SALINAN
SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
NOMOR : 04.01/DIR/SK/001/100/2026

TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELITA INDONESIA DJAYA

"DIREKSI PT PELITA INDONESIA DJAYA"

Menimbang :

a. bahwa PT Pelita Indonesia Djaya telah menetapkan Surat Keputusan Direksi Nomor : 03.16/DIR/SK/002/100/2023 tanggal 16 Maret 2023 tentang Pedoman Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 PT Pelita Indonesia Djaya, namun dalam perkembangannya perlu dilakukan evaluasi dalam rangka mendukung terintegrasinya Manajemen Risiko PT Pelita Indonesia Djaya dengan lebih efisien dan efektif sesuai ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG);

b. bahwa berdasarkan pertimbangan tersebut di atas, maka Perusahaan memandang perlu menetapkan Surat Keputusan Direksi PT Pelita Indonesia Djaya tentang Pedoman Manajemen Risiko PT Pelita Indonesia Djaya.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2025 Nomor 162, Tambahan Lembaran Negara Nomor 7142);

2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4756);

3. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6856);

PT. Pelita Indonesia Djaya
Jl. Angkasa No. 18
Kemayoran, Jakarta Pusat - 10610
Phone : (021) 21690207
Email : corporate.pidc@pidc.co.id
Website : pelniservices.co.id

4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;

5. Akta Pendirian PT Pelita Indonesia Djaya Nomor 53 tanggal 29 September 1969 dibuat di hadapan Djojo Muljadi, SH, Notaris di Jakarta beserta perubahan terakhir diubah dengan Akta Nomor 1 tanggal 05 Maret 2026 yang dibuat di hadapan Ida Adiningsih, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta;

6. Surat Keputusan Bersama antara Dewan Kornisaris PT PID dengan Direksi PT PID Nomor: 05.02/DIR/SK/002/100/2024 tanggal 02 Mei 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT Pelita Indonesia Djaya.

7. Surat Keputusan Direksi Nomor: 05.01/DIR/SK/003/100/2024 tanggal 02 Mei 2024 tentang Pedoman Perilaku dan Etika (*Code of Conduct*) di Lingkungan PT Pelita Indonesia Djaya;

8. Surat Keputusan Direksi Nomor: 04.09/DIR/SK/002/100/2025 tanggal 09 April 2025 tentang Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pusat di PT Pelita Indonesia Djaya.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : **KEPUTUSAN DIREKSI PT PELITA INDONESIA DJAYA TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELITA INDONESIA DJAYA.**

PERTAMA : Pedoman Manajemen Risiko PT Pelita Indonesia Djaya ditetapkan sebagaimana Lampiran Keputusan Direksi ini dan mencakup 2 (dua) Dokumen *Standard Operating Procedure* (SOP) yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direksi ini dan bersifat mengikat.

KEDUA : Seluruh Unit Kerja dan Pegawai di lingkungan PT Pelita Indonesia Djaya wajib menaati seluruh ketentuan yang berlaku dalam Keputusan Direksi ini.

PT. Pelita Indonesia Djaya
Jl. Angkasa No. 18
Kemayoran, Jakarta Pusat - 10610
Phone : (021) 21690207
Email : corporate.pidc@pidc.co.id
Website : pelniservices.co.id

KETIGA : Keputusan Direksi ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan dan dengan berlakunya Keputusan Direksi ini maka Surat Keputusan Direksi Nomor: 03.16/DIR/SK/002/100/2023 tanggal 16 Maret 2023 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT Pelita Indonesia Djaya dicabut dan segala ketentuan yang bertentangan dengan Keputusan Direksi ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : JAKARTA
Pada tanggal : 1 April 2026

A.N. DIREKSI
DIREKTUR UTAMA

PT. PELITA INDONESIA DJAYA
DIREKSI

DIDIK MARTONO

Tembusan Yth:

1. Direksi PT Pelita Indonesia Djaya;
2. Kepala SPI / *Vice President* PT Pelita Indonesia Djaya;
3. Pegawai PT Pelita Indonesia Djaya;
4. Arsip.

PT. Pelita Indonesia Djaya
Jl. Angkasa No. 18
Kemayoran, Jakarta Pusat - 10610
Phone : (021) 21690207
Email : corporate.pide@pide.co.id
Website : pelniservices.co.id

Pedoman ini mulai berlaku sejak tanggal penetapan oleh SK Direksi.

Nama / Jabatan	Tanda Tangan
Disusun & Disiapkan Oleh :	
Manajer Manajemen Risiko & Kepatuhan Dwi Putra Herangga	**TTD**
Disepakati Oleh :	
Kepala SPI Tutuy Listyawati	**TTD**
VP. SDM Umum & TI Opik Taufik	**TTD**
VP. Keuangan & Manajemen Risiko Agung Pribadi	**TTD**
VP. Perbekalan & Perlengkapan Cahya Widi Setyorini	**TTD**
VP. Jasa & Pemeliharaan Riki Tria Hanggara	**TTD**
VP. Pengadaan Niken Sekar Melathi	**TTD**
VP. Perbaikan Kapal Hariyanto	**TTD**

Disetujui Oleh :	
Direktur Keuangan SDM & Manajemen Risiko Suparno	**TTD**
Direktur Operasi & Komersial Hana Suhardi	**TTD**
Direktur Utama Didik Martono	**TTD**

DISTRIBUSI DOKUMEN TERKENDALI		
No	**UNIT KERJA**	**SALINAN DOKUMEN**
1	Divisi Keuangan & Manajemen Risiko	Master (*Hardcopy*)
2	Kepala SPI	*Softcopy*
3	VP. SDM Umum & TI	
4	VP. Perbekalan & Perlengkapan	
5	VP. Jasa & Pemeliharaan	
6	VP. Keuangan & Manajemen Risiko	
7	VP. Pengadaan	
8	VP. Perbaikan Kapal	
9	Seluruh Pegawai PT. PID	

CATATAN PERUBAHAN				
Revisi Ke	**Tanggal**	**Halaman**	**Uraian Perubahan**	**Alasan Revisi**
1.0	2026	05-89	1. Revisi Waktu Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Perusahaan, Revisi Siklus Pemantauan dan Pelaporan menjadi *Service Level Agreement*, Penentuan Ulang *Risk Appetite & Risk Tolerance* Taksonomi Risiko Pada PT Pelita Indonesia Djaya. 2. Revisi perubahan warna *heat map* pada peta risiko.	Penyesuaian dengan PER-2/MBU/03/2023

PEDOMAN MANAJAMEN RISIKO
PT PELITA INDONESIA DJAYA

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR/

DOKUMEN

STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)

(1) SOP PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO

(2) SOP PENYUSUNAN RISK REGISTER

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Tujuan

PT Pelita Indonesia Djaya disingkat PT PID merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia barang dan jasa di sektor maritim. Dalam menjalankan visi dan misi perusahaan PT PID akan menghadapi ketidakpastian, maka dari itu PT PID melakukan penerapan manajemen risiko sesuai dengan ISO31000:2018. Penerapan manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang meliputi perencanaan, pemantauan dan evaluasi atas risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha perusahaan, mencakup sistem pengendalian intern, tata kelola terintegrasi, pelaporan, dan pencapaian kinerja. Untuk mendukung hal tersebut, PT PID menyusun Pedoman Penerapan Manajemen Risiko pada lingkungan PT PID.

Tujuan ditetapkan Pedoman Manajemen Risiko dapat memberikan acuan bagi PT PID dalam pengelolaan manajemen risiko secara keseluruhan dan menjaga, serta meningkatkan nilai dari pemegang saham. Untuk mendukung terintegrasinya manajemen risiko BUMN, Badan Pengaturan (BP) BUMN (yang sebelumnya disebut Kementerian BUMN) menurunkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Dengan adanya Peraturan Menteri tersebut, PT PID juga menyesuaikan pedoman manajemen risiko ini sesuai dengan isi Peraturan Menteri Nomor: PER-2/MBU/03/2023 dan petunjuk teknis yang menjadi turunannya.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan berlaku untuk seluruh pihak dan seluruh aktivitas usaha yang dilakukan PT PID. Pedoman ini dapat diterapkan juga pada anak usaha sepanjang telah disetujui oleh Direksi Anak Usaha. Penerapan manajemen risiko pada anak usaha perlu dilakukan dengan beberapa adaptasi mengingat karakter usaha yang berbeda dengan induk usaha. Ruang Lingkup Pedoman Manajemen Risiko yaitu:

1. Organ Pengelola Risiko Perusahaan;
2. Kebijakan Manajemen Risiko;

3. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko;
4. Proses Manajemen Risiko.

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. *Contingency And Preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
5. *Complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas.
6. *Control Assessment* (Penilaian Kontrol) adalah reviu secara sistematis terhadap suatu kontrol untuk memastikan tingkat efektivitas atau keandalannya.
7. *Enterprise Risk Management* (Manajemen Risiko Perusahaan) adalah aktivitas yang terkoordinasi dalam mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam hal risiko.
8. *Frequency* (Frekuensi) adalah jumlah dari suatu kejadian dalam kurun waktu tertentu.
9. *Guideline* (Pedoman) adalah arahan atau prinsip yang bersifat umum mengenai tata kelola suatu aktivitas Perusahaan.
10. *Hazard* (Bahaya) adalah sumber dari hal-hal yang dapat membahayakan.
11. Identifikasi dan Analisa Konteks Eksternal adalah kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan analisis persepsi & perilaku *stakeholder* eksternal.
12. 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.
13. *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, *Key Risk Indicators* (KRI) dapat menjadi sebuah indikator dari kemungkinan munculnya suatu dampak berupa kerugian di masa yang akan datang.

14. *Likelihood* (Kemungkinan) adalah probabilitas atau frekuensi atas suatu kejadian.
15. *Loss* (Kerugian) adalah segala konsekuensi negatif atau imbas yang merugikan, baik yang bersifat finansial maupun non finansial.
16. *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.
17. *Monitor* (Pemantauan) adalah pemeriksaan secara berkelanjutan, mengawasi, mengamati secara kritis, atau mengukur perubahan atas suatu performa yang diharapkan atau yang diisyaratkan.
18. *Good Corporate Goverance* atau Tata Kelola Perusahaan yang Baik adalah suatu tata cara pengelolaan perusahaan yang menerapkan prinsipprinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).
19. Polar (Polarisasi) adalah proses, perbuatan, pembagian, atas dua bagian (kelompok orang yang berkepentingan dan sebagainya) yang berlawanan.
20. *Probability* (Probabilitas) adalah peluang atau kemungkinan dari satu kejadian, terjadi atau tidak dan seberapa besar kemungkinan kejadian tersebut berpeluang untuk terjadi.
21. *Persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas.
22. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaa
23. Risiko Agregasi adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio Perusahaan.
24. Risiko Terintegrasi adalah Risiko pada Anak perusahaan yang terkonversi dalam

taksonomi dan peristiwa Risiko Perusahaan

25. Intensitas Risiko adalah matriks penilaian yang mengukur dampak Risiko Perusahaan dan Anak perusahaan terhadap Risiko BUMN konglomerasi dan Portofolio BUMN berdasarkan aspek ukuran dan aspek kompleksitas
26. *Residual Risk* (Risiko Sisa) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan penanganan risiko (*risk treatment*).
27. *Risk* (Risiko) adalah suatu ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan atau sasaran tertentu.
28. *Risk Capacity* adalah maksimum risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan ketersediaan modal, kemampuan pendanaan, *net working capital* likuiditas, dan sesuai dengan Batasan ketentuan regulator.
29. *Risk Limit* adalah batas maksimum besaran risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan tanpa melanggar ekspektasi dari regulasi atau pemegang saham
30. *Risk Tolerance* adalah besaran risiko yang sanggup ditanggung oleh perusahaan setelah adanya perlakuan risiko dalam rangka mencapai sasarannya
31. *Risk Appetite* adalah besaran risiko yang siap diambil perusahaan dalam proses pencapaian sasarannya
32. Risiko Tidak Dapat Ditoleransi adalah Risiko yang tidak dapat ditoleransi oleh perusahaan dan perlu dipertimbangkan untuk tindakan mitigasi yang efektif
33. Risiko Tidak Dapat Diterima adalah Risiko yang tidak dapat diterima oleh perusahaan dan membutuhkan perhatian manajemen puncak
34. *Risk Appetite* (Selera Risiko) adalah suatu keadaan dimana perusahaan memilih atau menerima, memantau, mempertahankan diri, atau memaksimalkan diri melalui peluang-peluang yang ada.
35. *Risk Avoidance* (Penghindaran Risiko) adalah sebuah keputusan untuk tidak masuk, atau keluar dari situasi yang mengandung risiko.
36. *Risk Based Audit* (Audit Berbasis Risiko) adalah suatu teknik audit dimana semua kegiatan audit dimulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko perusahaan yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melakukan *risk assessment.*
37. *Risk Based Budgeting* (Anggaran Berbasis Risiko) adalah metode untuk

menentukan alokasi sumber daya dengan mempertimbangkan *risk event* yang dapat terjadi.

38. *Risk Cause* (Penyebab Risiko) adalah suatu penyebab ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan/sasaran.
39. *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.
40. *Risk Event* (Kejadian Risiko) adalah terjadinya peristiwa tertentu yang menyebabkan timbulnya konsekuensi terhadap suatu sasaran.
41. *Risk Identification* (Identifikasi Risiko) adalah proses menemukan, mengenali dan menjelaskan dari suatu risiko.
42. *Risk Level* (Tingkatan Risiko) adalah tingkatan dari risiko yang telah diidentifikasi berdasarkan *Likelihood* (kemungkinan) dan *Consequences* (Konsekuensi/Dampak).
43. *Risk Management Framework* (Kerangka Kerja Manajemen Risiko) adalah suatu rangkaian proses yang menjadi pondasi dan tata kelola dalam mendesain, menerapkan, memonitor, menelaah, dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola risiko di seluruh organ Perusahaan.
44. *Risk Management Process* (Proses Manajemen Risiko) adalah penerapan secara sistematis 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.
45. *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.
46. *Risk Reduction* (Pengurangan Risiko) adalah tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan dan/atau konsekuensi yang ada dalam sebuah risiko.
47. *Risk Retention* (Retensi Risiko) adalah sejumlah beban kerugian dan/atau manfaat yang diterima atas suatu risiko.

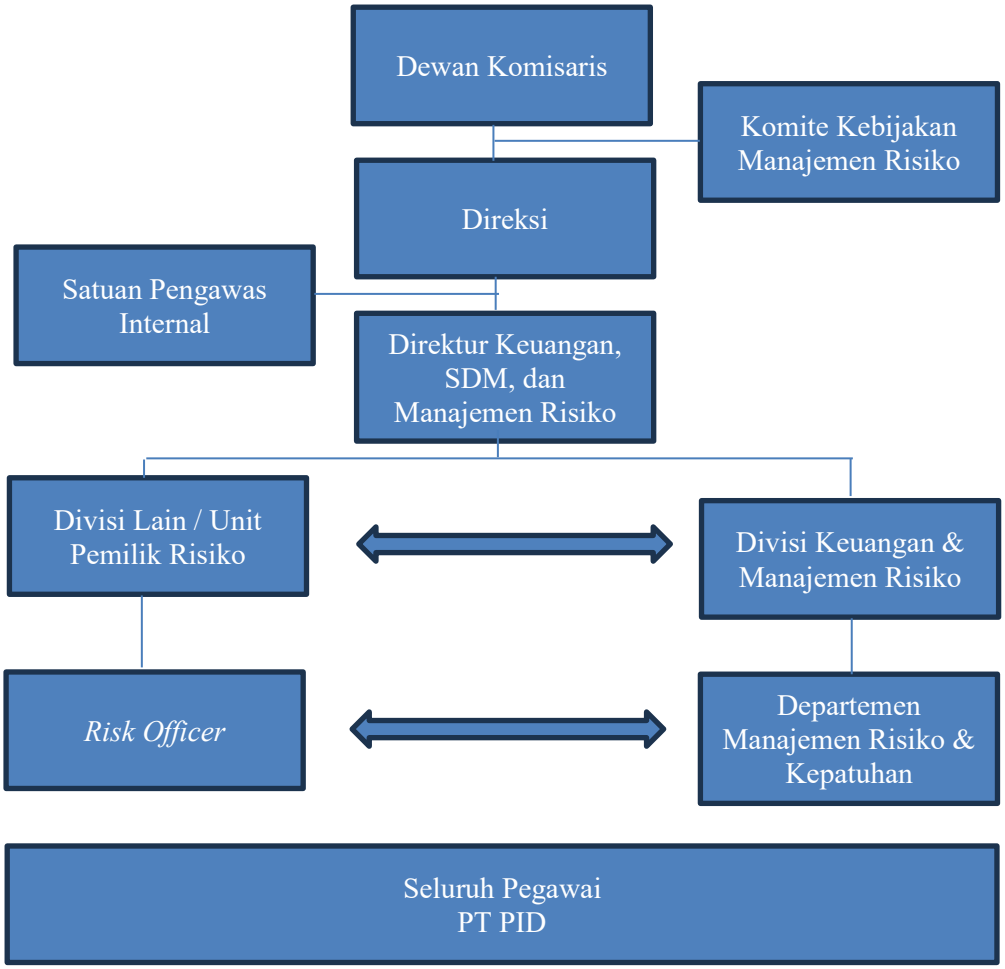
48. *Risk Sharing* (Pembagian Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melibatkan/bermitra dengan pihak lain untuk berbagi tanggung jawab atas aktivitas yang memiliki risiko.
49. *Risk Tolerance* (Toleransi Risiko) adalah sejumlah dampak negatif yang berani diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
50. *Risk Transfer* (Transfer Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melimpahkan risiko dari sebuah proyek ke pihak lain.
51. *Risk Treatment* (Penanganan Risiko) adalah proses untuk mengubah atau memodifikasi suatu risiko.
52. *Stakeholders* (Pemangku Kepentingan) adalah para pihak dan organisasi yang mempengaruhi atau terimbas dari suatu keputusan dan/atau aktivitas yang dilakukan sebuah organisasi.
53. Taksonomi Risiko adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi risiko dan alat ukur risiko yang timbul dari BUMN, Perusahaan, dan Portofolio BUMN dengan rincian T1 (Tema), T2 (Kategori), dan T3 (Peristiwa Risiko).
54. *Three Lines of Models* adalah model koordinasi manajemen risiko di dalam suatu organisasi yang membagi fungsi-fungsi organisasi menjadi tiga lapis pertahanan terhadap risiko. Ketiga lapis pertahanan tersebut adalah pemilik risiko (unit bisnis), pengawas risiko (unit manajemen risiko dan unit kepatuhan), dan unit audit internal.
55. *Threshold* (Ambang Batas) adalah sebuah penetapan ukuran ambang batas yang menentukan sesuatu disebut risiko berbahaya.
56. UoM (*Unit of Measurement*) Satuan Pengukuran adalah pernyataan yang menjelaskan arti dari suatu besaran atau sesuatu yang dijadikan pembanding dalam pengukuran yang menjadi acuan.
57. *Velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.

1.4 Landasan Hukum

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER 2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
2. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Proses Manajemen Risiko Dan Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara.
3. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara.
4. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
5. Organisasi Internasional untuk Standardisasi. (2018). ISO 31000:2018 *Risk Management – Guidelines.*

BAB II
ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

2.1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko



Gambar 2. 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko dilakukan dengan struktur organisasi yang meliputi Dewan Komisaris, Komite Kebijakan Risiko, Direksi, Satuan Pengawas Internal (SPI), Divisi Keuangan & Manajemen Risiko, Divisi / Unit Pemilik Risiko, Departemen Manajemen Risiko, dan Seluruh Pegawai seperti pada Gambar 2.1.

2.2 Organ Pengelola Risiko

Peraturan Menteri BUMN Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara Pasal 54 ayat (2) BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 53 ayat (10) huruf a memiliki persyaratan organ pengelola Risiko dan pelaporan Risiko yang paling tinggi. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi Risiko dapat menerapkan persyaratan organ pengelola Risiko dan pelaporan Risiko yang lebih tinggi dengan persetujuan Menteri. Organ pengelola Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
2. Direksi;
3. Komite audit;
4. Komite pemantau risiko;
5. Komite Tata Kelola Terintegrasi;
6. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko;
7. Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan; dan
8. Unit Kerja Manajemen Risiko
9. SPI.

Sesuai dengan PER/02/MBU/03/2023 BUMN dengan kategori konglomerasi dan BUMN dengan kategori individu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 ayat (1) dan BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi Risiko memiliki organ pengelola Risiko. Kewajiban memiliki organ pengelola Risiko dilakukan dengan ketentuan:

1. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi sistemik A dan berkategori BUMN konglomerasi/Anak perusahaan konglomerasi wajib memiliki seluruh organ pengelola risiko
2. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi sistemik A dan berkategori BUMN/Anak perusahaan individu dan BUMN dengan klasifikasi sistemik B dan berkategori BUMN/Anak perusahaan konglomerasi, memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh komite pemantau risiko
3. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi signifikan dan berkategori BUMN/Anak perusahaan konglomerasi memiliki:
    a. Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh komite

pemantau risiko; dan

b. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan.

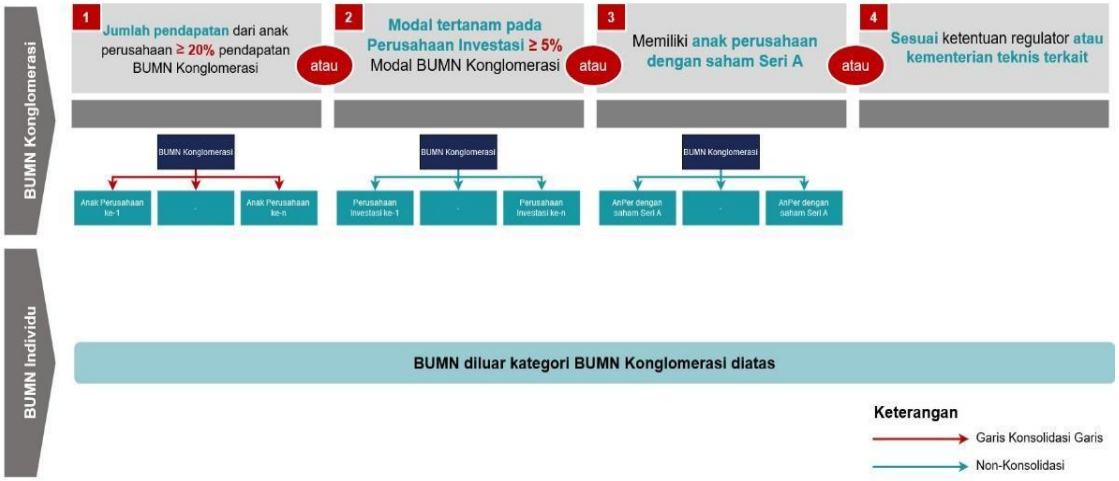
4. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi netral dan berkategori BUMN/Anak perusahaan konglomerasi memiliki:
   a. Komite Tata Kelola Terintegrasi dan komite pemantau risiko yang dirangkap oleh komite audit; dan
   b. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan
5. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi sistemik B dan berkategori BUMN/Anak perusahaan individu tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi
6. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi signifikan dan berkategori BUMN/Anak perusahaan individu
   a. Tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi; dan
   b. Memiliki direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan
7. BUMN dan Anak perusahaan dengan klasifikasi netral dan berkategori BUMN/Anak perusahaan individu:
   a. Tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi;
   b. Memiliki komite pemantau risiko yang dirangkap oleh komite audit; dan
   c. Memiliki direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan.
8. BUMN dan Anak perusahaan dengan kategori BUMN/Anak perusahaan individu yang tidak memiliki Anak perusahaan/anak perusahaan, tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi.

