Gapura
AIRPORT SERVICES

PEDOMAN

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
GP – ERM – 01

Edisi 01 Revisi 00
Efektif: 01 November 2025

UNCONTROLLED

KOMITMEN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI
ATAS
PENERAPAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN
DI LINGKUNGAN PT GAPURA ANGKASA

Bersama ini kami menyatakan menyetujui dan mengesahkan Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan di Lingkungan PT Gapura Angkasa dan berkomitmen penuh terhadap penerapan Pedoman Manajemen Risiko di seluruh lingkungan Perusahaan.

Dengan penandatanganan komitmen ini, kami menyatakan bahwa penerapan Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan merupakan tanggung jawab Bersama yang harus dijalankan dengan sepenuh hati demi tercapainya visi, misi dan nilai-nilai PT Gapura Angkasa.

Jakarta, 01 November 2025
PT GAPURA ANGKASA

DEWAN KOMISARIS	DIREKSI
Kartika Nur Rakhman	Troficiendy Suroso
Plt. Komisaris Utama	Direktur Utama

UNCONTROLLED

Gapura AIRPORT SERVICES

PEDOMAN

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Edisi 01 Revisi 00

Diterbitkan di : Jakarta

Tanggal Efektif : 01 November 2025

Disusun Oleh:

Tim Penyusun

Diperiksa Oleh:

Iwan Setiawan
Risk Management & Governance Group Head

Disetujui Oleh:

Gapura DIREKTUR UTAMA

Troficiendy Suroso
Direktur Utama

Daulat Musa
Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

QC "Approved"

UNCONTROLLED

DAFTAR TIM PENYUSUN

NOMOR DOKUMEN : **GP – ERM – 01**
JUDUL : ***Enterprise Risk Management***
EDISI NOMOR : **01**
REVISI NOMOR : **00**
TANGGAL EFEKTIF : **01-Nov-2025**

NO	NAMA LENGKAP	NIP	JABATAN	TTD
1	Mohamad Sahrul Miftah	2112462	*Risk Management Division Head*	
2	Asih Irawati	2011816	*Risk Management Analyst*	
3	Rizqy Dwi Kusuma Siregar	250502993847	*Risk Management Analyst*	
4	M Revo Nadrian	2508070	*Risk Management Analyst*	

UNCONTROLLED

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas tersusunnya dokumen *Enterprise Risk Management* (ERM) yang disusun oleh Divisi Manajemen Risiko PT Gapura Angkasa. Penyusunan dokumen ini merupakan komitmen perusahaan dalam memperkuat penerapan manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi, selaras dengan perkembangan standar, regulasi, serta tuntutan operasional perusahaan yang terus berkembang.

Dokumen *Enterprise Risk Management* (ERM) ini merupakan landasan penting dalam mendukung kelangsungan dan keberhasilan operasional PT Gapura Angkasa, agar selalu selaras dengan kebijakan perusahaan, peraturan yang berlaku, serta praktik tata kelola yang baik. ERM bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan perusahaan dijalankan dengan penuh kesadaran terhadap potensi risiko, pengelolaan ketidakpastian, dan upaya identifikasi serta mitigasi peluang yang dapat meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan.

Dokumen ini menjadi acuan utama bagi seluruh unit kerja di PT Gapura Angkasa untuk menjalankan peranannya dalam mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan, sambil memperkuat budaya sadar risiko yang ada di setiap lini. Divisi Manajemen Risiko bertugas sebagai pengendali utama yang memastikan bahwa penerapan ERM berjalan sesuai dengan standar dan visi perusahaan, serta mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Dengan adanya ERM, diharapkan tercipta keseragaman dalam pendekatan identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan risiko di seluruh aspek usaha perusahaan.

Kami menyadari bahwa dokumen ini akan terus berkembang dan perlu disempurnakan seiring dengan perubahan dinamika bisnis serta tantangan eksternal yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, masukan dan saran dari berbagai pihak sangat kami hargai untuk meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko di PT Gapura Angkasa. Melalui panduan ini, kami berkomitmen untuk menjaga keberlanjutan usaha, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta memastikan kesiapan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika industri jasa penerbangan.

Akhir kata, semoga dokumen ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi seluruh pemangku kepentingan dan menjadi pijakan yang kuat dalam membangun serta mengembangkan budaya sadar risiko yang kokoh di PT Gapura Angkasa.

Jakarta, 01 November 2025

Gapura DIREKTUR UTAMA

Troficiendy Suroso
Direktur Utama

UNCONTROLLED

DAFTAR ISI

PENGESAHAN ..... **i**
DAFTAR TIM PENYUSUN ..... **iii**
KATA PENGANTAR ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **v**
Daftar Tabel ..... **viii**
Daftar Gambar ..... **ix**
DAFTAR DISTRIBUSI DOKUMEN ..... **x**
CATATAN PERUBAHAN DOKUMEN ..... **xii**
BAB I – PENDAHULUAN **1**
1.1. Tujuan 1
1.2. Ruang Lingkup 1
1.3. Referensi 1
1.4. Definisi dan Terminologi 1
1.5. Singkatan dan Akronim 7
1.6. Profil Risiko 7
BAB II – ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO DAN MODEL TATA KELOLA RISIKO **8**
2.1. Ketentuan Minimum Organ Pengelola Risiko Perusahaan 8
2.2. Organ Pengelola Risiko 10
2.3. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko 10
2.4. Model Tata Kelola Manajemen Risiko 13
2.5. Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini 14
2.6. Akuntabilitas Direksi dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) Terkait Manajemen Risiko 15
2.7. Model Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi 16
2.8. Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko (*Risk-Based Decision Making*) Melalui Implementasi *Four-Eyes Principle* 18
BAB III – TAHAPAN PENERAPAN **21**
3.1. Sistem Manajemen Risiko 21
3.1.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko 21
3.1.2 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko 21
3.1.3 Tujuan Prinsip Manajemen Risiko 21
3.1.4 Prinsip-Prinsip Penerapan Manajemen risiko 21
3.1.5 Interaksi Elemen Prinsip Manajemen Risiko 23
3.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko 23
3.3. Proses Penerapan Manajemen Risiko 26
3.4. Proses Perencanaan Manajemen Risiko 27

UNCONTROLLED

3.4.1 Proses Penetapan Strategi Risiko 27
3.4.2 Proses Penetapan Rencana Sasaran 29
3.4.3 Proses Penilaian Risiko 30
3.4.4 Proses Penetapan Perencanaan Strategis 40
3.5. Proses Pemantauan dan Evaluasi Risiko 40
3.6. Standar Prosedur Manajemen Risiko 47
3.7. Sistem Informasi Manajemen Risiko 47
3.8. Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen Risiko 48
3.9. Manajemen Data Risiko 49
3.10. Penerapan Sistem Informasi Manajemen Risiko 49
BAB IV – RISK MANAGEMENT INTEGRATION 50
4.1 Sistem Pengendalian Intern 50
4.1.1 Maksud Dan Tujuan 50
4.1.2 Komponen Pengendalian Intern 50
4.1.3 Tahapan Pengendalian Intern 52
4.1.4 Cakupan Pengendalian Internal 52
4.1.5 Komponen Dan Tahapan Pengendalian Internal 53
4.1.6 Standar Pengendalian Intern Korporat Dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas 53
4.1.7 Karakteristik Pengendalian Intern 53
4.1.8 Tanggung Jawab Masing-Masing Pihak 55
4.1.9 Langkah Dalam Implementasi Pengendalian Intern 57
4.1.10 Evaluasi Pengendalian Intern Oleh Pihak Intern Perusahaan 57
4.1.11 Tingkat Efektivitas Pengendalian Intern 57
4.1.12 Aktivitas Yang Terkait Dengan Tindak Lanjut 58
4.1.13 Pengendalian Internal dalam Manajemen Risiko Terintegrasi 58
4.2 *Business Continuity Management* (BCM) 59
4.2.1 Acuan Standar BCM 59
4.2.2 Prinsip BCM 59
4.2.3 Organisasi BCM 60
4.2.4 Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM 66
4.2.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia 70
4.2.6 Kesadaran 70
4.2.7 Partisipasi dan Penerapan Budaya BCM 70
4.2.8 Informasi Terdokumentasi 71
4.2.9 *Vital Record Management* 71
4.2.10 Skema Operasional BCM 71
4.2.11 Anggaran BCM 74
4.2.12 Evaluasi Kinerja dan Audit 75
4.3 *Financial Contigency Plan* 76

UNCONTROLLED

BAB V – EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO 78
5.1 Dasar Penilaian Indeks Kematangan Risiko 78
5.2 Tujuan dan Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko 78
5.3 Strategi Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) 79
5.4 Tingkatan & Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) 79
5.5 Tahap Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) 80
BAB VI – BUDAYA MANAJEMEN RISIKO 93
6.1 Definisi Budaya Risiko 93
6.2 Program Budaya Risiko 94
6.3 Tahapan Pengembangan Budaya Risiko 94
6.4 Program Peningkatan Keahlian Risiko 95
BAB VII – KAJIAN RISIKO 97
7.1 Proses Penyusunan Kajian 97
7.2 Pengesahan Kajian 97
BAB VIII – PENUTUP 98
8.1 Implementasi Pedoman 98
8.2 Pilar Penerapan Manajemen Risiko 98
8.3 Revisi dan Penyempurnaan 98
Lampiran 1 – Formulir Standar Pengendalian Intern 99

UNCONTROLLED

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Mutu Baku 1
Tabel 1.2 Risiko Kebijakan 7
Tabel 2. 1 Persyaratan organ BUMN Konglomerasi 9
Tabel 2. 2 Persyaratan organ BUMN Individu 10
Tabel 3. 1 Kategori Risiko Perusahaan 34
Tabel 3. 2 Skala Risiko dan Level Risiko 37
Tabel 3. 3 Kriteria Opsi Perlakuan Risiko 39
Tabel 3. 4 Pengujian dan Evaluasi 42
Tabel 3. 5 Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko 43
Tabel 3. 6 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko 45
Tabel 3. 7 Konversi Skor Penilaian Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko 45
Tabel 3. 8 Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja 45
Tabel 3. 9 Parameter Penentuan Hasil Pencapaian Kinerja 46
Tabel 3. 10 Konversi Skor Penilaian Terhadap Pencapaian Kinerja 46
Tabel 3. 11 Penentuan Hasil Perhitungan Komposit Risiko Berdasarkan Kombinasi Variabel Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Dan Variabel Pencapaian Kinerja 46
Tabel 3. 12 Peringkat Komposit Risiko 46
Tabel 4. 1 Pusat Penanganan BCM 64
Tabel 4. 2 Tingkat Kekritisan Dampak BCM 73
Tabel 4. 3 Anggaran BCM 74
Tabel 5. 1 Ilustrasi Input Skor tiap Parameter Penilaian RMI 84
Tabel 5.2 Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi 87
Tabel 5.3 Bobot Aspek Kinerja 88
Tabel 5.4 Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) 88
Tabel 5.5 Konversi Peringkat Komposit Risiko 88
Tabel 5.6 Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi 89
Tabel 5.7 Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI Internal 89
Tabel 5.8 Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI PT Askrindo 90

UNCONTROLLED

Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Konsep Struktur Pengelolaan Risiko 14
Gambar 2. 2 *Three Lines Model* 15
Gambar 2. 3 Struktur Tata Kelola Risiko Perusahaan 16
Gambar 3.1 Prinsip-Prinsip Penerapan Manajemen Risiko 21
Gambar 3.2 Interaksi Elemen Prinsip Manajemen Risiko 23
Gambar 3.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko 23
Gambar 3.4 Wewenang serta Mekanisme Interaksi Perusahaan dalam Proses Manajemen Risiko 27
Gambar 3.5 Peta Risiko *(Risk Map)* 38
Gambar 4. 1 Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO 52
Gambar 4. 2 Komponen Pengendalian Intern 53
Gambar 4. 3 Struktur Pusat Penanganan BCM 60
Gambar 4. 4 Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM 66
Gambar 5. 1 Penilaian RMI Berbasis Kinerjaelan 66
Gambar 5. 1 Penilaian RMI Berbasis Kinerja 78

UNCONTROLLED

DAFTAR DISTRIBUSI DOKUMEN

COPY NO.	UNIT PEMEGANG	CODE	REV.
Master	Quality Assurance Group Head	UQ	00
1	Direktur Utama	DU	00
2	Direktur Operasi	DO	00
3	Direktur Human Capital	DH	00
4	Direktur Keuangan & Manajemen Risiko	DK	00
5	Direktur Komersial	DC	00
6	Internal Audit Group Head	UA	00
7	Corporate Secretary & General Affair Group Head	US	00
8	Planning & Performance Group Head	UP	00
9	Legal Group Head	UL	00
10	Human Capital Management Group Head	HM	00
11	Human Capital Support & Industrial Relation Group Head	HC	00
12	Procurement Group Head	HB	00
13	Training Development Group Head	HT	00
14	Accounting, Tax & Asset Management Group Head	KF	00
15	Budgeting & Finance Group Head	KC	00
16	Risk Management & Governance Group Head	KR	00
17	Operation Group Head	OP	00
18	Maintenance & Engineering Service Group Head	OT	00
19	Services Group Head	OS	00
20	Ground Handling Business Group Head	CG	00
21	Ancillary Business Group Head	CA	00
22	Information Technology Division Head	OIT	00
23	Health, Safety, Security & Environment Division Head	OHS	00
24	SBU Cargo & Warehouse	CGO	00
25	HUB Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Cengkareng	CGK	00
26	HUB Bandara Internasional Ngurah Rai, Denpasar	DPS	00
27	HUB Bandara Internasional Juanda, Surabaya	SUB	00
28	HUB Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, Makassar	UPG	00
29	HUB Bandara Internasional Kualanamu, Medan	KNO	00
30	SPOKE Bandara Internasional APT Pranoto, Samarinda	AAP	00
31	SPOKE Bandara Internasional Pattimura, Ambon	AMQ	00
32	SPOKE Bandara Internasional Syamsudin Noor, Banjarmasin	BDJ	00
33	SPOKE Bandara Fatmawati Soekarno, Bengkulu	BKS	00
34	SPOKE Bandara Internasional Sepinggan, Balikpapan	BPN	00
35	SPOKE Bandara Internasional Hang Nadim, Batam	BTH	00
36	SPOKE Bandara Internasional Sultan Iskandar Muda, Banda Aceh	BTJ	00

UNCONTROLLED

COPY NO.	UNIT PEMEGANG	CODE	REV.
37	SPOKE Bandara Internasional Blimbingsari, Banyuwangi	BWX	00
38	SPOKE Bandara Sultan Thaha, Jambi	DJB	00
39	SPOKE Bandara Internasional Sentani, Jayapura	DJJ	00
40	SPOKE Bandara Sisingamangaraja XII, Silangitgns	DTB	00
41	SPOKE Bandara Dr. Ferdinand Lumban Tobing, Sibolga	FLZ	00
42	SPOKE Bandara Binaka, Gunung Sitoli	GNS	00
43	SPOKE Bandara Internasional Halim Perdanakusuma, Jakarta	HLP	00
44	SPOKE Bandara Internasional Yogyakarta, Kulon Progo	JOG/YIA	00
45	SPOKE Bandara Internasional El Tari, Kupang	KOE	00
46	SPOKE Bandara Komodo, Labuan Bajo	LBJ	00
47	SPOKE Bandara Internasional Lombok Praya, Mataram	LOP	00
48	SPOKE Bandara Internasional Sam Ratulangi, Manado	MDC	00
49	SPOKE Bandara Internasional Mopah, Merauke	MKQ	00
50	SPOKE Bandara Rendani, Manokwari	MKW	00
51	SPOKE Bandara Internasional Minangkabau, Padang	PDG	00
52	SPOKE Bandara Depati Amir, Pangkal Pinang	PGK	00
53	SPOKE Bandara Internasional Syarif Kasim II, Pekanbaru	PKU	00
54	SPOKE Bandara Internasional SM Badaruddin II, Palembang	PLM	00
55	SPOKE Bandara Internasional Supadio, Pontianak	PNK	00
56	SPOKE Bandara Internasional Adisumarmo, Solo	SOC	00
57	SPOKE Bandara Internasional Jenderal Ahmad Yani, Semarang	SRG	00
58	SPOKE Bandara H.A.S Hanandjoeddin, Tanjung Pandan	TJQ	00
59	SPOKE Bandara Internasional Raden Inten II, Bandar Lampung	TKG	00
60	SPOKE Bandara Internasional Raja Haji Fisabilillah, Tanjung Pinang	TNJ	00
61	Station Representative Bandara Internasional Frans Kaisieppo, Biak	BIK	00
62	Station Representative Bandara Internasional Kertajati, Majalengka	KJT/BDO	00

F-UQ-01

UNCONTROLLED

CATATAN PERUBAHAN DOKUMEN

Revisi	No. Dokumen	Disusun/ Diubah oleh	Tanggal	Keterangan Perubahan
00	GP – ERM – 01	Tim Penyusun	1 November 2025	Pada BAB I, terdapat beberapa hal yang ditambahkan. Yaitu poin 1.2.1 terkait Mutu Baku , 1.3 Referensi, 1.5 Singkatan dan Akronim, serta 1.6 terkait Profil Risiko. Pada BAB III, terdapat penyempurnaan Tahapan Manajemen Risiko dengan menyesuaikan atau meratifikasi dengan Pedoman milik PT. Integrasi Aviasi Solusi (IAS) selaku Induk Perusahaan dan *shareholder* utama PT. Gapura Angkasa saat ini. Pada BAB IV membahas tentang *Risk Management Integration* yang pada Pedoman edisi sebelumnya dimuat dalam BAB II. Jika pada edisi sebelumnya, dalam poin *Risk Management Integration* hanya dijelaskan sistem pengendalian intern secara umum, dalam edisi kali ini terdapat penyempurnaan dengan menambahkan Komponen, Tahapan, Cakupan, Karakteristik dan Langkah dari Pengendalian Intern. Selain itu, juga dibahas secara mendalam dan kompleks terkait *Business Continuity Management.* Pada BAB V, membahas tentang Evaluasi Manajemen Risiko, yang pada edisi sebelumnya dimuat dalam BAB IV. Dalam edisi kali ini, terdapat penyempurnaan dengan menambahkan Dasar, Strategi dan Tahap Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*). Serta terdapat ilustrasi penilaian *Risk Maturity Index*. Pada BAB VI, membahas tentang Budaya Manajemen Risiko. Yang pada Pedoman edisi sebelumnya dimuat dalam BAB II.

UNCONTROLLED

				Pada BAB VII, memuat tentang Kajian Risiko. Yang pada ERM edisi sebelumnya, hal ini dimuat dalam BAB V. ERM edisi kali ini juga mencantumkan Formulir Pengendalian Intern (berbasik Kerangka COSO) yang terdapat pada Lampiran I.

F-UQ-02

UNCONTROLLED

BAB I – PENDAHULUAN

1.1. Tujuan

Tujuan penerapan pedoman manajemen risiko ini dimaksudkan sebagai panduan bagi seluruh jajaran di Perusahaan dalam pelaksanaan manajemen risiko dan ditujukan sebagai suatu dasar untuk:

a. Menerapkan Manajemen Risiko di Perusahaan secara efektif dan efisien.
b. Memastikan agar penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan dapat berlangsung secara terstruktur, sistematis dan berkesinambungan;
c. Memastikan adanya penerapan Manajemen Risiko terintegrasi antara induk dan anak usaha secara efektif; dan
d. Menerapkan dan memastikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern dan BCMS di Perusahaan sebagai bagian dari Pedoman Manajemen Risiko.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Manajemen Risiko meliputi:

a. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko;
b. Organisasi Manajemen Risiko dan Model Tata Kelola Risiko;
c. Strategi Risiko;
d. Proses Penerapan Manajemen Risiko;
e. Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko;
f. Sistem Informasi Manajemen Risiko;
g. *Culture and Change Management*; dan
h. *Risk Management Integration.*

1.2.1 Mutu Baku

Durasi standar mutu baku sebagaimana dimaksudkan pada Tabel dibawah ini terhitung sejak rancangan awal Peraturan sampai dengan mendapatkan persetujuan Direksi dan melakukan penomoran pada dokumen.

No.	Kegiatan	Mutu Baku
1.	Penetapan Strategi Risiko	1 (satu) kali setahun
2.	Penetapan Sasaran	Seiring dengan pengajuan RKAP
3.	Proses Penilaian Risiko	*Risk Based* RKAP
4.	Proses Pemantauan dan Evaluasi	Pada RKAP tahun berjalan

Tabel 1.1 Mutu Baku

1.3. Referensi

a. ISO 31000 : 2018 tentang Manajemen Risiko;
b. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara; dan
c. Keputusan Deputi Keuangan Dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko Dan Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara.

1.4. Definisi dan Terminologi

Dalam Pedoman ini, yang dimaksud dengan:

a. Analisis Risiko atau "*Risk Analysis*" adalah proses untuk memahami sifat risiko dan untuk menentukan peringkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk evaluasi risiko dan landasan keputusan mengenai perlakuan risiko;
b. Asesmen Risiko atau *"Risk Assessment*" adalah rangkaian proses Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko;
c. Audit adalah proses yang sistemis, mandiri, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan jangkauan kriteria audit terpenuhi;

UNCONTROLLED

d. Bencana adalah rangkaian peristiwa yang disebabkan oleh faktor alam, non alam, maupun faktor manusia yang mengganggu proses bisnis yang dapat mengancam kelangsungan hidup Perusahaan;
e. *Business Continuity* atau "BC" adalah kemampuan Perusahaan untuk dapat meneruskan produk atau layanan di tingkat yang telah ditentukan setelah terjadi gangguan;
f. *Business Continuity Management System* atau "BCMS" adalah Proses Manajemen menyeluruh yang mengidentifikasi potensi ancaman dan dampaknya bagi kelangsungan operasional Perusahaan, serta penanganannya sesuai dengan kebijakan dan prosedur untuk memastikan proses bisnis kritikal Perusahaan dapat dipulihkan dengan segera setelah terjadi gangguan/bencana (*disaster*);
g. *Business Continuity Plan* atau BCP adalah prosedur terdokumentasi yang memandu organisasi untuk merespons, memulihkan, melanjutkan, dan mengembalikan operasional pada tingkat yang telah ditetapkan setelah terjadi gangguan;
h. *Business Continuity Strategy & Solution* atau "BCS" adalah pendekatan yang dipilih oleh organisasi untuk memastikan pemulihan dan kelangsungannya dalam menghadapi bencana, krisis atau gangguan bisnis lainnya;
i. *Business Impact Analysis* atau "BIA" adalah proses untuk menganalisis aktivitas dan dampaknya jika ada gangguan operasional menimpa;
j. *Call Tree* adalah proses yang tersusun ke bawah yang memungkinkan orang, peranan dan/atau organisasi dikontak sebagai bagian penyebaran informasi dari rencana pengaktifan prosedur;
k. *Component Testing* adalah pendekatan yang dilakukan untuk menilai efektivitas berbagai komponen rencana, seperti:
    1. *Out of hours telephone test* untuk memastikan semua personil utama dalam Tim Tanggap Darurat dapat dihubungi secara tepat waktu;
    2. Mencari kecacatan atau kesalahan (*workarounds*) untuk memastikan bahwa bisnis dapat berjalan tanpa teknologi atau dalam kapasitas yang minimal (dikurangi); dan
    3. Memastikan kontrak kerja sama dengan pihak ketiga mencakup BCP dan/atau DRP.
l. Daftar Risiko atau "*Risk Register*" adalah rekaman hasil termutakhir dari proses identifikasi risiko dan memuat risiko dan/atau peluang yang ada atau yang akan terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Unit pemilik risiko atau sasaran Perusahaan;
m. Dampak atau "*Impact*" adalah semua akibat yang dapat disebabkan oleh sebuah peristiwa risiko yang mempengaruhi sasaran organisasi, dimana:
    1. Satu peristiwa dapat menimbulkan berbagai dampak;
    2. Dampak ini dapat bersifat positif tetapi juga dapat bersifat negatif;
    3. Dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif; dan
    4. Dampak dievaluasi dengan cara memperhatikan pengalaman historis dan/atau ekspektasi di masa depan.
n. Dewan Komisaris adalah Organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan, memberikan nasihat, dan meminta pertanggungjawaban Direksi dalam menjalankan kegiatan Perusahaan termasuk Perusahaan;
o. Direksi adalah Organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan Perusahaan, mengarahkan, dan mengendalikan organisasi dengan menerapkan Sistem Manajemen risiko pada level tertinggi;
p. *Disaster Recovery Centre* atau "DRC" adalah sebuah tempat yang ditujukan untuk menempatkan perangkat *IT*, *system*, aplikasi dan data cadangan yang diperlukan oleh Perusahaan untuk persiapan menghadapi bencana;
q. *Disaster Recovery Plan* atau "DRP" adalah aktivitas yang berhubungan dengan kelangsungan ketersediaan dan pemulihan infrastruktur dan sistem/aplikasi *IT*;
r. *Emergency Response Plan* atau "ERP" adalah panduan ringkas prosedur tanggap darurat bagi *Emergency Response Team* dalam melakukan penyelamatan jiwa karyawan atau *stakeholders* yang berada pada Unit Kerja dan atau aset penting saat terjadi *incident*/bencana;
s. *Emergency Response Team* atau "ERT" adalah tim dengan fokus pekerjaan melakukan prosedur tanggap darurat meliputi kegiatan penyelamatan dan evaluasi korban, aset penting, menggunakan ERP. ERT mencakup Komite Tanggap Darurat lain;
t. Evaluasi Risiko atau "*Risk Evaluation*" adalah proses membandingkan hasil analisis risiko (*risk analysis*) dengan kriteria risiko (*risk criteria*) untuk menentukan apakah suatu risiko dan besarannya dapat diterima dan ditoleransi;

UNCONTROLLED

u. *Financial Contingency Plan* adalah rencana yang disiapkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan mengelola berbagai situasi darurat atau tak terduga yang dapat mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan;

v. *Four Eyes Principle* adalah mekanisme pengendalian intern yang mensyaratkan bahwa setiap aktivitas yang melibatkan pengambilan keputusan (khususnya untuk transaksi bisnis) harus dikendalikan (direviu atau dikaji ulang) oleh pihak kedua yang independen dan kompeten;

w. Frekuensi atau "*Frequency*" adalah ukuran kemungkinan terjadinya peristiwa yang dinyatakan dalam jumlah peristiwa yang terjadi dalam satu periode tertentu;

x. *Full Simulation Testing / Full Interruption Testing* adalah pendekatan yang dilakukan untuk menilai keseluruhan kesiapan BCP dan/atau DRP dalam menghadapi bencana secara *end to end;*

y. Gangguan adalah sebuah insiden, baik yang dapat diantisipasi atau yang tidak terantisipasi, yang tidak direncanakan, terdapat penyimpangan negatif atas penyampaian produk/layanan sesuai dengan standar Perusahaan;

z. Identifikasi Risiko atau "*Risk Identification*" adalah proses untuk menemukan dan/atau menguraikan atribut risiko, meliputi identifikasi sumber risiko, peristiwa, dan penyebabnya, serta dampaknya, meliputi data historis, analisis teoritis, pendapat ahli dan persepsi serta kebutuhan pemangku kepentingan;

aa. Indikator Risiko Utama atau "*Key Risk Indicator*" adalah ukuran yang digunakan oleh Manajemen Risiko untuk menunjukkan seberapa berisiko suatu kegiatan dengan menggunakan indikator-indikator yang telah ditetapkan ambang batasnya. Pemantauan tersebut ditujukan sebagai *early warning* untuk mengetahui trend peningkatan atau penurunan potensi risiko;

bb. Insiden atau "*Incident*" adalah suatu kejadian/peristiwa yang terjadi secara tidak sengaja atau terjadi akibat keadaan yang tidak terduga, yang jika tidak ditangani dengan tepat dapat meningkat menjadi krisis dan bencana;

cc. Kapasitas Risiko atau "*Risk Capacity*" adalah maksimum nilai risiko yang dapat ditanggung Perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan Perusahaan, atau nilai batasan lainnya;

dd. Karyawan Perusahaan adalah seseorang yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat, dan diserahi tugas oleh Direksi serta diberikan Penghasilan atau imbalan dalam bentuk lain sesuai peraturan yang berlaku di Perusahaan;

ee. Kategori Risiko atau "*Risk Category*" adalah kumpulan risiko yang mempengaruhi sasaran yang sama dengan mengacu pada struktur hierarki sasaran yang berlaku di Perusahaan;

ff. Kebijakan Manajemen Risiko atau "*Risk Management Policy*" adalah pernyataan tentang keseluruhan niatan dan arahan dari Perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan risiko (*risk*);

gg. Kemungkinan atau "*Likelihood*" adalah peluang kejadian risiko akan terjadi, yang dapat diukur atau ditentukan baik secara obyektif maupun subyektif, secara kualitatif maupun kuantitatif dan dapat diuraikan dengan menggunakan istilah umum atau istilah matematis seperti probabilitas yang mengukur kemungkinan terjadinya sesuatu yang dinyatakan dalam angka antara nol dan satu atau frekuensi yang menyatakan jumlah peristiwa maupun hasil dalam suatu jangka waktu tertentu;

hh. Kerangka Kerja Manajemen Risiko atau "*Risk Management Framework*" adalah seperangkat komponen yang menyediakan pondasi dan pengaturan organisasional untuk merencanakan, melaksanakan, memantau, mengkaji, dan memperbaiki secara berkesinambungan Manajemen Risiko (*risk management*) di seluruh area operasional Perusahaan;

ii. Ketahanan atau "*Resilience*" adalah kemampuan untuk bertahan terhadap pengaruh suatu peristiwa;

jj. Komite Koordinasi Manajemen Risiko adalah komite yang dibentuk oleh Direksi dalam rangka menangani hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko *(risk management*) di Perusahaan;

kk. Komunikasi dan Konsultasi atau "*Communication and Consultation*" adalah proses berulang secara terus menerus yang dilaksanakan untuk menyediakan, membagi, atau mendapatkan informasi, dan berdialog dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam rangka pengelolaan risiko (*risk*);

ll. Konteks Eksternal atau "*External Context*" adalah lingkungan eksternal Perusahaan dalam mencapai sasaran;

UNCONTROLLED

mm. Konteks Internal atau "*Internal Context*" adalah lingkungan internal Perusahaan dalam mencapai sasaran;

nn. Krisis adalah Kejadian dan/atau persepsi yang mengancam operasional, Karyawan, nilai saham, pemangku kepentingan, nama baik, reputasi kepercayaan dan/atau strategi/ tujuan bisnis Perusahaan;

oo. Kriteria Risiko atau "*Risk Criteria*" adalah kerangka acuan yang digunakan untuk mengevaluasi signifikansi suatu risiko. Kriteria Risiko terdiri atas:
1. Kriteria Dampak Risiko atau *"Risk Impact Criteria*" adalah kriteria yang digunakan untuk menentukan tingkat dampak suatu risiko;
2. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko atau "*Risk Likelihood Criteria*" adalah kriteria yang digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya suatu risiko.

pp. Laporan Penerapan Manajemen risiko adalah dokumen laporan tertulis atas kegiatan pemantauan dan peninjauan risiko yang dilakukan secara periodik dengan mengikuti seluruh proses Manajemen Risiko;

qq. Laporan Profil Risiko adalah suatu dokumen laporan tertulis yang menggambarkan bagaimana risiko (*risk*) akan dikelola secara terstruktur untuk diterapkan pada Perusahaan, dan memutuskan bagaimana pendekatan, perencanaan, dan melaksanakan kegiatan pengelolaan risiko (*risk*) untuk Perusahaan;

rr. Layanan Penting adalah penyedia infrastruktur yang bila tidak tersedia dapat mengakibatkan gedung atau area dianggap lumpuh dan tidak mampu menyediakan layanan operasional seperti utilitas (air, gas, listrik dan telekomunikasi), termasuk sistem listrik cadangan atau sistem kontrol lingkungan;

ss. Limit Risiko adalah nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi Unit pemilik risiko;

tt. Lokasi Alternatif adalah lokasi untuk kesiapan saat pengaktifan kelangsungan bisnis untuk melanjutkan proses-proses mendesak dan penting;

uu. Manajemen Risiko adalah upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan Perusahaan terhadap risiko-risiko;

vv. Matriks Risiko atau "*Risk Matrix*" adalah peta kombinasi skor tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan tingkat dampak (*impact*) yang digunakan untuk menampilkan peringkat risiko;

ww. *Maximum Tolerable Period of Downtime* atau "MTPD" atau *Maximum Acceptable Outage* atau "MAO" adalah waktu yang dibutuhkan hingga dampak merugikan, yang timbul dari tidak teirsedianya produk/layanan atau tidak beraktivitas, menjadi tidak dapat ditoleransi;

xx. Membagi Risiko atau "*Transfer Risk*" adalah salah satu bentuk perlakuan risiko dengan membagi pengelolaan risiko kepada pihak ketiga yang lebih kompeten;

yy. Menerima Risiko atau "*Risk Acceptance*" adalah keputusan yang matang untuk menerima suatu risiko tertentu, dimana :
1. Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa proses perlakuan risiko atau ketika proses tersebut sedang berjalan;
2. Penerimaan risiko dapat pula berupa proses; dan
3. Risiko yang diterima harus dimonitor dan dikaji ulang.

zz. Menolak Risiko atau "*Risk Avoidance*" adalah keputusan untuk tidak terlibat atau menarik diri dari suatu kegiatan berdasarkan pertimbangan peringkat risiko. Penghindaran risiko dapat merupakan hasil evaluasi risiko atau ketentuan hukum;

aaa. Mitigasi Risiko atau "*Risk Mitigation*" adalah salah satu bentuk perlakuan risiko dengan mengelola risiko yang kemungkinan akan timbul dan dampak yang akan dihasilkan dengan cara menyusun rencana perlakuan risiko;

bbb. Organisasi adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian- bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu;

ccc. Paparan atau "*Exposure*" adalah sejauh mana Perusahaan terpengaruh oleh suatu Kejadian;

ddd. Pelaporan Risiko atau "*Risk Reporting*" adalah bentuk komunikasi untuk menyampaikan informasi mengenai status risiko dan pengelolaannya kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal;

eee. Pemangku Kepentingan atau "*Stakeholders*" adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap diri mereka dipengaruhi oleh keputusan atau kegiatan, termasuk namun tidak terbatas pada *Customer*, Mitra, Karyawan, pemegang saham, pemilik, masyarakat, kompetitor, *first responders*, Pemerintah dan regulator;

UNCONTROLLED

fff. Pemilik Risiko atau "*Risk Owner*" adalah Pejabat di lingkungan Perusahaan dengan akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko (*risk*) yang mempengaruhi ketercapaian sasaran Direktorat, Perusahaan;

ggg. Penetapan Konteks adalah pendefinisian parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan ketika mengelola risiko, serta penetapan ruang lingkup dan kriteria risiko untuk kebijakan Manajemen Risiko;

hhh. Pengendalian atau "*Control*" adalah tindakan manajemen yang sedang berjalan bersifat mempengaruhi tingkat risiko (*level of risk*);

iii. Pengendalian Internal atau "*Internal Control/Existing Control* adalah bentuk pengendalian yang telah dimiliki Perusahaan saat ini. Wujudnya dapat berupa pengendalian proses, kebijakan, peralatan, praktik terbaik atau tindakan lainnya yang berpotensi untuk memodifikasi/mengubah nilai risiko inheren;

jjj. Penggabungan Risiko (*Risk Aggregation*) adalah proses untuk menggabungkan masing-masing nilai risiko untuk memperoleh gambaran dan pemahaman terhadap risiko

kkk. Penilaian Indeks Kematangan Risiko atau "*Risk Maturity Index*" adalah proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti dan melakukan evaluasi secara objektif sehingga dapat ditentukan sejauh mana kerangka kerja pengelolaan risiko, atau aspek terkait lainnya, telah dikelola secara memadai dan efektif;

lll. Pengujian *Table Top* adalah proses yang mana anggota Tim *Business Continuity* melaksanakan urutan tugas pemulihan yang tertulis dalam prosedur terkait Program BCM, dapat juga disebut pengujian *walkthrough* atau *tabletop*;

mmm. Penyebab Risiko adalah faktor-faktor tertentu, kondisi atau peristiwa yang menyebabkan terjadinya suatu peristiwa risiko;

nnn. Peringkat Risiko atau "*Level of Risk*" adalah besarnya nilai atau kegawatan risiko yang dinyatakan melalui perkalian nilai dampak dan kemungkinan;

ooo. Peristiwa Risiko atau "*Risk Event*" adalah peristiwa atau kejadian, baik yang telah diantisipasi maupun yang belum diantisipasi, yang dapat menghambat ketercapaian Perusahaan;

ppp. Perlakuan Risiko atau "*Risk Treatment*" adalah proses untuk mengubah tingkat risiko (*level of risk*) agar sesuai dengan selera risiko dan toleransi risiko yang ditetapkan. Bentuk perlakuan risiko dapat terdiri atas:
1. Menerima risiko *(accept)*;
2. Membagi risiko *(Transfer/Sharing)*;
3. Memitigasi risiko *(Mitigate)*; dan
4. Menolak risiko *(Avoid)*.

qqq. Peta Risiko atau "*Risk Map*" adalah teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat risiko dengan menggambarkannya pada sumbu dampak dan kemungkinan;

rrr. Perusahaan adalah PT Gapura Angkasa;

sss. Pimpinan Unit Kerja (*Risk Authorisator*) adalah Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang memiliki akuntabilitas dalam pengelolaan risiko;

ttt. Prinsip Manajemen risiko adalah dasar praktik penerapan Manajemen Risiko;

uuu. Probabilitas (*Probability*) adalah ukuran peluang keterjadian (*occurrence*) dalam bentuk angka antara 0 (nol) (atau 0% (nol persen)) dan 1 (satu) (atau 100% (seratus persen)) yang mana 0 (nol) (atau 0% (nol persen)) bermakna pasti tidak terjadi dan 1 (satu) (atau 100% (seratus persen)) bermakna pasti terjadi;

vvv. Profil Risiko adalah gambaran secara menyeluruh atas tingkat risiko Perusahaan atau suatu bagian tertentu dari Perusahaan atau aktivitas atau transaksi Perusahaan;

www. Program BCM adalah Proses Manajemen dan tata kelola terus menerus yang didukung oleh pimpinan dengan sumber daya yang tepat untuk menerapkan dan memelihara BCM;

xxx. Proses Manajemen Risiko Perusahaan atau "*Enterprise Risk Management Process*" adalah penerapan secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan berbagai praktek yang lazim dalam bentuk aktivitas komunikasi dan konsultasi (communication and consultation), penetapan ruang lingkup, konteks, kriteria (*establishing scope, context, criteria*), identifikasi, analisis, evaluasi, memberi perlakuan, memantau, dan mengkaji ulang risiko serta melakukan dokumentasi dan pelaporan terhadap proses Manajemen Risiko (*risk management process*) beserta hasilnya;

yyy. *Recovery Point Objective* atau "RPO" adalah batas untuk informasi yang digunakan beraktivitas harus dikembalikan agar dapat beroperasi kembali;

UNCONTROLLED

zzz. *Recovery Time Objective* atau "RTO" adalah periode waktu setelah kejadian dimana produk atau layanan harus kembali berjalan, atau aktivitas harus dikembalikan, atau sumber daya harus dipulihkan;

aaaa. Risiko atau "*Risk*" adalah efek dari ketidakpastian (*uncertainty*) pada sasaran Perusahaan;

bbbb. Risiko Aktual atau "*Actual Risk*" adalah Risiko yang tersisa ketika perlakuan risiko yang sudah dilaksanakan;

cccc. Risiko Inheren atau "*Inherent Risk*" adalah suatu risiko yang melekat pada proses bisnis suatu entitas, risiko murni tanpa tersentuh pengendalian internal/kontrol eksisting maupun perlakuan risiko;

dddd. Risiko Saat Ini atau "*Current Risk*" adalah risiko yang sudah dilengkapi dengan pengendalian internal risiko/ kontrol eksisting, namun belum dilakukan perlakuan risiko;

eeee. Risiko Residual atau "*Residual Risk*" adalah risiko yang memperhitungkan setelah adanya rencana perlakuan risiko;

ffff. *Risk Officer* adalah pihak yang ditunjuk sebagai pihak yang membantu dalam melakukan input data profil risiko Unit Kerjanya;

gggg. *Risk Champion* adalah pihak 1 (satu) tingkat atau 2 (dua) tingkat di bawah *Risk* Otorisator yang ditunjuk sebagai perpanjangan tangan Unit Manajemen risiko;

hhhh. *Risk* Otorisator adalah Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam pengelolaan Risiko di Perusahaan;

iiii. Selera Risiko atau "*Risk Appetite*" adalah nilai batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan;

jjjj. *Stress Testing* adalah salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis posisi finansial Perusahaan dalam suatu skenario peristiwa yang bersifat ekstrim yang dipengaruhi oleh perubahan makro;

kkkk. Sumber Daya adalah seluruh aset, orang, keterampilan, informasi (baik elektronik atau bukan), teknologi (termasuk peralatan), bangunan, dan persediaan yang harus tersedia untuk digunakan oleh Perusahaan, agar dapat beroperasi dan sesuai tujuan;

llll. Sumber Daya Minimum atau "*Minimum Operating Requirement*" adalah sumber daya untuk menjalankan proses bisnis kritikal selama masa pemulihan/*resumption*;

mmmm. Sumber Risiko atau "*Risk Source*" adalah elemen yang secara tunggal atau secara kombinasi memiliki potensi dasar untuk menimbulkan risiko;

nnnn. Taksonomi Risiko adalah kumpulan kategori risiko yang detail, terstruktur dan komprehensif, bersifat umum, dan konsisten yang digunakan dalam proses Manajemen Risiko;

oooo. Model Tiga Lini atau "*Three-Line Models*" adalah pengembangan dari model pertahanan tiga lini *(three line of defence*) yang menjelaskan peran Organisasi untuk memfasilitasi tata kelola Manajemen Risiko yang baik;

pppp. Tim Manajemen Krisis adalah Tim yang berperan penting dalam melakukan pemulihan fungsi layanan/produk saat terjadi gangguan/bencana, meliputi keselamatan dan kesehatan Karyawan, identifikasi penilaian kerusakan, pendeklarasian bencana, pemulihan operasional termasuk koordinasi dengan Unit Kerja atau pihak terkait;

qqqq. Tindakan Perbaikan adalah tindakan untuk menghapus ketidaksesuaian dan mencegah untuk tidak terjadi lagi;

rrrr. Tingkat Risiko atau "*Level of Risk*" adalah besaran pengaruh suatu risiko atau kategori risiko (*risk category*) terhadap ketercapaian sasaran yang diekspresikan oleh kombinasi skor kemungkinan (*likelihood*) keterjadian (*occurrence*) risiko (*risk*) dan dampaknya terhadap sasaran.

ssss. Toleransi Risiko atau "*Risk Tolerance*" adalah nilai batasan risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai selera risiko untuk dikelola oleh Perusahaan (dengan adanya perlakuan risiko);

tttt. *Top Risk* adalah risiko yang berkaitan dengan pencapaian target RKAP dan risiko strategis terkait dengan *going concern* untuk jangka waktu satu tahun yang jatuh tempo di periode RKAP tahun berjalan;

uuuu. Unit Kerja adalah Unit setiap tingkatan struktur organisasi di Perusahaan yaitu BoD- 1, BoD-2, dan BoD-3;

vvvv. Unit Manajemen risiko adalah Unit Kerja yang menurut peraturan yang berlaku di Perusahaan memiliki tugas dan fungsi melaksanakan kebijakan, asistensi, pembinaan, serta koordinasi Manajemen Risiko;

wwww. *Walkthrough Table-Top Testing* adalah pendekatan yang dilakukan berdasarkan skenario yang telah disetujui sebelumnya, dimana dilaksanakan urutan tugas pemulihan yang tertulis dalam prosedur terkait.

