# LAMPIRAN IV

## PEDOMAN

### MANAJEMEN RISIKO

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

**DAFTAR ISI**

**BAB I**
**PENDAHULUAN**

## A. Latar Belakang

Tugas pokok dan fungsi Perusahaan sebagaimana diatur dalamPeraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2022 Tentang Perum Jasa Tirta II yakni Pengusahaan dan Pengelolaan Sumber Daya Air di Wilayah Kerja Perusahaan yang meliputi Wilayah Sungai Citarum, sebagian Wilayah Sungai Ciliwung – Cisadane, Cimanuk – Cisanggarung, Cidanau – Ciujung - Cidurian; dan Seputih - Sekampung. Sejalan dengan tugas dan fungsi tersebut, Direksi telah menetapkan visi Perusahaan yakni "Menjadi Perusahaan Pengelolaan dan Pengusahaan Sumber Daya Air Terkemuka di Asia Tenggara Tahun 2030".

Untuk tercapainya Visi dan Misi serta mempertimbangkan perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II, yang berpotensi menimbulkan berbagai jenis risiko, maka ke depan diperlukan pengelolaan semua risiko secara sistematis, terstruktur dan komprehensif dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan sasaran Perusahaan baik jangka panjang sebagaimana yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun jangka pendek sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan (RKAP)

Program RJPP dan RKAP merupakan rincian rencana pengendalian/ mitigasi risiko yang bertujuan untuk mengatasi ketidakpastian dalam mencapai sasaran kerja. Perusahaan mengimplementasi manajemen risiko berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, dengan cara sebagai berikut:

1. Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan Oleh Dewas;
2. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan penetapan limit risiko;
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, pelaporan dan monitoring risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
4. Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh.

Pengelolaan risiko diperlukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terutama penegakan praktek bisnis yang sehat dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Manajemen Risiko merupakan salah satu elemen penting dari GCG dan memiliki fungsi strategisuntuk mengenali berbagai macam risiko yang dihadapi atau akan dihadapi oleh Perusahaan. Pelaksanaan Manajemen Risiko berjuan untuk melindungi manajemen agar tidak menghasilkan kebijakan yangmerugikan Perusahaan dimasa masa mendatang.

Bahwa untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan standarisasi praktek *Enterprise Risk Management* (ERM) secara internasional, maka pengembangan sistem Manajemen Risiko Perusahaan Umum Jasa Tita II dilaksanakan dengan mengadopsi standar internasional ISO 31000:2018 *Risk Management – Principles and Guidelines*, dan Standar Nasional Indonesia SNI ISO 8615:2018.

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi ERM sudah dilaksanakan sejak tahun 2020 dengan mengintegrasikan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), Sistim Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dan Sistim Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001.

Pedoman Manajemen Risiko ini menjadi landasan perusahaan dalam mengimplementasikan ERM.

## B. Maksud dan Tujuan

### 1. Maksud

Maksud disusunnya Pedoman Manajemen Risiko ini adalah untuk:

a. Meningkatkan kesadaran bahwa semua upaya pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan mengandung risiko dan karenanya setiap individu, Unit Kerja (Direktorat/ Divisi/ Unit Usaha/ Kantor Perwakilan/ Anak Perusahaan), harus dapat mengelola risiko sesuai kedudukan dan tanggungjawabnya masing-masing sebagai bagian dari pengelolaan risiko korporat terintegrasi;
b. Meningkatkan kepastian pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan dengan cara:
    1) Menurunkan tingkat kemungkinan keterjadian peristiwa- peristiwa berbahaya yang dapat terjadi;
    2) Meminimalkan potensi kerugian sebagai dampak yang ditimbulkan oleh peristiwa-peristiwa tersebut;
c. Mengintegrasikan SMK3, SMM, SMAP dan Sistem Manajemen lain yang merupakan bagian dari proses bisnis Perusahaan dengan manajemen risiko.

### 2. Tujuan

Tujuan disusunnya Pedoman Manajemen Risiko ini adalah untuk:

a. Melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan dengan cara Penerapan Manajemen Risiko secara efektif melalui peran Dewas dan Direksi;
b. Menjadi acuan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan;
c. Menjadi landasan kebijakan bagi operasionalisasi fungsi dan proses manajemen risiko Perusahaan;
d. Mendefinisikan peran dan tanggung jawab dari masing-masing Organ Pengelola Risiko Perusahaan yang terlibat dalam proses manajemen risiko;
e. Mengatur penerapan manajemen risiko Perusahaan dan anak perusahaan;
f. Memastikan agar pengelolaan risiko Perusahaan dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur, sehingga pada akhirnya Perusahaan terhindar dari kerugian yang secara signifikan dapat mempengaruhi nilai dan kekayaan Perusahaan;
g. Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan terdapatnya komunikasi atas sistem informasi manajemen risiko yang diperlukan;

h. Sebagai sarana untuk menumbuh kembangkan kesadaran akan arti penting manajemen risiko Perusahaan;
i. Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini maka seluruh Pimpinan Unit Kerja pada setiap tingkatan struktur Perusahaan wajib menjalankan proses manajemen risiko secara terintegrasi dengan proses bisnis di Unit masing-masing dan secara berkala melaporkan perkembangannya kepada Direksi melalui Unit Kerja Pengelola Risiko Perusahaan.

## C. Ruang Lingkup

Pedoman ini bersifat umum, untuk mekanisme pelaporan dan pengelolaan risiko-risiko, akan dibuat prosedur tersendiri dengan mengacu pada Pedoman ini. Pedoman ini berlaku bagi Perusahaan yang terdiri dari Kantor Pusat, Unit Wilayah, Unit Usaha, Unit Layanan, dan Anak Perusahaan, serta Dana Pensiun.

Ruang lingkup pedoman ini mengatur tentang:
1. Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;
2. Perencanaan, penerapan, monitoring dan evaluasi Manajemen Risiko
3. Pelaporan Manajemen Risiko
4. Sistem Pengendalian Internal

Pedoman ini terdiri dari 5 (lima) bab, yaitu:
BAB I : Pendahuluan
BAB II : Kebijakan Manajemen Risiko
BAB III : Perencanaan, penerapan, monitoring dan evaluasi Manajemen Risiko
BAB IV : Pelaporan Manajemen Risiko
BAB V : Sistem Pengendalian Internal
BAB VI : Penutup

## D. Pengertian Umum

Pengertian yang digunakan dalam Pedoman ini mengacu pada istilah dan definisi yang digunakan pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, antara lain:

1. Perusahaan adalah Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II;
2. Direksi adalah anggota Direksi Perum Jasa Tirta II;
3. Dewan Pengawas adalah Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II;
4. Direksi adalah organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas kepengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadila;
5. Komite Audit adalah organ pendukung Dewan Pengawas;
6. Lini pertama adalah unit pemilik risiko merupakan unit kerja yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis;

7. Lini kedua adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan mengendalikan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan;
8. Lini ketiga adalah Satuan Pengawasan Internal yang berfungsi sebagai independent assurance merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan;
9. Anak Perusahaan adalah perseroan terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh Perusahaan atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh BUMN;
10. Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan, dan mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi;
11. Pedoman Manajemen Risiko adalah ketentuan yang memuat Pedoman Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan yang berkesinambungan;
12. Audit Intern adalah kegiatan pemberian keyakinan (*assurance*) dan konsultansi (*consulting*) yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki operasional Perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis dan teratur, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola Perusahaan;
13. Sistem Pengendalian Intern adalah suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi secara berkesinambungan;
14. Taksonomi Risiko adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Perusahaan, Anak Perusahaan dan Portofolio Perusahaan;
15. Intensitas Risiko adalah matriks penilaian yang mengukur dampak risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan berdasarkan aspek ukuran dan aspek kompleksitas;
16. Tata Kelola Terintegrasi adalah suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, independensi, profesional dan kewajaran secara terintegrasi;
17. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis Perusahaan;
18. Risiko Agregasi adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN;
19. Risiko Terintegrasi adalah Risiko pada Anak Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko Perusahaan Induk;
20. Risiko Utama (Key Risks), adalah risiko-risiko utama yang dihadapi perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran strategis Perusahaan dan Anak Perusahaan atau mengancam kelangsungan usaha maupun sumber daya Perusahaan;
21. Register risiko (risk register) adalah rekaman informasi mutakhir dari risiko yang telah teridentifikasi;
22. Dampak (consequence) adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran Perusahaan, dimana:
    a. Satu peristiwa dapat menimbulkan berbagai dampak;
    b. Satu dampak dapat dipastikan tetapi juga tidak dapat dipastikan, begitu juga dampak ini dapat bersifat positif tetapi juga dapat bersifat negatif;
    c. Dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.

23. Kemungkinan (*likelihood*) adalah kesempatan/kemungkinan bahwa sesuatu akan terjadi;
24. Kategori Risiko adalah alat bantu identifikasi risiko berupa daftar pengelompokan atau jenis jenis risiko yang mungkin dihadapi dan berdampak pada Perusahaan;
25. Key Risk Indicator (KRI) adalah indikator risiko utama perusahaan yang dipilih dan dipantau sebagai pemberitahuan dini terhadap adanya perubahan yang dapat menimbulkan risiko bagi perusahaan;
26. Peta risiko (*risk map*) adalah teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat risiko dengan menggambarkannya pada sumbu dampak dan kemungkinan;
27. Profil risiko (*risk profile*) adalah gambaran keseluruhan atau sekumpulan risiko-risiko Perusahaan. Kumpulan risiko tersebut dapat merupakan kumpulan untuk seluruh Perusahaan atau untuk bagian tertentu dari Perusahaan, atau sesuai dengan kebutuhan.

## E. Dasar Hukum

1. Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja;
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun Tahun 2019 Nomor 190) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistim Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 100);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2022 tentang Perum Jasa Tirta II;
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
6. Keputusan Deputi Bidang Keuangan Dan Manajemen Risiko Nomor : SK-3/DKU.MBU/05/2023 Tentang Petunjuk Teknis Komposisi Dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;

**BAB II**
**KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO**

Dalam penerapan manajemen risiko Perusahaan melakukan perumusan dan penetapan kebijakan organ pengelola risiko, kebijakan strategi risiko, pengendalian intern, perumusan dan penetapan kebijakan mitigasi risiko, penilaian tingkat kematangan manajemen risiko Perusahaan, yang dituangkan dalam pedoman manajemen risiko dengan memperhatikan klasifikasi risiko Perusahaan.

## A. Kebijakan Organ Pengelola Risiko Perusahaan

Tata kelola risiko merupakan tuntutan untuk dapat memberikan kejelasan peran dalam Perusahaan terkait penerapan manajemen risiko, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas. Direksi dan Dewas menetapkan peran-peran tersebut kemudian menjelaskan kewenangan tanggung jawab dan akuntabilitasnya dalam proses penerapan manajemen risiko.

Beberapa aspek dalam tata kelola manajemen risiko yang memerlukan perhatian Direksi dan Dewas, antara lain:

### 1. Kategori BUMN dan Klasifikasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan

Perusahaan termasuk dalam kategori BUMN Individu karena tidak memiliki kriteria:
a. jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% dari pendapatan Perusahaan;
b. investasi pada Anak Perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% dari modal Perusahaan;
c. Anak Perusahaan dengan saham seri A.

Perusahaan telah melakukan *self assessment* klasifikasi risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan berdasarkan intensitas risiko yang mempertimbangkan ukuran dan kompleksitas BUMN.

Perusahaan termasuk dalam BUMN dengan kriteria tidak besar karena :
a. tidak memiliki parameter aset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,00 (seratus triliun rupiah) atau total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,00 (dua puluh lima triliun rupiah), dan;
b. tingkat kompleksitas tinggi.

Perusahaan memiliki kompleksitas tinggi karena:
a. Perusahaan memiliki peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN), SPAM Jatiluhur dan SPAM Karian;
b. hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:
    1) menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam

menentukan penetapan harga jual air baku;

2) pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak, dan;
3) tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah,

Dari uraian di atas, Perusahaan termasuk dalam BUMN Individu dan berada pada Kuadran Sistemik B, sedangkan PT Jasa Tirta Luhur termasuk dalam anak perusahaan dengan kriteria tidak besar dengan asset lebih kecil dari 1% (satu persen) dari total asset Perusahaan dan total modal lebih kecil dari 5% total modal konsolidasi Perusahaan, serta tingkat kompleksitas tidak tinggi sehingga PT Jasa Tirta Luhur berada pada Kuadran Netral.