2.2.1 Kategori BUMN

Pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko, BUMN dikelompokkan berdasarkan:

1. Kategori BUMN; dan
2. Klasifikasi Risiko BUMN berdasarkan Intensitas Risiko masing-masing BUMN.

Kategori BUMN dibedakan menjadi dua yaitu BUMN Konglomerasi dan BUMN Individu. Kategori BUMN Sebagaimana dimaksud terdiri dari (Sumber: Materi Persentasi Organ Pengelola Risiko:



Gambar 2. 2. Kategori BUMN

1. BUMN Konglomerasi memiliki karakteristik sebagai berikut:
   a. Jumlah pendapatan dari Anak perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% (dua puluh persen) dari Pendapatan BUMN Konglomerasi
   b. Memiliki investasi pada Anak perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari Modal BUMN konglomerasi
   c. Memiliki Anak perusahaan dengan saham seri A
   d. dikategorikan sebagai BUMN konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait
2. BUMN Individu merupakan BUMN yang tidak memenuhi karakteristik BUMN Konglomerasi

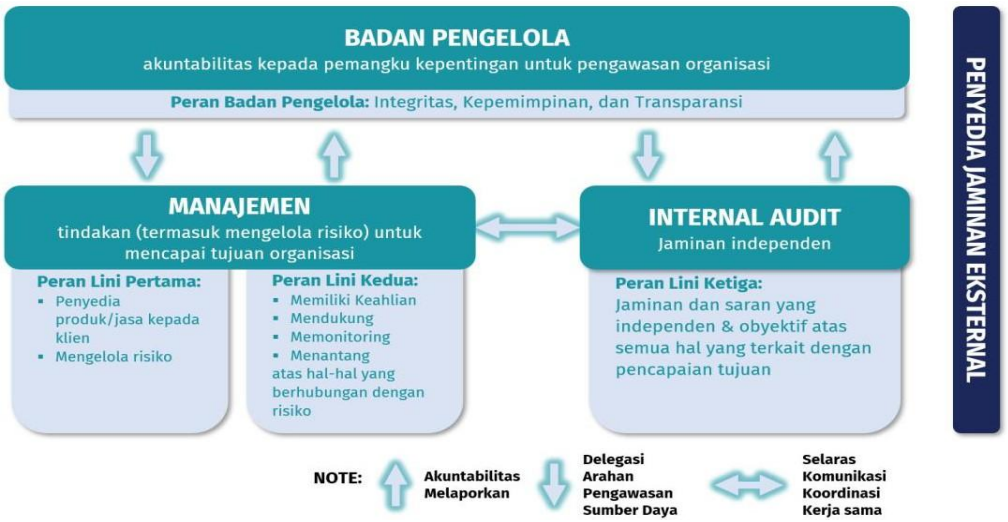
BUMN konglomerasi dan BUMN individu sebagaimana dimaksud wajib menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) Adapun fungsi

dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola Risiko tiga lini *(three lines model)* sebagai berikut.

a. Lini pertama sebagai unit pemilik Risiko merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis;

b. Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan;

c. Lini ketiga sebagai fungsi Audit Intern merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.



Gambar 2. 3. *Three lines Model*

Selain menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini, BUMN konglomerasi wajib menerapkan Tata Kelola Terintegrasi dalam melaksanakan Manajemen Risiko, paling sedikit meliputi:

a. Direksi Perusahaan menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi yang meliputi tanggung jawab sebagai berikut:

1) Menetapkan kebijakan pada tingkat Perusahaan yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak perusahaan melalui:

a) Direktur yang melaksanakan tugas fungsional Perusahaan wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak

perusahaan; dan

b) Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi Perusahaan dan Anak perusahaan

2) Memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan Perusahaan; dan

3) Melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara Perusahaan dengan Anak perusahaan

b. Penetapan direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat

c. (3) huruf a angka 1 huruf a) ditetapkan dalam rapat Direksi;

d. Direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan hanya dapat menetapkan kebijakan harmonisasi fungsional dan bisnis, dan tidak mengambil alih peranan dan tanggung jawab direksi pada Anak perusahaan; dan

e. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2.2.2 Klasifikasi BUMN

Pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara Klasifikasi Risiko BUMN. Berdasarkan Intensitas Risiko yang mempertimbangkan Ukuran dan Kompleksitas BUMN. BUMN memiliki empat klasifikasi Risiko berdasarkan Intensitas Risiko masing-masing BUMN, yaitu Sistemik A, Sistemik B, Signifikan, dan Netral. Dimana Dimensi Ukuran dan Dimensi Kompleksitas diklasifikasikan sebagai berikut:

1. **Dimensi Ukuran**

Ukuran Perusahaan dan Anak perusahaan diklasifikasikan besar dan tidak besar berdasarkan total aset atau total modal.

a. Dimensi Ukuran Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter

1) Ukuran Besar Jika:

a) Total asset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,- (seratus

triliun rupiah); atau

b) Total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,- (dua puluh lima triliun rupiah).

2) Ukuran Perusahaan tidak besar jika tidak memenuhi parameter ukuran besar.

b. Dimensi Ukuran Anak Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter

1) Ukuran Besar Jika :

a) Total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi Perusahaan; atau

b) Total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi Perusahaan;

2) Ukuran Anak Perusahaan tidak besar jika tidak memenuhi parameter ukuran besar.

2. Dimensi Kompleksitas BUMN

Kompleksitas Perusahaan dan Anak perusahaan diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu parameter:

a. Peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) antara lain:

1) Penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;

2) Penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau

3) Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).

b. Hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:

1) Menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau

2) Memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain BP BUMN

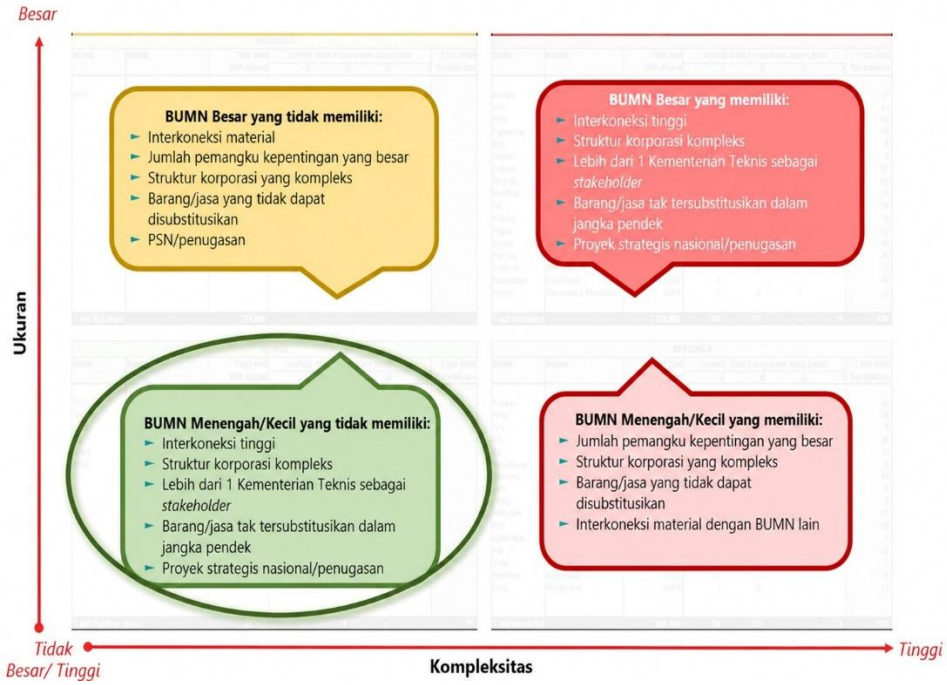
c. Pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah;

d. Kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan:
   1) Jumlah Anak perusahaan yang dikonsolidasikan kepada Perusahaan lebih dari 5 (lima) anak perusahaan;
   2) Memiliki Anak perusahaan yang dikategorikan sebagai Anak perusahaan kompleks;
   3) Memiliki Anak perusahaan yang beroperasi di luar negeri; atau memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek (*project finance*) yang memiliki nilai yang material.

e. Interkoneksi dengan BUMN dan/atau Anak perusahaan lain yang ditandai dengan:
   1) Jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
   2) Memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.

f. Kompleksitas BUMN dan Anak perusahaan diklasifikasikan tidak tinggi apabila tidak memenuhi ketentuan.

2.2.3 Kuadran BP BUMN



Gambar 2. 4. Klasifikasi Risiko Perusahaan di lingkup BP BUMN

Kuadran klasifikasi Risiko BUMN dan Anak Perusahaan yaitu:

2. Sistemik A untuk Perusahaan dan Anak perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
3. Sistemik B untuk Perusahaan dan Anak perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
4. Signifikan untuk Perusahaan dan Anak perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi; dan
5. Netral untuk Perusahaan dan Anak perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

2.3 Peran dan Tanggung Jawab

2.3.1 Dewan Komisaris

1. Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko;
2. Melakukan Evaluasi Pertanggungjawaban Direksi Atas Pelaksanaan Kebijakan Dan Strategi Manajemen Risiko;
3. Melaksanakan Pengawasan Dan Pemberian Nasihat Terhadap Pelaksanaan Fungsi

Manajemen Risiko Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundangundangan, Anggaran Dasar, Dan/Atau Keputusan RUPS/Menteri.

2.3.2 Komite Kebijakan Risiko

Pembentukan Komite Kebijakan Manajemen Risiko merupakan bagian dari upaya Perusahaan untuk memperkuat praktik pengawasan terhadap kebijakan dan sistem manajemen risiko di Perusahaan 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 Kebijakan Manajemen Risiko diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS. Masa tugas anggota Komite Kebijakan 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 profesional.

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

Komite Kebijakan Manajemen Risiko bertugas untuk:

1. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi komite pemantau risiko;
2. Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
3. Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik Perusahaan maupun Anak perusahaan;

4. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak perusahaan
5. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan dan Manajemen Risiko Anak perusahaan
6. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri; dan
7. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya

2.3.3 Direksi

1. Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif
2. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
3. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan
4. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.
5. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.
6. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan

a. Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
b. Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
c. Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (*risk limit*) dan ambang batas *(threshold)*; dan

7. Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem.
8. Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance*

atau *risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

9. Melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.

2.3.4 Direktur Keuangan, SDM, & Manajemen Risiko

1. Melaksanakan pengurusan perusahaan sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri
2. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi, dan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan;
3. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik;
4. Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan perusahaan telah memenuhi seluruh peraturan perundangan dan menjaga agar kegiatan usaha perusahaan tidak menyimpang dari ketentuan peraturan perundangan;
5. Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan perusahaan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh perusahaan kepada pihak eksternal;
6. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan metode yang handal dalam menerapkan pengelolaan Risiko;
7. Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi pengelolaan Risiko
8. Membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab meliputi:
    a. Memantau pelaksanaan strategi Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
    b. Memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko

inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;

c. Melakukan *internal control testing* dan *stress testing*;
d. Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko;
e. Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur Risiko;
f. Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki; dan
g. Menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan komite pemantau Risiko secara berkala triwulan;

9. Melaksanakan pengurusan perusahaan di bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.

2.3.5 Satuan Pengawasan Intern (SPI)

1. Memiliki fungsi pengawasan atas pelaksanaan manajemen risiko.
2. 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.
3. Memperoleh informasi tentang profil risiko, *risk register*, dan rencana mitigasi.
4. Memberikan rekomendasi atas temuan terkait manajemen risiko.
5. Memberikan masukan atas profil risiko.
6. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.
7. Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
8. 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.

9. Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko.

2.3.6 Divisi Keuangan & Manajemen Risiko

1. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
2. Membangun arsitektur, SOP dan strategi manajemen risiko.
3. Memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan efektif di seluruh lingkungan perusahaan.
4. Menyusun dan mengembangkan kebijakan manajemen risiko perusahaan.
5. Membangun pernyataan komitmen manajemen atas penerapan manajemen risiko.
6. 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.
7. Mengkoordinir dan melakukan asistensi proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan.
8. Mengelola sistem informasi manajemen risiko agar berjalan dengan baik.
9. Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko secara keseluruhan.
10. Memberikan rekomendasi atau pendapat atas hasil kajian risiko yang telah dilakukan oleh *risk owner*.
11. Meminta *risk owner* untuk menyampaikan laporan implementasi manajemen risiko.
12. Mengusulkan besaran toleransi risiko kepada Direksi, yang sebelumnya telah dievaluasi bersama dengan bidang terkait.
13. Menyampaikan kepada Direksi, usulan perbaikan dan penyempurnaan atas sistem, kebijakan dan prosedur manajemen risiko perusahaan.
14. Menyusun dan mengusulkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko kepada Direksi.
15. Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.

16. Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.
17. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko di seluruh perusahaan
18. Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.
19. Mereviu Profil risiko Divisi/Unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.
20. Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.
21. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.
22. Menyusun *Top* Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.
23. Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.
24. Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.
25. Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko antara lain berdasarkan temuan audit internal dan atau perkembangan praktik Manajemen Risiko dalam dunia usaha.
26. Melakukan kajian bersama *Counterpart* Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.
27. Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/ Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.
28. Melakukan pemantauan bersama *Counterpart* Divisi/ Unit Pemilik Risiko

terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

29. 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.
30. Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan Hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

2.3.7 Divisi/Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

1. Mengelola risiko-risiko yang ada di unit kerjanya.
2. Mengendalikan pengendalian risiko dan melaporkan hasilnya secara berkala kepada Direktur masing-masing
3. Bertanggung jawab atas kerugian dan risiko yang terjadi sebagai akibat penyimpangan dan/atau pelanggaran terhadap keputusan Direksi.
4. Melaksanakan assesmen risiko dan membuat rencana mitigasi risiko
5. Menyusun daftar risiko pada unit kerjanya.
6. Melakukan tindakan respon risiko yang telah disetujui oleh Direksi.
7. Melakukan proses monitoring, pengendalian.
8. Mengusulkan dimasukkannya jenis risiko tertentu kepada Departemen Manajemen Risiko.
9. Mengusulkan besaran toleransi risiko.
10. Menunjuk atau menetapkan *Risk Officer* sebagai koordinator pelaksanaan Manajemen Risiko di Divisi/Unit Pemilik Risiko.

2.3.8 Risk Officer

1. Penugasan fungsi *risk officer* dapat diberikan secara berkala.
2. Pendamping para Unit Pemilik Risiko dan unit kerja untuk membantu proses implementasi manajemen risiko.
3. Membantu memonitoring dan reviu data risiko bersama-sama *risk owner.*
4. Mendokumentasikan hasil analisa risiko *risk owner* di Unit kerjanya.

5. Mendokumentasikan kelengkapan administrasi *risk assessment* (absensi dan notulen rapat).
6. Melaporkan hasil *risk assessment*, *monitoring,* dan reviu data risiko serta seluruh kegiatan implementasi manajemen risiko kepada Divisi Keuangan & Manajemen Risiko.

2.3.9 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.

BAB III
KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

3.1 Manajemen Risiko Terintegrasi dan Teragregrasi

Pada Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan & Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor: SK-7/DKU.MBU/10/2023 yang dijelaskan pada Bab III, bahwa pemantauan dan evaluasi terhadap risiko utama hasil risiko terintegrasi harus mampu mendeteksi setiap gejala Risiko yang patut diwaspadai baik risiko tersebut bersumber dari Perusahaan atau bersumber dari struktur korporasi di bawah Perusahaan. Dimana *Key Risk Indicator* (KRI) menjadi *early warning signal* bagi Perusahaan dalam melakukan pengendalian terhadap risiko ke depan yang perlu diberikan perhatian lebih strategi. Hal tersebut menekankan bahwa penerapan manajemen risiko harus terintegrasi dengan Anak Perusahaan dan teragregasi dalam taksonomi risiko.

3.1.1 Risiko Terintegrasi

Berdasarkan PER/02/MBU/03/2023 Risiko Terintegrasi adalah Risiko pada Anak perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko Perusahaan.

3.1.2 Risiko Teragregasi

Risiko Agregasi adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi Risiko. Risiko agregrasi dilakukan dengan:

1. Melakukan kapasitas level risiko;
2. Menentukan selera risiko yang dijadikan acuan pengelolaan risiko;
3. Mengalokasikan nilai toleransi risiko berdasarkan selera risiko;
4. Menentukan Risiko Utama di Perusahaan.

3.1.3 Membangun Kesadaran & Budaya Risiko

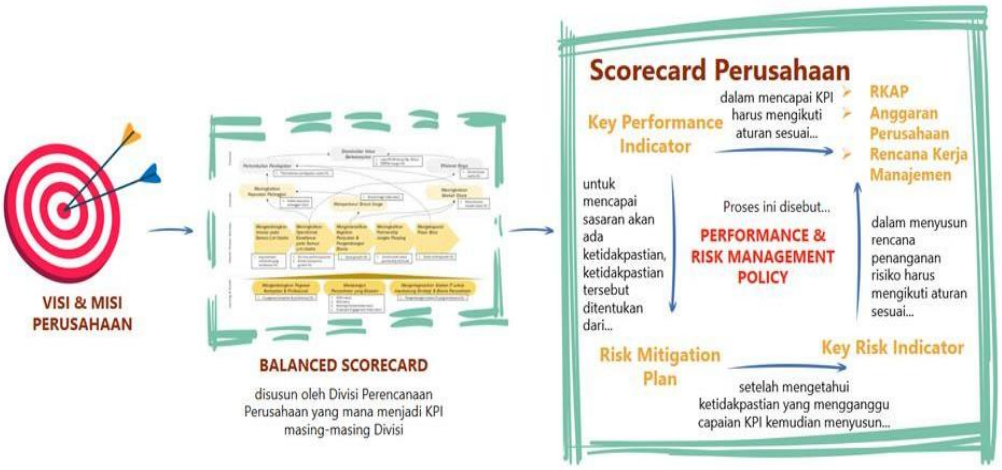
Risiko dapat timbul karena pemilik risiko tidak memahami atau tidak mengetahui secara utuh aktivitas proses bisnis yang dijalankan. Dalam jangka panjang, manajemen risiko dengan pendekatan kesadaran dan budaya risiko jauh lebih efektif dibandingkan pendekatan dengan cara lain. Keberhasilan dalam menjalin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

unit terkait, kesadaran adanya risiko dan fokus terhadap rencana penanganan risiko menjadi barometer dalam membangun budaya risiko. Dalam 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 yang 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 (satu) orang *Risk Officer* setingkat Manajer, dan minimal 1 (satu) Staff yang membantu untuk setiap divisi/ unit pemilik risiko. *Risk Officer* dikirim pada pelatihan sertifikasi manajemen risiko agar memiliki kompetensi sebagai *Risk Officer*.

3.1.4 Integrasi Manajemen Risiko dengan Manajemen Kinerja

Salah satu indikator perusahaan memiliki kinerja yang baik adalah mampu menciptakan nilai tambah bagi pengguna jasa dalam hal ini sesuai dalam Prinsip *Risk Management* ISO 31000:2018 memliki tujuan 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* KPI dan *Risk Management* yg menggunakan alat measurement KRI memampukan perusahaan mencapai *Strategic Objective* secara efektif dan merubah risiko-risiko yang ada menjadi peluang bisnis perusahaan Saat ini Departemen Manajemen Risiko & Kepatuhan telah berhasil mengintegrasikan Balance Scorecard (BSC) dengan Manajemen Risiko dimana definisi Risiko berdasarkan ISO 31000: 2018 adalah “Ketidakpastian yang menghambat sasaran”. Berangkat dari definisi Manajemen Risiko, kami mengintegrasikan sasaran strategis perusahaan yang menggunakan BSC dituangkan dalam kertas kerja *Risk Register*, yang tertuang dalam framework integrasi BSC dangan ERM dibawah ini.



Gambar 3. 1. *Framework* Integrasi BSC dengan ERM

Dilihat dari gambar diatas dapat menggambarkan bahwa dari Visi dan Misi PT PID diturunkan menjadi sasaran strategis perusahaan dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard* yang disusun oleh Departemen Pemasaran & Pengembangan Strategis. *Balanced Scorecard* tersebut yang menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing divisi. KPI merupakan sasaran untuk masing-masing divisi yang harus dicapai. Untuk mencapai sasaran tersebut akan ada ketidakpastian dimana akan ditentukan dari *Key Risk Indicator* (KRI). Setelah mengetahui ketidakpastian yang mengganggu capaian KPI, maka disusun *Risk Mitigation Plan* untuk mengurangi tingkat dampak dan tingkat kemungkinan pada level risiko. Dalam melakukan mitigasi risiko tersebut selaras dengan RKAP dan rencana kerja manajemen. Proses tersebut disebut *Performance & Risk Management Policy*.

3.2 Selera Risiko (Risk Appetite), Toleransi Risiko (Risk Tolerance), Batasan Risiko (Risk Limit), dan Kapasitas Risiko (Risk Capacity)

Strategi manajemen risiko dalam menetap *Risk Appetite Statement* dapat dilakukan melalui pemetaan ambang batas risiko dan Strategi risiko Portofolio BUMN (RAS), dimana 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 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 & Manajemen Risiko bertugas sebagai pemandu, 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. Adapun penetapan sebagai berikut:

1. Kapasitas Risiko Perusahaan (*Risk Capacity*) dihitung dengan memperhitungkan Nilai *Net Working Capital* (NWC) dihitung dengan perhitungan Aset Lancar dikurangi Liabilitas jangka pendek.
2. Selera Risiko Perusahaan (*Risk Appetite*) dihitung berdasarkan exposur risiko dari *Loss Event Database* (LED *loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir) dan/atau data lain yang relevan serta berdasarkan pertimbangan justifikasi manajemen.
    a. Perhitungan Selera Risiko dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai Risiko Residual dari Risiko Utama dibandingkan dengan

Kapasitas Risiko maupun rencana bisnis ke depan.

b. Pengambilan Selera Risiko disesuaikan dengan kebijakan perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan Kapasitas Risiko yang dimiliki Perusahaan.