UNCONTROLLED

1.5. Singkatan dan Akronim

a. 3LoD = *Three Line of Defence*
b. AR = *Actual Risk*
c. BC = *Business Continuity*
d. BCMS = *Business Continuity Management System*
e. BCP = *Business Continuity Plan*
f. BCS = *Business Continuity Strategy & Solution*
g. BIA = *Business Impact Analysis*
h. COSO = *Committee Of Sponsoring Organizations*
i. CR = *Current Risk*
j. DRC = *Disaster Recovery Centre*
k. DRP = *Disaster Recovery Plan*
l. ERM = *Enterprise Risk Management*
m. ERP = *Emergency Response Plan*
n. ERT = *Emergency Response Team*
o. GRC = *Governance, Risk and Compliance*
p. IR = *Inherent Risk*
q. ISO = *International Organization for Standardization*
r. KCI = *Key Control Indicator*
s. KRI = *Key Risk Indicator*
t. MTPD = *Maximum Tolerable Period of Downtime*
u. MAO = *Maximum Acceptabel Outage*
v. RA = *Risk Assesment*
w. RC = *Risk Champion*
x. RCSA = *Risk and Control Self Assesment*
y. RR = *Residual Risk*
z. RRU = *Risk Register Update*
aa. RO = *Risk Owner*
bb. RMI = *Risk Maturity Index*
cc. RPO = *Recovery Point Objective*
dd. RTO = *Recovery Time Objective*

1.6. Profil Risiko

Jenis Risiko	Penyebab	Cara Mengelola Risiko
Risiko kepatuhan dan hukum	Adanya perubahan peraturan internal dan/atau eksternal	Divisi Manajemen Risiko melakukan harmonisasi kebijakan atau prosedur sesuai dengan peraturan internal dan/atau eksternal yang berlaku
Risiko operasional	Ketidaktahuan *risk owner* dalam pengelolaan risiko	Sosialisasi kebijakan *risk management* dengan *risk owner* sehingga dapat melakukan pengelolaan risiko dengan baik

Tabel 1.2 Risiko Kebijakan

UNCONTROLLED

BAB II – ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO DAN MODEL TATA KELOLA RISIKO

2.1. Ketentuan Minimum Organ Pengelola Risiko Perusahaan

a. Pemenuhan Organ Minimum Pengelola Risiko Minimum di Perusahaan perlu memperhatikan kategori BUMN dan klasifikasi risiko Perusahaan;
b. Kategori BUMN mencakup :
   1. BUMN Konglomerasi
      i) Jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan BUMN terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% dari pendapatan BUMN konglomerasi;
      ii) Memiliki investasi pada Anak Perusahaan BUMN dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% dari modal BUMN konglomerasi;
      iii) Memiliki Anak Perusahaan BUMN dengan saham seri A; dan/atau
      iv) Dikategorikan sebagai BUMN konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait.
   2. BUMN Individu

   BUMN individu merupakan BUMN yang tidak memenuhi karakteristik BUMN konglomerasi.
c. Klasifikasi risiko BUMN dinilai berdasarkan intensitas risiko masing-masing BUMN, dengan mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas BUMN;
d. Dimensi ukuran BUMN yang dimaksud pada butir ‘c’ ditentukan berdasarkan parameter :
   1. Ukuran besar jika:
      i) Total aset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,00 (seratus triliun rupiah); atau
      ii) Total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,00 (dua puluh lima triliun rupiah).
   2. Ukuran tidak besar jika tidak memenuhi parameter sebagaimana dimaksud pada ayat (d) huruf i.
e. Dimensi kompleksitas BUMN yang dimaksud pada butir ‘c’ ditentukan berdasarkan parameter:
   1. Kompleksitas BUMN tinggi jika Perusahaan memenuhi salah satu parameter :
      i) Peran dalam menjalani kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*), antara lain:
         - Penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
         - Penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau
         - Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
      ii) Hubungan kelembagaan strategis dengan Kementerian Teknis yang didefinisikan sebagai hubungan dimana kementerian teknis terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam :
         - Menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau;
         - Memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian BUMN.
      iii) Pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah.
      iv) Kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan :
         - Jumlah Anak Perusahaan yang dikonsolidasikan kepada Perusahaan lebih dari 5 (lima) Anak Perusahaan;
         - Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan BUMN kompleks;
         - Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang beroperasi di luar negeri; atau
         - Memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek.

UNCONTROLLED

v) Memiliki interkoneksi dengan BUMN dan/atau Anak Perusahaan yang ditandai dengan:
- Jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
- Memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.

vi) Kompleksitas BUMN tidak tinggi jika Perusahaan tidak memenuhi ketentuan pada butir (v) ayat pertama.

f. Kategori dan klasifikasi Risiko BUMN dan Anak Perusahaan BUMN berdasarkan Intensitas Risiko menentukan persyaratan organ dan pelaporan Risiko minimum yang harus diterapkan oleh Perusahan dengan rincian sebagai berikut :

1. BUMN Konglomerasi

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	√	√	√	√
Direksi	√	√	√	√
Komite Audit (KA)	√	√	√	√
Komite Pemantau Risiko (KPR)	√	√	√	√
Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT)	√	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KA
Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko	√	√	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan
Direktur yang membidangi Pengelolaan Keuangan	√	√		
Satuan Pengawasan Intern	√	√	√	√

Tabel 2.1 Persyaratan organ BUMN Konglomerasi

2. BUMN Individu

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	√	√	√	√
Direksi	√	√	√	√

UNCONTROLLED

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Komite Audit (KA)	√	√	√	√
Komite Pemantau Risiko (KPR)	√	√	√	Fungsi dirangkap KA
Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT)	Fungsi dirangkap KPR		Tidak memerlukan TKT	
Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko	√	√	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan
Direktur yang membidangi Pengelolaan Keuangan	√	√		
Satuan Pengawasan Intern	√	√	√	√

Tabel 2.2 Persyaratan organ BUMN Individu

2.2. Organ Pengelola Risiko

Organ pengelola risiko dalam penerapan Manajemen Risiko terdiri dari :
a. Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas;
b. Komite Audit;
c. Komite Pemantau Risiko;
d. Direksi;
e. Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan merangkap pengelolaan Risiko;
f. *Internal Audit* (IA).

2.3. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko

Semua organ pengelola risiko memiliki peran dalam mendukung Manajemen Risiko Perusahaan agar bersifat efisien dan efektif dengan rincian sebagai berikut :

a. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab:

1. Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan serta strategi Manajemen Risiko yang dilaksanakan minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dengan frekuensi yang lebih sering jika terdapat perubahan unsur-unsur yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan secara substansial;
2. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko sebagai dimaksud pada poin 1, yang dilakukan minimal setiap semester;
3. Melaksanakan fungsi *Risk Oversight,* yaitu mengawasi Direksi & implementasi Manajemen Risiko Perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS atau pemilik modal; dan
4. Dewan komisaris/ Dewan Pengawas dalam mencermati setiap aktivitas manajemen memeberikan masukan sehingga Manajemen Risiko dapat dijalankan secara efektif.

UNCONTROLLED

b. Komite Audit

Komite Audit sebagai organ pengelola risiko di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas 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* berbasis risiko (*risk-base audit*);
3. Mengevaluasi kecukupan sistem pengendalian internal Perusahaan;
4. Memantau dan mengevaluasi kesesuaian penerapan kebijakan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keefektifan penerapan Manajemen Risiko;
5. 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, melalui evaluasi terhadap risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi keakuratan dan keandalan informasi keuangan;
6. Memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh Auditor Eksternal;
7. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit berbasis risiko, ruang lingkup, dan anggaran audit internal;
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 IA; dan
9. Mengevaluasi kinerja audit internal dalam melakukan identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko-risiko organisasi serta menyediakan rekomendasi untuk peningkatan efektivitas Manajemen Risiko dalam lingkungan kegiatan audit internal;
10. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas terkait pemberian remunerasi tahunan audit internal secara keseluruhan serta penghargaan kinerja;
11. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan keuangan dan Audit Intern Perusahaan;
12. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas dan akurasi proses pelaporan keuangan dan kesesuaian antara kebijakan Audit Intern Perusahaan;
13. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri; dan
14. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

c. Komite Pemantau Risiko

Komite pemantau risiko sebagai organ pengelola risiko di bawah Dewan Komisaris/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 BOD-1 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 Perusahaan;
4. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Perusahaan;
5. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;
6. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya; dan
7. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi manajemen risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS.

UNCONTROLLED

d. Direksi

Dalam pelaksanaan fungsi manajemen risiko Direksi memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab :

1. Menyusun dan mengusulkan kebijakan serta strategi manajemen risiko secara komprehensif;
2. Melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
3. Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi;
4. Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
5. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen;
6. 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*).
7. Memiliki peran dalam memberikan saran terhadap Unit Manajemen Risiko, terkait penerapan kebijakan dan strategi pengelolaan Risiko secara tertulis, termasuk penerapan persetujuan selera dan toleransi, serta kriteria Risiko Perusahaan;
8. Memastikan perlakuan Risiko Perusahaan pada tingkatan strategis berjalan secara efektif;
9. Membentuk struktur tata kelola Risiko yang proporsional untuk menerapkan Manajemen Risiko yang efektif dan efisien di tingkat Perusahaan;
10. Menyampaikan Laporan Profil Risiko Perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan hukum yang berlaku; dan
11. Melaksanakan fungsi manajemen risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.

e. Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan dan Risiko

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

1. Melaksanakan pengurusan Perusahaan sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Pemegang Saham;
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 penyusunan dan penetapan rencana kerja, rencana pengembangan dan sumber daya manusia di bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan Perusahaan dalam mencapai maksud dan tujuan;
4. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Manajemen Risiko Terintegrasi;
5. Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan Perusahaan telah memenuhi seluruh peraturan perundangan yang berlaku serta menjaga agar kegiatan usaha Perusahaan tidak menyimpang dari peraturan perundangan dan terekspos risiko kepatuhan;
6. Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan Perusahaan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Perusahaan kepada pihak eksternal;
7. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga Perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan metode yang handal dalam menerapkan pengelolaan risiko;
8. Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua Unit Kerja organisasi pengelolaan risiko;
9. Membentuk Unit Kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membidangi fungsi pengelolaan risiko, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab meliputi:
   i) Memantau pelaksanaan strategi manajemen risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
   ii) Memantau profil risiko, peta risiko, realisasi perhitungan risiko inheren dan risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan risiko dan biaya;
   iii) Melakukan *internal control testing* dan *stress testing*;
   iv) Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses manajemen risiko;
   v) Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur risiko;
   vi) Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau risiko sesuai kewenangan yang dimiliki; dan

UNCONTROLLED

vii) Menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan komite pemantau risiko secara berkala triwulan.

10. Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri;
11. Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri;
12. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan Unit Kerja yang berada di bidang keuangan, serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya;
13. Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan Perusahaan dan prinsip kehati-hatian;
14. Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan keuangan Perusahaan; dan
15. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

f. *Internal Audit* (IA)

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

1. Mengelola pelaksanaan Audit Internal dan Audit Eksternal berbasis risiko (*risk- based audit*);
2. Mengevaluasi kecukupan sistem pengendalian internal Perusahaan;
3. Mengelola risiko-risiko yang diidentifikasi dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keefektifan pengendalian internal;
4. Mengidentifikasi dan melaporkan hasil evaluasi terhadap laporan auditor internal berkala dan merekomendasikan tindakan perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan *(fraud)*, masalah kepatuhan terhadap pedoman dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain, termasuk jika terdapat risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi keakuratan dan keandalan informasi keuangan; dan
5. Mengidentifikasi dan melaporkan hasil evaluasi terhadap proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh Auditor Eksternal, termasuk jika terdapat risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi keakuratan dan keandalan informasi keuangan.

2.4. Model Tata Kelola Manajemen Risiko

Tujuan utama Manajemen Risiko adalah menjaga agar aktivitas atau tindakan yang diambil oleh Perusahaan tidak menimbulkan kerugian yang berlebih ataupun membahayakan kelangsungan usaha atau operasional Perusahaan tersebut. Untuk mendukung tujuan tersebut, diperlukan independensi dalam organisasi dan fungsi Manajemen Risiko Perusahaan berupa pemisahan fungsi/tugas diantara unit pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko, Unit Kepatuhan dan Unit Internal Audit, yang secara berurutan juga dinamakan sebagai *three line models* dalam pengelolaan Risiko di Perusahaan dan proses pengambilan keputusan yang tidak memihak atau menguntungkan unit pemilik Risiko tertentu atau mengabaikan unit pemilik Risiko lainnya.

Tata kelola Manajemen Risiko menggunakan struktur pengelolaan Risiko dan model tiga lini yang dapat membantu Perusahaan mengidentifikasi struktur dan proses yang komprehensif sehingga Direksi dapat mengambil keputusan berbasis Risiko.

Tata Kelola Organisasi

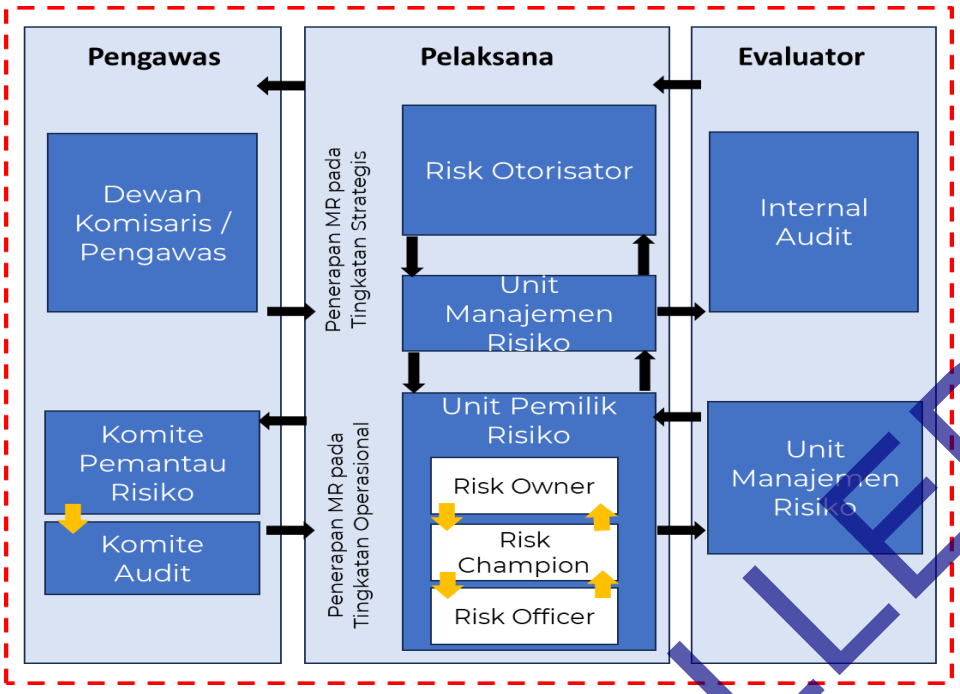
Tata kelola Manajemen Risiko membutuhkan struktur dan proses-proses yang memadai dan yang memungkinkan :

a. Akuntabilitas oleh Direksi Perusahaan kepada Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) dalam melakukan pengawasan organisasi dengan integritas, kepemimpinan dan keterbukaan;
b. Tindakan-tindakan (termasuk mengelola Risiko) oleh Direksi Perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengambilan keputusan berbasis Risiko dan penerapan sumber daya; dan
c. Asuransi dan nasihat oleh fungsi audit internal yang independen untuk memberikan kejelasan dan keyakinan serta mempromosikan dan memfasilitasi pengembangan berkelanjutan melalui tanya-jawab yang mendalam dan komunikasi yang berwawasan.

Direksi dan BoD-1 (*Risk Otorisator*) harus memastikan bahwa otoritas, tanggung jawab dan Akuntabilitas untuk peran yang relevan terkait Manajemen Risiko ditugaskan dan dikomunikasikan di semua tingkat Perusahaan, dan harus :

a. Menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab utama; dan
b. Mengidentifikasi individu yang memiliki Akuntabilitas dan otoritas untuk mengelola Risiko Pemilik Risiko (*Risk Owner*).

UNCONTROLLED



Gambar 2.1 Konsep Struktur Pengelolaan Risiko

Proses Manajemen Risiko Perusahaan dipisahkan dalam 2 (dua) proses besaran, yaitu dalam tingkat strategis dan operasional secara Perusahaan keseluruhan.
Proses manajemen risiko dalam lingkup operasional sehari-hari dijalankan oleh unit pemilik risiko yang mencakup *Risk Owner*, *Risk Champion* dan *Risk Admin* serta unit Manajemen Risiko. Jika terdapat kebutuhan pengambilan Keputusan strategis terkait Manajemen risiko, maka wewenang berada pada *Risk Otorisator* serta *Key Risk Owner* / Direksi yang bersangkutan.
Selain itu, penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dievaluasi kecukupannya oleh Internal Audit dan Komite Manajemen Risiko. Sedangkan secara keseluruhan tata kelola organisasi, penerapan manajemen Risiko diawasi oleh Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) dan Komite Risiko Usaha dan GCG.

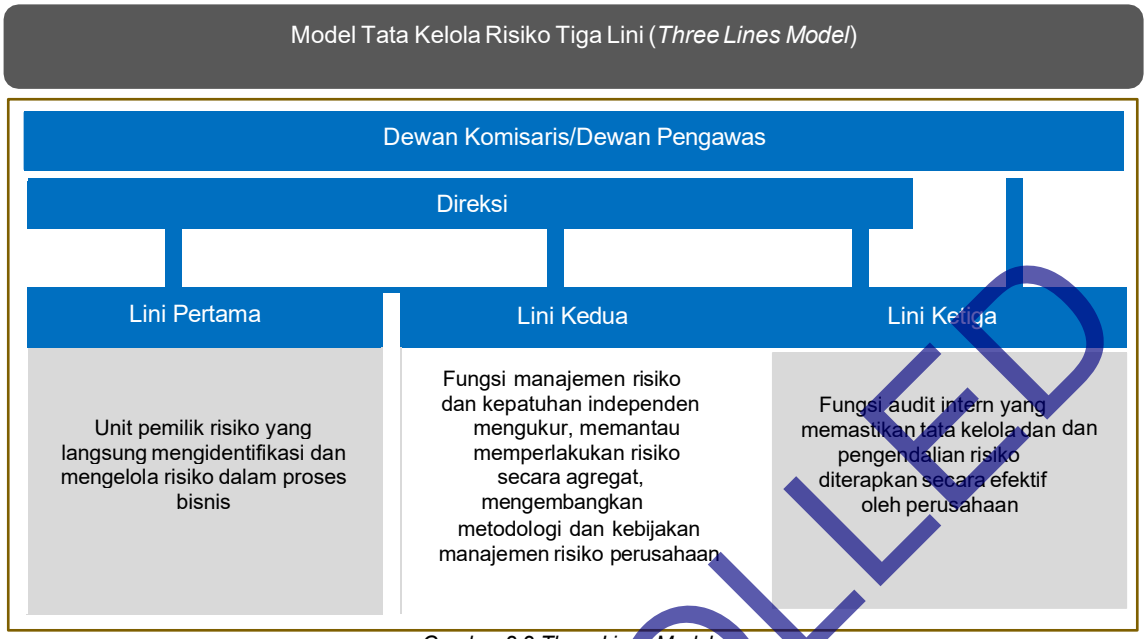
2.5. Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini

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 (*three lines model*) sebagai berikut:

a. Lini pertama sebagai Unit Pemilik Risiko merupakan Unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis;
b. Lini kedua sebagai fungsi manajemen risiko dan kepatuhan independen merupakan Unit yang mengukur, memantau, dan memperlakukan risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan pedoman manajemen risiko Perusahaan; dan
c. Lini ketiga sebagai fungsi Audit Intern merupakan Unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.

UNCONTROLLED

Untuk lebih jelasnya dalam menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) dapat dilihat dalam gambar di bawah:



Gambar 2.2 Three Lines Model

2.6. Akuntabilitas Direksi dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) Terkait Manajemen Risiko

a. Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai organisasi maupun usaha Perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi Perusahaan.
b. Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) harus memantau dan memastikan bahwa proses Manajemen Risiko telah diterapkan secara efektif dengan penanganan Risiko yang berkelanjutan.
c. Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) wajib menyampaikan laporan tentang tugas pengawasan termasuk yang terkait dengan Manajemen Risiko yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS Perusahaan.
d. Direksi dalam setiap pengambilan keputusan atau tindakan, harus mempertimbangkan Risiko Usaha.
e. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program Manajemen Risiko Perusahaan secara terpadu yang merupakan yang merupakan bagian dari pelaksanaan program tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
f. Direksi wajib menyampaikan laporan profil Manajemen Risiko dan penanganannya bersama dengan laporan berkala Perusahaan. Direksi adalah Pemilik Risiko Kunci (*Key Risk Owner*) Perusahaan sehingga Akuntabilitas tertinggi dalam pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan terletak pada Direksi Perusahaan.

UNCONTROLLED

Perusahaan menjaga efektivitas penerapan dan pengawasan Manajemen risiko yang didasarkan pada 4 (empat) aspek fundamental dengan struktur tata kelola sebagai berikut :

Gambar 2.3 Struktur Tata Kelola Risiko Perusahaan

2.7. Model Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi

a. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi
   1. Manajemen Risiko Terintegrasi merupakan rangkaian proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan Risiko yang muncul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan secara terintegrasi.
   2. Dalam mengembangkan, membangun, melaksanakan, maupun mengevaluasi kebijakan, pedoman, sistem pengelolaan Risiko merujuk pada kebijakan dan pedoman yang sudah ditetapkan oleh Induk Perusahaan.
   3. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi terkait pencapaian sasaran Perusahaan ditujukan untuk memberikan keyakinan bahwa sasaran Perusahaan dapat tercapai baik sasaran jangka pendek maupun jangka panjang.
   4. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi yang melihat proses bisnis Perusahaan secara menyeluruh dengan mengkaji ulang proses bisnis mendorong untuk merancang perbaikan proses bisnis yang membantu Perusahaan untuk mencapai sasarannya.
   5. Penetapan strategi dan kerangka Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan Perusahaan dengan mempertimbangkan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan kompleksitas Perusahaan.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*), Direksi dan Unit Manajemen Risiko dalam Manajemen Risiko Terintegrasi
   1. Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*)
      i) Menyetuji dan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang dilaksanakan minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dengan frekuensi yang lebih sering jika terdapat perubahan unsur-unsur yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara substansial.
      ii) Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan kebijakan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada butir i. yang dilakukan minimal setiap semester.
      iii) Melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.
   2. Direksi
      i) Membangun arah kebijakan, dan strategi Manajemen Risiko secara tertulis dan ekstensif yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, termasuk penetapan dan persetujuan limit Risiko baik Risiko secara keseluruhan dan per kategori Risiko.
      ii) Mengevaluasi dan/atau memperbarui kebijakan, strategi, dan Kerangka Manajemen Risiko minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering jika terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan, eksposur Risiko, dan/atau Profil Risiko secara substansial.

UNCONTROLLED

iii) Menentukan struktur organisasi yang meliputi wewenang dan tanggung jawab setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko dengan jelas.
iv) Bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) Perusahaan dan mengevaluasi serta memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko.
v) Memastikan seluruh Risiko yang material dan Dampak Risiko yang dimaksud telah ditindaklanjuti dan disampaikan kepada Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) Perusahaan secara berkala.
vi) Memastikan bahwa keperluan keuangan dan infrastruktur untuk mengelola dan mengendalikan Risiko telah terpenuhi dengan baik.
vii) Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
viii) Memastikan bahwa Unit Manajemen Risiko yang telah ditentukan dapat bekerja secara independen.
ix) Memastikan penerapan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha Perusahaan yang ditemukan oleh Unit Kerja yang membidangi fungsi internal audit Perusahaan.
x) Mengembangkan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran Risiko di semua jenjang organisasi, yang meliputi komunikasi yang memadai kepada semua jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian internal yang efektif.

3. Unit Manajemen Risiko
i) Mengembangkan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan Manajemen Risiko.
ii) Mengembangkan dan mengusulkan penetapan Selera Risiko, Toleransi Risiko, dan limit Risiko kepada Direksi Perusahaan dengan mempertimbangkan masukan dari *Risk Otorisator* dan unit pemilik Risiko.
iii) Menyusun, menentukan, dan memperbaharui prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko.
iv) Merancang dan menerapkan perangkat yang diperlukan dalam implementasi Manajemen Risiko.
v) Memantau penerapan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan Manajemen Risiko atau yang telah mendapatkan persetujuan dari Direksi.
vi) Memantau kedudukan/paparan Risiko secara keseluruhan, serta per kategori Risiko, dan per jenis aktivitas bisnis Perusahaan yang meliputi pemantauan kepatuhan terhadap Toleransi Risiko dan limit yang telah ditentukan.
vii) Melaksanakan *stress testing* setiap semester atau secara ad-hoc jika diperlukan, untuk mengidentifikasi dampak dari perubahan kondisi ekonomi terhadap kinerja Perusahaan secara keseluruhan.
viii) Mengkaji ulang proses Manajemen Risiko minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun, berdasarkan hasil audit dan/atau perkembangan praktik - praktik Manajemen Risiko yang berlaku secara nasional maupun internasional.
ix) Mengkaji rekomendasi produk dan/atau aktivitas baru yang meliputi penilaian kemampuan Perusahaan untuk melaksanakan aktivitas dan/atau produk baru serta kajian rekomendasi perubahan sistem dan prosedur.
x) Mengevaluasi akurasi model dan integritas data yang digunakan dalam pengukuran Risiko, jika model digunakan untuk keperluan internal (*internal model*).
xi) Menyampaikan usulan kepada Direksi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, mengenai besaran atau paparan maksimum Risiko yang dapat ditangani oleh Perusahaan.
xii) Menyusun dan menyampaikan laporan Profil Risiko kepada Direksi, Komite Manajemen Risiko (induk usaha) dan Komite Pemantau Risiko setiap semester, frekuensi penyampaian laporan dapat ditingkatkan seiring dengan kecepatan perubahan lingkungan eksternal.
xiii) Melakukan kaji ulang untuk memastikan kecukupan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan Manajemen Risiko, keakuratan metodologi penilaian Risiko, dan kecukupan teknologi Manajemen Risiko minimal 1 (satu) dalam 1 (satu) tahun dan/atau dengan frekuensi yang lebih sering jika dibutuhkan.
xiv) Menyusun dan menyampaikan kewajiban-kewajiban pelaporan spesifik sesuai dengan peraturan kepada regulator.

UNCONTROLLED

c. Laporan Manajemen Risiko Terintegrasi
   1. Pencatatan dan pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko.
   2. Pencatatan dan pelaporan proses Manajemen Risiko Terintegrasi mempunyai fungsi:
      i) Sebagai sumber informasi atas proses yang terjadi dalam Perusahaan yang menimbulkan potensi kerugian dan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan; dan
      ii) Menjadi sumber pembelajaran dalam rangka mencegah terjadinya Kejadian Risiko yang berulang dengan meningkatkan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
   3. Bentuk pencatatan dan pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi mencakup sekurang-kurangnya mengenai:
      i) Eksposur Risiko dan aktivitas pengelolaan Risiko yang telah direncanakan dan hasil-hasil yang telah dicapai dalam lingkup Unit;
      ii) Status profil Risiko sebelum dan sesudah pelaksanaan tindakan perlakuan Risiko terutama bagi Risiko-Risiko utama *(Top Risk)* dalam lingkup Unit; dan
      iii) Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku terkait pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi.
   4. Risiko-risiko utama yang dimaksud dalam butir 3 (tiga) poin (ii), direalisasikan melalui proses integrasi risiko terhadap keseluruhan risiko yang telah dilakukan penilaian risiko dari lini pertama Perusahaan.
   5. Laporan Manajemen Risiko Terintegrasi minimal disusun setiap triwulan dan disajikan secara perbandingan dengan periode triwulan sebelumnya. Frekuensi laporan tiap triwulan dapat ditingkatkan sesuai kebutuhan jika kondisi lingkungan Perusahaan berubah dengan cepat. Perusahaan memantau perubahan profil Risiko baik terkait dengan perubahan lingkungan usaha, tindakan mitigasi Risiko maupun keputusan menjalankan bisnis tertentu. Perusahaan juga memantau dan menganalisis situasi ekstrim yang dapat mengubah profil Risiko menjadi lebih buruk dan mengakibatkan tujuan Perusahaan lebih sulit tercapai.
   6. Laporan Manajemen Risiko Terintegrasi disampaikan kepada Direktur yang membidangi Manajemen Risiko Perusahaan, pihak Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) dan pihak pengambil keputusan dengan menyediakan informasi akurat terkait proses pengelolaan Risiko.

2.8. Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko *(Risk-Based Decision Making)* Melalui Implementasi *Four-Eyes Principle*

a. Definisi dan Tujuan *Four Eyes Principles*
   1. *Four Eyes Principles* adalah mekanisme pengendalian yang mensyaratkan bahwa setiap aktivitas yang melibatkan pengambilan keputusan (khususnya untuk transaksi bisnis) harus dikendalikan (direviu atau dikaji ulang) oleh pihak kedua yang Independen dan kompeten untuk memastikan adanya proses *check and balance.*
   2. Tujuan *Four Eyes Principles* adalah untuk meningkatkan pengawasan, transparansi, dan akuntabilitas dalam lingkungan kerja atau organisasi. Dengan menerapkan prinsip "*four eyes*", risiko kesalahan atau kecurangan dapat diminimalkan karena tindakan tersebut menjadi lebih terbuka dan terawasi.

b. Batas Penggunaan *Four Eyes Principles*
   Batas kewenangan pengambilan keputusan dalam mekanisme *Four Eyes Principle* merupakan keputusan-keputusan yang membutuhkan persetujuan Direksi dan/atau organ di atasnya yaitu Direktur Utama, dan Pemegang Saham dengan mengacu pada ketentuan mengenai batasan kewenangan, serta ketentuan lain yang terkait.

c. Tugas dan Tanggung Jawab Para Pihak Dalam Pengambilan Keputusan *Four Eyes Principle*
   Pengelolaan Investasi Strategis dan Aksi Korporasi mengacu pada prinsip 4 (*Four*) *Eyes Principle* dalam seluruh proses pengelolaan untuk meninjau risiko secara menyeluruh terdiri dari:
   1. Perencanaan;
      i) Direksi Perusahaan melakukan pembahasan untuk menetapkan rencana Investasi Strategis dan Aksi Korporasi yang dituangkan dalam RKAP.
      ii) Pengusul bersama dengan *Risk Partner* melakukan verifikasi untuk aspek Legal, *Risk, Governance* & *Compliance,* dan aspek *Finance* atas usulan pelaksanaan kegiatan Investasi Strategis dan Aksi Korporasi.
      iii) Usulan pelaksanaan kegiatan Investasi Strategis dan Aksi Korporasi disampaikan oleh Pengusul kepada Direksi selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari kerja setelah ditetapkannya dalam RKAP tahunan oleh RUPS.

UNCONTROLLED

iv) Usulan pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi sebagaimana dimaksud poin 1 disampaikan oleh Pengusul dengan melampirkan dokumen sebagai berikut:
- Persetujuan RKAP;
- Kajian Kelayakan bisnis, legal dan risiko meliputi:
  a) Kajian kelayakan bisnis:
     1) *Financial added value*; dan
     2) *Non financial added value*:
        i. Aspek kepentingan / objektivitas / tujuan;
        ii. Aspek sosial & ekonomi;
        iii. Aspek fiskal; dan
        iv. Aspek pelayanan & Operasional.
  b) Kajian Legal;
  c) Kajian Risiko;
  d) Kajian *Governance* & *Compliance*; dan
  e) kajian lain jika diperlukan
- *Timeline* dan rencana pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi;
- Pakta Integritas; dan
- Dokumen pendukung lainnya (apabila ada), misalnya: Berita Acara koordinasi/kesepakatan.

v) Usulan pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi yang tidak termasuk dalam penetapan RKAP termasuk penugasan dari Pemegang Saham, maka untuk lampiran dokumen dikecualikan dari poin 4.a dengan tetap melampirkan dokumen penugasan dari Pemegang Saham apabila merupakan penugasan.

2. *Review*;

i) Sekretariat dan/atau *Reviewer* bersama dengan *Checker* dan *Risk Partner* melakukan pengecekan kelengkapan dokumen terhadap usulan pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi yang diusulkan oleh Pengusul berdasarkan arahan dari Direksi melalui disposisi Direksi kepada Koordinator dan/atau Reviewer.

ii) Dalam melakukan pengecekan kelengkapan dokumen, Sekretariat dan/atau *Reviewer* bersama dengan *Checker* dan *Risk Partner* melakukan *review* dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- Tujuan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi;
- Tingkat risiko (*inherent* dan *residual*) dan imbal hasil investasi; dan
- Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan Anggaran Dasar serta seluruh ketentuan yang berlaku.

iii) Koordinator dan/atau *Reviewer* sudah harus menyampaikan *draft* dokumen *Committee Release* untuk pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari kerja sejak ditugaskan oleh Direksi.

iv) *Committee Release* yang disampaikan kepada Ketua Ketua Komite, Anggota Komite dan/atau *Approver* memuat hal – hal diantaranya:
- Rekomendasi untuk:
  i. Pelaksanaan;
  ii. Penundaan; atau
  iii. Percepatan.
- Tidak memberikan rekomendasi.

3. Persetujuan;

i) Ketua Komite dan/atau *Approver* memberikan persetujuan atas *draft Committee Release* dengan mempertimbangkan masukan dari Anggota Komite dan/atau *Approver*.

ii) Hal mana *Committee Release* tidak memuat rekomendasi Investasi Strategis atau Aksi Korporasi, maka Pengusul selanjutnya melakukan revisi RKAP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4. Pelaksanaan; dan

i) Pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi dimulai setelah mendapat persetujuan pelaksanaan dari Direksi dan/atau Ketua Komite dan/atau *Approver*.

ii) Pengusul melaksanakan kegiatan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi dengan memperhatikan *Committee Release*, prinsip – prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), dan seluruh ketentuan yang berlaku.

UNCONTROLLED

5. Pemantauan dan Evaluasi
   i) Monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi yang dilaksanakan oleh Pengusul dilakukan oleh *Checker* dibantu oleh *Risk Partner* yang hasilnya dilaporkan kepada Sekretariat dan/atau *Reviewer*.
   ii) Sekretariat dan/atau *Reviewer* melaporkan hasil Pemantauan dan Evaluasi kepada Koordinator dan/atau *Reviewer* atas pelaksanaan Investasi Strategis atau Aksi Korporasi yang dilaksanakan oleh Pengusul.
   iii) Sekretariat menyimpan dan mengelola dokumen *Committee Release* serta hasil Pemantauan dan Evaluasi Investasi Strategis dan Aksi Korporasi.

UNCONTROLLED

BAB III – TAHAPAN PENERAPAN

3.1. Sistem Manajemen Risiko

3.1.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan berdasarkan beberapa kebijakan umum sebagai berikut:

a. Mengacu Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018; Manajemen Risiko – Pedoman, dan Peraturan Menteri BUMN No. Per-2/MBU/03/2023; Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
b. Manajemen risiko bertujuan menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan.
c. Manajemen risiko diterapkan pada seluruh aktivitas dan transaksi Perusahaan.
d. Penerapan Manajemen Risiko berdasarkan prinsip-prinsip integrasi, terstruktur & komprehensif, dapat disesuaikan, menyeluruh, dinamis, sesuai informasi terbaik yang tersedia dan perbaikan yang berkelanjutan.
e. Penerapan Manajemen Risiko mencakup kepemimpinan dan komitmen Pimpinan Puncak Perusahaan.
f. Pengembangan kerangka kerja Manajemen Risiko mencakup integrasi, perancangan, implementasi, evaluasi dan perbaikan.