Gambar II.1 Kuadran Kualifikasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan

## 2. Struktur Organisasi

Sebagai BUMN dengan Klasifikasi Risiko Sistemik B, Perusahaan wajib memiliki Organ Pengelola Risiko yang terdiri dari: Dewan Pengawas, Direksi, Komite Audit, Komite Pemantau Risiko (KPR), Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Risiko, Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Keuangan dan Satuan Pengawasan Internal (SPI). Sebagai BUMN Individu Perusahaan wajib menerapkan model tata kelola risiko tiga lini (*three lines model*) dalam melaksanakan manajemen risiko. Fungsi dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola risiko tiga lini sebagai berikut;

### a. Lini Pertama

Lini Pertama sebagai unit pemilik risiko (*Risk Owner*), berfungsi mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis untuk pencapaian sasaran kerja, terdiri dari Unit Wilayah, Unit Usaha, Divisi di Kantor Pusat yang berfungsi sebagai Divisi Pembina, Unit Layanan.

**b. Lini Kedua**

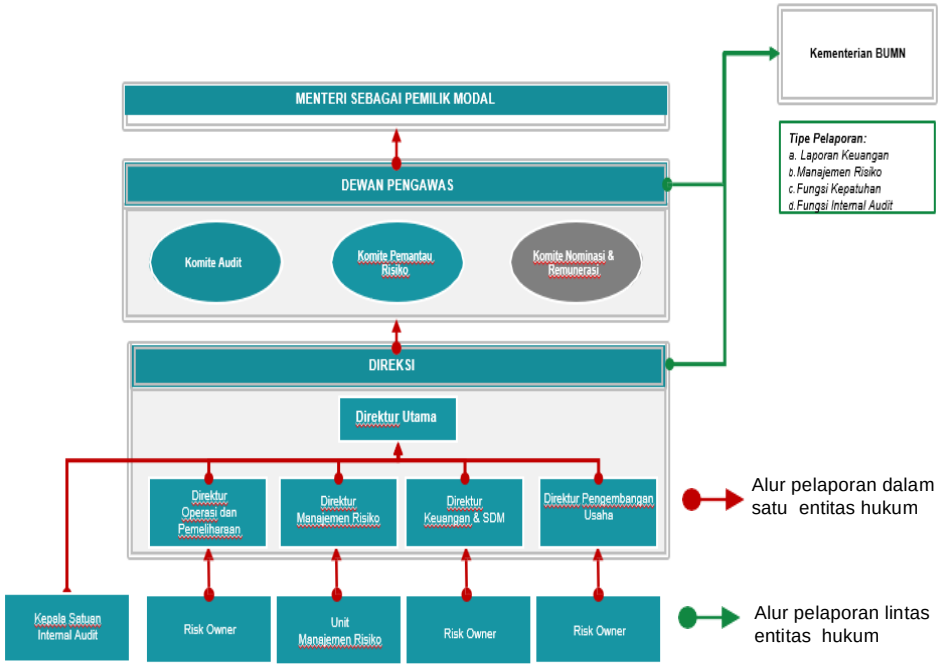
Lini Kedua merupakan Fungsi Manajemen Risiko Perusahaan dan Kepatuhan independent, yang berfungsi mengukur, memantau dan mengendalikan risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan manajemen risiko Perusahaan.

**c. Lini Ketiga**

Lini Ketiga sebagai fungsi *independent assurance*, yang berfungsi memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan. Satuan Pengawasan Internal sebagai lini ketiga berperan memberikan jaminan dan saran yang independen dan objektif mengenai kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko.

Pelaksanaan fungsi delapan Organ Pengelola Risiko dilakukan secara terpisah dalam rangka penerapan model tata kelola risiko tiga lini (*three lines model*). Dalam hal dilakukan perangkapan Organ Pengelola Risiko wajib mengikuti *three lines model* yaitu lini pertama tidak boleh merangkap lini kedua dan lini ketiga, atau lini ketiga tidak boleh merangkap lini kedua, kecuali ditentukan lain oleh ketentuan dalam Pasal 56 ayat (2) PER-2/03/MBU/2023 atau peraturan perundang-undangan.

Dalam hal dibutuhkan penerapan Organ Pengelola Risiko Anak Perusahaan yang lebih rendah dari ketentuan Organ Pengelola Risiko yang diatur pada PER-2/MBU/03/2023 maka harus mendapatkan persetujuan dari Dewan Pengawas.




Gambar II.2 Struktur Organisasi Organ Pengelola Risiko Perusahaan (*Three Lines Model*)

**3. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko Berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko antara lain:**

**a. Dewan Pengawas**

1) Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Dewas memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
   a) Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko;
   b) Melakukan evaluasi pertanggung jawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko, dan;
   c) Melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau Menteri sebagai Pemilik Modal.

2) Dalam pelaksanaan fungsi Audit Intern Dewas memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab;
   a) Memastikan bahwa Direksi Perusahaan dan Anak Perusahaan memiliki SPI yang menjalankan fungsi Audit Intern;
   b) Memberikan persetujuan atas pengangkatan dan pemberhentian kepala SPI yang diusulkan oleh Direksi;
   c) Memastikan SPI memiliki akses terhadap informasi dan/atau data mengenai Perusahaan yang perlu untuk melaksanakan tugasnya;
   d) Memberikan persetujuan atas piagam Audit Intern (Internal Audit Charter) yang diusulkan oleh Direksi dengan memperhatikan usulan dari SPI;
   e) Mengkaji efektivitas dan efisiensi Sistem Pengendalian Intern berdasarkan informasi yang diperoleh dari SPI paling sedikit sekali dalam 1 (satu) tahun;
   f) Menunjuk pengendali mutu independent dari pihak eksternal untuk melakukan kaji ulang terhadap kinerja SPI (quality assurance review) paling sedikit sekali dalam 3 (tiga) tahun, dan;
   g) Melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal.

**b. Direksi**

1) Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Direksi memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
   a) menyusun dan mengusulkan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko secara komprehensif;

b) melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
c) mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi;
d) melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
e) memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen;
f) melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
   i. keakuratan metodologi penilaian Risiko;
   ii. kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
   iii. ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko *(risk limit)* dan ambang batas (threshold), dan
g) melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, anggaran dasar.

2) Dalam pelaksanaan fungsi Audit Intern sebagaimana Direktur Utama memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
   a) Mengembangkan kerangka Audit Intern untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan semua Risiko yang dihadapi;
   b) Memastikan SPI memperoleh informasi terkait perkembangan yang terjadi, inisiatif, proyek, produk, dan perubahan operasional serta Risiko yang telah diidentifikasi dan diantisipasi;
   c) Memastikan telah dilakukan tindakan perbaikan yang tepat dalam waktu yang cepat terhadap semua temuan dan rekomendasi SPI;
   d) Memastikan kepala SPI memiliki sumber daya serta anggaran yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan rencana audit tahunan, sesuai kemampuan keuangan perusahaan;
   e) memastikan Anak Perusahaan memiliki SPI, dan;
   f) Melaksanakan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar.

**c. Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Risiko**

Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko sebagai organ pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
1) Melaksanakan pengurusan Perusahaan sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar;
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 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;
9) Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal.

**d. Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Keuangan**

Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan sebagai Organ Pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan Menteri;
2) Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan unit kerja dan Anak Perusahaan yang berada di bidang keuangan, serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya;
3) Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan Perusahaan dan prinsip kehati-hatian;
4) Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan keuangan Perusahaan;
5) menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

**e. Komite Audit**

Komite Audit sebagai Organ Pengelola Risiko di bawah Dewas memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab :

1) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi Komite Audit;
2) Memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan Audit Intern dan audit ekstern;
3) Memastikan objektifitas dan independensi auditor internal dan auditor eksternal;
4) Memastikan kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan Perusahaan yang akan diterbitkan untuk pihak eksternal dan badan pengawas, termasuk

penindaklanjutan keluhan dan/ atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian Komite Audit;

5) Memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh auditor eksternal;
6) Memastikan SPI melakukan komunikasi dengan Direksi, Dewan Pengawas, dan auditor eksternal;
7) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit, ruang lingkup, dan anggaran SPI;
8) Mengevaluasi laporan auditor internal berkala dan merekomendasikan tindakan perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (fraud), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI;
9) Mengevaluasi kinerja SPI;
10) Memastikan SPI menjunjung tinggi integritas dalam pelaksanaan tugas;
11) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait pemberian remunerasi tahunan SPI secara keseluruhan serta penghargaan kinerja;
12) Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan keuangan dan Audit Intern Perusahaan maupun Anak Perusahaan;
13) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas dan akurasi proses pelaporan keuangan dan kesesuaian antara kebijakan Audit Intern Perusahaan dan Audit Intern Anak Perusahaan;
14) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan;
15) Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

**f. Komite Pemantau Risiko**

Komite Pemantau Risiko sebagai organ pengelola risiko di bawah Dewan Dewan Pengawas memiliki fungsi Manajemen Risiko dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab:

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 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;
7) Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

**g. Satuan Pengawas Intern (SPI)**

SPI sebagai organ pengelola risiko memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi SPI;
2) Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewas, dan Komite Audit;
3) Melakukan penyelenggaraan rapat secara berkala dan insidentil dengan Direksi, Dewan Pengawas, dan Komite Audit;
4) Melakukan koordinasi kegiatan dengan auditor eksternal;
5) Memberikan konsultasi dan keyakinan terkait hal yang bersifat strategis baik pada saat perencanaan maupun pada saat pelaksanaan kegiatan operasional;
6) Memastikan pelaksanaan fungsi pengawasan intern sesuai dengan standar profesional Audit Intern dan kode etik Audit Intern;
7) Melakukan pemilihan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas SPI;
8) Memastikan anggota SPI mengikuti pengembangan profesional berkelanjutan serta pelatihan lain sesuai dengan perkembangan kompleksitas dan kegiatan usaha Perusahaan;
9) Melakukan penyusunan dan pengkajian piagam Audit Intern secara periodik;
10) Melakukan penyusunan rencana audit tahunan dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern;
11) Memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana;
12) Melaporkan temuan yang signifikan kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawas untuk dilakukan tindakan perbaikan dalam waktu yang cepat;
13) Memantau tindakan perbaikan atas temuan yang signifikan;
14) Melaporkan hasil pemantauan tindak lanjut perbaikan atas temuan yang signifikan kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawas;
15) Menjaga kerahasiaan informasi dan/ atau data Perusahaan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Audit Intern, kecuali diperbolehkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/ atau putusan pengadilan;
16) Menjaga informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
17) Memastikan dalam hal terdapat penggunaan jasa pihak eksternal untuk aktivitas pengawasan intern:
    a) Terselenggaranya transfer pengetahuan antara pihak eksternal kepada

anggota SPI mengingat penggunaan jasa ahli pihak ekstern bersifat sementara;
b) Penggunaan jasa pihak eksternal tidak memengaruhi independensi dan objektivitas fungsi SPI; dan
c) Pihak eksternal mematuhi piagam Audit Intern Perusahaan;

18) Melakukan evaluasi atas efektifitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan;
19) Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektifitas di bidang keuangan, komersial, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.
20) Sebagai SPI Perusahaan, untuk:
a) Menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan;
b) Merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, dan;
c) Memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan.

**h. Fungsi Manajemen Risiko**

Unit kerja yang membidangi pengelolaan Risiko, memiliki wewenang dan tanggung jawab meliputi:

1) memantau pelaksanaan strategi manajemen risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
2) memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
3) melakukan internal *control testing* dan *stress testing*;
4) mengkaji ulang secara berkala terhadap proses manajemen risiko;
5) mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur risiko;
6) memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/ atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki, dan;
7) menyusun dan menyampaikan laporan manajemen risiko kepada direktur yang membidang pengelolaan risiko dan komite pemantau risiko secara berkala triwulan.

