia

Misi:

1. Mengelola dan mengembangkan penyediaan kebutuhan barang dan jasa

   Makna : Senantiasa menyediakan barang dan jasa kepada pelanggan seiring tingginya permintaan kebutuhan.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan nilai perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia dan teknologi untuk mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan.

   Makna : Menjalankan prinsip layanan prima dan perbaikan berkesinambungan demi nilai tambah stakeholder.
4. Melaksanakan tata Kelola perusahaan yang baik guna memberikan nilai tambah bagi karyawan, perusahaan dan stakeholder.

   Makna : Menerapkan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) dalam menjalankan kegiatan usaha.

1.4.2 Budaya Perusahaan

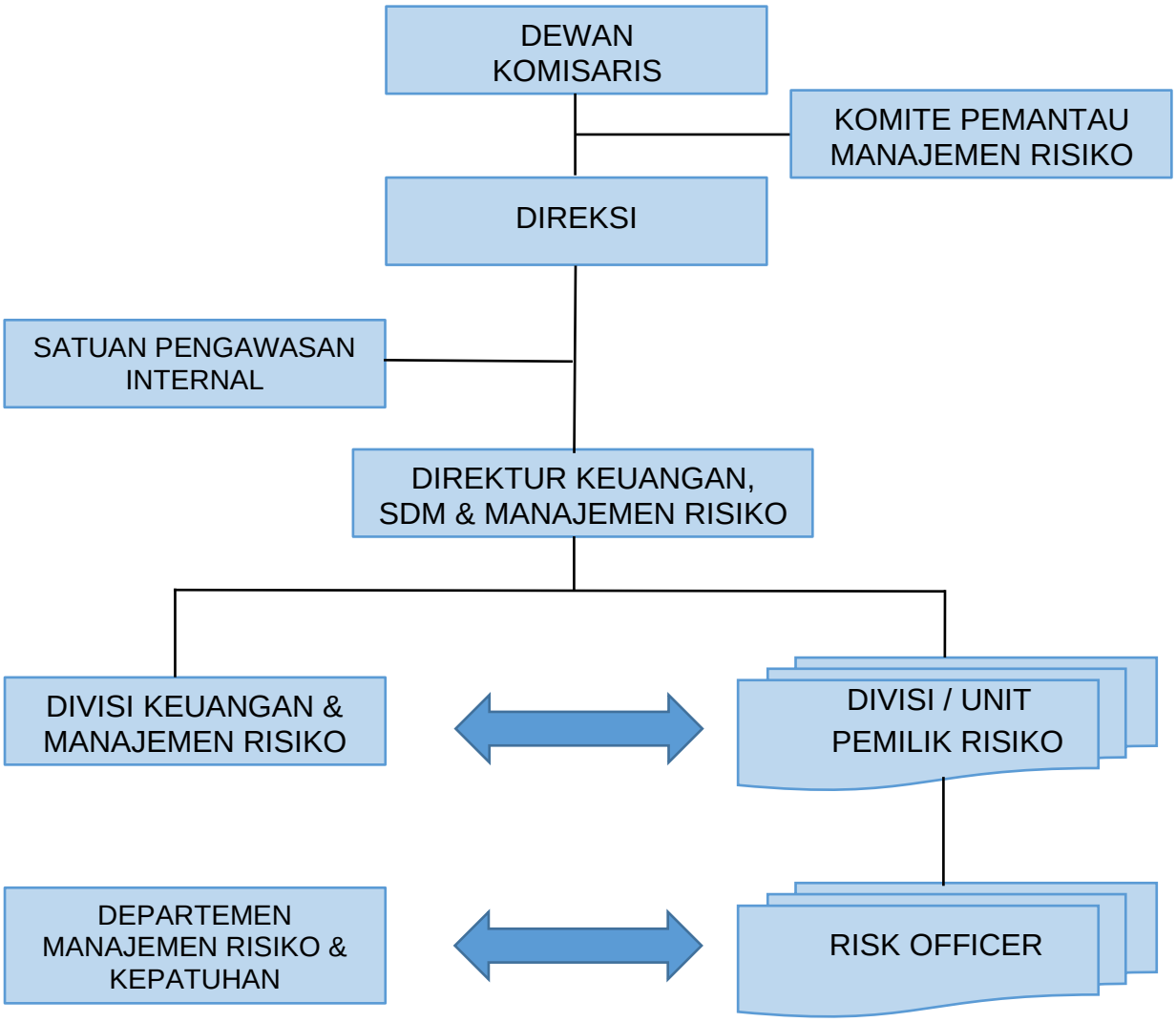
AMANAH	: Memegang teguh kepercayaan yang telah diberikan.
KOMPETEN	: Terus belajar dan mengembangkan kapasitas.
HARMONIS	: Saling peduli dan menghargai perbedaan.
LOYAL	: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
ADAPTIF	: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
KOLABORATIF	: Membangun kerjasama yang sinergi.

BAB 2

ORGANISASI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

2.1 Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko dilakukan dengan struktur organisasi yang meliputi Dewan Komisaris, Komite Pemantau Manajemen Risiko, Direksi, Satuan Pengawasan Internal(SPI), Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi/Unit Pemilik Risiko, Departemen Pengelola Risiko, dan Risk Officer seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko

2.2 Peran dan Tanggung Jawab

2.2.1 Dewan Komisaris

a. Memberikan arahan atas kebijakan Manajemen Risiko.
b. Melaksanakan pengawasan dan memberikan saran perbaikan kepada Direksi atas penerapan kebijakan Manajemen Risiko.

2.2.2 Komite Pemantau Manajemen Risiko

Pembentukan Komite Pemantau Manajemen Risiko merupakan bagian dari upaya Perusahaan untuk memperkuat praktik pengawasan terhadap kebijakan dan sistem manajemen risiko di Perseroan sebagai bagian dari implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik *(GCG).* Terkait implementasi *GCG,* peran dan fungsi Komite Kebijakan Risiko menjadi sangat strategis untuk membantu dan meningkatkan peran Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasannya.

Anggota Komite Pemantau Manajemen Risiko diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS. Masa tugas anggota Komite Pemantau Manajemen Risiko tidak boleh lebih lama dari masa jabatan Dewan Komisaris sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Anggota Komite harus bersikap independen, obyektif dan professional.

Pedoman pelaksanaan fungsi Komite Pemantau Manajemen Risiko tertuang dalam piagam komite kebijakan risiko, yang mengatur pembentukan & keanggotaan Komite Kebijakan Risiko, tugas, wewenang & tanggung jawab, kode etik, mekanisme rapat dan pendanaan Komite Kebijakan Risiko.

Komite Pemantau Manajemen Risiko bertugas untuk:

a. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris mengenai penyusunan perbaikan manajemen risiko yang berkaitan dengan pengendalian risiko semua bidang Perusahaan sebelum mendapat persetujuan Dewan Komisaris;

b. Melakukan diskusi dengan Direksi atau unit kerja yang terkait dengan manajemen risiko, jika diperlukan;

c. Mempelajari, mengkaji ulang kebijakan dan peraturan-peraturan tentang kebijakan manajemen risiko yang dibuat oleh Direksi;

d. Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kebijakan manajemen risiko beserta pedoman pelaksanaanya serta semua perubahan serta penyesuaian kebijakan manajemen risiko tersebut;

e. Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur risiko; dan

f. Menyampaikan masukan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang mendapat perhatian dan yang perlu dibicarakan dengan Direksi, agar melakukan tidak lanjut dari hasil evaluasi manajemen risiko oleh Komite Pemantau Manajemen Risiko.

2.2.3 Direksi

a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.

b. Menetapkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

c. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

d. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan.

e. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.

f. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.

g. Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi *system.*

h. Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance* atau *risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

2.2.4 Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko

a. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independent.

b. Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi system.

c. Mengikuti rapat pembahasan dengan Komite Pemantau Manajemen Risiko maupun pihak eksternal bersama dengan Divisi Keuangan dan Akuntansi.

d. Memastikan pelaksanaan proses asesmen secara berkala.

e. Memastikan penyampaian pelaporan asesmen secara tepat waktu.

2.2.5 Satuan Pengawasan Internal (SPI)

a. Berperan dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas dan proses bisnis yang dilakukan oleh *risk owner* telah sesuai dengan kebijakan, standar, prosedur kerja, dan manual yang ditetapkan oleh Direksi, termasuk di dalamnya kebijakan manajemen risiko

b. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.

c. Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).

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

e. Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko

2.2.6 Divisi Keuangan dan Manajemen Risiko

a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.

b. Membangun arsitektur (framework), SOP dan strategi manajemen risiko.

c. Memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan efektif di seluruh lingkungan perusahaan

d. Menyusun dan mengmbangkan kebijakan manajemen risiko perusahaan.

e. Membangun pernyataan komitmen manajemen atas penerapan manajemen risiko

f. Menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko secara berkala termasuk memantau posisi / tingkat risiko secara keseluruhan dan memberikan peringatan dini akan ancaman potensi risiko kepada Direksi.

g. Mengkoordinir dan melakukan asistensi proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan.

h. Mengelola sistem informasi manajemen risiko agar berjalan dengan baik.

i. Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko secara keseluruhan.

j. Memberikan rekomendasi atau pendapat atas hasil kajian risiko yang telah dilakukan oleh risk owner.

k. Meminta *risk owner* untuk menyampaikan laporan implementasi manahemen risiko.

l. Mengusulkan besaran toleransi risiko kepada Direksi, yang sebelumnya telah dievaluasi bersama dengan bidang terkait.

m. Menyampaikan kepada Direksi, usulan perbaikan dan penyempurnaan atas sistem, kenijkan dan prosedur manajemen risiko perusahaan.

n. Menyusun dan mengusulkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko kepada Direksi.

o. Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.

p. Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.

q. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko diseluruh perusahaan.

r. Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.

s. Mereviu Profil risiko Divisi / unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.

t. Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.

u. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.

v. Menyusun *Top* Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.

w. Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.

x. Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/ Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.

y. Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko antara lain berdasarkan temuan audit internal dan atau perkembangan praktik Manajemen Risiko dalam dunia usaha.

z. Melakukan kajian bersama *Counterpart* Divisi / Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.

aa. Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/ Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.

bb. Melakukan pemantauan bersama *Counterpart* Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

cc. Menyusun dan menyampaikan Laporan Rencana Kegiatan Manajemen Risiko, Realisasi Kegiatan Manajemen Risiko, Profil Risiko, Produk & Aktivitas Baru, dan Kejadian Luar Biasa serta laporan lainnya yang diperlukan untuk pengambilan keputusan secara menyeluruh dan berkala kepada Direksi sesuai prosedur yang berlaku.

dd. Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan Hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

2.2.7 Departemen Manajemen Risiko dan Kepatuhan

a. Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.

b. Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.

c. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko diseluruh perusahaan.

d. Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.

e. Mereviu Profil risiko Divisi/ unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.

f. Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.

g. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.

h. Menyusun Top Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu

i. Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.

j. Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/ Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.

k. Melakukan kajian bersama Counterpart Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.

l. Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/ Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.

m. Melakukan pemantauan bersama Counterpart Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

n. Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan Hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

2.2.8 Divisi/Unit Pemilik Risiko

a. Mengelola risiko-risiko yang ada di unit kerjanya

b. Mengendalikan pengendalian risiko dan melaporkan hasilnya secara berkala

c. Bertanggung jawab atas kerugian dan risiko yang terjadi sebagai akibat penyimpangan dan / atau pelanggaran terhadap keputusan Direksi.

d. Berdasarkan sasaran strategis perusahaan, melaksanakan assesmen risiko dan membuat rencana mitigasi risiko.

e. Menyusun daftar risiko pada unit kerjanya

f. Melakukan tindakan respon risiko yang telah disetujui oleh Direksi

g. Melakukan proses monitoring, pengendalian, dan pelaporan risiko di unit kerjanya

h. Mengusulkan dimasukkanya jenis risiko tertentu kepada Departemen Manajemen Risiko & Kepatuhan

i. Mengusulkan strategi mitigasi risiko

j. Mengusulkan besaran toleransi risiko

k. Menunjuk atau menetapkan *risk officer* sebagai koordinator pelaksanaan Manajemen Risiko di Divisi/ Unit Pemilik Risiko.

l. Melaksanakan kegiatan *self assesment* atas risiko level proses dan pengendalian yang ada di Fungsi Kerja masing-masing.

m. Menyusun hasil *risk assessrnent* level proses dalam bentuk profil risiko Fungsi Kerja untuk dilaporkan kepada Fungsi Manajemen Risiko.

n. Melakukan monitoring dan pengendalian risiko terhadap pelaksanaan aktivitas dilevel proses.

o. Melaporkan peristiwa risiko yang terjadi dalam pelaksanaan bisnis normal, baik yang telah teridentifikasi sebelumnya pada saat *self assessment* maupun yang belum teridentifikasi kepada Fungsi Manajemen Risiko.

p. Memelihara catatan historis atas tingkat pencapaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam Fungsi Kerja masing-masing sebagai indikator peringatan dini *(early*

warning indicator) dan sebagai *database* untuk memprediksi keterjadian risiko di masa yang akan datang.

q. Memberikan masukan kepada Fungsi Manajemen Risiko.

r. Melaksanakan proses Manajemen Risiko sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.

s. Bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap pengelolaan risiko di Divisi/Unit masing-masing melalui proses penerapan Manajemen Risiko dimulai dari penetapan sasaran identifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, pengendalian risiko, mengkomunikasikan risiko, monitoring risiko dan pelaporan.