3.1.2 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko berperan sebagai fondasi bagi Perusahaan untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap sasaran.
Peran utama dari prinsip Manajemen Risiko adalah:

a. Sebagai basis pengelolaan Risiko yang perlu dipertimbangkan dalam mendesain kerangka kerja dan Proses Manajemen Risiko;
b. Memberikan panduan pengelolaan Risiko yang efektif dan efisien; dan
c. Mengkomunikasikan makna nilai dan menjelaskan niat dan tujuannya.

3.1.3 Tujuan Prinsip Manajemen Risiko

Tujuan utama prinsip Manajemen Risiko adalah:

a. Menciptakan dan melindungi nilai bagi Perusahaan;
b. Mendorong upaya inovasi;
c. Meningkatkan kinerja Karyawan; dan
d. mengawal upaya pencapaian tujuan.

3.1.4 Prinsip-Prinsip Penerapan Manajemen risiko

Prinsip-prinsip Manajemen Risiko sesuai SNI ISO 31000:2018; diilustrasikan seperti pada gambar berikut:

Gambar 3.1 Prinsip-Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

UNCONTROLLED

Manajemen risiko memiliki tujuan untuk penciptaan dan proteksi nilai yang mampu meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian tujuan.

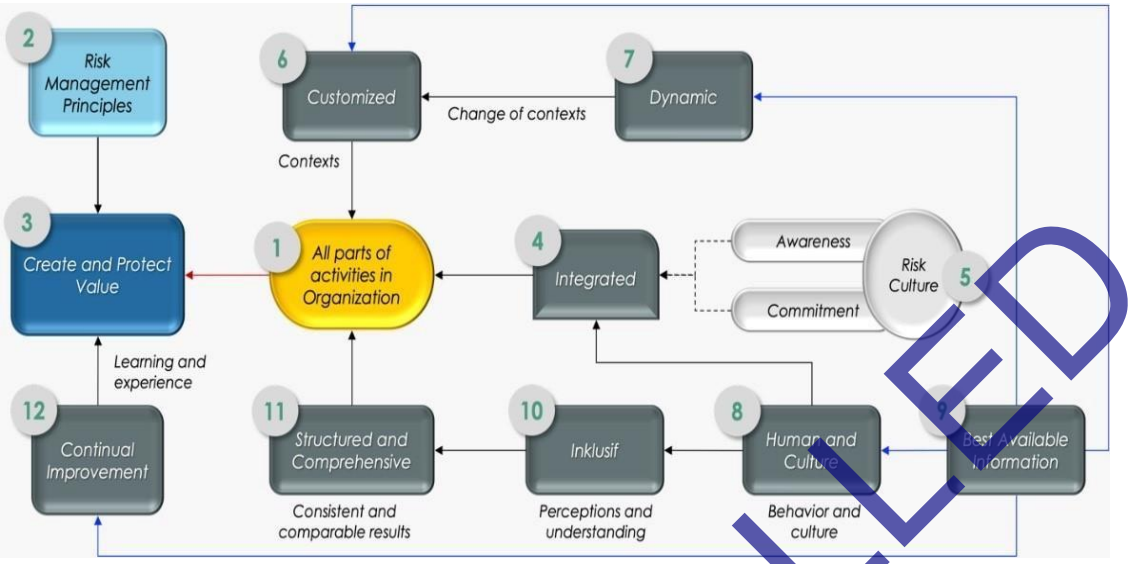
Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan mengikuti prinsip-prinsip sesuai SNI ISO 31000:2018; Manajemen risiko - Pedoman, sebagai berikut:

a. Terintegrasi (*Integrated*)
   Manajemen Risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan seluruh aktivitas Perusahaan. Semua aktivitas dan kegiatan yang dilakukan dalam pengambilan keputusan di Perusahaan melibatkan Manajemen Risiko Pengambilan keputusan atas semua aktivitas dan kegiatan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek Manajemen Risiko, sehingga mendukung pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja serta inovasi Perusahaan. Melalui penerapan prinsip Manajemen Risiko Terintegrasi dapat memberikan jaminan yang memadai terhadap Perusahaan dalam upaya penciptaan nilai.
b. Terstruktur dan Komprehensif (*Structured and Comprehensive*)
   Dalam penerapan Manajemen Risiko, setiap tahap terstruktur dan terencana dengan baik sehingga hasilnya dapat terpantau dengan baik dan dapat dibandingkan dengan hasil sebelumnya. Pengelolaan Risiko menuntut adanya komitmen dan kepedulian agar pelaksanaannya konsisten. Pengelolaan Risiko dilakukan sesuai dengan tingkat kompleksitas aktivitas agar memberikan keseimbangan terhadap upaya yang dilakukan dengan hasil yang dicapai.
c. Dapat Disesuaikan (*Customized*)
   Kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko disesuaikan dan sebanding terhadap Konteks Internal dan Konteks Eksternal Perusahaan yang terkait dengan pencapaian tujuannya. Pengelolaan Risiko membutuhkan pemindaian dan pemahaman terhadap Konteks Internal dan Konteks Eksternal secara komprehensif. Konteks yang dipindai dan dipahami dapat digunakan untuk memutakhirkan secara berkala kerangka dan proses Manajemen Risiko. Dalam proses Manajemen Risiko, horizon waktu perlu diperhatikan mengingat ada kegiatan prioritas yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan kegiatan lainnya.
d. Inklusif (*Inclusive*)
   Penerapan Manajemen Risiko tidak terlepas dari keterlibatan Pemangku Kepentingan. Dukungan dari Manajemen Perusahaan menjadi hal penting dalam perumusan Kerangka Manajemen Risiko dan proses pemantauan, peninjauan, dan Evaluasi Risiko.
e. Dinamis (*Dynamic*)
   Manajemen Risiko memiliki prinsip dinamis agar dapat mengantisipasi dan menjawab perubahan dengan cepat, karena Risiko dapat berubah sesuai kondisi eksternal dan internal Perusahaan. Pengelolaan Risiko menuntut adanya komitmen dan kepedulian agar pelaksanaannya konsisten. Pengelolaan Risiko dilakukan sesuai dengan tingkat kompleksitas aktivitas agar memberikan keseimbangan terhadap upaya yang dilakukan dengan hasil yang dicapai.
f. Informasi Terbaik yang Tersedia (*Best Available Information*)
   Informasi yang tersedia (terdiri dari data masa lalu, saat ini dan target di masa depan) harus jelas, valid dan tepat waktu untuk mendukung proses pengambilan keputusan.
g. Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya (*Human and Cultural Factors*)
   Penerapan Manajemen Risiko dipengaruhi oleh faktor perilaku manusia dan budaya kerja di Perusahaan. Budaya Risiko yang baik dalam Perusahaan berarti bagaimana cara sebuah Perusahaan mengelola dan menangani Risiko secara efektif.
h. Perbaikan Secara Berkelanjutan (*Continual Improvement*)
   Perusahaan secara berkelanjutan menciptakan kemampuan dan kecakapan dalam rangka membangun pengelolaan Risiko yang baik melalui pembelajaran dan pengalaman. Pembelajaran bermakna pada realisasi *Lesson Learned, Learning Curve, Talent Pool* dan lain-lain. Pengalaman sangat penting dalam memaksimalkan proses pembelajaran untuk merealisasikan kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan.

UNCONTROLLED

3.1.5 Interaksi Elemen Prinsip Manajemen Risiko

Kedelapan prinsip Manajemen Risiko apabila digambarkan dalam suatu diagram hubungan keterkaitan, maka akan saling berinteraksi satu dengan lainnya sebagai berikut:



Gambar 3.2 Interaksi Elemen Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip utama Manajemen Risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai (*Create and Protect Value*, poin 3) dari seluruh aktivitas yang diterapkan di dalam Perusahaan (poin 1). Hal tersebut mencerminkan budaya pengelolaan Risiko yang terintegrasi ke dalam setiap aktivitas (poin 4) yang ada karena dapat tercermin melalui kesadaran dan komitmen pengelolaan Risiko (poin 5). Prinsip terintegrasi (*Integrated*, poin 4) sangat erat kaitannya dengan prinsip manusia dan budaya (*Human and Culture*, poin 8), karena pembentukan budaya Risiko (poin 5) dimulai dari insan Perusahaan dan budaya Organisasi yang dibangun, serta didukung dengan informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*, poin 9).Pembangunan manusia dan budaya (poin 8) juga berkaitan dengan prinsip inklusif (poin 10) karena mencakup persepsi dan pemahaman seluruh Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) yang terkait, sehingga dapat menjadikan budaya pengelolaan Risiko yang terstruktur dan komprehensif (*Structured and Comprehensive*, poin 11). Pada akhirnya, pengelolaan Risiko mampu mengawal upaya pencapaian sasaran Perusahaan.

Di sisi lain, aktivitas Organisasi juga sangat dipengaruhi dengan konteks yang ada, sehingga pengelolaan Risiko juga perlu disesuaikan (*Customized*, poin 6) dengan kebutuhan Perusahaan. Tantangan akan setiap perubahan konteks Perusahaan juga menuntut bahwa pengelolaan Risiko atas setiap aktivitas Perusahaan perlu dilakukan secara Dinamis (poin 7), sesuai dengan informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*, poin 9).

Atas keseluruhan interaksi prinsip manajemen yang diterapkan tersebut, diharapkan Perusahaan mampu mendorong upaya pengembangan yang berkelanjutan (*Continual Improvement*, poin 12) secara terus menerus. Oleh karena itu, prinsip penciptaan dan perlindungan nilai (*Create and Protect Value*, poin 3) bagi Perusahaan dapat senantiasa dijadikan bahan pembelajaran dan pengalaman bagi Perusahaan.

3.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka Manajemen Risiko sesuai SNI ISO 31000:2018; diilustrasikan seperti pada gambar berikut:

Gambar 3.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

UNCONTROLLED

Tujuan kerangka Manajemen Risiko adalah untuk membantu Perusahaan dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Efektivitas Manajemen Risiko akan tergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola Perusahaan, termasuk pengambilan keputusan.
Kerangka Manajemen Risiko Perusahaan sesuai SNI ISO 31000:2018; Manajemen risiko – Pedoman terdiri dari:

a. Kepemimpinan dan Komitmen *(Leadership and Commitment)*
   1. Manajemen Puncak *(Top Management)* dan Badan Pengawas *(Oversight Bodies)* harus memastikan bahwa Manajemen Risiko *(Risk Management)* terintegrasi ke dalam semua kegiatan Perusahaan.
   2. Manajemen Puncak *(Top Management)* dan Badan Pengawas *(Oversight Bodies)* harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan cara:
      i) Menyesuaikan dan mengimplementasikan seluruh komponen yang terdapat di dalam kerangka kerja:
         - Mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menjabarkan komitmen, rencana dan aksi Perusahaan terkait manajemen risiko;
         - Memastikan tersedianya sumber daya untuk mengelola risiko; dan
         - Memberikan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas di seluruh level Perusahaan sesuai dengan perannya masing-masing.

      ii) Tujuan dari Manajemen Puncak *(Top Management)* dan Badan Pengawas *(Oversight Bodies)* menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya yaitu:
         - Menyelaraskan manajemen risiko dengan tujuan, strategi dan budayanya.
         - Mengenali dan mengatasi semua kewajiban serta komitmen.
         - Mengkomunikasikan nilai manajemen risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingannya.
         - Menetapkan jumlah dan jenis risiko yang mungkin atau tidak mungkin diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko, memastikan bahwa informasi tersebut dikomunikasikan kepada organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholders*).
         - Mempromosikan pemantauan risiko secara sistematis.
         - Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi.

b. Integrasi *(Integration)*
   1. Integrasi manajemen risiko didasari pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi;
   2. Struktur organisasi dapat berbeda tergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi;
   3. Setiap orang dalam setiap struktur organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko;
   4. Manajemen menterjemahkan arah tata kelola ke dalam strategi dan tujuan terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja berkelanjutan yang dinginkan dan kelangsungan organisasi;
   5. Menentukan akuntabilitas manajemen risiko dan peran pengawasan dalam suatu organisasi merupakan bagian integral dari tata kelola organisasi;
   6. Integrasi manajemen risiko ke dalam organisasi merupakan proses yang dinamis, berulang dan harus disesuaikan dengan kebutuhan serta budaya organisasi; dan
   7. Manajemen risiko harus menjadi bagian yang tidak terpisah dari tujuan organisasi, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan operasi.

c. Desain *(Design)*
   1. Memahami organisasi dan konteksnya
      i) Dalam merancang kerangka kerja manajemen risiko organisasi harus memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internal.
      ii) Analisis konteks eksternal organisasi dapat mencakup antara lain:
         - Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal;
         - Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi tujuan organisasi;
         - Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
         - Hubungan dan komitmen kontraktual; dan
         - Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.

UNCONTROLLED

iii) Analisis konteks internal organisasi dapat mencakup antara lain:
- Visi, misi, dan nilai-nilai;
- Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas;
- Strategi, tujuan dan kebijakan;
- Budaya organisasi;
- Standar, Pedoman dan model yang diadopsi oleh organisasi;
- Sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem dan teknologi);
- Data, sistem informasi, dan arus informasi;
- Hubungan dengan pemangku kepentingan internal dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai;
- Hubungan dan komitmen kontraktual; dan
- Interdependensi dan interkoneksi.

2. Mengartikulasikan Komitmen Manajemen Risiko
   i) Manajemen Puncak dan Badan Pengawas harus menunjukkan dan mengartikulasikan komitmen berkelanjutan terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan tujuan dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko.
   ii) Komitmen harus mencakup antara lain:
   - Tujuan organisasi untuk mengelola risiko dan hubungannya ke tujuan dan kebijakan lainnya;
   - Menekankan kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam budaya organisasi secara keseluruhan;
   - Memimpin integrasi manajemen risiko ke dalam kegiatan bisnis inti dan pengambilan keputusan;
   - Otoritas, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
   - Memastikan sumber daya yang diperlukan tersedia;
   - Cara bagaimana tujuan yang bertentangan ditangani;
   - Pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi; dan
   - Peninjauan dan perbaikan.
   iii) Komitmen manajemen risiko harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan kepada para pemangku kepentingan *(stakeholders)*.
3. Menetapkan Peran, Otoritas, Tanggung Jawab, dan Akuntabilitas Organisasi Manajemen Puncak dan Badan Pengawas harus memastikan bahwa otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk peran yang relevan sehubungan dengan manajemen risiko ditugaskan dan dikomunikasikan di semua tingkat organisasi dengan:
   i) Menekankan bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab utama; dan
   ii) Mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan otoritas untuk mengelola risiko.
4. Alokasi Sumber Daya
   i) Manajemen Puncak dan Badan Pengawas harus memastikan alokasi sumber daya yang tepat dalam mengelola manajemen risiko yang dapat mencakup, namun tidak terbatas pada:
   - Orang, ketrampilan, pengalaman, dan kompetensi;
   - Progres, metode, dan alat organisasi yang akan digunakan untuk mengelola risiko;
   - Proses dan prosedur yang terdokumentasi;
   - Sistem informasi dan manajemen pengetahuan; dan
   - Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.
   ii) Organisasi harus mempertimbangkan kemampuan dan kendala pada sumber daya yang ada.
5. Membangun Komunikasi dan Konsultasi
   i) Organisasi harus menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi untuk mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan manajemen risiko yang efektif;
   ii) Komunikasi melibatkan kegiatan berbagi informasi dengan audiens yang ditargetkan. Konsultasi juga melibatkan peserta yang memberikan umpan balik dengan harapan bahwa umpan balik tersebut dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan atau kegiatan lain;

UNCONTROLLED

iii) Metode komunikasi dan konsultasi harus mencerminkan harapan para pemangku kepentingan; dan
iv) Komunikasi dan konsultasi harus dilakukan tepat waktu dan memastikan bahwa informasi dan umpan balik yang relevan dikumpulkan, disusun, dan dibagikan dan selanjutnya perbaikan dapat dilakukan.

d. Implementasi *(Implementation)*
Organisasi harus menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:
1. Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya.
2. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila perlu.
3. Memastikan bahwa pengaturan organisasi untuk mengelola risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas.
4. Keberhasilan implementasi kerangka kerja membutuhkan keterlibatan dan kesadaran para pemangku kepentingan yang memungkinkan organisasi untuk secara eksplisit mengatasi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan juga memastikan bahwa ketidakpastian baru atau lanjutan akan ditangani.
5. Kerangka manajemen risiko yang dirancang dan diimplementasikan dengan benar akan memastikan bahwa proses manajemen risiko merupakan bagian dari semua kegiatan di seluruh organisasi, termasuk pengambilan keputusan dan perubahan konteks eksternal dan internal dapat diidentifikasi.

e. Evaluasi *(evaluation)*
Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko organisasi harus:
1. Secara berkala mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan; dan
2. Menentukan apakah tetap memadai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

f. Perbaikan *(Improvement)*
1. Adaptasi
Organisasi harus terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal sehingga organisasi dapat meningkatkan nilainya.
2. Perbaikan berkelanjutan
i) Organisasi harus terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal sehingga organisasi dapat meningkatkan nilainya.
ii) Organisasi harus mengidentifikasi kekurangan atau peluang peningkatan, mengembangkan rencana dan menugaskannya kepada personel yang bertanggung jawab terkait implementasi manajemen risiko.
iii) Perbaikan berkelanjutan harus berkontribusi dalam peningkatan manajemen risiko.

3.3. Proses Penerapan Manajemen Risiko

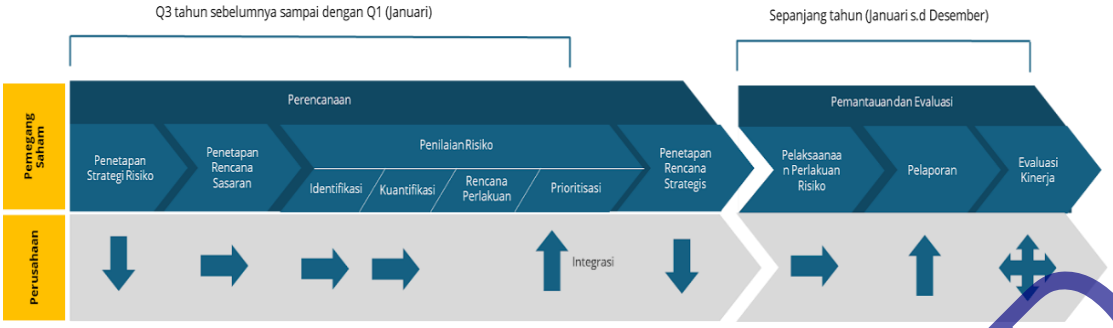
Proses Manajemen Risiko di Perusahaan terdiri dari 2 (dua) proses utama yaitu proses perencanaan dan proses pemantauan dan evaluasi yang masing-masing terdiri dari:

a. Proses perencanaan meliputi:
1. proses penetapan strategi risiko;
2. proses penetapan rencana sasaran;
3. proses penilaian risiko yang terdiri dari proses penetapan lingkup, konteks dan kriteria, identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko, dan prioritisasi risiko; dan
4. proses penetapan perencanaan strategis.

b. Proses pemantauan dan evaluasi, meliputi:
1. proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko;
2. proses pelaporan; dan
3. proses evaluasi kinerja.

UNCONTROLLED

Wewenang Perusahaan dalam proses Manajemen Risiko, serta mekanisme interaksinya digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.4 Wewenang serta Mekanisme Interaksi Perusahaan dalam Proses Manajemen Risiko

Penjelasan:

1. Penetapan strategi risiko dilakukan secara *Top-Down*, yaitu diawali melalui penetapan strategi risiko Perusahaan.
2. Strategi risiko yang telah ditetapkan menjadi basis dalam proses penetapan rencana sasaran baik dalam Perusahaan.
3. Atas rencana sasaran yang telah ditetapkan, Perusahaan melakukan proses identifikasi dan kuantifikasi risiko, serta penyusunan rencana perlakuan risiko.
4. Hasil identifikasi, kuantifikasi dan rencana perlakuan risiko dari Perusahaan kemudian dilakukan prioritisasi untuk mendapatkan daftar risiko utama. Dimana, prioritisasi ini dilakukan melalui proses integrasi risiko secara *bottom-up* dengan mengumpulkan kandidat risiko utama dari Kantor Cabang, sampai diperoleh profil kandidat risiko utama *enterprise.* Hasil integrasi risiko kemudian akan diagregasi oleh Pemegang Saham.
5. Dalam tahap pemantauan dan evaluasi, Perusahan melakukan pelaksanaan perlakuan risiko.
6. Atas hasil pelaksanaan Manajemen Risiko, pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan dilaporkan kepada Pemegang Saham.
7. Evaluasi kinerja dilakukan oleh Perusahaan terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan pencapaian kinerja yang menghasilkan peringkat risiko Perusahaan sebagai indikator penilaian kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang akan dijadikan sebagai pertimbangan dalam penyusunan rekomendasi dan kebijakan mitigasi risiko.

3.4. Proses Perencanaan Manajemen Risiko

3.4.1 Proses Penetapan Strategi Risiko

a. Prinsip-Prinsip Penetapan Strategi Risiko

Penyusunan Strategi Risiko Perusahaan mempertimbangkan:

1. RAS Pemegang Saham;
2. *Core competence* perusahaan;
3. *Outlook* industri dan *positioning* Perusahaan pada industri;
4. Kondisi perusahaan pada tahun berjalan dalam *survival mode* (kontraksi), *business as usual* atau *expansion mode*.
5. Cakupan waktu penetapan target Perusahaan dalam RJPP atau RKAP; dan
6. Kapasitas risiko Perusahaan.

b. Komponen Strategi Risiko

Strategi Risiko Perusahaan terdiri dari:

1. Pernyataan Selera Risiko *(Risk Appetite Statement)*

   Pernyataan Selera Risiko adalah pernyataan dari selera perusahaan terhadap Risiko dengan memperhitungkan tujuan strategis yang memuat setidaknya 4 (empat) postur Selera Risiko sebagai berikut:

   i) Intoleran, apabila:
   - Perusahaan sangat berhati-hati dalam mengambil risiko, cenderung menghindari risiko yang signifikan dan lebih memilih untuk menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis.
   - Keputusan bisnis biasanya didasarkan pada pemeliharaan modal dan menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan.

UNCONTROLLED

ii) Konservatif, apabila:
- Perusahaan berhati-hati dalam menghadapi risiko, dengan mengambil beberapa risiko yang terkendali, tetapi tetap memprioritaskan keamanan modal dan kestabilan.
- Keputusan bisnis biasanya didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dan menghindari risiko besar yang tidak terduga.

iii) Moderat, apabila:
- Perusahaan bersedia mengambil risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar.
- Keputusan bisnis akan mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak risiko secara bersamaan.

iv) Strategis, apabila:
- Perusahaan secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai tujuan pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar.
- Keputusan bisnis akan lebih didasarkan pada analisis risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang.

2. Nilai Ambang Risiko, yang meliputi:

i) Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Risk Capacity merupakan maksimum nilai risiko yang dapat ditanggung Perusahaan berdasarkan ketersediaan modal, kemampuan pendanaan, likuiditas, atau kemampuan keuangan lainnya sesuai dengan batasan ketentuan regulator.

Kapasitas risiko dihitung dalam satuan moneter dengan menggunakan pendekatan *Retained Earnings*, *Net Profit After Tax* (NPAT), ekuitas atau *Net Working Capital* (NWC), Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM), *standby loan*, atau kemampuan lain yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perusahaan.

ii) Selera Risiko (*Risk Appetite)*

Risk Appetite merupakan jenis risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan dengan nilai risiko tertentu baik dalam bentuk rentang nilai, nilai minimal, atau nilai maksimal dengan mengoptimalkan potensi bisnis terbaik dan Kapasitas Risiko yang dimiliki.

Selera risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data, antara lain:
- Judgement atau pertimbangan manajemen.
- Data historis realisasi *loss event* selama 3 (tiga) – 5 (lima) tahun terakhir.
- Data historis nilai eksposur risiko residual dari risiko utama dengan kapasitas risiko atau disebut dengan *Total Capacity at Risk* 3 (tiga) – 5 (lima) tahun terakhir.

Risk Appetite ditentukan untuk masing-masing taksonomi risiko. Informasi metrik selera risiko memuat antara lain: (i) risiko utama sesuai dengan taksonomi risiko, (ii) pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*), (iii) postur selera risiko, (iii) parameter, (iv) satuan ukur.

Penetapan *Risk Appetite* untuk Perusahaan dilakukan melalui penurunan dari sasaran atau target kinerja Perusahaan dan risiko-risiko utama yang dapat mengancam pencapaian sasaran tersebut (*Top Risk*) yang diidentifikasi berdasarkan hasil analisis kondisi internal dan eksternal Perusahaan.

Analisis internal dilakukan sekurang-kurangnya terhadap aspek-aspek berikut:
- Visi dan misi Perusahaan, arahan dan target/sasaran Perusahaan jangka panjang yang tercantum dalam RJPP, RKAP, Kontrak Manajemen, dan dokumen strategis lainnya yang relevan.
- Risk Profile Perusahaan.
- Kultur Perusahaan.

Analisis internal dilakukan sekurang-kurangnya terhadap aspek- aspek berikut:
- Persyaratan dari regulator/ standar industri; dan
- Pandangan dan ekspektasi stakeholder eksternal seperti Aspirasi Pemegang Saham.

UNCONTROLLED

Selera Risiko menjadi representasi praktis atas pernyataan selera Risiko dan menjadi panduan bagi Pemilik Risiko (*Risk Owner*) untuk menentukan perlakuan terhadap Risiko. Apabila selera risiko dilewati, diperlukan adanya:

- *Follow-up* pada *Risk Owner*;
- Eskalasi kepada pihak yang berkepentingan; dan
- Penetapan tindak lanjut/*corrective action* yang diperlukan atas Risiko terkait.

iii) Toleransi Risiko (*Risk Tolerance)*
Nilai toleransi risiko dihitung dalam satuan moneter yang dialokasikan dari kapasitas risiko yang disesuaikan dengan kebijakan selera risiko Perusahaan. Nilai ini dapat lebih kecil, lebih besar atau sama dengan nilai selera risiko. Toleransi risiko juga dapat dihitung dalam satuan selain moneter, seperti rasio, persentase atau satuan lainnya.

iv) Batasan Risiko (*Risk Limit*)
Limit Risiko merupakan batasan risiko dalam satuan moneter yang didistribusikan kepada seluruh pemilik risiko di Perusahaan. Total nilai batasan/limit secara kuantifikasi tidak boleh melebihi nilai batasan risiko (*risk limit*) di level *enterprise*/korporat. Nilai limit risiko akan dijadikan sebagai acuan pengelolaan Risiko dan target Risiko Residual di Perusahaan.
Perhitungan batasan risiko dapat menggunakan regresi logistik, *Exponentially Weighted Moving Average* (EWMA), atau metode lain yang dinilai lebih sesuai dengan mengacu pada data historis Perusahaan atau proyeksi yang dikeluarkan oleh pihak/ahli yang kompeten. Batasan risiko juga dapat dihitung dalam satuan selain moneter, seperti rasio, persentase atau satuan lainnya.

3. Proses Persetujuan Strategi Risiko
Strategi Risiko Perusahaan wajib mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris sebelum dijadikan sebagai Pedoman Perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis baik RJPP ataupun RKAP.

3.4.2 Proses Penetapan Rencana Sasaran

a. Perusahaan wajib menyusun sasaran berbasis manajemen risiko dengan ketentuan sebagai berikut:
   1. Pilihan berbagai sasaran dan strategi bisnis diputuskan berdasarkan pertimbangan antara risiko yang dapat diterima sesuai dengan nilai ambang risiko yang telah ditetapkan dengan hasil yang diharapkan dapat diperoleh Perusahaan.
   2. Pertimbangan risiko yang dapat diterima mengikuti acuan strategi risiko yang telah ditetapkan.
   3. Target yang diusulkan dalam rancangan perencanaan strategis memenuhi ketentuan sebagai berikut:
      i) Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan penerimaan risiko.
      ii) Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi serta harus direalisasikan dengan melindungi dari risiko yang tidak dapat diterima oleh Perusahaan.
      iii) Perlakuan dan pengendalian risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan risiko yang dapat diterima dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.
      iv) Target harus telah memperhitungkan risiko (*risk adjusted* target). Ketidaktercapaian target sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan perusahaan dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan, kecuali yang disebabkan oleh suatu risiko yang semua Perusahaan dalam industri tersebut terdampak.

b. Sasaran Usaha
   1. Perusahaan wajib menyusun sasaran usaha secara spesifik, dapat diukur, jelas jangka waktunya serta secara rasional dapat dilaksanakan/dicapai.
   2. Dalam penyusunan sasaran usaha, Perusahaan wajib berpedoman pada sasaran utama dan aspirasi pemegang saham.
   3. Keputusan pemilihan sasaran didasarkan antara risiko dengan imbal hasil sesuai dengan penerimaan risiko Perusahaan sebagaimana strategi risiko ditetapkan.

UNCONTROLLED

c. Strategi Usaha
   1. Perusahaan wajib menyusun strategi usaha sebagai langkah yang ditempuh untuk mencapai atau merealisasikan sasaran usaha Perusahaan.
   2. Kelayakan suatu strategi yang akan digunakan dalam merealisasikan suatu sasaran usaha yang hendak dicapai, dilakukan penilaian berdasarkan metrik strategi risiko.
   3. Untuk menjalankan strategi usaha yang telah dinilai layak berdasarkan strategi risiko dijabarkan dalam program kegiatan perusahaan berdasarkan bidang kegiatan

3.4.3 Proses Penilaian Risiko

Berdasarkan sasaran yang ditetapkan, Perusahaan wajib melakukan penilaian Risiko yang terdiri dari:

a. Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria Untuk Proses Analisis Risiko
   1. Lingkup
      Penetapan lingkup merupakan rancangan di tahap awal dalam proses manajemen risiko yang selaras dengan prinsip "diintegrasikan (*integrated*)", di mana ada penekanan yang secara eksplisit menyebutkan bahwa pengelolaan Risiko harus diintegrasikan dengan proses bisnis Perusahaan. Penetapan lingkup diorientasikan pada domain di mana pemilik risiko (*risk owner*) melakukan aktivitas yang selaras dengan program kerja yang telah ditetapkan.
      Perusahaan menetapkan lingkup aktivitas pada tingkatan yang disesuaikan dengan karakteristik tingkat aktivitasnya, misalnya tingkat strategis, operasional, program, proyek, atau aktivitas terkait lainnya.
      Untuk itu perlu diuraikan secara rinci tentang penjelasan terhadap domain "Lingkup", antara lain:
      i) Sasaran-sasaran dan keputusan-keputusan yang harus dibuat;
      ii) Hasil yang diharapkan dari tiap tahap yang harus diambil dalam proses;
      iii) Waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu dilibatkan dan yang tidak perlu;
      iv) Teknik dan metode penilaian risiko yang tepat;
      v) Sumber daya yang diperlukan, pembagian tanggung jawab, dan catatan- catatan yang harus dipelihara, disimpan, dimutakhirkan dan/atau dimusnahkan; dan
      vi) Tata hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain yang berkaitan.
   2. Konteks
      Penetapan Konteks merupakan rancangan di tahap awal setelah lingkup di dalam proses manajemen risiko, dimana penekanan yang secara eksplisit menyebutkan bahwa pengelolaan risiko harus mempertimbangkan konteks internal dan eksternal Perusahaan. Makna dasar dari konteks adalah kondisi atau keadaan yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja dan keberlangsungan kegiatan Perusahaan.
      Konteks dalam proses pengelolaan risiko dikelompokan menjadi 2 (dua), yakni:
      i) Konteks Eksternal
         Konteks Eksternal terkait dengan lingkungan eksternal di mana Perusahaan beroperasi dan mengupayakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini Perusahaan harus mempertimbangkan faktor eksternal apa saja yang dapat memberikan pengaruh bagi operasional Perusahaan dalam mencapai sasarannya. Faktor-faktor eksternal ini harus dikaji, baik di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional.
         Salah satu cara yang digunakan untuk menguraikan aspek apa saja yang ada di dalam kelompok konteks eksternal adalah dengan menggunakan kerangka umum yang dikenal dengan istilah **PESTLE**, yakni:
         - *Political* (politik)
           Pergantian Pemerintah, perubahan kebijakan Pemerintah;
         - *Economic* (ekonomi)
           Pertumbuhan ekonomi, harga komoditas, suku bunga, kondisi pasar dalam negeri dan luar negeri;
         - *Social* (sosial budaya)
           Pertumbuhan penduduk, dampak perubahan demografis terhadap permintaan jasa layanan, perubahan harapan pemangku kepentingan, kelompok masyarakat, dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM);
         - *Technological* (teknologi)
           Perubahan teknologi, biaya memutakhirkan teknologi, keusangan sistem;

UNCONTROLLED

- *Legal* (hukum dan peraturan)
  Legislasi, regulasi, dan standar; dan
- *Environment* (lingkungan)
  Dampak dari operasi organisasi terhadap lingkungan, perubahan iklim.

ii) Konteks Internal
Konteks Internal adalah lingkungan internal di mana seluruh Unit beroperasi di dalam Perusahaan untuk mencapai sasaran Perusahaan. Melakukan analisis Konteks Internal Perusahaan perlu mempertimbangkan sasaran Perusahaan, struktur organisasi, peta proses, sumber daya dan kepentingan pemangku kepentingan. Pemahaman terhadap fenomena ini dibutuhkan karena faktor internal itu sendiri juga dapat menjadi potensi sumber risiko bagi pencapaian sasaran Perusahaan, maupun dampak akibat dari suatu peristiwa risiko. Menganalisis konteks internal Perusahaan dapat dilakukan melalui:

- Orientasi kebijakan pengelolaan risiko dan dokumen internal terkait lainnya;
- Analisis setiap sasaran Perusahaan yang akan dicapai, apakah telah selaras dengan sasaran pada tingkat yang lebih tinggi atau korporasi (rencana strategis atau RJPP);
- Analisis setiap tahapan proses bisnis yang menjadi tanggung jawab tiap-tiap pemilik proses *(process owner),* apakah ada duplikasi proses atau tahapan proses bersinggungan dengan proses lain; dan
- Pemilik risiko *(risk owner)* harus memahami dengan baik, apakah risiko yang dapat terjadi pada tahapan proses bisnisnya berdampak kepada sasaran pihak lain atau aktivitasnya menjadi sumber penyebab bagi Risiko pihak lain, sehingga mampu mencegah pola pengelolaan Risiko yang bersifat terisolasi atau silo.

3. Kriteria

i) Penetapan Kriteria merupakan rancangan di tahap awal setelah konteks dalam proses manajemen risiko yang dituntut untuk dimutakhirkan dari waktu ke waktu. Hal ini selaras dengan prinsip dinamis, di mana potensi perubahan kriteria risiko mengikuti potensi perubahan lingkungan konteks. Kriteria bermakna pada penetapan besar kecilnya nilai risiko, termasuk batasan yang jelas terhadap apakah nilai risiko tersebut dapat diterima, diubah atau ditolak.

ii) Perusahaan harus menentukan kriteria untuk mengevaluasi tingkat signifikan risiko dan keterkaitannya dalam menunjang proses pengambilan keputusan terhadap perkembangan dan keberlangsungan Perusahaan. Hal-hal yang perlu menjadi pertimbangan dalam penyusunan kriteria risiko, adalah:

- Sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil proses dan sasaran Perusahaan, baik yang terukur (*tangible*), maupun tidak terukur (*intangible*);
- Metode penentuan dan pengukuran tingkat kemungkinan dan dampak;
- Faktor-faktor yang berhubungan dengan waktu;
- Konsistensi dalam penggunaan ukuran;
- Metode penentuan tingkat risiko;
- Metode kombinasi dan urutan dari berbagai risiko yang perlu diperhitungkan; dan
- Kecukupan, kesiapan sumber daya dan kapabilitas organisasi.

iii) Elaborasi kriteria risiko dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yang secara praktis dan efektif memberikan panduan terhadap pemberdayaan kriteria risiko secara memadai. Pendekatan yang dimaksud adalah:

- Kriteria risiko ditetapkan berdasarkan kategori risiko yang disesuaikan dengan potensi perkembangan dan dinamika risk universe (domain peristiwa risiko); dan/atau
- Kriteria risiko disesuaikan dengan potensi perkembangan dan dinamika cakupan aktivitas Perusahaan.

iv) Kriteria Risiko yang digunakan Perusahaan adalah Kriteria Dampak, Kemungkinan Kriteria Tingkat Risiko, dan Kriteria Penilaian Efektivitas Kontrol/Pengendalian.

- Kriteria Dampak
  Dampak didefinisikan sebagai semua akibat atau pengaruh negatif yang dapat disebabkan oleh sebuah Risiko. Variabel ini dievaluasi dengan cara memperhatikan pengalaman historis dan/atau ekspektasi di masa depan.

UNCONTROLLED

Secara umum dampak memiliki lima tingkatan, yaitu:
a) Sangat Tinggi (*Very High*);
b) Tinggi (*High*);
c) Menengah (*Moderate*);
d) Rendah (*Low*); dan
e) Sangat Rendah (*Very Low*).

- Kriteria Kemungkinan (*Likelihood*)
  Kemungkinan *(Likelihood*) didefinisikan sebagai pengukuran kemungkinan/frekuensi dari suatu kejadian atau seberapa seringnya terjadinya kejadian tersebut dalam jangka waktu tertentu. Variabel ini dievaluasi dengan memperhatikan pengalaman historis dan/atau ekspektasi di masa depan. Secara umum, Kemungkinan *(Likelihood*) memiliki lima tingkatan, yaitu:
  a) **Sangat Tinggi (*Very High*):** hampir selalu terjadi (*Almost Certain*);
  b) **Tinggi (*High*):** Sering Terjadi (*Likely*);
  c) **Menengah (*Medium*):** Mungkin Terjadi (*Possible*);
  d) **Rendah (*Low*):** Jarang Terjadi (*Unlikely*); dan
  e) **Sangat Rendah (*Very Low*):** Hampir Tidak Pernah Terjadi (*Rare*).

  Tingkat kemungkinan suatu Risiko dapat digambarkan dalam dua perspektif, yaitu frekuensi kejadian dan probabilitas. Frekuensi kejadian menekankan banyaknya kejadian yang mungkin terjadi atas suatu Risiko dalam jangka waktu tertentu, sedangkan probabilitas berfokus kepada tingkat peluang suatu peristiwa Risiko terjadi.
- Kriteria Penilaian Efektivitas Pengendalian Internal
  a) Setiap peristiwa risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap control/pengendalian yang sudah diterapkan dalam Perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya risiko.
  b) Jenis kontrol/pengendalian meliputi Penilaian kefektivitasan terhadap operasi, kontrol kepatuhan, dan kontrol pelaporan.
  c) Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu:
     1) Penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian;
     2) Penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.

     Masing-masing pengendalian tersebut di identifikasi level pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.
  d) Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, Perusahaan paling sedikit menilai hal-hal berikut:
     1) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya Risiko?
     2) Apakah desain pengendalian telah dirancang untuk memitigasi Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan?
     3) Apakah pengendalian yang sudah dijalankan di lapangan telah terdapat dokumentasi desain pengendalian yang memadai?
     4) Apakah terdapat Risiko perusahaan yang belum memiliki desain pengendalian?
  e) Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain pengendalian adalah **cukup**, atau **tidak cukup**.
  f) Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pengendalian intern paling sedikit menilai hal-hal berikut:
     1) Apakah pelaksanaan pengendalian telah efektif mencapai tujuan pengendalian intern?
     2) Apakah pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan desain pengendalian secara konsisten di lapangan?
     3) Apakah manajemen dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi Risiko?
     4) Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah:
        (i) Efektif;
        (ii) efektif sebagian; atau
        (iii) tidak efektif.