**i. Direksi Anak Perusahaan**

Wewenang, tugas dan tanggung jawab Direksi Anak Perusahaan:

1) Menetapkan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko di lingkungan Anak Perusahaan, diselaraskan dengan kebijakan dan Pedoman penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di Perusahaan, termasuk di dalamnya adalah penetapan matriks risiko yang digunakan di Anak Perusahaan yang menggambarkan *risk appetite* Anak Perusahaan;

2) Membentuk satuan kerja di bawah Direksi Anak Perusahaan yang bertugas sebagai *Risk Owner* dalam implementasi Manajemen Risiko di lingkungan Anak Perusahaan;
3) Menetapkan, mengelola dan memantau risiko-risiko utama (*key risks*) yang dihadapi Anak Perusahaan dalam pencapaian sasaran strategis Anak Perusahaa
4) Menciptakan lingkungan internal perusahaan (Anak perusahaan) yang kondusif untuk penerapan dan peningkatan *risk maturity* secara berkelanjutan, dan untuk menanamkan budaya manajemen risiko di Anak Perusahaan;
5) Menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam penerapan manajemen risiko di Anak Perusahaan.

**j. Direksi Dana Pensiun**

Wewenang, tugas dan tanggung jawab Direksi Dana Pensiun:
1) Menetapkan Kebijakan dan Pedoman penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Dana Pensiun, diselaraskan dengan kebijakan dan Pedoman penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di Perusahaan, termasuk di dalamnya adalah penetapan matriks risiko yang digunakan di Perusahaan dan Dana Pensiun yang menggambarkan *risk appetite* Dana Pensiun;
2) Membentuk satuan kerja di bawah Direksi Dana Pensiun yang bertugas sebagai Risk owner dalam implementasi Manajemen Risiko di lingkungan Dana Pensiun;
3) Menetapkan, mengelola dan memantau risiko-risiko utama (*key risks*) yang dihadapi Dana Pensiun dalam pencapaian sasaran strategis Dana Pensiun
4) Menciptakan lingkungan internal Dana Pensiun yang kondusif untuk penerapan dan peningkatan risk maturity secara berkelanjutan, dan untuk menanamkan budaya manajemen risiko di Dana Pensiun;
5) Menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam penerapan manajemen risiko di Lingkungan Dana Pensiun.

**k. Pemilik Risiko (Risk Owner)**

Wewenang, tugas dan tanggung jawab Pemilik Risiko *(Risk Owner):*
1) Melakukan pengelolaan risiko pada bidang/ cakupan kerjanya secara berkelanjutan, termasuk di dalamnya merencanakan dan menindaklanjuti mitigasinya;
2) Menandatangani dokumen Kajian Risiko dalam posisinya sebagai inisiator atau penanggungjawab atas suatu inisiatif/ kegiatan;
3) Memantau KRI beserta pelaksanaan dan efektifitas mitigasi risiko, serta membuat Laporan sesuai ketentuan/ pedoman yang ada;
4) Mendokumentasikan proses bisnis yang ada di bidang/ lingkup kewenanangannya, permasalahan yang telah terjadi dan risiko yang berpotensi terjadi beserta pengendaliannya, serta melakukan *control self -*

*assessment* (CSA) secara periodik sesuai ketentuan;

5) Mempersiapkan sumberdaya yang diperlukan dalam pengelolaan risiko di bidang kerjanya;
6) Memastikan manajemen risiko dipah;ami dan diimplementasikan oleh satuan/ unit kerjanya.

## B. Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko merupakan organ yang memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab dalam penerapan Manajemen Risiko yang meliputi fungsi Manajemen Risiko, Audit Intern. Dalam pembentukan Organ Pengelola Risiko Perusahaan maupun Anak Perusahaan, terdapat komposisi yang mengatur formasi anggota di setiap Organ Pengelola Risiko dan kualifikasi yang menjadi syarat setiap anggota Organ Pengelola Risiko. Pengaturan komposisi dan kualifikasi Organ Pengelola Risiko dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas Organ Pengelola Risiko dengan tujuan mendukung penerapan proses manajemen risiko secara komprehensif.

### 1. Ketentuan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan wajib memenuhi kualifikasi yang terdiri dari:

a. Bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, Direktur yang Membidangi Pengelolaan Risiko, Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi terdiri dari: sertifikasi dan pelatihan yang dipenuhi saat menjabat;

b. Bagi anggota Komite Audit dan anggota Komite Pemantau Risiko, yang berasal dari luar anggota Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas, terdiri dari: sertifikasi yang dipenuhi sebelum menjabat; dan pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat;

c. Bagi SPI, terdiri dari sertifikasi, integritas, dan sikap yang dipenuhi sebelum menjabat; dan pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat.

Pemenuhan kualifikasi sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat wajib dipenuhi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak menjabat sebagai Organ Pengelola Risiko. Sertifikasi yang dipenuhi baik sebelum maupun saat menjabat wajib berlaku selama masa jabatan sebagai Organ Pengelola Risiko. Pemenuhan kualifikasi pelatihan yang dipenuhi saat menjabat sebagaimana dimaksud pada angka 5 dilakukan sepanjang masa jabatan sebagai Organ Pengelola Risiko.

### 2. Rincian Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Pengaturan komposisi dan kualifikasis Organ Pengelola Risiko dilakukan dalam rangka

meningkatkan kualitas Organ Pengelola Risiko.Setiap tahun masing-masing Organ Pengelola Risiko wajib mengikuti Program Pelatihan Berkelanjutan (PPL) dan sertifikasi yang diselenggarakan oleh lembaga profesi, regulator, lembaga pelatihan terakreditasi oleh lembaga akreditasi, dan/ atau lembaga pelatihan milik atau dikendalikan oleh BUMN. Rincian Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko sesuai dengan Tabel II.1 di bawah ini

Tabel II.1 Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| **Dewan Pengawas** | Sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 & PER-3/MBU/03/2023 | Pelatihan setiap tahun :<br>1. Manajemen Risiko<br>2. Fraud<br>3. Bisnis<br>4. Kegiatan Usaha Korporasi<br>5. Hukum<br>6. Kepatuhan<br>7. Keuangan<br>8. Akuntansi, dan/atau<br>9. Audit | Mengikuti paling sedikit 1 sertifikasi<br>1. Bidang bisnis<br>2. Kegiatan usaha korporasi<br>3. Hukum<br>4. Manajemen Risiko<br>5. Kepatuhan<br>6. Keuangan<br>7. Akuntansi | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun |
| **Direksi** | 1. Direksi Perusahaan/Anak Perusahaan terdiri dari satu atau lebih anggota Direksi.<br>2. Jika Direksi memiliki lebih dari satu anggota, salah satunya diangkat sebagai direktur utama.<br>3. Direksi Perusahaan/Anak Perusahaan harus memiliki setidaknya dua anggota untuk menerapkan manajemen risiko.<br>4. Direktur utama tidak boleh merangkap sebagai Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan dan Pengelolaan Risiko.<br>Jika Perusahaan/Anak Perusahaan | Pelatihan setiap tahun :<br>1. Manajemen Risiko<br>2. Fraud<br>3. Bisnis<br>4. Kegiatan Usaha Korporasi<br>5. Hukum<br>6. Kepatuhan<br>7. Keuangan<br>8. Akuntansi, dan/atau<br>9. Audit<br>10. Kegiatan korporasi signifikan BUMN, dan/atau sesuai dengan bidang tugas masing-masing Direksi | Mengikuti paling sedikit 1 sertifikasi<br>1. Bidang bisnis<br>2. Kegiatan usaha korporasi<br>3. Hukum<br>4. Manajemen Risiko<br>5. Kepatuhan<br>6. Keuangan<br>7. Akuntansi | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun |

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| | BUMN memiliki komposisi Direksi yang berbeda, harus memberikan penjelasan tertulis kepada Menteri. | | | |
| **Direktur Keuangan (Lini Pertama)** | | Setiap tahun<br>1. wajib mengikuti pelatihan termasuk, namun tidak terbatas pada topik keuangan, akuntansi, dan/atau audit<br>2. Apabila lebih dari 1 (satu) tahun masa jabatan wajib mengikuti paling sedikit 3 topik pelatihan yang berbeda sesuai dengan topik pada point a) diatas<br>3. Seluruh topik pelatihan di atas wajib diselesaikan selama masa jabatan apabila menjabat selama 1 (satu) periode jabatan Direksi. | Wajib mengikuti paling sedikti 1 (satu) sertifikasi pada bidang :<br>a. Keuangan<br>b. Akuntansi<br>c. Audit<br>d. dan/atau sertifikasi yang diwajibkan oleh regulasi dari masing-masing sektor BUMN | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun |

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| **Direktur Manajemen Risiko (Lini Kedua)** | | Setiap tahun wajib mengikuti pelatihan :<br>1. Manajemen Risiko<br>2. Fraud<br>3. Bisnis<br>4. Kegiatan Usaha Korporasi<br>5. Hukum<br>6. Kepatuhan<br>7. Keuangan<br>8. Akuntansi<br>9. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)<br>*Health, Safety, Security, and Environtment* ( HSSE) | Wajib mengikuti paling sedikit 1 sertifikikasi :<br>1. Manajemen Risiko<br>2. Fraud<br>3. kepatuhan<br>4. Dan/atau K3/HSSE | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun |
| **Unit Kerja Manajemen Risiko (Lini Kedua** | 1. Kepala Unit Kerja Manajemen Risiko berada 1 tingkat di bawah Direksi yang membidangi risiko yang berpengalaman di bidang risiko, bisnis, akuntansi, keuangan, audit, kegiatan usaha korporasi.<br>2. Anggota Unit MR latar belakang dan/atau berpengalaman dalam bidang manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, dan/atau kegiatan usaha korporasi | 1. Kepala dan Anggota wajib mengikuti masing-masing 1 pelatihan :<br>a. Manajemen Risiko<br>b. Fraud<br>c. Bisnis<br>d. Kegiatan Usaha Korporasi<br>e. Hukum<br>f. Kepatuhan<br>g. Keuangan<br>h. Akuntansi<br>i. Audit<br>j. K3/HSSE<br>k. Data Analytics, dan/atau | Kepala Unit Kerja Manajemen Risiko dan anggota wajib mengikuti paling sedikit 1 (satu) sertifikasi yang dipenuhi paling lambat dalam satu tahun sejak menjabat dan selama masa jabatan apabila lebih dari 1 (satu) tahun paling sedikit memiliki 3 (tiga) sertifikasi anatara lain di bidang manajemen risiko, fraud, bisnis, kegiatan usaha korporasi, fraud, bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan,akuntansi, audit, dan/atau K3/HSSE | Dalam satu tahun wajib mengikuti pelatihan paling sedikit 60 (enam puluh) jam pelatihan |

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| | | ESGI sustainability<br>2. Selama masa jabatan Kepala dan anggota Unit Kerja Manajemen Risiko apabila lebih dari 1 (satu) tahun wajib mengikuti paling sedikit 3 topik pelatihan yang berbeda sesuai dengan topik pada poin a) di atas<br>3. Seluruh topik pelatihan di atas wajib diselesaikan selama masa jabatan Kepala dan anggota Unit Kerja Manajemen Risiko apabila menjabat lebih dari 3 (tiga) tahun)<br>4. Dalam satu tahun wajib mengikuti pelatihan paling sedikit 60 (enam puluh) jam pelatihan | | |
| **Komite Audit** | 1. 1 (satu) anggota Dewan Pengawas Independen sebagai Ketua<br>2. Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar Perusahaan<br>3. Anggota komite yang bukan berasal dari anggota Dewan Pengawas paling banyak berjumlah 2 (dua) orang : 1 orang ahli di bidang keuangan atau akuntansi, dan 1 orang ahli di | 1. Manajemen Risiko<br>2. Fraud<br>3. Bisnis<br>4. Kegiatan Usaha Korporasi<br>5. Hukum<br>6. Kepatuhan<br>7. Keuangan<br>8. Akuntansi dan/atau<br>9. Audit | 1. Anggota Komite Audit yang memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang keuangan dan akuntansi wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut.<br>2. Anggota Komite Audit yang memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang tata Kelola perusahaan, hukum, dan kepatuhan wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun |

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| | bidang tata Kelola perusahaan yang baik, hukum, atau kepatuhan | | bidang tersebut<br>3. Anggota Komite Audit wajib mengikuti sertifikasi lanjutan saat menjabat paling sedikit satu sertifikasi antara lain bidang audit, fraud, bisnis, kebiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, akuntansi, dan/atau manajemen risiko | |
| **Komite Pemantau Risiko** | 1. 1 (satu) anggota Dewan Pengawas Independen sebagai ketua<br>2. Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Dewan Pengawas atau dari luar Perusahaan<br>3. Anggota komite yg bukan berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN paling banyak berjumlah 2 (dua) orang, salah satu ahli di bidang bidang manajemen risiko. | 1. Manajemen Risiko<br>2. Bisnis<br>3. Tata Kelola<br>4. Fraud<br>5. Kegiatan Usaha Korporasi<br>6. Hukum<br>7. Kepatuhan<br>8. Keuangan<br>9. Akuntansi<br>10. Audit, dan/atau<br>11. K3/HSSE | 1. Wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut<br>2. Yang memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang lainnya wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut<br>3. Wajib mengikuti sertifikasi lanjutan saat menajabat paling sedikit satu sertifikasi antar lain bidang :<br>a. Manajemen Risiko<br>b. Bisnis<br>c. Kegiatan Usaha Korporasi<br>d. Hukum<br>e. Kepatuhan<br>f. Keuangan<br>g. Akuntansi<br>h. Audit<br>i. dan/atau HSSE | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun |

| Organ Pengelola Risiko | Komposisi | Kualifikasi | | Durasi |
|---|---|---|---|---|
| | | Pelatihan | Sertifikasi | |
| **SPI (Lini Ketiga)** | 1. Kepala SPI berlatar belakang atau berpengalaman bid. Bisnis akuntasi, keuangan, audit, manajemen risiko, ataukegiatan usaha korporasi.<br>2. Anggota yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan<br>3. Keanggotaan SPI secara komposisi memiliki latar belakang dan/atau pengalaman dalam bidang audit, keuangan, akuntansi, manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, atau kegiatan usaha korporasi. | 1. .Audit<br>2. Manajemen Risiko<br>3. Fraud<br>4. Bisnis<br>5. Kegiatan usaha korporasi<br>6. Hukum<br>7. Kepatuhan<br>8. Keuangan<br>9. Akuntansi<br>10. Total Jumlah pelatihan dalam satu tahun : | Kepala dan anggota SPI wajib mengikuti paling sedikit 1 (satu) sertifikasi yang dipenuhi paling lambat dalam satu tahun sejak menjabat dan selama masa jabatan apabila lebih dari 1 (satu) tahun paling sedikit memiliki memiliki 3 (tiga) serifikasi antara lain di bidang audit, manajemen risiko, fraud, bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, atau akuntansi | Total jam pelatihan paling sedikit dalam satu tahun<br>40 jam untuk kepala SPI dan 20 jam untuk anggota SPI |
| ***Risk Owner*** **(lini Pertama)** | | 1. Manajemen Risiko<br>2. Pengendalian Internal<br>Peserta :<br>D-1<br>D-2<br>Risk Officer (minimal 1 orang) | | Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 10 jam pelatihan dalam satu tahun |

## C. Strategi Manajemen Risiko Perusahaan Terintegrasi

Strategi manajemen risiko Perusahaan terintegrasi merupakan penjabaran dari aktivitas kegiatan yang sudah ditetapkan dalam kebijakan manajemen risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun. Strategi manajemen risiko memberikan gambaran mengenai sasaran, arah dan rencana untuk mencapai sasaran manajemen risiko ke depan yang dirumuskan dalam *Roadmap* Manajemen Risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun, Strategi Pengendalian/Mitigasi Risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko (E-GRC).

### 1. *Roadmap* Manajemen Risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun.

Di dalam *Roadmap* manajemen risiko terdapat rencana antara lain; memperkuat infrastruktur manajemen risiko sesuai dengan arahan Pemilik Modal, menetapkan Organ Pengelola Risiko sesuai Kuadran Kulifikasi Risiko, meningkatkan kapabilitas dan kompetensi SDM, integrasi manajemen risiko dengan proses bisnis Perusahaan, serta mengembangkan budaya sadar risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun. Arah penerapan manajemen risiko tergambar dalam *roadmap* penerapan manajemen risiko Perusahaan, Anak Perusahaan, dan Dana Pensiun, sebagaimana terdapat pada lampiran pedoman Manajemen Risiko. Secara Umum Tahapan-tahapan kegiatan untuk pencapaian arah manajemen risiko tersebut sebagai berikut:

#### a. Memperkuat infrastruktur manajemen risiko.

Perusahaan akan memperkuat infrastruktur penerapan manajemen risiko dengan sasaran harmonisasi kebijakan, pedoman, prosedur manajemen risiko dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023. Kegiatan pada tahap ini adalah menyesuaikan kebijakan, pedoman, prosedur dan tata kelola manajemen risiko serta *upgrade* sistem informasi manajemen risiko berbasis web.
Keluaran tahap ini adalah kepastian hukum dalam penatakelolaan manajemen risiko terintegrasi secara konsolidasi di Kementerian BUMN.

#### b. Rasio Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Perusahaan akan melakukan penyesuaian struktur organisasi organ pengelola risiko dengan menggunakan *three lines model*, dan berdasarkan kategori BUMN dan kualifikasi risiko, Perusahaan termasuk dalam BUMN Individu dan Sistemik B.

#### c. Meningkatkan Kapasitas, Kapabilitas SDM dan Organ Pengelola Risiko Perusahaan

Perusahaan akan meningkatkan kapasitas dan kompetensi organ pengelola risiko dengan cara melakukan pelatihan dan sertifikasi kompetensi manajemen risiko. Keluaran tahap ini adalah pemenuhan rasio kualifikasi organ pengelola risiko secara kuantitatif dan kualifikasi.

**d. Integrasi Manajemen Risiko**

Perusahaan akan memperkuat integrasi proses bisnis yang menjadi *mandatory* dari Pemerintah dan sasaran kerja yang ditetapkan oleh Pemilik Modal melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan cara mengendalikan ketidakpastian dan sikap perilaku yang berintegritas.

Integrasi manajemen risiko dalam proses perencanaan Perusahaan terdiri dari dua jenis yaitu:

1) Integrasi dalam proses perencanaan strategis (*strategic risk management*). Dalam rencana jangka panjang Perusahaan memuat sasaran – sasaran strategis yang merupakan rencana penanganan risiko Strategis Perusahaan;
2) Integrasi dalam proses perencanaan tahunan Perusahaan RKAP berbasis risiko yang merupakan program kerja hasil dari proses manajemen risiko yang terdiri dari pengendalian/ mitigasi risiko strategis dan risiko tinggi.

Keluaran tahap ini adalah aplikasi E-GRC yang merupakan Sistem Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aplikasi KPI, DSMT, SIM Audit, dan GCG, dengan karakteristik yang berorientasi strategis, berwawasan ke depan, bersifat pencegahan, pengendalian risiko yang terintegrasi dengan proses bisnis dan budaya risiko, serta menggunakan teknologi dan metodologi pelaporan yang efisien dan efektif.

**e. Membangun Budaya Sadar Risiko**

Perusahaan akan meningkatkan budaya sadar risiko dengan cara berperan aktif menyelenggarakan kegiatan seminar internasional manajemen risiko, FGD manajemen risiko, asesmen tingkat kematangan manajemen risiko, dan implementasi manajemen risiko sebagai sasaran kerja karyawan sehingga menimbulkan perilaku positif terhadap pengendalian risiko. Keluaran tahap ini adalah budaya sadar risiko menjadi bagian dari budaya organisasi.

Roadmap Manajemen Risiko secara komprehensif akan disusun secara terpisah dalam dokumen Roadmap Manajemen Risiko, menyesuaikan dengan dinamika proses bisnis perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan.

**Tabel II.2 *Roadmap* Manajemen Risiko Perusahaan Tahun 2023 - 2027**

| Roadmap | Memperkuat Infrastruktur Manajemen Risiko (MR) | Rasio Kualifikasi Organ Pengelola Risiko (OPR) | Meningkatkan Kapasitas, Kapabilitas SDM & OPR | Integrasi Manajemen Risiko (MR) | Membangun Budaya Manajemen Risiko (MR) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kegiatan** | Menyusun<br>• Kebijakan MR<br>• Pedoman MR<br>• Prosedur MR<br>• Aplikasi SIMRisk | Penyesuaian Struktur Organisasi OPR;<br>• Dewas<br>• Direksi<br>• Direksi Pengelola Risiko<br>• Direksi Pengelola Keuangan<br>• Komite Audit<br>• Komite Pemantau Risiko<br>• SPI | • Pelatihan MR<br>• Sertifikasi Kompetensi MR | Membangun system *Governance, Risk, Compliance (E-GRC)* | • Seminar Internasional MR<br>• Asesmen Tingkat Kematangan MR<br>• Implementasi manajemen Risiko sebagai sasaran kerja karyawan |
| **Output** | Tata Kelola MR sesuai dengan Kebijakan Pemilik Modal | Struktur organisasi MR *Three lines model* | Sertifikat kompetensi MR (CRGP, CERG, CRMP, QCRO) | Aplikasi E-GRC | Risk Maturity Level >4 |
| **Hasil** | Kepastian hukum dalam penatakelolaan manajemen risiko terintegrasi secara konsolidasi di KBUMN | Pemenuhan rasio kualifikasi Organ Pengelola Risiko | | Sistem MR dengan karakteristik yang berorientasi strategis, berwawasan ke depan, bersifat pencegahan, pengendalian risiko yang terintegrasi dengan proses bisnis dan budaya risiko, serta menggunakan teknologi dan metodologi pelaporan yang efisien dan efektif | • *Role Model* implementasi MR BUMN<br>• Melindungi dan menciptakan nilai Perusahaan |

## 2. Strategi Pengendalian-Mitigasi Risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun

Kerangka konseptual strategi pengendalian-mitigasi risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun terdiri dari kombinasi taksonomi risiko*, risk limit, risk tolerance & risk appetite* , *risk capacity*, dan *risk profile*. *Risk capacity* adalah jumlah maksimum risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan dalam penerapan strategi untuk pencapaian sasaran kerja Perusahaan.

Pendekatan *risk tolerance* limit atas dan bawah bisa diterapkan secara bersamaan, penerapan ke atas untuk Perusahaan atau konsolidasi, sedangkan ke bawah untuk pembagian unit usaha dan transaksi. Penetapan *risk tolerance* mengacu kepada *risk appetite* dan taksonomi risiko.

### a. Taksonomi Risiko

Direksi memetakan taksonomi risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun yang terintegrasi sesuai dengan pencapaian target kinerja Perusahaan, taksonomi risiko berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan penyeragaman inventaris risiko yang komprehensif dan konsisten serta untuk proses agregasi risiko pada kementerian BUMN.

Taksonomi Risiko terdiri dari 3 (tiga) tingkatan dimana :

1) T1 menggambarkan Tema Risiko, meliputi :
   a) Tema Risiko portofolio Perusahaan;
   b) Tema Risiko struktur korporasi dan organisasi;
   c) Tema Risiko bisnis Perusahaan; dan
   d) Tema Risiko lainnya.
2) T2 menggambarkan Kategori Risiko, meliputi :
   a) Kategori risiko fiskal;
   b) Kategori risiko kebijakan;
   c) Kategori risiko komposisi;
   d) Kategori risiko struktur korporasi;
   e) Kategori risiko restrukturisasi dan reorganisasi;
   f) Kategori risiko industri umum;
   g) Kategori risiko lainnya.
3) T3 menguraikan peristiwa risiko yang merupakan penjabaran lebih lanjut T1 dan T2, meliputi :
   a) Peristiwa risiko terkait kebijakan sumber daya manusia;
   b) Peristiwa risiko terkait kebijakan sektoral;
   c) Peristiwa risiko terkait konsentrasi portofolio;
   d) Peristiwa risiko terkait struktur korporasi;
   e) Peristiwa risiko terkait penggabungan, pengambilalihan, peleburan, pemisahan, pembubaran, likuidasi, kemitraan, dan restrukturisasi;

f) Peristiwa risiko terkait formulasi strategis;
g) Peristiwa risiko terkait pasar dan makro ekonomi;
h) Peristiwa risiko terkait keuangan;
i) Peristiwa risiko terkait hukum, reputasi, dan kepatuhan;
j) Peristiwa risiko terkait proyek;
k) Peristiwa risiko terkait teknologi informasi dan keamanan siber;
l) Peristiwa risiko terkait sosial dan lingkungan;
m) Peristiwa risiko terkait operasional;
n) Peristiwa risiko terkait kredit;
o) Peristiwa risiko terkait likuiditas;
p) Peristiwa risiko terkait investasi;
q) Peristiwa risiko terkait aktuarial; dan
r) Peristiwa risiko lainnya.