3. *Risk Tolerance* atau toleransi risiko dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan Selera Risiko perusahaan dan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko
4. *Risk Limit* merupakan batas maksimum besaran risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan tanpa melanggar ekspektasi dari regulasi atau pemegang saham
5. Batasan Risiko dihitung menggunakan eksposur seluruh risiko dan didistribusikan kepada seluruh pemilik risiko atau entitas perusahaan dimana total batasan risiko tidak boleh melebihi toleransi risiko
   a. Nilai Batasan Risiko dijadikan sebagai acuan pengelolaan Risiko dan target Risiko Residual di seluruh entitas Perusahaan dan Anak perusahaan.
   b. Metode perhitungan Batasan Risiko dapat menggunakan Regresi Logistik, *Exponentially Weighted Moving Average* (EWMA), atau metode lain yang sesuai dengan masing-masing perusahaan mengacu pada data historis perusahaan atau proyeksi yang diterbitkan oleh pihak ketiga/ahli yang kompeten.
6. Penyusunan metrik strategi Risiko memuat paling sedikit: (i) kategori Risiko, (ii) sikap terhadap Risiko, (iii) parameter dan satuan ukur, (iv) nilai batasan/limit.
7. Total nilai batasan/limit dalam metrik strategi Risiko secara kuantifikasi tidak boleh melebihi nilai batasan Risiko (*risk limit*) di level *enterprise*/korporat.
8. Metrik strategi Risiko wajib digunakan sebagai dasar dalam menetapkan berbagai pilihan sasaran dan strategi yang akan menjadi usulan dalam rancangan RKAP.
9. Strategi Risiko perusahaan wajib mendapatkan persetujuan Dewan

Komisaris/Dewan Pengawas sebelum dijadikan sebagai pedoman BUMN dan Anak perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis baik RJP ataupun RKAP.

10. Risiko Tidak Dapat Ditoleransi adalah Risiko yang tidak dapat ditoleransi oleh perusahaan dan perlu dipertimbangkan untuk tindakan mitigasi yang efektif.
11. Risiko Tidak Dapat Diterima adalah Risiko yang tidak dapat diterima oleh perusahaan dan membutuhkan perhatian manajemen puncak.

Gambar 3. 2. Ambang Batas Risiko

Gambar Ambang batas risiko diatas menjelaskan bahwa Kapasitas risiko berada pada lingkup yang paling besar yang merupakan maksimum risiko yang dapat ditanggung perusahaan, pada lingkup yang lebih kecil itu mencakup toleransi risiko Risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko, dan adanya selera risiko merupakan batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, dan yang terakhir adanya Risk Limit yang merupakan batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko.

Gambar 3. 3. Kapasitas Risiko

Menetapkan pernyataan selera risiko perlu melibatkan pada pemangku kepentingan terkait, karena pada akhirnya pernyataan selera risiko harus dapat diterima oleh para pemangku kepentingan. PT PID menetapkan Selera Risiko dalam rentang besaran risiko (*risk score*) antara 1 (satu) sampai dengan 11 (sebelas) yang ditandai dengan warna hijau muda, sedangkan Toleransi Risiko ditetapkan dalam rentang besaran risiko 12 (duabelas) sampai dengan 15 (limabelas) yang ditandai dengan warna kuning. Besaran risiko diatas 15 sudah tidak dapat ditoleransi dan risiko tersebut tidak dapat diterima karena sudah melewati batas risiko.

Dalam Menetapakan *Risk Appetite Statement* (RAS) menetapkan strategi risiko sebagai berikut:

Sikap Terhadap Risiko*)	Pernyataan Selera Risiko
Tidak Toleran	1. Direksi PT PID tidak memberikan ruang pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk perusakan terhadap lingkungan dan kelalaian terhadap keamanaan siber dan perlindungan data pribadi. 2. Direksi PT PID akan menjalankan bisnis dengan menerapkan tata Kelola Perusahaan yang baik dan manajemen risiko yang terintegrasi, melengkapi, dan menjalankan organ pengelola risiko secara aktif dan *prudent*. 3. Direksi PT PID berkomitmen memenuhi target yang ditetapkan oleh pemegang saham.

Sikap Terhadap Risiko*)	Pernyataan Selera Risiko
Konservatif	1. Direksi PT PID memenuhi kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan yang sehat dan menjaga keberlangsungan usaha secara berkesinambungan 2. Direksi PT PID berfokus menjalankan kegiatan bisnis utamanya secara tepat waktu, tepat sasaran, dan menjalankan dengan itikad baik.
Moderat	Direksi PT PID melakukan optimalisasi pengelolaan volatilitas pasar dan makroekonomi dengan menerima konsekuensi beban secara terukur.
Strategis	1. Direksi PT PID secara aktif dan dengan mempertimbangkan kalkulasi risiko yang matang untuk menciptakan nilai melalui inovasi model bisnis, eksplorasi, dan pengembangan, optimalisasi penataan portofolio, dan pertumbuhan anorganik yang mempertimbangkan aspek *environmental, social*, dan *governance* (ESG) dengan menerima konsekuensi peningkatan penambahan biaya modal (CAPEX) dengan risiko yang wajar dan terukur serta sepadan dengan kemalian investasi. 2. Direksi PT PID mengoptimalkan sumber daya *idle* atau yang belum memenuhi kapasitas usaha melalui berbagai upaya organik dan anorganik dengan menerima risiko bisnis yang wajar dan terukur.

Keterangan:

1. Tidak Toleran:
   a. Sangat berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis.
   b. Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
2. Konservatif:
   a. Berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha.
   b. Keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari risiko besar yang tidak terduga termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap

fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil

3. Moderat:
   a. Bersedia mengambil risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar.
   b. Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang
4. Strategis:
   a. Secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar.
   b. Keputusan bisnis didasarkan pada analisis risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.

3.3 Taksonomi Risiko

3.3.1 Tema Risiko BP BUMN

Terdiri dari :

1. Taksonomi Risiko BP BUMN Tingkat 1 (T1) mengandung 3 (tiga) Tema Risiko meliputi:
   a. Tema Risiko Portofolio Perusahaan: yang merupakan kumpulan Risiko-Risiko yang ditimbulkan oleh pelaksanaan peranan BP BUMN sebagai pengelola Portofolio Perusahaan dan sebagai organisasi pemerintahan yang berkewajiban untuk menyelaraskan kebijakan - kebijakan pemerintahan di bidang pembinaan Perusahaan;
   b. Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi: yang merupakan kumpulan Risiko-Risiko yang ditimbulkan oleh pilihan struktur korporasi dan struktur organisasi Perusahaan dan terutama dilakukan oleh Perusahaan terhadap Anak Perusahaan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pengendalian, pemantauan, atau mitigasi Risiko bisnis;
   c. Tema Risiko Bisnis Perusahaan: yang merupakan kumpulan Risiko-Risiko yang timbul dari kegiatan usaha Perusahaan dan dapat dikategorikan

berdasarkan industri dan/atau klaster BUMN di mana Perusahaan tersebut beroperasi. Risiko-Risiko pada tema ini memiliki karakteristik berupa peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proses bisnis dan ketentuan sektoral; dan

d. Tema Risiko Lainnya: merupakan kumpulan Risiko-Risiko yang tidak masuk dalam ketiga tema Risiko di atas.

2. Tema Risiko Portofolio Perusahaan, menampung kategori-kategori Risiko yang memiliki karakteristik:
   a. Peristiwa Risiko yang berdampak langsung terhadap kinerja BP BUMN sebagai pembina Portofolio BUMN; dan/atau
   b. Peristiwa Risiko yang berdampak langsung terhadap kemampuan BP BUMN dan/atau Risiko ketidakmampuan BP BUMN untuk memenuhi tugas sebagai agen pembangunan.

3.3.2 Kategori Risiko

Kelompok Taksonomi Risiko Tingkat 2 (T2) meliputi:

1. Peristiwa Risiko terkait Dividen adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam pembayaran dividen kepada APBN;
2. Peristiwa Risiko terkait PMN adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proses penerimaan dan penggunaan PMN;
3. Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kekurangan dan keterlambatan penerimaan subsidi dan kompensasi;
4. Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh penerapan kebijakan pemilihan, pengangkatan dan penetapan KPI Direksi dan Dekom serta kebijakan SDM Perusahaan;
5. Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakselarasan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Teknis dan lembaga regulator yang dapat mempengaruhi ketidakpastian penerimaan atau operasi Perusahaan secara material;
6. Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio adalah peristiwa Risiko yang

ditimbulkan oleh komposisi Portofolio Perusahaan yang terkonsentrasi pada industri tertentu;

7. Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi adalah peristiwa Risiko yang ditimbulkan oleh Struktur Korporasi Perusahaan yang kompleks, termasuk penyertaan dan kerja sama operasi dan/ atau tidak transparan yang dapat menimbulkan ketidakpastian yang material atas kinerja Perusahaan dan/atau menimbulkan kewajiban-kewajiban bagi Induk Perusahaan terhadap komitmen yang dilakukan oleh Anak Perusahaan;
8. Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh transaksi aksi korporasi atas Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi yang material yang dapat mempengaruhi posisi strategis perusahaan di masa yang akan datang. Peristiwa Risiko ini terkait dengan proses implementasi kegiatan Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi dan selanjutnya dapat diklasifikasikan menjadi Risiko ketidaktercapaian sinergitas yang diharapkan, Risiko struktur perkontrakan yang lemah, Risiko keuangan, Risiko perpajakan, dan Risiko integrasi pasca kegiatan merger dan akuisisi;
9. Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakpastian kondisi Perusahaan dalam peta industri dimana Perusahaan tersebut beroperasi, termasuk ketidaktepatan arahan kebijakan strategis perusahaan yang dapat memberikan dampak yang material terhadap posisi perusahaan dalam industri di mana perusahaan tersebut beroperasi;
10. Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh pergerakan-pergerakan variabel makro ekonomi global seperti pergerakan tingkat bunga referensi, pergerakan nilai tukar Rupiah, dan/atau pergerakan harga-harga komoditas yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan;
11. Peristiwa Risiko terkait Keuangan yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh struktur dan akses pendanaan, terkait perpajakan, anggaran, akuntansi, piutang,

pengelolaan modal kerja dan arus kas serta Risiko integritas atas penyusunan dan pelaporan keuangan;

12. Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh tindakan dan/atau tuntutan hukum, kecurangan dalam konteks korupsi, kolusi dan nepotisme, perburukan reputasi perusahaan dan ketidakpatuhan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dapat berpengaruh terhadap reputasi dan kinerja perusahaan;
13. Peristiwa Risiko terkait Proyek yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proyek-proyek yang dijalankan oleh Perusahaan mulai dari proses pemilihan proyek, pemilihan konsorsium, Risiko kontraktual proyek, Risiko eksekusi proyek dan penyelesaian proyek. Risiko ini terutama berasal dari Perusahaan yang memiliki sumber pendapatan yang berasal dari kontrak-kontrak jangka panjang, dan atau Perusahaan yang sedang menjalankan proyek jangka panjang untuk kepentingan ekspansi;
14. Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber yaitu Risiko yang disebabkan oleh kegagalan perangkat lunak, perangkat keras, jaringan, atau sistem teknologi informasi lainnya pada Perusahaan termasuk Risiko yang diakibatkan oleh serangan siber (*cyber-attacks*), kehilangan data, pelanggaran privasi, manipulasi data berbahaya, dan/atau pengelolaan akses data;
15. Peristiwa Risiko terkait Sosial dan Lingkungan yaitu potensi eksposur yang disebabkan oleh peristiwa perubahan iklim fisik, dan/atau Risiko transisi terkait perubahan kebijakan lingkungan, Risiko terkait hubungan yang tidak baik dengan komunitas/masyarakat sekitar dan social engagement;
16. Peristiwa Risiko terkait Operasional yaitu potensi kerugian yang disebabkan oleh proses internal, kegagalan sistem, kecelakaan dalam kesehatan keselamatan kerja, kesalahan manusia, atau kejadian eksternal (seperti gangguan rantai pasok, logistik, dan lain sebagainya) yang mempengaruhi operasi bisnis sehari-hari;
17. Peristiwa Risiko terkait Kredit yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh potensi kreditur gagal membayar utang yang diwajibkan secara tepat waktu, yang mengakibatkan keterlambatan dan/atau penundaan pembayaran;
18. Peristiwa Risiko terkait Likuiditas yaitu Risiko ketidakmampuan Perusahaan

untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Perusahaan;

19. Peristiwa Risiko terkait Investasi yaitu kemungkinan kerugian yang terjadi terhadap hasil yang diharapkan dari suatu investasi (*return on investment*) termasuk Risiko konsentrasi investasi yaitu potensi eksposur dari kurangnya diversifikasi/akumulasi Risiko dalam buku penjaminan/underwriting, investasi, dan lain-lain;
20. Peristiwa Risiko terkait Aktuarial yaitu potensi eksposur yang timbul dari ketidaksesuaian antara harga (*pricing*) dan nilai Risiko yang ditanggung, ketidakakuratan dalam asumsi aktuaria yang digunakan (*modelling*) yang berdampak terhadap ketidakmampuan perusahaan untuk membayar kewajiban kepada pemegang polis, volatilitas yang tidak terduga dalam faktor-faktor utama (seperti perubahan demografi, bencana luar biasa, tingkat kematian, tingkat harapan hidup, tingkat kecacatan, biaya kesehatan, biaya operasional, dan sebagainya), atau ketidakcukupan cadangan yang disisihkan untuk memenuhi jumlah tagihan bersih yang harus dibayarkan ketika liabilitas asuransi terjadi; dan
21. Peristiwa Risiko lainnya yaitu peristiwa Risiko yang tidak masuk dalam 20 kategori di atas.

3.3.3 Peristiwa Risiko

Peristiwa Risiko didefinisikan sebagai suatu kejadian atau rangkaian kejadian yang berpotensi memberikan dampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peristiwa risiko ini dapat mencakup berbagai aspek operasional, finansial, hukum, maupun reputasi yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi aktivitas perusahaan. Peristiwa risiko dalam konteks ini meliputi kejadian yang dapat mempengaruhi berbagai aspek, mulai dari risiko strategis, risiko operasional, risiko finansial, hingga risiko kepatuhan yang bersifat sistemik.

Tingkat Peristiwa Risiko 3 atau T3 merujuk pada klasifikasi tingkat risiko dalam sistem manajemen risiko berdasarkan tingkat keparahan dampaknya pada perusahaan atau organisasi. Dalam konteks ini, T3 merupakan salah satu tingkat risiko yang

menggambarkan peristiwa risiko dengan dampak yang sangat tinggi namun memiliki kemungkinan terjadinya yang rendah atau sedang. Peristiwa risiko T3 biasanya mengarah pada konsekuensi yang signifikan atau kritis terhadap operasional, keuangan, atau reputasi perusahaan jika tidak dikelola dengan baik.

Peristiwa risiko pada T3 seringkali dianggap sebagai peristiwa yang membutuhkan perhatian dan tindakan mitigasi segera, meskipun tidak sering terjadi, karena dampaknya yang bisa sangat merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, langkah-langkah mitigasi yang lebih ketat dan rencana kontingensi biasanya dipersiapkan untuk menghadapi risiko ini

3.3.4 Risiko Positif dan Risiko Negatif

Berdasarkan Peristiwa Risiko (T3) pada Taksonomi Risiko ada 2 jenis risiko yang diambil oleh PT PID yaitu:

1. Risiko Positif adalah peristiwa yang akan meningkatkan keberhasilan terhadap pencapaian sasaran sehingga tipe risiko ini harus dimanfaatkan
2. Risiko Negatif adalah peristiwa yang akan menurunkan keberhasilan terhadap pencapaian sasaran sehingga tipe risiko ini harus dieliminasi/minimalisir

3.4 Risk Based Audit

Audit berbasis risiko ini didasarkan hasil identifikasi dan *analysis/assessment* terhadap risiko yang menghambat strategi bisnis, aktivitas atau transaksi, sehingga diperoleh perencanaan audit yang lebih terarah serta pemeriksaan dan pelaporan yang lebih fokus untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola dalam batasan risiko yang telah ditetapkan manajemen pada tingkatan korporasi. Pendekatan audit ini berfokus dalam mengevaluasi risiko-risiko baik strategis, finansial, operasional, regulasi, dan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan. Pendekatan berbasis risiko ini meliputi kegiatan *assurance* dan konsultasi, dimana kesuksesan kedua kegiatan tersebut ditentukan oleh Manajemen Risiko, *Internal Control*, dan *Good Corporate Governance* (GCG).

Satuan Pengawasan Internal menyusun Rencana Audit Tahunan dengan mempertimbangkan profil risiko perusahaan atau Rencana Audit Tahunan disusun berbasis risiko. Manajemen risiko merupakan bagian yang tak terpisahkan dari bentuk manajemen sebuah perusahaan berkualitas. Manajemen risiko ini sendiri kerap dikaitkan

dengan proses audit internal yang dilakukan secara berkala oleh pihak perusahaan itu sendiri.

Terdapat tiga aspek dalam *risk-based audit* antara lain adalah penggunaan faktor risiko (*risk factor*) dalam perencanaan audit, identifikasi *independent risk & assessment* dan partisipasi dalam inisiatif *risk management & processes*. Ruang lingkup dari *risk-based audit* termasuk dilakukannya identifikasi atas *inherent business risks* dan *control risk* yang potensial. Satuan Pengawasan Intern (SPI) dapat melakukan review secara periodik tiap tahun atas *Risk Based Internal Auditing* dikaitkan dengan perencanaan audit.

Tujuan umum metode *risk-based audit* antara lain:

1. Mengurangi risiko perusahaan (*mitigate current risk*)

   Berdasarkan *risk-based audit* yang dilakukan, maka dapat dideteksi transaksi, produk, dan aktivitas perusahaan yang berisiko tinggi (high risk). Area yang berisiko tinggi tersebut dapat diteliti dan dievaluasi penyebabnya sehingga manajemen dapat melakukan mitigasi risiko tersebut.
2. Mengantisipasi area dengan risiko potensial (*anticipate areas of potencial risk*) *risk-based audit* juga mengungkapkan area mana yang berpotensi mempunyai risiko tinggi dan mungkin tidak disadari oleh auditee.
3. Melindungi perusahaan (*protect company*)

   Kejadian yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat terjadi secara mendadak dan perusahaan tidak siap menghadapi. Hal ini menimbulkan kerugian yang berpengaruh besar pada perusahaan. Metode *risk-based audit* memungkinkan perusahaan siap menghadapi risiko dan mengantisipasi dari kemungkinan kerugian yang berdampak sangat besar bagi perusahaan. Pelaksanaan *risk-based audit* didasarkan pada hasil identifikasi dan assessment terhadap risiko yang material dan berpotensi menghambat strategi bisnis, aktivitas atau transaksi, sehingga diperoleh perencanaan audit yang lebih terarah, pemeriksaan yang lebih fokus dan pelaporan yang lebih baik.

Satuan Pengawasan Intern dalam setiap tahapan pelaksanaan audit menerapkan pendekatan audit berbasis risiko (*risk-based audit*), yakni dengan:

1. Melakukan *risk assessment* terhadap *auditee* dan menyusun *risk mapping* di tahap perencanaan.

2. Melakukan *risk assessment* pada setiap aktivitas masing-masing *auditee* pada tahap persiapan audit.
3. Memberikan penilaian / rating audit terhadap sebagian dari *auditee* dengan pendekatan melalui penilaian terhadap *business performance*, pelaksanaan *risk management*, dan *internal control*.

   Proses perencanaan audit (*audit planning*) dimulai dari identifikasi tujuan audit selama setahun kedepan dikaitkan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk menentukan fokus dan prioritas pelaksanaan audit. Rencana audit disusun untuk memenuhi tujuan audit yang telah ditetapkan yakni untuk menilai efektivitas dan efisiensi *performance*, *risk management,* dan kecukupan efektivitas *internal control*. *Risk assessment* dilakukan dengan menggunakan beberapa *risk factor* dan mempertimbangkan masukan dari Direksi maupun Dewan Komisaris. Keseluruhan proses perencanaan audit akan menghasilkan Rencana Audit Tahunan (RAT) berupa kumpulan pelaksanaan audit selama satu tahun lengkap dengan pengalokasikan sumber daya audit (kapasitas audit) yang tersedia meliputi auditor (SDM), waktu, dan biaya. Rencana audit setahun yang dibuat berdasarkan *risk assessment* untuk menentukan prioritas pelaksanaan audit.

   Rencana Audit Tahunan merupakan bentuk dari hasil penentuan prioritas audit selama setahun ke depan yang telah direviu oleh Dewan Komisaris dan disetujui oleh Direktur Utama. Prioritas ini ditentukan pada *auditee-auditee* yang akan diaudit selama setahun, kegiatan audit terhadap *auditee* dan lamanya pelaksanaan audit per *auditee* ditetapkan berdasarkan hasil *risk assessment* terhadap semua *auditee* disertai data-data lain yang patut dipertimbangkan.

   Dengan demikian, Satuan Pengawas Intern dalam Menyusun Rencana Audit Tahunan dengan mempertimbangkan Laporan Manajemen Risiko Triwulanan yang disampaikan oleh Divisi Keuangan & Manajemen Risiko. Selain itu, Satuan Pengawas Intern juga dapat melaksanakan audit terhadap pengelolaan risiko di setiap elemen *risk owner* (Secara lebih rinci terdapat Pedoman Audit Berbasis Risiko (*Risk-Based Audit*)).

3.5 Risk Based Budgeting

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 Keuangan & Manajemen Risiko dan Departemen Pemasaran & Pengembangan Strategis juga mempertimbangkan profil risiko di tingkat direktorat dan korporat.

Proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran 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.

Pada proses pencapaian visi dan misi perusahaan membutuhkan tindak lanjut yang harus dilakukan berupa penyusunan perencanaan strategis yang membantu manajemen lebih terarah dalam melaksanakan aktivitas bisnis sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan. Perencanaan strategis perusahaan dalam jangka pendek atau tahunan dirumuskan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dilakukan dengan pendekatan manajemen risiko atau lebih dikenal dengan istilah *Risk Based Budgeting*.