2.2.9 Risk Officer

a. Merupakan fungsi yang diintegrasikan dengan *risk performance management officer* pada jabatan Manager serta dikukuhkan melalui SK Direksi.

b. Penugasan fungsi *risk officer* dapat diberikan secara berkala

c. Menjadi pendamping para risk owner dan unit kerja untuk membantu proses implementasi manajemen risiko.

d. Membantu memonitoring dan reviu data risiko bersama-sama risk owner.

e. Mendokumentasikan hasil analisa risiko *risk owner* di Unit kerjanya.

f. Mendokumentasikan kelengkapan administrasi *risk assessment* (absensi dan notulen rapat).

g. Melaporkan hasil *risk assessment* dan monitoring dan reviu data risiko serta seluruh kegiatan implementasi manajemen risiko kepada Unit Kepatuhan dan Manajemen Risiko.

2.2.10 Seluruh Pegawai

Seluruh pegawai mempunyai peran dalam mewujudkan Manajemen Risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan Penanganan Risiko yang tepat.

2.3 Kebijakan Manajemen Risiko

a. Membangun Kesadaran & Budaya Risiko

Risiko dapat timbul karena pemilik risiko tidak memahami atau tidak mengetahui secara utuh aktifitas proses bisnis yang dijalankan. Dalam jangka panjang, manajemen risiko dengan pendekatan kesadaran dan budaya risiko jauh lebih efektif dibandingkan pendekatan dengan cara lain. Keberhasilan dalam menjalin komunikasi antara semua unit

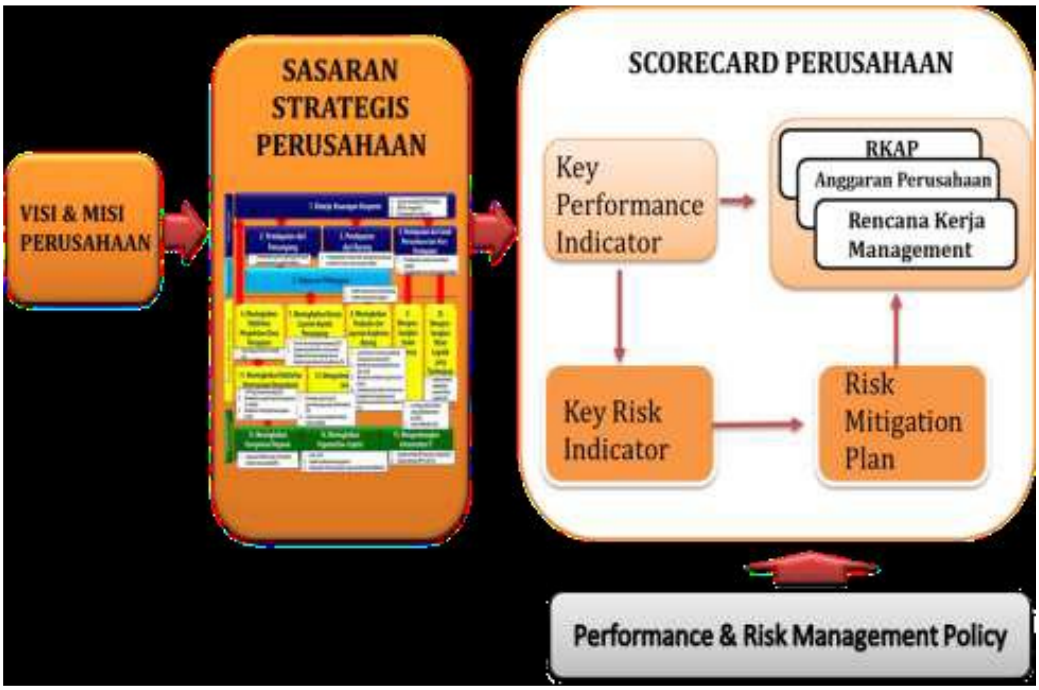
terkait, kesadaran adanya risiko dan fokus terhadap rencana penanganan risiko menjadi barometer dalam membangun budaya risiko.

Risiko adalah tanggung jawab bersama, oleh karena itu membangun kesadaran dan budaya risiko menjadi sangat penting. Sadar risiko merupakan bagian dari satu rangkaian proses yang dimulai dengan pengetahuan tentang manajemen risiko, dari pengetahuan lalu timbul kesadaran, terakhir menjadi komitmen dilaksanakan. Komitmen yang terus menerus diperagakan atau dilaksanakan akan menjadi budaya. Untuk mewujudkan kesadaran dan budaya risiko, program yang efektif dibangun, yaitu dengan menunjuk 1 orang *Risk Officer* setingkat Manager, dan minimal 1 *Staff* yang membantu untuk setiap divisi/unit pemilik risiko. *Risk Officer* dikirim pada pelatihan sertifikasi manajemen risiko agar memiliki kompetensi sebagai *Risk Officer*.

b. Integrasi Manajemen Risiko dengan Manajemen Kinerja

Salah satu indikator perusahaan memiliki kinerja yang baik adalah mamu menciptakan nilai tambah bagi pengguna jasa dalam hal ini sesuai dalam Prisnip Risk management ISO 31000:2018 tujuan Manajemen Risiko adalah menciptakan Nilai (*Value Creation*). Dalam upaya mencapai hal tersebut, maka melalui manajemen risiko dilakukan suatu langkah strategis yaitu proses integrasi antara *Balance Scorecard* dengan *Risk Management* ISO 31000:2018.

Proses integrasi *performance* yang menggunakan alat *measurement*-nya *KPI* dengan *Risk Management* alat *measurement*-nya KRI maka perusahaan akan mampu mencapai *Strategic Objective* Perusahaan secara efektif dan merubah risiko – risiko yang ada menjadi peluang bisnis perusahaan.



Manajemen risiko dan manajemen kinerja mempunyai orientasi kepada Sasaran Strategis Perusahaan dan Unit Kerja. Manajemen kinerja mendorong *Critical Success Factor* untuk pencapaian Sasaran Strategis, sedangkan Manajemen Risiko adalah mengendalikan *Critical Risk Factor* agar Sasaran Strategis selamat dari ancaman risiko. Oleh karena itu integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja menjadi keniscayaan dan membuat proses bisnis di perusahaan secara keseluruhan akan menjadi lebih efisien dan efektif.

c. Audit Berbasis Risiko *(Risk Based Audit)*
Satuan Pengawasan Internal menyusun Rencana Audit Tahunan dengan mempertimbangkan profil risiko perusahaan atau Rencana Audit Tahunan disusun berbasis risiko.

d. Anggaran Berbasis Risiko *(Risk Based Budget)*
Penyusunan rencana kerja dan anggaran pada tingkat divisi sudah harus mempertimbangkan profil risiko di unitnya masing-masing yang disusun oleh masing-masing divisi. Demikian pula pada tingkat direktorat dan korporat, RJPP & RKAP yang disusun oleh Divisi juga mempertimbangkan profil risiko di tingkat direktorat dan korporat.

Proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggran Perusahaan (RKAP) yang diintegrasikan dengan proses asesmen risiko dimana biaya-biaya mitigasi untuk risiko – risiko utama Perusahaan turut diajukan dalam RKAP.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) berbasis risiko yang sudah dibuat pasti memiliki tujuan yang dapat menguntungkan perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan mampu mengidentifikasi proses strategis yang memiliki potensi risiko yang besar dan merugikan sehingga dapat dilakukan mitigasi dini.
2. Perusahaan mampu mengidentifikasi fungsi antar lintas yang ada di dalam perusahaan sehingga perusahaan mampu memetakan anggaran yang sistematis dan optimal.
3. RKAP perusahaan yang disusun menjadi lebih konkret dan rentan atas risiko-risiko yang akan terjadi.

e. Penetapan Selera Risiko *(Risk Appetite)* dan Toleransi Risiko *(Risk Tolerance)*

Risk appetite atau selera risiko merupakan besaran risiko yang bersedia diambil perusahaan dalam rangka mencapai target komersial yang ditetapkan. Toleransi risiko adalah besaran risiko tertentu yang boleh melewati *risk appetite* sampai limit tertentu. Rencana kerja tahunan perusahaan wajib dibuat dengan memperhatikan batasan dari selera risiko dan toleransi risiko, untuk memastikan perusahaan dalam melaksanakan strategi tidak melampaui limit risiko. Selera risiko adalah seperti Direksi ingin membawa perusahaan dengan strategi yang agresif, moderate atau konservatif.

Selera risiko ditetapkan sejalan dengan target komersial yang diinginkan, tidak ada perusahaan yang bersedia mengambil risiko tanpa imbal hasil yang memadai sesuai besaran risiko yang diambil. Pada umumnya, para pemangku kepentingan seperti pemegang saham, regulator menginginkan perusahaan menerapkan suatu kebijakan selera risiko yang dipahami oleh seluruh jajaran organisasi, dan dilaksanakan dalam menjalankan usaha nya.

Selera Risiko dan Toleransi risiko ditetapkan berdasarkan keseimbangan antara risiko dan imbal hasil yang diharapkan dari sebuah strategi bisnis yang dijalankan. Oleh karena itu direksi perusahaan wajib memahami hubungan yang melekat diantara strategi bisnis, rencana kerja bisnis, dan risiko. Pernyataan selera risiko merupakan alat yang dapat mengakomodir hubungan tersebut. Dalam hal ini, Divisi Keuangan dan Manajemen Risiko bertugas sebagai dirigen, yang merupakan bagian integral dari keseluruhan strategi dan rencana bisnis perusahaan. Peran divisi ini sangat menentukan peluang mencapai sukses, imbal hasil yang memadai dan penciptaan nilai perusahaan.

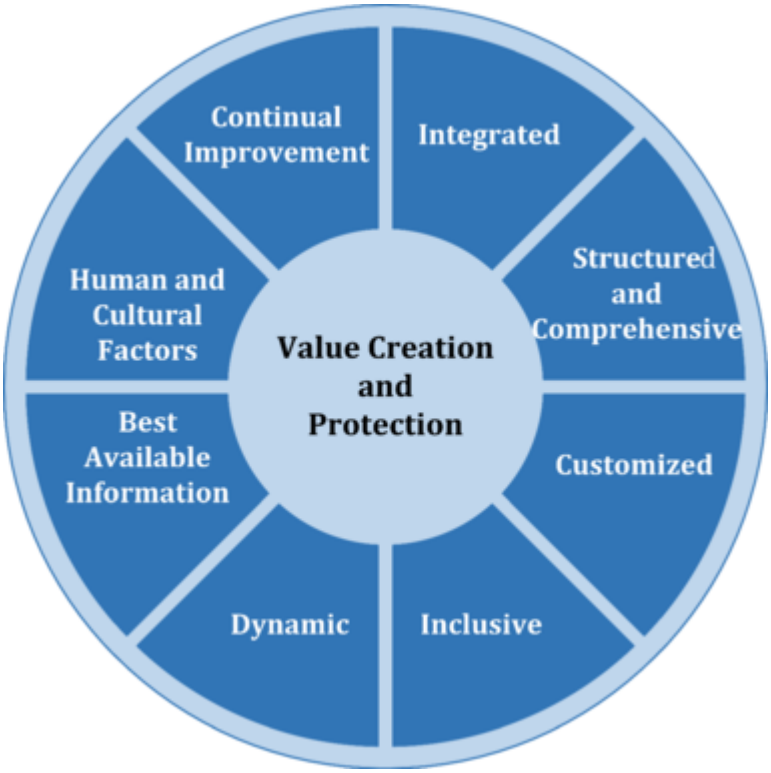
Menetapkan pernyataan selera risiko perlu melibatkan pada pemangku kepentingan terkait, karena pada akhirnya pernyataan selera risiko harus dapat diterima oleh para pemangku kepentingan. PT Pelita Indonesia Djaya menetapkan Selera Risiko dalam rentang besaran risiko *(risk score)* antara 1 (satu) sampai dengan 6 (enam), sedangkan Toleransi Risiko ditetapkan dalam rentang besaran risiko 7 (tujuh) sampai dengan 13 (tiga belas). Besaran risiko ditunjukkan dalam matriks yang disajikan pada Gambar 5.