Rincian dan detail peristiwa risiko terdapat dalam lampiran I Pedoman Manajemen Risiko ini.

**b. Risk *Appetite***

Penentuan *risk appetite* sebagai batasan tingkat risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya dilakukan dengan mempertimbangkan risiko strategis Perusahaan.

*Risk Appetite* dapat dinyatakan dalam bentuk:

1) Tingkatan risk appetite
Definisi tingkat *Risk Appetite* terdiri dari sangat rendah - rendah – moderate – tinggi dan sangat tinggi, penjelasan risk appetite seperti yang terdapat dalam table II.2

2) Kalimat pernyataan (*Risk Appetite Statement*) yang menyatakan batas maksimum yang dapat ditoleransi Perusahaan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kebijakan selera risiko (*Risk Appetite Statement*) Perusahaan akan ditetapkan dalam dokumen terpisah.

**Tabel II.3 Tingkat Risk Appetite**

| Tingkat *Risk Appetite* | Definisi |
|---|---|
| **Sangat Rendah** | Pendekatan sangat hati-hati dan konservatif, Perusahaan menetapkan zero toleransi terjadinya risiko dan mengendalikan setiap kemungkinan/probabilitas terjadinya risiko.<br>Tidak menerima risiko walaupun dampaknya sangat rendah bagi Perusahaan. |
| **Rendah** | Pendekatan hati-hati dan konservatif.<br>Sangat tidak ingin risiko ini terjadi, cenderung memilih opsi teraman untuk menghindari dampak katastropik dan memitigasi risiko untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis.<br>Toleransi terbatas (atau hampir tidak mentoleransi) atas hasil yang tidak pasti dalam pencapaian visi, misi, atau tujuan strategis Perusahaan.<br>Akan menerima risiko jika pencapaian suatu hasil sangat penting untuk misi, sasaran, atau tujuan strategis Perusahaan. |
| **Moderat** | Pendekatan terukur dan dimusyawarahkan.<br>Memitigasi risiko dengan mempertimbangkan cost and benefit.<br>Tingkat toleransi atas hasil yang tidak pasti bersifat relatif terhadap pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan.<br>Akan menerima risiko yang dipilih berdasarkan justifikasi yang jelas. |
| **Tinggi** | Pendekatan yang fleksibel dengan kemungkinan kegagalan yang lebih tinggi.<br>Bersedia mentoleransi hasil yang tidak pasti dalam pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan.<br>Bersedia mengambil risiko ketika manfaat jangka panjang sudah bisa diperkirakan dan lebih besar daripada risikonya. |

| Tingkat *Risk Appetite* | Definisi |
|---|---|
| **Sangat Tinggi** | Pendekatan yang sangat fleksibel dengan kemungkinan/probabilitas kegagalan yang sangat tinggi.<br>Bersedia mentoleransi hasil yang tidak pasti dalam pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan.<br>Bersedia mengambil risiko ketika manfaat jangka panjang belum bisa diperkirakan dan lebih besar daripada risikonya. |

Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait *Risk Appetite* adalah sebagai berikut:

1) *Risk Appetite* merupakan panduan umum untuk menghadapi risiko level korporat yang dapat terjadi di lintas fungsi/area Perusahaan.
2) *Risk Appetite* didefinisikan lebih lanjut dalam *Key Risk Indicator* yang dapat diukur serta dipantau titik batas toleransinya *(Risk Tolerance)* sebagai bagian dari *Early Warning System.*
3) *Risk Appetite* dan batasan toleransi ditentukan sebagai panduan untuk memicu eskalasi, diskusi, dan menentukan tindak lanjut apabila batasan toleransi tertembus.
4) *Risk Appetite* dan batasan toleransi ditentukan bukan sebagai rem/penghalang pengambilan keputusan Perusahaan dalam mencapai tujuannya.
5) *Risk Appetite* bersifat dinamis dan dapat direvisi atau ditinjau ulang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

### c. *Key Risk Indicator*

*Key Risk Indicator* (KRI) merupakan indikator pengukuran risiko yang apabila dilengkapi dengan *Risk Tolerance* (batasan) sebagai *Early Warning Threshold* dapat menjadi komponen implementasi *Early Warning System* (EWS). EWS akan memberikan peringatan dini akan keterjadian risiko apabila posisi Perusahaan saat ini telah melewati batasan yang ditetapkan.

KRI yang baik memenuhi aspek-aspek sebagai berikut:

1) Relevan dengan Risiko Strategis yang dihadapi Perusahaan.
2) Memiliki frekuensi pemantauan atau perolehan data yang dapat dilakukan setidaknya setiap triwulanan atau lebih sering.
3) Dapat memprediksikan masalah di masa mendatang sehingga Perusahaan dapat bertindak terlebih dahulu.
4) Merupakan indikator dengan data historis yang telah dimiliki oleh Perusahaan (opsional).

Terdapat 2 (dua) metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi KRI yaitu Performance Perspective dan Risk Perspective.

1) *Performance Perspective*
   Indikator yang berhubungan dengan blind spot atau keterjadian/hal yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan (misalnya dituangkan dalam kalimat sasaran ataupun *Key Performance Indicator* (KPI) Perusahaan).

2) *Risk Perspective*
   a) *Causal Effect Indicators*
      (1) Indikator yang berhubungan dengan penyebab terjadinya risiko.
      (2) Indikator yang akan menunjukkan kejadian peristiwa risiko. Indikator yang akan terdampak apabila risiko terjadi.

   b) *Process of Event Indicators*
      (1) Indikator yang berhubungan dengan proses penyebab risiko menjadi peristiwa risiko.
      (2) Indikator yang berhubungan dengan proses peristiwa risiko menjadi dampak risiko yang dapat direpresentasikan oleh kegagalan sistem pengendalian Perusahaan atau rendahnya kinerja Perusahaan.

**d. *Risk Tolerance.***

1) Penentuan *Risk Tolerance* perlu mempertimbangkan data historis, kondisi eksisting, kondisi *acceptable* dan kondisi *desired*.
2) Penentuan *Risk Tolerance* perlu melihat kembali sifat indikator yang tercermin dalam *Key Risk Indicator*. Beberapa indikator dapat memiliki batas atas saja, batas bawah saja, ataupun keduanya. Batasan toleransi atas/bawah yang berisiko atau berdampak negatif apabila terlewati adalah batasan yang wajib ditentukan. Apabila batasan toleransi tidak memiliki risiko atau tidak berdampak negatif apabila terlewati, maka batasan atas/bawah tidak perlu ditetapkan. Contohnya, rata-rata jumlah pelanggan akan berisiko apabila terlalu rendah sehingga memerlukan batas toleransi bawah dan tidak memerlukan batas toleransi atas.
3) Apabila batasan toleransi risiko terlewati, diperlukan adanya:
   a) *follow-up* pada *risk owner*,
   b) eskalasi kepada pihak yang berkepentingan, dan
   *c)* penetapan tindak lanjut/*corrective action* yang diperlukan atas risiko terkait. Proses ini merupakan bagian dari *Early Warning System.*

**e. Parameter risiko**

Parameter risiko memberikan panduan atau "*uniform ruler*" yang digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat risiko secara objektif dan konsisten. Parameter risiko memastikan persepsi dan pengukuran tingkat risiko yang sama di seluruh jenjang dan fungsi Perusahaan.

Parameter risiko mendefinisikan pengukuran tingkat Kemungkinan dan Dampak risiko serta besaran eskalasinya sesuai dengan jenis risiko yang dihadapi Perusahaan. Tingkat Dampak dan Kemungkinan risiko dalam parameter risiko dapat dipengaruhi oleh jenis kegiatan dan usaha Perusahaan serta *Key Performance Indicator* (KPI) bisnis untuk memantaunya. Mekanisme dan metode pengukuran tingkat risiko akan diatur dalam Prosedur Pengenlolaan Risiko dan Peluang Perusahaan.

**f. Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRisk)**

SIMRisk merupakan sistem informasi yang mengintegrasikan sistem manajemen; ISO 9001 : 2015 (Sistem Manajemen Mutu), ISO 37001: 2016 (Sistem manajemen Anti Penyuapan), ISO 17025 : 2017 (Kompetensi Laboratorium Penguji dan Laboratorium Kalibrasi), Sistem Manajemen Kesehatan, Keselamatan Kerja (SMK3), dan manajemen risiko, yang berfungsi sebagai pelaporan manajemen risiko. Proses asesmen risiko (identifikasi, analisis, evaluasi) risiko seluruh unit kerja menggunakan aplikasi berbasis web EGRC (integrasi aplikasi SIMRisk, KPI, DSMT, SIM Audit, dan GCG), melalui aplikasi ini proses manajemen risiko dan sistem pelaporan manajemen risiko dapat lebih efektif dan efisisen.

Mekanisme implementasi SIMRisk akan diatur dalam Prosedur atau Instruksi Kerja aplikasi E-GRC.

**g. *Contingency Plan***

*Contingency plan* merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh Perusahaan dalam mengantisipasi berbagai jenis risiko yang merugikan Perusahaan. Manfaat *contingency plan* bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1) *Contingency plan* secara tidak langsung akan mendorong perusahaan dalam menganalisis kekurangan dan kelebihan suatu ide bisnis.
2) *Strategi pada contingency plan akan mengurangi potensi kerugian perusahaan jika risiko yang diprediksi benar-benar terjadi.*
3) *Ketika risiko terjadi, maka akan butuh waktu untuk kembali ke keadaan sebelumnya.* Dengan perencanaan yang baik, waktu pemulihan akan lebih singkat karena perusahaan sudah mengetahui hal apa yang harus dilakukan.

Perusahaan wajib melakukan *contingency plan* dalam penyusunan rencana kerja (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan). Mekanisme implementasi *contingency plan* akan diatur dalam prosedur atau instruksi kerja.

## D. Perumusan dan Penetapan Kebijakan Mitigasi Risiko

Perusahaan menetapkan strategi penanganan/pengendalian risiko berdasarkan tingkat risiko dan nilai risiko secara kuantitatif dan kualitatif lalu dievaluasi berdasarkan *risk appetite* dan *risk tolerance*. Mekanisme perumusan dan penetapan kebijakan mitigasi risiko akan diatur dalam lampiran pedoman ini.

## E. Penilaian Indeks Kematangan Risiko Perusahaan

Penilaian tingkat kematangan manajemen risiko Perusahaan dilaksanakan setiap tiga tahun sekali oleh konsultan independent dan penilaian internal secara berkala setiap tahun oleh tim independent internal Perusahaan yang mempunyai kompetensi di bidangmanajemen risiko dibuktikan dengan sertifikat kompetensi manajemen risiko.

