

**PERATURAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI
PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO**

NOMOR: SK.06/DEKOM.TWC/XII/2024

NOMOR: PER-87/TWC/2024

**TENTANG
PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO
PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO**

DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI
PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan sinkronisasi dan harmonisasi terkait Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara guna mendukung pengelolaan Badan Usaha Milik Negara, Menteri Badan Usaha Milik Negara telah menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
- b. bahwa dalam rangka pengembangan kegiatan usaha Perusahaan, perlu diterapkan Manajemen Risiko yang andal dan cermat sesuai dengan ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines* yang dikeluarkan oleh *International Organization for Standardization*;

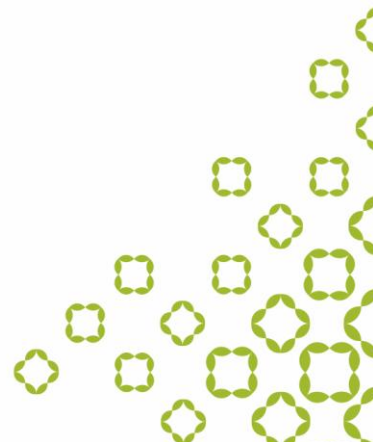
PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko

Kantor Pusat

Jl. Raya Yogya - Solo Km. 16 Prambanan,
Yogyakarta, 55571
P : +62 274 496 402 / +62 274 496 406
F : +62 274 496 404
E : info@borobudurpark.co.id

Kantor Perwakilan Jakarta

Kantor Gedung Pengelola TMII Lt. 3
Jl. Raya Taman Mini, Jakarta Timur 13560
P : +62 21 840 3400 / ext 110,179
E : jakarta@borobudurpark.co.id
injourneydestination.id



- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b di atas, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.

Mengingat

- : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297).
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4756).
3. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Aviassi Pariwisata Indonesia selaku para Pemegang Saham PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko Nomor: SK-08/MBU/01/2023 dan Nomor: KEP.INJ.01.01/23/01/2023/A.0004 tanggal 19 Januari 2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko Jo. Nomor: SK-12/MBU/01/2024 dan Nomor: KEP.INJ.01.01/23/01/2024/A.0004 tanggal 17 Januari 2024 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu

Boko Jo. Nomor: SK-165/MBU/07/2024 dan Nomor: KEP.INJ.08.03.01/23/07/2024/A.0123 tanggal 17 Juli 2024 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.

4. Akta Pendirian Perusahaan yang dibuat oleh Notaris Soeleman Ardjasasmita, SH Nomor: 19 tanggal 15 Juli 1980 sebagaimana dilakukan dalam perubahan terakhir dengan Akta Nomor: 78 tanggal 18 Juli 2024 oleh Notaris Ir. Edwin Rusdi, SH., M.Kn., M. Hum.

- Memperhatikan :
1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Nomor 262 Tahun 2023).
 2. Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-3/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
 3. Salinan Keputusan Deputi Bidang 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.

4. Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara.
5. Salinan 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.
6. ISO 31000:2018 - *Risk Management-Guidelines*.
7. ISO 22301:2019 - *Business Continuity Management*.
8. COSO Internal Control - *Integrated Framework*.
9. Peraturan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero) Nomor: PER-001/DEKOM/INJ/10/2024 dan PD.INJ.16. 04/10/2024/A.0014 tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TENTANG PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO**

- KESATU : Memberlakukan Pedoman Umum Manajemen Risiko PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi ini.
- KEDUA : Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada DIKTUM KESATU ini merupakan panduan bagi Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh karyawan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko dalam pelaksanaan Manajemen Risiko yang efektif, efisien, terstruktur, sistematis, dan berkesinambungan yang sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* serta dalam rangka terhindar dari kerugian yang dapat mempengaruhi nilai dan kekayaan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.
- KETIGA : Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko wajib menaati, mematuhi, dan melaksanakan segala ketentuan dalam Pedoman Umum Manajemen Risiko PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.
- KEEMPAT : Dengan diberlakukannya Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi ini, maka Surat Keputusan Direksi Nomor: SK.49/DIREKSI/2019 tentang Pengelolaan Manajemen Risiko dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.
- KELIMA : Hal-hal terkait dengan pedoman umum Manajemen Risiko yang belum diatur dalam Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi ini akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Direksi, Surat Keputusan Direksi, dan/atau Surat Edaran Direksi.

KEENAM : Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Yogyakarta
Pada tanggal : 23 Desember 2024

DEWAN KOMISARIS



KACUNG MARIJAN
KOMISARIS UTAMA

DIREKSI,



FEBRINA INTAN
DIREKTUR UTAMA

Lampiran 1

Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi
PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
Nomor : SK.06/DEKOM.TWC/XII/2024
Nomor : PER-87/TWC/2024
Tanggal : 23 Desember 2024

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO
PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO

DAFTAR ISI

BAB I	
KETENTUAN UMUM	1
BAB II	
TUJUAN DAN RUANG LINGKUP PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	7
A. Tujuan	7
B. Ruang Lingkup	7
BAB III	
PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	8
1. Peran Prinsip Manajemen Risiko	8
2. Tujuan Prinsip Manajemen Risiko	9
3. Prinsip Manajemen Risiko	9
4. Interaksi Elemen Prinsip Manajemen Risiko	11
B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko	12
BAB IV	
ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO DAN MODEL TATA KELOLA RISIKO	18
A. Ketentuan Minimum Organ Pengelola Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan	18
B. Organ Pengelola Risiko	21
C. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	21
1. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris	21
2. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direksi	22
3. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Komite Audit	23
4. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko	23
5. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direktur yang Membidangi Fungsi Pengelolaan Risiko	24
6. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direktur yang Membidangi Fungsi Pengelolaan Keuangan	25
7. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Intern	26
D. Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	26
E. Model Tata Kelola Manajemen Risiko	26
1. Tata Kelola Organisasi	27
2. Tata Kelola Manajemen Risiko Three Lines Models	28
3. Akuntabilitas Direksi dan Dewan Komisaris terkait Manajemen Risiko	29
4. Model Tata Kelola Manajemen Risiko Terintegrasi	30
BAB V	
STRATEGI RISIKO	37
A. Dasar-Dasar Penetapan Strategi Risiko	37
B. Komponen Strategi Risiko	37

BAB VI	
PROSES PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	39
A. Perencanaan Manajemen Risiko	41
1. Proses Penetapan Strategi Risiko	41
2. Proses Penetapan Rencana Sasaran	41
2. Proses Penilaian Risiko	43
3. Proses Penetapan Perencanaan Strategis	59
B. Proses Pemantauan dan Evaluasi Risiko	60
1. Pemantauan dan Evaluasi atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko	60
2. Proses Pelaporan	63
3. Proses Evaluasi Kinerja	64
BAB VII	
EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	70
A. Dasar Penilaian Indeks Kematangan Risiko	71
B. Tujuan dan Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko	71
C. Strategi Penilaian Indeks Kematangan Risiko (Risk Maturity Index)	72
D. Tingkatan dan Penilaian Indeks Kematangan Risiko (Risk Maturity Index)	73
E. Tahap Penilaian Indeks Kematangan Risiko (Risk Maturity Index)	74
1. Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI	74
2. Pengumpulan, Reviu, Penilaian Bukti Dokumen dan Survei	76
3. Wawancara	79
4. Penilaian dan Pelaporan	80
5. Pengaturan Implementasi Penilaian RMI Internal	87
6. Pemantauan	89
BAB VIII	90
SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO	90
A. Tujuan	90
B. Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen Risiko	91
C. Manajemen Data Risiko	92
D. Penerapan Sistem Informasi Manajemen Risiko	92
BAB IX	
CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT	94
A. Budaya Risiko	94
B. Program Budaya Risiko	96
C. Tahapan Pengembangan Budaya Risiko	96
D. Program Peningkatan Keahlian Risiko	98
BAB X	
RISK MANAGEMENT INTEGRATION	100
A. Sistem Pengendalian Intern (Internal Control System)	100
1. Maksud dan Tujuan	100
2. Komponen Pengendalian Intern	101

3. Tahapan Pengendalian Intern	103
4. Cakupan Pengendalian Intern	104
5. Komponen dan Tahapan Pengendalian Intern	104
6. Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas.	105
7. Karakteristik Pengendalian Intern	105
8. Tanggung Jawab Masing-Masing Pihak	108
9. Langkah Dalam Implementasi Pengendalian Intern	112
10. Evaluasi Pengendalian Intern Oleh Pihak Intern Perusahaan	113
11. Tingkat Efektivitas Pengendalian Intern	114
12. Aktivitas Yang Terkait Dengan Tindak Lanjut	114
B. Business Continuity Management System (BCMS)	115
1. Acuan Standar BCM	115
2. Prinsip BCM	116
3. Organisasi BCM	117
4. Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM	127
5. Kompetensi Sumber Daya Manusia	135
6. Kesadaran	136
7. Partisipasi Dan Penerapan Budaya BCM	136
8. Informasi Terdokumentasi	136
9. Vital Record Management	137
10. Skema Operasional BCM	137
11. Anggaran BCM	142
C. Financial Contingency Plan	144
1. Tujuan Dan Ketentuan Penyusunan Financial Contingency Plan	144
2. Muatan Financial Contingency Plan	145
BAB XI	
PENUTUP	149

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1 Mekanisme Interaksi Perusahaan dalam Proses Manajemen Risiko	40
Diagram 2 Penilaian RMI Berbasis Kinerja	71
Diagram 3 Spektrum Hasil Penilaian RMI	73
Diagram 4 Ilustrasi Input Skor Tiap Parameter Penilaian RMI	81
Diagram 5 Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Best Practice</i> ISO 31000:2018	8
Gambar 2. Prinsip Manajemen Risiko	11
Gambar 3. Konsep Struktur Pengelolaan Risiko	27
Gambar 4. Konsep <i>Three Lines Models</i>	28
Gambar 5. Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO	103
Gambar 6. Komponen Pengendalian Intern	105
Gambar 7. Model 3 (tiga) Tingkatan Lini (<i>Three Lines Model</i>)	107
Gambar 8. Struktur Pusat Penanganan BCM	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Persyaratan Organ BUMN Konglomerasi	20
Tabel 2. Tabel Persyaratan Organ BUMN Individu	21
Tabel 3. Kategori Risiko Perusahaan	50
Tabel 4. Skala Risiko dan Level Risiko	55
Tabel 5. Kriteria Opsi Perlakuan Risiko	58
Tabel 6. Jenis Pengujian	62
Tabel 7. Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	65
Tabel 8. Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan	67
Tabel 9. Konversi Skor Penilaian Terhadap Kualitas Penerapan	67
Tabel 10. Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja	67
Tabel 11. Parameter Penentuan Hasil Pencapaian Kinerja	68
Tabel 12. Konversi Skor Penilaian Terhadap Pencapaian Kinerja	68
Tabel 13. Matriks Peringkat Komposit Risiko	69
Tabel 14. Deskripsi Peringkat Komposit Risiko	69
Tabel 15. Bobot Aspek Kinerja	84
Tabel 16. Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir	84
Tabel 17. Konversi Peringkat Komposit Risiko	84
Tabel 18. Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi	85
Tabel 19. Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI Internal	85
Tabel 20. Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI	86
Tabel 21. Pusat Penanganan BCM Perusahaan	116
Tabel 22. Tabel Tingkat Kekritisian Dampak BCM	118
Tabel 23. Tabel Anggaran BCM	140

BAB I

KETENTUAN UMUM

Dalam pedoman ini, yang dimaksud dengan:

1. **Anak Perusahaan** adalah entitas yang dimiliki bersama-sama oleh induk dan/atau Perusahaan atau entitas yang dikendalikan oleh Perusahaan;
2. **Audit** adalah proses yang sistematis, mandiri, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit terpenuhi;
3. **Batasan Risiko (*Risk Limit*)** adalah nilai batasan Risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik Risiko;
4. **Bencana** adalah rangkaian peristiwa yang disebabkan oleh faktor alam atau nonalam maupun faktor manusia yang mengganggu proses bisnis yang dapat mengancam kelangsungan hidup Perusahaan;
5. **Business Continuity** adalah kemampuan Perusahaan untuk dapat meneruskan produk atau layanan di tingkat yang telah ditentukan setelah terjadi Gangguan;
6. **Business Continuity Management (BCM)** adalah proses manajemen yang terintegrasi untuk mengidentifikasi potensi ancaman terhadap organisasi dan dampak operasional yang dapat ditimbulkannya;
7. **Business Continuity Management System (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 kritical Perusahaan dapat dipulihkan dengan segera setelah terjadi bencana (*disaster*);
8. **Business Continuity Plan** adalah prosedur terdokumentasi yang memandu organisasi untuk merespons, memulihkan, melanjutkan, dan mengembalikan operasional pada tingkat yang telah ditetapkan setelah terjadi Gangguan;
9. **Business Impact Analysis (BIA)** adalah proses untuk menganalisis aktivitas dan dampaknya jika ada gangguan operasional menimpa;
10. **Dampak** adalah semua konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat ditimbulkan oleh sebuah peristiwa Risiko yang mempengaruhi sasaran organisasi, di mana:
 - a. satu peristiwa dapat menimbulkan berbagai dampak;
 - b. dampak ini dapat bersifat positif, tetapi juga dapat bersifat negatif;
 - c. dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif; dan
 - d. dampak dievaluasi dengan cara memperhatikan pengalaman historis dan/atau ekspektasi di masa depan.
11. **Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*)** adalah organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan, memberikan nasihat, dan mengevaluasi

pertanggungjawaban Direksi dalam hal pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan;