RKAP berbasis risiko merupakan RKAP yang menyajikan kajian pengelolaan risiko atas setiap tujuan dan sasaran strategis perusahaan. Penyusunan RKAP berbasis risiko ini diawali dengan melakukan penilaian oleh masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko dan difasilitasi oleh unit Manajemen Risiko. Penilaian risiko yang dilakukan

termasuk didalamnya menentukan tindakan penanganan risiko beserta rincian biaya dan jadwal pelaksanaannya dalam waktu satu tahun ke depan. Informasi tersebutlah yang kemudian menjadi dasar manajemen dalam menyusun RKAP tahun berikutnya.

Dengan mengimplementasikan *Risk Based Budgeting* diharapkan dapat menjadi salah satu solusi dalam rangka menjaga efektifitas dan efisiensi dari penyusunan anggaran Perusahaan sehingga perusahaan dapat meminimalisir risiko yang muncul dan mencapai target yang telah dirumuskan dalam RKAP. RKAP berbasis risiko adalah RKAP yang disusun berdasarkan kajian risiko atas sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

RKAP berbasis risiko sudah merupakan keharusan dan kebutuhan perusahaan untuk mencapai target pendapatannya. Menerapkan rencana anggaran perusahaan berbasis risiko akan menentukan target pendapatan yang realistis dan terukur, sehingga perusahaan menghadapi risiko negatif *cash flow* dapat diminimalkan dan telah diantisipasi. Risiko lain dampak dari negatif *cash flow* adalah risiko reputasi akibat kinerja perusahaan yang menurun.

Dengan demikian, dalam melakukan penyusunan RKAP agar mempertimbangkan besaran biaya penanganan risiko di masing-masing risk owner sesuai Laporan Manajemen Risiko yang disampaikan oleh Divisi Keuangan & Manajemen Risiko atau dari sumber lainnya yang masih relevan. Selain itu, Divisi Keuangan & Manajemen Risiko dalam melakukan *risk assessment* telah mempertimbangkan risiko-risiko terkait dengan anggaran pendapatan dan anggaran biaya Perusahaan

3.6 Kajian Risiko

Identifikasi dan penangan 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. Kajian Risiko Makro

   Kajian risiko makro dibuat sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan

2. Kajian Risiko Mikro

   Kajian risiko mikro dibuat sesuai dengan permintaan oleh Direktorat terkait dalam

rangka pengembangan ataupun penunjang bisnis

3. Kajian Risiko Insidentil

   Inisiatif dari Divisi Keuangan & Manajemen Risiko ataupun arahan dari Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko dalam menghadapi perkembangan bisnis yang menjadi perhatian Direktur ataupun Komisaris

4. Analisa Risiko Khusus

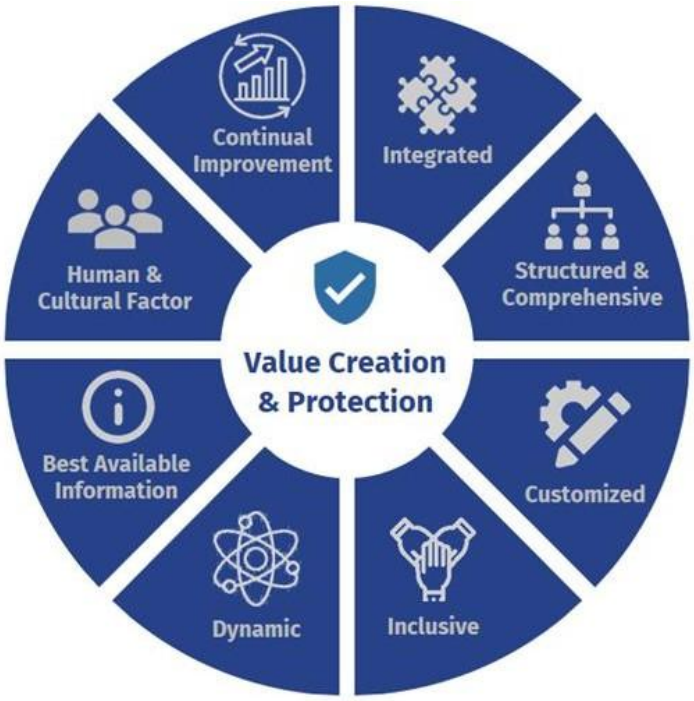
   Pembuatan analisis risiko dengan menggunakan lembar kerja *risk register* untuk tujuan tertentu sesuai permintaan oleh Divisi terkait

Kajian risiko dibuat secara internal ataupun juga dapat dibuat sebagai pemenuhan kajian eksternal dengan menggunakan metode lembar kerja *Risk Register*. Pembuatan kajian ini dibuat tergantung kompleksitas tujuan dan ketersediaan sumber daya manusia dalam membuat kajian di perusahaan yang akan diatur dalam peraturan yang telah ditetapkan.

BAB IV
PERENCANAAN, PENERAPAN, PEMANTAUAN & EVALUASI

4.1 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 4.1 berikut memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengkomunikasikan nilainya, serta menjelaskan maksud dan tujuannya.



Gambar 4. 1. Prinsip Manajemen Risiko

1. **Terintegrasi (*Integrated*)**

   PT PID telah menerapkan integrasi sistem manajemen risiko dengan manajemen kinerja. Oleh karena itu identifikasi risiko di dalam Daftar Risiko (*Risk Register*) dimulai dari Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* (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 *Key Performance Indikator* (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 diandalkan.

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 denganinformasi 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*)**

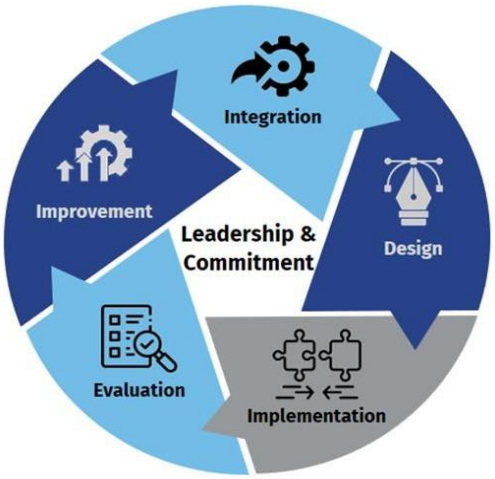
   Manajemen risiko meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kesadaran dan pengembangan kemampuan berdasarkan pembelajaran dan pengalaman berkelanjutan. Kegiatan- kegiatan ini mendukung pembelajaran dan

ketahanan organisasi. Salah satu kegiatan perbaikan berkelanjutan, PT PID 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 survei dan penilaian level kematangan manajemen risiko.
d. Menyusun laporan dan rekomendasi hasil penilaian level kematangan manajemen risiko.

4.2 Kerangka Kerja

Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu perusahaan 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, design, implementasi, evaluasi, dan peningkatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Gambar dibawah mengilustrasikan komponen kerangka kerja dimaksud.



Gambar 4. 2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

1. Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)

Direksi dan Dewan Komisaris memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas perusahaan 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 didalam organisasi.

Hal itu sangat membantu perusahaan 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. Mengkomunikasikan 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 perusahaan. 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*)

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

a. Pemahaman organisasi dan konteksnya

Ketika mendesain 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 pada:
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 keseluruhanbudaya 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 organisasi 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.

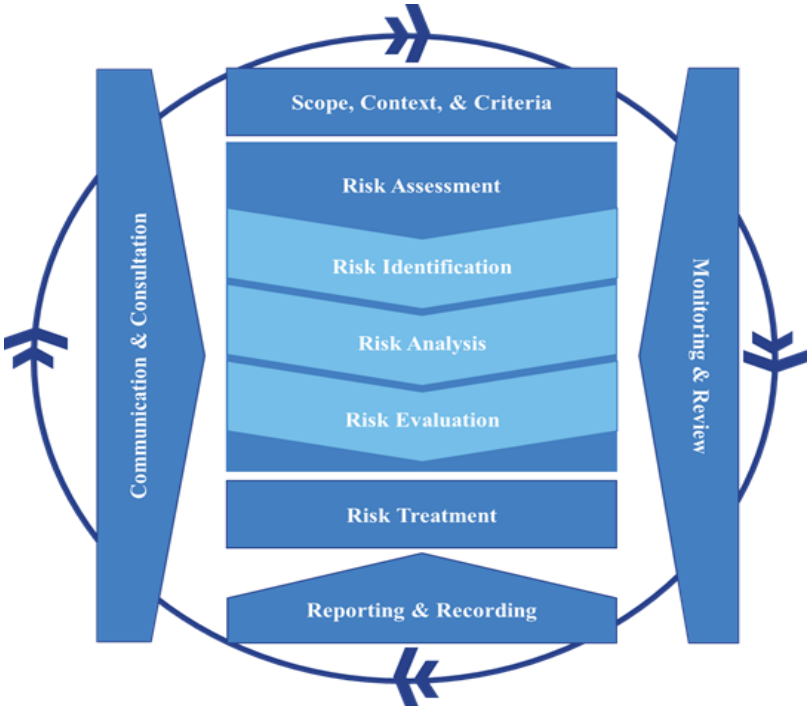
5. Evaluasi (*Evaluation*)

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 (*Continual 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 Perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan.

4.3 Proses Manajemen Risiko



Gambar 4. 3. 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 4.3 proses manajemen risiko menjadi bagian internal 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.

4.3.1 Menentukan Lingkup Risiko (*Scope*), Konteks Risiko (*Context*), dan Kriteria Risiko (*Criteria*)

1. 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.

2. 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.

3. Menentukan Kriteria Risiko (*Criteria*)

Perusahaan menentukan jumlah dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil, relatif terhadap sasaran. Perusahaan 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 perusahaan serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban perusahaan 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 berwujudmaupun tanpa wujud).
b. Bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dandiukur.
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 *Focus Group Discussion (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 assessment.*
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.

a. 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.

b. Kriteria Dampak (*Consequences*)

Kriteria Dampak Risiko berfungsi mengukur tindak dampak akibat terjadinya suatu risiko. Area dampak risiko merupakan suatu aspek yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai yang terdampak dan perlu diukur tingkat keterpaparannya.

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasikan berdasarkan level dampak atau konsekuensi yang diperlukan oleh perusahaan. Kriteria dampak risiko dapat dikategorikan dalam 5 level, seperti berikut:

1. *Low* (Level 1)

   Apabila risiko pada level tertentu tidak berdampak bagi perusahaan.
2. *Low to Moderate* (Level 2)

   Apabila risiko pada level tertentu memberikan sedikit dampak bagi perusahaan.
3. *Moderate* (Level 3)

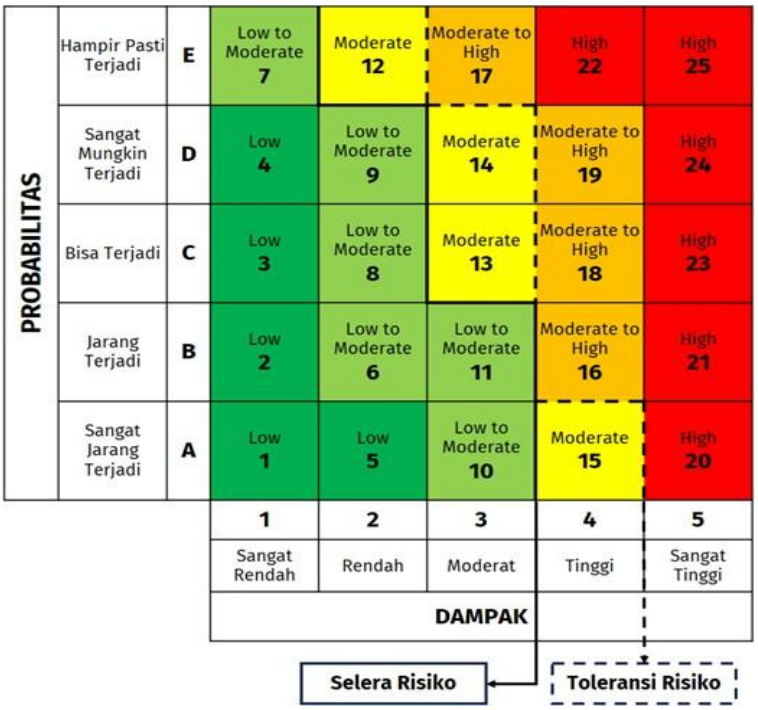
   Apabila risiko pada level tertentu memberikan dampak yang membuat perusahaan mulai memperhatikan dan membuat langkah-langkah mitigasinya.
4. *Moderate to High* (Level 4)

   Apabila suatu risiko pada level tertentu memberikan dampak yang signifikan dan diperlukan perhatian khusus.
5. *High* (Level 5)

   Apabila risiko pada level tertentu memberikan dampak yang mempengaruhi keberlangsungan suatu proses atau suatu organisasi sehingga perlu segera dilakukan langkah-langkah mitigasinya.

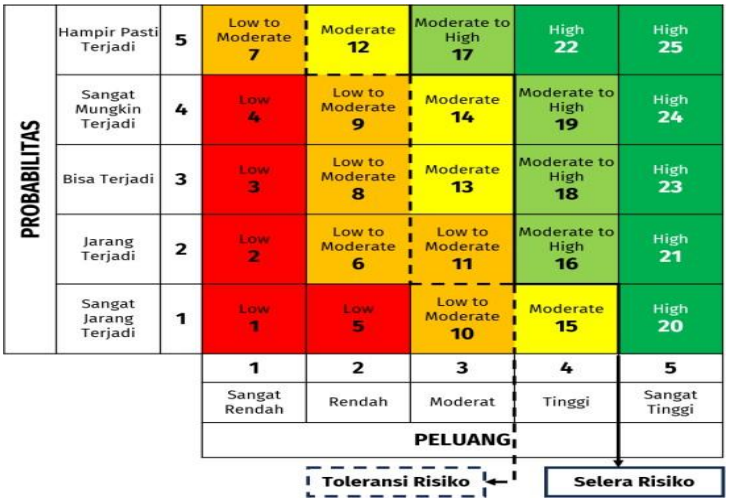
c. Besaran Risiko (*Risk Score*)

Matriks Analisis Risiko berisikan besaran risiko atau *Risk Score* berbentuk ancaman yang ditentukan berdasarkan kombinasi level kemungkinan dan level dampak. Dimana besaran risiko mempunyai skala 1 hingga 25 yang dapat dilihat seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4. 4. Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Peluang berisikan risiko yang menjadi peluang dan bisa dimanfaatkan untuk Perusahaan yang ditentukan kombinasi level kemungkinan dan level dampak. Dimana mempunyai besaran skala 1 hingga 25 yang dapat diliat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.5. Matrik Analisis Peluang

d. Kriteria Level Risiko (*Risk Level*)

Level Risiko ditentukan oleh Besaran Risiko (*Risk Score*) di dalam rentang angka. PT PID menetapkan ada 4 Level Risiko, yaitu sebagai berikut:

1) Risiko Negatif (Ancaman)

BESARAN RISIKO	LEVEL RISIKO	AMBANG BATAS RISIKO	MITIGASI RISIKO
1 - 5	*Low*	*Risk Limit*	• Memastikan pengendalian risiko • Pemantauan risiko oleh *risk owner*
6-11	*Low to Moderate*	*Risk Appetite*	• Risiko masih dalam selera perusaahaan • Evaluasi efektifitas pengelolaan risiko • Dilaksanakan oleh level Manager
12-15	*Moderate*	*Risk Tolerance*	• Perlu adanya reviu dan perlu perhatian pengendalian terutama tindakan preventif • Evaluasi efektifitas pengelolaan risiko dan tindakan mitigasi yang efektif • Dilaksanakan oleh level *Vice President*
16-19	*Moderate to High*	*Risk Capacity*	• Risiko diatas batas toleransi perusahaan, maka perlu pengelolaan risiko secara aktif • Perlu tindakan mitigasi dan pengelolaan risiko secara aktif • Dilaksanakan oleh level Direktur *Risk Owner*

BESARAN RISIKO	LEVEL RISIKO	AMBANG BATAS RISIKO	MITIGASI RISIKO
20-25	*High*	*Risk Capacity*	• Segera tindakan mitigasi secara aktif, cepat, dan efektif • Dilaksanakan oleh level *Board of Directors*

2) Risiko Positif (Peluang)

BESARAN PELUANG	LEVEL PELUANG	LIMIT	EKSPLOITASI PELUANG
1 - 5	Low	Risk Capacity	Risk owner mempertahankan dan mengendalikan eksploitasi peningkatan risiko untuk perlakuan risiko kedepan.
6-11	Low to Moderate	Risk Capacity	Risk owner mengusulkan kepada Board of Directors untuk keputusan kelanjutan ekspolitasi (pemanfaataan) peluang berdasarkan hasil kajian yang komprehensif.

12-15	Moderate	Risk Tolerance	• Dipertimbangkan untuk melakukan tindakan eksploitasi (pemanfaatan) berdasarkan kajian yang komprehensif. • Perlu dilakukan tindakan strategis lainnya untuk meningkatkan peluang • Persetujuan oleh Direktur *Risk Owner*.
16-19	Moderate to High	Risk Limit	• Diputuskan melakukan tindakan eksploitasi (pemanfaatan) secara aktif berdasarkan kajian yang komprehensif • Persetujuan oleh Board of Directors
20-25	High	Risk Appetite	• Diputuskan melakukan tindakan eksploitasi (pemanfaatan) secara aktif, cepat, dan efektif • Persetujuan oleh Board of Directors dan sesuai ketentuan yang berlaku.

4.3.2 Risk Assessment (Penilaian Risiko)

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.

1. *Risk Identification* (Identifikasi Risiko)

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. Dalam rangka melaksanakan proses identifikasi Risiko, BUMN melakukan analisis paling sedikit terhadap:

a. Karakteristik Risiko yang melekat pada BUMN; dan
b. Risiko dari kegiatan usaha BUMN.

Organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Berikut faktor-faktor dan hubungan antar faktor yang 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.

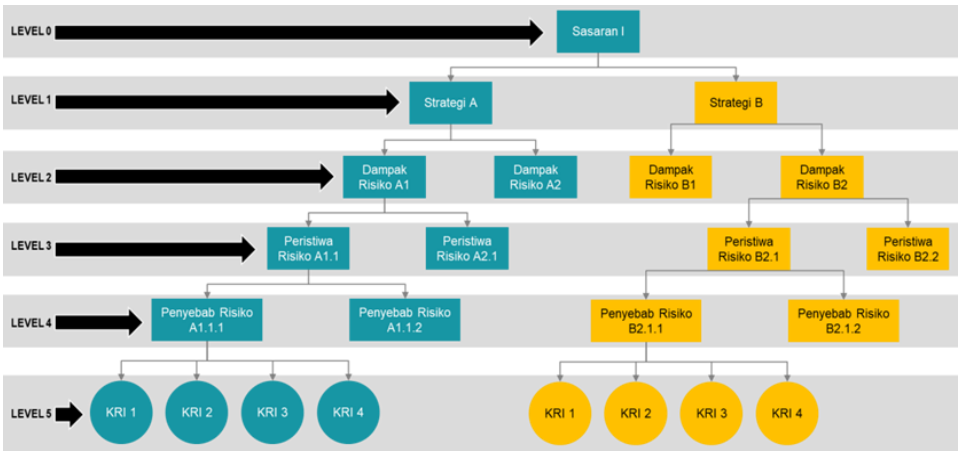
Organisasi mengidentifikasi risiko, tanpa memandang apakah sumber risiko itu dapat dikendalikan organisasi atau tidak. Perlu diperhatikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil keluaran, yang dapat menimbulkan beragam dampak berwujud atau tak berwujud.

Tahapan Identifikasi Risiko adalah sebagai berikut :

a. Identifikasi Risiko dilakukan oleh masing-masing pemilik Risiko selaku Lini Pertama dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku Lini Kedua.
b. Setiap sasaran dan strategi wajib dilakukan identifikasi Risiko.
c. Profil Risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat: i) sasaran, (ii) strategi, (iii) taksonomi Risiko, (iv) peristiwa Risiko, (v) penyebab Risiko, (vi) *Key Risk Indicator* (KRI), (vii) *threshold* KRI dalam 3 (tiga) kategori yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman sebagai *early warning signal*, (viii) kontrol saat ini (*existing control*) dan penilaian efektivitas kontrol, (ix) dampak Risiko, dan (x) perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko.
d. Peristiwa Risiko yang diidentifikasi dikelompokkan berdasarkan Taksonomi Risiko masing-masing BUMN dan disesuaikan dengan kegiatan usaha perusahaan.
e. Dalam melakukan identifikasi terhadap peristiwa Risiko, BUMN harus memperhatikan hal-hal berikut:
    1) Identifikasi Risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa Risiko yang tepat.
    2) Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi wajib diperhatikan untuk mengidentifikasi Risiko termasuk Risiko *emerging* atau suatu keadaan yang paling sulit untuk diidentifikasi seperti ancaman entitas virtual dan ancaman sumber tidak terstruktur.
    3) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari: (i) Risiko eksisting yaitu Risiko yang melekat pada kegiatan usaha perusahaan, (ii) Risiko baru yaitu Risiko yang muncul karena perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*, dan (iii) Risiko *emerging* yaitu Risiko

yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.

4) Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa Risiko bukan merupakan dampak Risiko ataupun penyebab Risiko. Untuk menghindari hal tersebut, BUMN dapat menggunakan pendekatan *Fault Tree Analysis*



Gambar 4. 6. *Fault Tree Analysis*

5) Selain pendekatan *Fault Tree Analysis*, BUMN dapat juga menggunakan pendekatan lain seperti *Fishbone Diagram*, analisis Akar Penyebab/*Root Cause* (RCA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak/*Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak Serta Kekritisan/*Failure Mode Effect Analysis* (FMECA), dan/atau metode lain yang dinilai sesuai untuk diterapkan di masing-masing BUMN

6) BUMN harus memastikan untuk menghindari identifikasi Risiko berupa negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran.

f. Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, BUMN perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/*root cause* dari terjadinya Risiko.

2) Penyebab Risiko dapat bersumber dari sisi manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko.

3) Apabila terdapat lebih dari satu penyebab Risiko dalam satu sumber Risiko harus dipastikan bahwa penyebab tersebut satu *level* kedalaman sebagai *root cause*. Apabila berbeda *level* kedalaman, maka dapat terjadi tumpang-

tindih penyebab yang akan merancukan program perlakuan Risiko.

4) Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko.

g. Identifikasi KRI

1) Setiap peristiwa Risiko harus memiliki KRI yang menjadi *early warning signal* sebelum terjadinya suatu peristiwa Risiko.
2) Identifikasi KRI dapat menggunakan *Fault Tree Analysis* sebagaimana Diagram *Fault Tree Analysis* di atas.
3) KRI harus leading indicator dan hindari menetapkan KRI lagging indicator.
4) KRI harus dilengkapi dengan batasan/*threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) threshold yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman.
5) Nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko.

h. Identifikasi kontrol/pengendalian yang telah ada (*control existing*)

1) Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah terbangun di dalam perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut.
2) Jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kontrol kepatuhan (*compliance*), dan kontrol pelaporan. Jenis tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi, mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko.
3) Masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi *level*pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.

i. Penilaian efektivitas kontrol/pengendalian

1) Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu:

a) Penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian;
b) Penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.

2) Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, Perusahaan paling sedikit menilai hal-hal berikut:
   a) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya Risiko?
   b) Apakah desain pengendalian telah dirancang untuk memitigasi Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan?
   c) Apakah pengendalian yang sudah dijalankan di lapangan telah terdapat dokumentasi desain pengendalian yang memadai?
   d) Apakah terdapat Risiko perusahaan yang belum memiliki desain pengendalian?
   e) Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain pengendalian adalah (i) cukup, atau (ii) tidak cukup
3) Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pengendalian, Perusahaan paling sedikit menilai hal-hal berikut:
   a) Apakah pelaksanaan pengendalian telah efektif mencapai tujuan pengendalian intern?
   b) Apakah pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan desain pengendalian secara konsisten di lapangan?
   c) Apakah manajemen dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi Risiko?
   d) Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah (i) efektif, (ii) efektif sebagian, atau (iii) tidak efektif
4) Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu: (i) cukup dan efektif, (ii) cukup dan efektif sebagian, (iii) cukup dan tidak efektif, (iv) tidak cukup dan efektif sebagian, atau (v) tidak cukup dan tidak efektif.
5) Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

j. Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan 2 (dua) kategori yaitu: (i) dampak kuantitatif, atau (ii) dampak kualitatif. Masing-masing kategori dampak tersebut diberikan deskripsi yang menjelaskan dampak yang akan dihadapi atau diterima oleh perusahaan atas suatu Risiko.

k. Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko diidentifikasi berdasarkan waktu bagi perusahaan akan terpapar dengan suatu Risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang mempengaruhi, atau keumuman sesuai dengan Risiko yang melekat pada industri.

   Dalam melakukan Identifikasi Risiko perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

   1. Memahami Sasaran Organisasi

      Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi perusahaan yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis. PT PID sudah menerapkan sistem *Balanced Scorecard*, sehingga dapat mengacu kepada Sasaran Strategis, *Key Performance Indicator (KPI)*, dan Inisiatif Strategis setiap unit organisasi.

   2. Mengidentifikasi Kejadian Risiko

      Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan Inisiatif Strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. 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 13 - 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 dapatmencegah 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 PID telah menetapkan 6 kategori risiko yang meliputi:

   a. *Risiko Strategis* merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya yang diakibatkan oleh ketidaktepatan dalam pengambilan 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 suplai dan permintaan dan persaingan dengan kompetitor.
   d. *Risiko Operasional* merupakan potensi kerugian, kehilangan kesempatan atau kerugian lainnya 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 dalam 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.

2. *Risk Analysis* (Analisis Risiko)

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:

a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal (*Internal Control*) yang telah dilaksanakan.
   1) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau level dampak.
   2) Sistem pengendalian internal dapat berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.

b. Mengestimasi Level Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)
   1) 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.
   2) Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.

c. Mengestimasi Level Dampak Risiko
   1) Berdasarkan Dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam *LED (Loss Event Database*).

2) Level Dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.

d. Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan kuantifikasi Risiko yang terdiri dari: (i) kuantifikasi Risiko Inheren, dan (ii) kuantifikasi Risiko Residual.

e. Masing-masing kuantifikasi Risiko meliputi: (i) Eksposur Risiko, (ii) Skala Risiko, dan (iii) Level Risiko.

f. Perhitungan Eksposur Risiko

1) Eksposur Risiko Kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan dikali dengan nilai Probabilitas.

2) Perhitungan Eksposur Risiko Kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).

g. Perhitungan untuk menentukan nilai Dampak dan nilai Probabilitas, BUMN mengikuti ketentuan sebagai berikut:

1) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang handal dan akurat.

2) Sebagai salah satu pendekatan perhitungan nilai Dampak, BUMN dapat menggunakan pendekatan berikut:

a) Bagi unit kerja profit generator, dihitung sebesar potensi penurunan laba yang hilang jika Risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan gross profit, revenue dikalikan profit margin, EBITDA, atau net income).

b) Bagi unit kerja non-profit generator, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko

tersebut terjadi.

c) Untuk Risiko Kualitatif yang sulit menentukan dampak kuantitatifnya, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Skor Risiko diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).

3) Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
   a) Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal;
   b) Memiliki sumber pertimbangan dari expert judgement; atau
   c) Menggunakan metode perhitungan yang dapat diuji secara ilmiah.
   4) Nilai Probabilitas dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, expert judgement dari internal atau eksternal, metode probabilistik secara statistik, atau mode lain yang dapat diuji secara ilmiah.

h. Perhitungan Skala Risiko

1) Perhitungan Skala Risiko menggunakan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas.
2) Kriteria Skala Dampak yang digunakan oleh BUMN terdiri dari kriteria Dampak kuantitatif dan kriteria Dampak kualitatif.
3) Kriteria Skala Dampak kuantitatif menggunakan acuan pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
4) Kriteria Skala Dampak kualitatif menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko. Apabila BUMN tidak dapat menemukan kriteria dampak kualitatif yang tepat untuk menghitung Skala Risiko maka BUMN dapat menambahkan kriteria lain yang lebih tepat dan menginformasikan tambahan kriteria tersebut dalam dokumen RKAP.
5) Kriteria Skala Probabilitas menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.

6) Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas sebagaimana mengacu pada Tabel 1 di bawah.
7) Untuk kepentingan internal perusahaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi Risiko yang lebih mendalam, BUMN dapat menetapkan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas yang berbeda dengan acuan pada Juknis ini.

i. Perhitungan Level Risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Risiko.

j. Hasil perhitungan Skala Risiko dan Level Risiko mengacu pada Tabel di bawah.

Skala Risiko	Level Risiko
1 - 5	*Low*
6 - 11	*Low to Moderate*
12 - 15	*Moderate*
16 - 19	*Moderate to High*
20 - 25	*High*

k. Hasil perhitungan Skala Peluang dan Level Peluang mengacu pada Tabel di bawah

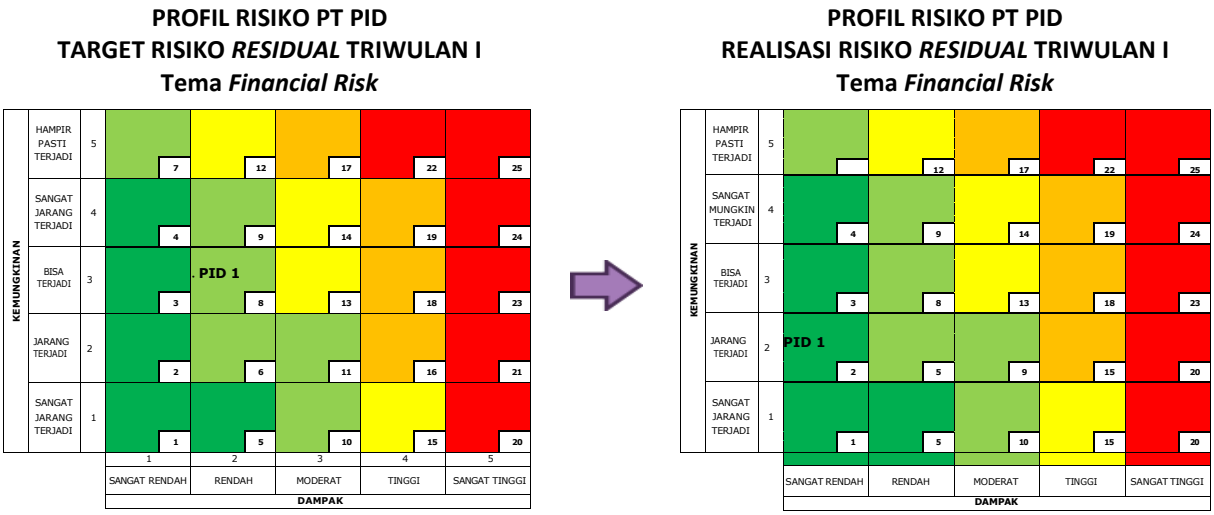
Skala Risiko	Level Risiko
1 - 5	*Low*
6 - 11	*Low to Moderate*
12 - 15	*Moderate*
16 - 19	*Moderate to High*
20 - 25	*High*

l. Hasil kuantifikasi Risiko Inheren disajikan paling sedikit memuat: (i) asumsi perhitungan dampak, (ii) nilai dampak rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk Risiko Kuantitatif atau nilai skor Risiko untuk Risiko Kualitatif, (iii) skala dampak, (iv) skala probabilitas, (v) Eksposur Risiko, (vi)

Skala Risiko, dan (vii) Level Risiko.

m. Hasil kuantifikasi Risiko Residual disajikan paling sedikit memuat: (i) nilai dampak tiap triwulan, (ii) skala dampak tiap triwulan, (iii) nilai probabilitas tiap triwulan, (iv) skala probabilitas tiap triwulan, (v) Eksposur Risiko tiap triwulan untuk Risiko Kuantitatif, (vi) Skala Risiko tiap triwulan, dan (vii) Level Risiko tiap triwulan.

n. Hasil perhitungan Skala dan Level Risiko Inheren dan Risiko Residual disajikan dalam peta Risiko yang mengacu pada gambar di bawah.



Gambar 4. 7. *Risiko Inherent* VS *Residual Risk*

3. Risk *Evaluation* (Evaluasi Risiko)

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:

a. Proses Integrasi Risiko

1) Perusahaan melakukan proses integrasi Risiko terhadap seluruh Risiko yang telah dilakukan penilaian Risiko baik yang berasal dari Anak perusahaan atau unit Lini Pertama dari Perusahaan.
2) Tujuan integrasi Risiko untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis baik RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level enterprise
3) Dalam melakukan proses integrasi Risiko, Perusahaan menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:
   a) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan maupun struktur korporasi di bawah Perusahaan secara lengkap dan mendetail.
   b) Risiko yang dinilai kecil di masing-masing level entitas anak namun menyebar di banyak anak perusahaan harus dapat diidentifikasi untuk dilakukan integrasi dan rencana perlakuan Risiko pada level enterprise

Perusahaan.

c) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada level struktur korporasi di bawah Perusahaan.

d) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyelarasan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.

e) Perusahaan harus memiliki analisa sensitivitas terhadap setiap faktor Risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan anak perusahaan sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko.

4) Bagi Perusahaan yang belum memiliki pola integrasi secara terstruktur, dapat menggunakan pola integrasi di bawah ini sebagai sebuah pendekatan, antara lain:

a) Pola Integrasi 1

(1) Pendekatan Bottom-Up, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:

(a) Langkah 1

Sortir atau urutkan daftar Risiko berdasarkan Risiko Kualitatif dan kuantitatif.

(b) Langkah 2

Untuk Risiko Kualitatif, tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama berdasarkan skala Risiko Inheren dengan kategori High (skala Risiko 20-25).

(c) Langkah 3

Untuk Risiko Kuantitatif tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama dengan langkah-langkah berikut:

(i) Hitung rata-rata nilai eksposur Risiko Inheren (Inherent Risk Exposure/IRE) untuk masing-masing entitas di Perusahaan dan Anak Perusahaan sebagai ambang batas atau disebut Excess Mean IRE (EMI). Di mana Eksposur Risiko Inheren (IRE) dihitung dengan rumus berikut:

$$IRE = Dampak\ Risiko\ Kuantitatif\ Inheren\ x\ Nilai\ Probabilitas$$

(ii) Setelah nilai IRE dan EMI masing-masing entitas dihitung, kemudian

pilih Risiko yang memiliki IRE di atas ambang batas (EMI) sebagai kandidat Risiko Utama yang akan dinaikkan 1 (satu) level di atas entitas.

(2) Setiap langkah proses bottom-up disertai dengan challenge session berjenjang sampai dengan diperoleh profil kandidat Risiko Utama enterprise.

(3) Pendekatan Top-Down dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:

(a) Pareto kontributor Laba/Rugi dan/atau Biaya berdasarkan model RKAP.

(b) Arahan strategis dari Pemegang Saham atau Top Manajemen.

b) Pola Integrasi 2

(1) Pendekatan Bottom-Up, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:

(a) Langkah 1

Identifikasi Risiko secara bottom-up dilakukan dengan mengumpulkan usulan kandidat Risiko Utama dari Anak Perusahaan.

(b) Langkah 2

Prioritisasi long list kandidat Risiko Utama untuk mendapatkan kandidat Risiko Utama, melalui

(i) Penentuan skala Risiko menggunakan tabel kriteria *velocity*, *contingency and preparedness, persistence* dan *complexity* di mana masing-masing parameter tersebut memiliki skala 1-5. Definisi dari parameter- parameter tersebut adalah sebagai berikut:

- *Velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.
- *contingency and preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
- *persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas.

- *complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas yang dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut:
  - *value* yang menggambarkan kontribusi Dampak Risiko entitas terhadap Dampak Risiko konsolidasi.
  - *cost* yang menggambarkan kontribusi biaya mitigasi entitas terhadap biaya mitigasi konsolidasi atau total biaya operasional entitas terhadap total biaya operasional konsolidasi.
  - *investment* yang menggambarkan kontribusi investasi entitas terhadap total investasi konsolidasi.

  Semakin tinggi kontribusi entitas, maka semakin tinggi tingkat kompleksitasnya.

(ii) Perhitungan skor Risiko agregat melalui perkalian antara skala Risiko dengan skala *velocity, contingency and preparedness, persistence dan complexity*.

(iii) Risiko-Risiko yang telah diprioritisasi tersebut kemudian diajukan kepada manajemen untuk ditetapkan sebagai kandidat Risiko Utama korporat.

(c) Langkah 3

Penetapan Risiko Utama oleh Top Manajemen Perusahaan.

(2) Pendekatan *Top-Down*, dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:

(a) Aspirasi Pemegang Saham (APS);

(b) Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP); dan

(c) *Key Performance Indicator* (KPI).

b. Proses Agregasi Risiko

1) Bersamaan dengan penyampaian usulan perencanaan strategis berbasis Risiko baik RJP atau RKAP kepada Perusahaan Induk atau kepada Dewan Komisaris bagi BUMN Terbuka, Perusahaan menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang strategi Risiko, hasil penilaian Risiko, dan hasil integrasi Risiko

kepada Perusahaan Induk.

2) Perusahaan menyampaikan kertas kerja tersebut yang telah dilengkapi dengan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Perusahaan Induk dengan ketentuan sebagai berikut:
   a) Pengelompokkan hasil integrasi Risiko Perusahaan ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio Perusahaan Induk.
   b) Taksonomi Risiko Portofolio Perusahaan di atas terdiri dari 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut:
      (1) Tingkat 1 (T1) sebagai tema Risiko yang merupakan kumpulan Risiko berdasarkan perspektif penanggung jawab Risiko Utama dan merupakan tingkat pengelompokan tertinggi;
      (2) Tingkat 2 (T2) sebagai kategori Risiko yang menjabarkan Risiko spesifik dari masing-masing tema Risiko; dan
      (3) Tingkat 3 (T3) sebagai kelompok peristiwa Risiko agregasi yang mengelompokkan peristiwa-peristiwa Risiko dalam kategori Risiko yang homogeny.
   c) Tema Risiko lainnya, kategori Risiko lainnya dan peristiwa Risiko lainnya akan diatur kemudian.
   d) Pengelompokan dilakukan sesuai dengan definisi masing-masing peristiwa Risiko sebagaimana daftar definisi yang tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
3) Penentuan kandidat Risiko Utama Perusahaan Induk dilakukan secara Bottom-Up dengan mengikuti ketentuan sebagai berikut:
   a) Risiko Kualitatif dan Risiko Kuantitatif dikelompokkan tersendiri dan dilakukan perhitungan IRE masing-masing.
   b) Untuk Risiko Kuantitatif, penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kuantitatif (Inherent Risk Exposure/IRE) dari Perusahaan yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau Excess Mean IRE (EMI) per klaster atau per taksonomi.
   c) Untuk Risiko Kualitatif, dilakukan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kualitatif yang dihasilkan dari perkalian skala Dampak dengan 1% dari

Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%). Penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren (Inherent Risk Exposure/IRE) dari Perusahaan yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau Excess Mean IRE (EMI) per klaster atau per taksonomi.

d) Risiko yang memiliki IRE di atas EMI akan menjadi kandidat Risiko Utama Perusahaan Induk baik kelompok Risiko Kualitatif maupun kelompok Risiko Kuantitatif.

e) 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.

f) Setiap risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran risiko yang disebut Indikator Risiko Kunci (IRK).

4) Penetapan Risiko Utama Perusahaan Induk diputuskan oleh Direksi Perusahaan Induk dengan mempertimbangkan hasil pendekatan Bottom-Up di atas atau dapat menggunakan pertimbangan lainnya

5) Usulan kandidat Risiko Utama hasil pendekatan Bottom-Up di atas atau dapat dengan menggunakan pertimbangan lainnya disampaikan oleh Divisi Manajemen Risiko & ESG Perusahaan Induk kepada Direktur Perusahaan Induk yang membawahi fungsi Manajemen Risiko.

6) Direktur Perusahaan Induk yang membawahi fungsi Manajemen Risiko menetapkan Risiko Utama Perusahan Induk berdasarkan usulan dari Divisi Manajemen Risiko & ESG Perusahaan Induk atau dengan pertimbangan lainnya secara Top-Down.

c. 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 kontrol yang sudah ada
e. Mempertimbangkan kembali sasaran yang ada

4.3.3 Risk Treatment (Penanganan Risiko)

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

1. Formulasi dan seleksi opsi Penanganan Risiko.
2. Perencanaan dan implementasi Penanganan Risiko.
3. Penilaian efektivitas penanganan itu.
4. Pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima.
5. Pelaksanaan penanganan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

Dalam rangka melaksanakan perlakuan Risiko, Perusahaan paling sedikit:

1. Menyusun metode perlakuan Risiko atas Risiko yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan; dan
2. Memperlakukan Risiko sesuai dengan eksposur Risiko (*risk exposure*) maupun tingkat Risiko yang diambil sesuai selera Risiko *(risk appetite)* dan toleransi Risiko (*risk tolerance*).

Cost Benefit Analysis **(CBA)**

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 dibelum dimitigasi *(current risk)* dengan risiko yang telah dimitigasi *(residual risk)*.

Dalam rangka melaksanakan pengukuran Risiko, Perusahaan paling sedikit melakukan:

a. Evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko;
b. Penyempurnaan terhadap sistem pengukuran Risiko dalam hal terdapat perubahan kegiatan usaha dan faktor Risiko yang bersifat material; dan
c. Penyesuaian terhadap pengukuran Risiko Agregasi kepada Perusahaan Induk.

Adapun rencana perlakuan risiko dapat dilakukan dengan:

1. Perusahaan menyusun rencana perlakuan Risiko dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
2. Informasi rencana perlakuan Risiko paling sedikit memuat antara lain: (i) opsi perlakuan Risiko, (ii) kegiatan rencana perlakuan Risiko, (iii) jenis program kegiatan di dalam RKAP, (iv) output kegiatan perlakuan Risiko, (v) anggaran biaya kegiatan perlakuan Risiko, (vi) pejabat yang bertanggungjawab, dan (vii) timeline pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko.
3. Opsi perlakuan Risiko terdiri dari:
    a. Accept/monitor, yaitu menerima Risiko dengan melakukan kegiatan perlakuan Risiko sesuai existing control berdasarkan pengendalian internal yang sudah ada tanpa melakukan upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer atau membagi Risiko. Kegiatan perlakuannya adalah memonitor efektivitas pelaksanaan pengendalian internal.
    b. Reduce/mitigate, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko terhadap perusahaan, di mana Risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab perusahaan. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah penyusunan kebijakan, pelatihan dan implementasi business continuity management (BCM).
    c. Transfer/sharing, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengalihkan sebagian Risiko ke entitas lain (misalnya, pihak ketiga atau mitra) yang dapat mengontrol atau menyerap Risiko. Langkah ini akan mengurangi

Dampak dan/atau Probabilitas Risiko. Tanggung jawab Risiko menjadi tanggungan bersama/dibagi bersama pihak eksternal. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah pembelian asuransi, pembelian produk lindung nilai/hedging, dan outsourcing.

d. Avoid/hindari, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko di atas pernyataan Selera Risiko atau biaya yang timbul di luar ambang batas yang dapat diterima oleh perusahaan.

e. Opsi perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan hasil perhitungan Level Risiko sebagaimana kriteria pemilihan opsi perlakuan Risiko pada Tabel di bawah.

Level Risiko	Pilihan opsi perlakuan Risiko
Low	*Accept/Monitor*
Low to Moderate	*Reduce/Mitigate* atau *Accept/Monitor*
Moderate	*Reduce/Mitigate*
Moderate to High	*Reduce/Mitigate* atau *Transfer/Sharing*
High	*Reduce/Mitigate* atau *Hindari/Avoid*

4. Rencana penyusunan perlakuan Risiko memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

a. Rencana perlakuan Risiko yang disusun harus dapat meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengendalian/control, serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien melalui *breakthrough project*.

b. Rencana perlakuan Risiko dapat secara efektif menurunkan tingkat probabilitas terjadinya Risiko atau mengurangi paparan terhadap Dampak Risiko.

c. Anggaran biaya perlakuan Risiko tidak melebihi nilai-nilai Risiko yang akan diturunkan sesuai dengan target nilai Risiko Residual.

d. Anggaran biaya perlakuan Risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang unit kerja pada Lini Pertama.

e. Setiap penyebab Risiko memiliki minimal 1 (satu) kegiatan perlakuan Risiko.
f. Setiap Direksi sesuai dengan bidang tugasnya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan memastikan efektivitasnya dalam menurunkan Risiko sesuai dengan target Risiko Residual
g. Setiap kegiatan perlakuan Risiko disusun target output dan timeline pelaksanaannya secara bulanan

5. 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)

4.3.4 Pemantauan dan Reviu (Monitoring and Review)

Tujuan pemantauan dan reviu adalah untuk memastikan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas desain 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:

1. Setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko memantau risiko yang ada pada Divisi/Unitnya masing – masing dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko
2. Departemen Pengelola Risiko melakukan reviu dan pengawasan terhadap efektivitas, efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko secara periodik dan melaporkannya kepada Direksi
3. Reviu manajemen digunakan untuk merencanakan penyempurnaan kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko
4. SPI menyusun rencana kegiatan evaluasi Manajemen Risiko sebagai bagian dari Program KerjaPengawasan Tahunan (PKPT)
5. SPI melaporkan hasil kegiatan evaluasi Manajemen Risiko kepada Direksi dengan tembusan Dewan Komisaris
6. 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 assessment*.