Penilaian tingkat kematangan manajemen risiko Perusahaan berfungsi untuk mengukur pencapaian penerapan manajemen risiko sesuai dengan lima dimensi dan dua puluh satu parameter berdasarkan kebijakan Kementerian BUMN, seperti yang terdapat dalam Tabel II.4

**Tabel II.4: Dimensi dan Parameter Index Tingkat Kematangan Risiko**

| Dimensi | Parameter | Fungsi |
|---|---|---|
| A. Budaya & Kapabilitas Risiko | 1. Bagaimana peran penilaian indeks kematangan risiko dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko saat ini?<br>2. Seberapa komprehensif dan matang program peningkatan keahlian risiko?<br>3. Seberapa kuat dan melekat budaya risiko dalam keseluruhan budaya perusahaan? | Mengukur seberapa komprehensif program peningkatan skill Manajemen risiko, kekuatan budaya Manajemen risiko serta relevansi RMA dengan praktis Manajemen risiko secara keseluruhan |
| B. Organisasi dan Tata Kelola Risiko | 1. Apakah Dewan Komisaris memiliki keterlibatan aktif dalam praktik Manajemen Risiko?<br>2. Seberapa aktif dan efektif komite yang menangani risiko di perusahaan (komite di bawah Dewan Komisaris)?<br>3. Seberapa efektifkah fungsi risiko /fungsi kontrol terpusat di perusahaan?<br>4. Seberapa jelas mandat dan otoritas perusahaan induk untuk memantau | Mengkukur kelengkapan organ, fungsi serta tugas dan tanggung jawab beserta kapasitas dari Pengelola risiko sesuai dengan karakter perusahaan, serta Tata Kelola penerapan Manajemen Risiko |

| Dimensi | Parameter | Fungsi |
|---|---|---|
| | risiko, termasuk ke anak perusahaannya (jika relevan)?<br>5. Seberapa efektif penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini di perusahaan? | |
| C. Kerangka Risiko dan Kepatuhan | 1. Seberapa komprehensif dan efektif penerapan kerangka *Integrated Enterprise Risk Management* di perusahaan?<br>2. Seberapa jelas dan berdampak pernyataan selera risiko yang dibuat perusahaan?<br>3. Seberapa komprehensif dan relevan taksonomi risiko yang disusun perusahaan?<br>4. Bagaimana peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis?<br>5. Bagaimana hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP?<br>6. Seberapa matang dan independen proses kepatuhan di perusahaan? | Mengukur efektifitas praktis Manajemen risiko, kerangka kerja ERM dan kepatuhan, serta relevansi ERM dengan perencanaan strategis |
| D. Proses dan kontrol Risiko | 1. Seberapa terbangun dan terformalisasi kebijakan risiko yang ada di perusahaan?<br>2. Seberapa terbangun dan terformalisasi prosedur risiko yang diterapkan di perusahaan?<br>3. Seberapa komprehensif dan mudah penerapan *Business Continuity Management* (BCM)?<br>4. Bagaimana penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dalam manajemen risiko (contohnya penilaian dampak)?<br>5. Bagaimana penerapan review dan *stress test* dalam upaya peningkatan kualitas prosedur dan SOP? | Mengukur tingkat efektifitas dan formalisasi prosedur penerapan dan kontrol Manajemen Risiko |
| E. Model, data, dan teknologi risiko | 1. Bagaimana cakupan, kualitas, dan aksesibilitas data risiko yang digunakan?<br>2. Seberapa efektif pemodelan risiko dan teknologi yang diterapkan dalam Manajemen Risiko? | Mengukur kesiapan dan ketersediaan data, teknologi dan model dalam penerapan Manajemen Risiko |

Tingkatan hasil dari pengukuran index kematangan manajemen risiko (*risk maturity index*) terdiri dari lima fase yang masing-masing terbagi dalam tingkatan nilai, seperti yang terdapat pada tabel II.5

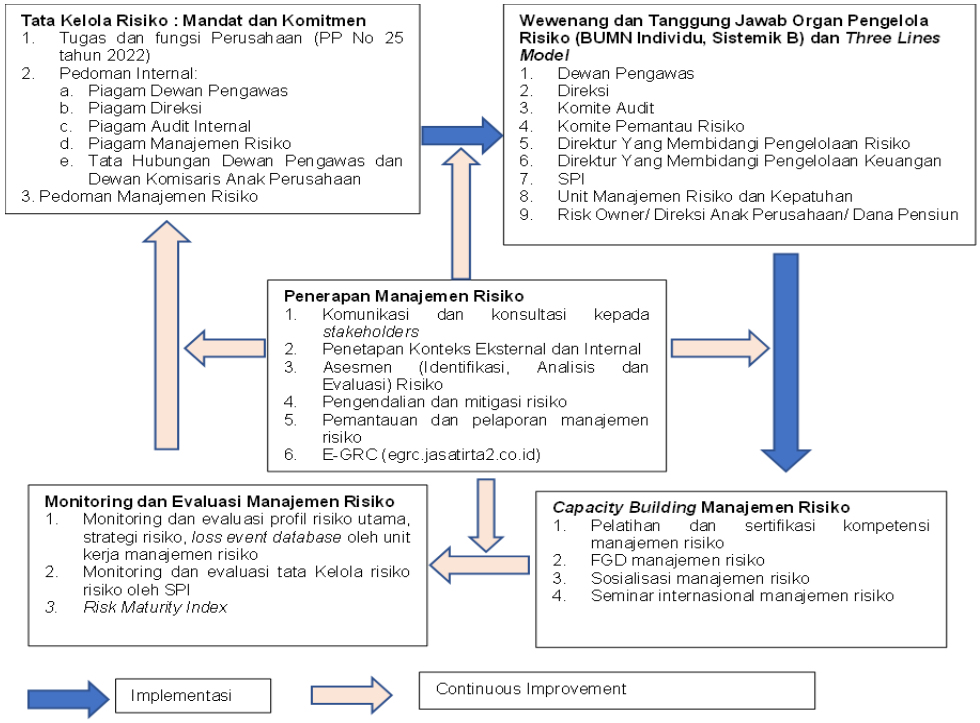
**Tabel II.5: Tingkatan hasil indeks kematangan risiko (*risk maturity index*)**

| Index | Deskripsi Tingkat Kematangan | Nilai |
|---|---|---|
| 1 | fase awal (*initial phase*)<br>a. *Initial phase* (A)<br>b. *Initial phase* (AA) | <br>1-1,4<br>1,4-1,8 |
| 2 | fase berkembang (*emerging phase*);<br>a. *Emerging State* (A)<br>b. *Emerging State* (AA) | <br>1,8-2,4<br>2,4-2,8 |
| 3 | fase praktik yang baik (*good practice phase*);<br>a. *Good Practice* (A)<br>b. *Good Practice* (AA) | <br>2,8-3,4<br>3,4-3,8 |
| 4 | fase praktik yang lebih baik ( *strong practice phase*);<br>a. *Strong Practice* (A)<br>b. *Strong Practice* (AA) | <br>3,8-4,4<br>4,4-4,8 |
| 5 | fase praktik terbaik (*best practice phase*). | 4,8-5 |

**BAB III**
**KERANGKA KERJA PERENCANAAN, PENERAPAN, MONITORING DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO**

## A. Kerangka Kerja Perencanaan Manajemen Risiko

Pedoman manajemen risiko ini bersifat dinamis dan berkelanjutan,secara umum dapat digambarkan dalam Kerangka Kerja Manajemen Risiko yang terdiri dari tahapan proses Penyusunan Tata Kelola Risiko yang merupakan mandat dari Pemilik Modal dan Kementerian Teknis, serta bagian dari komitmen serta peran aktif Dewas dan Direksi dalam melaksanakan tugas dan fungsi Perusahaan sesuai dengan mandat yang telah ditetapkan, antara lain terdapat dalam PP Nomor 25 Tahun 2022 tentang PJT II.

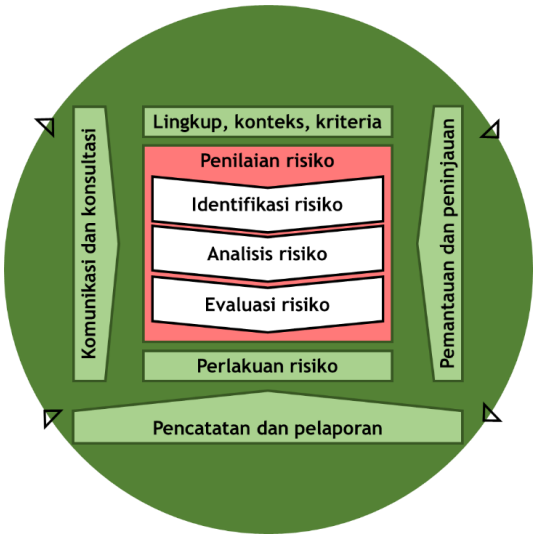



**Gambar III.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan**

Kerangka Kerja Manajemen Risiko Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun merupakan Kerangka kerja yang berisi tentang Tata Kelola Risiko yang mengatur wewenang dan tanggung jawab Organ Pengelola Risiko, Membangun Kapasitas dan Kompetensi Insan Perusahaan, Penerapan Manajemen Risiko, Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan pada Perusahaan, Anak Perusahaan dan Dana Pensiun.

## B. Proses Penerapan Manajemen Risiko

Rangkaian siklus proses penerapan manajemen risiko digambarkan sebagai berikut:




**Gambar III.2 Proses Penerapan Manajemen Risiko**

### 1. Penetapan Konteks

Langkah pertama dalam proses manajemen risiko adalah menetapkan konteks, yang meliputi *kegiatan* antara lain penetapan sasaran, ruang lingkup, identifikasi konteks internal dan eksternal, serta kriteria risiko yang akan digunakan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi sasaran Perusahaan dan/atau suatu kegiatan dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengelolaan risiko serta menentukan lingkup kajian yang akan dilakukan.

Penyusunan Profil/ Kajian Risiko diawali dengan penetapan konteksnya, yang setidaknya menjelaskan sebagai berikut:

#### a. Penetapan Sasaran

Proses manajemen risiko tidak dapat dilakukan tanpa adanya kejelasan sasaran / tujuan. Dalam penyusunan Profil Risiko, identifikasi sasaran Perusahaan mengacu pada sasaran Perusahaan yang tertuang dalam RJP, RKAP, *Going concern* Perusahaan, maupun sasaran strategis lainnya yang ditetapkan oleh Direksi Perusahaan, Direksi Anak Perusahaan, Direksi Dana Pensiun, General Manager, dan Kepala Divisi / Kepala Unit.

**b. Penetapan Ruang Lingkup**

Suatu proses manajemen risiko harus dibatasi pada ruang lingkup tertentu sesuai konteksnya, yaitu konteks eksternal Perusahaan dengan cara menganalisis indikator politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan lingkungan. Analisis konteks eksternal dapat menggunakan analisis Peluang sehingga Perusahaan dapat mengeksploitasinya untuk menciptakan nilai, salah satu peluang Perusahaan yaitu Pengembangan Bisnis SPAM dan Pariwisata, sedangkan untuk analisis ancaman, Perusahaan harus memiliki strategi untuk pengendalian/mitigasi sehingga tidak menimbulkan kerugian bagi Perusahaan.

Analisis konteks internal dapat menggunakan metode analisis kekuatan Perusahaan diantaranya Perusahaan memiliki jumlah modal kerja yang besar untuk dapat dipergunakan sebagai modal investasi, sedangkan untuk analisis kelemahan Perusahaan harus dapat dikendalikan dan dimitigasi, sehingga tidak dapat menimbulkan kerugian Perusahaan, proses identifikasi maupun penanganan risikonya dapat ditentukan secara relevan terhadap sasarannya. Penentuan ruang lingkup dapat dilakukan dengan menspesifikasi lingkup kegiatan, lokasi, ukuran (*size*), waktu pelaksanaan, cakupan area, dan sebagainya.

**c. Analisis *Stakeholder***

Mengidentifikasi *stakeholders,* baik internal maupun eksternal, yang terkait dengan konteks Profil/ Kajian Risiko yang akan dibuat, beserta jenis/ tingkat kepentingannya terhadap perusahaan/ kegiatan yang akan dkaji risikonya. Hasil analisis *stakeholders* dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam identifikasi risiko.

**d. Penetapan Kriteria**

Sebagai bagian dari konteks kajian adalah penentuan kriteria yang akan digunakan dalam analisis risiko, yaitu kriteria kemungkinan (*likelihood*) dan kriteria dampak (selanjutnya keduanya disebut dengan kriteria).