12. **Direksi** adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan Perusahaan, mengarahkan, dan mengendalikan organisasi dengan menerapkan sistem Manajemen Risiko pada level tertinggi;
13. **Disaster Recovery Plan** adalah salah satu jenis mitigasi yang meliputi persiapan dan respons ketika Perusahaan menghadapi risiko atau bencana;
14. **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;
15. **Four Eyes Principle** adalah mekanisme Pengendalian Internal 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;
16. **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;
17. **Identifikasi Risiko** adalah proses untuk menemukan dan/atau menguraikan atribut Risiko, yang meliputi identifikasi sumber Risiko, peristiwa, dan penyebabnya, serta dampaknya, meliputi data historis, analisis teoritis, pendapat ahli, dan persepsi serta kebutuhan Pemangku Kepentingan;
18. **Indikator Risiko Utama (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 peringatan dini (*early warning*) untuk mengetahui *trend* peningkatan atau penurunan potensi Risiko;
19. **Insiden** 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;
20. **Kapasitas Risiko (Risk Capacity)** adalah maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung Perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan Perusahaan, atau nilai batasan lainnya;
21. **Karyawan Perusahaan** adalah seseorang yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat, dan disertai tugas oleh Direksi serta diberikan penghasilan atau imbalan dalam bentuk lain sesuai peraturan yang berlaku di Perusahaan;
22. **Kategori Risiko** adalah kumpulan Risiko yang mempengaruhi sasaran yang sama dengan mengacu pada struktur hierarki sasaran yang berlaku di Perusahaan;
23. **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan tentang keseluruhan maksud dan arah dari Perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan Risiko;
24. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko** adalah seperangkat komponen yang menyediakan pondasi dan pengaturan organisasional untuk merencanakan,

- melaksanakan, memantau, mengkaji, dan memperbaiki secara berkesinambungan Manajemen Risiko di seluruh area operasional Perusahaan;
25. **Ketahanan** adalah kemampuan untuk bertahan terhadap pengaruh suatu peristiwa;
 26. **Komunikasi dan Konsultasi** adalah proses berulang secara terus menerus yang dilaksanakan untuk menyediakan, membagi, atau mendapatkan informasi, dan berdialog dengan Pemangku Kepentingan dalam rangka pengelolaan Risiko;
 27. **Konteks Eksternal** adalah lingkungan eksternal Perusahaan dalam mencapai sasaran;
 28. **Konteks Internal** adalah lingkungan internal Perusahaan dalam mencapai sasaran;
 29. **Krisis** adalah kejadian dan/atau persepsi yang mengancam operasional, Karyawan, nilai saham, Pemangku Kepentingan, nama baik, reputasi kepercayaan dan/atau strategi/tujuan bisnis Perusahaan;
 30. **Laporan Penerapan Manajemen Risiko** adalah dokumen laporan tertulis atas kegiatan pemantauan dan peninjauan Risiko yang dilakukan secara periodik dengan mengikuti seluruh proses Manajemen Risiko;
 31. **Laporan Profil Risiko** adalah suatu dokumen laporan tertulis yang menggambarkan bagaimana Risiko akan dikelola secara terstruktur untuk diterapkan pada Perusahaan dan memutuskan bagaimana pendekatan, perencanaan, dan melaksanakan kegiatan pengelolaan Risiko untuk Perusahaan;
 32. **Level Risiko** adalah besaran pengaruh suatu Risiko atau Kategori Risiko terhadap ketercapaian sasaran yang diekspresikan oleh kombinasi skor kemungkinan terjadinya Risiko dan dampaknya terhadap sasaran;
 33. **Lokasi Alternatif** adalah lokasi untuk kesiapan saat pengaktifan kelangsungan bisnis untuk melanjutkan proses-proses mendesak dan penting;
 34. **Loss Event** adalah suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi Perusahaan;
 35. **Loss Event Database** adalah suatu database yang berisikan seluruh loss event yang terjadi di Perusahaan;
 36. **Manajemen Risiko** adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup Sistem Pengendalian Intern dan Tata Kelola Terintegrasi;
 37. **Maximum Tolerable Period of Downtime (MTPD) atau Maximum Acceptable Outage (MAO)** adalah waktu yang dibutuhkan hingga Dampak merugikan, yang timbul dari tidak tersedianya produk/layanan atau tidak beraktivitas, menjadi tidak dapat ditoleransi;
 38. **Mitigasi Risiko** adalah salah satu bentuk Perlakuan Risiko dengan mengelola Risiko yang kemungkinan akan timbul dan Dampak yang akan dihasilkan dengan cara menyusun rencana Perlakuan Risiko;

39. **Model Tiga Lini (*Three Lines Models*)** adalah pengembangan dari model pertahanan tiga lini (*three line of defence*) yang menjelaskan peran Organisasi untuk memfasilitasi tata kelola Manajemen Risiko yang baik;
40. **Organisasi** adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu;
41. **Otorisator Risiko** adalah pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam pengelolaan Risiko di Perusahaan;
42. **Pelaporan Risiko** adalah bentuk komunikasi untuk menyampaikan informasi mengenai status Risiko dan pengelolaannya kepada Pemangku Kepentingan internal dan eksternal;
43. **Pemangku Kepentingan (*stakeholder*)** adalah orang atau Organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap diri mereka dipengaruhi oleh keputusan atau kegiatan, tetapi tidak terbatas pada *customer*, mitra, karyawan, pemegang saham, masyarakat, kompetitor, pemerintah dan regulator;
44. **Pemilik Risiko (*Risk Owner*)** adalah pejabat di lingkungan Perusahaan dengan akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola Risiko yang mempengaruhi ketercapaian sasaran Perusahaan;
45. **Pengendalian** adalah tindakan manajemen yang sedang berjalan bersifat mempengaruhi tingkat risiko;
46. **Pengendalian Internal (*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;
47. **Penyebab Risiko** adalah faktor-faktor tertentu, kondisi atau peristiwa yang menyebabkan terjadinya suatu Peristiwa Risiko;
48. **Peristiwa Risiko** adalah peristiwa atau kejadian, baik yang telah diantisipasi maupun yang belum diantisipasi, yang dapat menghambat ketercapaian Perusahaan;
49. **Perlakuan Risiko** adalah proses untuk mengubah tingkat risiko agar sesuai dengan Selera Risiko dan Toleransi Risiko yang ditetapkan. Bentuk Perlakuan Risiko dapat terdiri atas:
 - a. menerima Risiko (*accept/monitor*);
 - b. membagi Risiko (*sharing/transfer*);
 - c. memitigasi Risiko (*reduce/mitigate*);
 - d. menolak Risiko (*avoid/hindari*).
50. **Perusahaan** adalah PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko;
51. **Perusahaan Induk** adalah PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero) atau dengan *corporate branding* Injourney;

52. **Peta Risiko** adalah teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat risiko dengan menggambarannya pada sumbu Dampak dan Kemungkinan;
53. **Prinsip Manajemen Risiko** adalah dasar praktik penerapan Manajemen Risiko;
54. **Probabilitas (*Likelihood*)** adalah peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100%);
55. **Profil Risiko** adalah gambaran secara menyeluruh atas tingkat risiko Perusahaan atau suatu bagian tertentu dari Perusahaan atau aktivitas atau transaksi Perusahaan;
56. **Program BCMS** adalah proses manajemen dan tata kelola terus menerus yang didukung oleh pimpinan dengan sumber daya yang tepat untuk menerapkan dan memelihara *Business Continuity Management* (BCM);
57. **Register Risiko (*Risk Register*)** adalah daftar risiko yang menjadi sumber *database* setiap Risiko yang tercatat;
58. **Risiko** adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran Perusahaan;
59. **Risiko Aktual (*Current Risk*)** adalah Risiko yang tersisa ketika Perlakuan Risiko yang sudah dilaksanakan;
60. **Risiko Inheren** adalah Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan *existing control* yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis;
61. **Risiko Residual** adalah Risiko yang masih melekat setelah dilakukan Perlakuan Risiko;
62. **Risiko Terintegrasi** adalah Risiko pada Anak Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko induk;
63. **Risiko Utama (*Top Risk*)** adalah Risiko-risiko utama yang diidentifikasi sebagai ancaman paling signifikan terhadap keberlanjutan dan stabilitas Perusahaan;
64. **Risk Admin** adalah pihak yang ditunjuk sebagai pihak yang membantu *Risk Owner* dalam menginput data Profil Risiko Unit Kerjanya;
65. **Risk Champion** adalah pihak 1 (satu) tingkat atau 2 (dua) tingkat di bawah Otorisator Risiko yang ditunjuk sebagai perpanjangan tangan Unit Manajemen Risiko;
66. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah nilai batasan keseluruhan Risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan;
67. **Sikap terhadap Risiko** adalah sikap atau posisi yang diambil oleh Perusahaan terkait dengan Risiko yang mencerminkan selera, toleransi, dan pendekatan dalam menghadapi Risiko;
68. **Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*)** adalah suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi Perusahaan secara berkesinambungan;
69. **Sumber Risiko** adalah elemen yang secara tunggal atau secara kombinasi memiliki potensi dasar untuk menimbulkan Risiko;

70. **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;
71. **Taksonomi Risiko** adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Perusahaan maupun Anak Perusahaan;
72. **Tindakan Perbaikan** adalah tindakan untuk menghapus ketidaksesuaian dan mencegah untuk tidak terjadi lagi;
73. **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah nilai batasan Risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko untuk dikelola oleh Perusahaan (dengan adanya Perlakuan Risiko). Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko;
74. **Unit Kerja** adalah unit setiap tingkatan struktur Organisasi di Perusahaan yaitu BoD-1, BoD-2 dan BoD-3;
75. **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.

BAB II

TUJUAN DAN RUANG LINGKUP PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan

Tujuan penetapan Pedoman Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai panduan bagi seluruh jajaran di Perusahaan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko dan ditujukan sebagai suatu dasar untuk:

1. menerapkan Manajemen Risiko di Perusahaan secara efektif dan efisien;
2. memastikan agar penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan dapat berlangsung secara terstruktur, sistematis, dan berkesinambungan;
3. memastikan adanya penerapan Manajemen Risiko terintegrasi antara induk dan anak usaha secara efektif dan efisien; serta
4. menerapkan dan memastikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern dan BCMS di Perusahaan sebagai bagian dari Pedoman Manajemen Risiko.

B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Manajemen Risiko di antaranya sebagai berikut.

1. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko;
2. Organisasi Manajemen Risiko dan Model Tata Kelola Risiko;
3. Strategi Risiko;
4. Proses Penerapan Manajemen Risiko;
5. Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko;
6. Sistem Informasi Manajemen Risiko;
7. *Culture and Change Management*; dan
8. *Risk Management Integration*.

BAB III

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Dasar penerapan dan pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan mengacu pada Peraturan Penerapan Manajemen Risiko dari Kementerian BUMN dan Petunjuk Teknis pelaksanaannya, serta berdasarkan pada praktik terbaik (*best practice*) ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines*.



Gambar 1. *Best Practice* ISO 31000:2018

A. Prinsip Manajemen Risiko

1. Peran Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko berperan sebagai pondasi bagi Perusahaan untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap sasaran.

Peran utama dari Prinsip Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000:2018 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. mengomunikasikan makna nilai dan menjelaskan maksud dan tujuannya.

2. 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 Perusahaan.