BAB 3

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

3.1 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai yang akan berkontribusi pada pencapaian tujuan, mendorong inovasi serta meningkatkan kinerja. Prinsip yang digambarkan pada Gambar 2 berikut memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengkomunikasikan nilai serta menjelaskan maksud dan tujuannya.



Gambar 2. Prinsip Manajemen Risiko

1. Terintegrasi *(Integrated)*

   Manajemen Risiko merupakan bagian integral dari semua kegiatan organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Manajemen risiko bukan kegiatan yang berdiri sendiri terpisah dari kegiatan dan proses organisasi. Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko. Manajemen risiko meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di semua tingkatan. PT Pelita Indonesia Djaya akan menerapkan integrasi sistem manajemen risiko dengan manajemen kinerja. Oleh karena itu identifikasi risiko di dalam Daftar Risiko *(Risk Register)* dimulai dari Sasaran Strategis dan KPI yang berlaku disetiap unit organisasi. Integrasi ini menjadi penting karena kedua sistem tersebut sama-

sama berorientasi kepada Sasaran Strategis perusahaan atau unit organisasi. Sistem Manajemen Kinerja menggunakan KPI sebagai representasi ukuran pencapaian Sasaran Strategis, sedangkan Sistem Manajemen Risiko menggunakan KRI *(Key Risk Indicator)* sebagai representasi ukuran risiko yang mengancam pencapaian Sasaran Strategis.

2. Terstruktur dan Menyeluruh *(Structured and Comprehensive)*
   Manajemen risiko dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur dan menyeluruh untuk berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang konsisten, sehingga dapat dihandalkan.

3. Dapat Disesuaikan *(Customized)*
   Kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta terkait dengan tujuan perusahaan.

4. Inklusif *(Inclusive)*
   Keterlibatan pemangku kepentingan yang relevan dan tepat waktu dengan mempertimbangkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka. Hal ini akan meningkatkan kesadaran atas pengelolaan risiko serta pengambilan keputusan yang tepat.

5. Dinamis *(Dynamic)*
   Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang sebagai akibat dari perubahan dan peristiwa di internal dan/atau eksternal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan-perubahan dan kejadian-kejadian tersebut.

6. Informasi Terbaik yang Tersedia *(Best Available Information)*
   Masukan untuk manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan terkini serta tujuan yang diharapkan dengan mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang terkait dengan informasi tersebut.

7. Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya *(Human and Cultural Factors)*
   Perilaku dan budaya manusia yang secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko di setiap tingkat dan tahap dijadikan bahan masukan dan pertimbangan.

8. Perbaikan Berkelanjutan *(Continual Improvement)*
   Manajemen risiko meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kesadaran dan pengembangan kemampuan berdasarkan pembelajaran dan pengalaman berkelanjutan. Kegiatan-kegiatan ini mendukung pembelajaran dan ketahanan organisasi.
   Salah satu kegiatan perbaikan berkelanjutan, PT Pelita Indonesia Djaya melakukan pengelolaan dan pemantauan terhadap *risk maturity* level antara lain:
   a. Menentukan kriteria aspek penilaian level kematangan manajemen risiko

b. Menentukan metode pengukuran level kematangan manajemen risiko
c. Melakukan survey dan penilaian level kematangan manajemen risiko
d. Menyusun laporan dan rekomendasi hasil penilaian level kematangan manajemen risiko

3.2 Kerangka Kerja

Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya Direksi.

Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, disain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Gambar 3 mengilustrasikan komponen kerangka kerja dimaksud.

Gambar 3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

1. Kepemimpinan dan Komitmen *(Leadership and Commitment)*
   Direksi dan Dewan Komisaris memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas organisasi dan menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:
   a. menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja;
   b. menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan manajemen risiko;
   c. memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan risiko;

d. menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam organisasi.

Ini sangat membantu organisasi untuk:

a. menyelaraskan manajemen risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
b. mengenali dan menangani semua kewajiban, termasuk komitmen sukarela;
c. menetapkan besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko, memastikan komunikasinya kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
d. mengomunikasikan nilai manajemen risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
e. mendorong pemantauan sistematis terhadap risiko;
f. memastikan kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi;

Direksi memiliki akuntabilitas untuk mengelola risiko, sedangkan Dewan Komisaris memiliki akuntabilitas untuk mengawasi manajemen risiko. Dewan Komisaris sering diharapkan untuk:

a. memastikan risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran organisasi;
b. memahami risiko yang dihadapi organisasi dalam mencapai sasarannya;
c. memastikan sistem untuk mengelola risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
d. memastikan sistem tersebut sesuai dengan konteks sasaran organisasi;
e. memastikan informasi tentang risiko semacam itu dan manajemennya dikomunikasikan dengan tepat.

2. Integrasi *(Integration)*

Integrasi manajemen risiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. Struktur dapat saja berbeda bergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Setiap orang di organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko.

Tata kelola memandu arah organisasi, hubungan eksternal dan internalnya, serta peran, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arahan tata kelola menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat yang diinginkan dari kinerja berkelanjutan dan viabilitas jangka panjang. Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan manajemen risiko di dalam organisasi adalah bagian integral dari tata kelola organisasi.

Integrasi manajemen risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

3. Desain *(Design)*

   Disain sistem manajemen risiko disusun dan diterapkan dengan memperhatikan aspek sebagai berikut:

   a. Pemahaman organisasi dan konteksnya

      Ketika mendisain kerangka kerja pengelolaan risiko, organisasi memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya. Pemeriksaan konteks eksternal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

      1. faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal;
      2. penggerak dan tren utama yang memengaruhi sasaran organisasi;
      3. hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
      4. hubungan dan komitmen kontraktual;
      5. kompleksitas dan dependensi jaringan;

   b. Pemeriksaan konteks internal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

      1. visi, misi, dan nilai;
      2. tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
      3. strategi, sasaran, dan kebijakan;
      4. budaya organisasi;
      5. standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
      6. kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
      7. data, sistem informasi, dan alir informasi;
      8. hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai mereka;
      9. hubungan dan komitmen kontraktual;
      10. Interdependensi dan interkoneksi.

   c. Penegasan komitmen manajemen risiko

      Direksi dan Dewan Komisaris, jika memungkinkan, menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko. Komitmen manajemen risiko dikomunikasikan

di dalam organisasi dan kepada pemangku kepentingannya. Komitmen termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

1. tujuan pengelolaan risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan lain;
2. penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
3. kepemimpinan dalam integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
4. kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
5. penyediaan sumber daya yang diperlukan;
6. cara penanganan konflik kepentingan;
7. pengukuran dan pelaporan dalam indikator risiko organisasi;
8. reviu dan peningkatan.

d. Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional

Direksi dan Dewan Komisaris, sesuai penerapan, memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dalam manajemen risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi, menekankan bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab inti serta mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko (pemilik risiko).

e. Alokasi sumber daya

Direksi dan Dewan Komisaris, sesuai penerapan, mempertimbangkan kapabilitas, dan keterbatasan, sumber daya yang ada serta memastikan alokasi sumber daya manajemen risiko yang memadai, yang dapat termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

1. orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
2. proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola risiko;
3. proses dan prosedur terdokumentasi;
4. sistem manajemen informasi dan pengetahuan;
5. pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan;

f. Penyiapan komunikasi dan konsultasi

Organisasi menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan efektif manajemen risiko. Komunikasi melibatkan pembagian informasi dengan pemangku kepentingan yang dituju. Konsultasi juga melibatkan pemberian umpan balik dari partisipan dengan harapan bahwa hal itu dapat berkontribusi dan membentuk keputusan atau aktivitas lain.

4. Implementasi (Implementation)
   Implementasi sistem manajemen risiko merupakan proses mulai dari tahap penyusunan konteks sampai dengan rencana penanganan. Implementasi secara keseluruhan memperhatikan proses komunikasi dan konsultasi antar unit untuk mempercepat penanganan risiko serta mengarahkan pihak yang bertanggung jawab untuk penyelesaian risiko.

5. Evaluasi (Evaluation)
   Monitoring dan reviu seluruh aktivitas pengelolaan risiko harus direncanakan dan berkelanjutan. Penanggungjawab untuk setiap aktivitas harus ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat dikaitkan dengan kegiatan audit internal untuk pembelajaran dan perbaikan terus menerus. Penilaian Maturity Level (tingkat kematangan) terhadap implementasi sistem manajemen risiko dilakukan pada setiap tahun.

6. Peningkatan Berkelanjutan (Improvement)
   Sistem Manajemen Risiko harus terus menerus disempurnakan sesuai hasil evaluasi dan rekomendasi dari pemangku kepentingan. Peningkatan berkelanjutan terutama berorientasi pada peningkatan kematangan pengelolaan risiko (risk maturity level). Manajemen risiko harus melekat pada budaya manajemen Perseroan dalam rangka pengambilan keputusan.

3.3 Kajian Risiko

Identifikasi dan penanganan risiko bukan hanya dilakukan terhadap risiko-risiko utama, tetapi juga terhadap risiko lainnya yang bersifat dinamis yang dapat muncul sewaktu-waktu. Kajian risiko perlu dilakukan terhadap hal-hal sebagai berikut :

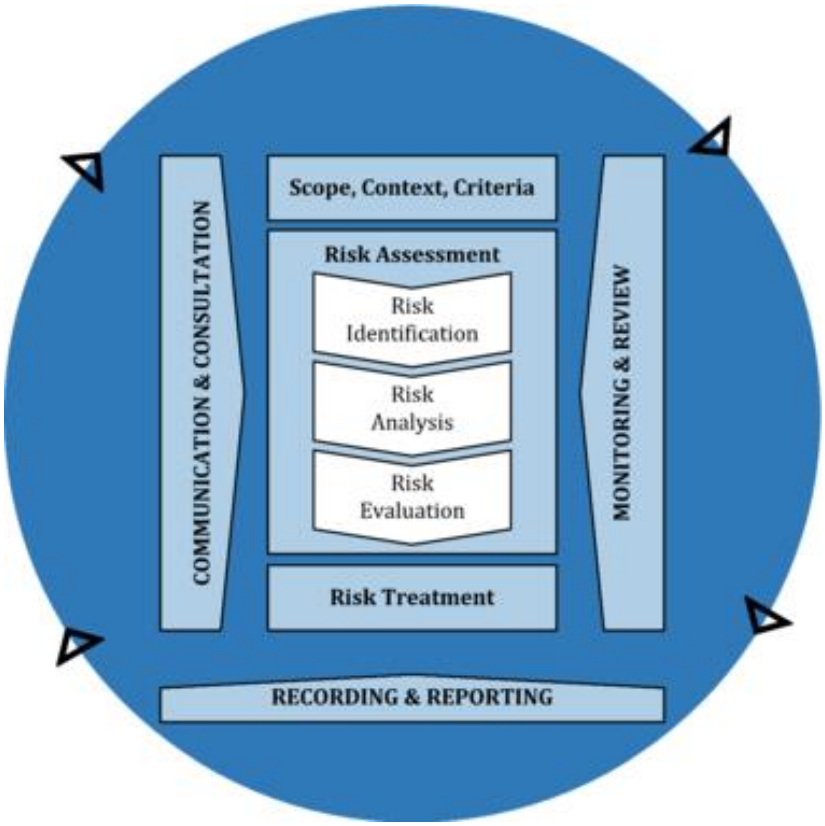
1. Pengembangan usaha baru dengan nilai diatas Rp 500 Juta
2. Pengembangan usaha yang telah ada dengan nilai investasi diatas Rp 1 Miliar
3. Aktifitas atau inisiatif baru yang dapat mengakibatkan korban jiwa.
4. Inisiatif pengembangan usaha atau usaha baru yang nilai nya dibawah Rp 500 juta, Divisi Keuangan & Manajemen Risiko bertugas sebagai *counterpart*, dengan data disajikan oleh pemilik risiko atau unit terkait terlebih dahulu.

Kajian risiko dapat dibuat secara internal atau eksternal, tergantung kompleksitas inisiatif usaha dan ketersediaan SDM yang berkompeten di perusahaan.

BAB 4
PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko melibatkan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, serta penilaian, penanganan, pemantauan, peninjauan, pencatatan, dan pelaporan risiko. Proses ini digambarkan pada Gambar 4. Proses manajemen risiko menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Ini dapat diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek.

Penerapan proses manajemen risiko di dalam organisasi disesuaikan untuk mencapai sasaran serta menyesuaikan konteks eksternal dan internal tempat proses diterapkan. Sifat dinamis, variabel dari perilaku dan budaya manusia dipertimbangkan dalam penerapan proses manajemen risiko. Walaupun proses manajemen risiko sering ditampilkan berurutan, dalam praktiknya proses manajemen risiko bersifat berulang.



Gambar 4. Proses Manajemen Risiko

4.1 Komunikasi dan Konsultasi (Communication & Consultation)

Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan yang relevan dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan, dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman risiko, sedangkan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Koordinasi erat di antara keduanya akan memfasilitasi pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dipahami, dengan mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi, dan juga hak privasi individu.