Tingkat risiko diukur berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan skala dampak yang ditimbulkannya. Tingkat kemungkinan maupun dampak risiko di Perusahaan dikategorikan dalam 5 (lima) skala di bawah ini:

**Tabel III.1 : Skala Tingkat Kemungkinan dan Dampak**

| Skala Tingkat Kemungkinan | | Skala Tingkat Dampak | |
|---|---|---|---|
| 1 | Sangat Jarang Terjadi | 1 | Tidak Signifikan |
| 2 | Jarang Terjadi | 2 | Minor |
| 3 | Kadang-kadang terjadi | 3 | Medium |
| 4 | Sering Terjadi | 4 | Signifikan |
| 5 | Sangat Sering Terjadi | 5 | Sangat Signifikan |

## 2. Asesmen Risiko *(Risk Assessment)*

Asesmen risiko adalah tahapan kegiatan dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko beserta kontrol (pengendalian) yang telah ada saat ini, menganalisis risiko (mengukur tingkat risiko), dan mengevaluasinya.

Asesmen Risiko dilakukan oleh pemilik risiko (*risk owner*) untuk dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut:

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

### a. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses untuk mengidentifikasi (mengenali) dan mendeskripsikan risiko-risiko yang dapat terjadi beserta penyebab, KRI dan dampaknya pada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Penyebab risiko mengindikasikan faktor penyebab terjadinya risiko dan/atau faktor yang menyebabkan suatu ketidakpastian itu menjadi risiko.

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik / metodologi, diantaranya seperti *brainstorming, interview*, analisis data historis, *lost events*, pengamatan, survei, hasil audit oleh auditor, taksonomi risiko, *benchmarking* dan sebagainya.

### b. Analisis (Pengukuran) Risiko

Analisis risiko adalah suatu proses dalam asesmen risiko guna menentukan tingkat/ level risiko, yang dilakukan dengan mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan potensi dampak (*impact*) yang ditimbulkannya.

Pengukuran tingkat kemungkinan dapat mengacu pada analisis frekuensi terjadinya risiko di masa lalu, probabilitas kejadian di masa mendatang dan sebagainya.

Apabila terdapat beberapa dampak pada satu risiko, maka tingkat dampak diukur menggunakan potensi dampak yang paling dominan.

Analisis risiko dilakukan dengan menggunakan kriteria kemungkinan (*likelihood*) dan kriteria dampak yang telah ditetapkan, dan hasil analisis berupa Tingkat Risiko merupakan hasil perkalian Tingkat Kemungkinan dan Tingkat Dampak.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan metoda kualitatif maupun kuantitatif.

Analisis kualitatif maupun kuantitatif harus didukung dengan informasi/ data yang relevan. Data dan hasil analisis risiko tersebut didokumentasikan sebagai evident pengelolaan risiko Perusahaan.

Analisis risiko dilakukan untuk mengukur tingkat risiko pada tahap sebagai berikut:

a. *Inherent risk*: risiko apa adanya tanpa memperhitungkan unsur pengendalian (control) apa pun, baik existing control maupun rencana mitigasi

b. *Controlled risk (Current risk)*: Risiko yang telah mempertimbangkan unsur pengendalian yang ada (kontrol eksisting) beserta efektifitasnya.

c. *Residual risk* (target risk): risiko yang diharapkan, yaitu telah memenuhi risk appetite, baik secara inheren atau karena pengendalian eksisting maupun mitigasi yang efektif.

Mekanisme pengendalian (kontrol eksisting) dapat berupa prosedur kerja yang terdapat dalam Dokumen Sistem Manajemen Terpadu (DSMT) ISO 9001:2015, Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP), Sistem Manajemen Lain yang sudah menjadi bagian dari proses bisnis Perusahaan, regulasi (peraturan, ketentuan, kebijakan dan lain-lain), sistem, peralatan (*tools*) dan sebagainya, baik yang bersifat pencegahan maupun pemulihan.

### c. Kriteria Umum Tingkat Risiko (Level of Risk)

Guna memastikan keselarasan implementasi manajemen risiko di lingkungan Perusahaan, maka telah ditetapkan standarisasi tingkat-tingkat risiko, beserta kriteria umumnya sebagai berikut:

**Tabel III.2 Kriteria Umum Tingkat Risiko *(Level of Risk)***

| Skala | Tingkat Risiko | Kriteria |
|---|---|---|
| I | Risiko Sangat Rendah | Pendekatan sangat hati-hati dan konservatif, Perusahaan menetapkan zero toleransi terjadinya risiko dan mengendalikan setiap kemungkinan/probabilitas terjadinya risiko. Tidak menerima risiko walaupun dampaknya sangat rendah bagi Perusahaan. |
| II | Risiko Rendah | Pendekatan hati-hati dan konservatif. Sangat tidak ingin risiko ini terjadi, cenderung memilih opsi teraman untuk menghindari dampak katastropik dan memitigasi risiko untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis.Toleransi terbatas (atau hampir tidak mentoleransi) atas hasil yang tidak pasti dalam pencapaian visi, misi, atau tujuan strategis Perusahaan. Akan menerima risiko jika pencapaian suatu hasil sangat penting untuk misi, sasaran, atau tujuan strategis Perusahaan. |
| III | Risiko Moderat | Pendekatan terukur dan dimusyawarahkan. Memitigasi risiko dengan mempertimbangkan cost and benefit. Tingkat toleransi atas hasil yang tidak pasti bersifat relatif terhadap pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan. Akan menerima risiko yang dipilih berdasarkan justifikasi yang jelas. |
| IV | Risiko Tinggi | Pendekatan yang fleksibel dengan kemungkinan kegagalan yang lebih tinggi. Bersedia mentoleransi hasil yang tidak pasti dalam pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan. Bersedia mengambil risiko ketika manfaat jangka panjang sudah bisa diperkirakan dan lebih besar daripada risikonya. |
| V | Risiko Sangat Tinggi | Pendekatan yang sangat fleksibel dengan kemungkinan/probabilitas kegagalan yang sangat tinggi. Bersedia mentoleransi hasil yang tidak pasti dalam pencapaian misi, sasaran, atau sasaran strategis Perusahaan. Bersedia mengambil risiko ketika manfaat jangka panjang belum bisa diperkirakan dan lebih besar daripada risikonya. |

## 3. Evaluasi Risiko *(Risk Evaluation)*

Evaluasi risiko merupakan kegiatan pemetaan tingkat risiko ke dalam matriks risiko *(risk matrix)* yang ditetapkan perusahaan, guna mengetahui posisi risiko terhadap *risk appetite* dan untuk menilai/ menentukan apakah suatu risiko memerlukan penanganan (mitigasi) lebih lanjut beserta prioritasnya.

### a. Matriks Risiko *(Risk Matrix)*

Sebagai salah satu aspek keselarasan manajemen risiko di lingkungan Perusahaan termasuk AP, maka ditetapkan bahwa kerangka matriks risiko yang digunakan adalah seperti gambar di bawah ini :

| TINGKAT KEMUNGKINAN | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sangat Sering Terjadi | 5 | Moderat | Tinggi | Tinggi | Sangat Tinggi | Sangat Tinggi |
| | Sering Terjadi | 4 | Rendah | Moderat | Tinggi | Sangat Tinggi | Sangat Tinggi |
| | Kadang-kadang Terjadi | 3 | Rendah | Rendah | Moderat | Tinggi | Sangat Tinggi |
| | Jarang Terjadi | 2 | Sangat Rendah | Rendah | Moderat | Tinggi | Tinggi |
| | Sangat Jarang Terjadi | 1 | Sangat Rendah | Sangat Rendah | Rendah | Moderat | Tinggi |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Tidak Signifikan | Minor | Medium | Signifikan | Sangat Signifikan |
| | | | TINGKAT DAMPAK | | | | |

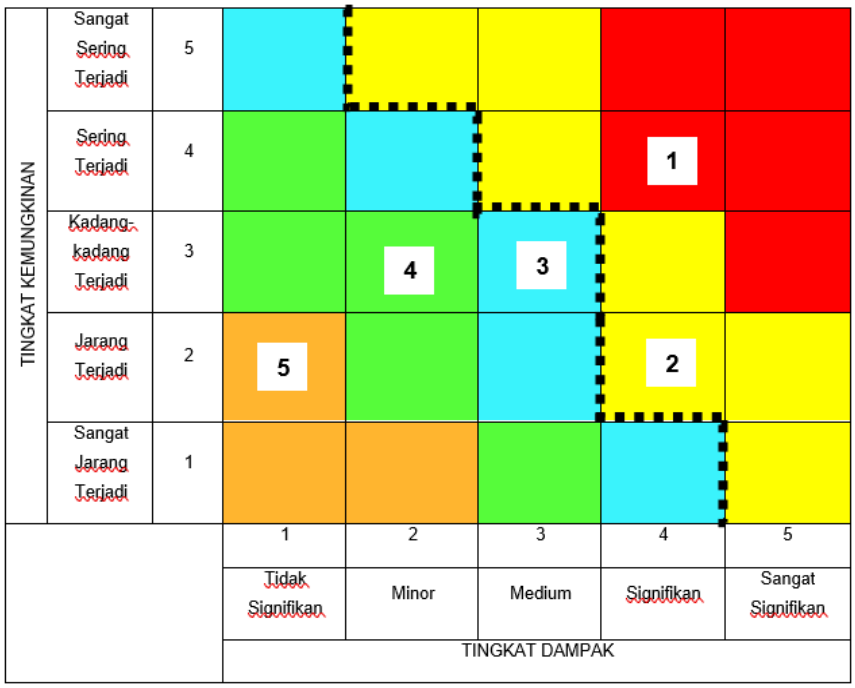
**Gambar III.3 Matriks Risiko *(Risk Matrix)* Perusahaan**

### b. Pemetaan Risiko

Perusahaan menetapkan peta risiko dalam matriks risiko, contoh pemetaan risiko *(controlled risk)* dalam matriks risiko (*risk matrix*) adalah sebagai berikut:

**Tabel III.3 Pemetaan Risiko**

| | | |
|---|---|---|
| Risiko 1 : Sangat Tinggi | Risiko 3 : Moderat | Risiko 5 : Sangat Rendah |
| Risiko 2 : Tinggi | Risiko 4 : Rendah | |




**Gambar III.4 Pemetaan Risiko**

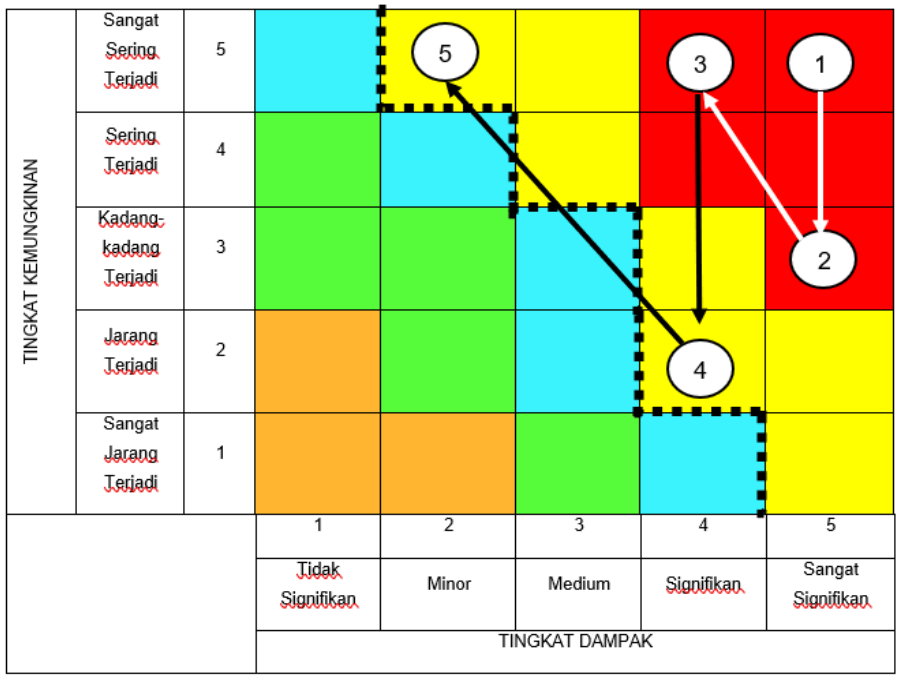
**c. Prioritas Penanganan Risiko**

Pada prinsipnya penentuan urutan prioritas penanganan risiko sepenuhnya ditentukan oleh pemilik risiko, namun demikian sebagai pedoman umum dalam menentukan prioritas risiko dijelaskan di bawah ini:

1) Tingkat risiko yang lebih tinggi mendapatkan prioritas penanganan yang lebih besar. Misalnya risiko dengan tingkat **Sangat Tinggi** harus lebih diprioritaskan daripada risiko tingkat **Tinggi,** dan risiko **Tinggi** harus diprioritaskan daripada risiko **Moderat**.
Contoh (lihat gambar 3.5 di bawah): Risiko 1,2,3 (Risiko Sangat Tinggi) lebih diprioritaskan dibanding risiko 4 dan 5 (Risiko Tinggi).