3. Prinsip Manajemen Risiko

Dalam Manajemen Risiko terdapat 8 (delapan) Prinsip Manajemen Risiko yang memandu dan membentuk karakteristik Manajemen Risiko yang efisien dan efektif, yang terdiri atas:

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. Penerapan prinsip Manajemen Risiko Terintegrasi dapat memberikan jaminan yang memadai terhadap Perusahaan dalam upaya penciptaan dan perlindungan 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 antara 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. Inklusif berarti melibatkan dan mencakupi semua pihak yang berkepentingan. Manajemen Risiko dapat berhasil dengan baik apabila semua Pemangku Kepentingan dalam organisasi berpartisipasi dalam penerapannya. Pada dasarnya, setiap orang dalam organisasi adalah pemilik dan pengelola risiko. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi harus berperan serta dalam Manajemen 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 antara 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. Manajemen Risiko secara eksplisit mempertimbangkan keterbatasan dan ketidakpastian dari informasi dan ekspektasi yang dibuat.

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. Keberhasilan Manajemen Risiko tidak hanya dipengaruhi oleh faktor budaya orang-orang yang melaksanakannya, tetapi juga faktor budaya orang-orang di sekitar organisasi yang menerapkan Manajemen Risiko.

h. Perbaikan 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.

Ukuran bahwa penerapan Manajemen Risiko telah melakukan perbaikan pelaksanaan Manajemen Risiko didasarkan pada seberapa besar kontribusi terhadap organisasi dalam mendorong, memudahkan,

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.

B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) bertujuan untuk membantu Organisasi dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan.
2. Efektivitas Manajemen Risiko akan tergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola Organisasi, termasuk pengambilan keputusan, sehingga membutuhkan dukungan dari para Pemangku Kepentingan, terutama Direksi.
3. Pengembangan Kerangka Kerja Manajemen Risiko mencakup mengintegrasikan, merancang, menerapkan, mengevaluasi, dan meningkatkan Manajemen Risiko di seluruh Organisasi.
4. Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) terdiri dari beberapa komponen sebagai berikut:
 - a. Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)
 - 1) Direksi dan Dewan Komisaris (*Oversight Bodies*) harus memastikan bahwa Manajemen Risiko Terintegrasi ke dalam semua kegiatan Organisasi.
 - 2) Direksi dan Dewan Komisaris harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan cara:
 - a) menyesuaikan dan mengimplementasikan seluruh komponen yang terdapat di dalam kerangka kerja;
 - b) mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menjabarkan komitmen, rencana, dan aksi Perusahaan terkait Manajemen Risiko;
 - c) memastikan tersedianya sumber daya untuk mengelola Risiko; dan
 - d) memberikan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas di seluruh level Perusahaan sesuai dengan perannya masing-masing.
 - 3) Tujuan dari Direksi dan Dewan Komisaris menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya, yaitu:

- a) menyelaraskan Manajemen Risiko (*Risk Management*) dengan tujuan, strategi, dan budayanya;
- b) mengenali dan memenuhi semua kewajiban serta komitmen;
- c) menetapkan jumlah dan jenis Risiko yang mungkin atau tidak mungkin diambil untuk memandu pengembangan kriteria Risiko (*Risk criteria*), memastikan bahwa informasi tersebut dikomunikasikan kepada Organisasi dan Pemangku Kepentingan;
- d) mengomunikasikan nilai Manajemen Risiko kepada Organisasi dan pemangku kepentingannya;
- e) mempromosikan pemantauan Risiko secara sistematis; dan
- f) memastikan bahwa Kerangka Kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks Organisasi.

b. Integrasi (*Integration*)

- 1) Integrasi Manajemen Risiko didasarkan pada pemahaman terhadap struktur dan konteks Organisasi.
- 2) Struktur Organisasi dapat berbeda tergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi.
- 3) *Risk Owner* dalam masing-masing struktur organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola Risiko.
- 4) Tata kelola memandu arah Organisasi, hubungan eksternal dan internal, serta peran, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
- 5) Struktur manajemen menerjemahkan arahan tata kelola menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat yang diinginkan dari kinerja berkelanjutan dan viabilitas jangka panjang.
- 6) Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan Manajemen Risiko dalam suatu Organisasi merupakan bagian integral dari tata kelola organisasi.
- 7) Integrasi Manajemen Risiko ke dalam Organisasi merupakan proses yang dinamis dan berulang, serta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya Organisasi.
- 8) Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian dari dan tidak terpisahkan dari tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi Organisasi.

c. Desain (*Design*)

- 1) Pemahaman Organisasi dan Konteks
 - a) Dalam merancang Kerangka Kerja Manajemen Risiko Organisasi harus memeriksa dan memahami Konteks Eksternal dan Konteks Internal.

- b) Pengujian pada Konteks Eksternal (*External Context*) Organisasi dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
- (1) faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal;
 - (2) pendorong utama dan tren yang mempengaruhi sasaran Organisasi;
 - (3) hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
 - (4) hubungan dan komitmen kontraktual; dan
 - (5) kompleksitas dependensi dan jaringan (*the complexity of networks and dependencies*).
- c) Pengujian pada Konteks Internal (*Internal Context*) Organisasi dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
- (1) visi, misi, dan nilai-nilai;
 - (2) tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
 - (3) strategi, tujuan, dan kebijakan;
 - (4) budaya organisasi;
 - (5) standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
 - (6) sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
 - (7) data, sistem informasi, dan arus informasi;
 - (8) hubungan dengan Pemangku Kepentingan internal dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai mereka;
 - (9) hubungan dan komitmen kontraktual; dan
 - (10) interdependensi dan interkoneksi.

2) Penegakan komitmen Manajemen Risiko

- a) Direksi dan Dewan Komisaris harus menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap Manajemen Risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan tujuan dan komitmen Organisasi terhadap Manajemen Risiko.
- b) Komitmen harus mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
- (1) tujuan pengelolaan Risiko organisasi dan hubungannya dengan tujuan dan kebijakan lain;
 - (2) penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam budaya organisasi secara keseluruhan;
 - (3) kepemimpinan dalam integrasi Manajemen Risiko ke dalam kegiatan bisnis utama dan pengambilan keputusan;

- (4) kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
 - (5) penyediaan sumber daya yang diperlukan dari segi jumlah dan kapabilitas;
 - (6) cara penanganan konflik kepentingan;
 - (7) pengukuran dan pelaporan indikator kinerja organisasi; dan
 - (8) peninjauan dan perbaikan.
- c) Komitmen Manajemen Risiko sebaiknya dikomunikasikan kepada seluruh Organisasi dan para Pemangku Kepentingan secara tepat.
- 3) Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas Organisasi
- Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dengan Manajemen Risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan di semua tingkat Organisasi, serta harus:
- a) menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab utama; dan
 - b) mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan otoritas untuk mengelola Risiko (*Risk Owner*).
- 4) Alokasi Sumber Daya
- a) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk Manajemen Risiko yang dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
 - (1) sumber daya manusia, keterampilan, pengalaman dan kompetensi;
 - (2) proses, metode, dan alat organisasi yang akan digunakan untuk mengelola Risiko;
 - (3) proses dan prosedur yang terdokumentasi;
 - (4) sistem informasi dan manajemen pengetahuan; dan
 - (5) pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.
 - b) Organisasi harus mempertimbangkan kemampuan dan kendala pada sumber daya yang ada.
- 5) Penyiapan sarana komunikasi dan konsultasi
- a) Organisasi harus menetapkan pendekatan yang disetujui untuk melakukan komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko yang efektif.
 - b) Komunikasi melibatkan kegiatan berbagi informasi dengan peserta yang ditargetkan. Konsultasi juga melibatkan peserta yang memberikan umpan balik dengan harapan bahwa umpan

balik tersebut dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan atau kegiatan lain.

- c) Metode dan konten komunikasi dan konsultasi harus mencerminkan harapan para Pemangku Kepentingan.
- d) Komunikasi dan konsultasi harus dilakukan tepat waktu dan memastikan bahwa informasi dan umpan balik yang relevan dikumpulkan, disusun, disintesis, 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 dengan cara:
 - a) mengidentifikasi di mana, kapan, siapa yang berwenang dan bagaimana proses pengambilan keputusan akan dilakukan di seluruh Organisasi;
 - b) memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila perlu; dan
 - c) memastikan bahwa pengaturan Organisasi untuk mengelola Risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.
- 2) Keberhasilan implementasi kerangka kerja membutuhkan keterlibatan dan kesadaran para Pemangku Kepentingan yang memungkinkan Organisasi untuk secara eksplisit mengatasi ketidakpastian (*uncertainty*) dalam pengambilan keputusan dan juga memastikan bahwa ketidakpastian baru atau lanjutan akan ditangani.
- 3) Kerangka Kerja 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 Konteks Internal dapat diidentifikasi.

e. Evaluasi (*Evaluation*)

Untuk mengevaluasi efektivitas Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) 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 merespons perubahan eksternal dan internal, sehingga Organisasi dapat meningkatkan nilainya.

2) Perbaikan Berkelanjutan

- a) Organisasi harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas Kerangka Kerja Manajemen Risiko dan integrasi Proses Manajemen Risiko (*Risk Management Process*);
- b) Organisasi harus mengidentifikasi kekurangan atau peluang peningkatan, mengembangkan rencana dan tugas serta menugaskannya kepada personel yang bertanggung jawab terkait implementasi Manajemen Risiko;
- c) Implementasi sebagaimana dimaksud pada butir 2) harus berkontribusi dalam peningkatan Manajemen Risiko.

C. Proses Manajemen Risiko

Penjelasan lebih lanjut terkait Proses Manajemen Risiko dijelaskan dalam Lampiran Peraturan Bersama pada **BAB VI**, yaitu **Proses Penerapan Manajemen Risiko**.

BAB IV

ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO DAN MODEL TATA KELOLA RISIKO

A. Ketentuan Minimum Organ Pengelola Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan

1. Pemenuhan Minimum Organ Pengelola Risiko di Perusahaan dan Anak Perusahaan perlu memperhatikan kategori BUMN dan klasifikasi risiko Perusahaan.
2. Kategori BUMN mencakup:
 - a. BUMN Konglomerasi
 - 1) jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan BUMN terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% (dua puluh persen) dari pendapatan BUMN konglomerasi;
 - 2) memiliki investasi pada Anak Perusahaan BUMN dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari modal BUMN konglomerasi;
 - 3) memiliki Anak Perusahaan BUMN dengan saham seri A; dan/atau
 - 4) dikategorikan sebagai BUMN konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait.
 - b. BUMN Individu

BUMN individu merupakan BUMN yang tidak memenuhi karakteristik BUMN konglomerasi.
3. Klasifikasi Risiko BUMN dinilai berdasarkan intensitas Risiko masing-masing BUMN dengan mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas BUMN.
4. Dimensi ukuran BUMN yang dimaksud pada butir 3 ditentukan berdasarkan parameter:
 - a. Ukuran besar jika:
 - 1) total aset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,00 (seratus triliun rupiah); atau
 - 2) total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,00 (dua puluh lima triliun rupiah).
 - b. Ukuran tidak besar jika tidak memenuhi parameter sebagaimana dimaksud pada butir 4 huruf a.
5. Dimensi kompleksitas BUMN yang dimaksud pada butir 3 ditentukan berdasarkan parameter:
 - a. Kompleksitas BUMN tinggi jika Perusahaan dan Anak Perusahaan memenuhi salah satu parameter:
 - 1) peran dalam menjalani kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*), antara lain:

- a) penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
 - b) penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau
 - c) pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
- 2) hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:
- a) menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau;
 - b) memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian BUMN.
- 3) 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.
- 4) kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan:
- a) jumlah Anak Perusahaan yang dikonsolidasikan kepada Perusahaan lebih dari 5 (lima) anak perusahaan;
 - b) memiliki Anak Perusahaan BUMN yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan BUMN kompleks;
 - c) memiliki Anak Perusahaan BUMN yang beroperasi di luar negeri; atau
 - d) memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek (*project finance*) yang memiliki nilai material.
- 5) memiliki interkoneksi dengan BUMN dan/atau anak Perusahaan yang ditandai dengan:
- a) jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum dan/atau;
 - b) memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.
- b. Kompleksitas BUMN tidak tinggi jika Perusahaan dan Anak Perusahaan tidak memenuhi ketentuan pada butir 5 huruf a.
6. Kategori BUMN dan klasifikasi Risiko BUMN dan Anak Perusahaan BUMN berdasarkan intensitas Risiko menentukan persyaratan organ dan pelaporan Risiko minimum yang harus diterapkan oleh Perusahaan dan Anak Perusahaan dengan rincian sebagai berikut:

a. BUMN Konglomerasi

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/ Dewan Pengarah	√	√	√	√
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 1. Persyaratan Organ BUMN Konglomerasi

b. BUMN Individu

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/ Dewan Pengarah	√	√	√	√
Direksi	√	√	√	√
Komite Audit (KA)	√	√	√	√
Komite Pemantau Risiko (KPR)	√	√	√	Fungsi dirangkap KA
Komite Tata Kelola	Fungsi dirangkap KPR		Tidak memerlukan TKT	

Klasifikasi Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Terintegrasi (KTKT)				
Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko	√	√	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan
Direktur yang membidangi Pengelolaan Keuangan	√	√		
Satuan Pengawasan Intern	√	√	√	√

Tabel 2. Tabel Persyaratan Organ BUMN Individu

B. Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko di dalam lingkup Perusahaan meliputi:

1. Dewan Komisaris;
2. Direksi;
3. Komite Audit;
4. Komite Pemantau Risiko;
5. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko;
6. Direktur yang membidangi pengelolaan Keuangan; dan
7. Unit Kerja yang membidangi fungsi Internal Audit/Satuan Pengawasan Intern (SPI).