UNCONTROLLED

5) Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu:
   (i) Cukup dan efektif
   - Pengendalian internal sudah ada dan terdokumentasi, serta disosialisasikan dan dipahami dengan baik.
   - Keberfungsiannya sudah mampu menurunkan potensi penyebab dan dampak peristiwa risiko secara simultan.
   - Kehadirannya sudah mampu mendorong proses pemelajaran dalam mengelola risiko secara optimal dan efektif.

   (ii) Cukup dan efektif sebagian
   - Pengendalian internal sudah sebagian besar ditetapkan, disosialisasikan dan dipahami.
   - Keberfungsiannya sudah sebagian besar mampu menurunkan nilai risiko.
   - Kehadirannya sudah sebagian besar mampu membangun budaya pemelajaran dalam pengelolaan risiko.

   (iii) Cukup dan tidak efektif
   - Pengendalian internal sudah ditetapkan, namun baru sebagian yang disosialisasikan dan dipahami secara merata.
   - Keberfungsiannya baru sebagian mampu menurunkan nilai risiko secara efektif
   - Kehadirannya baru sebagian yang mampu membangun budaya pemelajaran dalam pengelolaan risiko.

   (iv) Tidak cukup dan efektif sebagian,
   - Pengendalian internal baru sebagian kecil yang telah disosialisasikan dan dipahami.
   - Keberfungsiannya sebagian kecil mampu menurunkan nilai risiko.
   - Kehadirannya baru sebagian kecil mampu membangun budaya pemelajaran dalam pengelolaan risiko.

   (v) Tidak cukup dan tidak efektif.
   Pengendalian internal belum ditetapkan, belum memiliki keberfungsian dalam menyikapi peristiwa risiko, termasuk belum mampu membangun budaya pemelajaran dalam pengelolaan risiko secara baik dan benar.

   (vi) Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4. Kategori Risiko

Proses Manajemen risiko dilakukan secara detail dan fokus hingga ke akar permasalahan, terstruktur, sistematis, komprehensif dan konsisten. Untuk memfasilitasi proses yang dimaksud, diperlukan pengelompokan risiko yang disebut sebagai taksonomi risiko.

Taksonomi risiko bertujuan mendorong seluruh pihak yang terlibat dalam proses manajemen risiko secara terstruktur, sistematis, komprehensif dan konsisten. Risiko yang teridentifikasi dikelompokan dalam kategori risiko sesuai dengan kelompok pekerjaan yang terkandung dalam proses bisnis. Kategori risiko dilakukan sesuai peraturan yang dikeluarkan oleh regulator atau sesuai kondisi Perusahaan jika tidak diatur oleh regulator. Berikut adalah penjabaran 6 (enam) kategori risiko.

Kategori Risiko (T2)	Peristiwa Risiko (T3)
Investasi	Dividen
	Subsidi & Kompensasi
	Konsentrasi Portfolio
	Struktur Korporasi
	M&A, JV, Restru
	Proyek
Pasar	Pasar & Makroekonomi
Keuangan	Keuangan

UNCONTROLLED

Kategori Risiko (T2)	Peristiwa Risiko (T3)
Operasional	Kebijakan SDM
	Teknologi Informasi & Keamanan Siber
	Sosial & Lingkungan
	Operasional
Hukum & Kepatuhan	Kebijakan Sektoral
	Hukum, Reputasi & Kepatuhan
Reputasi	Hukum, Reputasi & Kepatuhan
Strategis	PMN
	Formulasi Strategis
Credit / Counterpart	Keuangan
Transaksi Antar Entitas Grup	Struktur Korporasi
Asuransi	Keuangan

Tabel 3.1 Kategori Risiko Perusahaan

Kategori risiko Perusahaan tersebut dibagi ke dalam sub-kategori risiko yang dapat dijadikan panduan dalam penyusunan profil risiko masing-masing Unit Kerja.

b. Identifikasi Risiko

1. Tujuan Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dalam proses manajemen risiko memiliki tujuan:

i) Potensi peristiwa risiko yang akan dihadapi Perusahaan sesuai dengan lingkup dan konteks Perusahaan;

ii) Peluang bisnis/proses bisnis (*continuous improvement*) yang mungkin terjadi di Perusahaan; dan

iii) Daftar risiko yaitu kumpulan peristiwa risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan atau sasaran Perusahaan.

2. Pendekatan Proses Identifikasi Risiko

i) Identifikasi risiko dilakukan oleh masing masing masing Pemilik Risiko (*Risk Owner*) selaku lini satu dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku lini kedua.

ii) Profil risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat:

- Sasaran;
- Strategi risiko;
- Taksonomi risiko;
- Peristiwa risiko;
- Penyebab risiko;
- *Key Risk Indicator;*
- *Threshold* KRI dalam tiga kategori, yaitu batas bahaya, batas hati-hati dan batas aman;
- *Existing control* dan penilaian efektivitas *control*;
- Dampak risiko;
- Perkiraan waktu terjadinya risiko.

iii) Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi wajib diperhatikan untuk mengidentifikasi Risiko termasuk Risiko emerging atau suatu keadaan yang paling sulit untuk diidentifikasi seperti ancaman entitas virtual dan ancaman sumber tidak terstruktur.

UNCONTROLLED

iv) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari:
- Risiko eksisting yaitu risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
- Risiko baru yaitu risiko yang muncul karena Perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*; dan
- Risiko emerging yaitu risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.

v) Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa Risiko bukan merupakan dampak Risiko ataupun penyebab Risiko. Untuk menghindari hal tersebut, Perusahaan dapat menggunakan pendekatan *Fault Tree Analysis, Fishbone Diagram*, analisis akar penyebab/ *Root Cause Analysis* (RCA), analisis modus kegagalan dan dampak/*failure mode and effect analysis* (FMECA), dan/atau metode lain yang dinilai sesuai oleh Perusahaan.

vi) Peristiwa tidak disusun dalam bentuk negasi atau lawan dari sasaran.

vii) Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- Penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/root cause dari terjadinya Risiko;
- Penyebab Risiko dapat bersumber dari Sisi manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko;
- Apabila terdapat lebih dari satu penyebab Risiko dalam satu sumber Risiko harus dipastikan bahwa penyebab tersebut satu level kedalaman sebagai root cause. Apabila berbeda level kedalaman, maka dapat terjadi tumpang- tindih penyebab yang akan merancukan program perlakuan Risiko; dan
- Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko.

viii) Dalam melakukan identifikasi KRI, Perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- KRI harus bersifat *leading indicator*, bukan *lagging indicator*;
- KRI harus dilengkapi dengan batasan/*threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) *threshold* yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman; dan
- Nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko.

ix) Dalam melakukan identifikasi *internal control*, Perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah terbangun di dalam perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut;
- Jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kontrol kepatuhan (*compliance*), dan kontrol pelaporan. Jenis tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko; dan
- Masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi level pengendaliannya di Tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.

x) Dampak risiko diidentifikasi berdasarkan dua kategori yaitu dampak kuantitatif dan dampak kualititatif.

xi) Perkiraan waktu terjadinya eksposur risiko diidentifikasi berdasarkan waktu bagi Perusahaan akan terpapar dengan suatu risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang memengaruhi dan keumuman sesuai dengan strategi yang melekat pada industri.

c. Kuantifikasi Risiko

1. Tujuan Kuantifikasi Risiko

Kuantifikasi Risiko digunakan untuk mengukur eksposur Risiko Perusahaan sebagai acuan untuk melakukan pengendalian. Kuantifikasi Risiko dilakukan secara berkala baik untuk jenis kegiatan usaha maupun seluruh aktivitas bisnis Perusahaan. Proses ini bertujuan untuk menentukan tingkat Risiko yang digunakan dalam penentuan prioritas Risiko dan pemilihan perlakuan Risiko (*Risk treatment*) yang dituangkan dalam matriks Risiko (*Risk Matrix*) dan peta Risiko (*Risk Map*).

UNCONTROLLED

2. Proses Kuantifikasi Risiko
   i) Kuantifikasi Risiko dilaksanakan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) berkonsultasi dengan Unit Manajemen Risiko Perusahaan. Kuantifikasi Risiko Perusahaan dilakukan dengan kriteria dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadi (*likelihood*) Risiko yang tercantum pada format kriteria dampak dan kemungkinan.
   ii) Unit Manajemen Risiko Perusahaan adalah pihak yang bertanggungjawab dalam peninjauan dan memperbaharui kriteria *likelihood-impact* Risiko secara tahunan untuk memastikan kecukupan dan kesesuaian dengan perubahan yang terjadi.
   iii) Perusahaan mengelompokkan Risiko dalam peta Risiko ke dalam beberapa tingkat Risiko (Rendah, Rendah-Menengah, Menengah, Menengah-Tinggi, Tinggi). Tingkat Risiko (Rendah, Rendah-Menengah, Menengah, Menengah-Tinggi, Tinggi) ditentukan Perusahaan sesuai dengan Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*).
   iv) Kuantifikasi Risiko dilakukan untuk tiga tingkatan level risiko berikut:
      - Risiko inheren adalah risiko yang melekat pada suatu aktivitas atau usaha sebelum diberlakukan tindakan pengendalian (kontrol) apa pun. Dengan kata lain, ini adalah risiko “alami” atau “bawaan” yang harus dihadapi ketika melakukan suatu aktivitas;
      - Risiko residual adalah risiko yang tersisa setelah pengendalian atau mitigasi diterapkan. Artinya: setelah melakukan langkah-pengendalian untuk mengurangi kemungkinan atau dampak dari risiko inheren, masih ada “sisa” risiko yang tidak bisa sepenuhnya dihilangkan; dan
      - Risiko saat ini (*Current Risk*) adalah risiko yang benar-benar terjadi atau terealisasi pada periode tertentu. *Current Risk* berarti kejadian nyata dari risiko yang sebelumnya telah diidentifikasi dalam profil risiko.
3. Masing-masing kuantifikasi risiko meliputi:
   i) Eksposur Risiko
      - Eksposur Risiko Kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan dikali dengan nilai Probabilitas.
      - Perhitungan Eksposur Risiko Kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian Skala Dampak dikali dengan 1% (satu persen) dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi risiko, dikali dengan nilai probabilitas.
      - Dimana, perhitungan untuk menentukan nilai Dampak dan nilai Probabilitas Perusahaan mengikuti ketentuan sebagai berikut:
        a) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang handal dan akurat;
        b) Sebagai salah satu pendekatan perhitungan nilai Dampak, Perusahaan dapat menggunakan pendekatan berikut:
           1) Bagi unit kerja profit generator, dihitung sebesar potensi penurunan laba yang hilang jika Risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan *gross profit, revenue* dikalikan profit margin, EBITDA, atau *net income*); dan
           2) Bagi unit kerja non-profit generator, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko tersebut terjadi.
        c) Untuk Risiko Kualitatif yang sulit menentukan dampak kuantitatifnya, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Skor Risiko diperoleh dari penilaian Skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (0/0).
        d) Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
           1) Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal;
           2) Memiliki sumber pertimbangan dari *expert judgement*; atau
           3) Menggunakan metode perhitungan yang dapat diuji secara ilmiah.
        e) Nilai Probabilitas dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, *expert judgement* dari internal atau eksternal, metode probabilistik secara statistik, atau mode lain yang dapat diuji secara ilmiah.

UNCONTROLLED

ii) Skala Risiko
- Perhitungan skala risiko menggunakan kriteria skala dampak dan probabilitas yang tercantum pada format dampak dan probabilitas.
- Nilai skala risiko.

iii) Level Risiko
Perhitungan level risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara skala dampak dan skala risiko.

Interval Nilai	Indikator	Deskripsi	Aktivitas Manajemen
20-25		Tinggi *(High)*	Risiko harus dikelola melalui rencana terkoordinasi dan Integrasi antar lintas fungsi yang mendapat pemantauan dan persetujuan dari Direksi
16-19		Menengah - Tinggi *(Moderate to High)*	Risiko harus dikelola melalui rencana terkoordinasi dan integrasi antar lintas fungsi yang mendapat pemantauan dan persetujuan dari Direksi beserta *Risk* Otorisator.
12-15		Menengah *(Moderate)*	Risiko harus dikelola melalui rencana terkoordinasi dan integrasi yang mungkin melibatkan antar lintas fungsi yang mendapat pemantauan dan persetujuan dari *Risk* Otorisator.
6-11		Rendah – Menengah *(Low to Moderate)*	Risiko harus dikelola melalui rencana terkoordinasi dan integrasi yang mungkin melibatkan antar lintas fungsi yang mendapat pemantauan dan persetujuan dari *Risk Owner.*
1-5		Rendah *(Low)*	Risiko harus dikelola melalui rencana terkoordinasi dan pemantauan secara berkala yang mungkin dapat melibatkan antar lintas fungsi yang mendapat pemantauan dan persetujuan dari *Risk Owner* beserta *Risk Admin*.

Tabel 3.2 Skala Risiko dan Level Risiko

UNCONTROLLED

Apabila digambarkan ke dalam peta Risiko (*Risk map*), maka akan tergambar seperti berikut:

Probabilitas						
	Hampir Pasti Terjadi 5	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low to 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
		Sangat Rendah 1	Rendah 2	Moderat 3	Tinggi 4	Sangat Tinggi 5
		Dampak				

Gambar 3.5 Peta Risiko *(Risk Map)*

Peta Risiko di atas dapat digunakan sebagai panduan bagi Perusahaan, khususnya seluruh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) untuk memahami pola penyebaran paparan Risiko yang terkait dengan upaya untuk merealisasikan program kerja, termasuk membuat keputusan yang tepat.

d. Rencana Perlakuan Risiko

1. Tujuan Perlakuan Risiko
   Perlakuan Risiko dilakukan untuk mengurangi dampak dan kemungkinan terjadinya Risiko inheren sehingga Risiko residual aktual yang terjadi setelah pelaksanaan perlakuan Risiko dapat sesuai dengan selera Risiko dan toleransi Risiko Perusahaan.
2. Proses Perlakuan Risiko
   i) Perlakuan Risiko melibatkan suatu siklus proses yang terdiri dari:
   - Penilaian suatu perlakuan Risiko;
   - Keputusan apakah tingkat Risiko dapat ditoleransi; dan
   - Jika Risiko residu tidak dapat ditoleransi, perlu dilakukan suatu perlakuan Risiko baru, dan penilaian efektivitas dari perlakuan Risiko tersebut.

   ii) Dalam melakukan rencana perlakuan risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
   - Rencana perlakuan risiko harus dapat meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengendalian serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien;
   - Rencana perlakuan risiko dapat secara efektif menurunkan Tingkat probabilitas terjadinya risiko atau mengurangi paparan terhadap dampak risiko;
   - Anggaran biaya perlakuan risiko tidak melebihi nilai-nilai risiko yang diturunkan sesuai dengan target nilai risiko residual;
   - Anggaran biaya perlakuan risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang unit kerja pada Lini pertama; dan
   - Setiap penyebab minimal memiliki 1 (satu) kegiatan perlakuan risiko.

   iii) Perlakuan Risiko dilakukan dengan beberapa cara:
   - *Accept/monitor* yaitu menerima risiko dengan melakukan kegiatan perlakuan risiko sesuai *existing control* berdasarkan pengendalian internal yang sudah ada tanpa melakukan Upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer atau membagi risiko. Kegiatan perlakuannya adalah memonitor efektivitas pelaksanaan pengendalian internal;

UNCONTROLLED

- *Reduce/Mitigate* yaitu melakukan perlakuan risiko dengan mengurangi dampak dan/atau probabilitas risiko terhadap Perusahaan, Dimana risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab Perusahaan. Contoh dari perlakuan risiko ini adalah penyusunan kebijakan, pelatihan dan implementasi *Business Continuity Management;*
- *Transfer/sharing* yaitu melakukan perlakuan risiko dengan mengalihkan Sebagian besar risiko ke entitas lain (misalnya pihak ketiga atau mitra) yang dapat mengontrol atau menyerap risiko. Langkah ini akan mengurangi dampak dan/atau probabilitas risiko. Tanggung jawab risiko menjadi tanggungan Bersama/dibagi Bersama pihak eksternal. Contoh dari perlakuan risiko ini adalah pemberian asuransi, pembelian produk lindung nilai / *hedging*, dan *outsourcing*; dan
- *Avoid*/hindari yaitu melakukan perlakuan risiko dengan tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko di atas pernyataan selera risiko atau biaya yang timbul di luar ambang batas yang dapat diterima Perusahaan.

iv) Pemilihan opsi perlakuan Risiko mengacu pada kriteria berikut:

Indikator	Deskripsi	Pilihan Opsi Perlakuan Risiko
	Tinggi *(High)*	*Reduce/Mitigate* atau Hindari/*Avoid*
	Menengah - Tinggi *(Moderate to High)*	*Reduce/Mitigate* Atau *Transfer/Sharing*
	Menengah *(Moderate)*	*Reduce/Mitigate*
	Rendah – Menengah *(Low to Moderate)*	*Reduce/Mitigate atau Accept/Monitor*
	Rendah *(Low)*	*Accept/Monitor*

Tabel 3.3 Kriteria Opsi Perlakuan Risiko

v) Informasi Rencana Perlakuan Risiko
Rencana perlakuan Risiko setidaknya mencakup:
- Kegiatan rencana perlakuan risiko;
- Jenis program kegiatan di dalam RKAP;
- Output kegiatan perlakuan risiko;
- Anggaran biaya kegiatan perlakuan risiko;
- Pejabat yang bertanggung jawab; dan
- Timeline pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko.

e. Prioritas Risiko

1. Tujuan Prioritisasi Risiko
Prioritisasi Risiko ditujukan untuk memperoleh daftar risiko utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi.
2. Proses Prioritisasi Risiko
i) Perusahaan melakukan prioritisasi risiko melalui proses integrasi risiko terhadap keseluruhan risiko yang dilakukan penilaian risiko baik yang berasal unit Lini Pertama dari Perusahaan. Unit Lini Pertama dari Perusahaan wajib memberikan laporan penilaian risiko kepada Unit Lini Kedua paling lambat tiap tanggal 5.
ii) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan.
iii) Proses integrasi risiko harus dapat mengungkap risiko tersembunyi.
iv) Perusahaan harus memiliki analisis sensitivitas terhadap setiap faktor risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portfolio dan pengelolaan Perusahaan sehingga risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portfolio secara optimal sesuai dengan strategi risiko.
v) Proses integrasi risiko dilakukan dengan metode *bottom-up* yaitu dari prioritisasi risiko di tingkat Unit Lini Pertama dilanjutkan pada prioritisasi pada tingkat Perusahaan sehingga dihasilkan *Top Risk.*

UNCONTROLLED

3.4.4 Proses Penetapan Perencanaan Strategis

a. Direksi menyampaikan usulan perencanaan strategis Perusahaan baik RJPP atau RKAP yang telah disusun berbasis Risiko kepada Dewan Komisaris dengan mengacu pada Pedoman RJPP atau RKAP yang berlaku di Perusahaan. Usulan perencanaan strategis berbasis Risiko telah memperhitungkan biaya perlakuan Risiko dan target Eksposur Risiko Residual.
b. Dewan Komisaris melakukan evaluasi terhadap usulan perencanaan strategis Perusahaan berdasarkan reviu yang telah dilakukan oleh organ Komite di bawah Dewan Komisaris, dengan ketentuan sebagai berikut:
    1. Seluruh asumsi, kebijakan dan inisiatif strategis yang disusun oleh Direksi telah sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham;
    2. Strategi bisnis yang disusun telah sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan di awal dan disetujui oleh Dewan Komisaris; dan
    3. Tingkat pengambilan Risiko sudah disusun dengan nilai yang paling optimal untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan serta sesuai dengan pengambilan Risiko Pemegang Saham sebagaimana yang tercantum pada RAS Pemegang Saham.
c. Usulan perencanaan strategis Perusahaan berbasis Risiko ditetapkan dengan ditandatangani Oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk disampaikan kepada Pemegang Saham.

3.5. Proses Pemantauan dan Evaluasi Risiko

a. Pemantauan dan Evaluasi atas Perlakuan Risiko
    1. Umum
    Pemantauan dan peninjauan Risiko adalah proses yang melacak dan mengevaluasi tingkat Risiko dalam Perusahaan. Temuan dari proses pemantauan dan peninjauan Risiko dapat digunakan untuk membantu menciptakan strategi baru dan memperbarui strategi lama.
    2. Tujuan
    Pemantauan Risiko memiliki tujuan untuk memastikan bahwa semua Risiko yang ada sudah teridentifikasi dan menilai efektivitas proses Manajemen risiko Perusahaan yang mencakup pelaporan penanganan Risiko yang telah dilaksanakan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) kepada Unit Manajemen risiko.
    Hasil dari proses pemantauan dan peninjauan Risiko akan menjadi referensi atau acuan untuk meningkatkan proses Manajemen risiko Perusahaan sehingga sasaran dan tujuan Perusahaan dapat tercapai.
    3. Proses Pemantauan dan Peninjauan Risiko
        i) Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan yang antara lain mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur Risiko, toleransi Risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* maupun konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
        ii) Pemantauan dan peninjauan dilakukan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dan Unit Manajemen risiko. Hasil pemantauan dan peninjauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada manajemen dalam rangka perlakuan Risiko dan tindakan yang diperlukan. Pemantauan dan peninjauan Risiko dilaksanakan di setiap tahap dalam proses Manajemen risiko.
        iii) Pemantauan dan peninjauan Risiko dilaksanakan secara berkala berdasarkan prioritas Risiko dan kebutuhan masing-masing Pemilik Risiko (*Risk Owner*) yang akan disampaikan kepada Unit Manajemen risiko. Jika proses pengendalian Risiko tidak tereksekusi, Unit Manajemen risiko memiliki wewenang untuk melakukan konfirmasi kepada Pemilik Risiko (*Risk Owner*) terkait.
        Pemantauan dan peninjauan Risiko melalui *Internal Control Testing & Stress Testing* adalah sebagai berikut:
        - *Internal control testing*
        Langkah-langkah *internal control testing* adalah sebagai berikut:
            a) Penetapan ruang lingkup
            Internal control testing dilakukan terhadap *key control* yang telah diidentifikasi pada *Risk Register* Risiko Utama Perusahaan.

UNCONTROLLED

b) Tentukan kontrol yang akan diuji
Key control yang diutamakan untuk diuji adalah yang melekat pada Risiko dengan kriteria minimal namun tidak terbatas pada:
1) Realisasi Skala Nilai Risiko Residual lebih tinggi dari target residual;
2) Risiko yang mengalami tren peningkatan eksposur Risiko selama periode berjalan.
3) Risiko yang memiliki nilai Dampak signifikan sebesar 5% (lima persen) dari pendapatan atau 10% (sepuluh) dari laba atau berdasarkan kriteria skala Dampak 5 (lima) pada masing- masing Perusahaan.
4) Tingkat keluasan, kedalaman dan frekuensi reviu *internal control* yang dilakukan oleh Lini Kedua lebih sederhana bila dibandingkan dengan pengujian yang dilakukan Lini Ketiga.

c) Pengujian dan evaluasi
1) Tentukan jenis pengujian

No.	Jenis Pengujian	Penjelasan
1	*Inquiry*	Mengajukan pertanyaan secara lisan atau tertulis kepada sumber-sumber internal pihak yang diperiksa ataupun kepada pihak luar yang dipandang kompeten. Hasilnya bukti lisan maupun bukti pernyataan tertulis
2	Observasi	Melihat atau menyaksikan suatu objek untuk memastikan kontrol telah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku.
3	Inspeksi	Memeriksa dokumen, catatan, atau objek berwujud untuk memastikan kontrol telah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku.
4	Rekonsiliasi	Mencocokkan dua atau lebih data yang sama dari sumber yang berbeda.
5	*Tracing*	Menelusuri bukti-bukti transaksi mulai dari *input* hingga *output* dengan tujuan menguji validitas transaksi.
6	*Vouching*	Menelusuri bukti-bukti transaksi mulai dari *output* hingga *input* dengan tujuan menguji validitas transaksi.
7	Prosedur Analitis	Menganalisis data-data yang tersedia, seperti data historis, anggaran dan data lain untuk mendapatkan isu, kelemahan atau informasi lain yang bermanfaat bagi perusahaan. Dalam analisis tersebut dapat menggunakan model matematika dan statistika.

UNCONTROLLED

No.	Jenis Pengujian	Penjelasan
8	Rekalkulasi	Melakukan perhitungan ulang terhadap suatu data untuk memastikan tidak ada kesalahan pengolahan data.
9	*Reperformance*	Melakukan atau mengerjakan ulang proses tertentu untuk memastikan kesesuaian proses dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Tabel 3.4 Pengujian dan Evaluasi

2) Tentukan ukuran sampel yang akan diuji
Proses pengambilan sampel dapat menggunakan metode *probability sampling* atau *non-probability sampling* yang disesuaikan dengan kebutuhan pengujian.

- *Stress Testing*
Langkah-langkah *stress testing* adalah sebagai berikut:
a) Tentukan skenario *worst, base* dan *best* berdasarkan asumsi utama yang ditetapkan oleh Pemegang Saham;
b) Tentukan variabel-variabel tambahan di luar asumsi utama yang digunakan dalam perhitungan untuk masing-masing skenario sesuai dengan industri masing-masing;
c) Simulasikan dampak skenario *worst, base* dan *best* atas masing- masing variabel terhadap kinerja perusahaan yang meliputi permodalan, portofolio, rentabilitas dan likuiditas perusahaan;
d) Jika terdapat Risiko baru yang muncul dari hasil *Stress Testing*, maka dapat dilakukan penilaian Risiko serta dukungan yang diharapkan dari pihak eksternal dalam upaya penanganan Risiko baru tersebut.

4. Lini kedua wajib menyampaikan risiko utama kepada internal audit sebagai salah satu dasar penyusunan Program Kerja Audit Tahunan (PKAT)

b. Proses Pelaporan

1. Proses Manajemen risiko dan hasilnya harus dilaksanakan perekaman dan pelaporan melalui mekanisme yang tepat.
2. Pelaporan Risiko bertujuan untuk:
   i) Mengkomunikasikan kegiatan Manajemen risiko dan hasilnya ke seluruh organisasi.
   ii) Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan
   iii) Memperbaiki kegiatan Manajemen risiko
   iv) Membantu interaksi dengan para pemangku kepentingan (stakeholder) termasuk pihak-pihak yang mewakili tanggung jawab dan akuntabilitas dalam kegiatan Manajemen risiko.
3. Pelaporan merupakan bagian integral dari tata kelola organisasi dan harus meningkatkan kualitas dialog dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan mendukung Manajemen Puncak (*Top Management*) dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) dalam memenuhi tanggung jawab mereka.
4. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk pelaporan termasuk, tetapi tidak terbatas pada:
   i) Pemangku Kepentingan (*stakeholder*) yang berbeda dan kebutuhan informasi untuk masing-masing pemangkung kepentingan (*stakeholder*);
   ii) Biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
   iii) Metode pelaporan;
   iv) Relevansi informasi dengan tujuan organisasi dan pengambilan keputusan.
5. Perusahaan wajib melaporkan seperangkat laporan terkait Manajemen Risiko kepada Pemegang Saham yang tercantum dalam:
   i) Laporan Triwulanan;
   ii) Laporan Semesteran; dan
   iii) Laporan Tahunan.

UNCONTROLLED

6. Komponen Laporan Manajemen Risiko bersifat triwulanan dan tahunan sebagaimana disebutkan pada ayat (5) meliputi:
   i) Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko; dan
   ii) Laporan Audit Intern.
7. Komponen Laporan Manajemen Risiko bersifat semesteran dan tahunan sebagaimana disebutkan pada ayat (5) meliputi:
   iii) Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko; dan
   iv) Laporan Audit Intern.

c. Proses Evaluasi Kinerja

1. Untuk memberikan evaluasi yang mendorong Perusahaan meningkatkan penerapan Manajemen risiko yang memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan, Perusahaan wajib melakukan penilaian peringkat komposit Risiko yang dilakukan secara *self-assessment* setiap triwulan.
2. Perhitungan penentuan peringkat komposit Risiko Perusahaan didasarkan pada dua variable penilaian yaitu: (i) penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen risiko, dan (ii) penilaian terhadap pencapaian kinerja.
3. Penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen risiko dilakukan perhitungan sebagai berikut:
   i) Pembobotan indikator kualitas penerapan manajemen risiko

No.	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko	30%	....	...
2	Pencapaian output pelaksanaan perlakuan risiko dibandingkan dengan target total output perlakuan risiko	20%	....	...
3	Realisasi biaya pelaksanaan perlakuan risiko dibandingkan dengan anggaran	20%	....	...
4	Ketepatan penilaian risiko yang meliputi identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko dan prioritisasi risiko	30%	....	...
Total				...

Tabel 3.5 Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

   ii) Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan manajemen risiko

No.	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko Residual		
	a. Nilai ekposur risiko lebih rendah dari target risiko residual	3	90
	b. Nilai eksposur risiko sama dengan target risiko residual	2	60
	c. Nilai eksposur risiko lebih tinggi dari target risiko residual	1	40

UNCONTROLLED

No.	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
2	Pencapaian output pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko sesuai dengan target		
	a. Terealisasi 90-100%	5	100
	b. Terealisasi 80-89%	4	80
	c. Terealisasi 77-79%	3	60
	d. Terealisasi 60-69%	2	40
	e. Terealisasi kurang dari 60%	1	20
3	Realisasi anggaran pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko sesuai dengan anggaran		
	a. Realisasi biaya perlakuan risiko sama dengan atau lebih rendah dari anggaran	2	80
	b. Realisasi biaya perlakuan risiko lebih tinggi dari anggaran	1	40
	Ketepatan penilaian Risiko		
	a. Ketepatan identifikasi Risiko (bobot 25%)		
	1) Tidak ada risiko baru yang mempengaruhi penurunan kinerja pada triwulan berjalan	2	90
	2) Terdapat risiko baru yang belum teridentifikasi yang mempengruhi penurunan kinerja pada triwulan berjalan	1	50
	b. Ketepatan kuantifikasi risiko (bobot 25%)		
	1) Realisasi perhitungan nilai dampak dan nilai probabilitas memiliki deviasi negative tidak lebih dari 5% dengan nilai dampak dan nilai probabilitas yang ditargetkan pada triwulan berjalan	2	90
	2) Realisasi perhitungan nilai dampak dan nilai probabilitas yang memiliki deviasi *negative* lebih dari 5% dengan nilai dampak dan nilai probabilitas yang ditargetkan pada triwulan berjalan	1	50
	c. Ketepatan rencana perlakuan risiko (bobot 25%)		
	1) Rencana perlakuan risiko dapat menurunkan nilai eksposur risiko residual sesuai dengan target risiko residual pada triwulan berjalan	2	90
	2) Rencana perlakuan risiko belum dapat menurunkan nilai eksposur risiko residual sesuai dengan target risiko residual pada triwulan berjalan	1	50
	d. Ketepatan prioritisasi risiko (bobot 25%)		
	1) Seluruh risiko dari struktur korporasi di bawah Perusahaan tidak ada yang baru mempengaruhi penurunan kinerja	2	90

UNCONTROLLED

No.	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
	2) Terdapat risiko baru dari struktur korporasi di bawah Perusahaan yang tidak masuk dalam integrasi risiko yang mempengaruhi penurunan kinerja	1	50

Tabel 3.6 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

iii) Konversi skor penilaian terhadap kualitas penerapan manajemen risiko.

Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Skor Penilaian
Strong	>90
Satisfactory	85-90
Fair	80-84
Marginal	75-79
Unsatisfactory	<75

Tabel 3.7 Konversi Skor Penilaian Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

4. Penilaian terhadap pencapaian kinerja dilakukan perhitungan sebagai berikut:
   i) Pembobotan indikator pencapaian kinerja

No.	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Capaian KPI Kolegial	30%		
2	Capaian Kinerja Keuangan	30%		
3	Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama	40%		
Total				....

Tabel 3.8 Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja

ii) Parameter penentuan hasil pencapaian kinerja

No.	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
1	Capain KPI Kolegial		
	a. >100	4	100
	b. 98-100	3	80
	c. 95-97	2	65
	d. <95	1	50
2	Capaian Kinerja Keuangan		
	a. Pendapatan (bobot 25%)		
	1) 100% atau lebih dari target	3	90
	2) 95-99% dari target	2	70
	3) <95% dari target	1	50
	b. Total Biaya (Langsung dan Tidak Langsung atau HPP dan Biaya Usaha) (bobot 25%)		
	1) <95% dari anggaran	3	90
	2) 95-100% dari anggaran	2	70
	3) >100% dari anggaran	1	50
	c. Laba Bersih (bobot 25%)		

UNCONTROLLED

No.	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
	1) 100% atau lebih dari target	3	90
	2) 95-99% dari target	2	70
	3) <95 dari target	1	50
	d. *Debt* to EBITDA (bobot 25%)		
	1) Lebih baik dari target	3	100
	2) Sama dengan target	2	90
	3) Kurang dari target	1	70
3	Capain Kinerja Operasi/Produksi Utama		
	a. 100% atau lebih di atas target	4	100
	b. 97-99% dari target	3	80
	c. 94-96% dari target	2	65
	d. <94% dari target	1	50

Tabel 3.9 Parameter Penentuan Hasil Pencapaian Kinerja

iii) Konversi skor penilaian terhadap pencapaian kinerja

Kinerja	Skor Penilaian
Sangat Baik	>95
Baik	90-94
Cukup	80-89
Kurang	70-79
Buruk	<70

Tabel 3.10 Konversi Skor Penilaian Terhadap Pencapaian Kinerja

5. Penentuan hasil perhitungan komposit risiko berdasarkan kombinasi variabel kualitas penerapan manajemen risiko dan variabel pencapaian kinerja sebagai berikut:

Kinerja	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	Strong	*Satisfactory*	*Fair*	*Marginal*	*Unsatisfactory*
Sangat Baik	1	1	2	3	3
Baik	1	2	2	3	4
Cukup	2	2	3	4	4
Kurang	2	3	4	4	5
Buruk	3	3	4	5	5

Tabel 3.11 Penentuan Hasil Perhitungan Komposit Risiko Berdasarkan Kombinasi Variabel Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Dan Variabel Pencapaian Kinerja

Peringkat	Deskripsi
1.	Risiko terkendali sangat baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat rendah
2.	Risiko terkendali baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong rendah
3.	Risiko terkendali cukup dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong cukup
4.	Risiko tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong tinggi
5.	Risiko sangat tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat tinggi

Tabel 3.12 Peringkat Komposit Risiko

UNCONTROLLED

Berdasarkan peringkat komposit Risiko pada Tabel 3.12 , Perusahaan menyusun langkah-langkah penguatan secara *forward looking* dengan ketentuan sebagai berikut:

i) Peringkat 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) wajib menyusun rencana penguatan terhadap organ pengelola Risiko dan penguatan atas rencana perlakuan Risiko serta mengidentifikasi terhadap Risiko baru atau Risiko emerging yang ke depan dapat mempengaruhi sasaran perusahaan.

ii) Peringkat 1 (satu) wajib mempertahankan secara konsisten dan komitmen dari seluruh organ pengelola Risiko dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai ketentuan serta menjalankan rencana perlakuan Risiko yang telah diprogramkan.

3.6. Standar Prosedur Manajemen Risiko

a. Perusahaan wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif.
b. Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada poin 1 mencakup:
   1. Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Komisaris;
   2. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur manajemen risiko dan penetapan strategi risiko;
   3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi manajemen risiko; dan
   4. Sistem Pengendalian Internal yang menyeluruh; dan
   5. Penyusunan rencana darurat (*contingency Plan*) dalam kondisi terburuk (*worst case scenario*).
c. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada poin 2 (dua) huruf b mencakup:
   1. Kebijakan manajemen risiko;
   2. Prosedur manajemen risiko; dan
   3. Formulir Kertas Kerja Profil Risiko
d. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada poin 2 (dua) huruf b di atas bertujuan:
   1. Untuk memetakan pembagian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan manajemen risiko;
   2. Untuk memberikan arah dalam penerapan manajemen risiko, yang dimulai dari identifikasi, pengukuran, penentuan perlakuan, pelaksanaan pengendalian, komunikasi, konsultasi dan pemantauan;
   3. Sebagai media pengembangan, sosialisasi, dan penyempurnaan kebijakan manajemen risiko dan peraturan pendukung lainnya dalam bidang manajemen risiko secara berkala;
   4. Sebagai petunjuk bagi setiap pemangku kepentingan dalam mengelola risiko usahanya; dan
   5. Sebagai panduan bagi Unit Kerja yang membidangi fungsi Internal Audit dalam melaksanakan Audit Berbasis Risiko.

3.7. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) adalah infrastruktur teknologi informasi yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko Perusahaan. SIMR berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan informasi risiko untuk mendukung pengambilan keputusan yang informasional dan proaktif.
Tujuan pembangunan SIMR ditujukan untuk:

a. Meningkatkan Pemahaman Risiko
   Menyediakan landasan untuk pemahaman yang lebih baik terhadap risiko yang dihadapi oleh Perusahaan.
b. Peningkatan Daya Tanggap Terhadap Risiko
   Membantu organisasi dalam merespon lebih cepat terhadap perubahan kondisi risiko.
c. Optimalisasi Keputusan Strategis
   Mendukung pengambilan keputusan strategis dengan memastikan ketersediaan, kelengkapan, ketepatan waktu, dan keakuratan data dan informasi.
d. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Manajemen Risiko
   Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola risiko dengan memastikan tersedianya informasi tentang hasil (realisasi) penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.

UNCONTROLLED

e. Pemenuhan Penilaian *Risk Maturity Index* pada Aspek Dimensi 5 (lima) Model, Data dan Teknologi Risiko
Memenuhi aspek dimensi 5 (lima) pada saat penilaian RMI sehingga dapat memperoleh nilai maksimal, diantaranya yaitu:
1. Telah terdapat aplikasi *Advance Analytics* untuk Manajemen Risiko;
2. Digitalisasi dan otomatisasi terhadap terhadap permodelan risiko;
3. Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi manajemen risiko; dan
4. Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi dengan kualitas data risiko yang baik dan konsisten di seluruh lini Perusahaan.