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses manajemen risiko.

Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:

1. menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses manajemen risiko;
2. memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
3. memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan;
4. membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

Tabel 1 Bentuk Kegiatan Komunikasi dan Konsultasi

Kegiatan	Tujuan	Peserta	Periode	Output
Sharing Session	Memberikan pengalaman dan sudut pandang peserta terhadap pengelolaan risiko internal & eksternal perusahaan	BOD, BOC, VP, dan Manager	Triwulan	Peserta menambah pengetahuan pengelolaan manajemen risiko dari perusahaan / direktorat lain
FGD	Meningkatkan kualitas pengelolaan risiko di perusahaan / direktorat / divisi setelah berdiskusi dengan peserta lain.	VP / Manager	Semester	Peningkatan kualitas pengelolaan risiko
Sosialisasi	Menyampaikan informasi terkait manajemen risiko	PIC Manajemen Risiko tiap divisi	Tahunan	Pembaharuan informasi terkait manajemen risiko
Benchmark	Memberikan pengetahuan baru terkait pengelolaan risiko di perusahaan lain.	Departemen Manajemen Risiko	Tahunan	Peningkatan implementasi pengelolaan risiko di perusahaan.
Rapat Identifikasi dan Monitoring Risiko	Melakukan identifikasi risiko dan monitoring terhadap pelaksanaan penanganan risiko	Risk Owner (PIC di masing-masing divisi) dan Divisi Keuangan dan Akuntansi	Triwulan	Risk Register, lembar Monitoring dan Loss Event Database.

Dalam rangka membangun komunikasi dan konsultasi yang efektif untuk menunjang kelancaran proses Manajemen Risiko, Pemilik Risiko perlu memahami lebih mendalam setiap stakeholders yang mempengaruhi kelancaran proses Manajemen Risiko yang dilaksanakan, untuk digunakan sebagai dasar bagi penyusunan rencana komunikasi dan konsultasi. PT Pelita Indonesia Djaya menggunakan model Matriks RACI sebagaimana disajikan pada Tabel 2 untuk menjelaskan peran dan tanggung jawab para pihak yang terlibat dalam manajemen risiko perusahaan.

RACI merupakan singkatan dari Responsibility, Accountable, Consulted and Informed merupakan matriks yang berguna untuk membantu dalam identifikasi aktifitas, peran, dan tanggung jawab seseorang dalam aktivitas organisasi.

Responsibility : orang yang bertanggung jawab untuk melakukan sebuah aktivitas.

Accountable : orang yang memberikan otoritas atau menyetujui suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut di proses.

Consulted : orang yang memiliki informasi atau kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah proses atau aktivitas.

Informed : orang yang perlu tahu hasil dari sebuah proses atau aktivitas, tetapi tidak perlu diberi tahu pada saat eksekusi.

Tabel 2. Matriks RACI

No	Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Direksi	Pemilik Risiko	Departemen Pengelola Risiko & Proses Bisnis	Divisi Terkait	*Stakeholder* Utama
1	Menetapkan lingkup, konteks, dan kriteria	I/C	I/C	A/R	C	C	C
2	Identifikasi risiko	I/C	I/C	A/R	C	C	C
3	Analisis risiko	I/C	I/C	A/R	C	C	C
4	Evaluasi risiko	I/C	I/C	A/R	C	C	C
5	Penanganan Risiko	I/C	I/C	A/R	C	C	C
6	Pantau & Kaji ulang	I/C	I/C	A/R	C	C	C
7	Catat & Lapor	I/C	I/C	A/R	C	C	C

4.2 Menentukan Lingkup Risiko (Scope)

Organisasi menentukan ruang lingkup aktivitas manajemen risikonya karena proses manajemen risiko dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), diperlukan kejelasan tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Saat merencanakan pendekatan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

a. sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
b. hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses;
c. waktu, lokasi, serta pencakupan dan pengecualian khusus;
d. alat dan teknik penilaian risiko yang sesuai;
e. sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan;

f. hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

4.3 Menentukan Konteks Risiko (Context)

Konteks risiko terdiri atas eksternal dan internal dari lingkungan perusahaan. Konteks risiko ditetapkan dari pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal tempat organisasi beroperasi serta merefleksikan lingkungan spesifik dari aktivitas yang menjadi sasaran penerapan manajemen risiko.

Pemahaman konteks adalah penting karena:

a. manajemen risiko dilakukan dalam konteks sasaran dan aktivitas organisasi;
b. faktor organisasi dapat menjadi sumber risiko;
c. tujuan dan ruang lingkup proses manajemen risiko mungkin berhubungan dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Konteks Risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi sasaran dan tujuan perusahaan, strategi, ruang lingkup, parameter kegiatan perusahaan, atau bagian lain di mana Manajemen Risiko diterapkan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Kecukupan sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan dan pencatatan/ dokumentasi proses yang diperlukan, harus diperhatikan dengan baik.

Memahami konteks sangat penting karena :

a. Manajemen Risiko mengambil tempat dalam konteks suatu sasaran dan kegiatan di dalam perusahaan.
b. Faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan bisa menjadi sumber risiko.
c. Tujuan dan lingkup proses Manajemen Risiko dapat saling terkait dengan sasaran dari perusahaan secara keseluruhan.

4.4 Menentukan Kriteria Risiko (Criteria)

Organisasi menentukan jumlah dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil, relatif terhadap sasaran. Organisasi juga menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan ruang lingkup aktivitas yang dicakup. Kriteria risiko merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan pemangku kepentingan.

Meski kriteria risiko ditetapkan pada awal proses penilaian risiko, kriteria itu dinamis dan selalu ditinjau dan disesuaikan, bila diperlukan. Untuk menetapkan kriteria risiko, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan:

a. sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil keluaran dan sasaran (baik berwujud maupun tanwujud);
b. bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dan diukur;
c. faktor terkait waktu;
d. konsistensi penggunaan ukuran;
e. bagaimana tingkat risiko ditentukan;
f. bagaimana kombinasi dan urutan berbagai risiko akan diperhitungkan;
g. kapasitas organisasi.

Perusahaan mendefinisikan lingkup risiko dari setiap kegiatan Manajemen Risiko, karena penerapan proses Manajemen Risiko bisa berada pada tingkatan level yang berbeda, maka sangat penting untuk mempertimbangkan lingkup risiko, sehingga sasaran yang relevan dari proses Manajemen Risiko bisa selaras dengan sasaran perusahaan.

Dalam mengidentifikasi dan menentukan cakupan risiko, unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dapat berkolaborasi dengan divisi terkait lainnya melalui mekanisme FGD atau apabila terkait perencanaan jangka pendek (RKAP) dan jangka panjang (RJPP) dapat melalui kaji dokumen yang hasilnya akan disampaikan ke Direksi untuk dijadikan acuan pengembangan proses selanjutnya.

Dalam merencanakan lingkup risiko, dapat mempertimbangkan hal berikut :

a. Sasaran dan keputusan yang akan diambil.
b. Hasil akhir yang diharapkan dari setiap langkah didalam proses.
c. Waktu dan lokasi termasuk keterbatasannya.
d. Kesesuaian perangkat dan teknik risk assesment.
e. Kebutuhan sumber daya, tanggung jawab dan penyimpanan.
f. Hubungan dengan proyek, proses atau kegiatan lainnya.

Kriteria secara umum untuk membantu perusahaan menentukan dan mengevaluasi kisaran besaran risiko yang akan diambil atau tidak diambil dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan. Kriteria harus ditentukan dan dimasukan dalam pertimbangan terkait dengan kebutuhan perusahaan dan sudut pandang pemangku kepentingan. Sifat dari kriteria ini dinamis dan secara rutin dapat direvisi apabila diperlukan. Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

4.4.1 Kriteria Kemungkinan (Likelihood)

Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (probability), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*. Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh Pemilik Risiko, apabila terdapat populasi yang jelas atas

kegiatan maka digunakan persentase dan apabila tidak digunakan jumlah. Kriteria Kemungkinan disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan (Likelihood)

Tingkat	Risiko	Probabilitas	Frekuensi Kejadian
5	**Sangat Besar**	P ≥ 95%	Setiap (0-3) bulan
4	**Besar**	65% ≤ P < 95%	Setiap (3-6) bulan
3	**Sedang**	35% ≤ P < 65%	Setiap (6-9) bulan
2	**Kecil**	5% ≤ P < 35%	Setiap (9-12) bulan
1	**Sangat Kecil**	P < 5%	Setiap 12 bulan atau lebih

4.4.2 Kriteria Dampak (Consequences)

Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi. Area dampak yang diidentifikasi di PT Pelita Indonesia Djaya meliputi hal sebagai berikut:

a. Penurunan Reputasi
   Dampak Risiko berupa rusaknya citra/nama baik/wibawa Badan Standardisasi Nasional yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.
b. Kerugian finansial
   Dampak Risiko berupa kerugian finansial
c. Kecelakaan Kerja
   Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.
d. Gangguan terhadap layanan organisasi
   Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan perusahaan.
e. Gangguan Proyek
   Dampak Risiko terhadap kelancaran pelakasanaan proyek
f. Penurunan Kinerja
   Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.
g. Sanksi pidana, perdata, dan/atau administrarif
   Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

Kriteria Dampak disajikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Kriteria Dampak (Consequences)

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR (Kecil)	MEDIUM (Sedang)	SIGNIFIKAN (Besar)	SANGAT SIGNIFIKAN
		1	2	3	4	5
1	**REPUTASI**	Tidak terdapat dampak reputasi dan tidak dibutuhkan usaha dan biaya untuk memperbaikinya	Reputasi sedikit terpengaruh (berita negatif dimuat di 1 - 5 media lokal), dibutuhkan sedikit usaha dan biaya untuk memperbaikinya.	Reputasi cukup terpengaruh (berita negatif dimuat di 1-2 media nasional), dibutuhkan usaha dan biaya yang cukup besar untuk memperbaikinya.	Reputasi sangat terpengaruh (berita negatif dimuat di 2-5 media nasional atau 1 media internasional), dibutuhkan usaha dan biaya yang besar untuk memperbaikinya.	Reputasi hancur (berita negatif dimuat di 5-10 media nasional atau 1-3 media internasional), dibutuhkan usaha dan biaya yang sangat besar untuk memperbaikinya.
2	**KEUANGAN (Rupiah)**	< 25 Juta	25 s.d 100 Juta	100 s.d 200 Juta	200 s.d 250 Juta	> 250 Juta
3	**KESELAMATAN KERJA**	Luka ringan dan hanya membutuhkan pertolongan pertama, tidak memiliki dampak jangka panjang	Korban hanya membutuhkan perhatian medis dan tidak memiliki dampak jangka panjang	Korban perlu di rawat inap namun tidak memiliki dampak jangka panjang	Memiliki dampak jangka panjang seperti tidak berfungsinya suatu atau beberapa anggota tubuh	Dapat menyebabkan kehilangan nyawa
4	**LAYANAN**	Tidak memiliki dampak terhadap kualitas pelayanan	Menurunnya kualitas pelayanan, terdapat komplain sebanyak < 10% dari total konsumen	Menurunnya kualitas pelayanan, terdapat komplain sebanyak 10-25% dari total konsumen	Menurunnya kualitas layanan dan membutuhkan perhatian khusus direktur terkait, terdapat komplain sebanyak 25-50% dari total konsumen	Menurunnya kualitas layanan dan membutuhkan perhatian khusus direktur terkait, terdapat komplain sebanyak > 50% dari total konsumen
5	**PROYEK**	Tidak berdampak terhadap jadwal proyek	Delay 10%	Delay 10-25%	Delay 25-50%	Delay > 50%
6	**KINERJA**	Tidak ada penurunan kinerja	Penurunan kinerja 10%	Penurunan kinerja 10-25%	Penurunan kinerja 25-50%	Penurunan kinerja > 50%

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR (Kecil)	MEDIUM (Sedang)	SIGNIFIKAN (Besar)	SANGAT SIGNIFIKAN
		1	2	3	4	5
7	**HUKUM**	Tidak terdapat tuntutan	Mengakibatkan dibuatnya pertemuan antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan masalah	Perusahaan mendapatkan surat peringatan pertama dan adanya biaya ganti rugi seperti biaya keterlambatan proyek	Perusahaan mendapatkan surat peringatan kedua, ada indikasi Perusahaan akan dituntut dan adanya biaya ganti rugi seperti biaya keterlambatan proyek	Perusahaan dituntut dan didenda, kontrak atau perjanjian batal demi hukum

4.4.3 Besaran Risiko (Risk Score)

Besaran Risiko atau Risk Score ditentukan berdasarkan kombinasi Level Kemungkinan dan Level Dampak. Besaran Risiko mempunyai skala dari 1 sampai 25 dan dapat dibaca dari Matriks Analisis Risiko pada Gambar 5 di bawah.