C. 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.

1. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Dewan Komisaris berkaitan dengan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut.

- a. 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.

- b. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada butir a. yang dilakukan minimal setiap semester.
- c. Melaksanakan fungsi *risk oversight*, yaitu melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS.
- d. Memberikan masukan dalam mencermati setiap aktivitas manajemen perusahaan, sehingga Manajemen Risiko dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

2. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direksi

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi sebagai *Key Risk Owner* adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun dan mengusulkan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko secara komprehensif.
- b. Melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
- c. Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang Organisasi.
- d. Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.
- e. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen.
- f. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
 - 1) keakuratan metodologi penilaian Risiko;
 - 2) kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko; dan
 - 3) ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit risiko dan ambang batas (*threshold*).
- g. Memiliki peran dalam memberikan saran terhadap Unit Manajemen Risiko, terkait penetapan kebijakan dan strategi pengelolaan Risiko secara tertulis, termasuk penetapan persetujuan selera dan toleransi, serta kriteria Risiko Perusahaan;
- h. memastikan perlakuan Risiko Perusahaan pada tingkatan strategis berjalan secara efektif;
- i. membentuk struktur tata kelola Risiko yang proporsional untuk menerapkan Manajemen Risiko yang efektif dan efisien di tingkat Perusahaan dan Anak Perusahaan;
- j. Menyampaikan Laporan Profil Risiko Perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- k. Melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS.

3. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Komite Audit

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Komite Audit di bawah Dewan Komisaris berkaitan dengan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut.

- a. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi Komite Audit.
- b. Memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan audit intern dan audit eksternal berbasis Risiko (*Risk-based audit*).
- c. Mengevaluasi kecukupan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.
- d. Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keefektifan Pengendalian Internal.
- e. 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.
- f. Memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh auditor eksternal.
- g. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris terkait penyusunan rencana audit berbasis Risiko, ruang lingkup, dan anggaran pemeriksaan di unit kerja SPI.
- h. Mengevaluasi laporan auditor internal secara berkala dan merekomendasikan Tindakan Perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (*fraud*), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI.
- i. Mengevaluasi kinerja SPI dalam melakukan identifikasi, evaluasi, dan mitigasi Risiko-risiko Organisasi serta menyediakan rekomendasi untuk peningkatan efektivitas Manajemen Risiko dalam lingkup kegiatan SPI.

4. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Komite Pemantau Risiko adalah sebagai berikut.

- a. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi Komite Pemantau Risiko.
- b. Melakukan komunikasi dengan BOD-1 dan pihak lain dalam Perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi, serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan.

- c. Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap Laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko Perusahaan maupun Anak Perusahaan.
- d. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan;
- e. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris atas hal yang mendukung efektifitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan;
- f. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS.
- g. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

5. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direktur yang Membidangi Fungsi Pengelolaan Risiko

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direktur yang membidangi Fungsi Pengelolaan Risiko adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan pengurusan Perusahaan sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS.
- b. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. 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.
- d. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Manajemen Risiko terintegrasi.
- e. Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan Perusahaan telah memenuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menjaga agar kegiatan usaha Perusahaan tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan dan terekspos Risiko kepatuhan.
- f. Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan Perusahaan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Perusahaan kepada pihak eksternal.
- g. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja, sehingga Perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan metode yang andal dalam menerapkan pengelolaan Risiko.

- h. Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua Unit Kerja di Organisasi.
- i. Membentuk Unit Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membidangi fungsi pengelolaan Risiko yang memiliki wewenang dan tanggung jawab meliputi hal-hal sebagai berikut.
 - 1) Memantau pelaksanaan strategi Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi.
 - 2) Memantau Profil Risiko, Peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya.
 - 3) Melakukan *internal control testing* dan *stress testing*.
 - 4) Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko.
 - 5) Mengevaluasi akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur Risiko.
 - 6) Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau Komite Pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki.
 - 7) Menyusun dan menyampaikan Laporan Manajemen Risiko kepada direktur yang membidangi pengelolaan risiko dan Komite Pemantau Risiko secara berkala triwulanan.

6. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Direktur yang Membidangi Fungsi Pengelolaan Keuangan

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direktur yang membidangi Fungsi Pengelolaan Keuangan adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan pengurusan Perusahaan dalam bidang pengelolaan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS.
- b. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan unit kerja dan Anak Perusahaan yang berada di bidang keuangan serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya.
- c. Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan Perusahaan dan prinsip kehati-hatian.
- d. Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan keuangan Perusahaan.
- e. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang terkait dengan fungsinya.

7. Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Intern

Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Satuan Pengawasan Intern yang berkaitan dengan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut.

- a. Mengelola pelaksanaan audit internal dan audit eksternal berbasis Risiko (*Risk-based audit*).
- b. Mengevaluasi kecukupan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.
- c. Mengelola risiko-risiko yang diidentifikasi dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keefektifan pengendalian internal.
- d. Mengidentifikasi dan melaporkan hasil evaluasi terhadap 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, termasuk jika terdapat risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi keakuratan dan keandalan informasi keuangan.
- e. 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.

D. Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko wajib memiliki komposisi dan minimum kualifikasi yang ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundangan. Petunjuk teknis mengenai komposisi dan kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Perusahaan dan Anak Perusahaan mengikuti ketentuan sebagaimana diatur dalam Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-3/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

E. 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. Untuk mendukung tujuan tersebut, maka diperlukan independensi dalam organisasi dan fungsi Manajemen Risiko Perusahaan berupa pemisahan fungsi/tugas di antara Unit Pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko, Unit Kerja Kepatuhan, dan Unit Kerja Satuan Pengawasan Intern, yang secara berurutan 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 membantu Perusahaan mengidentifikasi struktur dan proses

yang komprehensif, sehingga Direksi dapat mengambil keputusan berbasis Risiko.

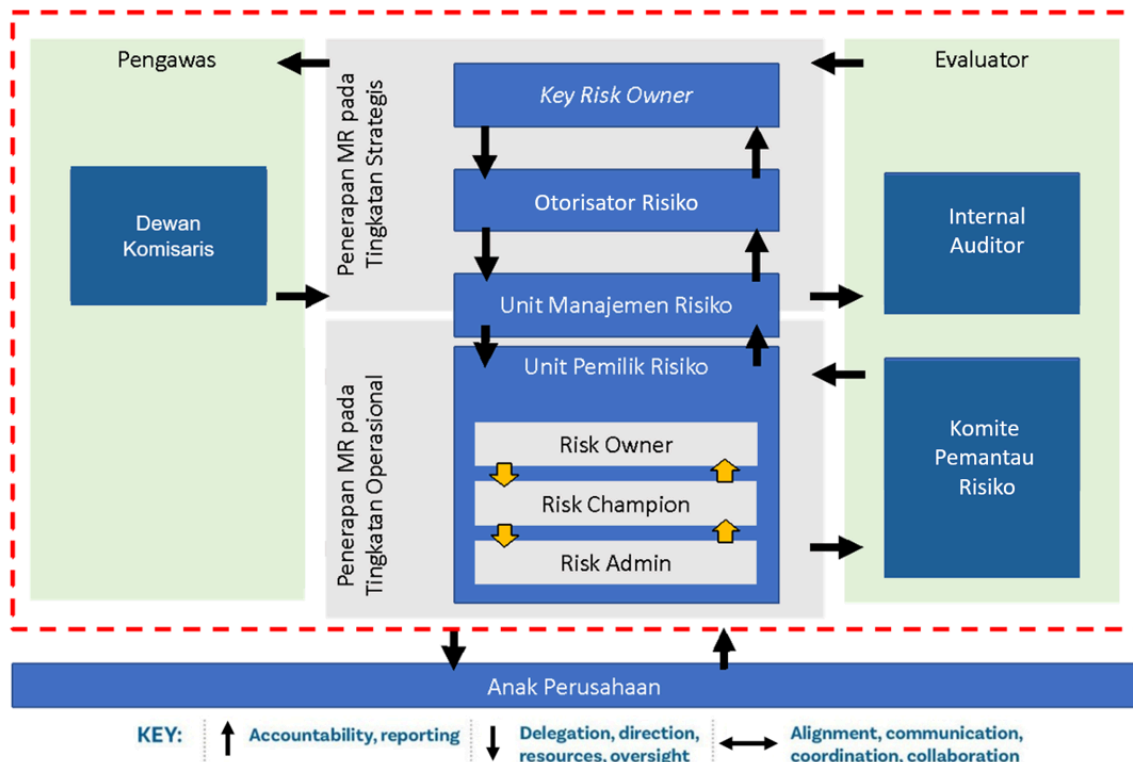
1. Tata Kelola Organisasi

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. kegiatan *assurance* dan *consulting* 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 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. mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan otoritas untuk mengelola Risiko (*Risk Owner*); dan
- b. menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab utama.



Gambar 3. Konsep Struktur Pengelolaan Risiko

Proses Manajemen Risiko Perusahaan dipisahkan dalam 2 (dua) proses besar, yaitu dalam tingkat strategis dan operasional Perusahaan secara menyeluruh.

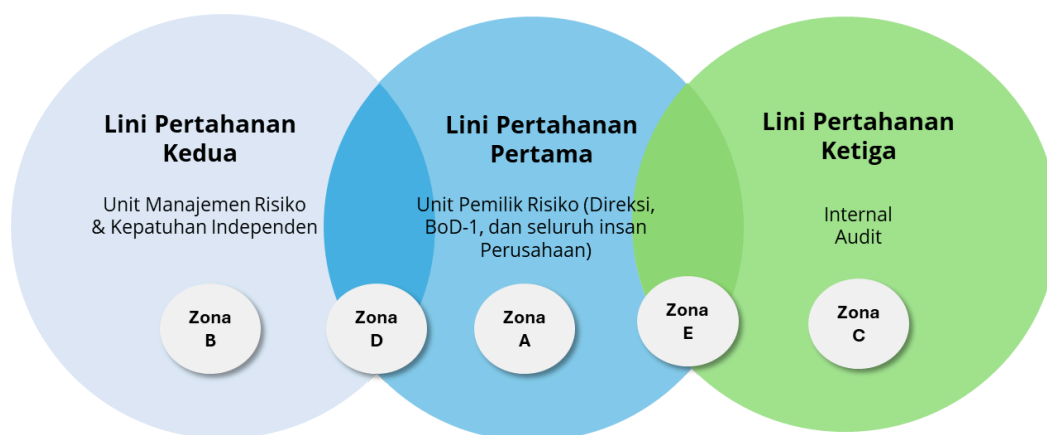
Proses Manajemen Risiko dalam lingkup operasional sehari-hari dijalankan oleh unit pemilik Risiko yang mencakup *Risk Owner*, *Risk Champion*, dan *Risk Admin* serta Unit Manajemen Risiko. Jika terdapat kebutuhan pengambilan keputusan strategis terkait Manajemen Risiko, maka wewenang berada pada *Key Risk Owner*/Direksi yang bersangkutan. Dalam hal ini, Otorisator Risiko berperan melaporkan informasi risiko tingkat strategis kepada *Key Risk Owner*/Direksi yang bersangkutan.

Selain itu, penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dievaluasi kecukupannya oleh Satuan Pengawasan Intern serta Komite Pemantau Risiko, sedangkan secara keseluruhan tata kelola organisasi, penerapan Manajemen Risiko diawasi oleh Dewan Komisaris.

Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan juga diterapkan untuk seluruh Anak Perusahaan. Peraturan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Anak Perusahaan diatur dalam peraturan tersendiri.