Untuk risiko - risiko utama pemantauan dapat dilakukan dengan menerapkan Sistem Peringatan Dini *Early Warning System* (*EWS*) 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. *Key Risk Indicator (KRI)* digunakan untuk memantau perubahan eksposur risiko sebelum kerugian akibat risiko tersebut terjadi. *Key Risk Indicator*

(KRI) yang diidentifikasi melalui pengembangan *Early Warning System* (*EWS*) memberikanfokus terhadap faktor - faktor penyebab risiko dan juga aspek lainnya sesuai dengan preferensi pihak manajemen. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan *Key Risk Indicator* (KRI) antara lain:

1. *Early Warning System (EWS)* menggunakan indikator risiko kunci atau *Key Risk Indicator (KRI)* untuk mengidentifikasi dan melacak potensi terjadinya suatu risiko.
2. *Early Warning System (EWS)* menggunakan sumber-sumber data baik internal maupun eksternal yang mencakup seluruh jenis risiko yang dimiliki perusahaan. Mekanisme sistem 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 skenario terburuk (*worst-case scenario*).
3. *Early Warning System (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.
4. Tujuan dari *Early Warning System (EWS)* untuk Top Significant Risks mengarah kepengambilan keputusan strategis yang terinformasi bagi perusahaan secara tepat guna sesuai dengan sumber daya yang tersedia.
5. *Early Warning System (EWS)* terdiri dari berbagai format dan jenis mekanisme pelaporan informasisesuai dengan kemampuan sistem teknologi informasi perusahaan. Peran sistem dan teknologi informasi dalam *Early Warning System (EWS)* yaitu mengotomasi dan membantu dalam memberikan notifikasi terhadap indikator peluang atau kesempatan terjadinya potensi kejadian risiko.

Secara umum pembentukan *Early Warning System* (EWS) membutuhkan:

1. Input *Key Risk Indicator (KRI)* sebagai acuan notifikasi.
2. Persetujuan direksi terkait input yang diusulkan.
3. Sistem dan pola komunikasi untuk mendukung proses penyampaian notifikasi.

4. Mekanisme urutan kegiatan apabila muncul notifikasi terkait peristiwa risiko.
5. *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 1 (satu) 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 dikonsolidasikan oleh Departemen Pengelola Risiko kemudian dilaporkan secara berkala kepada Direksi dan Komite Kebijakan Risiko.

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

1. 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.
2. Kaji ulang ini dilengkapi dengan kaji ulang oleh pihak eksternal yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko.
3. Evaluasi dan kaji ulang terhadap pengukuran risiko sekurang-kurangnya harus mencakup.
    a. Metodologi, Model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur risiko dan menetapkan batasan (*limit*) eksposur risiko.
    b. Perbandingan antara hasil dari model pengukuran risiko menggunakan simulasi atau proyeksi di masa mendatang dengan hasil sebenamya.
    c. Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.
    d. Perbandingan antara struktur batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan eksposur aktual.
    e. Pengukuran eksposur dan batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan perusahaan.

    Secara umum proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko terdiri dari:

    1. Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan oleh Perusahaan terhadap Risiko Utama hasil integrasi Risiko.
    2. Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko sesuai dengan perencanaan Manajemen Risiko yang telah disusun dalam dokumen perencanaan strategis dibandingkan dengan pencapaian kinerja atas target dari sasaran dan strategi

yang telah ditetapkan.

3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi Risiko Terintegrasi paling sedikit setiap bulan.
4. Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas meliputi realisasi atas pencapaian kinerja, Risiko Utama yang masih mempengaruhi sasaran dan strategi perusahaan ke depan hingga akhir tahun, realisasi pelaksanaan Audit Intern, dan hasil Tata Kelola Terintegrasi.
5. Hasil pemantauan dan evaluasi Direksi dan reviu dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjadi bahan penyusunan laporan kepada Perusahaan Induk.

Loss Event Database (Catatan Kejadian Kerugian)

Pencatatan Risiko yang telah terjadi yang memuat: (i) profil Risiko yang diidentifikasi di awal, (ii) waktu kejadian, (iii) sumber penyebab kejadian, (iv) perlakuan atas kejadian, (v) nilai kerugian, (vi) pihak-pihak yang bertanggung jawab, dan (vii) status pemulihan saat ini; dan Catatan kejadian kerugian yang dilaporkan adalah terkait dengan peristiwa Risiko yang sudah diidentifikasi dalam profil Risiko dan atas sumber penyebab Risiko dari suatu peristiwa Risiko yang diperkirakan dapat mempengaruhi atau memberi efek lanjutan terjadinya penyebab Risiko yang lain.

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

Loss Event Database (LED) merupakan kumpulan catatan historis tentang peristiwa risiko yangpernah 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 penalti.
f. Kerugian *financial* 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 kemudianhari untuk peristiwa serupa.

Pengi*si loss event database* 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 disamp 1 bulan setelah terjadinya peristiwa risiko tersebut. Dalam penerapannya, *lossevent database* membutuhkan dukungan perusahaan terkait database dan sistem informasi yang memadai untuk pengisian database yang sudah disediakan. Berikut disampaikan untuk tata cara pengisian:

NAMA KEJADIAN	IDENTIFIKASI KEJADIAN	KATEGORI KEJADIAN	SUMBER PENYEBAB KEJADIAN	PENYEBAB KEJADIAN	PENANGANAN SAAT KEJADIAN	DESKRIPSI KEJADIAN - RISK EVENT
Diisi dengan nama kejadian	Diisi dengan peristiwa risiko relevan yang terdapat dalam tabel Profil Risiko.	Diisikan dengan kategori kejadian yang terjadi	Diisikan dengan sumber dari penyebab kejadian, baik internal maupun *external*	Perusahaan dapat menggali penyebab risiko secara jelas, baik dari segi people, process, network, maupun system	Perusahaan mengisikan langkah yang dilakukan pada saat kejadian	Atas kejadian yang terjadi agar dikaitkan dengan *risk event yang ada*

KATEGORI RISIKO BUMN	KATEGORI RISIKO T2 & T3 KBUMN	PENJELASAN KERUGIAN	NILAI KERUGIAN	KEJADIAN BERULANG	FREKUENSI KEJADIAN	MITIGASI YANG DIRENCANAKAN
Agar diisi oleh Perusahaan sesuai dengan taksonomi perusahaan yang relevan		Agar Perusahaan mengisikan penjelasan/deskripsi atas kerugian yang diterima. Disamping itu, dapat ditambahkan juga penjelasan atas asumsi/pendekatan yang dipakai untuk menghitung nilai kerugian	Agar diisikan dengan nilai kerugian yang diterima, baik dalam Rupiah atau *currency* lainnya. Apabila nilai kerugian bersifat kualitatif, maka kolom ini dapat diisikan dengan "0"	Diisi apakah kejadian yang terjadi adalah pengulangan dalam 3 tahun terakhir atau tidak.	Diisikan dengan jumlah frekuensi kejadian yang terjadi dalam 1 tahun terakhir. Apabila kejadian bersifat pengulangan, maka perlu dicantumkan berapa kali pengulangan dalam 1 tahun terakhir	1. Setiap mitigasi di-*break down* ke dalam aktivitas-aktivitas yang lebih detail 2. [rule] Setiap unique ID penyebab risiko memiliki minimal 1 mitigasi

REALISASI MITIGASI	PERBAIKAN MENDATANG	PIHAK TERKAIT	STATUS ASURANSI	NILAI PREMI	NILAI KLAIM
Perusahaan agar mengisikan realisasi mitigasi yang telah dijalankan	Sebagaimana kejdian telah terjadi, harap dicantumkan perbaikan yang diajukan agar kejadian tidak berulang di lain waktu	Pihak-pihak yang terlibat dan bertanggung jawab. Untuk pihak internal setingkat BOD, apabila pihak eksternal maka bersifat bebas	Atas kejadian yang telah terjadi, agar dicantumkan atas status asuransinya	Nilai premi yang rutin dibayarkan (Diisi jika diasuransikan)	Nilai klaim yang diterima (Diisi jika diasuransikan)

5.1.2 Komunikasi dan Konsultasi (*Communication & Consultation*)

Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan yang relevan dalammemahami 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 pengambilankeputusan.
4. Membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

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	Penambahan pengetahuan pengelolaan manajemen risiko dari perusahaan / direktorat lain

KEGIATAN	TUJUAN	PESERTA	PERIODE	*OUTPUT*
Focus Group Discussion (FGD)	Meningkatkan kualitas pengelolaan risiko di perusahaan / direktorat / divisi setelah berdiskusi dengan peserta lain	*Vice President* / *Manager*	Triwulan	Peningkatan kualitas pengelolaan risiko
Seminar	Memberikan pandangan / informasi / pengetahuan baru yang bersifat ilmiah terkait manajemen risiko dari narasumber di bidang manajemen risiko	*Vice President* / *Manager* / PIC	Semesteran	Pemahaman baru terkait pengelolaan risiko di Direktorat / Divisinya
Sosialisasi	Menyampaikan informasi terkait pedoman manajemen risiko / kebijakan – kebijakan lain terkait manajemen risiko	PIC Manajemen Risiko di Tiap Divisi	Tahunan	Pembaharuan informasi terkait pedoman manajemen risiko dan kebijakan – kebijakan terkait manajemen risiko
Risk Award	Meningkatkan budaya sadar risiko di perusahaan	*Vice President*	Tahunan	Peningkatan implementasi pengelolaan risiko pada setiap Direktorat / Divisi

KEGIATAN	TUJUAN	PESERTA	PERIODE	*OUTPUT*
Benchmark	Memberikan pengetahuan baru terkait pengelolaan risiko di perusahaan lain	Departemen Manajemen Risiko	Tahunan	Peningkatan implementasi pengelolaan risiko di perusahaan
Rapat Berkala	Membahas *trending topic* terkait pengelolaan risiko guna meningkatkan implementasi pengelolaan risiko perusahaan	*Risk Owner* (Direksi) dan Komite Kebijakan Risiko	Bulanan	Progres penanganan risiko dan penurunan *risk level*
Rapat Isidental	Membahas hal-hal yang bersifat insidentil dalam pelaksanaan pengelolaan risiko di perusahaan	*Risk Owner* (PIC di masing-masing Divisi) dan Divisi Manajemen Risiko & ESG	Sesuai Kebutuhan	*Update* informasi dan data terkait pengelolaan risiko perusahaan
Forum PIC	Membahas informasi – informasi ter-*update* terkait pengelolaan risiko baik dalam skala korporat maupun divisi	*Risk Owner* (PIC di masing-masing Divisi) dan Divisi Manajemen Risiko & ESG	Semesteran	*Update* informasi dan data terkait pengelolaan risiko perusahaan

KEGIATAN	TUJUAN	PESERTA	PERIODE	*OUTPUT*
Rapat Evaluasi	Melaporkan dan membahas manajemen risiko	Divisi Manajemen Risiko & ESG dengan Direktur Keuangan & Manajemen Risiko / BOD	Bulanan / Triwulanan (sesuai kebutuhan	*Update* informasi dan data terkait pengelolaan risiko perusahaan
Rapat Identifikasi dan *Monitoring* Risiko	Melakukan identifikasi dan *monitoring* terhadap pelaksanaan penanganan risiko	*Risk Owner* (PIC di masing-masing Divisi) dan Divisi Keuangan & Manajemen Risiko	Triwulanan	*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 PID menggunakan model Matriks RASCI sebagaimana disajikan pada Tabel 4 untuk menjelaskan peran dan tanggung jawab para pihak yang terlibat dalam manajemen risiko perusahaan.

RASCI merupakan singkatan dari *Responsibility, Accountable, Supportive, Consulted, and Informed* merupakan matriks yang berguna untuk membantu dalam identifikasi aktivitas, 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 diproses.

Supportive : Orang yang menyediakan sumber daya atau informasi lainnya untuk mendukung kelengkapan sebuah proses atau aktivitas.

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 diberitahu pada saat eksekusi.

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

5.1.3 Dokumentasi dan Pelaporan (Recording and Reporting)

Dokumentasi dan pelaporan pelaksanaan manajemen risiko bertujuan untuk:

1. Mengkomunikasikan aktivitas manajemen risiko dan hasil keluaran dari manajemen risiko ke seluruh organisasi.
2. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan.
3. Meningkatkan aktivitas manajemen risiko
4. Membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk manajemen risiko.

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

1. Berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus.
2. Biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan.
3. Metode pelaporan.
4. Relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

4.4 Risk Improvement

Perbaikan dalam penerapan manajemen risiko dapat dilakukan dengan dua cara:

1. Adaptasi

   Perusahaan harus terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja Manajemen Risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal.
2. Perbaikan Berkelanjutan

   Dengan demikian Perusahaan dapat meningkatkan nilai dari perusahaan itu sendiri Perusahaan harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka Manajemen Risiko dan integrasi Proses Manajemen Risiko yang dilakukan. Perusahaan harus mengidentifikasi kekurangan atau peluang peningkatan, mengembangkan rencana dan tugas serta menugaskannya kepada pihak yang bertanggung jawab terkait implementasi Manajemen Risiko. Setelah diimplementasikan, peningkatan ini harus berkontribusi pada peningkatan Manajemen Risiko.

4.4.1 Risk Awareness

Pelaksanaan Manajemen Risiko harus didukung dengan upaya pembentukan, penguatan dan sosialisasi perilaku sadar Risiko secara masif dan berkesinambungan, antara lain

1. Keteladanan dari Dewan Komisaris, Manajemen dan pejabat Perusahaan;
2. Sosialisasi Pedoman, Prosedur Operasi dan perangkat-perangkat lain secara berkala kepada seluruh personil Perusahaan;
3. Pelaksanaan tindakan-tindakan yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap aspek yang menimbulkan peristiwa berdampak negatif

4.4.2 Risk Maturity Index

Tingkat kematangan Risiko Perusahaan diukur menggunakan Penilaian RMI yang memiliki relevansi dengan Aspek Kinerja. Tujuan dari Penilaian RMI adalah untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai pada Perusahaan. Hasil Penilaian RMI utamanya untuk mendapatkan gap dan langkah perbaikan peningkatan penerapan Manajemen Risiko.

Risk Maturity Index diukur sebagai berikut:

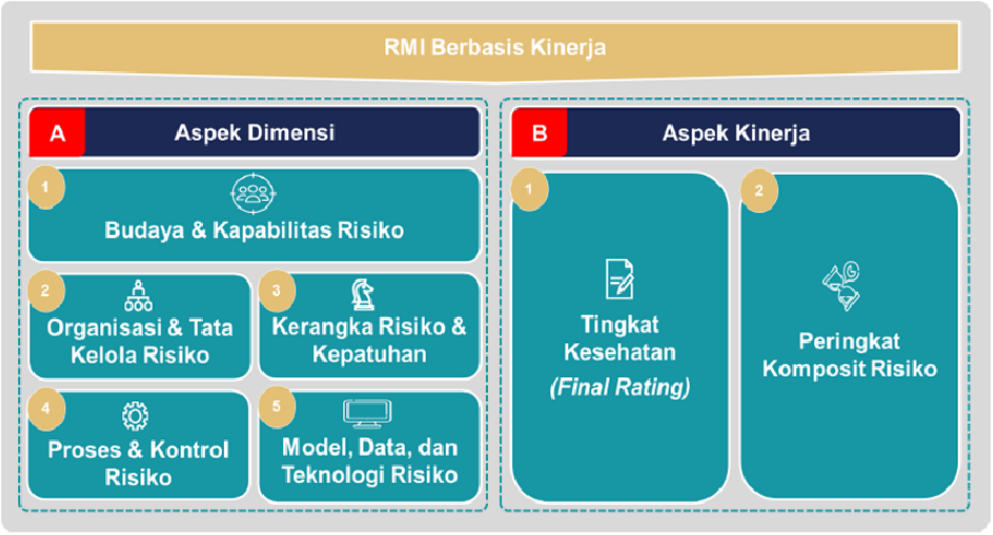
1. Indikator tingkat maturitas risiko
   Maturitas pelaksanaan manajemen risiko diukur melalui suatu indikator yaitu tingkat maturitas manajemen risiko.
2. Evaluasi tingkat maturitas risiko
3. Evaluasi tingkat maturitas pelaksanaan manajemen risiko dilakukan melalui inisiatif-inisiatif sebagai berikut:
   a. Penetapan roadmap manajemen risiko oleh manajemen;
   b. Melakukan evaluasi secara obyektif atas tingkat maturitas risiko secara periodik (sekurang-kurangnya sekali dalam dua tahun) oleh pihak eksternal independen;
   c. Merumuskan dan merealisasikan rencana aksi secara konsisten dan berkesinambungan;
   d. Melakukan penyempurnaan atas roadmap manajemen risiko secara berkala.
4. BUMN wajib melakukan penilaian indeks kematangan risiko (*risk maturity index*) melalui:
   a. Penilaian independen yang dilakukan paling sedikit sekali dalam 3 (tiga) tahun dengan tahun pertama pemberlakuan dilakukan oleh penilai independen; dan/atau
   b. Penilaian internal dilakukan setiap tahun.

Penilaian Risk Maturity Index (RMI)

Penilaian RMI berbasis kinerja adalah penilaian yang menggabungkan antara

Penilaian RMI berdasarkan Dimensi dengan realisasi kinerja yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (Final Rating) dan Peringkat Komposit Risiko. Aspek penilaian kinerja memperhatikan skala penyesuaian yang dipandang bahwa kualitas penerapan Manajemen Risiko sinkron dengan hasil kinerja.

Penilaian Aspek RMI Berbasis kinerja dapat diliat pada gambar berikut:



Gambar 4. 8. Aspek RMI Berbasis Kinerja

3. Aspek Dimensi

   Aspek Dimensi dalam Penilaian RMI terdiri dari:

   a. Budaya dan Kapabilitas Risiko:
      1) Budaya Risiko;
      2) Kapabilitas Risiko.
   b. Organisasi dan Tata Kelola Risiko:
      1) Organ Pengelola Risiko;
      2) Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko;
      3) Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi.
   c. Kerangka Risiko dan Kepatuhan:
      1) Strategi Risiko;
      2) Kebijakan dan Prosedur;
      3) Fungsi Kepatuhan;

4) Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern.

d. Proses dan Kontrol Risiko:
   1) Identifikasi;
   2) Pengukuran dan Prioritisasi Risiko;
   3) Perlakuan Risiko;
   4) Pelaporan Risiko.

e. Model, Data, dan Teknologi Risiko:
   1) Permodelan dan Teknologi Risiko
   2) Data Risiko

Aspek Kinerja

Aspek Kinerja dalam Penilaian RMI terdiri dari:

1. Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir *(Final Rating)*

   Tingkat Kesehatan dinilai menggunakan Peringkat Akhir (*Final Rating*). Peringkat Akhir (*Final Rating*) merupakan peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk perusahaan dan/atau pemerintah sebagaimana didefinisikan pada Pasal 1 angka 51 Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang telah dinilai oleh Perusahaan Pemeringkat.

2. Peringkat Komposit Risiko

   Peringkat Komposit Risiko merupakan peringkat yang ditetapkan melalui 2 (dua) variabel penilaian yaitu penilaian terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan penilaian terhadap pencapaian kinerja. Hasil perhitungan dari 2 (dua) variabel tersebut merupakan gambaran dari kualitas Manajemen Risiko yang dikaitkan dengan kinerja dan telah direviu oleh Satuan Pengawasan Intern.

3. Tingkatan hasil indeks kematangan risiko (*risk maturity index*) sebagaimana dimaksud pada butir (1) terdiri dari:
   a. Fase awal (*initial phase*);
   b. Fase berkembang (*emerging phase*);
   c. Fase praktik yang baik (*good practice phase*);
   d. Fase praktik yang lebih baik (*strong practice phase*); dan

e. Fase praktik terbaik (*best practice phase*).

Laporan Penilaian Index Kematangan Risiko

Laporan Penilaian Index Kematangan Risiko terdiri dari:

1. Lini masa, tujuan, pendekatan dan sistematika pelaksanaan Penilaian RMI
2. Ringkasan Hasil Penilaian RMI (aspek yang sudah baik, gap utama, dan Langkah perbaikan)
3. Hasil penilaian setiap pertanyaan dan bukti-bukti

4.4.3 Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem informasi Manajemen Risiko memuat informasi paling sedikit mengenai:

1. Eksposur Risiko (*risk exposure*);
2. Kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko serta strategi Risiko;
3. Pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
4. Realisasi pelaksanaan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
5. *Risk Control self assessment* (RCSA)
6. *Loss Event Database* (LED)
7. Evaluasi Risiko
8. *Key Risk Indicator*

4.4.4. Internal Control Testing (ICT)

Internal Control Testing merupakan bagian dari evaluasi dan pengujian pengendalian internal yang dilakukan untuk memastikan bahwa pengendalian internal berfungsi dengan baik dan efektif dalam mitigasi risiko yang dihadapi perusahaan. Pengujian ini merupakan bagian penting dalam sistem manajemen risiko yang lebih luas. Penerapan *Internal Control Testing* merupakan pengujian kontrol internal yang dilakukan oleh lini kedua, dimana dalam melakukan pengujian melihat dari Tingkat keluasan dan kedalaman sampel Pengujian. Adanya *Internal Control Testing* di suatu perusahaan merupakan hasil evaluasi terhadap kontrol yang ada, baik sebagai bagian dari audit resmi atau sebagai persiapan untuk audit, untuk melihat apakah kontrol sudah ada dan mengidentifikasi kelemahan. Tujuan pengujian pengendalian internal adalah untuk

melihat apakah pengendalian tersebut secara tepat mendeteksi atau mencegah kesalahan material atau salah saji yang disengaja dalam laporan keuangan.

Penilaian *Internal Control Testing* sangat penting bagi perusahaan karena *Internal Control Testing* merupakan proses evaluasi terhadap sistem pengendalian internal suatu organisasi untuk memastikan bahwa prosedur, kebijakan, dan kontrol yang ada berfungsi dengan efektif dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengendalian internal bertujuan untuk melindungi aset, memastikan keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Penilaian *Internal Control Testing* dilakukan untuk pengujian mengungkap situasi perusahaan saat ini yaitu (1) Apabila pengendalian terbukti efektif, risiko pengendalian rendah, dan (2) Jika pengendalian diidentifikasi sebagai rentan atau tidak efektif, risiko pengendalian menjadi tinggi. Auditor mungkin perlu melakukan pengujian tambahan atau mengambil tindakan lebih lanjut, sebagaimana ditentukan oleh peraturan atau standar kepatuhan yang relevan.