		Dampak				
		1	2	3	4	5
Kemungkinan	5	10	12	19	23	25
	4	6	11	17	21	24
	3	4	8	13	18	22
	2	2	5	9	15	20
	1	1	3	7	14	16

Selera Risiko

Toleransi Risiko

Gambar 5. Matriks Analisis Risiko

4.4.4 Kriteria Level Risiko (Risk Level)

Level Risiko ditentukan oleh Besaran Risiko (Risk Score) di dalam rentang angka. PT Pelita Indonesia Djaya menetapkan ada 4 Level Risiko, yaitu Sangat Rendah (1-6), Rendah (7-12), Tinggi (13-19), dan Ekstrim (20-25). Hubungan Level Risiko dan Besaran Risiko disajikan pada Tabel 5.

4.4.5 Kriteria Selera Risiko (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)

Selera Risiko adalah rentang Besaran Risiko yang nyaman diterima oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, sedangkan Toleransi Risiko adalah rentang Besaran Risiko di atas Selera Risiko yang masih bisa diterima oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Di atas batasan Toleransi Risiko disebut area Kapasitas Risiko di mana perusahaan

tidak dapat menerima risiko tersebut, sehingga diperlukan Mitigasi Risiko untuk mengurangi Level Kemungkinan terjadi risiko atau mengurangi Level Dampak risiko dimaksud.

PT Pelita Indonesia Djaya membuat penyelarasan antara Level Risiko di satu sisi dengan Selera Risiko, Toleransi Risiko, dan Kapasitas Risiko di sisi lain yang ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5. Hubungan Level Risiko, Limit, dan Mitigasi

BESARAN RISIKO	LEVEL RISIKO	WARNA	LIMIT	MITIGASI RISIKO
1-6	Rendah	Hijau	Selera Risiko	• Pemantauan risiko oleh risk owner • Memastikan pengendalian risiko • Dilaksanakan oleh level manajer
7-12	Moderate	Kuning	Toleransi Risiko	• Perlu adanya reviu • Evaluasi efektitas pengelolaan risiko • Tindakan mitigasi yang efektif • Dilaksanakan oleh level *Vice President*
13-19	Tinggi	Merah Muda	Kapasitas Risiko	• Perlu tindakan mitigasi dan pengelolaan risiko secara aktif • Berfokus pada pengendalian risiko yang baik • Dilaksanakan oleh level *Direktur Risk Owner*
20-25	Ekstrim	Merah	Kapasitas Risiko	• Segera tindakan mitigasi secara aktif, cepat dan efektif • Dilaksanakan oleh level *Board of Directors*

4.5 Penilaian Risiko (Risk Assessment)

Penilaian risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan. Penilaian Risiko meliputi kegiatan Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko.

4.5.1 Identifikasi Risiko (Risk Identification)

Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi risiko.

Organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Faktor-faktor berikut, dan hubungan antar faktor tersebut, dipertimbangkan:

a. Sumber risiko berwujud dan tidak berwujud;
b. Penyebab dan peristiwa;
c. Ancaman dan peluang;
d. Kerentanan dan kapabilitas;
e. Perubahan konteks eksternal dan internal;
f. Indikator risiko pegari (yang timbul);
g. Sifat dan nilai aset dan sumber daya;
h. Konsekuensi dan dampak terhadap sasaran;
i. Batasan pengetahuan dan keandalan informasi;
j. Faktor terkait waktu;
k. Bias, asumsi, dan kepercayaan pihak yang terlibat.

Organisasi mengidentifikasi risiko, tanpa memandang apakah sumber risiko itu dapat dikendalikan organisasi atau tidak. Perlu diperhatikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil keluaran, yang dapat menimbulkan beragam dampak berwujud atau tak berwujud.

Tahapan Identifikasi Risiko adalah sebagai berikut :

1. Memahami Sasaran Organisasi
   Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi perusahaan yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis. PT Pelita Indonesia Djaya sudah menerapkan sistem Balanced Scorecard, sehingga dapat mengacu kepada Sasaran Strategis, KPI, dan Inisiatif Strategis setiap unit organisasi.

2. Mengidentifikasi Kejadian Risiko (*Risk Event*)
   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. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.

3. Mencari Penyebab Risiko
   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.
   Khusus untuk risiko pada tingkat Ekstrim atau dengan Besaran Risiko 20-25 diperlukan Indikator Risiko Kunci (Key Risk Indicator) sebagai peringatan dini (*early warning system*) bagi terjadinya Penyebab Risiko. Dengan adanya peringatan dini ini diharapkan divisi pemilik risiko tersebut dapat mencegah atau mengendalikan terjadinya Penyebab Risiko yang pada gilirannya akan mengendalikan atau mencegah terjadinya Peristiwa Risiko (*Risk Event*).

4. Menentukan Dampak Risiko
   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.

5. Menentukan Kategori Risiko
   Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. PT Pelita Indonesia Djaya telah menetapkan 6 kategori risiko yang meliputi :
   a. Risiko Strategis merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh ketidaktepatan dalam pegambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

   b. Risiko Hukum dan Kepatuhan merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis, serta akibat ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

   c. Risiko Pasar merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh perubahan nilai tukar, perubahan suku bunga, perubahan harga komoditas, terganggunya *supply*, permintaan, dan persaingan dengan kompetitor.

   d. Risiko Operasional merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainya yang diakibatkan oleh kegagalan proses internal yang kurang memadai, kesalahan manusia, kegagalan dalam mengelola standar minimum

keselamatan, kesehatan, standar minimum lingkungan, nilai-nilai kemasyarakatan, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan.

e. Risiko Keuangan merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh ketidaktepatan dala pengelolaan asset dan kewajiban perusahaan yang berdampak terhadap laba yang lebih rendah dan/atau mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangan.

f. Risiko Reputasi merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan.

4.5.2 Analisis Risiko (Risk Analysis)

Tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya, termasuk, jika memungkinkan, tingkat risikonya. Analisis risiko melibatkan pertimbangan dalam terhadap ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa, skenario, kendali,dan efektivitas kendali tersebut. Suatu peristiwa dapat memiliki beragam sebab dan akibat, serta dapat memengaruhi beberapa sasaran.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan beragam tingkat detail dan kompleksitas, bergantung pada tujuan analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, serta ketersediaan sumber daya. Teknik analisis dapat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, bergantung pada kondisi dan penggunaan yang diharapkan.

Analisis risiko mempertimbangkan faktor seperti:

a. kemungkinan peristiwa dan konsekuensi;
b. sifat dan besaran konsekuensi;
c. kompleksitas dan konektivitas;
d. faktor dan volatilitas terkait waktu;
e. efektivitas kendali yang ada;
f. tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

Analisis risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda, bias, persepsi risiko, dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah mutu informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik, serta eksekusi teknik tersebut. Pengaruh tersebut didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan.

Peristiwa yang ketidakpastiannya tinggi dapat sulit untuk dikuantifikasi. Hal ini dapat menjadi isu saat menganalisis peristiwa dengan konsekuensi yang parah. Pada kasus semacam itu, penggunaan kombinasi beberapa teknik secara umum dapat memberikan wawasan yang lebih luas. Analisis risiko memberikan masukan untuk evaluasi risiko, untuk

keputusan apakah risiko memerlukan penanganan dan bagaimana penanganannya, serta terhadap strategi dan metode Penanganan Risiko yang paling sesuai. Hasilnya memberikan wawasan untuk keputusan, di mana pilihan diambil dan pilihan tersebut melibatkan berbagai jenis dan tingkat risiko.

Tahapan analisis risiko meliputi :

1. Mengiventarisasi sistem pengendalian internal (Internal Control) yang telah dilaksanakan.
   a. 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 atau level dampak.
   b. Sistem pengendalian internal dapat berupa Standard Operating Procedure (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.

2. Mengestimasi Level Kemungkinan Risiko (Likelihood)
   a. Estimasi level kemungkinan Risiko dilaksanakan 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 analisisi atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED (Loss Event Database), yaitu semacam bank data histori kejadian risiko dimasa lalu.
   b. Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.

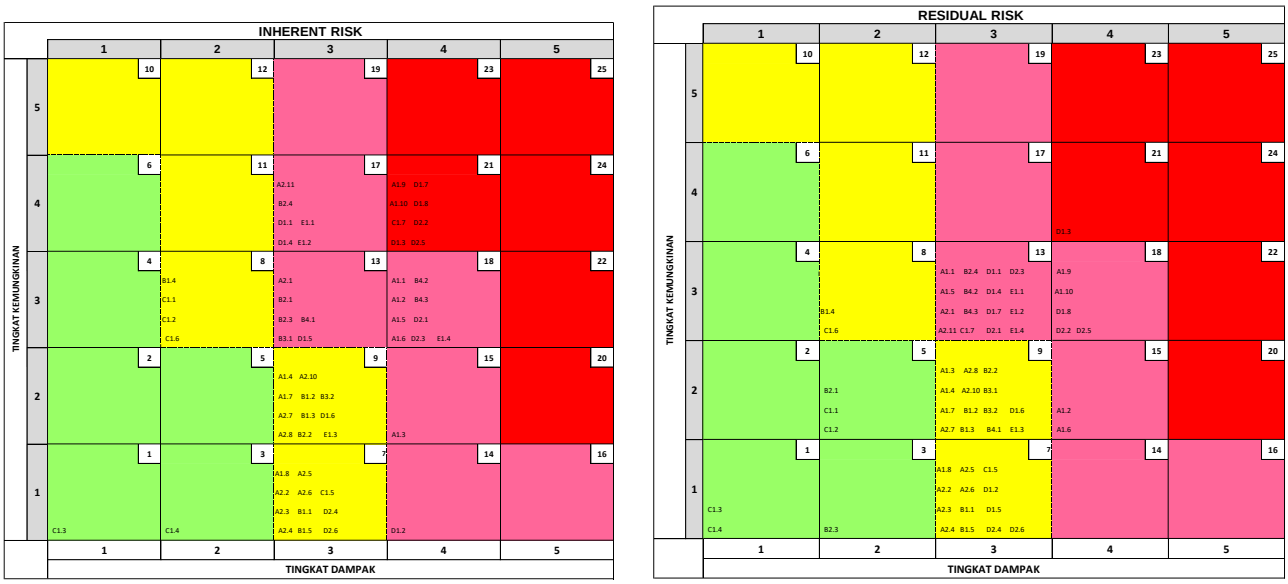
3. Mengestimasi Level Dampak Risiko
   a. Berdasarkan Dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisisi atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
   b. Level Dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.

4. Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko
   a. Besaran Risiko ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko dengan membaca Matriks Analisis Risiko.

b. Setelah Besaran Risiko diperoleh, maka dapat ditentukan Level Risikonya, yaitu Sangat Rendah (1-6), Rendah (7-12), Tinggi (13-19), dan Ekstrim (20-25). Hubungan Level Risiko dan Besaran Risiko disajikan pada Tabel 4.

5. Menyusun Peta Risiko

Setelah Besaran Risiko dari setiap Kejadian Risiko (Risk Event) diperoleh, selanjutnya setiap Kejadian Risiko (Risk Event) tersebut dipetakan ke dalam format Matriks Analisis Risiko. PT Pelita Indonesia Djaya memetakan dua kondisi yaitu risiko awal (Inherent Risk) dan kondisi apabila telah dilakukan Rencana Mitigasi (Mitigation Plan). Contoh pemetaan disajikan pada Gambar 6.



Gambar 6. Peta Risiko *Inherent Risk* v.s *Residual Risk*

4.5.3 Evaluasi Risiko (Risk Evaluation)

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk mendukung keputusan. Evaluasi risiko melibatkan pembandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan.

Hal ini dapat membawa pada keputusan untuk:

a. tidak melakukan apa pun lebih lanjut;
b. mempertimbangkan opsi Penanganan Risiko;
c. melakukan analisis lanjutan untuk memahami risiko dengan lebih baik;
d. memelihara pengendalian yang ada;

e. mempertimbangkan kembali sasaran.

Keputusan mempertimbangkan konteks yang lebih luas, serta konsekuensi aktual yang dipersepsikan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Hasil keluaran evaluasi risiko dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi.

Tahapan evaluasi Risiko meliputi :

1. Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan :
   a. Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
   b. Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.
   c. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
   d. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan judgement pemilik Risiko.

2. Menentukan Risiko Utama
   a. Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari Unit Pemilik Risiko (UPR) di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan Risiko utama. Jika Level Risiko berada pada area penerimaan Risiko, maka Risiko tersebut tidak perlu ditangani.
   b. Setiap Risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko yang disebut Indikator Risiko Kunci (IRK)

3. Evaluasi Risiko (Risk Evaluation)
   Tujuan dari evaluasi risiko ialah mendukung pengambilan keputusan. Evaluasi risiko membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan untuk menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan. Hal ini akan menuntun pada kegiatan :
   a. Tidak melakukan apapun.
   b. Mempertimbangkan pilihan penanganan risiko.
   c. Melakukan analisa lebih lanjut untuk memahami risiko lebih lanjut.
   d. Mempertahankan control yang sudah ada.
   e. Mempertimbangkan kembali sasaran yang ada.