2. Tata Kelola Manajemen Risiko *Three Lines Models*

Terdapat pembagian peran dan tanggung jawab pelaksanaan pengelolaan Manajemen Risiko untuk memastikan efektivitas dan efisiensi.



Gambar 4. Konsep *Three Lines Models*

Ketiga lini memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, tetapi ada bagian yang saling beririsan sebagaimana digambarkan ke dalam 5 (lima) zona, yaitu sebagai berikut.

- Zona A, di mana lini pertama, yaitu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) memiliki fungsi independen sebagai garda terdepan sebagai pemilik proses dalam mengelola Risiko di masing-masing Unit Kerja.
- Zona B, dimana lini kedua menjalankan fungsi independennya sebagai pelaksana garda selanjutnya setelah Manajemen Risiko

dilakukan oleh seluruh Pemilik Risiko (*Risk Owner*). Artinya lapisan pertahanan kedua ini yang membantu dan mengkoordinir seluruh penetapan sistem, prosedur, dan alokasi sumber daya Risiko yang dikelola oleh masing-masing Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dan mengakomodir kebutuhan pengelolaan Risiko khususnya terkait Risiko strategis Perusahaan.

- c. Zona C, dimana lini ketiga menjalankan fungsi pemantauan dan evaluasi.
- d. Zona D, merupakan irisan fungsi antara lini pertama dan kedua.
 - 1) Pada fungsi lini pertahanan pertama, yaitu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) juga dapat berperan dalam menjalankan sistem Manajemen Risiko maupun mengalokasi sumber daya pengelola Risiko Unit Kerjanya. Peran tersebut tidak terlepas dari sistem yang telah dibangun oleh Unit Manajemen Risiko.
 - 2) Pada fungsi lini pertahanan kedua, yaitu Unit Manajemen Risiko juga merupakan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) untuk unit kerjanya. Unit Manajemen Risiko juga berperan sebagai pengelola Risiko pada unit kerjanya dalam mengidentifikasi lingkup, konteks, kriteria, asesmen risiko unit kerjanya sampai pada tahap pelaporan dan pencatatan.
- e. Zona E, merupakan irisan fungsi antara lini pertama dan ketiga.
 - 1) Pada fungsi lini pertama, yaitu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) juga dapat berperan dalam mengevaluasi beberapa kebijakan maupun sistem pengelola Risiko Unit Kerjanya;
 - 2) pada fungsi lini ketiga, yaitu Satuan Pengawasan Intern juga merupakan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) untuk Unit Kerjanya. Oleh karena itu, Satuan Pengawasan Intern juga berperan sebagai pengelola Risiko pada Unit Kerjanya dalam mengidentifikasi lingkup, konteks, kriteria, asesmen Risiko Unit Kerjanya sampai pada tahap pelaporan dan pencatatan.

3. Akuntabilitas Direksi dan Dewan Komisaris terkait Manajemen Risiko

- a. Dewan Komisaris bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai organisasi maupun usaha Perusahaan dan memberikan rekomendasi kepada Direksi Perusahaan.
- b. Dewan Komisaris harus memantau dan memastikan bahwa proses Manajemen Risiko telah diterapkan secara efektif dengan penanganan Risiko yang berkelanjutan.
- c. Dewan Komisaris 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 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 Utama (*Key Risk Owner*) Perusahaan, sehingga akuntabilitas tertinggi dalam pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan terletak pada Direksi Perusahaan.

4. 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 maupun Anak Perusahaan secara terintegrasi.
 - 2) Anak Perusahaan 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 sasarnya.
 - 5) Penetapan strategi dan kerangka kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan Perusahaan dengan mempertimbangkan tingkat Risiko yang akan diambil (*Risk Appetite*) dan kompleksitas anak Perusahaan.
- b. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris, Direksi dan Unit Manajemen Risiko dalam Manajemen Risiko Terintegrasi
 - 1) Dewan Komisaris
 - a) Menyetujui 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.
 - b) Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada butir a. yang dilakukan minimal setiap semester.

- c) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi Perusahaan yang berkaitan dengan transaksi yang membutuhkan persetujuan Dewan Komisaris, yaitu transaksi yang telah melewati batas kewenangan Direksi dalam menyetujui transaksi, sesuai dengan kebijakan dan prosedur internal Perusahaan yang berlaku.

2) Direksi

- a) 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.
- b) Mengevaluasi dan/atau memperbarui kebijakan, strategi, dan Kerangka Kerja 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.
- c) Menentukan struktur organisasi yang meliputi wewenang dan tanggung jawab setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko dengan jelas.
- d) Menentukan Komite Pemantau Risiko dan perubahannya setelah memperoleh persetujuan dari Dewan Komisaris.
- e) Menyetujui hasil dari Komite Pemantau Risiko serta perubahan yang direkomendasikan oleh Komite Pemantau Risiko dan menyampaikannya kepada Dewan Komisaris Perusahaan untuk memperoleh persetujuan.
- f) Bertanggung jawab atas pelaksanaan Komite Pemantau Risiko Perusahaan yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris Perusahaan dan mengevaluasi serta memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko.
- g) Menetapkan prosedur persetujuan transaksi, termasuk yang melewati limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan.
- h) Mengambil keputusan transaksi yang membutuhkan persetujuan Direksi Perusahaan yang meliputi transaksi yang telah melewati kewenangan pejabat Perusahaan yang berada satu tingkat di bawah Direksi Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan prosedur internal Perusahaan.
- i) Memastikan seluruh risiko material dan Dampak Risiko yang dimaksud telah ditindaklanjuti dan disampaikan kepada Dewan Komisaris Perusahaan secara berkala.

- j) Memastikan bahwa keperluan keuangan dan infrastruktur untuk mengelola dan mengendalikan Risiko telah terpenuhi dengan baik.
- k) Memastikan bahwa Unit Manajemen Risiko yang telah ditentukan dapat bekerja secara independen.
- l) Menyetujui usulan produk dan/atau aktivitas baru dengan mempertimbangkan rekomendasi dari Unit Manajemen Risiko.
- m) Memastikan penerapan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha Perusahaan yang ditemukan oleh Unit Kerja yang membidangi fungsi Satuan Pengawasan Intern Perusahaan.
- n) 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

- a) Mengembangkan dan menyusun kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan Manajemen Risiko.
- b) Mengembangkan dan mengusulkan penetapan Selera Risiko, Toleransi Risiko, dan Limit Risiko kepada Direksi Perusahaan dengan mempertimbangkan masukan dari Otorisator Risiko dan unit pemilik risiko.
- c) Menyusun, menentukan, dan memperbarui prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko.
- d) Merancang dan menerapkan perangkat yang diperlukan dalam implementasi Manajemen Risiko.
- e) Memantau penerapan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan Manajemen Risiko yang diusulkan oleh Komite Pemantau Risiko dan/atau yang telah mendapatkan persetujuan dari Direksi Perusahaan.
- f) 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.
- g) Melaksanakan *internal control testing* dan *stress testing* setiap semester atau secara *ad-hoc* jika diperlukan untuk mengidentifikasi Dampak dari perubahan kondisi ekonomi terhadap portofolio atau kinerja Perusahaan secara keseluruhan.
- h) 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 internasional.

- i) 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.
- j) Mengevaluasi akurasi model dan integritas data yang digunakan dalam pengukuran Risiko jika model digunakan untuk keperluan internal (*internal model*).
- k) Menyampaikan usulan kepada Komite Pemantau Risiko sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, mengenai besaran, atau paparan maksimum Risiko yang dapat ditangani oleh Perusahaan.
- l) Menyusun dan menyampaikan laporan Profil Risiko kepada Direksi serta Komite Pemantau Risiko setiap triwulan, frekuensi penyampaian laporan dapat ditingkatkan seiring dengan kecepatan perubahan lingkungan eksternal.
- m) 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.
- n) Menyusun dan menyampaikan kewajiban-kewajiban pelaporan spesifik sesuai dengan peraturan kepada regulator.

c. Laporan Manajemen Risiko Terintegrasi

- 1) Pencatatan dan pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko Perusahaan.
- 2) Pencatatan dan pelaporan proses Manajemen Risiko Terintegrasi mempunyai fungsi:
 - a) sebagai sumber informasi atas proses yang terjadi dalam Perusahaan Induk dan Anak maupun cucu Perusahaan yang menimbulkan potensi kerugian dan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan; dan
 - b) 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:
 - a) eksposur risiko dan aktivitas pengelolaan Risiko yang telah direncanakan dan hasil-hasil yang telah dicapai dalam lingkup grup;

- b) status profil risiko sebelum dan sesudah pelaksanaan tindakan perlakuan Risiko terutama bagi Risiko-risiko utama (*Top Risk*) dalam lingkup grup; dan
 - c) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku terkait pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi.
- 4) Risiko-risiko utama yang dimaksud dalam butir 3) huruf b), direalisasikan melalui proses integrasi Risiko terhadap keseluruhan Risiko yang telah dilakukan penilaian Risiko baik dari anak perusahaan atau lini pertama Perusahaan. Mekanisme integrasi Risiko dijelaskan di dalam Lampiran Peraturan Bersama pada **BAB VI**, yaitu **Proses Penerapan Manajemen Risiko**.
- 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, dan pihak pengambil keputusan dengan menyediakan informasi akurat terkait proses pengelolaan Risiko.
- d. Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko (*Risk-Based Decision Making*) Melalui Implementasi *Four-Eyes Principle*
- 1) Definisi dan Tujuan *Four Eyes Principles*
- a) *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*.
 - b) 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 diminimalisasi karena tindakan tersebut menjadi lebih terbuka dan terawasi.
- 2) 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.

3) Tugas dan Tanggung Jawab Para Pihak dalam Pengambilan Keputusan *Four Eyes Principles*

a) Unit Pemrakarsa

- (1) Kajian Risiko disusun oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*), yaitu Unit Pemrakarsa yang dapat berupa Unit Teknis atau Unit Manajemen Risiko sebagai pendukung dokumen rencana kegiatan/keputusan, serta dievaluasi oleh *reviewer*.
- (2) Unit Pemrakarsa bertanggung jawab dalam memberikan informasi terhadap keabsahan, kebenaran, dan keakuratan data dan informasi yang disampaikan dalam usulan, termasuk dalam Kajian Risiko dan kajian kelayakan lain yang menjadi data/dokumen pendukung.
- (3) Apabila rencana kegiatan/keputusan yang dikaji Risikonya terkait dengan pihak lainnya; maka Pemrakarsa harus melibatkan pihak lain tersebut dalam proses penyusunan, sehingga mendapatkan hasil kajian risiko yang relevan dan komprehensif.

b) *Reviewer*

- (1) *Reviewer* berhak untuk menguji dan memastikan bahwa seluruh data dan informasi yang disampaikan Unit Pemrakarsa telah diyakini keabsahan, kebenaran, dan keakuratannya;
- (2) *Reviewer* bertanggung jawab dalam memberikan rekomendasi layak atau tidaknya sebuah usulan;
- (3) *Reviewer* bertanggung jawab dalam memberikan kajian dan rekomendasi terhadap usulan;
- (4) *Reviewer* dari *Risk Owner* bertanggung jawab dalam memastikan kajian risiko disusun sesuai dengan ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku;
- (5) *Reviewer* dapat memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kajian risiko dan kajian kelayakan lainnya.
- (6) *Reviewer* berhak meminta Unit Pemrakarsa untuk melengkapi dokumen/kajian tertentu dalam rangka memastikan proses analisis dilakukan secara komprehensif dan dengan prinsip kehati-hatian.

c) Pengambil Keputusan

- (1) Pengambil Keputusan adalah Dewan Direksi sesuai dengan batas kewenangan yang berlaku.
- (2) Pengambil Keputusan berhak untuk menguji dan memastikan bahwa seluruh dokumen dan kajian yang diusulkan sudah memenuhi ketentuan.

- (3) Pengambil Keputusan memiliki wewenang dan bertanggung jawab atas keputusan akhir (GO/NO GO) atas kegiatan/rancangan keputusan yang diusulkan sebelum ditandatangani oleh Penandatangan (*Signer*).
- (4) Pejabat yang menandatangani Keputusan *Four Eyes Principles* adalah pejabat yang bertindak sebagai Pengambil Keputusan.

BAB V

STRATEGI RISIKO

Proses penetapan Strategi Risiko merupakan salah satu bagian dalam Proses Manajemen Risiko Perusahaan pada aktivitas perencanaan. Proses tersebut meliputi beberapa ketentuan sebagai berikut.