3.8. Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem Informasi Manajemen Risiko memiliki serangkaian kapabilitas sebagai berikut:

a. Identifikasi dan Pencatatan Risiko
Sistem informasi mampu merumuskan metrik strategi risiko untuk panduan pengukuran dan pencatatan risiko dalam *risk register* dengan mengintegrasikan data historis keuangan dan data historis *loss event* untuk menyusun *risk register* dan profil risiko yang komprehensif.

b. Penyusunan *Risk Register* dan Profil Risiko *(Heatmap)*
Sistem informasi mampu mendukung penyusunan risk register dan profil risiko secara terintegrasi, hingga dihasilkan *Top Risk*.

c. Pemeringkatan/Prioritisasi Risiko
Sistem informasi mampu memiliki fungsi *scoring* dan ranking yang memungkinkan organisasi untuk memberikan bobot atau skor pada risiko berdasarkan kriteria tertentu, untuk menentukan *Top Risk*.

d. Pemantauan dan Peninjauan Risiko
Sistem informasi mampu memfasilitasi pemantauan dan peninjauan risiko dengan memasukkan input perlakuan risiko yang dilaksanakan oleh pemilik risiko.

e. Penyusunan *Project-Based Risk Assessment*.
Sistem informasi mampu menyusun *project-based risk assessment* secara terintegrasi terhadap profil risiko Perusahaan. Hal ini mencakup identifikasi risiko yang unik terkait dengan proyek-proyek tertentu dan integrasi hasilnya ke dalam *risk register* dan profil risiko Perusahaan.

f. *Early Warning System* (EWS)
Sistem informasi mampu memberikan *early warning* kepada pemilik risiko terkait dengan indikasi ketidakcapaian target melalui pemantauan *key risk indicators*. *Early Warning System* (EWS) adalah sistem yang mempunyai kemampuan untuk memberikan notifikasi peluang atau kesempatan terjadinya potensi risiko bisnis atau deteksi dini terhadap risiko bisnis yang berbasis EWS/KRI yang akan menghasilkan sebuah laporan kepada pihak manajemen yang menggambarkan indikator-indikator terjadinya suatu risiko di perusahaan.

g. Pelaporan Pemantauan Risiko.
Sistem informasi mampu mendukung pelaporan pemantauan risiko dan menyajikan ikhtisar perubahan risiko bagi Perusahaan.

h. Rekapitulasi *Loss Event*:
Sistem informasi mampu menyusun rekapitulasi loss event dari unit kerja secara terinci. Ini mencakup informasi tentang jenis kerugian, dampak finansial, dan tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap *loss event*.
Loss Event Adalah kejadian (*event*) yang pada awalnya dikenali sebagai potensi (melalui prosedur identifikasi risiko) yang dapat benar-benar terjadi di kemudian hari, disebut sebagai *actual* event *(incident)*. Dalam beberapa kasus, *actual event* dapat berlanjut menjadi *loss event* (menimbulkan dampak negatif/kerugian) sesuai kriteria dampak risiko perusahaan (perspektif keuangan, reputasi, hukum/perundangan, lingkungan, keselamatan). Perusahaan memiliki ambang batas (*threshold*) *loss event* yang perlu dilaporkan untuk setiap perspektif dampak risiko, untuk kasus dampak negatif/kerugian yang lain, *actual event* tidak berlanjut menjadi *loss event* (tidak menimbulkan dampak negatif/kerugian) sesuai kriteria dampak risiko Perusahaan. Dalam hal ini, actual event hanya berlanjut menjadi *near miss event* (even nyaris kerugian).
Dalam kasus kerugian/kehilangan yang lain, *actual event* awalnya terindikasi berlanjut menjadi *loss event* berupa kerugian finansial namun dapat di *recover* segera (misalnya dalam limit toleransi maksimal waktu perbaikan). Dalam hal ini, *actual event* berlanjut menjadi *rapid recovery event* (tidak menjadi *loss event*).

UNCONTROLLED

i. Business *Continuity Management* (BCM)
Sistem informasi mampu mengidentifikasi risiko, menyusun rencana pemulihan bisnis, melakukan uji coba keandalan, memberikan pemantauan *real-time* terhadap ketersediaan operasional, dan memfasilitasi respon cepat dalam menghadapi kejadian bencana atau gangguan bisnis.

j. *Key Risk Indicator* (KRI)
KRI digunakan untuk memantau level of risk dalam mengidentifikasi tingkat eksposur Perusahaan terhadap suatu risiko sebelum kerugian akibat risiko tersebut terjadi. KRI merupakan indikator pengukuran risiko yang apabila dilengkapi dengan *risk tolerance* (batasan) sebagai EWS dapat menjadi komponen implementasi 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:
   i) Relevan dengan risiko strategis yang dihadapi Perusahaan;
   ii) Memiliki frekuensi pemantauan atau perolehan data yang dapat dilakukan setidaknya setiap triwulanan atau lebih sering;
   iii) Dapat memprediksikan masalah di masa mendatang sehingga Perusahaan dapat bertindak terlebih dahulu; dan
   iv) Merupakan indikator dengan data historis yang telah dimiliki oleh Perusahaan (opsional).

3.9. Manajemen Data Risiko

Data adalah komponen utama yang ada di dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko. Data berisi fakta mentah yang jika diolah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk proses pengambilan keputusan. Manajemen data Risiko adalah proses pengelolaan data Risiko yang dimanfaatkan untuk verifikasi ketersediaan, akurasi, dan ketepatan waktu penyajian informasi/laporan Manajemen Risiko dan pihak-pihak yang bersangkutan dalam penyampaian laporan Manajemen Risiko.
Ketersediaan data dan Unit Pemilik Risiko yang bersangkutan harus diatur adalah sebagai berikut:

a. Unit pengelola data memiliki kewajiban untuk memastikan ketersediaan, akurasi, dan ketepatan waktu penyajian data finansial dan non-finansial Perusahaan terbaru dan historis yang dibutuhkan dalam proses Pemantauan Risiko Perusahaan;
b. Unit Pemilik Risiko memiliki kewajiban untuk mengelola dan memberikan data serta informasi eksposur Risiko secara akurat dan tepat waktu yang dimiliki setiap Unit Pemilik Risiko kepada Unit Manajemen Risiko; dan
c. Unit Manajemen Risiko memiliki kewajiban untuk mengkoordinasikan dua fungsi di atas untuk memastikan akurasi dan ketepatan data terbaru dan data historis yang diperlukan dalam Manajemen Risiko.

3.10. Penerapan Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Risiko, Perusahaan perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

a. Sistem Informasi Manajemen Risiko dan informasi yang dihasilkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan serta adaptif terhadap perubahan serta kesiapan infrastruktur teknologi informasi harus selaras dengan rencana strategis teknologi informasi;
b. Sebelum menerapkan Sistem Informasi Manajemen Risiko, Perusahaan harus melakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran (*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta Perusahaan harus memastikan bahwa data historis dapat diakses dengan baik oleh sistem baru tersebut dalam pengoperasiannya;
c. Perusahaan harus memastikan pengkinian dokumentasi Sistem Informasi Manajemen Risiko, yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan;
d. Perusahaan harus menyiapkan suatu sistem *back-up* dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses Pemantauan Risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut;
e. Integrasi dan keselarasan antara *three lines model*, untuk menghindari terjadinya duplikasi antara *lines model* tersebut;
f. Integrasi dengan Sistem Manajemen Informasi (SIM) perusahaan untuk pengelolaan data; dan
g. Kapasitas dan kapabilitas dari sumber daya manusia dalam mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Risiko.

UNCONTROLLED

BAB IV – RISK MANAGEMENT INTEGRATION

4.1 Sistem Pengendalian Intern

4.1.1 Maksud Dan Tujuan

a. Sistem Pengendalian Intern Perusahaan ditetapkan dengan maksud:
   1. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Insan Perusahaan khususnya bagi pelaksana tugas operasional Perusahaan;
   2. Sebagai alat yang dapat diandalkan dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya praktik korupsi, suap, kecurangan dan/atau tindakan lainnya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada; dan
   3. Mendorong seluruh Insan Perusahaan dalam bertindak dan dalam proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu keterbukaan informasi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).
b. Sistem Pengendalian Intern Perusahaan ditetapkan 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 kecurangan (*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.

4.1.2 Komponen Pengendalian Intern

a. Lingkungan Pengendalian
   Merupakan pondasi dari Pengendalian Intern yang menentukan efektivitas seluruh komponen Pengendalian Intern lainnya. Lingkungan Pengendalian merupakan cerminan dari komitmen dan kesadaran Direksi dan Karyawan untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan kepentingan dan tujuan Perusahaan.
   Prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam pemahaman terhadap Lingkungan Pengendalian adalah:
   1. Lingkungan Pengendalian adalah suatu standar, proses dan struktur yang menyediakan pondasi untuk mengimplementasikan Pengendalian Intern di Perusahaan;
   2. Direksi menetapkan kebijakan mengenai pentingnya Pengendalian Intern termasuk standar perilaku yang diharapkan; dan
   3. Lingkungan Pengendalian mengandung unsur integritas dan nilai etika berupa standar perilaku bagi Direksi dan Karyawan, struktur organisasi, pendelegasian tanggung jawab dan wewenang, komitmen untuk meningkatkan kompetensi, penilaian kinerja serta dorongan untuk menegakkan akuntabilitas kinerja.
b. Penilaian Risiko
   Penilaian Risiko adalah proses yang dinamis dan interaktif untuk menilai Risiko- Risiko yang paling berdampak terhadap pencapaian tujuan Perusahaan. Dengan demikian, hasil dari penilaian Risiko menjadi dasar untuk menentukan prioritas pengendalian Risiko. Komponen-komponen berikut yang terkait langsung dengan Penilaian Risiko juga menjadi bahan pertimbangan, yaitu:
   1. Penetapan Tujuan
      Penetapan tujuan Perusahaan idealnya memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu, serta dikomunikasikan ke seluruh Karyawan.
   2. Identifikasi Risiko
      Obyektivitas dan kelengkapan Identifikasi Risiko akan menentukan proses Penilaian Risiko. Obyektivitas mencakup pula keterkaitan Risiko dengan seluruh tujuan yang harus dicapai serta aktivitas yang berjalan di Perusahaan, adapun kelengkapan mencakup kelengkapan dalam mengidentifikasi sebab dan dampak setiap Risiko yang telah teridentifikasi.

UNCONTROLLED

3. Mitigasi Risiko
   Mitigasi Risiko adalah tahapan setelah Penilaian Risiko, yaitu penentuan rencana tindak yang masih harus dilaksanakan agar kemungkinan terjadinya sebab Risiko dan/atau dampak bila Risiko benar-benar terjadi menjadi hilang atau sekecil mungkin. Mitigasi akan memperkaya dan memperkuat unsur Pengendalian Intern karena mitigasi dilaksanakan akan menjadi bagian dari Pengendalian Intern.

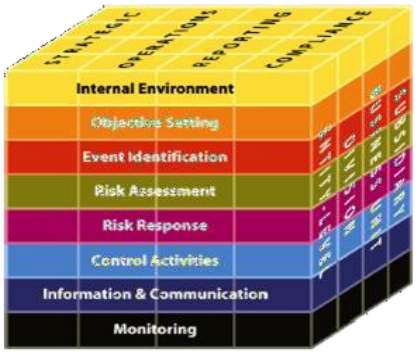
c. Aktivitas Pengendalian
Aktivitas pengendalian adalah inti dari Pengendalian Intern, yaitu segala tindakan yang ditetapkan melalui pedoman dan prosedur untuk memastikan bahwa kemungkinan terjadinya sebab Risiko dan/atau dampak Risiko bila Risiko benar-benar terjadi menjadi hilang atau sekecil mungkin dan dilaksanakan oleh Direksi dan seluruh Karyawan pada semua tahapan aktivitas dan unit kerja di Perusahaan.
Aktivitas Pengendalian dapat berupa langkah kerja manual maupun langkah kerja yang berjalan secara otomatis dalam sistem-sistem yang berjalan di Perusahaan. Aktivitas Pengendalian adalah langkah formal di Perusahaan yang ditetapkan dalam bentuk pedoman dan prosedur.

d. Informasi dan Komunikasi
Informasi diperlukan oleh Direksi dan Karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab dan tugas masing-masing dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Perusahaan. Direksi dan pimpinan unit kerja memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas yang bersumber dari intern dan ekstern Perusahaan untuk mendukung proses pengambilan keputusan.
Komunikasi adalah suatu proses yang terus-menerus dan berulang untuk memberikan dan memperoleh informasi yang dibutuhkan. Komunikasi intern adalah bentuk penyebarluasan informasi dari Direksi ke seluruh Karyawan, dan sebaliknya. Komunikasi mencakup pula komunikasi ekstern, yaitu penyampaian informasi kepada pihak ekstern Perusahaan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan serta penerimaan informasi dari sumber ekstern yang dibutuhkan untuk pelaksanaan aktivitas Perusahaan.
Informasi dan Komunikasi menjadi salah satu komponen Pengendalian Intern karena menginformasikan pengendalian yang telah dilaksanakan dan menginformasikan masing-masing pelaksanaan tanggung jawab serta tugas Direksi dan Karyawan.
Dalam informasi dan komunikasi juga mencakup sistem informasi dan komunikasi, yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh Perusahaan.

e. Pemantauan
Pemantauan memungkinkan Perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan keempat komponen Pengendalian Intern lainnya serta merumuskan langkah-langkah penyempurnaan atau perbaikan.
Pemantauan terdiri dari:
1. Pemantauan proses atau berkelanjutan, yaitu pemantauan yang dilaksanakan Direksi dan Karyawan atas pelaksanaan aktivitas-aktivitas di mana yang bersangkutan terlibat dalam aktivitas yang tersebut;
2. Pemantauan berjenjang, yaitu pemantauan yang dilaksanakan oleh Direksi dan pimpinan unit kerja untuk mengevaluasi efektivitas Pengendalian Intern pada unit kerja atau tingkatan manajemen di bawah yang menjadi tanggung jawabnya; dan
3. Pemantauan terpisah, yaitu pemantauan yang dilaksanakan oleh Internal Audit (IA) untuk mengevaluasi efektivitas Pengendalian Intern yang berjalan di Perusahaan.
   Pemantauan proses, pemantauan berjenjang dan pemantauan terpisah dilaksanakan untuk memastikan efektivitas keempat komponen Pengendalian Intern lainnya. Pemantauan proses dan berjenjang dilaksanakan secara terus menerus, sedangkan pemantauan terpisah dilaksanakan secara periodik dengan ruang lingkup dan frekuensi pelaksanaan tergantung pada hasil penilaian Risiko, hasil pemantauan sebelumnya dan/atau pertimbangan lain dari Direksi.

UNCONTROLLED

Dengan adanya perluasan dari komponen Penilaian Risiko, komponen Pengendalian Intern yang akan menjadi standar implementasi di Perusahaan mengikuti 8 (delapan) komponen pengendalian internal dari COSO sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO

4.1.3 Tahapan Pengendalian Intern

a. Tahap Perancangan
Tahapan Perancangan dilaksanakan dengan membangun kebijakan Pengendalian Intern, termasuk menetapkan standar Pengendalian Intern yang harus dilaksanakan pada tingkatan korporat dan aktivitas.

b. Tahap Implementasi
Tahapan Implementasi dilaksanakan dengan memastikan rancangan Pengendalian Intern dalam bentuk Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas telah dilaksanakan oleh Direksi dan seluruh Karyawan.

c. Tahap Evaluasi
Tahapan Evaluasi dilaksanakan melalui evaluasi atas implementasi Pengendalian Intern atas implementasi setiap komponen Pengendalian Intern.

d. Tahap Penyempurnaan
Tahapan Penyempurnaan dilaksanakan dengan menindaklanjuti rekomendasi atau rencana tindak hasil evaluasi Pengendalian Intern.

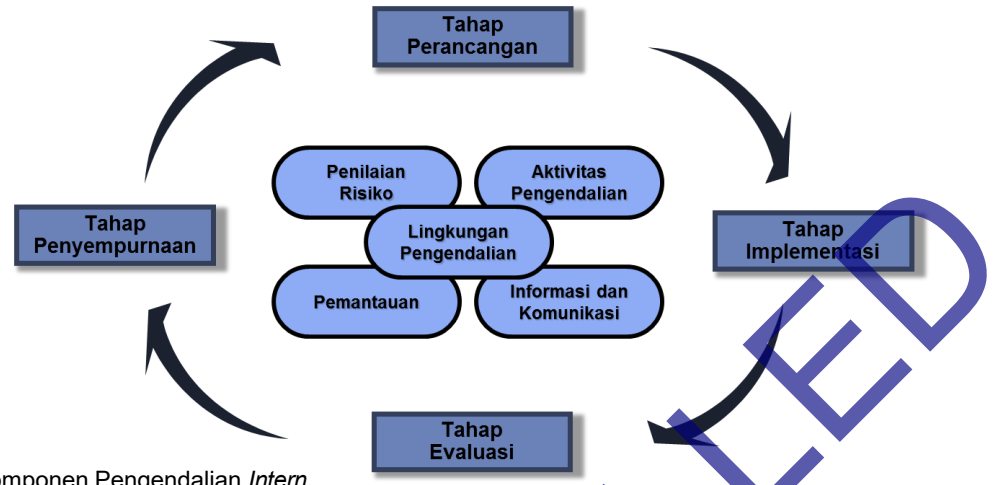
4.1.4 Cakupan Pengendalian Internal

a. Kesesuaian Sistem Pengendalian Intern dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
b. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko;
c. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari lini pertama kepada lini kedua;
d. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan;
e. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
f. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundangundangan;
g. Kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan;
h. Pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko;
i. Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit; dan
j. Verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

UNCONTROLLED

4.1.5 Komponen Dan Tahapan Pengendalian Internal

Komponen Pengendalian Intern terdiri dari 5 (lima) komponen dan dikelola melalui 4 (empat) tahapan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Komponen Pengendalian *Intern*

Masing-masing komponen tersebut menjadi kerangka utama yang berjalan secara sistematis dan terintegrasi sehingga membentuk suatu sistem Pengendalian Intern.

4.1.6 Standar Pengendalian Intern Korporat Dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas.

a. Standar Pengendalian Intern Korporat
Standar Pengendalian Intern Korporat adalah standar implementasi Pengendalian Intern yang berlaku secara umum bagi Perusahaan, yaitu Direksi, seluruh satuan organisasi dan unit kerja, serta seluruh Karyawan. Pengguna standar ini adalah seluruh unit kerja di Perusahaan yang terkait dengan kunci- kunci Pengendalian Intern masing-masing.

b. Standar Pengendalian Intern Aktivitas
Standar Pengendalian Intern Aktivitas adalah standar implementasi Pengendalian Intern yang yang berlaku spesifik untuk aktivitas tertentu. Unsur Pengendalian Intern Aktivitas merupakan bagian dari unsur Pengendalian Intern Korporat yang harus diuraikan untuk masing-masing aktivitas. Pengguna standar ini adalah unit-unit kerja yang melaksanakan aktivitas yang bersangkutan.

4.1.7 Karakteristik Pengendalian Intern

a. Menyeluruh dan Terintegrasi
Pengendalian Intern dijabarkan dalam 5 (lima) komponen utama dan 3 (tiga) komponen tambahan yang saling terintegrasi, yaitu Lingkungan Pengendalian, Penetapan Tujuan, Identifikasi Risiko, Penilaian Risiko, Mitigasi Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, serta Pemantauan, di mana komponen-komponen tersebut mengandung 17 (tujuh belas) prinsip untuk dilaksanakan.

b. Terintegrasi dengan Aktivitas Perusahaan
Pengendalian Intern bukanlah sistem yang terpisah atau berjalan sendiri, melainkan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan aktivitas-aktivitas yang berjalan di Perusahaan dan pelaksanaannya melibatkan seluruh tingkatan manajemen di Perusahaan.

c. Terdiri dari 3 Tingkatan
Pengendalian Intern terdiri dari 3 (tiga) tingkatan lini pertahanan (*three lines of model*), yang terdiri dari:
   1. Lini Pertama: merupakan Pemilik Risiko (*Risk* Owner), adalah unit kerja yang melaksanakan aktivitas operasional sehari-hari di Perusahaan dan bertanggung jawab penuh untuk mengelola Risiko masing-masing. Pemilik Risiko (*Risk* Owner) akan terkena dampak langsung apabila Risiko benar- benar terjadi.

UNCONTROLLED

Dalam implementasi Pengendalian Intern Pemilik Risiko (*Risk* Owner) diharapkan untuk:
i) Memastikan adanya Lingkungan Pengendalian yang kondusif di unit kerja masing-masing;
ii) Menerapkan pengelolaan Risiko sesuai dengan pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan; dan
iii) Mampu mengimplementasikan Pengendalian Intern yang efektif di unit kerja masing-masing, serta senantiasa melaksanakan pemantauan atas efektivitas Pengendalian Intern tersebut.

Model Pengendalian Intern yang dilaksanakan oleh lini pertama adalah sebagai berikut:
i) Pengendalian tingkat organisasi (*entity level*), yaitu Pengendalian Intern yang diimplementasikan pada keseluruhan unit kerja;
ii) Pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), yaitu Pengendalian Intern yang diimplementasikan pada keseluruhan aktivitas yang berjalan pada masing-masing unit kerja; dan
iii) Pengendalian tingkat transaksi dan pelayanan (transaction and services level), yaitu Pengendalian Intern yang diimplementasikan pada keseluruhan transaksi dan proses pelayanan pada masing-masing unit kerja.

2. Lini Kedua: fungsi koordinator Manajemen Risiko, adalah unit kerja yang ditugaskan sebagai koordinator dalam implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan. Pertahanan lini kedua dilaksanakan oleh fungsi koordinator Manajemen Risiko.
   Dalam implementasi Pengendalian Intern fungsi koordinator Manajemen Risiko diharapkan untuk:
   i) Mengembangkan rancangan dan memantau implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan secara keseluruhan, termasuk pula merancang *road map* Manajemen Risiko yang sejalan dengan rencana jangka panjang dan strategi Perusahaan;
   ii) Melaksanakan evaluasi terhadap implementasi Manajemen Risiko pada seluruh aktivitas di Perusahaan sesuai Pedoman Manajemen Risiko serta seluruh pedoman dan prosedur operasional Perusahaan; dan
   iii) Melaporkan Risiko-Risiko tingkat korporat kepada Direksi serta memantau implementasi Pengendalian Intern atas seluruh Risiko tersebut.
3. Lini Ketiga: fungsi audit intern, adalah unit kerja yang ditugaskan untuk melaksanakan evaluasi atas efektivitas Pengendalian Intern yang berjalan di Perusahaan. Fungsi ini dijalankan oleh Internal Audit.
   Dalam implementasi Pengendalian Intern, Internal Audit diharapkan untuk:
   i) Melakukan evaluasi terhadap rancangan dan implementasi Manajemen Risiko; dan
   ii) Mengevaluasi efektivitas implementasi Pengendalian Intern pada lini pertama dan kedua.

Disamping 3 (tiga) tingkatan lini pertahanan (*three lines model*) di intern Perusahaan tersebut di atas, pihak ekstern Perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung berperan dalam penerapan Pengendalian Intern adalah Auditor Ekstern (Kantor Akuntan Publik dan Badan Pemeriksa Keuangan) dan Regulator (Pemerintah dan lembaga atau badan otoritas).

d. Fleksibel dan Adaptif
Pengendalian Intern bukan merupakan sistem yang kaku dalam implementasinya, tetapi fleksibel tergantung dari ukuran, karakteristik, dan kompleksitas masing-masing aktivitas.

e. Memberikan Keyakinan yang Memadai
Pengendalian Intern tidak memastikan Risiko yang bersumber dari faktor-faktor intern Perusahaan tidak akan terjadi. Pengendalian Intern sebatas memberikan keyakinan yang memadai berdasarkan pertimbangan subyektif Direksi bahwa Risiko-Risiko tersebut kecil kemungkinan untuk terjadi.

f. Komitmen adalah Faktor Keberhasilan Kunci
Pelaksanaan tanggung jawab dan tugas masing-masing dalam implementasi Pengendalian Intern merupakan faktor keberhasilan kunci implementasi Pengendalian Intern.

g. Keterbatasan Pengendalian Intern
Pengendalian Intern juga memiliki keterbatasan atau kelemahan sebagai berikut:
1. Rentan terhadap kesalahan manusia (*human error*) maupun kolusi di antara berbagai tingkatan manajemen;
2. Tidak kebal terhadap campur tangan atau pengabaian oleh Direksi (*management override*); dan

UNCONTROLLED

3. Untuk menerapkannya kadang tidak sejalan dengan prinsip biaya-manfaat, di mana biaya pengendalian Risiko dapat saja lebih besar dibandingkan dengan dampak kerugian apabila Risiko tersebut benar-benar terjadi.

4.1.8 Tanggung Jawab Masing-Masing Pihak

a. Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*)
   1. Pengendalian :
      Melakukan pengawasan terhadap kinerja manajemen dalam melaksanakan dan mempertahankan sistem pengendalian intern.
   2. Implementasi :
      i) Memantau secara berkala proses implementasi pengendalian intern untuk memastikan kesesuaian dengan pedoman dan standar yang telah ditetapkan.
      ii) Memberikan arahan dan konsultasi kepada manajemen terkait langkah- langkah implementasi yang diperlukan.
   3. Evaluasi dan Penyempurnaan :
      i) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian intern dan mengidentifikasi area perbaikan potensial.
      ii) Mendorong kebudayaan perbaikan terus-menerus dengan memberikan dukungan untuk penyempurnaan berkelanjutan dalam sistem pengendalian intern.
      iii) Memastikan bahwa rekomendasi hasil evaluasi diimplementasikan oleh manajemen dan unit-unit kerja terkait.

b. Direksi
   1. Pengendalian:
      Mempunyai tanggung jawab dalam merancang kerangka implementasi Pengendalian Intern serta memastikan pengendalian tersebut berjalan secara efektif agar dapat mendorong pencapaian seluruh tujuan Perusahaan.
   2. Perancangan:
      Menetapkan panduan Pengendalian Intern dalam bentuk Pedoman Pengendalian Intern serta Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Korporat Aktivitas.
   3. Implementasi:
      i) Mengimplementasikan Pengendalian Intern sesuai pedoman dan standar yang telah ditetapkan serta tanggung jawab masing-masing.
      ii) Melaksanakan langkah-langkah korektif untuk penyempurnaan implementasi Pengendalian Intern berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan.
   4. Evaluasi dan penyempurnaan:
      i) Menyiapkan data dan informasi dalam lingkup kewenangan Direksi guna pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern.
      ii) Melaksanakan rekomendasi hasil evaluasi Pengendalian Intern.
      iii) Memastikan seluruh rekomendasi hasil evaluasi Pengendalian Intern dilaksanakan oleh unit-unit kerja terkait.

c. Sekretaris Perusahaan Perancangan:
   Melaksanakan internalisasi atau penyebaran informasi perihal Pedoman Pengendalian Intern yang di dalamnya mengatur Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Korporat Aktivitas serta seluruh pedoman dan prosedur operasional kepada seluruh Karyawan.

d. Direktur yang membidangi Pengelolaan Risiko
   1. Pengendalian :
      i) Memastikan implementasi Manajemen Risiko yang efektif, di mana informasi yang obyektif atas Risiko yang teridentifikasi akan menentukan ruang lingkup dan kedalaman implementasi Pengendalian Intern.
      ii) Melakukan pelaporan risiko secara berkala kepada Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) dan manajemen, menyampaikan informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan.
   2. Perancangan :
      i) Menetapkan draf Pedoman Pengendalian Intern yang menjadi bagian dalam Pedoman Manajemen Risiko.
      ii) Terlibat aktif dalam perancangan sistem pengendalian intern dengan mempertimbangkan risiko-risiko yang telah diidentifikasi.

UNCONTROLLED

3. Evaluasi dan penyempurnaan :
   i) Memantau secara rutin efektivitas strategi pengelolaan risiko berdasarkan hasil evaluasi pengendalian intern dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
   ii) Memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan berkelanjutan dalam pengelolaan risiko dan mendukung implementasinya.

e. Unit *Governace* & *Compliance* :
1. Melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;
2. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan; dan
3. Melakukan evaluasi pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi, paling sedikit melalui penilaian kecukupan pengendalian internal dan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara terintegrasi.

f. Unit Kerja Manajemen Risiko
1. Pengendalian :
   Merancang dan memfasilitasi implementasi Manajemen Risiko yang efektif, di mana informasi yang obyektif atas Risiko yang teridentifikasi akan menentukan ruang lingkup dan kedalaman implementasi Pengendalian Intern.
2. Perancangan :
   Menyusun draf Pedoman Pengendalian Intern yang menjadi bagian dalam Pedoman Manajemen Risiko.
3. Evaluasi dan penyempurnaan :
   Menyempurnakan Daftar Risiko unit kerja dan Perusahaan berdasarkan hasil evaluasi Pengendalian Intern.

g. Internal Audit
1. Pengendalian :
   Memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi efektivitas Pengendalian Intern melalui aktivitas evaluasi secara periodik serta memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan implementasi Pengendalian Intern.
2. Perancangan :
   Menyusun Pedoman Evaluasi Pengendalian Intern, termasuk alat ukur (*tools*) evaluasi efektivitas Pengendalian Intern.
3. Implementasi :
   Melaksanakan pemantauan terpisah atas implementasi Pengendalian Intern di Perusahaan melalui pelaksanaan audit rutin.
4. Evaluasi dan penyempurnaan :
   i) Mengkoordinasikan penunjukan pihak ekstern Perusahaan yang akan melaksanakan evaluasi Pengendalian Intern;
   ii) Melaksanakan evaluasi Pengendalian Intern sebagai salah satu kegiatan pengawasan Internal Audit;
   iii) Menyiapkan database temuan hasil evaluasi Pengendalian Intern oleh pihak ekstern Perusahaan dan Internal Audit; dan
   iv) Memantau pelaksanaan tindaklanjut rekomendasi hasil evaluasi.

h. Karyawan
1. Pengendalian:
   Memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan Pengendalian Intern pada unit kerja dan aktivitas dalam ruang lingkup tanggung masing-masing. Setiap pimpinan unit kerja dan Karyawan staf wajib memahami dan melaksanakan Pengendalian Intern yang telah ditetapkan Direksi. Pengendalian Intern yang efektif akan membantu pencapaian tujuan Perusahaan dan unit kerja, mendorong budaya Risiko (*risk culture*), serta mempercepat proses deteksi secara dini terhadap unsur-unsur aktivitas yang memerlukan penyempurnaan.
2. Implementasi :
   i) Mengimplementasikan Pengendalian Intern sesuai pedoman dan standar yang telah ditetapkan serta tanggung jawab masing-masing.
   ii) Melaksanakan langkah-langkah korektif untuk penyempurnaan implementasi Pengendalian Intern berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan.
3. Evaluasi dan penyempurnaan :
   i) Menyiapkan data dan informasi dalam lingkup kewenangan masing- masing guna pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern.
   ii) Dalam pelaksanaan evaluasi mandiri, melaksanakan evaluasi perihal pemenuhan unsur Pengendalian Intern pada lingkup tanggung jawab dan tugas masing-masing.

UNCONTROLLED

iii) Dalam pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern oleh Unit Internal Audit atau pihak ekstern Perusahaan :
- Menyediakan seluruh data dan informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi; dan
- Melaksanakan seluruh rekomendasi hasil pelaksanaan evaluasi.

4.1.9 Langkah Dalam Implementasi Pengendalian Intern

a. Unit Kerja Manajemen Risiko mendistribusikan Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang masih belum terisi ke seluruh pimpinan unit kerja pada Perusahaan;
b. Masing-masing pimpinan satuan organisasi dan unit kerja mengisi Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas sesuai dengan aktivitas-aktivitas utama yang dilaksanakan;
c. Masing-masing pimpinan satuan organisasi dan unit kerja menyampaikan Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah diisi kepada Unit Kerja Manajemen Risiko;
d. Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah distandarisasi oleh Unit Kerja Manajemen Risiko disampaikan kembali kepada masing- masing pimpinan satuan organisasi dan unit kerja sebagai acuan dalam implementasi Pengendalian Intern di masing-masing satuan organisasi dan unit kerja;
e. Mekanisme serta waktu pelaksanaan pengisian dan penyampaian Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas mengikuti mekanisme dan waktu penyusunan Daftar Risiko sebagaimana diatur dalam Pedoman Manajemen Risiko; dan
f. Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah distandarisasi disampaikan oleh Unit Kerja Koordinator Manajemen Risiko kepada Internal Audit sebagai dasar pelaksanaan evaluasi.

4.1.10 Evaluasi Pengendalian Intern Oleh Pihak Intern Perusahaan

Evaluasi secara mandiri atau *internal control self asssessment* adalah evaluasi Pengendalian Intern oleh masing-masing unit kerja pemilik aktivitas, dengan tujuan untuk memastikan seluruh unsur dalam Standar Pengendalian Intern telah sepenuhnya diimplementasikan. Kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi mandiri ini adalah Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas untuk unit kerja dan aktivitas yang bersangkutan.
Langkah pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern secara mandiri pada setiap unit kerja:

a. Siapkan Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas untuk unit kerja yang bersangkutan;
b. Lakukan evaluasi apakah seluruh unsur Pengendalian Intern yang relevan dengan unit kerja yang bersangkutan telah terimplementasi;
c. Berikan tanda unsur-unsur Pengendalian Intern yang telah terpenuhi dan unsur-unsur Pengendalian Intern yang belum terpenuhi; dan
d. Untuk unsur Pengendalian Intern yang belum terpenuhi, susun rencana tindak untuk memenuhi unsur tersebut.

Frekuensi pelaksanaan evaluasi mandiri adalah periodik sekurangnya sekali setiap triwulan yang hasilnya disampaikan ke tingkatan organisasi yang lebih tinggi sebagai bagian dari laporan kinerja periodik.

a. Evaluasi Pengendalian Intern oleh Internal Audit
   Evaluasi Pengendalian Intern oleh Internal Audit bertujuan untuk menilai apakah seluruh unsur dalam Standar Pengendalian Intern telah sepenuhnya diimplementasikan di Perusahaan. Evaluasi Pengendalian Intern merupakan bagian dari pelaksanaan tugas pengawasan Internal Audit.
   Kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi oleh Internal Audit ini adalah Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas.
   Evaluasi Pengendalian Intern oleh Internal Audit dilaksanakan dalam tahun di mana tidak dilaksanakan evaluasi Pengendalian Intern oleh pihak ekstern Perusahaan. Laporan hasil evaluasi Pengendalian Intern oleh Internal Audit atau pihak ekstern, disampaikan kepada Direksi.

4.1.11 Tingkat Efektivitas Pengendalian Intern

a. Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu:
   1. Penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian; dan
   2. Penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.

UNCONTROLLED

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

4.1.12 Aktivitas Yang Terkait Dengan Tindak Lanjut

a. Pemantauan Tindak Lanjut
   Pemantauan dan evaluasi tindak lanjut hasil evaluasi Pengendalian Intern dilakukan oleh Internal Audit.
b. Pelaksanaan Tindak Lanjut
   Pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi dilakukan oleh pihak yang mendapatkan rekomendasi dan melakukan pelaporan kepada Internal Audit.
c. Pelaporan Tindak Lanjut Rekomendasi
   Pelaporan tindak lanjut rekomendasi dilakukan oleh Internal Audit.

4.1.13 Pengendalian Internal dalam Manajemen Risiko Terintegrasi

a. Perusahaan wajib memiliki sistem pengendalian intern yang menyeluruh terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
b. Penerapan Sistem Pengendalian Internal terintegrasi adalah melalui penerapan :
   1. Unit *Governance* & *Compliance*
      Unit Governance & Compliance memiliki fungsi dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab dalam melakukan evaluasi pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan, paling sedikit melalui penilaian kecukupan pengendalian internal dan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara terintegrasi.
   2. Pelaporan
      Pelaporan Perusahaan terkait efektivitas pengendalian intern yang diterapkan dalam rangka pengelolaan manajemen risiko Perusahaan secara berkala.

UNCONTROLLED

4.2 *Business Continuity Management* (BCM)

4.2.1 Acuan Standar BCM

a. Kebijakan BCM mengacu pada ISO 22301:2019 tentang *Business Continuity Management System* (BCMS) – *Requirement*s, yang menyediakan kerangka kerja bagi Perusahaan untuk merencanakan, mengimplementasikan, memantau dan melakukan peningkatan secara berkelanjutan dalam kemampuan untuk melindungi, menanggapi dan memulihkan dari gangguan (*disruption*). Standar ini menekankan akan pentingnya:
   1. Memahami kebutuhan dan keperluan Perusahaan untuk menetapkan kebijakan dan tujuan kelangsungan usaha;
   2. Mengoperasikan dan mengelola proses, kemampuan dan struktur tanggapan untuk memastikan Perusahaan akan bertahan dari gangguan (*disruption*);
   3. Memantau dan meninjau kinerja dan efekfitas BCM; dan
   4. Perbaikan berkelanjutan berdasarkan ukuran kualitatif dan kuantitatif.

b. Cakupan proses BCM menurut ISO 22301:2019 dapat dikategorikan dalam 4 (empat) tahapan atau disebut PDCA yaitu:
   1. Perencanaan BCM (*Plan*)
      Menetapkan kebijakan, tujuan, sasaran, kontrol, proses dan prosedur BCM yang relevan agar dapat memberikan hasil dan tujuan yang selaras dengan kebijakan dan tujuan Perusahaan secara keseluruhan.
   2. Pelaksanaan BCM (*Do*)
      Mengimplementasikan dan mengoperasikan kebijakan, kontrol, proses dan prosedur BCM.
   3. Evaluasi BCM (*Check*)
      Memantau dan menilai kinerja terhadap kebijakan dan tujuan BCM, melaporkan hasilnya kepada manajemen untuk ditinjau dan menentukan tindakan korektif dan perbaikan.
   4. Peningkatan dan perbaikan berkelanjutan BCM (*Act*)
      Menentukan tindakan yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi BCM sebagai peningkatan dan perbaikan yang berkelanjutan.

4.2.2 Prinsip BCM

a. Integrasi (*Integrated*).
   BCM menjadi bagian yang integral terhadap sistem manajemen risiko (*Enterprise Risk Management* – ERM) Perusahaan sebagai bagian dari penerapan strategi mitigasi risiko.

b. Akuntabilitas (*Accountable*).
   BCM dijalankan oleh struktur organisasi BCM sesuai dengan fungsi kerja, pelaksanaan dan pertanggungjawaban yang telah ditetapkan).

c. Memiliki objektif yang jelas (*Clarity of objective*).
   BCM dirumuskan dengan tujuan keberlangsungan bisnis Perusahaan yang mencerminkan karakteristik usaha Perusahaan dan dampaknya terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*).

d. Komunikasi (*Communicated*).
   BCM mengakomodasi rencana komunikasi yang meliputi metode dan waktu Perusahaan akan berkomunikasi di internal Perusahaan, dan juga dengan pihak eksternal yang berkepentingan.

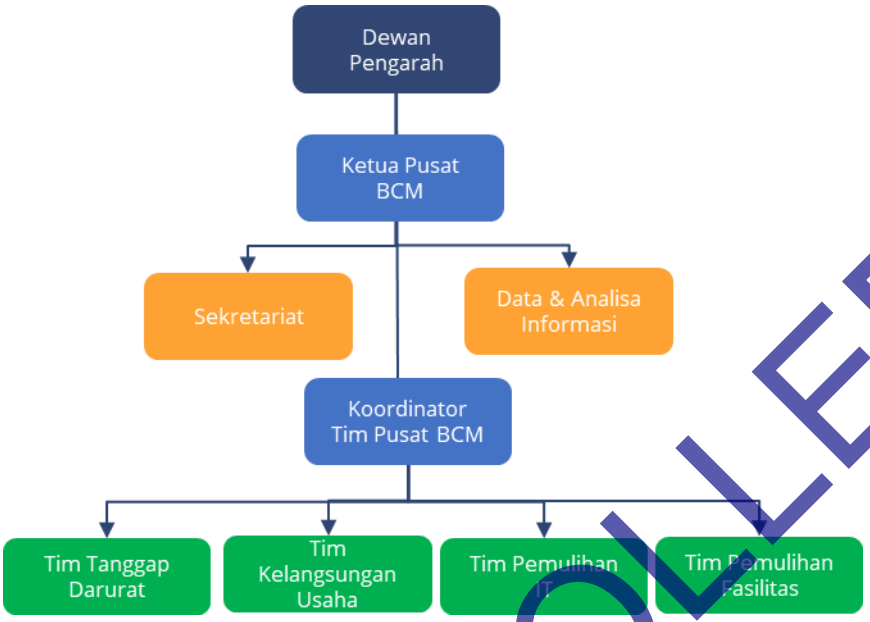
e. Evaluasi dan Pembaruan (*Periodically reviewed and updated*).
   BCM harus diuji secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas rencana yang telah ditetapkan dan keselarasan dengan perubahan kondisi Perusahaan, serta diubah sesuai dengan kebutuhan.

UNCONTROLLED

4.2.3 Organisasi BCM

a. Struktur, Tugas, Dan Wewenang Tim BCM

1. Pusat Penanganan BCM



Gambar 4.3 Struktur Pusat Penanganan BCM

Pusat Penanganan BCM diaktifkan oleh Dewan Pengarah untuk membantu proses penanganan dan pemulihan BCM atau bencana yang terjadi di Unit Kerja Perusahaan.
Struktur Organisasi Pusat Penanganan BCM terdiri dari:

i) Dewan Pengarah
Melaksanakan tugas antara lain:
- Menetapkan kebijakan dan prosedur terkait perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemantauan proses BCM;
- Pengambil keputusan utama strategis dalam proses BCM;
- Memastikan kebijakan yang ditetapkan telah selaras dengan tujuan Perusahaan dan mengkomunikasikan kebijakan BCM dalam Perusahaan; dan
- Mendorong penerapan dan memastikan keefektifan BCM, dengan menyediakan sumber daya, komitmen dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan Perusahaan.