2) Apabila terdapat beberapa risiko dengan tingkat yang sama, maka prioritas penanganan diambil pada risiko dengan potensi dampak yang lebih tinggi.
Contoh (lihat gambar di bawah) :

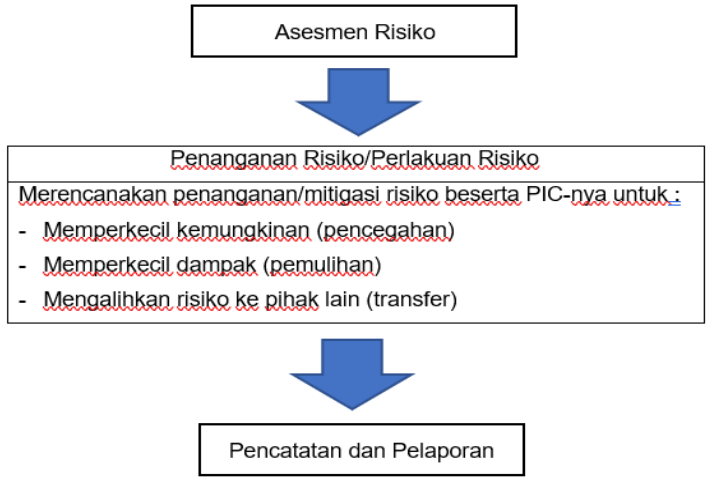
Prioritas risiko 2 lebih tinggi dibandingkan risiko 3 karena pada tingkat yang sama (Sangat Tinggi) potensi dampak lebih tinggi. Demikian pula risiko 4 dibandingkan 5.




**Gambar III.5 Prioritas Penanganan Risiko**

## 4. Penanganan Risiko *(Risk Treatment)*

Tujuan penanganan risiko adalah untuk mengelola risiko **Tinggi** dan **Sangat Tinggi** ke tingkat yang dapat diterima.




a. Penanganan risiko direncanakan dan dilaksanakan oleh pemilik risiko berdasarkan prosedur pengelolaa risiko dan peluang Perusahaan
b. Jika rencana penanganan yang lebih efektif tidak memungkinkan untuk dilakukan, maka pemilik risiko memiliki pilihan untuk menghindari risiko dengan melakukan perubahan atau tidak melakukan aktivitas yang menimbulkan risiko tersebut.
c. Jika telah dilakukan penanganan/ mitigasi, namun belum mencapai tingkat risiko yang diharapkan, maka perlu dilakukan review terhadap analisis risiko maupun penanganannya. Namun demikian pada prinsipnya pemilik risiko dapat tetap mempertimbangkan untuk menerima risiko tersebut, jika dinilai terdapat potensi peluang (opportunity) yang lebih besar.
d. Secara umum penanganan risiko terdiri atas:
    1) Mitigasi untuk memperkecil kemungkinan terjadinya risiko (pencegahan/preventif)
    2) Mitigasi untuk memperkecil potensi dampak yang ditimbulkannya (pemulihan)
    3) Mitigasi untuk memperkecil kemungkinan dan dampaknya sekaligus.
    4) Mengalihkan (mentransfer) risiko ke pihak lain.
e. Mitigasi risiko adalah salah satu bentuk penanganan risiko berupa tindakan sistematis dan terukur, baik volume, waktu, sasaran hasil, biaya (jika ada) maupun penanggungjawabnya.
f. Kelayakan suatu rencana mitigasi risiko, diantaranya dapat diukur dengan besaran benefit, yaitu perbandingan antara biaya mitigasi terhadap besaran dampaknya. Biaya yang dikeluarkan dalam rangka pengelolaan suatu risiko tidak boleh lebih besar daripada nilai dampak risiko itu sendiri
g. Tindakan penanganan suatu risiko harus terpadu untuk menghindari tumpang tindih maupun duplikasi sumber daya serta untuk menselaraskan dengan proses bisnis dan pendanaannya.

## C. Monitoring dan Evaluasi Risiko

1. Monitoring Risiko

Monitoring dilakukan sebagai bentuk pengendalian secara berkelanjutan terhadap risiko yaitu sejauh mana hasil analisis risikonya, sejauh mana penanganan risiko telah dilakukan, seberapa efektif penanganan risiko tersebut menjaga agar risiko-risiko yang ada tetap berada dalam toleransi yang telah ditetapkan, serta seberapa besar tingkat deviasinya terhadap sasaran yang diharapkan.
Secara umum monitoring risiko dilakukan oleh pemilik risiko, monitoring atas risiko yang tertuang dalam Profil Risiko dan Kajian Risiko Strategis Korporat dikoordinasikan oleh Unit Manajemen Risiko (Lini Kedua).

Aktivitas pemantauan risiko, termasuk di dalamnya aktivitas review, dilakukan secara berkelanjutan terhadap konteks, asesmen risiko dan penanganan risiko untuk memastikan *continuous improvement*.

Hasil audit dari Auditor Internal dapat digunakan sebagai salah satu alat pemantauan risiko untuk menilai efektifitas kontrol/ mitigasi.

Jenis-jenis monitoring:

1) Pemantauan Rutin: adalah pemantauan risiko dan mitigasinya yang dilakukan secara rutin oleh masing-masing fungsi terkait atau oleh *risk officer* / Unit / Satuan Organisasi terkait sesuai dengan konteks dan kondisi spesifiknya (mekanismenya ditetapkan oleh masing-masing pemilik risiko).
2) Pemantauan Berkala: adalah pemantauan yang dilakukan secara berkala oleh pemilik risiko, maupun-Unit Manajemen Risiko (Lini Kedua).
3) Pemantauan Sewaktu-waktu (*Adhoc*), pemantauan yang dilakukan sewaktu-waktu oleh pihak lain seperti Auditor Internal, Komite Pemantau Risiko, Unit Kerja Pengelola Risiko Perusahaan.

2. Evaluasi Manajemen Risiko

Evaluasi manajemen risiko adalah kegiatan penelaahan kembali kegiatan maupun proses manajemen risiko yang telah dilakukan baik identifikasi dan analisis risiko maupun tingkat efektifitas penanganannya dan mempertimbangkan perbaikan proses manajemen risiko tersebut untuk *continuous improvement* peningkatan pencapaian sasaran yang ditetapkan.

a. Monitoring dan evaluasi dimaksudkan untuk:
    1) Memastikan proses pengendalian telah berjalan secara efektif dan efisien.
    2) Mendapatkan informasi untuk perbaikan proses asesmen risiko.
    3) Menganalisa dan mengambil pelajaran (lesson learned) dari perubahan-perubahan atau deviasi yang terjadi.

4) Mendeteksi perubahan-perubahan internal dan eksternal guna merevisi dan mereview penanganan risiko dan prioritasnya.
5) Mendeteksi timbulnya risiko baru.
6) Bahan pelaporan Manajemen Risiko.

b. Monitoring dan evaluasi dilakukan terhadap:
1) Risiko itu sendiri: deskripsi risiko, KRI, tren, tingkat risiko residual.
2) Rencana, realisasi penanganan risiko, beserta efektifitas dan deviasinya.
3) Keselarasan terhadap capaian sasaran.
4) Langkah korektif dan rekomendasi.

c. Komunikasi dan Konsultasi

Salah satu faktor keberhasilan manajemen risiko terdapat pada efektifitas komunikasi dan konsultasi antar segenap *stakeholder* terkait.
Komunikasi dan konsultasi dengan stakeholders eksternal dan internal harus dilakukan pada semua tahapan proses manajemen risiko
Komunikasi merupakan kegiatan atau proses yang berkesinambungan dalam organisasi untuk menyediakan, membagi atau mendapatkan informasi dari stakeholder internal maupun eksternal, termasuk pihak pengambil keputusan pada keseluruhan proses manajemen risiko (sejak fase penetapan konteks, proses asesmen hingga penanganan risiko, maupun pada fase pemantauan dan pelaporannya).

Sedangkan aktivitas konsultasi adalah media komunikasi, antara risk owner dengan pihak lain yang dinilai kompeten atau berpengalaman (expert) dalam bidang permasalahan terkait, guna mendapatkan konteks hingga analisis risiko yang akurat, menentukan arah/ kebijakan penanganan risiko, pembuatan keputusan, dan sebagainya.

Komunikasi dan konsultasi tersebut memastikan keterlibatan stakeholder dalam proses manajemen risiko, yang akan berkontribusi dalam:
1) Mendefinisikan konteks, termasuk sasaran, secara benar.
2) Memastikan kepentingan stakeholder telah dipahami dan dipertimbangkan.
3) Menyelaraskan persepsi stakeholder;
4) Memastikan bahwa risiko-risiko telah diidentifikasi dan teranalisis secara memadai.
5) Adanya kepastian komitmen dalam merencanakan, melaksanakan, dan memantau efektifitas penanganan risiko.
6) Membantu stakeholders dalam memahami risikonya dalam proses pengambilan keputusan;
7) Membangun komunikasi internal dan eksternal yang memadai

Komunikasi dan konsultasi dapat dilakukan diantaranya melalui Rapat Direksi/ Rapat Komite Pemantau Risiko (KPR), forum konsultasi, diskusi (*person to person* atau kelompok), forum terbuka, focus group.

*Risk Officer* memfasilitasi proses komunikasi dan konsultasi dalam proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi didukung oleh dokumentasi yang memadai (contoh: hasil analisis/ survei, daftar hadir, notulen pembahasan, foto dokumentasi, dan sebagainya).

**BAB IV**
**PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO**

Sebagai salah satu komitmen Direksi terhadap implementasi tata kelola Perusahaan yang baik (GCG) Perusahaan menyampaikan hasil Perencanaan, Penerapan, Monitoring dan Evaluasi melalui Laporan Manajemen Risiko secara berkala kepada Pemilik Modal, yang terdiri dari:

## A. Laporan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan Penerapan Manajemen Risiko disampaikan kepada Pemilik Modal setiap tiga bulan yang mencakup antara lain:

1. Laporan Pemantauan Risiko
   a. Strategi Risiko;
   b. Profil Risiko;
   c. Peta Risiko;
   d. Realisasi perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residual yang disusun dalam format triwulanan dan tahunan;
   e. Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
   f. Ikhtisar perubahan Risiko; dan
   g. Catatan kejadian kerugian (*loss event database*).

2. Laporan Manajemen Risiko apabila terdapat kondisi tidak normal yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis Perusahaan.

## B. Laporan Audit Intern

1. Laporan Audit Intern, paling sedikit memuat :
   a. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern;
   b. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya; dan
   c. Laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha BUMN
2. Laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*Quality Assurance Review*) setiap 3 (tiga) tahun sekali; dan
3. Laporan pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI, jika ada.

**BAB V**
**SISTEM PENGENDALIAN INTERN**

Perusahaan wajib melaksanakan Sistem Pengendalian Intern secara efektif dengan tujuan:
1. Menjaga dan mengamankan aset Perusahaan;
2. Menjamin tersedianya informasi dan laporan keuangan dan manajemen yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan dan ketentuan intern Perusahaan;
4. Mengurangi dampak keuangan atau dampak kerugian, penyimpangan termasuk fraud, dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya; dan
6. Meningkatkan efektivitas budaya Risiko pada organisasi Perusahaan secara menyeluruh.

Sistem Pengendalian Intern dalam penerapan Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:
1. Kesesuaian Sistem Pengendalian Intern dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
2. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, serta penetapan limit Risiko;
3. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari lini pertama kepada lini kedua;
4. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan;
5. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
6. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang undangan;
7. Kaji ulang atau review yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan;
8. Pengujian dan kaji ulang atau review yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko;
9. Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit; dan
10. Verifikasi dan kaji ulang atau review secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan Yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

**BAB VI**
**PENUTUP**

Demikian Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan ini dibuat sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.