A. Dasar-Dasar Penetapan Strategi Risiko

Penyusunan Strategi Risiko Perusahaan mempertimbangkan:

1. *Risk Appetite Statement* (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.

a. Tidak Toleran, apabila:

- 1) sangat berhati-hati dalam mengambil Risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis; dan/atau;
- 2) keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.

b) Konservatif, apabila:

- 1) berhati-hati dalam mengambil Risiko dengan memilih beberapa Risiko yang terkendali, tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha; dan/atau;
- 2) keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari Risiko besar yang tidak terduga termasuk di dalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.

c) Moderat, apabila:

- 1) bersedia mengambil Risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar; dan/atau

- 2) keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak Risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.
- d) Strategis, apabila:
- 1) secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan Risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil Risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar; dan/atau
 - 2) keputusan bisnis didasarkan pada analisis Risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.
2. Nilai Ambang Risiko, yang meliputi:
- a. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Risk Capacity merupakan maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya.

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 (KPM), *standby loan*, atau kemampuan lain yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.
 - b. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Risk Tolerance merupakan nilai batasan Risiko yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.

Toleransi Risiko dapat dihitung dalam satuan selain moneter, seperti rasio, persentase, atau satuan lainnya.
 - c. 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 dengan mempertimbangkan data, di antaranya:

 - 1) Selera Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data, antara lain:
 - a) data historis (*loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir); dan/atau
 - b) data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*).
 - 2) Perhitungan Selera Risiko dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai Risiko Residual dari Risiko Utama

dibandingkan dengan Kapasitas Risiko maupun rencana bisnis ke depan.

- 3) Pengambilan Selera Risiko disesuaikan dengan kebijakan perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan Kapasitas Risiko yang dimiliki BUMN.

d. Batasan Risiko (*Risk Limit*)

Batasan Risiko (*Risk Limit*) merupakan nilai batasan Risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko (*Risk Owner*) di entitas Perusahaan dan Anak 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 seluruh entitas Perusahaan dan Anak 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 dan Anak Perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis baik RJPP ataupun RKAP.

BAB VI

PROSES PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

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

1. Proses perencanaan, meliputi:

- a. proses penetapan strategi risiko;
- b. proses penetapan rencana sasaran;
- c. proses penilaian risiko yang terdiri dari proses penetapan lingkup, konteks dan kriteria, dan kategori risiko; identifikasi risiko; kuantifikasi risiko; rencana perlakuan risiko; dan prioritas risiko;
- d. proses penetapan perencanaan strategis.

2. Proses pemantauan dan evaluasi, meliputi:

- a. proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko;
- b. proses pelaporan; dan
- c. proses evaluasi kinerja.

Wewenang Perusahaan sebagai Perusahaan Induk, beserta Anak Perusahaannya dalam proses Manajemen Risiko serta mekanisme interaksinya digambarkan dalam diagram berikut.

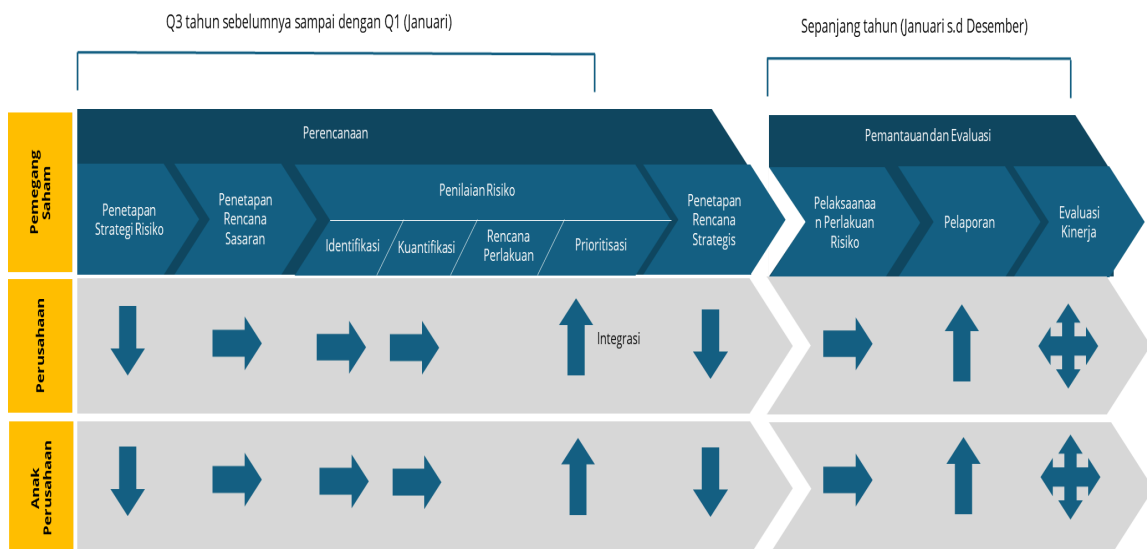


Diagram 1. Mekanisme Interaksi Perusahaan dalam Proses Manajemen Risiko

Penjelasan:

- Penetapan strategi risiko dilakukan secara *top-down*, yaitu diawali melalui penetapan strategi risiko Perusahaan sebagai Perusahaan Induk yang diturunkan (*cascading*) ke Anak Perusahaan.

- Strategi Risiko yang telah ditetapkan menjadi basis dalam proses penetapan rencana sasaran, baik dalam Perusahaan maupun Anak Perusahaan.
- Atas rencana sasaran yang telah ditetapkan, Perusahaan maupun Anak Perusahaan melakukan proses identifikasi dan kuantifikasi Risiko, serta penyusunan rencana perlakuan Risiko.
- Hasil identifikasi, kuantifikasi dan rencana perlakuan Risiko dari Perusahaan maupun Anak Perusahaan kemudian dilakukan prioritas untuk mendapatkan daftar Risiko Utama (*Top Risk*). Hasil prioritas tersebut diperoleh melalui proses integrasi Risiko secara *bottom-up* dengan mengumpulkan kandidat/calon risiko utama dari Anak Perusahaan, sampai diperoleh profil kandidat risiko utama *enterprise* dan selanjutnya dilaporkan kepada InJourney selaku Perusahaan Induk untuk dilakukan integrasi Risiko. Hasil integrasi Risiko tersebut, kemudian dilakukan agregasi oleh Pemegang Saham.
- Dalam tahap pemantauan dan evaluasi, masing-masing Perusahaan dan Anak Perusahaan melakukan pelaksanaan perlakuan risiko.
- Atas hasil pelaksanaan Manajemen Risiko, maka Anak Perusahaan melaporkan kepada Perusahaan untuk selanjutnya dikonsolidasi dengan pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan untuk dilaporkan kepada Perusahaan Induk dan selanjutnya dilaporkan kepada Pemegang Saham.
- Evaluasi kinerja dilakukan oleh Perusahaan dan Anak 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.
- Pelaporan dan evaluasi kinerja diatur secara detail dalam **BAB VI Proses Manajemen Risiko** pada sub-bab Proses Pemantauan dan Evaluasi Risiko.

A. Perencanaan Manajemen Risiko

1. Proses Penetapan Strategi Risiko

Proses penetapan strategi Risiko secara rinci telah dijelaskan sebelumnya dalam Lampiran Peraturan Bersama pada **BAB V**, yaitu **Strategi Risiko**.

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.
 - a) Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan penerimaan risiko.
 - b) Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan serta harus direalisasikan dengan melindungi dari Risiko yang tidak dapat diterima oleh Perusahaan.
 - c) Target harus telah memperhitungkan risiko (*risk adjusted target*). Ketidaktercapaian target sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan Perusahaan dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan, kecuali yang disebabkan oleh suatu Risiko yang semua Perusahaan dalam industri tersebut terdampak; dan
 - d) perlakuan dan pengendalian Risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan Risiko yang dapat diterima dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.

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 (*return*) sesuai dengan penerimaan Risiko Perusahaan sebagaimana strategi Risiko ditetapkan.

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 yang tidak terbatas pada kegiatan pemasaran dan penjualan, pengadaan, produksi dan kualitas produk, teknis dan teknologi, keuangan dan akuntansi, sistem dan organisasi, pengembangan SDM, penelitian dan pengembangan, pelestarian lingkungan, investasi, atau kegiatan lainnya.

2. Proses Penilaian Risiko

Berdasarkan sasaran yang ditetapkan, Perusahaan wajib melakukan penilaian Risiko yang terdiri dari (i) proses penetapan lingkup, konteks dan kriteria, dan kategori Risiko (ii) identifikasi Risiko (iii) kuantifikasi Risiko (iv) rencana perlakuan Risiko dan (v) prioritas Risiko.

a. Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria, Skala dan Kategori Risiko

1) Lingkup

Penetapan lingkup merupakan rancangan di tahap awal dalam proses Manajemen Risiko yang selaras dengan prinsip “Terintegrasi (*Integrated*)”, di mana ada penekanan yang secara eksplisit menyebutkan bahwa pengelolaan Risiko harus diintegrasikan dengan proses bisnis Perusahaan. Penetapan lingkup diorientasikan pada ruang lingkup 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 ruang lingkup, antara lain:

- a) sasaran-sasaran dan keputusan-keputusan yang harus dibuat;
- b) hasil yang diharapkan dari setiap tahapan yang harus diambil dalam proses;
- c) waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu dilibatkan dan yang tidak perlu;
- d) teknik dan metode penilaian Risiko yang tepat;
- e) sumber daya yang diperlukan, pembagian tanggung jawab, dan catatan-catatan yang harus dipelihara, disimpan, dimutakhirkan dan/atau dimusnahkan; dan
- f) tata hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain yang berkaitan.

2) Konteks

Penetapan konteks merupakan rancangan di tahap awal setelah lingkup dalam proses Manajemen Risiko, dimana penekanan yang secara eksplisit menyebutkan bahwa pengelolaan Risiko harus mempertimbangkan Konteks Internal dan Konteks 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 dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

a) 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 sasarnya. 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:

- (1) Politik (*Political*): pergantian pemerintah, perubahan kebijakan pemerintah.
- (2) Ekonomi (*Economic*): pertumbuhan ekonomi, harga komoditas, suku bunga, kondisi pasar dalam negeri, dan luar negeri.
- (3) Sosial Budaya (*Social*): pertumbuhan penduduk, dampak perubahan demografis terhadap permintaan jasa layanan, perubahan harapan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*), kelompok masyarakat, LSM.
- (4) Teknologi (*Technological*): perubahan teknologi, biaya memutakhirkan teknologi, keusangan sistem.
- (5) Hukum dan Peraturan (*Legal*): legislasi, regulasi, dan standar.
- (6) Lingkungan (*Environmental*): dampak dari operasi organisasi terhadap lingkungan, perubahan iklim.

b) Konteks Internal

Konteks Internal adalah lingkungan internal di mana seluruh unit beroperasi di dalam Perusahaan untuk mencapai sasaran Perusahaan. Dalam melakukan analisis Konteks Internal Perusahaan perlu mempertimbangkan sasaran Perusahaan, struktur organisasi, peta proses, sumber daya dan kepentingan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*). Pemahaman terhadap fenomena ini dibutuhkan karena faktor internal juga dapat menjadi potensi sumber Risiko bagi pencapaian sasaran Perusahaan, maupun dampak akibat dari suatu peristiwa Risiko. Menganalisis Konteks Internal Perusahaan dapat dilakukan melalui:

- (1) orientasi terkait kebijakan pengelolaan Risiko dan dokumen internal terkait lainnya;
- (2) analisis terhadap setiap sasaran Perusahaan yang akan dicapai, apakah telah selaras dengan sasaran pada tingkat

yang lebih tinggi atau korporasi (rencana strategis atau RJPP);

(3) analisis terhadap setiap tahapan proses bisnis yang menjadi tanggung jawab setiap pemilik proses (*process owner*), apakah terdapat duplikasi proses atau tahapan proses bersinggungan dengan proses lain; dan/atau

(4) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) harus memahami dengan baik, apakah Risiko yang berpotensi terjadi pada tahapan proses bisnisnya berdampak kepada sasaran pihak lain atau aktivitasnya dan menjadi sumber penyebab bagi Risiko pihak lain, sehingga Pemilik Risiko mampu mencegah pola pengelolaan Risiko yang bersifat terisolasi atau *silo*.