Khususnya Dewan Pengarah Perusahaan juga menjalankan peran terhadap pelaksanaan BCM dengan menjalankan fungsi dan tanggung jawab:
- Melakukan evaluasi dan pemantauan proses BCM yang dilaksanakan atas informasi yang dilaporkan oleh Perusahaan;
- Memastikan kebijakan yang ditetapkan Perusahaan telah selaras dengan tujuan perusahaan dan mengkomunikasikan kebijakan BCM di dalam internal Perusahaan; dan
- Mendorong penerapan dan memastikan keefektifan BCM, dengan menyediakan sumber daya, komitmen dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan Perusahaan jika diperlukan.

ii) Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Kantor Pusat
- Ketua Pusat;
  Ketua Pusat BCM bertanggung jawab memimpin, mengoordinasikan, dan memastikan penerapan *Business Continuity Management* (BCM) berjalan efektif di seluruh unit kerja perusahaan. Adapun tugas dan tanggung jawab utamanya meliputi:
  a) Memimpin penyusunan kebijakan, pedoman, dan rencana BCM;
  b) Mengkoordinasikan seluruh Tim Pusat BCM;
  c) Mengawasi penyusunan, pemutakhiran, dan pengujian dokumen BCM;
  d) Memastikan kesiapan sumber daya;
  e) Memimpin proses aktivasi BCM;

UNCONTROLLED

f) Mengendalikan pelaksanaan evaluasi dan pembelajaran;
g) Melaporkan pelaksanaan dan status kesiapan BCM;
h) Mengarahkan koordinasi antar unit kerja dan pemangku kepentingan internal maupun eksternal

- Sekretariat;
  Melaksakan tugas membantu Ketua Tim Pusat BCM antara lain:
  a) Mengatur jadwal rapat, menulis risalah dan melakukan distribusi rapat Tim Pusat BCM dengan Tim Pendukung Pusat BCM;
  b) Melakukan *press conference* dan pemberitahuan informasi kepada publik;
  c) Melakukan *monitoring* dan evaluasi penanganan BCM dari aspek kepatuhan dan Legal; dan
  d) Membuat laporan kepada dewan pengarah dan pihak terkait secara berkala terhadap penanganan BCM.
- Data dan Analisis;
  Melaksanakan tugas membantu Ketua Tim Pusat BCM antara lain :
  a) Mengumpulkan data dan analisa untuk memberikan informasi kepada Ketua tim Pusat BCM dalam mengambil Keputusan;
  b) Memberikan data BIA dan DRP kepada Tim Pendukung untuk dijadikan dasar dalam pemulihan dan penanganan BCM; dan
  c) Melakukan analisa dan pencatatan informasi terhadap pelaksanaan penanganan BCM.

iii) Koordinator Pusat BCM;

- Dalam menjalankan tugasnya, Pusat Penanganan BCM dibantu oleh Koordinator Pusat yang terdiri dari beberapa fungsi sesuai bidangnya.
- Tugas dan Wewenang Umum Koordinator Pusat BCM meliputi:
  a) Mengusulkan aktivasi Pusat Penanganan BCM ke Ketua Pusat Penanganan BCM;
  b) Melaporkan perkembangan penanganan bencana yang terjadi ke Pusat Penanganan BCM dan memberikan solusi alternatif yang diperlukan dalam penanganan bencana;
  c) Menetapkan konten sosialisasi penanganan bencana;
  d) Mengajukan usulan ketentuan/kebijakan internal terkait dengan penanganan BCM/bencana;
  e) Membantu Pusat Penanganan BCM alam mengkoordinasikan peran dan tanggung jawab masing-masing tim;
  f) Memfasilitasi pelaksanaan agenda pembahasan implementasi BCM dan penanganan bencana, mencatat hasil rapat, mendistribusikan hasil rapat ke seluruh anggota Dewan Pengarah, Ketua Pusat BCM dan Unit Kerja yang berkepentingan;
  g) Mendokumentasikan hasil rapat (MoM) Pusat Penanganan BCM dan Koordinator BCM Unit Kerja;
  h) Mempersiapkan lokasi *Crisis Command Center* (CCC), berkoordinasi dan mengomunikasikan dengan Unit kerja terkait, jika CCC diaktifkan oleh Ketua Pusat Penanganan BCM;
  i) Mencatat dan mendokumentasikan kejadian bencana yang terjadi (termasuk BCM pada layanan TI), mencatat tindak lanjut yang telah diambil dan *lesson learned* kejadian serupa di masa mendatang;
  j) Melakukan *monitoring* kondisi bencana yang terjadi, *monitoring* dilakukan disetiap lokasi kerja, yang terdampak berkordinasi dengan Ketua Tim Tanggap Darurat di setiap lokasi kerja;
  k) Menyusun skenario-skenario penanganan bencana yang terjadi sesuai dengan perubahan kondisi terkini;
  l) Berkoordinasi dengan anggota Bidang Bisnis dan Keuangan terkait dengan potensi dampak dari setiap alternatif pilihan penanganan bencana;
  m) Mengusulkan langkah-langkah alternatif yang dapat dipilih dan risiko yang berpotensi muncul atas setiap pilihan yang diambil ke Pusat Penanganan BCM; dan
  n) Berkoordinasi dengan Lembaga/Pihak Pemerintah melalui Tim Tanggap Darurat terkait dengan bencana/BCM yang terjadi.

UNCONTROLLED

iv) Tim Tanggap Darurat (*Emergency Team)*
- Tim Tanggap Darurat Perusahaan adalah Tim yang fokus pada penyelamatan seluruh karyawan yang berada di setiap lokasi Perusahaan yang terdampak bencana/BCM.
- Ketua Tim Tanggap Darurat adalah *Group Head Quality Assurance.*
- Tim Tanggap Darurat bekerjasama dengan *Captain floor* dan *Deputy floor* dalam penyelamatan jiwa saat ancaman/bencana terjadi.
- Tim Tanggap Darurat dapat diaktifkan dengan persetujuan dengan keputusan dari pejabat berwenang sesuai dengan tingkat kritikal (*severity level*).
- Tugas dan wewenang Tim Tanggap Darurat meliputi:
  a) Melakukan penyelamatan penghuni Gedung kantor saat terjadi ancaman terhadap keselamatan jiwa;
  b) Memimpin proses evakuasi penghuni Gedung kantor ke lokasi aman (*assembly point*);
  c) Menginformasikan adanya BCM/bencana yang mengancam keselamatan jiwa ke seluruh penghuni gedung yang menjadi tanggung jawabnya;
  d) Berusaha menangani BCM/bencana yang terjadi menggunakan Alat Perlindungan Diri (APD) yang tersedia jika memungkinkan;
  e) Berkoordinasi dengan pihak eksternal terkait dengan penanganan bencana yang terjadi (Pengelola Gedung, Kepolisian, Dinas Pemadam Kebakaran, BPBD, Rumah Sakit, dan instansi lainnya);
  f) Mencatat, mendokumentasikan, dan melaporkan dampak BCM/bencana yang terjadi ke Pusat Penanganan BCM;
  g) Melakukan kordinasi dengan pihak terkait untuk kebutuhan perawatan korban, dan perbaikan kerusakan aset;
  h) Menghubungi keluarga korban, dan membuat laporan kerusakan; dan
  i) Memastikan keselamatan SDM yang tidak terdampak, dan menjaga peralatan dan aset yang masih berfungsi.

v) Tim Kelangsungan Usaha (*Business Continuity Team*)
- Tim Kelangsungan Usaha menggunakan Dokumen BC *Plan* Perusahaan untuk memulihkan operasional dan bisnis Perusahaan yang terganggu akibat bencana.
- Ketua Tim Kelangsungan Usaha adalah *Group Head* yang membidangi fungsi Pengembangan Bisnis di Perusahaan.
- Ketua Tim Kelangsungan Usaha Perusahaan menetapkan anggota tim kelangsungan usaha (BC *Team*) di Unit Kerjanya masing-masing, yang akan menjalankan tugas dan wewenangnya.
- Tugas dan wewenang Tim Kelangsungan Usaha meliputi:
  a) Memonitor penanganan BCM/bencana di setiap Unit Kerja yang terganggu akibat BCM/bencana yang terjadi. Monitoring juga dilakukan terkait dengan pemenuhan target waktu pemulihan *Recovery Time Objective* (RTO) dan *Maximum Allowable Outage* (MAO) dan pemenuhan kewajiban Unit Kerja ke pihak eksternal Perusahaan;
  b) Berkoordinasi dan berkomunikasi dengan Tim BC *Plan* di setiap Unit Kerja terkait dengan bantuan yang dibutuhkan dalam pemulihan BCM/bencana; dan
  c) Melaporkan kondisi BCM/bencana, langkah-langkah yang telah dilakukan, dan pverkembangan pemulihan/perbaikan ke Pusat Penanganan BCM.
- Tugas dan wewenang Tim *Business Continuity* (Tim BC) Unit Kerja yaitu harus melaksanakan kembali aktivitas bisnis/operasional kritikal Unit Kerja berdasarkan BC *Plan*, yang meliputi:
  a) Menjalankan dokumen BC *Plan* sesuai dengan arahan dari Koordinator BCM Unit Kerja;
  b) Melakukan koordinasi dengan Tim Pemulihan *IT* (TPT) mengenai perbaikan kerusakan/BCM/ bencana pada teknologi informasi.;
  c) Melakukan koordinasi dengan TPF (Tim Pemulihan Fasilitas) terkait dengan perbaikan sarana dan prasarana yang rusak hingga rencana penempatan kembali lokasi utama;
  d) Mencatat dan mendokumentasikan BCM/bencana yang terjadi hingga proses pemulihan yang dilakukan;
  e) Melaporkan kondisi dan penanganan BCM/bencana ke Ketua Tim Kelangsungan Usaha; dan

UNCONTROLLED

f) Menjaga kontinuitas aktivitas operasional dan bisnis kritikal di Unit Kerjanya.

vi) Tim Pemulihan IT (*Disaster Recovery Team*)

- Tim Pemulihan IT adalah Tim yang fokus pada pemulihan pada BCM/bencana pada Teknologi Informasi.
- Ketua Tim Pemulihan IT adalah *Division Head* yang membidangi fungsi IT.
- Tugas dan wewenang Tim Pemulihan IT saat darurat meliputi:
  a) Bertanggung jawab atas eksekusi siklus *Disaster Recovery IT*;
  b) Mengoordinasikan pengaktifan DRC berdasarkan ketetapan dan instruksi Koordinator Pusat Penanganan BCM;
  c) Mengorganisasikan proses pemulihan (*recovery*) Sistem IT;
  d) Memastikan proses pemulihan ke kondisi semula (*restoration*) dapat dilakukan dalam jangka waktu yang telah direncanakan;
  e) Membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang membutuhkan tindakan manajemen;
  f) Menjadi *IT DR Representatives*, yaitu mewakili TI dalam memberikan informasi kepada pihak eksternal terkait keadaan *disaster* di lingkungan TI; dan
  g) Berkoordinasi dengan tim pengadaan apabila dibutuhkan pengadaan barang akibat terjadinya bencana.
- Tim Pemulihan IT Perusahaan dibagi menjadi beberapa sub-Tim, yaitu:
  a) Tim Pemulihan Sistem Teknologi Informasi;
  Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Sistem Teknologi Informasi meliputi:
  1) Melaksanakan koordinasi serta mengelola upaya pemulihan sistem, aplikasi, dan *database* IT;
  2) Menangani masalah/isu mengenai teknologi Informasi secara umum;
  3) Menyediakan dukungan Teknologi Informasi selama rentang waktu BCM/bencana;
  4) Melaksanakan koordinasi dengan penyedia layanan jasa Teknologi Informasi pihak ketiga apabila diperlukan terkait dengan upaya pemulihan;
  5) Memobilisasi dan melaksanakan rencana pemulihan yang terkait dengan pemulihan teknologi Informasi;
  6) Melakukan pemulihan data transaksi dan memastikan terjaganya data transaksi (*vital record*); dan
  7) Melakukan rekonstruksi kemampuan teknologi pada fasilitas utama.
  b) Tim Pemulihan Infrastruktur Teknologi Informasi
  Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Infrastruktur Teknologi Informasi meliputi:
  1) Melaksanakan koordinasi pemulihan infrastruktur/*desktop* (Misalnya PC, printer, dan telepon);
  2) Melakukan koordinasi dengan anggota Bidang Umum dalam upaya penyediaan infrastruktur (PC, perangkat keras/*hardware* lainnya) yang dibutuhkan oleh karyawan di lokasi alternatif;
  3) Melakukan koordinasi dengan Unit Kerja yang membidangi *Procurement and General Service* dalam upaya perbaikan/menyediakan infrastruktur (PC, perangkat keras/*hardware* lainnya) pada lokasi utama; dan
  4) Menyediakan bantuan teknis (*technical support*) terkait dengan operasional PC dan perangkat keras teknologi lainnya.
  c) Tim Pemulihan Jaringan Komunikasi.
  Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Jaringan Komunikasi meliputi:
  1) Memulihkan infrastruktur jaringan komunikasi yang diperlukan untuk semua operasional *Data Center* yang memanfaatkan Teknologi Informasi;
  2) Menjamin jalannya infrastruktur jaringan komunikasi selama kondisi *disaster* hingga kembali ke kondisi normal; dan
  3) Memastikan kelancaran semua operasional *Data Center* yang memanfaatkan Tekonologi Informasi dengan tersedianya infrastruktur jaringan komunikasi yang memadai.

vii) Tim Pemulihan Fasilitas.

- Tim Pemulihan Fasilitas adalah Tim yang fokus pada proses perbaikan sarana dan prasarana yang rusak akibat BCM/bencana yang terjadi hingga sarana dan prasarana tersebut siap kembali digunakan.
- Ketua Tim Pemulihan Fasilitas adalah *Division Head* yang membidangi fungsi IT (Ketua) dan Pengadaan di Perusahaaan.

UNCONTROLLED

- Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Fasilitas adalah sebagai berikut:
  a) Melakukan identifikasi dan mendokumentasikan kerusakan sarana dan prasarana yang terjadi akibat BCM/bencana yang terjadi dalam upaya klaim asuransi kerugian dan penyusunan rencana perbaikan yang diperlukan;
  b) Berkoordinasi dengan Tim Pendukung BCM di masing-masing Unit Kerja yang mengalami BCM/bencana dalam mempersiapkan sarana dan prasarana di lokasi kerja alternatif;
  c) Melaksanakan upaya pemulihan fasilitas utama dan dan kesiapan fasilitas infrastruktur di lokasi utama;
  d) Melakukan koordinasi dengan Tim Pemulihan IT (TPT) dalam melakukan penilaian kerusakan peralatan teknologi dengan berkordinasi dengan Tim Pemulihan TI;
  e) Berkoordinasi dengan tenaga pengamanan lokal dan aparat keamanan (jika diperlukan) dalam mengamankan aset kritikal (sarana dan prasarana) Perusahaan;
  f) Mempersiapkan Lokasi Pusat Komando (*Crisis Command Centre*) jika diperlukan; dan
  g) Mencatat, mendokumentasikan, dan melaporkan ke Ketua Tim Pendukung tentang kondisi fasilitas (termasuk aset kritikal dan dokumen penting) dan perbaikan yang telah dilakukan.

2. Tim Pusat Penanganan BCM (*Crisis Management Team*)
   i) Pusat Penanganan BCM adalah pusat komando penanganan BCM/bencana pada tingkat korporat untuk menangani BCM/bencana yang memiliki dampak signifikan bagi Perusahaan.
   ii) Pusat Penanganan BCM terdiri dari:

Role	Organ
Dewan Pengarah	1. Direktur Utama 2. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko 3. Direktur Utama Induk 4. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko *Holding*
Ketua Pusat BCM	Direktur yang membidangi fungsi IT
Sekretariat	1. *Group Head* yang membidangi *Corporate Secretary* 2. *Group Head* yang membidangi *Legal*
Data & Analisa Informasi	1. *Group Head* yang membidangi *Risk Management* (Ketua) 2. *Group Head* yang membidangi *Corporate Planning and Performance*
Koordinator Tim Pusat	*Group Head* yang membidangi *Budgeting & Finance*
Tim Tanggap Darurat	*Group Head* yang membidangi fungsi *Operation*
Tim Kelangsungan Usaha	*Group Head* yang membidangi fungsi Pengembangan Bisnis
Tim Pemulihan IT	*Division Head* yang membidangi fungsi IT
Tim Pemulihan Fasilitas	*Group Head* yang membidangi fungsi Fasilitas (Ketua), Pengadaan dan *General Service*

Tabel 4.1 Pusat Penanganan BCM

   iii) Pusat Penanganan BCM diaktifkan dan dinonaktifkan oleh Dewan Pengarah saat terjadi bencana besar pada organisasi dan memiliki lokasi kerja khusus (Lokasi Penanganan BCM/*Crisis Command Center*) yang dapat berkomunikasi secara langsung dengan Tim Koordinator BCM di seluruh wilayah kerja saat BCM terjadi.
   iv) Saat diaktifkan, informasi lokasi dan nomor kontak Pusat Penanganan BCM harus diketahui oleh seluruh Tim Penanganan BCM.
   v) Tugas dan wewenang Pusat Penanganan BCM meliputi:
   - Menetapkan keputusan, ketentuan, dan arahan strategis yang harus diambil organisasi dalam upaya menjaga keselamatan Karyawan dan kelangsungan usaha Perusahaan;

UNCONTROLLED

- Menetapkan komitmen Perusahaan terhadap penanganan BCM/bencana yang terjadi;
- Menetapkan kondisi bencana dan kondisi normal, dapat mencakup keputusan *work from home*, perpanjangan kondisi *work from home*, dan status normal kembali;
- Menyetujui biaya yang dikeluarkan dalam penanganan bencana yang terjadi;
- Menyetujui kebijakan/ketentuan penanganan BCM/bencana yang diajukan oleh anggota Tim Pendukung; dan
- Mengaktifkan Pusat Penanganan BCM dan Lokasi Penanganan BCM (lokasi di mana Pusat Penanganan Ganguan beroperasi) untuk memutuskan langkah-langkah strategis yang diperlukan dalam penanganan bencana secara korporasi.

3. Ketentuan Lokasi Penanganan BCM (*Crisis Command Center* / CCC)
   i) Lokasi Penanganan BCM adalah lokasi yang digunakan sebagai pusat koordinasi penanganan BCM/bencana dan pemberian keputusan strategis pada tim penanganan di wilayah yang terkena BCM/bencana.
   ii) Kriteria Lokasi Penanganan BCM
   - Lokasi Penanganan BCM dapat ditentukan secara fisik maupun dilakukan secara daring (*online*), disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan saat penanganan BCM;
   - Dapat menggunakan *meeting room* atau ruang alternatif yang dilengkapi dengan sarana pendukung;
   - Memiliki kemudahan akses (dekat dengan bandara/jalan tol/berada di jalan utama, dll); dan
   - Memiliki karakteristik bencana yang berbeda.

   iii) Tahap Persiapan *Crisis Command Center*
   - Penentuan unit kerja-unit kerja yang termasuk dalam Tim Penanganan Bencana;
   - Penyusunan anggaran penanganan BCM/bencana;
   - Penentuan lokasi utama dan lokasi alternatif CCC;
   - Persiapan sarana dan prasarana CCC;
   - Penyusunan mekanisme aktivasi dan de-aktivasi CCC;
   - Penyusunan mekanisme pelaporan BCM ke CCC;
   - Sosialisasi lokasi dan nomor kontak CCC ke seluruh Karyawan;
   - Identifikasi pihak-pihak/Unit yang memerlukan laporan penanganan BCM/bencana; dan
   - Identifikasi waktu pengiriman Laporan.

   iv) Sarana dan prasarana *Crisis Command Center*
   - Seluruh Dokumen BCM, (Kebijakan BCM, ER *Plan*, seluruh BC *Plan*, dan ketentuan-ketentuan lainnya saat BCM/bencana).
   - Alat komunikasi (*Fixed line, e-mail, Teleconference-optional*).
   - Alat rekam (optional khusus pada BCM likuiditas atau yang bersifat strategis).
   - Daftar *emergency contact number* (kepolisian, tenaga medis, vendor kritikal, dll).
   - Daftar hadir dan risalah dan distribusi rapat.

b. Aktivasi *Disaster Recovery Team* BCM

Aktivasi DRC *Team* BCM dengan menjalankan prosedur DRP hanya akan dilaksanakan setelah adanya keputusan dan deklarasi pengaktifan DRP dari Dewan Pengarah. Dewan Pengarah bersama dengan Ketua Pusat BCM akan mendelegasikan tanggung-jawab aktivasi DRC kepada Tim Pendukung Penanganan BCM.

Bentuk pelaksanaan aktivasi DRC pada sistem (termasuk *vital record*) dari fungsi bisnis kritikal harus sesuai dengan prioritas. Apabila ditemukan adanya indikasi dari suatu prosedur yang tidak dapat dijalankan, maka Tim Pendukung harus melakukan koordinasi dengan Tim Data dan Analisa guna memastikan prosedur *Disaster Recovery Plan* dapat dilanjutkan sesuai dengan perencanaan Perusahaan.

Apabila memungkinkan, prosedur DRP yang telah dijalankan secara utuh untuk sistem tertentu, harus diuji langsung oleh Tim Data dan analisa tanpa menunggu tersedianya keseluruhan sistem di DRC. Namun apabila terdapat sistem-sistem yang saling terhubung, pengujian harus dilakukan kembali secara utuh, sehingga layanan terkait dengan sistem-sistem tersebut dapat dipastikan berjalan. Hasil pengujian harus disampaikan kepada Ketua Pusat BCM yang selanjutnya akan dikomunikasikan kepada Tim Pendukung BCM.

UNCONTROLLED

4.2.4 Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM

Gambar 4.4 Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM

Metodologi pengembangan kerangka kerja *Business Continuity Management System* (BCMS) terdiri dari:

a. *Business Impact Analysis* (BIA)
   1. *Business Impact Analysis* (BIA) didefinisikan sebagai proses analisis aktivitas dan dampak BCM bisnis yang dapat terjadi gangguan atas fungsi bisnis Perusahaan.
   2. Tujuan proses *Business Impact Analysis* (BIA) adalah:
      i) Menganalisis dampak BCM/bencana di Unit Kerja (dampak finansial dan/atau non-finansial) sepanjang waktu;
      ii) Mengidentifikasi aktivitas kritikal di Unit Kerja Kritikal (*Critical Business Function* /CBF);
      iii) Mengidentifikasi sistem aplikasi yang digunakan oleh Unit Kerja yang kritikal;
      iv) Mengidentifikasi waktu pemulihan, baik *Maximum Allowable Outage* (MAO) dan *Recovery Time Objective* (RTO);
      v) Mengidentifikasi dokumen penting (*vital record*);
      vi) Mengidentifikasi keterkaitan (*interdependencies*) antar aktivitas, pemasok, *outsource partners*, dan *interested parties* lainnya;
      vii) Menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas yang diprioritaskan (fasilitas, sumber daya manusia, informasi dan aset teknologi, serta pemasok);
      viii) Mengidentifikasi tanggung jawab hukum, regulasi, dan kontrak dan dampaknya terhadap kebutuhan kontinuitas bisnis; dan
      ix) Mengidentifikasi produk atau layanan yang tetap diberikan saat insiden atau BCM terjadi, kemudian menentukan aktivitas dan sumber daya yang diprioritaskan.
   3. Proses *Business Impact Analysis* (BIA), *Risk assessment*, dan *Disaster Recovery Plan* (DRP) dapat dilakukan melalui pengisian kuesioner, *interview, forum group discussion* atau *workshop* yang diorganisir oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko.
   4. Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dalam perannya sebagai second line of defense adalah mengawasi dan memberikan bimbingan implementasi BCM
   5. Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko melakukan analisis hasil pengisian seluruh kuesioner BCM yang diterima untuk menentukan tingkat kritikal setiap aktivitas di Unit Kerja.
   6. Dokumen yang berkaitan dengan proses-proses BCM disimpan di bawah tanggung jawab Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko.
   7. Penentuan kritikalitas Unit Kerja kritikal adalah:
      i) Memiliki dampak signifikan terhadap bisnis Perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial berdasarkan hasil *Business Impact Analysis* (BIA);
      ii) Adanya ketentuan Regulator yang menyatakan fungsi bisnis tertentu harus memiliki *Business Continuity Plan* (BC *Plan*) dan/atau *Disaster Recovery Plan* (DR *Plan*) dan/atau *Contingency Plan* (*mandatory*);
      iii) Mendukung fungsi bisnis kritikal, sehingga tanpa fungsi bisnisnya, fungsi bisnis kritikal tidak dapat beroperasi.

b. *Risk Assessment* (RA)
   1. Risk assessment (RA) adalah proses terstruktur untuk menganalisis risiko dalam kaitannya dengan dampak (impact) dan kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) sebelum menentukan tindakan lebih lanjut dalam DRP yang diperlukan.
   2. Proses RA dilakukan oleh *Risk Owner* dan Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dalam proses *Risk assessment* ini adalah sebagai fasilitator.
   3. Pelaksanaan proses RA dapat digabungkan dengan proses BIA dan BC *Strategy* untuk efisiensi kegiatan.
   4. Metode pengumpulan data dan informasi dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan diisi oleh Unit Kerja terkait.
   5. Dalam pelaksanaan *Risk assessment, Risk owner* menggunakan metodologi proses manajemen risiko yang telah ditetapkan oleh Perusahaan. Hasil *Risk assessment* tersebut akan diolah dan disajikan oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko.

UNCONTROLLED

6. Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko membuat Laporan hasil RA dan memintakan persetujuan atas laporan hasil RA kepada Ketua Pusat BCM.
7. Apabila prosedur mitigasi yang tersedia dinilai tidak memadai (di luar *risk appetite*), maka Unit Kerja yang membidangi terkait perlu mengidentifikasi tindak lanjut rencana perbaikan.
8. *Risk assessment* (RA) sekurang-kurangnya mencakup:
   i) Analisis risiko aktivitas kritikal Perusahaan;
   ii) Mengidentifikasi penyebab risiko untuk setiap aktivitas kritikal;
   iii) Proses mitigasi atas potensi BCM yang terjadi (*risk response*); dan
   iv) Membuat peringkat potensi BCM bisnis berdasarkan tingkat dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*likelihood*).

c. *Business Continuity Strategy (BC Strategy)*
1. *Business Continuity Strategy (BC Strategy)* adalah proses identifikasi sumber daya dan strategi pemulihan fungsi bisnis kritikal agar dapat tetap beroperasi saat BCM/bencana terjadi.
2. *BC Strategy* dibuat oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko sebagai kelanjutan dari proses *Business Impact Analysis (BIA)* yang disusun oleh setiap Unit Kerja. Proses ini dapat menjadi kesatuan dengan proses BIA.
3. Tujuan *BC Strategy* adalah*:*
   i) Menentukan strategi-strategi pemulihan (*recovery strategies*) dalam upaya menjaga kelangsungan operasional bisnis (*business continuity*) Perusahaan pada kondisi BCM atau bencana, baik yang bersifat Teknologi Informasi maupun Non-Teknologi Informasi;
   ii) Menentukan kebutuhan sumber daya minimum (personel, data, dan kelengkapan sistem serta fasilitas yang diperlukan agar bisnis dapat pulih dan berjalan); dan
   iii) Sebagai bentuk komitmen Perusahaan secara berkelanjutan untuk memperbaiki dan memperlengkapi dirinya dengan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan keberlangsungan fungsi bisnis kritikal.
4. Proses BC *strategy* mencakup:
   i) Identifikasi kebutuhan pemulihan fungsi bisnis/aktivitas kritikal (berdasarkan hasil BIA).
   ii) Identifikasi kebutuhan mencakup lokasi kerja alternatif (*alternate location*), sistem aplikasi dan infrastruktur Teknologi Informasi, peralatan kerja, dan data kritikal di lokasi kerja alternatif.
   iii) Identifikasi recovery option dari masing–masing item di huruf b.
   iv) Evaluasi terhadap masing-masing *recovery option* untuk memastikan terpenuhinya *Recovery Time Objective* (RTO).
   v) Evaluasi biaya yang dibutuhkan untuk setiap *recovery option*.
5. Hasil akhir dari proses BC *strategy* adalah dokumen yang memuat informasi:
   i) Kebutuhan pemulihan (*recovery requirement*); dan
   ii) *Recovery option* yang diusulkan berikut biayanya.
6. Unit Kerja terkait harus menentukan *recovery option* yang paling sesuai untuk kelangsungan bisnisnya.
7. Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko membuat Laporan BC *Strategy* dan memintakan persetujuan atas laporan hasil BC *Strategy* kepada Direktur Utama.
8. *Recovery option* yang dipilih oleh Unit Kerja harus dituangkan di dalam BC *Plan*.
9. Beberapa pilihan untuk lokasi kerja alternatif (BRC) yang dapat dipilih meliputi:
   i) *Hot Site*: Fasilitas alternatif yang dilihat dari aspek kesiapan untuk dipakai, dapat dipakai secara langsung dengan *effort* penyiapan yang minimal;
   ii) *Warm Site*: Fasilitas alternatif dimana *hardware* dan peralatan pendukung telah tersedia, namun diperlukan adanya effort untuk meng-input data terbaru ke dalam sistem;
   iii) *Cold Site*: Fasilitas alternatif yang tidak dapat dipakai secara langsung karena hardware dan software perlu diaktifkan;
   iv) *Mobile Site*: Tidak terdapat lokasi alternatif khusus, dapat dilakukan di beberapa lokasi yang memiliki jaringan internet, sebagai penghubung ke sistem utama; dan
   v) *Reciprocal Agreement*: Lokasi alternatif yang dapat digunakan dan dikelola oleh beberapa unit yang lokasinya terpisah. Bila salah satu unit terkena bencana, maka dapat menggunakan lokasi alternatif tersebut.

d. Uji Coba Dokumen BCM
1. Uji coba dokumen BC *Plan* dan DR *Plan* dilakukan untuk memastikan bahwa dokumen dapat dieksekusi dan diimplementasikan pada saat terjadi BCM atau bencana.
2. Uji coba dokumen BC *Plan* dikoordinasikan oleh masing-masing Unit Kerja dan dapat dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali (1x) dalam 1 (satu) tahun oleh Unit Kerja kritikal.

UNCONTROLLED

3. Pelaksanaan uji coba dokumen BCM tidak boleh mengganggu operasional Perusahaan. Ketentuan terkait pelaksanaan Uji Coba dokumen BCM akan diatur lebih lanjut dalam ketentuan tersendiri.
4. Bila Perusahaan menggunakan pihak penyedia jasa dalam kegiatan operasional yang kritikal, maka pengujian yang dilakukan dapat melibatkan pihak eksternal tersebut. Pengujian dokumen BCM dengan melibatkan pihak eksternal juga mengacu pada ketentuan kerahasiaan data Perusahaan.
5. Uji coba dokumen DR *Plan* dikoordinasikan oleh Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi & Komunikasi dapat dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
6. Jadwal rencana uji coba dibuat oleh Unit Kerja (untuk BC *Plan*) dan Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi & Komunikasi dan diserahkan ke Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko.
7. Jadwal rencana uji coba dokumen harus dikoordinasikan dengan pihak terkait, internal maupun eksternal.
8. Bila Perusahaan melakukan perubahan yang sangat mendasar terhadap sistem, aplikasi atau infrastruktur teknologi informasi (contoh: perubahan pada *core system*), maka harus dilakukan uji coba dokumen DR *Plan* setelah perubahan sistem dimaksud diimplementasikan.
   i) Tipe uji coba yang dapat dipilih adalah:
      - *Walkthrough*, dengan karakteristik:
        a) Berdiskusi mengenai konten dari BC *Plan* dalam ruangan atau dalam kelompok kecil;
        b) Bersifat pelatihan untuk individual maupun untuk tim;
        c) Mengklarifikasikan dan menitikberatkan pada elemen penting di BC *Plan*;
        d) Mengutamakan pengetahuan dibanding keterampilan; dan
        e) Tidak ada mobilisasi sumber daya.
      - *Table-Top Test* (*Tabletop Mini-Drill*), dengan karakteristik:
        a) Melakukan percobaan dalam bermacam-macam kondisi;
        b) Melatih, melakukan praktik, dan memvalidasi kemampuan respons Unit Kerja tertentu dalam menghadapi BCM atau bencana;
        c) Fokus pada pengetahuan dan keahlian sebagaimana pada interaksi tim dan kemampuan mengambil keputusan;
        d) Melakukan role play bagaimana respons dalam melakukan tindakan yang kritikal di lokasi kerja alternatif, mengidentifikasi kesulitan-kesulitan dan mengatasi masalah dalam lingkungan yang tidak mengancam;
        e) Memobilisasi keseluruhan atau sebagian dari Tim Penanganan BCM dalam melatih koordinasi;
        f) Sistem pengontrolan yang baik; dan
        g) Evaluasi performansi dan kemampuan.
      - *Simulation Test*, dengan karakteristik:
        a) Memberikan respons ke lokasi kerja alternatif (aktual maupun simulasi);
        b) Mencoba berbagai macam kondisi, bentuk notifikasi, dan mobilisasi sumber daya;
        c) Mobilisasi personel dan sumber daya ke beberapa lokasi berbeda;
        d) Adanya pengontrol, evaluator, dan pengamat;
        e) Evaluasi performasi individu dan tim; dan
        f) Melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan penanggulangan kondisi darurat (misalkan petugas Dinas Pemadam Kebakaran).
      - *Full Scale Testing*, dengan karakteristik:
        a) Melakukan validasi terhadap seluruh fungsi respons terhadap krisis;
        b) Menerapkan pengetahuan dan keahlian, respons Manajemen, dan kemampuan pengambilan keputusan;
        c) Praktik pelaksanaan koordinasi dan pengambilan keputusan;
        d) Secara aktual melakukan simulasi kemampuan notifikasi, menggerakkan sumber daya dan kemampuan mengomunikasikan keputusan;
        e) Aktivitas yang secara aktual dilakukan di lokasi kerja alternatif;
        f) Partisipasi dan interaksi secara menyeluruh dari seluruh tim yang ada di dalam Perusahaan dengan keterlibatan penuh dari pihak luar (*vendor*);
        g) Secara aktual memproses data dengan menggunakan sistem *back-up;*
        h) Adanya sistem kontrol, sehingga mendapatkan hasil yang lebih teliti dan akurat;
        i) Melibatkan semua elemen termasuk elemen Tim Penanganan BCM; dan

UNCONTROLLED

j) *Full scale testing* perlu dilakukan dalam periode yang cukup lama untuk mengkaji ulang masalah-masalah yang mungkin terjadi dan mengizinkan adanya *role play* yang realistik dalam Unit Kerja yang terlibat;

ii) Metodologi uji coba dapat dilaksanakan dengan cara:
- Uji Coba *Call Tree;*
- Uji Coba Evakuasi*;*
- *IT & Application Test;*
- *Telecommunication Test;* dan
- *Full Test.*

iii) Ruang lingkup uji coba:
- Prosedur evakuasi personel dan jalur komunikasi yang ditetapkan (ranting komunikasi/*call tree*);
- Prosedur penetapan kondisi *disaster*;
- Fasilitas *Disaster Recovery Center* (DRC) dan lokasi kerja alternatif (*Business Recovery Center* /BRC) yang disediakan oleh pihak lain baik yang hanya untuk Perusahaan sendiri maupun yang digunakan bersama dengan perusahaan lain;
- Prosedur pemulihan atas data penting; dan
- Pengembalian kegiatan operasional Perusahaan dan *Data Center* ke lokasi unit bisnis dan pusat data semula.

iv) Koordinator pelaksana uji coba harus membuat *Test Plan* terlebih dahulu sebelum dilakukan uji coba dan dikirimkan kepada Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko 2 (dua) minggu sebelum jadwal uji coba, untuk diverifikasi kesesuaiannya dengan dokumen BC *Plan*.

v) Koordinator pelaksana uji coba harus menginformasikan adanya pelaksanaan uji coba kepada Ketua Pusat Penanganan BCM dan Tim Pendukung BCM dan pihak terkait lainnya (internal dan eksternal) sebelum uji coba dilaksanakan.

vi) Pemeriksaan hasil atau validasi uji coba dokumen BC *Plan* dilakukan oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dan Tim Pendukung BCM.

vii) Pemeriksaan hasil uji coba dokumen DR *Plan* dilakukan oleh Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi.

viii) Setiap isu dan permasalahan yang ditemukan saat uji coba harus tercatat dan dicari solusinya, dan jika diperlukan, dilakukan uji coba ulang untuk mengetahui efektivitas solusi tersebut.

ix) Hasil uji coba harus didokumentasikan dengan baik dalam bentuk *softcopy* maupun *hardcopy* sebagai bukti uji coba telah dilakukan.

x) Hasil uji coba dokumen BC *Plan* dan DR *Plan* harus dibuatkan Laporan Berita Acara Uji Coba antara lain memuat informasi:
- Penilaian pencapaian tujuan uji coba;
- Penilaian atas validitas uji coba pemrosesan data;
- Tindakan korektif untuk mengatasi permasalahan yang terjadi;
- Deskripsi mengenai perbedaan antara dokumen BC *Plan*/DR *Plan* dan hasil uji coba serta usulan perubahannya; dan
- Rekomendasi untuk uji coba selanjutnya.

xi) Berita Acara Uji Coba ditandatangani oleh Koordinator Uji coba, Unit Kerja, dan pihak ketiga (bila ada).

xii) Berita acara uji coba dikirimkan ke Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja dari tanggal pelaksanaan uji coba.

xiii) Uji coba BC/DR *Plan* wajib dilakukan secara bertahap, mulai dari tipe dan metodologi yang paling mudah sampai dengan tingkat yang komprehensif (*full scale testing* atau *full test*) sesuai dengan kesiapan sumber daya dan infrastruktur uji coba yang memadai.

xiv) Unit Kerja Kritikal harus melakukan uji coba dokumen BC *Plan* di lokasi kerja alternatif sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 2 (dua) tahun bila lokasi kerja alternatif telah tersedia.

UNCONTROLLED

e. Pelatihan
Perusahaan melakukan latihan dan pengujian secara periodik terhadap prosedur kelangsungan usaha untuk memastikan bahwa prosedur tersebut konsisten dengan tujuan kelangsungan usahanya.
Perusahaan melakukan latihan dan pengujian dengan:
1. Konsisten dengan ruang lingkup dan tujuan dari BCM;
2. Didasarkan pada skenario yang tepat yang terencana dengan arah dan tujuan yang jelas;
3. Secara bersama-sama dari waktu ke waktu memvalidasi seluruh pengaturan kelangsungan usaha, yang melibatkan pihak-pihak berkepentingan yang relevan;
4. Meminimalkan tingkat risiko BCM dan dampak kerugian Perusahaan;
5. Menghasilkan laporan formal tentang pasca-latihan yang berisi hasil, rekomendasi, dan tindakan untuk melaksanakan peningkatan;
6. Ditelaah dalam konteks untuk mempromosikan peningkatan terus- menerus; dan
7. Dilakukan pada interval yang direncanakan dan ketika ada perubahan yang signifikan dalam Perusahaan atau lingkungannya.

f. Pengembangan Berkelanjutan
Perusahaan secara berkesinambungan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, atau efektivitas BCM . Pengembangan berkelanjutan, dalam hal kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas BCM , beroperasi di semua tingkatan dalam siklus PDCA dan harus didorong oleh kebijakan dan tujuan kelangsungan usaha, hasil audit, analisis BCM, tinjauan manajemen dan tujuan yang diinginkan.
Terdapat 5 (lima) kondisi yang menyebabkan adanya perubahan/penyesuaian dokumen-dokumen BCM , yaitu:
1. Perubahan regulasi, peraturan hukum dan perundang-undangan, dan standar yang digunakan dalam implementasi BCM organisasi;
2. Adanya rekomendasi hasil temuan audit internal maupun audit eksternal terkait dengan BCM;
3. Adanya rekomendasi hasil uji coba dokumen BCM;
4. Adanya perubahan struktur organisasi; dan
5. Adanya perubahan pada bisnis dan operasional organisasi.