4.6 Penanganan Risiko (Risk Treatment)

Tujuan Penanganan Risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko. Penanganan Risiko mencakup proses berulang dari:

a. Formulasi dan seleksi opsi Penanganan Risiko;
b. Perencanaan dan implementasi Penanganan Risiko;
c. Penilaian efektivitas penanganan itu;
d. Pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima;
e. Pelaksanaan penanganan lanjutan, jika opsi tidak diterima

4.6.1. Pemilihan Opsi Penanganan Risiko

Pemilihan opsi Penanganan Risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi. Opsi Penanganan Risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi.

Opsi Penanganan Risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

a. *Take* (Terima)
   Risiko sisa dapat diterima karena berada didalam target KRI atau berada dalam tingkat toleransi.
b. *Treat* (Tangani)
   Risiko sisa harus ditangani lebih lanjut karena berada diatas tingkat toleransi. Dalam hal ini, penanganan dapat dilakukan untuk mengurangi tingkat kemungkinan dan/atau mengurangi tingkat dampak yang dapat terjadi
c. *Transfer* (Transfer)
   Risiko sisa berada diatas tingkat toleransi dan harus ditangani dengan cara mentransfer ke asuransi dan/atau ke unit lain yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menangani risiko tersebut.
d. *Terminate* (Tolak)
   Risiko sisa berada jauh diatas tingkat toleransi dan diputuskan untuk ditolak. Contoh penolakan risiko adalah penghentian suatu aktifitas usaha seperti divestasi, penolakan usulan bisnis yang berisiko tinggi, tidak memasuki suatu segmen tertentu dan hal lain serupa itu

Justifikasi untuk Penanganan Risiko lebih luas daripada sekadar pertimbangan ekonomi dan memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Pemilihan opsi Penanganan Risiko dibuat sesuai dengan sasaran organisasi, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia. Ketika memilih opsi Penanganan Risiko, organisasi mempertimbangkan nilai, persepsi, dan potensi keterlibatan pemangku kepentingan, serta cara paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meski sama-sama efektif, beberapa Penanganan Risiko dapat lebih diterima oleh beberapa pemangku kepentingan dibandingkan dengan penanganan yang lain.

Penanganan Risiko, bahkan jika sudah dirancang dan diterapkan dengan hati-hati, mungkin tidak mencapai hasil keluaran yang diharapkan dan dapat memberi konsekuensi yang tidak diharapkan. Pemantauan dan reviu perlu menjadi bagian integral implementasi Penanganan Risiko untuk memberi pemastian bahwa berbagai bentuk penanganan menjadi dan tetap efektif.

Penanganan Risiko juga dapat menimbulkan risiko baru yang perlu dikelola. Jika opsi Penanganan Risiko tidak tersedia atau jika opsi penanganan tidak mengubah risiko secara memadai, risiko tersebut dicatat dan terus ditinjau. Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain menyadari sifat dan jangkauan risiko yang tersisa setelah Penanganan Risiko. Risiko yang tersisa didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, reviu, dan, bila diperlukan, penanganan lanjutan.

Pengelolaan manajemen risiko di perusahaan dibagi menjadi beberapa tingkatan dalam penjelasan sebagai berikut.

Tabel 6. Tingkatan Pengelolaan Risiko

Tingkatan Risiko	Pemilik Risiko	Analis Risiko	Periode Laporan	Output
Risiko Korporat	Direktorat/Divisi terkait	Divisi Keuangan & Manajemen Risiko	Triwulan	Laporan Deskriptif
Risiko Direktorat	Direktorat terkait	Direktorat terkait & Divisi Keuangan & Manajemen Risiko	Triwulan	*Risk Register*
Risiko Divisi	Divisi terkait	Divisi terkait & Divisi Keuangan & Manajemen Risiko	Triwulan	*Risk Register*

4.6.2. Penyiapan dan penerapan rencana Penanganan Risiko

Tujuan rencana Penanganan Risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi penanganan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau.

Rencana penanganan jelas mengidentifikasi urutan Penanganan Risiko yang diterapkan. Rencana penanganan terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan.

Informasi yang diberikan di dalam rencana penanganan mencakup:

a. Alasan pemilihan opsi penanganan, termasuk manfaat yang diharapkan;
b. Pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;
c. Tindakan yang diusulkan;
d. Sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi;
e. Ukuran kinerja;
f. Batasan;
g. Pelaporan dan pemantauan yang diperlukan (*output*);
h. Kapan tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan (*timeline*).

4.6.3. Cost-benefit Analysis

Penanganan risiko dilakukan dengan *cost-benefit analysis* yakni dengan mempertimbangkan antara besaran biaya penanganan dengan kuantifikasi nilai dampak yang akan diminimalisir dengan upaya penanganan risiko tersebut. Diharapkan biaya penanganan risiko yang dikeluarkan sepadan dengan besaran kuantifikasi nilai dampak yang diturunkan dari risiko yang belum dimitigasi (*current risk*) dengan risiko yang telah dimitigasi (*residual risk*).

4.7 Pemantauan dan Reviu (Monitoring and Review)

Tujuan pemantauan dan reviu adalah untuk memastikan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas disain proses, implementasi dan hasil (*outcomes*). Pemantauan yang dilakukan serta reviu berkala terhadap proses manajemen risiko serta hasilnya (*outcomes*) merupakan bagian yang terencana dari proses manajemen risiko dengan tanggung jawab yang jelas disebutkan. Pemantauan dan reviu dilakukan disetiap tahap proses manajemen risiko. Pemantauan dan reviu mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, dokumentasi hasil serta pemberian umpan balik (*feedback*).

Dalam kegiatan pemantauan dan reviu perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko memantau risiko yang ada pada Divisi/Unitnya masing-masing dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko.

b. Departemen Pengelola Risiko melakukan reviu dan pengawasan terhadap efektivitas, efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko secara periodik dan melaporkannya kepada Direksi.

c. Reviu manajemen digunakan untuk merencanakan penyempurnaan kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko.

d. SPI menyusun rencana kegiatan evaluasi Manajemen Risiko sebagai bagian dari Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

e. SPI melaporkan hasil kegiatan evaluasi Manajemen Risiko kepada Direksi dengan tembusan Dewan Komisaris,

f. Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan atas kepatuhan Direksi terhadap kebijakan Manajemen Risiko.

Proses pemantauan dan reviu adalah proses untuk mencermati progres eksekusi risk treatment, apabila ada hambatan maka akan segera dilaporkan untuk dapat dilakukan *corrective action* agar eksekusi risk treatment tersebut dapat berjalan seperti yang sudah direncanakan. Di samping itu proses pemantauan juga dilakukan terhadap perubahan pada *risk assessment*. Dengan berjalannya waktu atau terjadinya suatu peristiwa risiko tertentu, boleh jadi akan mempengaruhi Besaran Risiko yang sudah dirumuskan pada tahap *risk assesstment*.

Untuk risiko-risiko utama pemantauan dapat dilakukan dengan menerapkan Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) dengan Indikator Risiko Kunci (*Key Risk Indicator*). *Key Risk Indicator* (KRI) mengukur *risk drivers* atau *risk cause* yang dapat digunakan untuk menghubungkan dampak dari risiko dengan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. KRI digunakan untuk memantau perubahan eksposur risiko sebelum kerugian akibat risiko tersebut terjadi. KRI yang diidentifikasi melalui pengembangan EWS memberikan fokus terhadap faktor-faktor penyebab risiko dan juga aspek lainnya sesuai dengan preferensi pihak manajemen.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan KRI antara lain:

a. Hasil temuan dari RCSA (Risk Control & Self Assessment) adalah KRI dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi.

b. Hasil dari pemeriksaan kepatuhan terhadap peraturan atau hasil audit, yaitu KRI dari risiko-risiko yang teridentifikasi oleh hasil pemeriksaan satuan pengawasan internal. Hal ini

dimaksudkan untuk membantu memfasilitasi peningkatan efektivitas pengendalian atau untuk menanggulangi kekurangan-kekurangan di proses pemantauan yang berkaitan kepada kepatuhan terhadap peraturan; perspektif para pemangku risiko; dan masukan yang dapat diambil dari kejadian / insiden terbaru.

c. Reviu KRI dilakukan minimal 1 tahun sekali yang dikoordinasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dan ditentukan dan disetujui oleh direksi.

Early Warning System (EWS) adalah sistem yang mempunyai kemampuan untuk memberikan notifikasi peluang atau kesempatan terjadinya potensi risiko bisnis atau deteksi dini terhadap risiko bisnis yang berbasis KRI. Lebih lanjut terkait dengan EWS adalah sebagai berikut:

a. EWS menggunakan indikator risiko kunci atau KRI untuk mengidentifikasi dan melacak potensi terjadinya suatu risiko.

b. EWS menggunakan sumber-sumber data baik internal maupun eksternal yang mencakup seluruh jenis risiko yang dimiliki perusahaan. Mekanisme system intelijen risiko ini akan memperingatkan terjadinya risiko yang akan datang serta terkait dengan proses eskalasi dan penanganan masalah yang dimiliki oleh perusahaan sehingga risiko dapat ditangani secara dini, sebelum dampak dari risiko dapat mencapai tingkat kasus kenario terburuk (*worst-case scenario*).

c. EWS dapat digunakan untuk memonitor parameter-parameter seperti indikator *Top Significant Risks*, kemajuan proses mitigasi risiko, indikator lain yang dianggap penting dan parameter lain yang dipilih oleh manajemen.

d. Tujuan dari EWS untuk *Top Significant Risks* mengarah kepengambilan keputusan strategis yang terinformasi bagi perusahaan secara tepat guna sesuai dengan sumber daya yang tersedia.

e. EWS terdiri dari berbagai format dan jenis mekanisme pelaporan informasi sesuai dengan kemampuan sistem teknologi informasi perusahaan. Peran sistem dan teknologi informasi dalam EWS yaitu mengotomasi dan membantu dalam memberikan notifikasi terhadap indikator peluang atau kesempatan terjadinya potensi kejadian risiko.

Secara umum pembentukan EWS membutuhkan:

a. Input KRI sebagai acuan notifikasi.

b. Persetujuan direksi terkait input yang diusulkan.

c. Sistem dan pola komunikasi untuk mendukung proses penyampaian notifikasi.

d. Mekanisme urutan kegiatan apabila muncul notifikasi terkait peristiwa risiko.

e. Update dan reviu minimal 1 tahun sekali yang dikoordinasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dengan divisi terkait dan disetujui oleh direksi.

Kegiatan pemantauan dan reviu pada tingkat Unit Kerja dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko masing-masing, sedangkan untuk tingkat Korporat, kegiatan pemantauan dilakukan oleh Departemen Pengelola Risiko.

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu outcome mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi penanganan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara triwulanan (per 3 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses asesmen risiko dan penyampaian profil risiko unit kerja.

Reviu atau pengkajian merupakan bagian integral rencana Penanganan Risiko. Departemen Pengelola Risiko menjadi fasilitator dalam tahapan pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal satu (1) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang Kepala Unit Kerja Pemilik Risiko dan dihadiri oleh Direksi. Masing-masing Pemilik Risiko mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama di masing-masing unit kerjanya.

Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi perhatian utama perusahaan. Unit kerja juga melakukan pengkajian terhadap risiko-risiko yang berada di wilayahnya. Pertemuan dilakukan dengan mengundang Departemen-departemen terkait serta jika berkesempatan dapat menghadirkan Direktur terkait juga. Hasil pengkajian oleh Divisi/ Unit Pemilik Risiko akan disampaikan pada diskusi panel ditingkat Direksi. Hal-hal yang diperoleh dari hasil pemantauan risiko menjadi bahan pengkajian lebih lanjut untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai tindakan terhadap risiko untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penanganan risiko.

Hasil pemantauan dan reviu ini dikonsolodasikan oleh Departemen Pengelola Risiko kemudian dilaporkan secara berkala kepada Direksi dan Komite Pemantauan Manajemen Risiko.