3) Kriteria

a) 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.

b) 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:

(1) sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil proses dan sasaran Perusahaan, baik yang terukur (*measurable*), maupun tidak terukur (*inmeasurable*);

(2) metode penentuan dan pengukuran tingkat kemungkinan dan dampak;

(3) faktor-faktor yang berhubungan dengan waktu;

(4) konsistensi dalam penggunaan ukuran;

(5) metode penentuan tingkat Risiko;

(6) metode kombinasi dan urutan dari berbagai Risiko yang perlu diperhitungkan; dan

(7) kecukupan dan kesiapan sumber daya dan kapabilitas organisasi.

c) Elaborasi Kriteria Risiko dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yang secara praktis dan efektif memberikan panduan terhadap pemberdayaan kriteria Risiko secara memadai. Pendekatan yang dimaksud yaitu:

(1) kriteria Risiko ditetapkan berdasarkan Kategori Risiko yang

disesuaikan dengan potensi perkembangan dan dinamika *Risk Universe* (domain peristiwa Risiko); dan/atau

(2) kriteria Risiko disesuaikan dengan potensi perkembangan dan dinamika cakupan aktivitas Perusahaan.

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

(1) Kriteria Dampak

Dampak didefinisikan sebagai semua akibat atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat disebabkan oleh sebuah Risiko. Variabel ini dievaluasi dengan cara memperhatikan pengalaman historis dan/atau ekspektasi di masa depan. Secara umum, dampak memiliki lima tingkatan, yaitu:

(a) Sangat Tinggi (*Very High*);

(b) Tinggi (*High*);

(c) Moderate (*Medium*);

(d) Rendah (*Low*); dan

(e) Sangat Rendah (*Very Low*).

Kriteria Dampak Perusahaan selanjutnya dapat dilihat pada Format Kriteria Dampak Perusahaan yang disajikan dalam Lampiran 2 Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT TWC.

(2) Kriteria Probabilitas /Kemungkinan (*Likelihood*)

Probabilitas/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 Pasti Terjadi (*Almost Certain*);

(b) Tinggi (*High*): Sangat Mungkin Terjadi (*Likely*);

(c) Menengah (*Medium*): Bisa Terjadi (*Possible*);

(d) Rendah (*Low*): Jarang Terjadi (*Unlikely*); dan

(e) Sangat Rendah (*Very Low*): Sangat Jarang 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 Probabilitas/Kemungkinan selanjutnya dapat dilihat pada Format Kriteria Probabilitas/Kemungkinan Perusahaan yang disajikan dalam Lampiran 2 Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT TWC.

(3) Kriteria Penilaian Efektivitas Pengendalian Internal

- (a) Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah diterapkan dalam Perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko.
- (b) Jenis kontrol/pengendalian meliputi Penilaian keefektifitasan terhadap operasi, kontrol kepatuhan, dan kontrol pelaporan.
- (c) Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal, yaitu:
 - i. penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian; dan
 - ii. penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian;

Masing-masing pengendalian tersebut, dilakukan penyimpulan penilaian atas level pengendalian di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.

- (d) Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, Perusahaan paling sedikit menilai hal-hal berikut.
 - i. Apakah desain pengendalian telah mampu membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya Risiko?
 - ii. Apakah desain pengendalian telah dirancang untuk memitigasi Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan?
 - iii. Apakah pengendalian yang sudah dijalankan di lapangan telah terdapat dokumentasi desain pengendalian yang memadai?
 - iv. Apakah terdapat Risiko perusahaan yang belum memiliki desain pengendalian?
- (e) Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain pengendalian adalah (i) cukup, atau (ii) tidak cukup.
- (f) Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pengendalian intern paling sedikit menilai hal-hal berikut:

- i. Apakah pelaksanaan pengendalian telah efektif mencapai tujuan pengendalian intern?
- ii. Apakah pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan desain pengendalian secara konsisten di lapangan?
- iii. Apakah manajemen dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi Risiko?
- iv. Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah (i) efektif, (ii) efektif sebagian, atau (iii) tidak efektif.
- v. 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.
 - Keberfungsian sudah mampu menurunkan potensi penyebab dan dampak Peristiwa Risiko secara simultan.
 - Kehadirannya sudah mampu mendorong proses pembelajaran dalam mengelola Risiko secara optimal dan efektif.
 - (ii) Cukup dan efektif sebagian
 - Pengendalian internal sudah sebagian besar ditetapkan, disosialisasikan, dan dipahami.
 - Keberfungsian sudah sebagian besar mampu menurunkan nilai Risiko.
 - Kehadirannya sudah sebagian besar mampu membangun budaya pembelajaran dalam pengelolaan Risiko.
 - (iii) Cukup dan tidak efektif
 - Pengendalian internal sudah ditetapkan, tetapi baru sebagian yang disosialisasikan dan dipahami secara merata.
 - Keberfungsian baru sebagian mampu menurunkan nilai Risiko secara efektif.
 - Kehadirannya baru sebagian yang mampu membangun budaya pembelajaran dalam pengelolaan Risiko.

(iv) Tidak cukup dan efektif sebagian

- Pengendalian internal baru sebagian kecil yang telah disosialisasikan dan dipahami.
- Keberfungsian sebagian kecil mampu menurunkan nilai Risiko.
- Kehadirannya baru sebagian kecil mampu membangun budaya pembelajaran 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 pembelajaran 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 dikelompokkan 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. Penjabaran 6 (enam) Kategori Risiko (T2) dijelaskan sebagai berikut.

Kategori Risiko (T2)	Peristiwa Risiko (T3)
Fiskal	Dividen
	PMN
	Subsidi dan Kompensasi
Kebijakan	Kebijakan SDM
	Kebijakan Sektor
Komposisi	Konsentrasi Portofolio
Struktur	Struktur Korporasi
Restrukturisasi dan Organisasi	Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi

Kategori Risiko (T2)	Peristiwa Risiko (T3)
Industri Umum	Formulasi Strategis
	Pasar dan Makroekonomi
	Keuangan
	Hukum, Reputasi dan Kepatuhan
	Proyek
	Teknologi Informasi dan Keamanan Siber
	Sosial dan Lingkungan
	Operasional

Tabel 3. Kategori Risiko Perusahaan

Kategori Risiko Perusahaan tersebut dikelompokkan dalam setiap sub-kategori Risiko yang dapat dijadikan panduan dalam penyusunan profil risiko masing-masing Unit Kerja, di mana dapat dilihat pada Format Kategori Risiko Perusahaan yang disajikan dalam Lampiran 2 Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT TWC.

b. Identifikasi Risiko

1) Tujuan Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi Risiko dalam proses Manajemen Risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya. Selain itu, tujuan khusus identifikasi risiko yaitu:

- a) menemukan adanya potensi Peristiwa Risiko yang akan dihadapi Perusahaan sesuai dengan lingkup dan konteks Perusahaan; dan
- b) menemukan adanya peluang bisnis/proses bisnis (*continuous improvement*) yang mungkin terjadi di Perusahaan.

2) Pendekatan Proses Identifikasi Risiko

- a) Identifikasi Risiko dilakukan oleh masing-masing Pemilik Risiko (*Risk Owner*) selaku lini satu dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku lini kedua.
- b) Profil Risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat:
 - (1) Sasaran;
 - (2) Strategi Risiko;
 - (3) Taksonomi Risiko;
 - (4) Peristiwa Risiko;
 - (5) Penyebab Risiko;
 - (6) *Key Risk Indicator* (KRI);

- (7) *Threshold* KRI dalam tiga kategori, yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman;
 - (8) *Existing Control* dan penilaian efektivitas kontrol;
 - (9) Dampak Risiko; dan
 - (10) Perkiraan waktu terjadinya eksposur risiko.
- c) 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.
 - d) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari: (i) Risiko eksisting, yaitu Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan, (ii) Risiko baru, yaitu Risiko yang muncul karena Perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*, dan (iii) Risiko *emerging*, yaitu Risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
 - e) 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.
 - f) Peristiwa tidak disusun dalam bentuk negasi atau lawan dari sasaran.
 - g) Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/*root cause* dari terjadinya Risiko;
 - (2) penyebab Risiko dapat bersumber dari manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko;
 - (3) apabila terdapat lebih dari satu penyebab Risiko dalam satu sumber Risiko harus dipastikan bahwa penyebab tersebut satu level kedalaman sebagai *root cause*. Apabila berbeda level kedalaman, maka dapat terjadi tumpang-tindih penyebab yang akan merencanakan program Perlakuan Risiko; dan
 - (4) penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko.
 - h) Dalam melakukan identifikasi KRI, Perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (1) KRI harus bersifat *leading indicator*, bukan *lagging indicator*;
 - (2) 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
 - (3) nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko.
- i) Dalam melakukan identifikasi pengendalian internal, Perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah terbangun di dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut;
 - (2) jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kontrol kepatuhan (*compliance*), dan kontrol pelaporan. Jenis tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko; dan
 - (3) masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi level pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.
 - j) Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan dua kategori, yaitu dampak kuantitatif dan dampak kualitatif.
 - k) Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko diidentifikasi berdasarkan perkiraan waktu bagi Perusahaan akan terpapar dengan suatu Risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang mempengaruhi dan kelayakan sesuai dengan strategi yang melekat pada perusahaan.

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 (*Heatmap*).

2) Proses Kuantifikasi Risiko

- a) Kuantifikasi Risiko dilaksanakan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) berkonsultasi dengan Unit Manajemen Risiko Perusahaan. Kuantifikasi Risiko Perusahaan dilakukan dengan

menggunakan Kriteria Dampak (*Impact*) dan kemungkinan terjadi/Probabilitas (*likelihood*) Risiko yang tercantum pada Format Kriteria Dampak dan Format Kriteria Kemungkinan yang disajikan dalam Lampiran 2 Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT TWC.

- b) Unit Manajemen Risiko Perusahaan adalah pihak yang bertanggungjawab dalam peninjauan dan pembaharuan kriteria *likelihood-impact* Risiko secara tahunan untuk memastikan kecukupan dan kesesuaian dengan perubahan yang terjadi.
 - c) Perusahaan mengelompokkan Risiko dalam Peta Risiko (*heatmap*) ke dalam beberapa tingkat Risiko (Rendah, Rendah-Menengah, Menengah, Menengah-Tinggi, Tinggi). Tingkat Risiko ditentukan Perusahaan sesuai dengan Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*).
 - d) Kuantifikasi Risiko dilakukan untuk tiga tingkatan level risiko berikut:
 - (1) Risiko Inheren yaitu Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan pengendalian yang telah terpasang (*existing control*) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis;
 - (2) Risiko Residual adalah Risiko setelah mempertimbangkan kontrol dan target yang diharapkan setelah melaksanakan perlakuan Risiko; dan
 - (3) Risiko Aktual adalah Risiko setelah melaksanakan perlakuan Risiko atau merupakan realisasi dari Risiko residual.
 - e) Masing-masing kuantifikasi Risiko meliputi:
 - (1) Eksposur Risiko
 - (a) Perhitungan 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.
 - (b) Perhitungan eksposur Risiko kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas.
- Dimana perhitungan untuk menentukan nilai Dampak dan nilai Probabilitas Perusahaan mengikuti ketentuan sebagai berikut.
- (a) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang andal dan akurat.

- (b) Sebagai salah satu pendekatan perhitungan nilai Dampak, Perusahaan dapat menggunakan pendekatan berikut.
 - i. 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
 - ii. Bagi Unit Kerja non-profit generator, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko tersebut terjadi.
 - iii. 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.
- (c) Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut.
 - i. Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal,
 - ii. Memiliki sumber pertimbangan dari *expert judgement*; atau
 - iii. 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.

(2) Skala Risiko

- (a) Perhitungan skala Risiko menggunakan kriteria skala Dampak dan Probabilitas yang tercantum pada Format Dampak dan Probabilitas yang disajikan dalam Lampiran 2 Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT TWC.
- (b) Kriteria Skala Dampak yang digunakan oleh Perusahaan terdiri dari kriteria Dampak kuantitatif dan kriteria Dampak kualitatif.
- (c) Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas sebagaimana mengacu pada Tabel 4 di bawah.

(3) Level Risiko

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

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

Tabel 4. Skala Risiko dan Level Risiko

Apabila digambarkan ke dalam Peta Risiko (*Heatmap*), 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 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 2. Peta Risiko (*Heatmap*)

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/probabilitas terjadinya Risiko Inheren, sehingga Risiko Aktual yang terjadi setelah pelaksanaan Perlakuan Risiko dapat sesuai dengan Selera Risiko dan Toleransi Risiko Perusahaan.

2) Proses Perlakuan Risiko

a) Perlakuan Risiko melibatkan suatu siklus proses yang terdiri dari:

- (1) penilaian suatu Perlakuan Risiko;
- (2) keputusan apakah tingkat Risiko dapat ditoleransi; dan
- (3) jika Risiko Residual tidak dapat ditoleransi, perlu dilakukan suatu Perlakuan Risiko baru dan penilaian efektivitas dari Perlakuan Risiko tersebut.