4.2.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia

Perusahaan melakukan peningkatan kompetensi dengan cara:
a. Menentukan kompetensi yang diperlukan dari Karyawan yang bekerja dalam pengawasannya yang mempengaruhi tata kelola kelangsungan bisnis Perusahaan;
b. Melakukan upaya peningkatan kompetensi;
c. Mengevaluasi efektivitas dari upaya peningkatan kompetensi yang telah dijalankan; dan
d. Menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti dari kompetensi BCM.

4.2.6 Kesadaran

Para Karyawan yang melakukan pekerjaan di bawah kendali Perusahaan dalam memahami hal-hal sebagai berikut:
a. Kebijakan kelangsungan usaha;
b. Kontribusi mereka terhadap efektivitas BCM, termasuk manfaat dari kinerja manajemen kelangsungan usaha yang meningkat;
c. Implikasi dari ketidaksesuaian dengan persyaratan BCM; dan
d. Peran mereka sendiri selama berlangsungnya insiden yang mengganggu.

4.2.7 Partisipasi dan Penerapan Budaya BCM

a. Diperlukan peran serta seluruh Karyawan dalam membangun Budaya BCM di Perusahaan.
b. Upaya penerapan budaya BCM di seluruh Unit Kerja, dilakukan dengan cara:
1. Memprioritaskan kesiapan dan kemampuan Unit Kerja dalam menjaga kelangsungan bisnis dan operasionalnya;
2. Memastikan budaya BCM menjadi bagian dari proses manajemen strategis dan rutinitas proses bisnis dan operasional;
3. Memastikan pada setiap rencana pengembangan produk dan jasa layanan baru maupun pengambilan keputusan strategis harus selalu mempertimbangkan langkah-langkah untuk menjaga kelangsungan bisnis jika terjadi BCM atau bencana;
4. Pimpinan Unit Kerja harus memastikan setiap Karyawan di bawah koordinasinya memiliki akses terhadap dokumen BCM terkini dan mengetahui peran dan tanggung jawabnya saat terjadi BCM atau bencana sesuai dengan Kebijakan BCM;

UNCONTROLLED

5. Mendukung dalam uji coba dokumen BCM;
6. Memberikan masukan dalam pengkinian dokumen BCM; dan
7. Mendokumentasikan seluruh kejadian BCM atau bencana sebagai sarana proses pembelajaran untuk mengantisipasi kejadian BCM atau bencana serupa di masa yang akan datang.

4.2.8 Informasi Terdokumentasi

a. Dokumen-dokumen BCM yang utama terdiri dari:
   1. Kebijakan BCM;
   2. Laporan *Business Impact Analysis* (BIA);
   3. Laporan *Risk assessment* (RA);
   4. Laporan *Business Continuity Strategy* (BC *Strategy*);
   5. Dokumen Keadaan Darurat (ER *Plan*);
   6. Dokumen *Business Continuity Plan* (BC *Plan*); dan
   7. Dokumen *Disaster Recovery Plan* (DR *Plan*).
b. Seluruh dokumen BCM akan didokumentasikan oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko.
c. Dokumen BCM dikinikan antara lain apabila terdapat:
   1. Perubahan regulasi (internal/eksternal) terkait dengan implementasi
   2. *Business Continuity Management System* (BCMS);
   3. Perubahan pada proses bisnis, sistem Teknologi Informasi (TI), dan fasilitas Perusahaan;
   4. Temuan dan hasil uji coba dokumen BCM; dan
   5. Temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal.

4.2.9 *Vital Record Management*

a. Setiap Unit Kerja mengidentifikasi catatan penting (*vital record*) yang ada dan menginformasikannya atau menuangkan ke dalam kuesioner BIA.
b. Dokumen *vital record* dalam bentuk *hardcopy* yang terkait dengan bisnis atau Pemangku Kepentingan (S*takeholder*) agar disimpan serta menunjuk petugas yang bertanggung jawab atas keberadaan dokumen tersebut.
c. Dokumen yang termasuk *vital record* harus memiliki dokumen salinan (*back-up*). Dokumen *back-up* dapat dilakukan dalam bentuk *softcopy* dan/atau *hardcopy*.

4.2.10 Skema Operasional BCM

a. Perencanaan Pemulihan Kelangsungan Usaha
   Dalam upaya merespons dan menangani BCM/Bencana yang terjadi, diperlukan adanya skema pemulihan yang jelas dan terstruktur. Setiap keputusan yang diambil saat terjadi BCM/bencana haruslah cepat, tepat, dan efektif dalam merespons BCM/bencana.
   Faktor-faktor yang mempengaruhi kecepatan waktu pemulihan meliputi:
   1. Struktur organisasi penanganan BCM yang mengatur peran dan tanggung jawab secara jelas;
   2. Kapabilitas setiap Karyawan yang terlibat dalam penanganan BCM/bencana;
   3. Ketersediaan dan kesiapan fasilitas pemulihan (tersedianya lokasi kerja alternatif dan siap digunakan pada saat pemulihan dari lokasi kerja utama);
   4. Strategi pemulihan yang dipilih; dan
   5. Kemampuan pemulihan sistem Teknologi Informasi yang digunakan.

   Dalam melakukan pemulihan atas BCM/bencana yang terjadi terdapat beberapa batasan-batasan waktu yang perlu dipertimbangkan, yaitu:
   1. Waktu Eskalasi adalah waktu yang diperlukan sejak laporan insiden diterima oleh Koordinator BCM Bagian hingga dilakukan eskalasi ke tingkat penerima yang diperlukan, untuk diambil keputusan penanganan BCM sampai instruksi pejabat berwenang diterima kembali oleh Karyawan pelapor (*end to end*);
   2. *Recovery Time Objective* (RTO) waktu yang diperlukan untuk pemulihan sistem. RTO dihitung sejak diputuskan penggunaan DRC hingga sistem “kembali normal” atau sejak fungsi utama dari sistem tersebut dapat digunakan kembali. RTO mengindikasikan waktu tercepat atau terpendek (*earliest point in time*) yang diperlukan agar kegiatan bisnis operasional dapat kembali berjalan setelah adanya BCM atau bencana. Waktu RTO tidak boleh melebihi waktu MAO;

UNCONTROLLED

3. *Maximum Allowable Outage* (MAO) waktu yang diperlukan sampai terjadinya dampak yang sangat besar yang mungkin timbul akibat tidak disediakannya produk/layanan atau kinerja dari aktivitas, menjadi tidak dapat diterima. MAO termasuk waktu eskalasi, waktu pemulihan sistem, waktu tempuh ke lokasi kerja alternatif, dan waktu instalasi;
4. *Recovery Point Objective* (RPO) adalah poin data terakhir yang tersimpan di sistem pada saat pemulihan sistem teknologi informasi setelah BCM, terdiri dari:
   i) LTE: *Last Transaction Entry*;
   ii) EOD data pada saat *End of Day*;
   iii) Lainnya: tergantung lama waktu kekinian data yang telah disepakati (jam/hari/minggu); dan
   iv) RPO yang digunakan merujuk pada ketentuan internal yang berlaku di Perusahaan.

b. Tingkat Kekritisan (*Severity Level*)
1. Kondisi BCM atau bencana adalah kondisi karena adanya tidak berfungsinya bisnis/operasional Perusahaan yang bila tidak ditangani dengan segera berisiko menimbulkan kerugian secara signifikan.
2. Untuk menghadapi kondisi BCM atau bencana diperlukan manajemen terpadu yang meliputi: penetapan tingkat kekritisan (*severity level*), pembentukan Pusat Penanganan BCM, proses eskalasi, deklarasi BCM atau bencana, pemantauan dan pelaporan penanganan, pemulihan layanan di lokasi kerja alternatif, pengembalian layanan ke kondisi normal, evaluasi dampak BCM atau bencana.
3. Tingkat kekritisan adalah skala yang diberikan atas dampak BCM atau bencana untuk penentuan prioritas penanganan. Tingkat kekritisan (*severity level*) menjelaskan tingkatan kondisi BCM atau bencana yang terjadi dan pejabat berwenang yang memutuskan dilakukan sebagian atau seluruh dokumen *contingency* (prosedur operasi secara manual) yang terdapat pada dokumen BCM.
4. Tingkat kekritisan diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) tingkatan, dimulai dengan kondisi yang memiliki BCM/kerusakan yang paling ringan hingga berat, yaitu tingkat kekritisan 3 (tiga), tingkat kekritisan 2 (dua), dan tingkat kekritisan 1 (satu).
5. Pada setiap tingkat kekritisan yang ada, pejabat berwenang dapat memutuskan digunakannya dokumen BCM untuk memastikan keberlangsungan bisnis utamanya.
6. Tingkat kekritisan dampak BCM atau bencana khusus untuk Teknologi Informasi (skenario 2 (dua) dan 3 (tiga)) ditetapkan dalam ketentuan terpisah.
7. Tingkat kekritisan dampak BCM atau bencana untuk kondisi lokasi kerja utama tidak dapat diakses (skenario 1 (satu)) adalah sebagai berikut:

Tingkat	Kondisi	Pejabat Pemutus
1	• Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang melebihi target waktu pemulihan maksimal yang dapat ditoleransi (*Maximum Allowable Outage*/MAO); atau • Adanya potensi kerugian finansial akibat bencana mencapai IDR 1 Milyar; atau • Adanya BCM reputasi yang menyebabkan dampak signifikan bagi Perusahaan di masa mendatang; atau • Adanya potensi sanksi regulator yang berdampak signifikan bagi Perusahaan; atau • Kondisi bencana yang menyebabkan adanya korban jiwa. • Lokasi kerja utama mengalami kerusakan parah/keruntuhan.	Dewan Direksi

UNCONTROLLED

Tingkat	Kondisi	Pejabat Pemutus
2	• Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang melebihi target waktu pemulihan normal (*Recovery Time Objective* (RTO)) namun tidak melebihi waktu pemulihan maksimal yang dapat ditoleransi (*Maximum Allowable Outage*/MAO); atau • Adanya potensi kerugian finansial akibat bencana sampai IDR 500 Juta - 1 Milyar; atau • Adanya BCM yang menyebabkan dihentikannya/ditundanya salah satu atau beberapa operasional/pelaksanaan aktivitas bisnis dalam jangka waktu lebih dari 2 hari (2x24 jam). • Adanya BCM menyebabkan perpindahan lokasi kerja ke lokasi kerja alternatif.	Direktur Utama
3	• Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang tidak melebihi target waktu pemulihan normal (*Recovery Time Objective* (RTO)); atau • Perkiraan biaya penanganan • BCM/bencana yang dibutuhkan mencapai maksimal IDR 500 juta.	Ketua Pusat BCM

Tabel 4.2 Tingkat Kekritisan Dampak BCM

c. Kategori Bencana

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana mendefinisikan mengenai bencana alam, bencana non-alam, dan bencana sosial.

1. Bencana alam adalah bencana yang diakibatkan oleh peristiwa atau serangkaian peristiwa yang disebabkan oleh alam antara lain berupa gempa bumi, tsunami, gunung meletus, banjir, kekeringan, angin topan, dan tanah longsor.
2. Bencana non alam adalah bencana yang diakibatkan oleh peristiwa atau rangkaian peristiwa non-alam yang antara lain berupa gagal teknologi, gagal modernisasi, epidemi, dan wabah penyakit.
3. Bencana sosial adalah bencana yang diakibatkan oleh peristiwa atau serangkaian peristiwa yang diakibatkan oleh manusia yang meliputi konflik sosial antar-kelompok atau antar-komunitas masyarakat, dan teror.
4. BCM atau bencana yang berpotensi muncul di Perusahaan akan diidentifikasi pada proses *Threat Assessment* (TA). BCM atau bencana yang memiliki dampak besar dan probabilitas terjadi yang tinggi akan diatur penanganannya pada Dokumen Keadaan Darurat (ER *Plan*).

d. Komunikasi

Pada proses komunikasi Perusahaan menetapkan mekanisme untuk:

1. Komunikasi internal di antara pihak yang berkepentingan dan Karyawan dalam Perusahaan, komunikasi eksternal dengan pelanggan, entitas mitra, masyarakat setempat, dan pihak lain yang berkepentingan, termasuk media;
2. Mendokumentasikan dan menanggapi komunikasi dari pihak yang berkepentingan;
3. Mengadaptasikan dan mengintegrasikan sistem peringatan dini dalam scope nasional atau regional, atau yang setara, ke dalam perencanaan dan penggunaan operasional, jika sesuai;
4. Menjamin tersedianya sarana komunikasi selama insiden terjadi;
5. Memfasilitasi komunikasi yang terstruktur dengan pihak yang berwenang dan menjamin interoperabilitas unit-unit kerja yang ada di Perusahaan dalam hal penanganan insiden dan beberapa personel, bila sesuai; dan
6. Pengoperasian dan pengujian kemampuan komunikasi yang dimaksudkan untuk digunakan selama terganggunya komunikasi normal.

UNCONTROLLED

e. Penanganan
   1. Penanganan Kondisi BCM dilaksanakan sesusai dengan dokumen BC *Plan* masing-masing Unit Kerja.
   2. Penanganan termasuk kegiatan pemulihan sampai dengan kegiatan dan sumber daya kritikal di Lokasi Kerja Utama beroperasi kembali, secara normal.
   3. Penanganan Dampak lain yang belum terselesaikan setelah kondisi dinyatakan pulih dan beroperasi kembali secara normal dikoordinasikan Pusat Penanganan BCM.

f. Pengambilan Keputusan
   Untuk menyatakan status Perusahaan menurut tingkat kekritisannya, harus dilakukan pengambilan keputusan untuk melakukan pengaktifan dan penonaktifan sesuai dengan dokumen BC *Plan*.

g. Pemantauan Dan Pelaporan
   1. Setiap tim penanganan BCM atau bencana harus fokus kepada tindakan pemulihan layanan.
   2. Semua aktivitas penanganan dan kondisi perkembangan BCM atau bencana harus dilaporkan kepada Dewan Pengarah.
   3. Setiap tahun Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko melakukan pemeriksaan kelengkapan lokasi utama dan alternatif Pusat Penanganan BCM.
   4. Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dan *IT Helpdesk* melakukan *monitoring* atas tindak lanjut temuan yang diperoleh dari uji coba dokumen BC *Plan* dan DR *Plan*.
   5. Jenjang pelaporan disesuaikan dengan proses eskalasi.

4.2.11 Anggaran BCM

a. Anggaran implementasi BCM merupakan tanggung jawab dari masing- masing Unit Kerja terkait, antara lain:

No	Jenis Anggaran	Penanggung Jawab	Keterangan
1	Penanganan dan pemulihan bencana	Direktur yang membidangi fungsi IT	
2	Pengadaan, *maintenance*, dan perbaikan layanan Teknologi Sistem Informasi	Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi	*Set up* dan pengelolaan perangkat IT
3	Pengadaan sarana dan prasarana peralatan antisipasi BCM/bencana	Masing-masing Unit Kerja melalui Unit Kerja yang membidangi Pengadaan & GA	
4	*Training*, sosialisasi, dan pengembangan kapabilitas karyawan dan budaya BCM	Unit Kerja yang membidangi HC	
5	Koordinasi dan *monitoring* implementasi BCM	Unit Kerja yang membidangi manajemen Risiko	
6	Evaluasi penerapan pengendalian risiko	Unit Kerja yang membidangi manajemen Risiko	Termasuk pelaksanaan proses-proses BCM
7	Pelaksanaan audit implementasi BCM	Unit Kerja yang membidangi Internal Audit	
8	Uji coba dan simulasi dokumen BCM	Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko	

Tabel 4.3 Anggaran BCM

UNCONTROLLED

b. Mekanisme anggaran implementasi BCM mengikuti dan sesuai dengan ketentuan internal Perusahaan yang berlaku.
c. Anggaran BCM Perusahaan meliputi seluruh biaya operasional untuk mendukung kelancaran implementasi BCM Perusahaan.
d. Pengelolaan anggaran BCM Perusahaan dilakukan berdasarkan ketentuan anggaran Perusahaan.
e. Pengadaan barang dan/atau jasa dalam kondisi BCM/bencana di Perusahaan dikategorikan sebagai pengadaan barang dan/atau jasa dalam keadaan darurat atau mendesak dengan mengacu kepada ketentuan mengenai pengadaan barang dan/atau jasa Perusahaan.
f. Penyusunan Anggaran implementasi harus didasarkan pada informasi:
   1. Jadwal uji coba dokumen BCM untuk mengajukan anggaran uji coba BCM;
   2. Jadwal rencana training dan sosialisasi BCM ke seluruh Karyawan untuk pengajuan anggaran Training dan Sosialsasi;
   3. Jadwal rencana pemeriksaan audit implementasi BCM untuk mengajukan anggaran pemeriksaan audit;
   4. Daftar pengelolaan peralatan antisipasi bencana dan periode pengelolaannya;
   5. Jadwal rencana implementasi BCM untuk mengajukan anggaran Implementasi BCM; dan
   6. Penggunaan anggaran BCM harus tercatat/terdokumentasi dan dapat dipertanggung jawabkan.

4.2.12 Evaluasi Kinerja dan Audit

a. Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi Perusahaan menetapkan:
   1. Hal yang perlu dipantau dan diukur;
   2. Metode pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi, jika berlaku, untuk memastikan hasil yang benar;
   3. Jadwal waktu pemantauan dan pengukuran; dan
   4. Jadwal waktu analisis dan evaluasi atas hasil pemantauan dan pengukuran.

   Prosedur untuk memantau kinerja dilakukan dengan:
   1. Pengaturan metrik kinerja yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan;
   2. Memantau sejauh mana kebijakan kelangsungan usaha, sasaran, dan target
   3. Perusahaan terpenuhi;
   4. Pemantauan kesesuaian dengan standar ini dan dengan tujuan kelangsungan usaha;
   5. Pemantauan bukti sejarah dari kekurangan kinerja BCM; dan
   6. Perekaman data dan hasil pemantauan dan pengukuran untuk memfasilitasi tindakan korektif berikutnya.
b. Audit Internal

   Perusahaan melakukan audit internal pada interval waktu yang direncanakan untuk memperoleh informasi apakah sistem manajemen kelangsungan usahanya telah sesuai dengan:
   1. Persyaratan Perusahaan sendiri;
   2. Persyaratan standar BCM ini; dan
   3. Perusahaan melakukan audit internal pada interval yang direncanakan untuk menilai kinerja BCM.
c. Tinjauan Manajemen

   Manajemen puncak Perusahaan mengkaji-ulang BCM Perusahaan pada interval waktu terencana untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas implementasi BCM.

   Kaji-ulang manajemen mencakup pertimbangan tentang:
   1. Status tindakan dari kaji-ulang manajemen sebelumnya;
   2. Perubahan dalam isu eksternal dan internal yang relevan dengan sistem manajemen kelangsungan usaha;
   3. Informasi mengenai kinerja kelangsungan usaha, termasuk kecenderungan pada:
      i) Ketidaksesuaian dan tindakan korektif;
      ii) Pemantauan dan hasil evaluasi pengukuran;
      iii) Hasil audit; dan
      iv) Kemungkinan untuk peningkatan terus-menerus.

      Direksi menetapkan dan me-*review* BCM Perusahaan, pada periode yang terencana, untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kelangsungannya.

UNCONTROLLED

4.3 *Financial Contigency Plan*

a. Tujuan Dan Ketentuan Penyusunan *Financial Contingency Plan*
   1. Tujuan *Penyusunan Financial Contingency Plan* diantaranya adalah:
      i) Memberikan Perusahaan *early warning indicators* terhadap situasi darurat keuangan Perusahaan.
      ii) Menyediakan kerangka kerja untuk pemulihan yang cepat dan efisien setelah krisis atau gangguan sehingga memungkinkan perusahaan untuk kembali ke operasi normal secepat mungkin.
      iii) Menjaga kepercayaan *stakeholder.*
   2. Perusahaan wajib menyusun rencana darurat keuangan (*Financial Contingency Plan*) yang bertujuan untuk mempersiapkan Perusahaan untuk menghadapi situasi darurat keuangan.
   3. Dokumen rencana darurat keuangan (*Financial Contingency Plan*) merupakan bagian terpisah dari dokumen RKAP.
   4. Perusahaan wajib melakukan pengkinian atau *updating* atas rencana kedaruratan dilakukan paling sedikit 1 kali dalam setahun dan wajib memperoleh persetujuan Dewan Komisaris serta pengesahan dari Pemegang Saham.

b. Muatan *Financial Contingency Plan*
   Perusahaan wajib menyusun rencana darurat (*contingency Plan*) secara realistis dan komprehensif paling sedikit memuat:
   1. Ringkasan eksekutif;
   2. Gambaran umum perusahaan paling sedikit meliputi:
      i) Kondisi dan profil perusahaan paling sedikit mengenai:
         - profil legalitas perusahaan;
         - visi misi, kepemilikan;
         - struktur kepengurusan dan organisasi;
         - aktivitas bisnis utama dan penunjang serta jaringan kantor baik dalam dan luar negeri;
         - rencana bisnis; dan
         - strategi pengelolaan risiko.
      ii) Jaringan kantor yang dicantumkan adalah yang memiliki salah satu kriteria, yaitu
         - berkontribusi dalam aktivitas pencapaian laba;
         - menanggung risiko besar dalam skenario terburuk yang dapat membahayakan kelangsungan usaha perusahaan secara konsolidasi;
         - tidak dapat dibubarkan atau ditutup tanpa memicu risiko yang besar terhadap perusahan;
         - berperan penting bagi stabilitas sektor industri perusahaan berada; dan
         - melakukan aktivitas operasional dan aktivitas pengelolaan risiko yang mendukung langsung pelaksanaan fungsi bisnis perusahaan.
      iii) Struktur Perusahaan menguraikan struktur usaha termasuk kepemilikan sampai dengan *ultimate shareholders*;
      iv) Keterkaitan usaha di dalam perusahaan baik secara intra-*group* (yang menguraikan hubungan keuangan, penyertaan modal dan kesepakatan dukungan keuangan intra-*group*) maupun secara eksternal (yang menguraikan eksposur, kewajiban produk dan/atau jasa, yang signifikan kepada mitra bisnis utama); dan
      v) Analisis skenario dampak kondisi stress yang terjadi baik secara individu (*idiosyncratic*) dan secara eksternal yang bersifat domestik maupun internasional (*market-wide shock*) terhadap kondisi bisnis dan kualitas aset Perusahaan.
   3. Strategi rencana aksi (*recovery Plan*) dan opsi pemulihan (*recovery options*) serta opsi resolusi (*resolution Plan*) terhadap kedaruratan (*contingency*) yang meliputi:
      i) Penyusunan indikator yang digunakan dalam rencana aksi (recovery *Plan*) meliputi permodalan, likuiditas, rentabilitas dan kualitas aset serta indikator lain yang bersifat kuantitatif atau kualitatif yang dapat menimbulkan permasalahan terhadap kondisi keuangan perusahaan secara signifikan;
      ii) Pemicu terjadinya tingkat kedaruratan (*trigger level*) dari setiap indikator yang digunakan dalam rencana aksi (*recovery Plan*) untuk tujuan :
         - pencegahan sehingga perusahaan tetap dapat menjaga ukuran atau rasio yang sama atau lebih baik;
         - pemulihan sehingga perusahaan tidak lagi melanggar ukuran atau rasio dari indikator sesuai dengan ketentuan atau ketetapan;
         - perbaikan dari kondisi yang membahayakan kelangsungan usaha.

UNCONTROLLED

iii) Kajian opsi pemulihan (*recovery options*) dilakukan berdasarkan :
- urutan pilihan;
- penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan;
- penilaian terhadap dampak dari setiap opsi pemulihan;
- penilaian terhadap jangka waktu yang diharapkan untuk pelaksanaan opsi pemulihan; dan
- efektivitas dari setiap opsi pemulihan.

iv) Penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan meliputi :
- penilaian risiko yang didasarkan atas pengalaman atau ukuran lain yang relevan;
- analisis mengenai hambatan dalam penerapan opsi pemulihan secara tepat waktu dan cara mengatasi hambatan; dan
- penilaian kecukupan dukungan operasional pada setiap opsi pemulihan.

v) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan permodalan wajib menetapkan antara lain:
- penambahan modal (seperti setoran modal, menunda pembagian dividen, pembagian dividen saham) atau mengubah jenis utang atau investasi tertentu menjadi modal (seperti konversi instrumen utang atau investasi tertentu, *write-down* bagi instrumen utang atau investasi tertentu) yang menjadi kewajiban pemegang saham pengendali dan/atau *ultimate shareholders*; dan
- penambahan modal (seperti penerbitan saham melalui *right issue* atau *private placement*) atau mengubah jenis utang atau investasi tertentu menjadi modal yang mengikutsertakan pihak lain.

vi) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan likuiditas wajib menetapkan antara lain:
- pengajuan pinjaman likuiditas jangka pendek atau pembiayaan jangka pendek; dan
- opsi lainnya.

vii) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan rentabilitas wajib menetapkan antara lain :
- peningkatan aktivitas penagihan piutang;
- program efisiensi biaya;
- penjualan aset tetap; dan
- opsi lainnya.

viii) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan kualitas aset wajib menetapkan antara lain:
- restrukturisasi kredit; dan
- opsi lainnya.

ix) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan sesuai dengan indikator lain wajib menetapkan opsi sesuai dengan tujuan pemulihan atas setiap *trigger level* yang terjadi.

x) Penetapan opsi resolusi untuk penanganan atau penyelesaian perusahaan yang ditetapkan sebagai perusahaan gagal (*default*) atau pailit, wajib menetapkan antara lain:
- *trigger level* terjadinya resolusi;
- opsi resolusi dengan cara mengalihkan sebagian atau seluruh aset dan/atau kewajiban perusahaan kepada Pemegang saham; dan
- opsi resolusi lain untuk menjaga keberlangsungan usaha yang memuat identifikasi atas aspek operasional dan akses terhadap infrastruktur dasar yang kritikal dalam menjalankan operasionalnya.

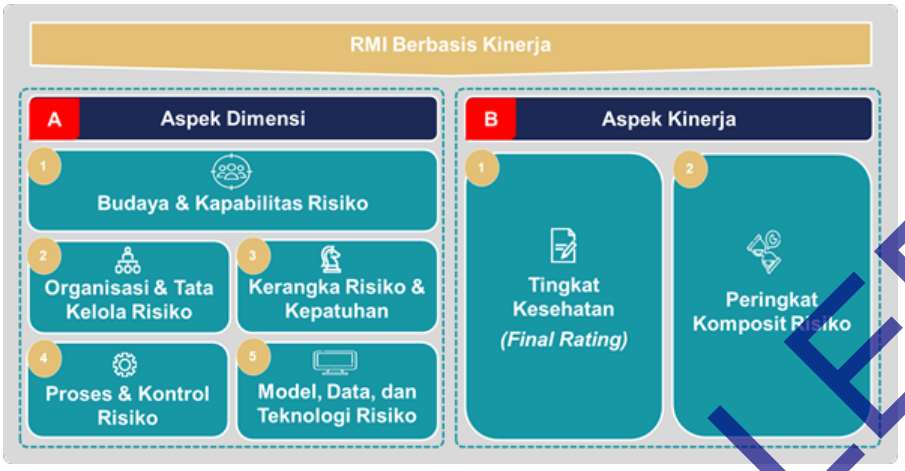
xi) Setiap opsi pemulihan dan opsi resolusi dilengkapi dengan potensi hambatan pelaksanaan opsi yang memuat paling sedikit:
- analisis mengenai potensi hambatan; dan
- penjelasan rencana untuk mengatasi potensi hambatan pelaksanaan opsi pemulihan dan opsi resolusi.

4. Strategi pengungkapan rencana aksi (*recovery Plan*) terhadap kedaruratan (*contingency*) kepada pihak internal dan pihak eksternal dengan menetapkan tata kelola fungsi penyediaan informasi, sistem informasi manajemen, dan kerangka komunikasi.

UNCONTROLLED

BAB V – EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

5.1 Dasar Penilaian Indeks Kematangan Risiko



Gambar 5.2 Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Tingkat kematangan Risiko BUMN diukur menggunakan Penilaian RMI yang mengacu kepada Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko KBUMN Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan memiliki relevansi dengan Aspek Kinerja. *Gap* dari hasil penilaian RMI digunakan sebagai langkah perbaikan peningkatan penerapan Manajemen Risiko.

5.2 Tujuan dan Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko

a. Tujuan Penilaian Indeks Kematangan Risiko
   1. Memberikan informasi tentang kapasitas dan efektivitas Perusahaan dalam mengimplementasikan Manajemen Risiko. Hal ini dapat membantu Perusahaan dalam memahami tingkat kesiapannya dalam mengelola risiko yang dihadapi.
   2. Mengidentifikasi area-area di mana yang mungkin kurang matang dalam manajemen risiko, sehingga dapat merancang rencana perbaikan yang lebih baik dan lebih terarah.
   3. Mendasari untuk pengambilan keputusan yang lebih baik terkait manajemen risiko. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kematangan manajemen risiko, Perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko.
   4. Mengidentifikasi proses-proses yang mungkin kurang efisien dalam manajemen risiko, Perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijak.

b. Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko
   1. Mengurangi risiko dan kerugian, dengan meningkatnya kematangan manajemen risiko, Perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang dapat mengakibatkan kerugian finansial, operasional, atau reputasi.
   2. Membangun kepercayaan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*), termasuk pemegang saham, pelanggan, dan regulator, dengan menunjukkan komitmen pada manajemen risiko yang baik.

UNCONTROLLED

5.3 Strategi Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

Strategi Penilaian indeks kematangan Risiko *(Risk Maturity Index*) adalah sebagai berikut:

a. Standar penilaian menggunakan standar penilaian mengacu kepada SK Keputusan Deputi Bidang Keuangan Dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) Di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
b. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) dilakukan secara berkala minimal 1 (satu) kali dalam setahun oleh Internal dan 3 tahun sekali oleh Konsultan Independen.
c. Pihak yang melakukan penilaian *Risk Maturity Index* (RMI) yaitu:
    1. Tim Penilai Internal; dan/atau
    2. Pihak Independen yang memiliki kapabilitas dalam pelaksanaan *Risk Maturity Index* (RMI).
d. Setiap Unit Kerja yang menjadi objek penilaian berkewajiban menindaklanjuti setiap rekomendasi hasil penilaian sesuai dengan batas waktu.

5.4 Tingkatan & Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

a. Kematangan penerapan Manajemen Risiko dinyatakan dalam tingkatan hasil indeks kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) yang terdiri dari:
    1. Fase awal (*initial phase*);
    2. Fase berkembang (*emerging phase*);
    3. Fase praktik yang baik (*good practice phase*);
    4. Fase praktik yang lebih baik (*strong practice phase*); dan
    5. Fase praktik terbaik (*best practice phase*).
b. Penilaian Indeks Kematangan Risiko *(Risk Maturity Index*) dilakukan dengan mengacu pada 2 (dua) aspek yaitu:
    1. Aspek Dimensi
        i) Budaya dan Kapabilitas Risiko:
            - Budaya Risiko;
            - Kapabilitas Risiko.
        ii) Organisasi dan Tata Kelola Risiko:
            - Organ Pengelola Risiko;
            - Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko; dan
            - Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi.
        iii) Kerangka Risiko dan Kepatuhan:
            - Strategi Risiko;
            - Kebijakan dan Prosedur;
            - Fungsi Kepatuhan; dan
            - Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern.
        iv) Proses dan Kontrol Risiko :
            - Identifikasi;
            - Pengukuran dan Prioritisasi Risiko;
            - Perlakuan Risiko; dan
            - Pelaporan Risiko.
        v) Model, Data, dan Teknologi Risiko :
            - Permodelan dan Teknologi Risiko;
            - Data Risiko.

        Parameter dan Kriteria Penilaian RMI untuk tiap-tiap Dimensi di atas dapat mengacu pada Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Perusahaan.
    2. Aspek Kinerja
        i) Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

        Tingkat Kesehatan dinilai menggunakan Peringkat Akhir (*Final Rating*). Peringkat Akhir (*Final Rating*) merupakan peringkat Perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk Perusahaan dan/atau pemerintah.

UNCONTROLLED

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

5.5 Tahap Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

5.5.1 Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI

a. Penilaian RMI oleh Tim Penilai Internal (Penilaian Internal)
   1. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko membentuk dan menetapkan tim penilai untuk melakukan Penilaian RMI dengan metode Penilaian Internal melalui Surat Keputusan Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
   2. Tim yang akan dibentuk dalam pelaksanaan Penilaian Internal memiliki minimal kualifikasi sebagai berikut:
      i) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI.
      ii) Memiliki pengetahuan Manajemen Risiko yang baik;
      iii) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
      iv) Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis Perusahaan;
      v) Memiliki integritas dan mampu bersikap independen;
      vi) Mampu mengevaluasi dokumen secara terperinci; dan
      vii) Memiliki keterampilan wawancara.
   3. Penilaian RMI pada Perusahaan dilakukan oleh tim yang terdiri dari Lini Kedua dan Lini Ketiga yang diketuai oleh Lini Ketiga.

b. Penilaian RMI oleh Penilai Independen
   1. Direksi menunjuk pihak independen eksternal untuk melakukan penilaian sesuai dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) pengadaan masing-masing Perusahaan.
   2. Penilai Independen yang bertugas melakukan Penilaian RMI terlebih dahulu menandatangani perjanjian kerahasiaan (*Non-Disclosure Agreements*) sebelum melakukan Penilaian RMI guna memastikan bahwa tim penilai tidak akan melakukan tindakan yang menyebabkan kebocoran informasi rahasia dari Perusahaan sebagai bagian penting dari proses pelaksanaan Penilaian RMI.
   3. Kualifikasi perusahaan/instansi Penilai Independen yang ditunjuk untuk melakukan Penilaian RMI, sebagai berikut:
      i) Memiliki praktik atau afiliasi perusahaan yang bergerak di bidang Manajemen Risiko;
      ii) Memiliki pengalaman bekerja sama dengan perusahaan, lembaga negara lainnya, regulator, atau perusahaan swasta di dalam dan luar negeri yang sesuai dengan sektor industri Perusahaan yang dinilai;
      iii) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan Perusahaan baik ukuran maupun kompleksitas; dan
      iv) Memiliki jumlah tim yang memadai dan personil yang kompeten dalam menjalankan Penilaian RMI sesuai dengan ukuran dan kompleksitas Perusahaan.
   4. Anggota tim penilai yang ditunjuk untuk melakukan Penilai Independen memiliki kualifikasi sebagai berikut:
      i) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;
      ii) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
      iii) Memiliki pemahaman terhadap praktik Manajemen Risiko terbaik;
      iv) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan Perusahaan baik ukuran maupun kompleksitas; dan
      v) Memiliki pemahaman mendalam terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada sektor industri Perusahaan yang dilakukan Penilaian RMI.

c. Dalam hal penilaian dilakukan oleh Penilai Independen, Tim Penilai Internal menjadi *counterpart* Penilai Independen guna mendukung kelancaran pelaksanaan Penilaian RMI oleh Penilai Independen.

d. Tim Penilai Internal menunjuk PIC Koordinasi untuk mempercepat pengumpulan seluruh dokumen dari *Risk Owner/Risk Officer/Risk Champion Unit* sebagai materi Penilaian RMI kepada Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.

UNCONTROLLED

5.5.2 Pengumpulan, Reviu, dan Penilaian Bukti Dokumen Serta Survei

a. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun daftar kebutuhan data sesuai dengan Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Pemegang Saham sebagaimana tercantum pada Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI.
b. Data yang dibutuhkan minimal memenuhi ketentuan sesuai dengan Parameter Penilaian RMI. Referensi data/dokumen yang dibutuhkan merujuk pada pada Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI. Daftar referensi data/dokumen tersebut dapat ditambahkan apabila dipandang perlu.
c. Tim Penilai Internal menyusun dan mengirimkan pemberitahuan tertulis kepada Direksi, Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*), Komite Pemantau Risiko, *Group Head* dan *risk officer* di Perusahaan sebagai pemberitahuan resmi yang berisi :
    1. Informasi proses Penilaian RMI yang sedang dilakukan;
    2. Gambaran tahapan proses Penilaian RMI; dan
    3. Nama dan detail kontak anggota Tim Penilai Internal atau Penilai Independen serta PIC Koordinasi yang bertanggung jawab.
d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyampaikan permintaan data kepada PIC Koordinasi, yang terdiri dari:
    1. Tujuan permintaan data antara lain untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai basis fakta dalam menilai RMI Perusahaan tersebut.
    2. Daftar kebutuhan data yang berisi:
        i) Deskripsi data yang dibutuhkan;
        ii) Nama dokumen yang memuat data yang dibutuhkan;
        iii) Ketersediaan data (*checklist*); dan
        iv) Kolom untuk menuliskan keterangan, seperti nomor halaman dokumen yang memuat data dan alasan jika data tidak ada.
    3. Ketentuan terkait data/dokumen yang disampaikan yaitu periode dokumen sesuai dengan periode observasi penilaian (1 Januari sampai dengan 31 Desember) serta merupakan data/dokumen yang telah disahkan, telah disosialisasikan, dan/atau diimplementasikan dalam kegiatan operasi Perusahaan sesuai dengan periode observasi penilaian.
    4. Tenggat waktu penyerahan data.
e. PIC Koordinasi selanjutnya mengirim dokumen yang telah dikumpulkan ke Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.
f. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen membangun survei yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan menghindari survei yang berpotensi memperoleh hasil yang bias/normatif/kecenderungan terdistribusi pada salah satu tail (kanan atau kiri saja).
g. Pengisian survei dilakukan oleh Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*), Direksi, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi, perwakilan unit Lini Pertama, perwakilan unit Lini Kedua yang tidak merangkap sebagai tim penilai, dan perwakilan unit Lini Ketiga yang tidak merangkap sebagai tim penilai.
h. Penentuan responden yang menjadi perwakilan unit Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga mewakili populasi masing-masing lini.
i. Responden yang mengisi survei dipastikan memahami pertanyaan atau pernyataan survei dan dipastikan melakukan pengisian secara objektif tanpa tekanan atau pengaruh dari siapapun.
j. Pengolahan hasil survei dilakukan secara ilmiah yang dapat mencerminkan kondisi atau fakta yang ada di lapangan.
k. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun penilaian berdasarkan reviu dokumen yang telah terkumpul dan hasil survei sekaligus sebagai persiapan materi yang perlu didalami pada tahap wawancara. Langkah yang dilakukan dalam proses ini yaitu:
    1. Mengevaluasi Kriteria dari tiap Parameter sebagaimana terdapat pada Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen memberikan skor hasil reviu dokumen dan survei untuk tiap Parameter dengan ketentuan sebagai berikut:
        i) Pemenuhan Kriteria akan menentukan skor untuk setiap Parameter.
        ii) Jumlah/kualitas Kriteria yang harus dipenuhi akan meningkat secara progresif dari skor 1 sampai 5.
        iii) Untuk tiap Parameter, skor diberikan hanya dalam ”bilangan bulat” yaitu 1,2,3,4,5 tanpa desimal/pecahan. Sedangkan skor untuk tiap Dimensi dapat berupa pecahan dalam satu angka desimal berdasarkan rata- rata skor tiap Parameter.