Internal control testing dapat dilakukan setelah manajemen risiko untuk menilai efektivitas kontrol dalam mitigasi risiko yang diidentifikasi. Namun, testing ini juga bisa dilakukan sebelum atau selama proses manajemen risiko sebagai bagian dari upaya proaktif untuk memahami bagaimana kontrol yang ada berfungsi dalam menghadapi risiko potensial. Jadi, prosesnya bersifat dinamis dan dapat dilakukan pada berbagai tahap tergantung pada tujuan pengendalian dan manajemen risiko dalam organisasi.

Dalam melakukan penilaian *Internal Control Testing* yang dilakukan oleh lini kedua, tahap awal yang bisa dilakukan dengan menggunakan beberapa metode berdasarkan SK-7/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara dalam Pelaporan *Internal Control Testing* yaitu sebagai berikut:

1) Metode *Sampling*: Metode sampling yaitu metode pengambilan sampel pengukuran objek yang akan diaudit, dalam kasus ini sample yang diambil adalah Top Risk PT PID dimana Top Risk merupakah risiko yang memiliki level high dan moerate to high dan merupakan risiko yang memiliki dampak strategis terhadap perusahaan. Sampling adalah memilih sejumlah sampel dari transaksi atau aktivitas untuk diuji. Tujuannya untuk mendapatkan keyakinan bahwa

pengendalian telah dilaksanakan secara konsisten dan benar dalam populasi yang lebih besar. Proses pengambilan sampel dilakukan secara acak atau sistematis, dan transaksi yang dipilih akan diuji untuk memverifikasi apakah pengendalian diterapkan atau tidak

2) *Dokumen review*, proses ini dilakukan dengan ujuan untuk memastikan bahwa desain pengendalian sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku. Dimana lini kedua membaca dan mengevaluasi dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pengendalian untuk menilai kelengkapannya dan kesesuaiannya dengan persyaratan yang ditetapkan. Dalam Pelaksanana perhitungan apabila sudah dilakukan dan disertai bukti pendukung maka akan mendapatkan nilai 1 dan terakhir akna dikonversikan ke dalam persentase. *Document Review* atau penelaah dokumen adalah Melakukan penelaahan menyeluruh atas kebijakan, prosedur, atau pedoman organisasi terkait pengendalian internal. Tujuan dilakukan *document review* adalah untuk memastikan bahwa desain pengendalian sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku. Dimana lini kedua membaca dan mengevaluasi dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pengendalian untuk menilai kelengkapannya dan kesesuaiannya dengan persyaratan yang ditetapkan. *Document review* dilakukan penelaah dari *evidence* atau bukti pelaksanana kegiatan yang dilakukan risk owner yang sudah disampaikan kepada lini kedua.

3) *Walkthrough* (Evaluasi)

   Lini kedua mengikuti alur proses atau transaksi dari awal hingga akhir untuk memahami bagaimana pengendalian diterapkan dalam praktik. Tujuannya untuk memverifikasi apakah desain pengendalian telah dilaksanakan sebagaimana mestinya, dan Proses yang dilakukan yaitu lini kedua meninjau dokumen, mewawancarai personel, dan mengamati operasi untuk memahami bagaimana pengendalian diimplementasikan dalam setiap langkah.

4) I*nspection* (Inspeksi)

   Inpeksi Melibatkan pemeriksaan dokumen, laporan, atau bukti fisik yang relevan untuk memastikan bahwa pengendalian dilaksanakan secara tepat, dengan tujuan untuk mengidentifikasi apakah prosedur pengendalian dijalankan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Proses yang dilakukan dimana lini kedua memeriksa bukti transaksi, atau catatan lain untuk memverifikasi

keakuratan dan kelengkapan pengendalian.

5) *Inquiry* (Wawancara)

Wawancara adalah Mengajukan pertanyaan kepada manajemen atau personel yang bertanggung jawab untuk memahami proses pengendalian. Tujuannya Mendapatkan wawasan tentang desain dan penerapan pengendalian melalui informasi verbal. Auditor mengadakan wawancara formal atau informal dengan *risk owner* untuk mengonfirmasi pemahaman mereka tentang pengendalian dan bagaimana mereka menerapkannya dalam pekerjaan sehari- hari.

6) *Observation* (Pengamatan)

Dalam Observasi Lini Kedua mengamati secara langsung pelaksanaan proses atau aktivitas yang dikendalikan untuk melihat apakah pengendalian dijalankan dengan benar. Tujuannya adalah menilai bagaimana pengendalian diterapkan dalam waktu nyata dan untuk mendeteksi kesalahan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan. Proses yang dilakukan lini kedua yaitu hadir saat aktivitas berlangsung dan mencatat cara pelaksanaan pengendalian, seperti pemisahan tugas atau prosedur keamanan.

7) *Analytical Procedures* (Prosedur Analitis)

Analytical Procedures adalah kegiatan yang menggunakan analisis data historis atau tren untuk menilai keefektifan pengendalian memiliki tujuan untuk mengidentifikasi pola atau anomali yang mungkin menunjukkan kelemahan dalam pengendalian. Dengan Proses yang dilakukan yaitu Membandingkan data finansial, operasional, atau statistik dengan periode sebelumnya atau dengan ekspektasi yang telah ditetapkan untuk mendeteksi potensi risiko.

8) *Testing of Key Controls* (Pengujian Pengendalian Kunci)

Testing of Key Controls adalah menguji pengendalian yang dianggap kunci dalam proses tertentu, karena kontrol ini sangat penting untuk mengurangi risiko. Tujuannya adalah untuk menilai apakah pengendalian kunci dijalankan secara memadai dan efektif. Pengujian dilakukan pada pengendalian yang dianggap paling kritis dalam mencegah atau mendeteksi kesalahan.

BAB V
PELAPORAN

Laporan Manajemen Risiko disampaikan secara semester dan tahunan yang menjadi satu kesatuan dengan laporan triwulanan dan laporan tahunan yang dituangkan dalam bab tersendiri. Laporan Manajemen Risiko terdiri dari:

5.1 Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko

1. Laporan penerapan Manajemen Risiko disampaikan secara triwulanan dan tahunan terdiri dari:
   a. Laporan Pemantau Risiko; dan
   b. Laporan Manajemen Risiko Insidental.
2. Laporan Pemantau Risiko terdiri dari:
   a. Realisasi perhitungan risiko residual yang dibandingkan dengan rencana target risiko residual sesuai periode pelaporan;
   b. Realisasi perlakuan risiko dan biaya
   c. Peta Risiko
   d. Ikhtisar perubahan Profil Risiko dan Strategi Risiko
   e. Catatan Kejadian kerugian (*Loss Event Database*)
   f. Hasil Internal control testing; dan
   g. Hasil Stress testing; dan
   h. Perhitungan peringkat komposit risiko
3. Profil Risiko menyajikan informasi realisasi penyebab Risiko yang telah atau hampir terjadi dan yang belum terjadi, realisasi kontrol yang telah dilakukan dan penilaian efektivitasnya, dan dampak Risiko yang mempengaruhi pencapaian kinerja BUMN
4. Realisasi perhitungan Risiko Residual menyajikan informasi:
   a. Perbandingan antara realisasi Risiko Residual dengan target Risiko Residual pada triwulan pelaporan atau tahunan;
   b. Perbandingan realisasi keseluruhan Risiko Residual dengan batasan Risiko dan toleransi Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko;
   c. Proyeksi perhitungan Risiko Residual hingga akhir tahun berdasarkan eksposur realisasi Risiko triwulan pelaporan; dan
   d. Penjelasan isu utama dan material atas pencapaian realisasi Risiko

Residual dan perkiraan proyeksi ke depannya hingga akhir tahun.

5. Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya menyajikan informasi:
   a. Perbandingan antara realisasi kegiatan perlakuan Risiko dan biaya dengan target dan anggaran yang direncanakan.
   b. Penilaian efektivitas perlakuan Risiko dengan pencapaian Risiko Residual yang ditargetkan. Efektivitas perlakuan Risiko dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:
      1) Pemantauan *progress*/kemajuan implementasi rencana perlakuan setiap

         *item*Risiko setiap triwulan; dan
      2) Perhitungan efektivitas perlakuan Risiko dengan membandingkan antara target eksposur Risiko Residual dengan realisasi. Jika efektivitas Risiko kurang dari 100%, maka diperlukan tambahan perlakuan Risiko agar eksposur Risiko Residual sesuai dengan target.
   c. Realisasi pencapaian *threshold* masing-masing KRI dan efektivitas *early warning signal* terhadap tindakan perlakuan Risiko.
6. Peta Risiko menyajikan informasi:
   a. Pemetaan Risiko berdasarkan warna Risiko dan Taksonomi Risiko;
   b. Informasi dalam peta warna Risiko memuat realisasi Risiko Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual; dan
   c. Informasi dalam Taksonomi Risiko memuat realisasi Risiko Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual dan realisasi warna pencapaian *threshold* KRI sebagai *early warning signal*.
7. Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko menyajikan informasi:
   a. Profil Risiko yang telah terjadi pada triwulan pelaporan yang berbeda dengan rencana perkiraan terjadinya eksposur Risiko, di antaranya informasi realisasi penyebab Risiko yang telah atau hampir terjadi dan yang belum terjadi, realisasi kontrol yang telah dilakukan dan penilaian efektivitasnya, dan dampak Risiko yang mempengaruhi pencapaian kinerja Perusahaan;

b. Risiko yang baru muncul karena adanya perubahan lingkungan bisnis dan perencanaan Manajemen Risiko atas Risiko baru tersebut;

c. Risiko yang sudah diidentifikasi dalam perencanaan Manajemen Risiko namun saat ini sudah tidak relevan karena adanya perubahan tantangan bisnis; dan

d. Perubahan strategi Risiko karena adanya perubahan asumsi RKAP.

8. Catatan kejadian kerugian (*Loss Event Database*) menyajikan informasi:
   a. Pencatatan Risiko yang telah terjadi yang memuat: (i) profil Risiko yang diidentifikasi di awal, (ii) waktu kejadian, (iii) sumber penyebab kejadian, (iv) perlakuan atas kejadian, (v) nilai kerugian, (vi) pihak-pihak yang bertanggung jawab, dan (vii) status pemulihan saat ini; dan

   b. Catatan kejadian kerugian yang dilaporkan adalah terkait dengan peristiwa Risiko yang sudah diidentifikasi dalam profil Risiko dan atas sumber penyebab Risiko dari suatu peristiwa Risiko yang diperkirakan dapat mempengaruhi atau memberi efek lanjutan terjadinya penyebab Risiko yang lain.

9. *Internal control testing* adalah pengujian kontrol internal yang dilakukan oleh lini kedua. Tingkat keluasan, kedalaman sampel, dan frekuensi pengujian *internal control testing* lebih sederhana bila dibandingkan pengujian yang dilakukan lini ketiga. Laporan hasil *internal control testing* menyajikan informasi:
   a. Daftar proses bisnis atau Risiko yang dilakukan *testing* untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian. Proses bisnis atau Risiko tersebut dapat terkait dengan daftar Risiko utama maupun berasal dari proses bisnis atau Risiko lainnya;
   b. Kontrol kunci (*key control*) yang melekat pada proses bisnis atau Risiko;
   c. Jenis proses atau metode yang digunakan untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian. Contoh jenis pengujian antara lain *inquiry,* observasi, inspeksi, rekonsiliasi, *tracing, vouching*, prosedur analisis, dan metode-metode lainnya yang

belum disebutkan;

d. Hasil temuan dan rencana tindak lanjut untuk meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian serta pejabat yang bertanggung jawab menindaklanjuti. Jika dianggap perlu, rencana tindak lanjut dapat termasuk rencana perlakuan Risiko tambahan atas peristiwa Risiko terkait; dan

e. Status pelaksanaan rencana tindak lanjut terakhir pada saat pelaporan.

10. *Stress testing* dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

a. Tentukan skenario *worst, base* dan *best* berdasarkan asumsi utama yang ditetapkan oleh Perusahaan Induk dan variabel lainnya dari Perusahaan sesuai dengan industrinya. Skenario tersebut disesuaikan dengan data distribusi baik *historical* maupun proyeksi.

b. Simulasikan dampak skenario *worst, base* dan *best* atas masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan yang meliputi permodalan, portofolio, rentabilitas dan likuiditas perusahaan.

c. Jika terdapat Risiko baru yang muncul dari hasil *stress testing*, maka dapat dilakukan penilaian Risiko serta dukungan yang diharapkan dari pihak eksternal dalam upaya penanganan Risiko baru tersebut.

d. Pendokumentasian dan penyusunan laporan *stress testing,* yang memuat informasi:

1) Daftar variabel input yang akan dijadikan asumsi dalam penyusunan simulasi perhitungan proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan;
2) Penetapan skenario dapat dilakukan dengan mengombinasikan beberapa skenario setiap asumsi dalam setiap simulasinya;
3) Kriteria skenario dari kondisi normal sampai dengan kondisi *stress* setiap asumsi pada variabel input;
4) Output hasil *stress testing* berupa perhitungan dalam Risiko setiap proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan, yang terdiri dari: (i) *revenue at risk,* (ii) *net income at risk*, (iii)

equity at risk,
(iv) *cashflow at risk*, dan/atau (v) indikator keuangan lainnya;

5) Penjelasan output hasil *stress testing* dengan batasan dalam strategi Risiko yang ditetapkan dalam RKAP;
6) Strategi perlakuan yang akan dilakukan dalam menanggulangi output hasil *stress testing* dan rencana pelaksanaan perlakuan Risiko; dan
7) Dalam hal output hasil *stress testing* menimbulkan Risiko, maka dijelaskan sebagaimana informasi dalam ikhtisar perubahan Risiko pada angka 7.

11. Laporan Manajemen Risiko Insidental disampaikan segera tanpa menunggu periode laporan triwulan dan tahunan apabila terdapat gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa, terhentinya proses bisnis Perusahaan, maupun mengancam kelangsungan usaha Perusahaan. Laporan Manajemen Risiko Insidental menyajikan informasi:
    a. Penjelasan timbulnya gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis Perusahaan;
    b. Penjelasan apabila Risiko tersebut belum teridentifikasi dalam profil Risiko RKAP;
    c. Perhitungan perkiraan Risiko Inheren dan Residual;
    d. Rencana perlakuan untuk mengurangi timbulnya gejala awal agar tidak membesar dan perkiraan kebutuhan biaya yang sudah dianggarkan dan yang belum teralokasikan; dan
    e. Pihak yang bertanggung jawab dari internal Perusahaan dan pihak terkait dari *stakeholders*.
12. Direksi dapat menambahkan Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

5.2 Laporan Audit Internal

1. Laporan Audit Intern disampaikan secara triwulan dan tahunan yang terdiri dari:
   a. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern;
   b. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya; dan
   c. Laporan pengangkatan atau pemberhentian kepala SPI (jika ada).
2. Selain laporan triwulan dan tahunan, setiap 3 (tiga) tahun sekali Perusahaan menyampaikan laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*quality assurance review*).
3. Perusahaan juga menyampaikan laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan. Laporan ini disampaikan segera setelah temuan dikonfirmasikan, secara terpisah dari Laporan Audit Intern lainnya.
4. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern menyajikan informasi:
   a. Perbandingan antara realisasi dan rencana kerja atas rencana Audit Intern pada Perusahaan dan Anak Perusahaan;
   b. Ringkasan hasil pemeriksaan atas pelaksanaan rencana kerja Audit Intern; dan
   c. Pemenuhan kebutuhan sumber daya SPI yang meliputi personil, teknologi dan anggaran yang memadai.
5. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya menyajikan informasi:
   a. Ringkasan tindak lanjut atas hasil temuan dan rekomendasi dari auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya. Untuk temuan dan rekomendasi auditor internal yang disampaikan adalah temuan yang berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap operasional, finansial, dan/atau reputasi Perusahaan.
   b. Temuan auditor eksternal berasal dari:
      1) Kantor akuntan publik sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan auditor independen atas kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan kepatuhan terhadap pengendalian intern, serta

management letter;

2) BPK sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan hasil pemeriksaan BPK;
3) BPKP sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan hasil pemeriksaan BPKP; dan
4) Otoritas pengawas lainnya yang mengawasi sektor BUMN atau regulator lainnya.

c. Realisasi tindak lanjut dengan rencana penyelesaian sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
d. Penjelasan atas realisasi tindak lanjut dan strategi penyelesaian tindak lanjut.

6. Laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan menyajikan ringkasan hasil temuan atas laporan khusus dan agregasi potensi nilai kerugian

7. Laporan pengangkatan atau pemberhentian kepala SPI menyajikan informasi:
   a. Profil kepala SPI yang diangkat; dan
   b. Pemenuhan kualifikasi dan sikap yang dimiliki oleh kepala SPI yang diangkat sesuai dengan ketentuan dalam Juknis tentang Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko.

8. Laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*quality assurance review*) disampaikan secara terpisah dari laporan triwulan dan tahunan, menyajikan informasi:
   a. Profil pihak eksternal yang melakukan *quality assurance review*;
   b. Ringkasan hasil kaji ulang oleh pihak eksternal;
   c. Rencana tindak lanjut rekomendasi hasil kaji ulang dan rencana pelaporan pelaksanaan tindak lanjut yang akan menjadi bagian dari rancangan RKAP dan pelaporan Manajemen Risiko; dan
   d. Laporan lengkap hasil kaji ulang oleh pihak eksternal.

9. Direksi dapat menambahkan Laporan Audit Intern dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

10. Laporan Audit Intern di atas disampaikan kepada Direksi & Dewan Komisaris dengan ketentuan sebagai berikut:
    a. Laporan Audit Intern yang menjadi bagian dari laporan manajemen hanya memuat ringkasan informasi berupa statistik temuan, tindak lanjut, dan status penyelesaiannya; dan
    b. Laporan Audit Intern yang disampaikan terpisah dari laporan manajemen memuat seluruh informasi yang telah disebutkan pada angka 1 sampai dengan 9 di atas dan ditandatangani oleh Kepala SPI.

5.3 Laporan Tata Kelola Terintegrasi

1. Laporan Tata Kelola Terintegrasi disampaikan secara semester dan tahunan yang terdiri dari:
    a. Laporan struktur Tata Kelola Terintegrasi;
    b. Laporan proses Tata Kelola Terintegrasi; dan
    c. Laporan hasil Tata Kelola Terintegrasi.
2. Laporan struktur Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:
    a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan struktur Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme yang ditetapkan pada Bab III dengan format sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko; dan
    b. Realisasi penguatan struktur Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.
3. Laporan proses Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:
    a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan proses Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme yang ditetapkan pada Bab III dengan format sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko; dan
    b. Realisasi penguatan proses Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.

4. Laporan hasil Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:
   a. Perbandingan realisasi dengan rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi yang direncanakan dalam RKAP; dan
5. Penjelasan atas pencapaian realisasi hasil Tata Kelola Terintegrasi.
6. Direksi dapat menambahkan laporan Tata Kelola Terintegrasi dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

5.4 Laporan Pencapaian Kinerja Keuangan

1. Laporan kinerja keuangan terdiri atas:
   a. Laporan Triwulanan
   b. Laporan Tahunan, terdiri dari:
      1) Laporan tahunan tidak diaudit (*unaudited*); dan
      2) Laporan tahunan diaudit (*audited*).
2. Pelaporan keuangan triwulanan dan tahunan sebagaimana ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan ketentuan Juknis ini, antara lain meliputi:
   a. Laporan Keuangan, yang terdiri atas:
      1) Laporan Posisi Keuangan;
      2) Laporan Laba Rugi;
      3) Laporan Arus Kas;
      4) Laporan Perubahan Ekuitas;
      5) Penjelasan terhadap perubahan akun-akun material;
      6) Kemampuan membayar utang atau kewajiban dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan; dan
      7) Tingkat kolektibilitas piutang dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan.
   b. Investasi dan Sumber Pembiayaan

      Memuat realisasi program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan usaha dan sumber pembiayaan investasi yang disajikan terinci menurut bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan.
   c. Analisis Keuangan

      Menyajikan rasio keuangan yang signifikan dan relevan bagi Perusahaan

yang bersangkutan.

d. Informasi mengenai realisasi atas rencana aksi korporasi

Menyajikan informasi mengenai realisasi atas rencana aksi korporasi seperti penjualan aset, penerbitan surat utang, setoran modal, akuisisi, divestasi, penggabungan/peleburan usaha, restrukturisasi utang/modal, dan lainnya yang terjadi pada triwulan berjalan pada periode bersangkutan.

e. Kontribusi kepada Negara

Memuat data kontribusi Perusahaan terhadap negara, berupa:

1) Pajak;
2) Dividen; dan
3) PNBP Lainnya.

f. Laporan Pencapaian KPI

Menyajikan realisasi KPI pada kontrak manajemen.

g. Laporan Penggunaan tambahan PMN, jika ada

Menyajikan laporan realisasi penggunaan tambahan dana PMN oleh Perusahaan dan disajikan dalam laporan triwulanan dan laporan tahunan. Laporan penggunaan tambahan PMN mencakup:

1) Laporan perkembangan kegiatan penggunaan tambahan PMN; atau
2) Laporan hasil kegiatan penggunaan tambahan PMN.

h. Pelaksanaan proyek strategis nasional atau penugasan lain, jika ada. Menyajikan realisasi dan *progress* pelaksanaan proyek strategis nasional atau penugasan lain yang diberikan oleh pemerintah ke Perusahaan.

i. Laporan Tingkat Kesehatan

Dimuat dalam Laporan Tahunan yang menyajikan laporan hasil penilaian tingkat Kesehatan Perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan pemeringkat yang diatur dalam PER-02/MBU.03/2023.

STANDARD OPERATING PROCEDURE
PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO
PT PELITA INDONESIA DJAYA

CATATAN PERUBAHAN				
Revisi Ke	Tanggal	Halaman	Uraian Perubahan	Alasan Revisi
-	-	-	-	-

DAFTAR ISI

I. TUJUAN

Prosedur ini bertujuan untuk memberikan acuan bagi seluruh Pegawai dalam melaksanakan Penyampaian Laporan Manajemen Risiko.

II. RUANG LINGKUP

Prosedur ini mencakup mulai Pemantauan dan rekomendasi perbaikan, penyusunan laporan penerapan manajemen risiko dan pembahasan laporan manajemen risiko.