Reviu Manajemen dan Evaluasi Manajemen Risiko

1) Evaluasi dan kaji ulang proses Manajemen Risiko oleh Departemen Pengelola Risiko dan SPI secara berkala dengan memperhatikan ha-hal sebagai berikut :

a) Frekuensi dan cakupan evaluasi serta kaji ulang disesuaikan dengan eksposur risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis yang dilakukan serta kecepatan perubahan dalam metode pengukuran dan pengelolaan risiko.

b) Kaji ulang ini dilengkapi dengan kaji ulang oleh pihak eksternal yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko.

c) Evaluasi dan kaji ulang terhadap pengukuran risiko sekurang-kurangnya harus mencakup:

1. Metodologi, Model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur risiko dan menetapkan batasan (*limit*) eksposur risiko.
2. Perbandingan antara hasil dari model pengukuran risiko menggunakan simulasi atau proyeksi dimasa mendatang dengan hasil sebenamya.
3. Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.
4. Perbandingan antara struktur batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan eksposur aktual.
5. Pengukuran eksposur dan batasan (limit) harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan perusahaan.

4.8 Dokumentasi dan Pelaporan (Recording and Reporting)

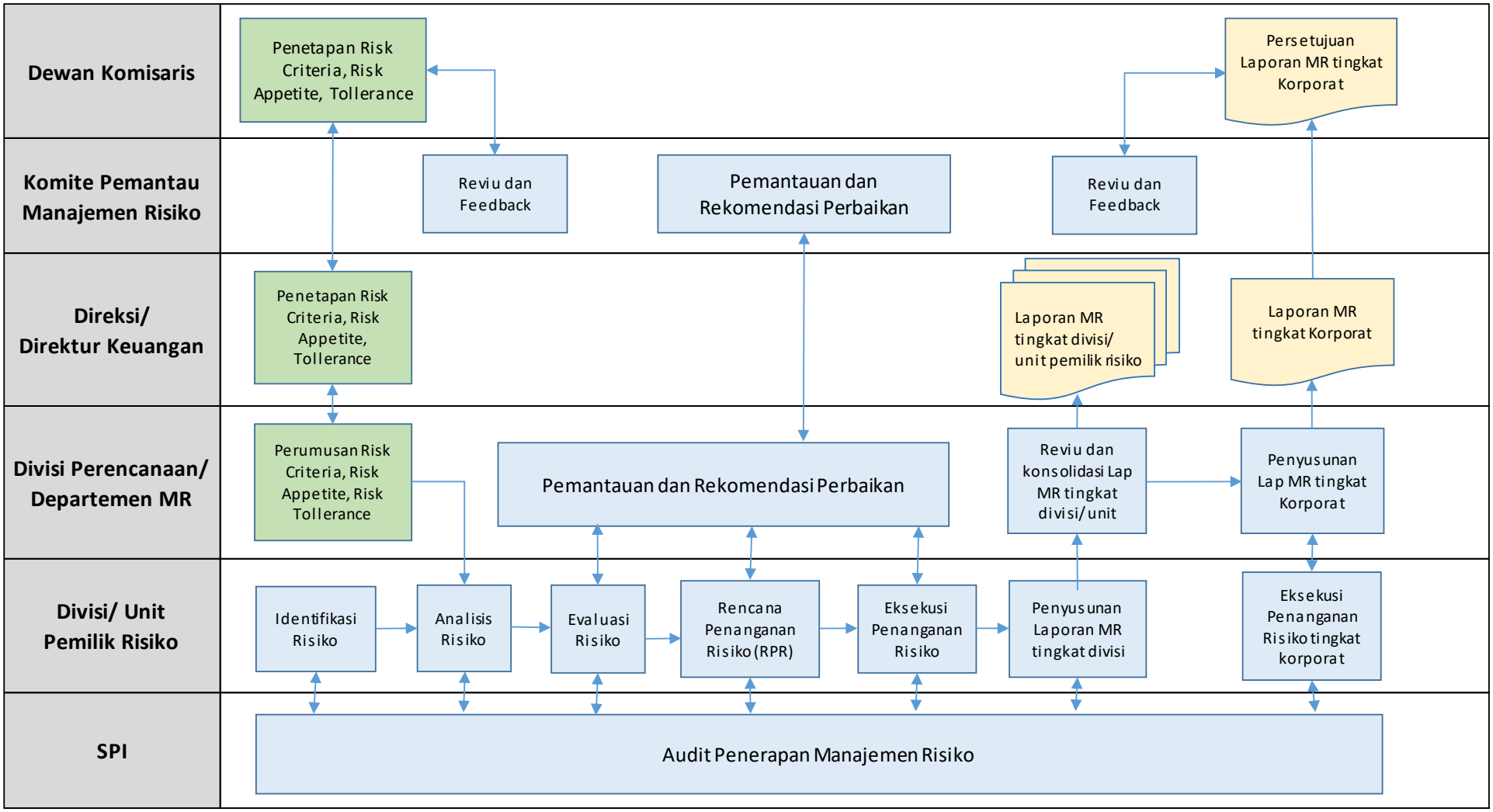
Dokumentasi dan pelaporan pelaksanaan manajemen risiko bertujuan untuk:

a. Mengomunikasikan aktivitas manajemen risiko dan hasil keluaran dari manajemen risiko ke seluruh organisasi;
b. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
c. Meningkatkan aktivitas manajemen risiko;
d. Membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas manajemen risiko.

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

a. Berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
b. Biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
c. Metode pelaporan;
d. Relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

Pelaporan dilakukan selambat lambatnya setiap triwulan, baik Laporan Manajemen Risiko Perusahaan (tingkat korporat) maupun Laporan Manajemen Risiko tingkat Divisi/ Unit Pemilik Risiko. Dalam proses Manajemen Risiko hasilnya harus selalu didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme Siklus Pemantauan dan Pelaporan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7 berikut:



Gambar 7. Siklus Pemantauan dan Pelaporan

Siklus Pemantauan dan Pelaporan pada Gambar 7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko dan Departemen Manajemen Risiko & Kepatuhan merumuskan kebijakan kriteria risiko kemudian di sampaikan kepada Direksi untuk diputuskan sebagai kebijakan perusahaan terkait pengelolaan risiko. Kebijakan kriteria risiko dimaksud meliputi:
   a. Kriteria Kemungkinan (Likelihood) - sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 3.
   b. Kriteria Dampak (Consequences) - sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 4.
   c. Matriks Analisis Risiko - sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 5
   d. Selera Risiko (Risk Appetite) - sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 5
   e. Toleransi Risiko (Risk Tolerance - sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 5

   Kebijakan kriteria risiko ini perlu direviu setiap tahun dan direvisi apabila diperlukan untuk menyesuaikan dengan dinamika usaha baik faktor dari dalam maupun dari luar perusahaan. Namun demikian revisi kebijakan kriteria risiko dapat juga dilakukan tanpa menunggu setahun apabila ada perubahan yang sangat signifikan berdampak kepada kelangsungan operasi perusahaan, misalnya ada perubahan peraturan pemerintah.

2. Divisi atau Unit Pemilik Risiko (UPR) menyusun Daftar Risiko UPR (*Risk Register*) yang merupakan rangkaian dari kegiatan Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, dan Realisasi Penanganan Risiko. Untuk tahap awal penyusunan Daftar Risiko UPR ini dapat difasilitasi oleh Departemen Pengelola Risiko. Daftar Risiko UPR ini selalu dipantau terus menerus dan direvisi atau di update apabila diperlukan. Faktor-faktor yang mendorong keperluan untuk merevisi Daftar Risiko UPR antara lain adalah Peristiwa Risiko yang terjadi di lingkungan UPR masing-masing, perubahan faktor eksternal dan internal perusahaan, atau bisa juga perubahan regulasi dari pemerintah atau dari kementerian terkait. Contoh format Daftar Risiko UPR dan petunjuk pengisiannya disajikan mulai Tabel 6 sampai dengan Tabel 9.

3. Apabila terjadi Peristiwa Risiko di lokasi Divisi/ Unit Pengelola Risiko tertentu, selain merevisi Daftar Risiko UPR, Divisi/ Unit Pemilik Risiko yang bersangkutan wajib mengisi data rinci Peristiwa Risiko tersebut ke dalam *Loss Event Database* (LED), contoh format LED disajikan pada Tabel 7.

   LED merupakan kumpulan catatan historis tentang peristiwa risiko yang pernah terjadi. Peristiwa risiko dimaksud dapat berupa, namun tidak terbatas pada:
   a. Kecelakaan di wilayah bisnis perusahaan.
   b. Kegagalan mengelola proyek sesuai dengan target .
   c. Kerusakan alat perusahaan.
   d. Kerusakan barang pelanggan.

e. Denda dan pinalti.
f. Kerugian finansial akibat suku bunga atau nilai tukar.
g. Tuntutan hukum dari pemangku kepentingan.
h. Dan peristiwa lainnya yang menyebabkan kerugian nyata bagi perusahaan.

Database ini dapat digunakan untuk dikemudian hari dalam rangka menentukan ukuran kemungkinan, dampak dan range capacity, tolerance dan appetite yang diharapkan. Selain itu database ini dapat digunakan untuk mengembangkan rencana mitigasi yang tepat guna di kemudian hari untuk peristiwa serupa.

Pengisi LED adalah divisi terkait tempat terjadinya peristiwa risiko yang berkoordinasi dengan Departemen Pengelola Risiko sebagai penanggung jawab keseluruhan database perusahaan terkait *loss event* ini. Database di update merujuk kepada waktu dan tanggal kejadian atau disampaikan 1 bulan setelah terjadinya peristiwa risiko tersebut. Dalam penerapannya, *loss event database* membutuhkan dukungan perusahaan terkait database dan sistem informasi yang memadai untuk pengisian database yang sudah disediakan.

4. Divisi atau Unit Pemilik Risiko (UPR) menyusun Laporan Manajemen Risiko UPR setiap triwulan, batas waktunya adalah 20 hari kelender bulan berikutnya. Laporan Manajemen Risiko UPR merupakan laporan kumulatif sejak bulan Januari tahun berjalan.

   Laporan Manajemen Risiko UPR terdiri atas:
   a. Daftar Risiko UPR (Risk Register) yang update per triwulan, contohnya disajikan pada Tabel 8 sampai dengan Tabel 12.
   b. Peta Risiko untuk Risiko Inherent, Target Risiko Residual, dan Realisasi Risiko Residual, contohnya disajikan pada Gambar 6.
   c. Evaluasi Akhir, contohnya disajikan pada Tabel 13.
   d. Loss Event Database (LED), yaitu daftar Peristiwa Risiko yang pernah terjadi di area UPR masing-masing, contohnya disajikan pada Tabel 7.
   e. Narasi ringkas yang menceritakan profil risiko di area UPR masing-masing, skala prioritas rencana penanganan risiko, progres penanganan risiko serta hasil dari penanganan risiko.

5. Komite Pemantauan Manajemen Risiko (KPMR) melakukan pemantauan sepanjang tahun melalui rapat pembahasan dengan Departemen Pengelola Risiko dan Risk Officer dari Divisi/ Unit Pemilik Risiko terkait. Rapat pembahasan diinisiasi oleh KPMR dengan topik pembahasan berdasarkan tema yang diprioritaskan oleh KPMR. Hasil Rapat Pembahasan ditulis dalam risalah rapat yang isinya berupa rekomendasi perbaikan yang akan

ditindaklanjuti oleh Departemen Pengelola Risiko dan Risk Officer dari Divisi/ Unit Pemilik Risiko terkait.

6. Berdasarkan konsolidasi Daftar Risiko (*Risk Register*) dari seluruh Divisi/ Unit Pemilik Risiko serta Sasaran Strategis Balanced Scorecard tingkat korporat, Divisi Perencanaan Korporat dan Departemen Pengelola Risiko menyusun Daftar Risiko Perusahaan (*Risk Register*) yang merupakan rangkaian dari kegiatan Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, dan Realisasi Penanganan Risiko. Daftar Risiko Perusahaan ini selalu dipantau terus menerus dan direvisi atau di update apabila diperlukan. Faktor-faktor yang mendorong keperluan untuk merevisi Daftar Risiko Perusahaan antara lain adalah Peristiwa Risiko yang terjadi, perubahan faktor eksternal dan internal perusahaan, atau bisa juga perubahan regulasi dari pemerintah atau dari kementerian terkait. Contoh format Daftar Risiko Perusahaan dan petunjuk pengisiannya disajikan mulai Tabel 8 sampai dengan Tabel 12.

7. Departemen Pengelola Risiko menyusun Laporan Manajemen Risiko Perusahaan setiap triwulan, batas waktunya adalah 40 hari kelender bulan berikutnya. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan merupakan laporan kumulatif sejak bulan Januari tahun berjalan.

   Laporan Manajemen Risiko Perusahaan (tingkat korporat) terdiri atas:
   a. Daftar Risiko Perusahaan (Risk Register) yang update per triwulan, contohnya disajikan pada Tabel 8 sampai dengan Tabel 12.
   b. Peta Risiko untuk Risiko Inherent, Target Risiko Residual, dan Realisasi Risiko Residual, contohnya disajikan pada Gambar 6.
   c. Evaluasi Akhir, contohnya disajikan pada Tabel 13.
   d. Loss Event Database (LED), yaitu daftar Peristiwa Risiko yang pernah terjadi di Perusahaan, contohnya disajikan pada Tabel 7.
   e. Narasi ringkas atau Executive Summary yang menceritakan profil risiko Perusahaan, skala prioritas rencana penanganan risiko, progres penanganan risiko serta hasil dari penanganan risiko.

8. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan kepada Direktur Keuangan, SDM & Manajemen Risiko dan Direksi setiap triwulan. Karena laporan ini bersifat kumulatif, maka Laporan Triwulan 4 otomatis merupakan Laporan Tahunan Manajemen Risiko Perusahaan. Laporan tahunan ini oleh Direksi disampaikan kepada Dewan Komisaris.

9. Dewan Komisaris memberikan tanggapan serta saran perbaikan atas laporan tahunan Manajemen Risiko Perusahaan yang disampaikan oleh Direksi.

Tabel 7. Loss Event Database (LED)

No	Peristiwa Risiko atau Near Miss	Tindakan	Waktu kejadian terakhir	Penyebab Peristiwa Risiko	Dampak Peristiwa Risiko	Kerugian Finalsial (Juta Rp)	Kontrol Internal	Kategori Risiko
	Tuliskan Peristiwa Risiko atau Near Miss yang terjadi serta data lokasi dan waktu kejadian.	Tuliskan Tindakan yang dilakukan saat itu untuk mengatasi peristiwa risiko. Jelaskan juga apakah tindakan itu efektif atau tidak.	Jelaskan waktu kejadian sebelumnya untuk Peristiwa Risiko yang sama	Uraikan penyebab terjadinya Risiko secara rinci, yang berasal dari eksternal maupun internal. Dapat juga ditambahkan uraian terkait penyebab apakah bersifat 'controllable' bagi Manajemen atau sebaliknya 'uncontrollable'.	Uraikan dampak yang timbul dari peristiwa risiko dan jelaskan termasuk aspek mana (Layanan, Pelanggan, Keuangan, Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan).	Tuliskan kerugian finansial kalau ada	Uraikan Kontrol Internal yang terkait dengan Peristiwa Risiko tersebut dan jelaskan kenapa kontrol tersebut tidak bekerja.	Pilih salah satu kategori risiko yang sesuai sebagai berikut: 1) Risiko Strategis 2) Risiko Keuangan 3) Risiko Operasional 4) Risiko Compliance & Legal

Tabel 8. Identifikasi Risiko

IDENTIFIKASI RISIKO						
SASARAN STRATEGIS dan KPI	RISK NAME	KODE RISIKO	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	PENYEBAB RISIKO (Controllable & Uncontrollable)	DAMPAK RISIKO
1	2	3	4	5	6	7
A2. Meningkatkan Kualitas Layanan : 1. Index tingkat kebersihan pelaksanaan pekerjaan *cleaning service* 2. Prosentase kesesuaian *supply* bahan makanan	Risiko Operasional	A2.1	**Tingkat Kepuasan Pelanggan**	OPERASIONAL	1. Output PKS tidak sesuai dengan SLA atau tidak memadai 2. Belum adanya standar mutu layanan (SOP)	1. Pelanggan merasa kecewa 2. Menurunkan citra perusahaan 3. Pemutusan kontrak kerja
		A2.2	***Supply* makanan tidak sesuai dengan kontrak**		1. Prosedur atau tata kelola supply makanan tidak memadai 2. Tidak mendapatkan produk sesuai dengan SPBM	1. Citra perusahaan buruk 2. Pemutusan kontrak supplier dan customer

Petunjuk Pengisian Risk Register - Identifikasi Risiko

Kolom	KETERANGAN
1	Sasaran Strategis dan KPI Korporasi/ Unit Kerja
2	Nama Risiko
3	Nomor urut Risiko (Risk Event)
4	Tuliskan Nama Risiko yang dipertimbangkan dapat mengganggu pencapaian Sasaran Strategis tingkat korporat atau divisi/ unit kerja, dapat juga ditambahkan uraian terkait lokasi dan waktu diperkirakan terjadinya Risiko.
5	Pilih salah satu kategori risiko yang sesuai sebagai berikut: 1) Risiko Strategis 2) Risiko Keuangan 3) Risiko Operasional 4) Risiko Compliance & Legal
6	Uraikan penyebab terjadinya Risiko secara rinci, yang berasal dari eksternal maupun internal. Dapat juga ditambahkan uraian terkait penyebab apakah bersifat 'controllable' bagi Manajemen atau sebaliknya 'uncontrollable'.
7	Uraikan dampak yang mungkin timbul apabila terjadi peristiwa risiko (risk event), dampak meliputi 7 aspek, yaitu Layanan, Pelanggan, Keuangan, Pasar, SDM, Bisnis Internal, Kepemimpinan.

Tabel 9. Analisis Risiko

ANALISIS RISIKO SAAT INI (CURRENT RISK)						
KONTROL EKSISTING (Kontrol Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	EFEKTIFITAS KONTROL (SK, SE, SOP, dll)	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko	Kuantifikasi Nilai Dampak
8	9	10	11	12	13	14
SPK dan SOP Pengelolaan seluruh kegiatan jasa layanan	Cukup efektif	4	3	17	Tinggi	Rp. 36 M
SOP Pergudangan dan SOP Pengadaan barang dan jasa (12.06/DIR/SK/001/2020)	Cukup efektif	3	5	22	Ekstrim	Rp. 15 M

Tabel 10. Evaluasi Risiko

EVALUASI RISIKO								
RENCANA PENANGANAN RISIKO				ANALISIS				
RENCANA PENANGANAN RISIKO (Pencegahan dan/ atau Pemulihan)	Target Waktu	Biaya Penanganan Risiko	Pemilik Risiko	Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko	Target Kuantifikasi Nilai Dampak
15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. Training Petugas Produksi secara simultan 2. Penetapan dan sosialiasasi SOP diseluruh Pekerjaan yang dikelola 3. Pengawasan dan kontrol atas output kinerja diseluruh kegiatan usaha secara periodik	Tahun 2023	Biaya diklat dan pengembangan serta pembuatan SOP Rp 250 Juta	**Seluruh Divisi**	3	3	13	Tinggi	
1. Melakukan transfer stok terkait produk2 yang tidak ada diwilayah tertentu 2. Membuat Kontrak dengan penyedia sesuai dengan ketersediaan barang sesuai spesifikasi produk 3. Evaluasi dan analisa menu yang ditetapkan diatas kapal untuk kesesuaian dengan persediaan barang	Tahun 2023	Biaya transfer stok Rp 300 Juta	**1. Divisi Pengadaan** **2. Divisi Komersial**	2	4	15	Tinggi	

Petunjuk Pengisian Risk Register - Analisis Risiko & Evaluasi Risiko

Kolom	KETERANGAN
8	Uraikan Kontrol Internal yang telah dimiliki untuk mengubah atau mengelola risiko. Kontrol Internal dapat berupa pedoman, prosedur, instruksi kerja, alur kerja, teknologi, metode, atau peralatan.
9	Tuliskan penilaian atas efektivitas kontrol internal tersebut yang terdiri dari 4 tingkat, yaitu Sangat Efektif, Efektif, Kurang Efektif, Tidak Efektif.
10	Tuliskan besaran kemungkinan (skala 1 s.d 5)

11	Tuliskan besaran dampak (skala 1 s.d 5)
12	Besaran Risiko yang diperoleh dari matriks kombinasi kemungkinan dan dampak.
13	Level Risiko yang diperoleh dari Besaran Risiko, Sangat Rendah (1-6), Rendah (7-12), Tinggi (13-19), dan Ekstrim (20-25).
14	Khusus untuk dampak yang bersifat 'tangible' dampaknya dikonversi dalam bentuk finansial setelah memperhitungkan Kontrol Internal.
15	Uraikan rencana Penanganan Risiko terhadap penyebab dari risiko yang dipertimbangkan atau pemulihan dari dampak risiko. Dapat ditambahkan juga keterangan kategori atas Penanganan Risiko yang ditetapkan, yaitu Avoid, Accept, Mitigate/Reduce, atau Transfer
16	Tuliskan jadwal rencana penanganan risiko diterapkan.
17	Tuliskan biaya yang diperlukan untuk penanganan risiko.
18	Tuliskan unit kerja pemilik risiko.
19	Tuliskan target besaran kemungkinan setelah Penanganan Risiko diterapkan (skala 1 s.d 5).
20	Tuliskan target besaran dampak setelah Penanganan Risiko diterapkan (skala 1 s.d 5)
21	Tuliskan target besaran risiko setelah Penanganan Risiko diterapkan
22	Level Risiko yang diperoleh dari Besaran Risiko, Sangat Rendah (1-6), Rendah (7-12), Tinggi (13-19), dan Ekstrim (20-25).
23	Khusus untuk dampak yang bersifat 'tangible' dampaknya dikonversi dalam bentuk finansial setelah Penanganan Risiko diterapkan.

Tabel 11. Risk Indicator

Risk Indicator					
Key Risk Indicator (KRI)	**UOM**	**Threshold**	**Actual**	**Polarisasi**	**Probability**
24	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**
Index kepuasan pengguna jasa	%	70		Max	100%
Index kepuasan pelanggan	%	80		Max	100%

Petunjuk Pengisian Risk Register – Risk Indicator

24	Indikator yang dapat mengindikasikan tingkat kemungkinan terjadinya risiko / potensi dampak dari sebuah peristiwa risiko.
25	Satuan dari *Key Risk Indicator.*
26	Dituliskan dengan besaran ambang batas *Key Risk Indicator* yang masih bisa ditoleransi, bersifat kumulatif dari triwulan sebelumnya.
27	Dituliskan dengan data actual dari *Key Risk Indicator* dan bersifat kumulatif dari triwulan sebelumnya.
28	Tolak ukur dalam penentuan *Key Risk Indicator* Minimum artinya semakin tinggi nilai actual dibandingkan *threshold* maka penanganan risikonya tidak efektif Maksimum artinya semakin tinggi nilai *actual* dibaningkan *threshold* maka penanganan risikonya semakin efektif
29	Tingkat kemungkinan terjadinya suatu deskripsi risiko dalam presentase

Tabel 12. Monitoring Penanganan Risiko

MONITORING PENANGANAN RISIKO							
REALISASI PENANGANAN RISIKO			REALISASI RISIKO				
Realisasi Penanganan Risiko	Realisasi Waktu	Pemilik Risiko	Realisasi Tingkat Kemungkinan	Realisasi Tingkat Dampak	Realisasi Besaran Risiko	Realisasi Level Risiko	Realisasi Kuantifikasi Nilai Dampak
30	31	32	33	34	35	36	37
1. Training Petugas Produksi secara simultan 2. Penetapan dan sosialiasasi SOP diseluruh Pekerjaan yang dikelola 3. Pengawasan dan kontrol atas output kinerja diseluruh kegiatan usaha secara periodik		Seluruh Divisi	2	3	9	Rendah	
1. Melakukan transfer stok terkait produk2 yang tidak ada diwilayah tertentu 2. Membuat Kontrak dengan penyedia sesuai dengan ketersediaan barang sesuai spesifikasi produk 3. Evaluasi dan analisa menu yang ditetapkan diatas kapal untuk kesesuaian dengan persediaan barang		1. Divisi Pengadaan 2. Divisi Komersial	1	3	7	Rendah	

Petunjuk Pengisian Risk Register - Monitoring Penanganan Risiko

Kolom	KETERANGAN
30	Uraikan Realisasi Penanganan Risiko, dapat ditambahkan juga keterangan kategori atas Penanganan Risiko yang ditetapkan, yaitu Avoid, Accept, Mitigate/Reduce, atau Transfer.
31	Tuliskan jadwal Realisasi Penanganan Risiko dilaksanakan.
32	Tuliskan unit kerja pemilik risiko.
33	Tuliskan Realisasi besaran kemungkinan setelah Penanganan Risiko diterapkan (skala 1 s.d 5)
34	Tuliskan Realisasi besaran dampak setelah Penanganan Risiko diterapkan (skala 1 s.d 5)
35	Tuliskan Realisasi besaran risiko berdasarkan besaran kemungkinan dengan besaran dampak setelah Penanganan Risiko diterapkan.
36	Level Risiko yang diperoleh dari Besaran Risiko, Sangat Rendah (1-6), Rendah (7-12), Tinggi (13-19), dan Ekstrim (20-25).
37	Khusus untuk dampak yang bersifat 'tangible' dampaknya dikonversi dalam bentuk finansial setelah Penanganan Risiko diterapkan.

Tabel 13. Evaluasi Akhir

NO	DESKRIPSI RISIKO	KATEGORI RISIKO	Risiko Inherent	Target Risiko Residual	Realisasi Besaran Risiko
1	Tingkat Kepuasan Pelanggan	OPERASIONAL	17	13	9
2	*Supply* makanan tidak sesuai dengan kontrak	OPERASIONAL	22	15	7