UNCONTROLLED

Pada saat melakukan penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen harus dapat mengevaluasi apakah seluruh Kriteria di masing-masing Parameter terpenuhi. Jika salah satu Kriteria tidak terpenuhi, maka dianggap tidak memenuhi keseluruhan Kriteria untuk mencapai skor yang dituju. Misalnya, jika terdapat 3 Kriteria untuk mencapai skor 4, tetapi Perusahaan hanya memenuhi 2 dari 3 Kriteria, maka Perusahaan tersebut harus diberi skor 3.

2. Mengumpulkan bukti-bukti sebagai justifikasi skor hasil reviu dokumen dan survei sesuai Kriteria evaluasi berdasarkan dokumen yang disediakan oleh unit terkait dan yang tersedia untuk umum (*public domain*) misalnya penelusuran pers dan pengumuman publik. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen wajib mendokumentasikan pengumpulan bukti-bukti sebagai justifikasi skor hasil reviu dokumen dan survei, dengan ketentuan sebagai berikut:
   i) Mencantumkan sumber dokumen atau survei yang memuat data/informasi temuan;
   ii) Mencantumkan bukti data-data yang relevan misalnya berupa tangkapan layar (*screenshot*) dokumen, artikel/video publikasi Perusahaan yang sesuai dengan Kriteria untuk tiap Parameter; dan
   iii) Jika tidak ditemui bukti-bukti dari hasil reviu dokumen dan survei, maka parameter tersebut harus ditandai sebagai Parameter yang akan diutamakan untuk dibahas lebih mendalam saat tahap wawancara.

l. Setelah melakukan reviu atas dokumen dan survei yang dikumpulkan, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menentukan skor dari hasil reviu dokumen dan survei serta mengisi lembar penilaian dengan informasi berikut:
   1. Temuan/*gap* utama: diisi sesuai temuan Tim Penilai yang didapatkan dari kajian dokumen dan survei, kemudian diberi skor sesuai Kriteria evaluasi;
   2. Kutipan dan bukti penting: diisi dengan bukti-bukti penting yang mendukung temuan pada poin 1;
   3. Sumber data: diisi dengan sumber/lokasi dari bukti-bukti yang dikumpulkan (sebagai referensi);
   4. Penentuan skor dan penjelasan singkat mengenai justifikasi pemberian skor sesuai masing-masing Kriteria evaluasi; dan
   5. Ilustrasi lembar penilaian hasil reviu dokumen digambarkan dalam diagram pada Format Penilaian RMI.

   Penentuan skor sebelum melakukan wawancara ditujukan untuk:
   1. Mendapatkan gambaran/pemahaman atas kematangan Risiko pada Perusahaan agar tahapan wawancara menjadi lebih terarah; dan
   2. Mengoptimalkan waktu wawancara untuk membahas pertanyaan yang sulit dikaji dengan kajian dokumen (misalnya budaya Risiko, rencana transformasi *Enterprise Risk Management*/ERM yang mungkin masih dirahasiakan dan sebagainya).

5.5.3 Wawancara

a. Metode wawancara ditetapkan oleh Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.
b. Wawancara dilakukan minimal terhadap Perwakilan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*), Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi (bagi Perusahaan Konglomerasi), Direksi, tim dari Lini Kedua seperti Unit Manajemen Risiko dan tim dari Unit Kepatuhan, tim dari Lini Ketiga (*Internal Audit*), serta kepala unit Lini Pertama/*risk owner.*
c. Wawancara dilakukan dengan panduan lembar penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei. Cara memanfaatkan hasil reviu dokumen dan survei untuk menunjang proses penilaian selama wawancara yaitu:
   1. Pada saat melakukan reviu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau penilai Independen dapat mengategorikan 3 jenis Parameter sebagai berikut:
      i) Parameter prioritas tinggi untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter yang tidak memiliki bukti/dasar fakta berdasarkan hasil reviu dokumen dan survei;
      ii) Parameter prioritas menengah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter dengan beberapa bukti/dasar fakta yang ditemukan dari hasil reviu dokumen dan survei, namun belum cukup untuk menjustifikasi pemenuhan Kriteria tertentu; dan
      iii) Parameter prioritas rendah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter lain selain Parameter poin a dan b di atas.

UNCONTROLLED

2. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menyusun daftar pertanyaan wawancara berdasarkan lembar penilaian hasil reviu dokumen dan survei, mulai dari Parameter dengan prioritas tinggi hingga Parameter dengan prioritas rendah.
3. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat memeriksa Kriteria Penilaian RMI dan mengubahnya menjadi pertanyaan sebagai panduan untuk wawancara. Pemahaman yang diperoleh dari kajian dokumen dan survei juga dapat ditambahkan dalam penjelasan pertanyaan untuk memberikan konteks yang lebih luas. Karakteristik pertanyaan yang dapat diajukan pada saat wawancara yaitu:
   i) Mampu mengarahkan kepada isu Parameter;
   ii) mampu mengelaborasi dan mengarahkan posisi pemenuhan Kriteria atas suatu Parameter; dan
   iii) Mampu menghasilkan informasi yang dapat dibuktikan secara jelas dengan didukung bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis Perusahaan atau dibuktikan dengan hasil nyata atau dampak yang dapat diukur.
4. Mengevaluasi hasil wawancara dan menentukan skor dengan memperhatikan hal-hal berikut:
   i) Mengevaluasi temuan dari hasil wawancara dan membandingkannya dengan hasil reviu dokumen dan survei. Jika terdapat perbedaan informasi, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen melakukan validasi terhadap informasi yang lebih mutakhir dengan memastikan informasi tersebut telah didukung oleh:
      - Bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis Perusahaan; dan
      - Bukti non dokumen yang telah dikonfirmasi kepada pihak lain dengan hasil informasi yang konsisten.

      Kutipan penting dari wawancara selanjutnya dituangkan dalam lembar penilaian bersamaan dengan hasil reviu dokumen dan survei dengan ilustrasi sebagaimana pada Format Penilaian RMI.
   ii) Mereviu skor penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei berdasarkan informasi tambahan dari wawancara.
   iii) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengirimkan tambahan permintaan data menindaklanjuti informasi tambahan yang ditemukan dalam wawancara Penilaian RMI.
5. Hasil proses wawancara ini diantaranya yaitu:
   i) Sudut pandang manajemen dan karyawan Perusahaan terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk mengawal tercapainya sasaran Perusahaan; dan
   ii) Bukti kualitatif dan kuantitatif untuk memvalidasi atau mereviu skor penilaian hasil reviu dokumen dan survei.

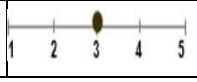
5.5.4 Penilaian dan Pelaporan

Tim Penilai Internal atau Penilai Independen melakukan penilaian dan pelaporan atas hasil Penilaian RMI yang telah dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan Skor Aspek Dimensi
   1. Menganalisis celah (*gap*) pemenuhan Kriteria dan melakukan penilaian skor untuk setiap Parameter dengan mempertimbangkan bukti-bukti data dan fakta secara keseluruhan dari reviu dokumen serta hasil wawancara Penilaian RMI. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menginput skor untuk setiap Parameter dengan skala 1-5, sebagaimana ilustrasi pada Diagram berikut.

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Saat Ini
		a	Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya Perusahaan	

UNCONTROLLED

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Saat Ini
1	Budaya dan Kapabilitas Risiko	b	Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningtan praktik Manajemen Risiko	
				3	Program peningkatan keahlian Risiko	
2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a	Organ Pengelola Risiko	4	Akuntabilitas organ pengelola risiko	
				5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	
		b	Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6	Keterlibatan aktif Dekom/Dewas dalam pengelolaan Risiko	
				7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	
				8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	
				9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	
				10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	
				11	Mandat, wewenang dan independensi fungsi manajemen risiko untuk menatau semua Risiko	
				12	..... (dst)	

Tabel 5.1 Ilustrasi Input Skor tiap Parameter Penilaian RMI

2. Menentukan skor untuk setiap Dimensi menggunakan metode rata-rata dari skor untuk semua Parameter dalam Dimensi tersebut. Ilustrasi penentuan skor Aspek Dimensi digambarkan pada Diagram berikut.

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Parameter	Skor Dimensi
		a	Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya Perusahaan	3	

UNCONTROLLED

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Parameter	Skor Dimensi
1	Budaya dan Kapabilitas Risiko	b	Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningtan praktik Manajemen Risiko	2	2.7
				3	Program peningka tan keahlian Risiko	3	
2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a	Organ Pengelola Risiko	4	Akuntabilitas organ pengelola risiko	3	2.9
				5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	3	
		b	Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6	Keterlibatan aktif Dekom/Dewa s dalam Pengelolaan Risiko	2	
				7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	3	
				8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	3	
				9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	2	
				10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3	

UNCONTROLLED

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Parameter	Skor Dimensi
				11	Mandat, wewenang dan independensi fungsi manajemen risiko untuk menatau semua Risiko	3	
				12	Efektibitas fungsi pengelola rsiko dalam menjalankan tugasnya	3	
		c	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	3	
				14	Peran dan fungsi Lini Pertama	3	
				15	Peran dan fungsi Lini Kedua	3	
				16	Peran dan fungsi Lini Ketiga	2	
				17	Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan,, legal, audit)	4	
				18	Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi	4	
				19	Monitoring risiko entigas induk sampai ke entitas anak	3	
3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a	Strategi Risiko	20	.....Dst	3	3.1

UNCONTROLLED

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Parameter	Skor Dimensi
4	Model, data dan teknologi risiko	a	Permodelan dan Teknologi Risiko	40	Model/ alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	3	3,7
				41	Sistem informasi Manajemen Risiko	4	
		b	Data Risiko	42	Cakupan dan kualitas data Risiko	4	
Skor Aspek Dimensi						**3,1**	

Tabel 5.2 Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi

3. Menganalisis kekuatan dan kelemahan dari Aspek Dimensi untuk menentukan celah (*gap*) serta rekomendasi perbaikan berkelanjutan.
4. Menyusun hasil penilaian atas Aspek Dimensi dengan membuat ringkasan yang memuat:
   i) Skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut;
   ii) Skor Aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter;
   iii) Temuan utama yang menunjukkan:
      - Kekuatan/aspek yang sudah baik; dan
      - Gap/kekurangan/area perbaikan.
   iv) Mencantumkan rekomendasi-rekomendasi perbaikan pada aspek Dimensi yang dapat dilakukan untuk jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun).
5. Melakukan validasi skor Aspek Dimensi.
   i) Sebelum dilakukan finalisasi atas hasil skor Aspek Dimensi dalam Penilaian RMI, hasil skor divalidasi berdasarkan beberapa data/fakta yang tersedia, diantaranya:
      - Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan data historis hasil Penilaian RMI di periode sebelumnya, dengan ketentuan Penilaian sebelumnya dilakukan menggunakan Dimensi, Parameter, dan Kriteria yang sama;
      - Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan kondisi aktual misalnya terdapat kejadian Risiko besar yang melibatkan Perusahaan dan belum menjadi pertimbangan pada proses Penilaian RMI; dan
      - Melakukan evaluasi terhadap realisasi penyelesaian rekomendasi atas hasil Penilaian RMI tahun sebelumnya.
   ii) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menilai apakah diperlukan penyesuaian skor pada tingkat terkecil untuk memvalidasi hasil misalnya menyesuaikan skor beberapa Parameter untuk menentukan skor Penilaian RMI secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) kejadian yang mengharuskan dilakukannya penyesuaian. Sebagai contoh suatu Perusahaan terkena dampak yang material atas peristiwa Risiko satu tahun ke belakang (misalnya, banyak kasus kecelakaan kerja atau kebakaran pabrik) sehingga skor Penilaian RMI secara keseluruhan seharusnya lebih rendah dari hasil skor awal Penilaian RMI.
   Dalam situasi tersebut, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat:
      - Menyelidiki akar penyebab terjadinya materialisasi peristiwa risiko tersebut (misalnya, kurang baik dalam penerapan K3); dan

UNCONTROLLED

- Menentukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan topik tersebut dan menyesuaikan skor awal dengan tambahan bukti- bukti baru yang ditemukan (misalnya menyesuaikan skor Dimensi Proses dan Kontrol Risiko dan menambahkan bukti bahwa Perusahaan tersebut kurang memiliki kontrol atas penerapan K3).

iii) Skor Aspek Dimensi merupakan cerminan kondisi penerapan Manajemen Risiko dalam rentang periode observasi penilaian sehingga sangat dimungkinkan skor Aspek Dimensi naik atau turun dari periode sebelumnya sesuai dengan kejadian yang ada selama periode penilaian.

b. Menentukan Skor Aspek Kinerja

Setelah diperoleh skor aspek dimensin, tim penilai internal atau penilai independen selanjutnya memperhitungkan aspek kinerja untuk kemudia menentukan skor RMI. Perhitungan skor aspek kinerja dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

1. Penerapan perhitungan aspek kinerja berlaku untuk perusahaan dengan skor aspek dimensi ≥ 3,00;
2. Perhitungan aspek kinerja ditetapkan berdasarkan total nilai:
   i) Tingkat kesehatan peringkat akhir (*final rating*) merujuk pada hasil pemeringkatan dari Perusahaan pemeringkat; dan
   ii) Peringkat Komposit Risiko yang telah direviu oleh SPI merujuk pada Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko.

- Bobot atas tiap Aspek Kinerja sebagaimana pada Tabel berikut:

Aspek Kinerja	Bobot
Tingkat Kesehatan	50%
Peringkat Komposit Risiko	50%

Tabel 5.1 Bobot Aspek Kinerja

- Konversi penilaian Tingkat Kesehatan dan Peringkat Komposit Risiko merujuk pada Tabel V.4 dan Tabel V.5.

a) Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

Peringkat Akhir (*Final Rating*)	Nilai Konversi
AAA	100
AA	90
A	79
BBB	67
BB	56
B	44
CCC	33
CC	21
C	10

Tabel 5.2 Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

b) Konversi Peringkat Komposit Risiko

Peringkat Komposit Risiko	Nilai Konversi
1	100
2	78
3	55
4	33
5	10

Tabel 5.3 Konversi Peringkat Komposit Risiko

UNCONTROLLED

- Perolehan nilai hasil konversi pada butir 4) dikalikan dengan bobot masing- masing pada butir 3) menghasilkan total skor Aspek Kinerja.
- Penyesuaian skor penilaian Aspek Dimensi terhadap perolehan total skor aspek kinerja menggunakan tabel 5.4

Total Skor Aspek Kinerja	Penyesuaian Skor Aspek Dimensi
≤ 50	-1,00
50 < x ≤ 65	-0,75
65 < x ≤ 80	-0,50
80 < x ≤ 90	-0,25
> 90	0,00

Tabel 5.4 Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi

c. Penentuan Skor RMI
Setelah dilakukan perhitungan skor Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja, selanjutnya dlakukan perhitungan Skor RMI dengan formula debagai berikut: **SKOR RMI = Skor Aspek Dimensi + Hasil penyesuaian Skor dari Aspek Kinerja**

Ilustrasi 1

ASPEK DIMENSI				
Parameter	**Dimensi**	**Deskripsi**	**Skor Dimensi**	**Skor**
1 s.d 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko	2,6	
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	3,1	
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	3,0	
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko	2,8	
40 s.d. 42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko	3,0	
1 s.d. 42	**Skor Aspek Dimensi**			**2,9**

ASPEK KINERJA						
No	**Aspek**	**Nilai Aspek**	**Nilai Konversi**	**Bobot**	**Nilai Konversi X Bobot**	**Skor**
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir *(Final Rating)*	BBB	67	50%	33,5	
2	Peringkat Komposit Risiko	4	33	50%	16,5	
1 s.d 2	**Skor Aspek Kinerja**					**50,00**
	Penyesuaian Skor					**0,0***
SKOR RMI						**2,9**

Tabel 5.5 Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI Internal

UNCONTROLLED

Ilustrasi 2

ASPEK DIMENSI				
Parameter	**Dimensi**	**Deskripsi**	**Skor Dimensi**	**Skor**
1 s.d. 3	1	Budaya dan Kapabiltas Risiko	4,50	
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	3,88	
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	4,29	
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko	3,67	
40 s.d. 41	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko	3,50	
1 s.d. 41	**Skor Aspek Dimensi**			**3,97**

ASPEK KINERJA						
No	**Aspek**	**Nilai Aspek**	**Nilai Konversi**	**Bobot**	**Nilai Konversi x Bobot**	**Skor**
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir *(Final Rating)*	AA	90	50%	45	
2	Peringkat Komposit Risiko	3	55	50%	28	
1 s.d. 2	**Skor Aspek Kinerja**					**72,50**
	Penyesuaian Skor					**-0,50**
SKOR RMI						**3,47**

Tabel 5.6 Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI PT Askrindo

d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen mendiskusikan dan mengonfirmasi draf hasil Penilaian RMI bersama dengan Direksi dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*). Hasil konfirmasi berupa analisa celah (*gap)* setiap Dimensi Penilaian RMI kemudian ditetapkan rekomendasi perbaikan yang wajib ditindaklanjuti oleh Perusahaan dalam jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun). Penyusunan rekomendasi tersebut memuat hal-hal berikut:
   1. Tabel rekomendasi perbaikan Manajemen Risiko;
   2. Pemetaan rekomendasi berdasarkan dampak dan kemudahan implementasi;
   3. Prioritisasi penyelesaian rekomendasi dikelompokkan berdasarkan:
      i) Prioritas pertama yaitu rekomendasi dengan dampak tinggi dan mudah diimplementasikan;
      ii) Prioritas kedua yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan mudah diimplementasikan atau rekomendasi dengan dampak tinggi namun tidak mudah diimplementasikan; dan
      iii) Prioritas ketiga yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan tidak mudah diimplementasikan.

   Selanjutnya atas rekomendasi dan prioritisasi yang telah dilakukan disusun peta jalan (*roadmap*) perbaikan Manajemen Risiko.

UNCONTROLLED

e. Direksi bertanggung jawab terhadap penyelesaian rekomendasi perbaikan yang telah ditetapkan sesuai dengan lini masa (*timeline*) dan wajib memberikan penjelasan atas tidak tercapainya tindak lanjut kepada Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) dan Pemegang Saham. Rekomendasi perbaikan tersebut menjadi bagian dari penilaian kinerja Direksi.
f. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun dan melakukan finalisasi laporan Penilaian RMI yang memuat paling sedikit:
   1. Tujuan, ruang lingkup, lini masa (*timeline*), dan sistematika pelaksanaan Penilaian RMI;
   2. Ringkasan hasil Penilaian RMI berupa aspek yang sudah baik, celah (*gap*) utama, rekomendasi perbaikan dan peta jalan (*roadmap*) yang harus dilakukan oleh Perusahaan Penyusunan peta jalan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
      i) Peta jalan memuat perbaikan jangka pendek (kurang dari 1 tahun) serta jangka panjang (lebih dari 1 tahun);
      ii) Periode peta jalan disesuaikan dengan periode RJP Perusahaan; dan
      iii) Peta jalan untuk rekomendasi perbaikan disusun dengan memperhatikan kesinambungan dengan pelaksanaan perbaikan merujuk pada peta jalan hasil Penilaian RMI sebelumnya.
   3. Hasil penilaian setiap Parameter dan bukti-bukti yang terkumpul.
g. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko menyampaikan laporan hasil Penilaian RMI kepada Pemegang Saham, Direksi, Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*), Komite terkait, risk owner, dan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) terkait lainnya.
h. Gambaran umum hasil Penilaian RMI dipublikasikan pada laporan tahunan Perusahaan.
i. Laporan Penilaian RMI beserta ringkasan hasil Penilaian RMI disampaikan kepada Pemegang Saham paling lambat 1 (satu) bulan setelah tanggal Laporan Penilaian RMI.
j. Perusahaan wajib menindaklanjuti rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI sesuai dengan lini masa (*timeline*) yang telah ditentukan dan disepakati oleh Direksi dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*).
k. Perusahaan wajib mendokumentasikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI secara triwulanan.
l. Perusahaan wajib menyampaikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI kepada Pemegang Saham.

5.5.5 Pengaturan Implementasi Penilaian RMI Internal

a. Penilaian RMI Internal untuk pertama kali dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:
   1. Penilaian dilakukan oleh Penilai Independen;
   2. Periode observasi penilaian dilakukan terhadap periode 1 Januari s.d. 31 Desember; dan
   3. Pelaporan hasil Penilaian RMI Internal kepada *Holding* disampaikan paling lambat pada triwulan III tahun berikutnya.
b. Penilaian RMI Internal untuk tahun-tahun berikutnya berlaku ketentuan sebagai berikut:
   1. Penilaian Independen selanjutnya dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam 3 (tiga) tahun;
   2. Penilaian dilakukan setiap tahun apabila pada tahun tersebut tidak dilakukan Penilaian Independen;
   3. Dalam hal dilakukan Penilaian Internal, Perusahaan dapat menggunakan bantuan asistensi jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yang penunjukkannya dilakukan oleh Direksi melalui penunjukan langsung;
   4. Periode observasi Penilaian RMI Internal dilakukan atas pelaksanaan Manajemen Risiko dan kinerja pada tahun lampau sejak 1 Januari s.d. 31 Desember; dan
   5. Pelaporan hasil Penilaian RMI Internal Perusahaan pada periode observasi tahun lampau kepada *Holding* disampaikan paling lambat pada triwulan III tahun berjalan.
c. Data dan/atau dokumen yang dijadikan sebagai rujukan dalam melaksanakan Aspek Dimensi Penilaian RMI Internal adalah data dan/atau dokumen yang telah disahkan, telah disosialisasikan, dan/atau telah diimplementasikan dalam kegiatan operasi perusahaan pada tahun lampau.
d. Angka Aspek Kinerja yang dijadikan sebagai rujukan dalam Penilaian RMI Internal adalah angka yang diterbitkan oleh perusahaan pemeringkat untuk Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan telah direviu oleh SPI untuk Peringkat Komposit Risiko.

UNCONTROLLED

e. Penilaian RMI Internal tahun berjalan untuk periode observasi penilaian 1 Januari s.d 31 Desember tahun lampau, apabila perusahaan telah melakukan Penilaian RMI Internal, berlaku ketentuan sebagai berikut:
   1. Penilaian RMI Internal yang dilakukan oleh Penilai Internal dengan mengacu pada pedoman RMI Internal dapat digunakan sebagai pemenuhan kewajiban Penilaian RMI Internal yang mengacu pada Aspirasi Pemegang Saham (APS) dari *Holding*; dan
   2. program perbaikan hasil analisa *gap* Penilaian RMI Internal butir a dapat digunakan sebagai program perbaikan penerapan Manajemen Risiko yang sekaligus sebagai indikator KPI fungsi Manajemen Risiko pada RKAP tahun berikutnya.

5.5.6 Pemantauan

a. Sebagai Entitas *Standalone* yang melakukan Pemantauan terhadap Penilaian RMI Perusahaan sendiri.
   1. Perusahaan melalui Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi berkala atas progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan hasil Penilaian RMI yang telah dilakukan;
   2. Perusahaan melalui Komite Pemantau Risiko melakukan reviu atas hasil Penilaian RMI entitasnya sendiri; dan
   3. Perusahaan melalui Komite Pemantau Risiko dapat melakukan pembahasan dengan unit yang membidangi Manajemen Risiko atas tindak lanjut rekomendasi perbaikan Penilaian RMI.

UNCONTROLLED

BAB VI – BUDAYA MANAJEMEN RISIKO

6.1 Definisi Budaya Risiko

Budaya (Peduli) Risiko atau *Risk Awareness Culture* adalah suatu pola perilaku semua personil/Pegawai dalam berinteraksi dan berpersepsi pada suatu organisasi yang mempertimbangkan risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan. Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya akan tetapi tergantung pada seluruh Karyawan organisasi selaku pengambil dan pengelola risiko pada organisasi tersebut. Jumlah Karyawan, karakter individu, sikap (*attitude*) dan keterampilan dari masing- masing Pegawai yang berbeda dalam organisasi menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang dituntut untuk menjadi pimpinan risiko atas setiap tugas yang diembankan kepadanya, karena setiap Karyawan bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan hasil kerjanya.

Budaya Risiko di Perusahaan dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh jajaran organisasi. Budaya risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.

Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko, sebagaimana dimaksud di atas dalam proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, meliputi:

a. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
b. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko;
c. Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
d. Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses organisasi.

Beberapa indikator digunakan untuk mengetahui apakah budaya sadar Risiko Perusahaan sudah baik dan kondusif. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kerangka tata kelola Risiko (*risk governance*) yang jelas sehingga setiap pengambilan keputusan Perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan Risiko yang ada;
b. Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*) dimengerti oleh semua personil di dalam Perusahaan dan dijadikan acuan dalam proses pengambilan keputusan;
c. Penerapan reward dan punishment dilakukan, kegiatan atau tindakan yang mendukung budaya sadar Risiko mendapatkan penghargaan sedangkan karyawan yang tidak memiliki kesadaran Risiko mendapatkan sanksi;
d. Sistem pengendalian yang sesuai skala dan kompleksitas Perusahaan;
e. Tindakan disiplin yang terkait dengan pelanggaran limit atau deviasi terhadap kebijakan Manajemen Risiko dan insiden operasional;
f. Kecepatan dalam mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat;
g. Keseimbangan antara target jangka pendek dan Risiko jangka panjang;
h. Pembahasan Risiko yang sulit tetapdilakukan secara konstruktif; dan
i. Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunanstrategi maupun dalam pelaksanaannya).

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan penerapan budaya sadar Risiko yang efektif di suatu Perusahaan adalah seperti berikut:

a. *Tone from the top* dari Pimpinan Perusahaan yang memiliki komitmen untuk menerapkan budaya Risiko dan membangun lingkungan yang tepat termasuk peran dan tanggung jawab yang jelas;
b. Sosialisasi pada seluruh karyawan dalam Perusahaan tentang pentingnya Manajemen Risiko dan budaya Risiko;
c. Memberikan edukasi kepada seluruh Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko, melakukan *workshop* dan training manajemen risiko;
d. Knowledge sharing Manajemen Risiko dilakukan di antara elemen organisasi;
e. Komunikasi secara kontinyu dan konsisten melalui berbagai saluran media (antara lain: email, poster, buletin kantor) tentang pentingnya Manajemen Risiko dalam keseharian;
f. Memberikan insentif dan motivasi Risiko yang tepat;
g. Mengambil Risiko yang tepat dan mendorong transparansi Risiko; dan
h. Manajemen Risiko diterapkan oleh personel Perusahaan yang mempunyai kemampuan, persepsi, dan kepentingan yang berbeda-beda. Perbedaan ini perlu ditangani terlebih dahulu melalui proses manajemen perubahan (*change management*), sehingga kesamaan persepsi dan kemampuan selaras dengan kepentingan Perusahaan.

UNCONTROLLED

6.2 Program Budaya Risiko

a. Perusahaan melakukan program penanaman budaya dan sadar risiko yang dilakukan secara rutin danlebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun).
b. Perusahaan melakukan evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkanmasukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya Risiko.
c. Dalam menunjang program budaya risiko, dibutuhkan sistem penunjang di antaranya :
    1. Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya Risikodan kebijakan Risiko perusahaan;
    2. Tersedia *dashboard* untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya Risiko/ program budaya Risiko.
d. Perusahaan wajib mendokumentasikan bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya Risiko, diantaranya:
    1. Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya Risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus kecurangan internal, korupsi, pelanggaran kode etik pegawai dan penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut;
    2. Penyelesaian program budaya risiko.

6.3 Tahapan Pengembangan Budaya Risiko

Pengembangan budaya risiko di Perusahaan membutuhkan cara yang sistematis, komprehensif dan terarah. Rencana pengembangan dan alur akivitas pengembangan budaya risiko di perusahaan menjadi acuan dalam melakukan aktivasi budaya manajemen risiko di Perusahaan. Beberapa tahapan pengembangan dari budaya risiko, yaitu :

a. Penyusunan Kerangka Kerja Implementasi Budaya Risiko di Perusahaan
    Proses implementasi budaya risiko di Perusahaan dilakukan dalam sebuah kerangka kerja (*Culture Framework*). Kerangka kerja ini sebagai acuan dalam membuat program-program aktivasi budaya risiko di Perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi target dalam setiap tahapan *roadmap* budaya risiko di Perusahaan setiap tahunnya.
    Kerangka kerja aktivasi budaya risiko di Perusahaan terdiri dari beragam aspek yang saling terkait yang terdiri dari :
    1. Aspek Pengelola Budaya Risiko
        Pengelola budaya risiko dalam organisasi dibentuk sebagai penggerak program kerja dalam transformasi budaya risiko. Dalam perjalanannya, pengelola budaya risiko terdiri dari sejumlah pihak pada organisasi dan melibatkan kepemimpinan di dalamnya dimana dibutuhan sebuah perangkat yang bertujuan untuk melakukan akselerasi aktivasi budaya Perusahaan. Perangkat pengelola budaya terdiri dari *risk champion* dan *risk officer*.
    2. Aspek Komunikasi dan Konsultasi.
        Program aktivasi budaya risiko di Perusahaan dilakukan melalui strategi komunikasi dan konsultasi antara seluruh Divisi sebagai lini pertama dan Divisi Manajemen Risiko selaku lini kedua dalam sistem manajemen risiko. Strategi komunikasi dan konsultasi digunakan guna mendistribusikan informasi terkait infrastruktur manajemen risiko yang digunakan dalam implementasi oleh lini pertama.
    3. Aspek Partisipasi seluruh Karyawan
        Program aktivasi budaya risiko di Perusahaan mempertimbangkan aspek- aspek yang dapat memberikan peningkatan ketelibatan seluruh Karyawan dalam tahapan penentuan ruang lingkup, pendefisinisian kriteria, penilaian risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan kaji ulang penerapan manajemen risiko di Perusahaan.
    4. Aspek Implementasi dengan Target Perusahaan
        Penyelarasan program budaya risiko di Perusahaan dengan target capaian bisnis. Memastikan seluruh program budaya yang berjalan di level Divisi menambah kepastian pencapaian target dan sasaran bisnis Perusahaan.
    5. Aspek Kepemimpinan
        Program peningkatan kapasitas Kepemimpinan di lingkungan organisasi dengan fokus pengembangan pola pikir *(mindset)* dan perilaku *(behaviour)* peneraapan manajemen risiko.

UNCONTROLLED

6. Aspek *Reward and Recognition*
   Program aktivasi budaya risiko di Perusahaan di *design* dengan memberikan *reward* dan rekognisi kepada Karyawan yang dengan konsisten mencerminkan dan mengimplementasikan penerapan manajemen risiko dalam proses bisnis dan termasuk dalam *Key Personal Indicator*.

b. Proses Pembangunan Budaya Risiko di Perusahaan
   Dalam proses aktivasi budaya risiko pada suatu organisasi, perlu ditetapkan suatu rangkaian alur proses aktivasi budaya risiko. Rangkaian alur dibutuhkan dalam mengidentifikasi proses dan para pihak dalam mengimplementasikan budaya risiko di Perusahaan. Rangkaian alur tersebut akan selalu menyesuaikan dengan dinamika pada Perusahaan sehingga dalam perjalanannya perubahan atau iterasi akan terjadi seiring dengan kebutuhan Perusahaan dan Karyawan sebagai target audiens implementasi budaya risiko di Perusahaan.
   Tahapan Proses Pembangunan Budaya Risiko di Perusahaan adalah sebagai berikut:
   1. *Culture Understanding*
      dalam tahapan ini penting bagi Divisi yang membawahi SDM maupun Divisi Manajemen Risiko untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini berdasarkan metodologi pengukuran seperti pengukuran tingkat pemahaman Karyawan akan sistem manajemen risiko disetiap tingkatan SDM, dari *gap* analisis tersebut akan dibuatkan program pemenuhan pemahaman yang sama, melalui *awareness* dan pelatihan ataupun dengan program komunikasi dan konsultasi.
   2. *Culture Implementation*
      setelah melengkapi *culture understanding* maka dibutuhkan intervensi aktivitas oleh *Top Management* dalam melakukan implementasi manajemen risiko (*top from the tone*) yang akan menjadi pendorong dan penggerak utama utama untuk memulai budaya peduli risiko, secara bersama Pimpinan di tiap Divisi akan menggerakan Karyawan organisasi untuk dapat melakukan proses manajemen risiko menjadi kegiatan rutin yang akan menumbuhkan budaya risiko di Perusahaan.
   3. *Culture Evaluation*
      sejalan dengan proses implementasi budaya risiko maka diperlukan suatu evaluasi atau keberjalanan program dan aktivitas budaya risiko di Perusahaan. Tahap ini diperlukan umpan balik dan pengukuran untuk kemudian melihat dampak program budaya risiko yang telah dilakukan.

6.4 Program Peningkatan Keahlian Risiko

a. Perusahaan merencanakan dan melaksanakan program peningkatan keahlian Manajemen Risiko untuk Direksi, Dewan Komisaris, dan Insan Perusahaan dalam meningkatkan kualifikasi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi Manajemen Risiko.

b. Terkhusus pada Organ Pengelola Risiko Perusahaan, wajib memenuhi kualifikasi yang terdiri dari:
   1. 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 sesuai dengan minimum jam pelaksanaan program pengembangan kapabilitas pada regulasi yang berlaku.
   2. Bagi anggota Komite Pemantau Risiko, yang berasal dari luar anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, terdiri dari:
      i) Sertifikasi yang dipenuhi sebelum menjabat; dan
      ii) Pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat sesuai dengan minimum jam pelaksanaan program pengembangan kapabilitas pada regulasi yang berlaku.
   3. Ketentuan mengenai program peningkatan keahlian risiko, diantaranya:
      i) Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran;
      ii) Kurikulum program ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan karyawan, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini);
      iii) Adanya "*feedback-loop*"/pengumpulan feedback terdokumentasi dari karyawan yang telah menerima pelatihan Risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan Risiko terhadap keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan;

UNCONTROLLED

iv) Adanya proses analisis untuk menilai keberhasilan/ruang perbaikan program, termasuk area-area di mana karyawan belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya; dan
v) Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai industri yang dijalankannya untuk mengedukasi karyawannya terkait praktik terbaik global Manajemen Risiko (khususnya untuk karyawan di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko).

4. Perusahaan mendokumentasikan bukti program peningkatan keahlian risiko, diantaranya:
   i) Penyelesaian penuh untuk pelatihan wajib terkait Manajemen Risiko/kesadaran Risiko untuk semua karyawan;
   ii) Penyelesaian penuh pelatihan Risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk karyawan utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Kedua, dan Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi); dan
   iii) Adanya sanksi yang diterapkan kepada karyawan yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait Manajemen Risiko yang telah diwajibkan.

UNCONTROLLED

BAB VII – KAJIAN RISIKO

7.1 Proses Penyusunan Kajian

a. Kajian Risiko disusun dengan tujuan:
   1. Memberikan gambaran perihal Tingkat suatu risiko tertentu untuk dibandingkan dengan Tingkat selera dan toleransi risiko Perusahaan.
   2. Sebagai salah satu dasar dalam proses pengambil keputusan.

b. Tahapan penyusunan Kajian Risiko:
   1. Unit kerja pemohon menyampaikan permintaan secara tertulis kepada unit kerja Manajemen Risiko untuk penyusunan Kajian Risiko (permintaan disertai dengan uraian atau penjelasan perihal tujuan, ruang lingkup kegiatan yang menjadi objek Kajian Risiko serta dokumen yang relevan).
   2. Unit kerja Manajemen Risiko menyusun Kajian Risiko:
      i) Dalam proses penyusunan Kajian Risiko, unit kerja Manajemen Risiko dapat meminta tambahan informasi dan/atau dokumen kepada unit kerja pemohon.
      ii) Melaksanakan perhitungan risiko atas objek kajian dengan mengacu ke kriteria penilaian risiko.
      iii) Membandingkan nilai risiko dengan menggunakan nilai selera dan toleransi risiko untuk tahun berjalan.
      iv) Menyusun rekomendasi mitigasi (apabila nilai risiko melebihi seleran dan toleransi risiko Perusahaan) bersama dengan unit kerja pemohon.
      v) Menilai risiko dengan memproyeksikan pelaksanaan mitigasi risiko yang direkomendasikan.
      vi) Menyusun simpulan.

c. Materi Kajian Risiko memuat sekurangnya:
   1. Tujuan kegiatan objek kajian.
   2. Simpulan Tingkat risiko dibandingkan dengan selera dan toleransi risiko Perusahaan.
   3. Rekomendasi mitigasi risiko apabila tingkat risiko melebihi selera dan toleransi risiko Perusahaan.

7.2 Pengesahan Kajian

a. Kajian ditandatangani oleh kepala unit kerja satu Tingkat di bawah Direksi yang membidangi Manajemen Risiko.
b. Sebelum proses penandatanganan kajian, dapat dilaksanakan pembahasan Bersama dengan unit kerja pemohon kajian.
c. Hasil kajian yang telah ditandatangi disampaikan kepada unit kerja pemohon.

UNCONTROLLED

BAB VIII – PENUTUP

8.1 Implementasi Pedoman

Untuk memberikan manfaat yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi, pedoman Manajemen Risiko harus dijadikan acuan dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan PT Gapura Angkasa. Pedoman Manajemen Risiko merupakan bagian penting dari upaya untuk meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko harus diterapkan secara konsisten dan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan.

8.2 Pilar Penerapan Manajemen Risiko

a. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris.
b. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Selera Risiko dan Limit Risiko.
c. Pelaksanaan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko.
d. Sistem Informasi Manajemen Risiko.
e. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

8.3 Revisi dan Penyempurnaan

Untuk memastikan bahwa pedoman manajemen risiko sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus dilakukan *review* atau dikaji ulang setidaknya sekali setahun atau sesuai kebutuhan. Pedoman ini dapat dilakukan perubahan apabila:

a. Rekomendasi dari unit kerja yang menjalankan fungsi *asurance* atau eksternal audit.
b. Perbaikan yang merupakan *area Improvement* (AOI) berdasarkan atas hasil *Asesment* Risk Maturitas Indeks oleh pihak independen.

UNCONTROLLED

Lampiran 1 – Formulir Standar Pengendalian Intern

FORMULIR STANDAR PENGENDALIAN INTERN AKTIVITAS
(Berdasarkan Kerangka COSO)

A. Identitas Aktivitas

No	Uraian	Keterangan
1	Nama Aktivitas / Proses	
2	Unit / Departemen	
3	Pemilik Proses (*Process Owner*)	
4	Tanggal Penilaian	
5	Disusun oleh	

B. Tujuan Aktivitas

Uraikan tujuan utama dari aktivitas/proses yang dikendalikan (misalnya: memastikan ketepatan pencatatan transaksi, keamanan aset, kepatuhan terhadap kebijakan, dsb).

C. Risiko yang Dapat Terjadi

No	Deskripsi Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Tingkat Risiko (Inheren)

D. Pengendalian yang Diterapkan

No	Jenis Pengendalian (Preventif / Detektif / Korektif)	Deskripsi Aktivitas Pengendalian	Frekuensi	Penanggung Jawab	Bukti Pelaksanaan

E. Evaluasi Efektivitas Pengendalian

No	Deskripsi Uji / Pemantauan Pengendalian	Hasil Evaluasi	Efektif (Ya/Tidak)	Catatan / Temuan

F. Rencana Tindakan Perbaikan (Jika Diperlukan)

No	Temuan / Kelemahan	Rencana Perbaikan	PIC	Target Waktu	Status	Tingkat Risiko (Residual)

UNCONTROLLED

G. Persetujuan

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal

- Catatan Panduan:
  1. Pengendalian harus dikaitkan dengan risiko dan tujuan aktivitas.
  2. Evaluasi efektivitas dilakukan minimal tahunan atau sesuai kebutuhan.
  3. Bukti pelaksanaan pengendalian wajib didokumentasikan.
  4. Formulir ini dapat digunakan sebagai bagian dari dokumentasi *Control Activities* dalam kerangka COSO.

UNCONTROLLED