III. KETERKAITAN

1. Pedoman Manajemen Risiko PT PID;
2. *Standar Operating Procedure* Penyusunan *Risk Register* PT PID.

IV. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB

A. Dewan Komisaris

Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko.

B. Komite Kebijakan Risiko

1. Komite Kebijakan Risiko melakukan pemantauan sepanjang tahun melalui rapat pembahasan dengan Departemen Pengelola Risiko dan Risk Officer dari Divisi/ Unit Pemilik Risiko terkait. Rapat pembahasan diinisiasi oleh Komite Kebijakan Risiko dengan topik pembahasan berdasarkan tema yang diprioritaskan oleh Komite Kebijakan Risiko. 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
2. Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam Perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan

C. Direksi

1. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.
2. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan
   a) Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
   b) Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
   c) Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (*risk limit*) dan ambang batas *(threshold)*; dan
3. Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem.

D. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko

1) 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.
2) Mengkoordinir dan melakukan asistensi proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan.
3) Mengelola sistem informasi manajemen risiko agar berjalan dengan baik.
4) Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko secara keseluruhan.

E. Unit Pemilik Risiko

1) Mengelola risiko-risiko yang ada di unit kerjanya.
2) Mengendalikan pengendalian risiko dan melaporkan hasilnya secara berkala kepada Direktur masing-masing
3) Bertanggung jawab atas kerugian dan risiko yang terjadi sebagai akibat penyimpangan dan/atau pelanggaran terhadap

keputusan Direksi.

4) Melaksanakan assesmen risiko dan membuat rencana mitigasi risiko
5) Menyusun daftar risiko pada unit kerjanya

V. RINCIAN PROSEDUR

1. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko menyusun Laporan Manajemen Risiko setiap triwulan, batas waktunya adalah 30 hari kalender bulan berikutnya. Laporan Manajemen Risiko merupakan laporan kumulatif sejak bulan Januari tahun berjalan. Laporan Manajemen Risiko terdiri atas:
   a. Realisasi perhitungan risiko residual yang dibandingkan dengan rencana target risiko residual sesuai periode pelaporan;
   b. Realisasi perlakuan risiko dan biaya
   c. Peta Risiko
   d. Ikhtisar perubahan Profil Risiko dan Strategi Risiko
   e. Catatan Kejadian kerugian (*Loss Event Database*)
   f. Hasil Internal control testing; dan
   g. Hasil Stress testing; dan
   h. Perhitungan peringkat komposit risiko
2. Komite Pemantau Manajemen Risiko melakukan Pemantauan dan memberikan rekomendasi perbaikan.
3. Berdasarkan konsolidasi Daftar Risiko (*Risk Register*) dari seluruh Divisi/ Unit Pemilik Risiko serta Sasaran Strategis *Balanced Scorecard* tingkat korporat, Divisi Keuangan & Manajemen Risiko *cq.* Departemen Manajemen 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

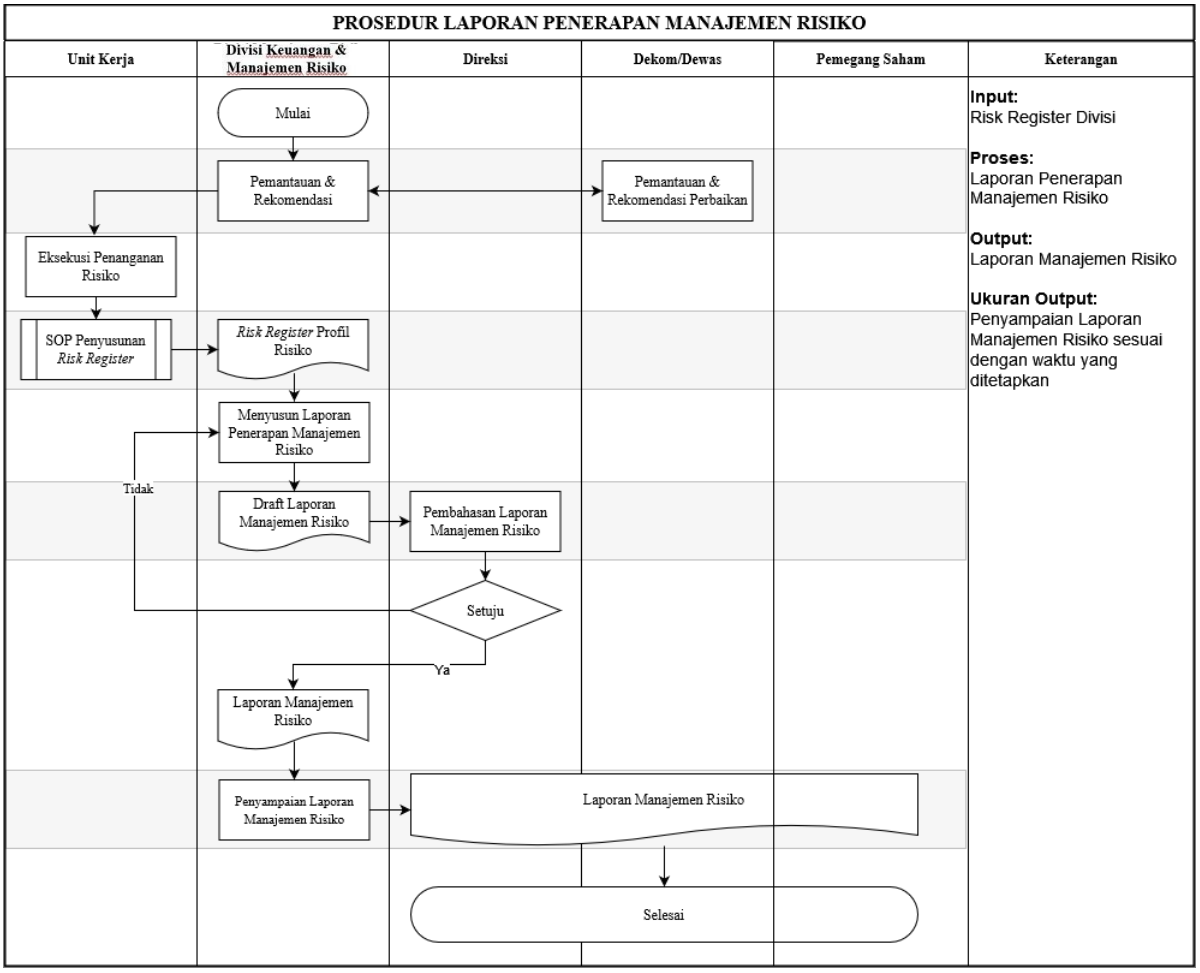
dan internal perusahaan, atau bisa juga perubahan regulasi dari pemerintah atau dari kementerian terkait.

4. Departemen Manajemen Risiko menyusun Laporan Manajemen Risiko Perusahaan setiap triwulan, batas waktunya adalah 30 hari kalender bulan berikutnya. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan merupakan laporan kumulatif sejak bulan Januari tahun berjalan. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan (tingkat korporat).

5. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan kepada Direktur Keuangan & Manajemen Risiko, Direksi, Dewan Komisaris, Komite dan Pemegang Saham. Laporan ini bersifat kumulatif, maka Laporan Triwulan IV otomatis merupakan Laporan Tahunan Manajemen Risiko Perusahaan. Laporan tahunan ini oleh Direksi disampaikan kepada Dewan Komisaris.

VI. FLOWCHART & SERVICE LEVEL AGREEMENT

A. Flowchart



B. Service Level Agreement

No	Proses	Standar Waktu
1.	Pemantauan Manajemen Risiko	Setiap Bulan
2.	Penyusunan Laporan Penerapan Manajemen Risiko	30 Hari Kerja
3.	Pembahasan Laporan Manajemen Risiko	7 Hari Kerja
4.	Penyampaian Laporan Manajemen Risiko	1 Hari Kerja

STANDARD OPERATING PROCEDURE
PENYUSUNAN *RISK REGISTER*
PT PELITA INDONESIA DJAYA

CATATAN PERUBAHAN				
Revisi Ke	Tanggal	Halaman	Uraian Perubahan	Alasan Revisi
-	-	-	-	-

DAFTAR ISI

I. TUJUAN

Prosedur ini bertujuan untuk memberikan acuan bagi seluruh Pegawai dalam melaksanakan Penyusunan Risk Register dalam Mengindentifikasi dan Memitigasi risiko di Unit Kerja masing-masing.

II. RUANG LINGKUP

Prosedur Penyusunan Risk Register ini mencakup mulai dari kegiatan penyusunan risk register Divisi sampai dengan Penyusunan Risk Register Korporat.

III. KETERKAITAN

A. Pedoman Manajemen Risiko PT PID

B. *Standard Operating Procedure* Pelaporan Manajemen Risiko PT PID

IV. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB

A. Direksi

1. Memberikan arahan terkait dengan penyusunan profil risiko;
2. Memberikan persetujuan atas profil risiko.

B. Direktur Keuangan & Manajemen Risiko

1. Memastikan pengendalian risiko terkendali dan terintegrasi dengan seluruh kategori dan taksonomi risiko;
2. Memberikan persetujuan atas draft profil risiko.

C. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko

1. Mengidentifikasi Konteks Internal dan Eksternal Perusahaan untuk penyusunan Risk Register Korporat;
2. Melakukan identifikasi risiko, Analisa risiko, dan evaluasi risiko serta menyusun rencana penanganan risiko Korporat;
3. Melakukan penilaian risiko atas Risk Register;
4. Melakukan penilaian risiko korporat;

5. Menyusun profil risiko korporat;
6. Melakukan penyusunan laporan manajemen risiko;
7. Melakukan evaluasi penyusunan risk register korporat.

D. Unit Kerja

1. Mengidentifikasi Konteks Internal dan Eksternal Perusahaan untuk penyusunan

   Risk Register Korporat serta Divisi;
2. Melakukan identifikasi risiko, Analisa risiko, dan evaluasi risiko serta menyusun rencana penanganan risiko Korporat serta Divisi;
3. Mengirimkan Risk Register Divisi;
4. Melaksanakan pembahasan dan Koordinasi terkait dengan Risk Register Divisi.

V. RINCIAN PROSEDUR

A. Prosedur Penyusunan *Risk Register* Divisi

1. Unit kerja melakukan mengidentifikasi Konteks Internal dan Eksternal Perusahaan yang bisa digunakan dalam menyusun *Risk Register*.
2. Unit kerja melakukan identifikasi risiko, Analisa risiko, dan evaluasi risiko serta menyusun rencana penanganan risiko di Divisi.
3. Unit kerja menghasilkan *Risk Register* Divisi
4. Unit Kerja melakukan tembusan *Risk Register* ke Divisi Keuangan & Manajemen Risiko untuk dilakukan pengawasan sesuai dengan *three lines model* pada lini kedua.
5. Selanjutnya Divisi Keuangan & Manajemen Risiko menerima *Risk Register* Divisi dari *Risk Owner* untuk dijadikan evaluasi dalam penyusunan *risk register* korporat
6. Unit Kerja atau *Risk Owner* melakukan pembahasan dan koordinasi *Risk register* Divisi dengan Direktur Terkait

7. Apabila disetujui *risk register* divisi tersebut dikelola untuk tercapainya sasaran, namun apabila tidak disetujui unit kerja melakukan proses identifikasi kembali konteks internal dan eksternal perusahaan.

B. Prosedur Penyusunan *Risk Register* Korporat

1. Unit kerja dan Divisi Keuangan & Manajemen Risiko mulai mengidentifikasi Konteks Internal dan Eksternal Perusahaan yang bisa digunakan dalam menyusun *Risk Register*.
2. Unit kerja dan Divisi Keuangan & Manajemen Risiko melakukan identifikasi risiko, analisa risiko, dan evaluasi risiko serta menyusun rencana penanganan risiko.
3. Unit kerja dan Divisi Keuangan & Manajemen Risiko menghasilkan *Draft* Profil Risiko Perusahaan yang telah disusun bersama.
4. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko sebagai lini kedua melakukan penilaian risiko atas *Risk Register* yang disampaikan oleh unit kerja.
5. Selanjutnya Divisi Keuangan & Manajemen Risiko melakukan penilaian risiko korporat berdasarkan draft profil risiko perusahaan.
6. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko menyusun profil risiko korporat dengan menganalisis bagaimana besaran dan level risiko dan menyesuaikan dengan selera risiko.
7. Divisi Keuangan & Manajemen Risiko melakukan penyusunan profil risiko Perusahaan dengan melakukan integrasi dan agregasi perusahaan dan menghasilkan *Draft* Profil Risiko
8. Selanjutnya Divisi Keuangan & Manajemen Risiko melakukan pembahasan *Draft* profil risiko dengan Direktur Keuangan & Manajemen Risiko untuk memastikan pengendalian risiko terkendali dan terintegrasi dengan seluruh kategori dan taksonomi risiko.
9. Apabila disetujui akan dilanjutkan dengan pembahasan dengan

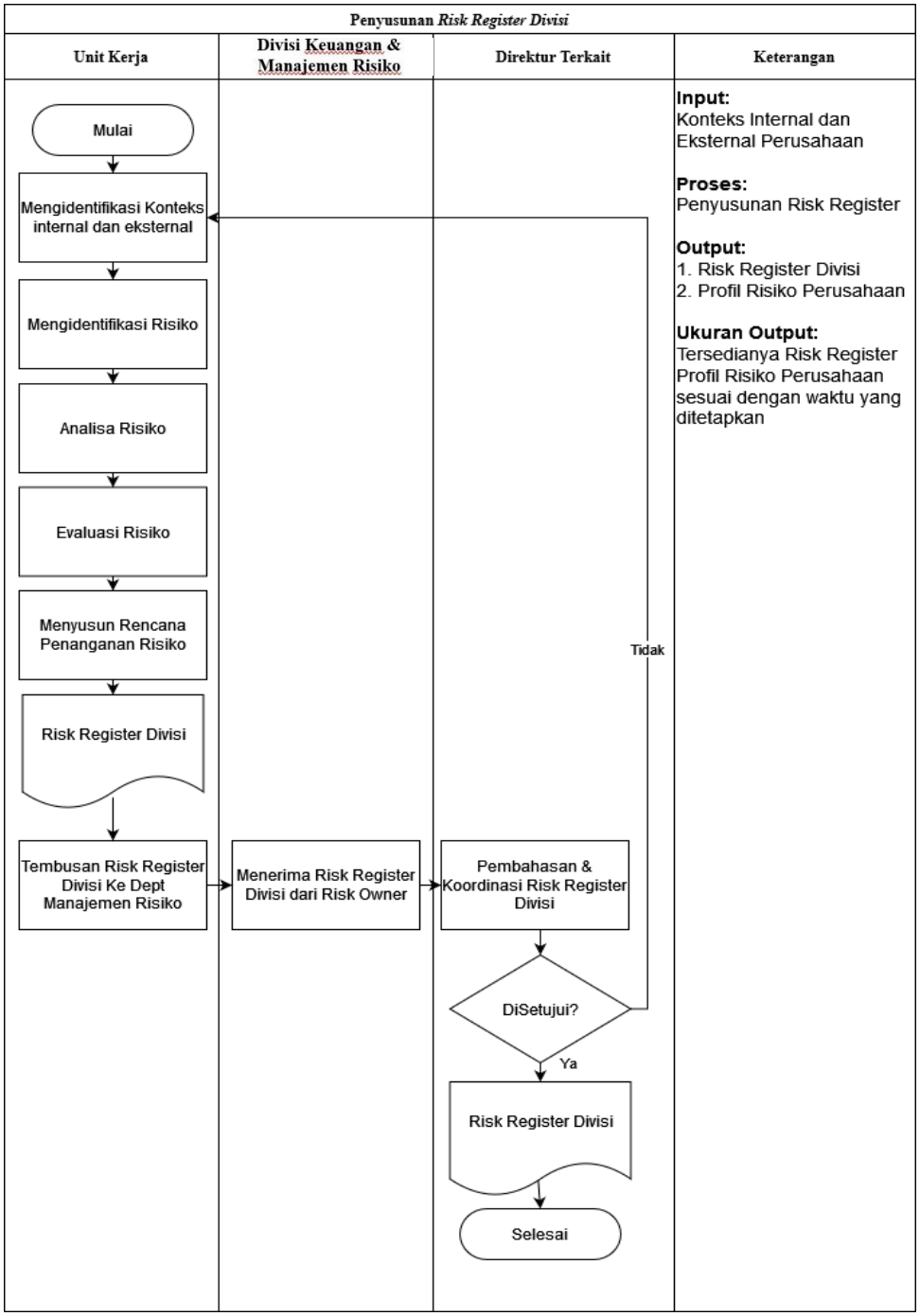
Direksi untuk menyampaikan hasil Profil Risiko Perusahaan yang terintegrasi dan teragregasi, apabila tidak disetujui akan kembali untuk merevisi *Draft* profil risiko Perusahaan dengan metode yang sesuai dengan arahan direksi lalu kembali dilanjutkan pada proses pembahasan dan koordinasi profil risiko dengan Direktur Keuangan, SDM, & Manajemen Risiko.

10. Apabila disetujui akan menghasilkan profil risiko Perusahaan yang akan digunakan oleh Divisi Keuangan & Manajemen Risiko untuk menyusun laporan manajemen risiko.

VI. FLOWCHART & SERVICE LEVEL AGREEMENT

A. Prosedur Penyusunan *Risk Register* Divisi

1. Flowchart

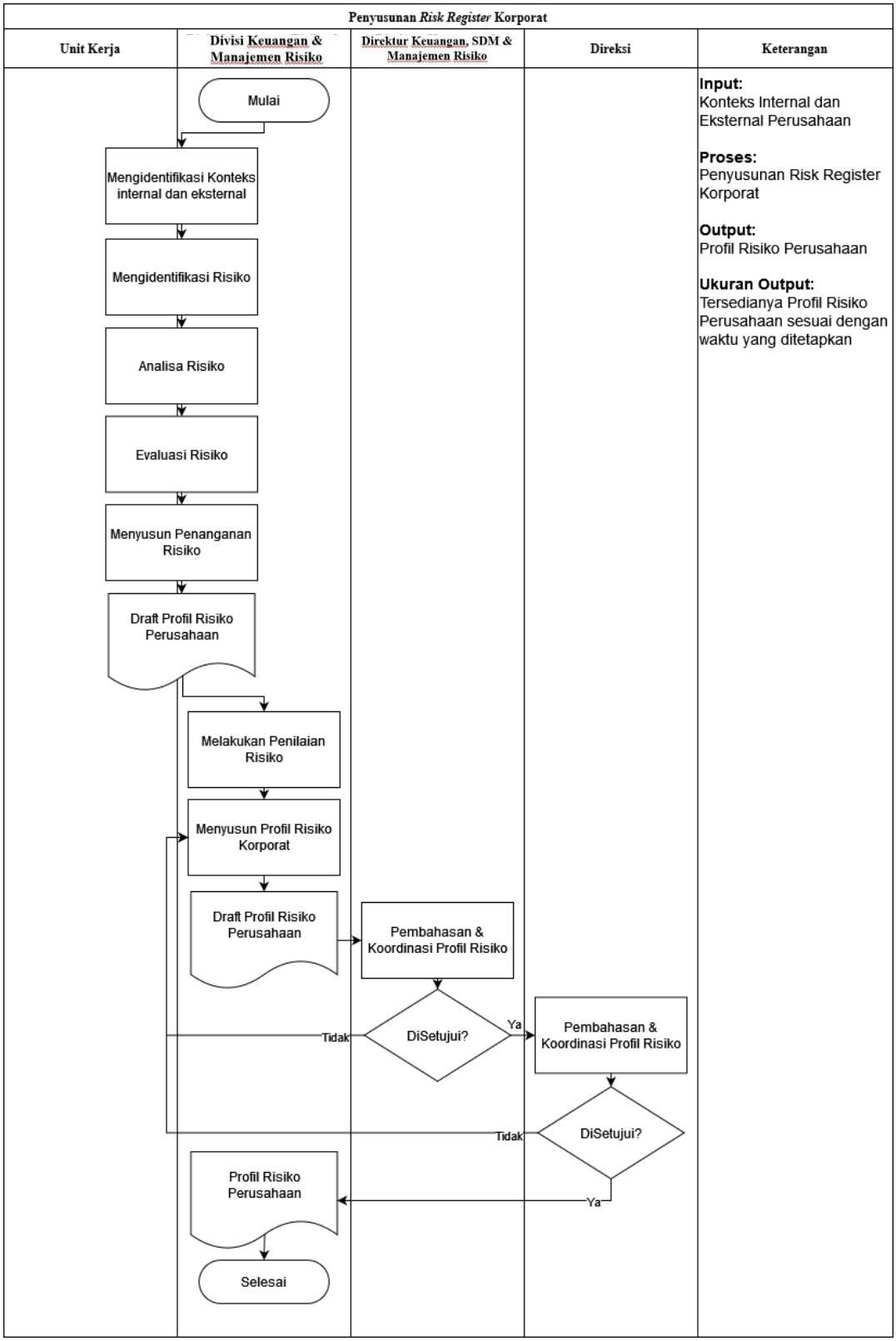


2. *Service Level Agreement*

No	Proses	Standar Waktu
1.	Mengidentifikasi Konteks Eksternal dan Eksternal	14 Hari Kerja
2.	Mengidentifikasi Risiko, Analisa Risiko, Evaluasi Risiko, dan Rencana Penanganan Risiko	7 Hari Kerja
3.	Melakukan Penilaian Risiko dan Menyusun Profil Risiko & *Risk Register*	7 Hari Kerja
4.	Melakukan *Assessment Risk Register*	7 Hari Kerja
5.	Pembahasan & Koordinasi Profil Risiko dengan Direktur Keuangan & Manajemen Risiko	2 Hari Kerja
6.	Pembahasan & Koordinasi Profil Risiko dengan Direksi Risiko	2 Hari Kerja

B. Prosedur Penyusunan *Risk Register* Korporat

1. Flowchart



2. *Service Level Agreement*

No	Proses	Standar Waktu
1.	Mengidentifikasi Konteks Eksternal dan Eksternal	21 Hari Kerja
2.	Mengidentifikasi Risiko, Analisa Risiko, Evaluasi Risiko, dan Rencana Penanganan Risiko	21 Hari Kerja
3.	Melakukan Penilaian Risiko dan Menyusun Draft profil risiko perusahaan	14 Hari Kerja
5.	Pembahasan & Koordinasi Profil Risiko dengan Direktur Keuangan & Manajemen Risiko	5 Hari Kerja
6.	Penyampaian Final dan menghasilkan profil risiko	1 Hari Kerja