- b) Dalam melakukan rencana Perlakuan Risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Rencana Perlakuan Risiko harus dapat meningkatkan kecukupan desain pengendalian, meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengendalian, serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien;
 - (2) Rencana Perlakuan Risiko dapat secara efektif menurunkan tingkat Probabilitas terjadinya Risiko atau mengurangi paparan terhadap Dampak Risiko;
 - (3) Anggaran biaya Perlakuan Risiko tidak melebihi nilai-nilai Risiko yang diturunkan sesuai dengan target nilai Risiko Residual;
 - (4) Anggaran biaya Perlakuan Risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang Unit Kerja pada lini pertama; dan
 - (5) Setiap penyebab risiko minimal memiliki 1 (satu) kegiatan Perlakuan Risiko.
- c) Perlakuan Risiko dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.
- (1) *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;
 - (2) *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*;
 - (3) *Transfer/sharing*, yaitu melakukan Perlakuan Risiko dengan mengalihkan sebagian Risiko ke entitas lain (misalnya pihak ketiga atau mitra) yang dapat mengontrol atau menyerap Risiko. Langkah ini akan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko. Tanggung jawab Risiko menjadi tanggungan bersama/dibagi bersama pihak eksternal. Contoh dari Perlakuan Risiko ini adalah pemberian asuransi, pembelian produk lindung nilai/*hedging*, dan *outsourcing*; dan
 - (4) *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.

- d) Pemilihan opsi Perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil perhitungan level risiko mengacu pada kriteria berikut:

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

Tabel 5. Kriteria Opsi Perlakuan Risiko

- e) Informasi Rencana Perlakuan Risiko

Rencana perlakuan Risiko setidaknya mencakup:

- (1) Kegiatan rencana Perlakuan Risiko;
- (2) Jenis program kegiatan di dalam RKAP;
- (3) *Output* kegiatan perlakuan Risiko;
- (4) Anggaran biaya kegiatan Perlakuan Risiko;
- (5) Pejabat yang bertanggung jawab; dan
- (6) *Timeline* pelaksanaan kegiatan Perlakuan Risiko.

- e. Prioritisasi 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

- a) Perusahaan melakukan prioritisasi Risiko melalui proses integrasi Risiko terhadap keseluruhan Risiko yang dilakukan penilaian Risiko baik yang berasal dari Anak Perusahaan atau unit lini pertama dari Perusahaan.

- b) Tujuan integrasi Risiko untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis baik RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level *enterprise*.
- c) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan maupun Anak Perusahaan.
- d) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi.
- e) Perusahaan harus memiliki analisis sensitivitas terhadap setiap faktor Risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan Anak Perusahaan, sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko.
- f) Proses integrasi Risiko dilakukan dengan metode *bottom-up*, yaitu dari prioritas Risiko di tingkat Anak Perusahaan, dilanjutkan prioritas pada tingkat Perusahaan, dan dilanjutkan prioritas pada tingkat Perusahaan Induk, sehingga dihasilkan Risiko Utama (*Top Risk*) secara Grup.

3. Proses Penetapan Perencanaan Strategis

- a. Direksi menyampaikan usulan perencanaan strategis Perusahaan, baik RJPP atau RKAP 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, inisiatif strategis dan KPI dalam usulan perencanaan 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.

B. Proses Pemantauan dan Evaluasi Risiko

1. Pemantauan dan Evaluasi atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko

a. Umum

Pemantauan Risiko adalah proses melacak dan mengevaluasi tingkat Risiko dalam Perusahaan. Temuan dari proses pemantauan Risiko dapat digunakan untuk membantu menciptakan strategi baru dan memperbarui strategi lama.

b. Tujuan

Tujuan pemantauan Risiko, yaitu 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 Risiko akan menjadi referensi atau acuan untuk meningkatkan proses Manajemen Risiko Perusahaan, sehingga sasaran dan tujuan Perusahaan dapat tercapai.

c. Proses Pemantauan Risiko

- 1) 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.
- 2) Pemantauan dan peninjauan dilakukan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dan Unit Manajemen Risiko. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi dalam rangka Perlakuan Risiko dan tindakan yang diperlukan. Pemantauan Risiko dilaksanakan di setiap tahap dalam proses Manajemen Risiko.
- 3) Pemantauan 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* and *Stress Testing* adalah sebagai berikut.

a) *Internal Control Testing*

Internal Control Testing adalah pengujian kontrol internal yang dilakukan oleh lini kedua. Tingkat keluasan, kedalaman sampel, dan frekuensi pengujian *internal control testing* lebih sederhana bila dibandingkan pengujian yang dilakukan lini ketiga.

Langkah-langkah *internal control testing*, yaitu:

(1) Menetapkan ruang lingkup;

Internal control testing dilakukan terhadap *key control* yang telah diidentifikasi pada *Risk Register* Risiko Utama Perusahaan.

(2) Menentukan kontrol yang akan diuji;

Key control yang diutamakan untuk diuji adalah yang melekat pada Risiko dengan kriteria minimal, tetapi tidak terbatas pada:

- (a) realisasi skala nilai Risiko Residual lebih tinggi dari target residual;
- (b) Risiko yang memiliki nilai Dampak signifikan sebesar 5% dari pendapatan atau 10% dari laba atau berdasarkan kriteria skala Dampak (skala *linkert* 1-5) pada masing-masing Perusahaan;
- (c) Risiko yang mengalami tren peningkatan eksposur Risiko selama periode berjalan; atau
- (d) tingkat keluasaan, kedalaman, dan frekuensi *review internal control* yang dilakukan oleh lini kedua lebih sederhana bila dibandingkan dengan pengujian yang dilakukan lini ketiga.

(3) Melakukan pengujian dan evaluasi

(a) Tentukan jenis pengujian

No	Jenis Pengujian	Penjelasan
1	<i>Inquiry</i>	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	<i>Tracing</i>	Menelusuri bukti-bukti transaksi mulai dari <i>input</i> hingga <i>output</i> dengan tujuan menguji validitas transaksi.

No	Jenis Pengujian	Penjelasan
6	<i>Vouching</i>	Menelusuri bukti-bukti transaksi mulai dari <i>output</i> hingga <i>input</i> 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.
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 6. Jenis Pengujian

(b) Tentukan ukuran sampel yang akan diuji

Proses pengambilan sampel dapat menggunakan metode *probability sampling* atau *non-probability sampling* yang disesuaikan dengan kebutuhan pengujian.

b) *Stress Testing*

Langkah-langkah *stress testing*, yaitu:

- (1) Menentukan skenario *worst*, *base*, dan *best* berdasarkan asumsi utama yang ditetapkan oleh Pemegang Saham;
- (2) Menentukan variabel-variabel tambahan di luar asumsi utama yang digunakan dalam perhitungan untuk masing-masing skenario sesuai dengan industri masing-masing;
- (3) Mensimulasikan dampak skenario *worst*, *base*, dan *best* atas masing-masing variabel terhadap kinerja Perusahaan yang meliputi permodalan, portofolio, rentabilitas, dan likuiditas perusahaan; dan
- (4) 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.

2. Proses Pelaporan

- a. Proses Manajemen Risiko dan hasilnya harus dilaksanakan pencatatan dan pelaporan melalui mekanisme yang tepat.
- b. Pelaporan bertujuan untuk:
 - 1) Mengomunikasikan kegiatan Manajemen Risiko dan hasilnya ke seluruh Organisasi;
 - 2) Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
 - 3) Memperbaiki kegiatan Manajemen Risiko; dan
 - 4) Membantu interaksi dengan para Pemangku Kepentingan termasuk pihak-pihak yang mewakili tanggung jawab dan akuntabilitas dalam kegiatan Manajemen Risiko.
- c. Pelaporan merupakan bagian integral dari Tata Kelola Organisasi dan harus meningkatkan kualitas dialog dengan para Pemangku Kepentingan dan mendukung Direksi dan Dewan Komisaris dalam memenuhi tanggung jawab mereka.
- d. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk pelaporan termasuk, tetapi tidak terbatas pada:
 - 1) Pemangku Kepentingan yang berbeda dan kebutuhan informasi untuk masing-masing Pemangku Kepentingan;
 - 2) biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
 - 3) metode pelaporan; dan
 - 4) relevansi informasi dengan tujuan organisasi dan pengambilan keputusan.
- e. Perusahaan wajib melaporkan seperangkat laporan terkait Manajemen Risiko kepada Pemegang Saham yang tercantum dalam:
 - 1) Laporan Realisasi Penyertaan Modal Negara/ PMN (jika ada);
 - 2) Laporan Triwulanan;
 - 3) Laporan Semesteran; dan
 - 4) Laporan Tahunan.
- f. Komponen Laporan Manajemen Risiko bersifat triwulanan dan tahunan sebagaimana disebutkan pada huruf e, meliputi:
 - 1) Laporan Penerapan Manajemen Risiko; dan
 - 2) Laporan Audit Intern.
- g. Komponen Laporan Manajemen Risiko bersifat semesteran dan tahunan sebagaimana disebutkan pada huruf e, meliputi:
 - 1) Laporan Penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Laporan Audit Intern; dan
 - 3) Laporan Tata Kelola Terintegrasi (jika ada).

- h. Laporan Manajemen Risiko terdiri dari:
 - 1) Laporan Pemantauan Risiko
 - 2) Laporan Manajemen Risiko Insidentil
- i. Laporan Manajemen Risiko Insidentil disampaikan segera tanpa menunggu periode laporan triwulanan dan tahunan apabila terdapat gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa, terhentinya proses bisnis perusahaan, maupun mengancam kelangsungan usaha perusahaan. Laporan Manajemen Risiko Insidentil menyajikan:
 - 1) Penjelasan timbulnya gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis perusahaan;
 - 2) Penjelasan apabila Risiko tersebut belum teridentifikasi dalam profil risiko RKAP;
 - 3) Perhitungan perkiraan Risiko Inheren dan Residual;
 - 4) Rencana perlakuan untuk mengurangi timbulnya gejala awal agar tidak membesar dan perkiraan kebutuhan biaya yang sudah dianggarkan dan yang belum teralokasikan; dan
 - 5) Pihak yang bertanggungjawab dari internal perusahaan dan pihak terkait dari pemangku kepentingan.
- j. Untuk mendukung pelaporan oleh Perusahaan, maka Anak Perusahaan wajib melaporkan laporan terkait Manajemen Risiko sesuai dengan informasi yang dibutuhkan dalam laporan sebagaimana dimaksud pada huruf e untuk kemudian dikonsolidasi oleh Perusahaan.

3. Proses Evaluasi Kinerja

- a. 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.
- b. Perhitungan penentuan peringkat komposit Risiko Perusahaan didasarkan pada dua variabel penilaian yaitu (i) penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko dan (ii) penilaian terhadap pencapaian kinerja.
- c. Penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko dilakukan perhitungan sebagai berikut.

1) Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko Residual	30%
2	Pencapaian <i>output</i> 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 prioritasasi Risiko	30%
Total				...

Tabel 7. Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

2) 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 eksposur 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
2	Pencapaian <i>output</i> 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

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
	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
4	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 mempengaruhi penurunan kinerja pada triwulan berjalan	1	50
	b. Ketepatan kuantifikasi Risiko (bobot 25%)		
1) Realisasi perhitungan nilai Dampak dan nilai Probabilitas memiliki deviasi negatif 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 negatif 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 prioritas Risiko (bobot 25%)			
1) Seluruh Risiko dari struktur korporasi di bawah	2	90	

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

Tabel 8. Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

3) Konversi skor penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko

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

Tabel 9. Konversi Skor Penilaian Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

4) Penilaian terhadap pencapaian kinerja dilakukan perhitungan sebagai berikut:

a) 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 10. Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja

b) Parameter penentuan hasil pencapaian kinerja

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
1	Capaian 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%)		
	1) 100% atau lebih dari target	3	90
	2) 95-99% dari target	2	70
	3) <95 dari target	1	50
	d. <i>Debt to EBITDA</i> (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 11. Parameter Penentuan Hasil Pencapaian Kinerja

c) Konversi skor penilaian terhadap pencapaian kinerja

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

Tabel 12. 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				
	<i>Strong</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Fair</i>	<i>Marginal</i>	<i>Unsatisfactory</i>
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 13. Matriks Peringkat Komposit Risiko

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 14. Deskripsi Peringkat Komposit Risiko

6) Berdasarkan peringkat komposit Risiko di atas, Perusahaan menyusun langkah-langkah penguatan secara *forward looking* dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) peringkat 2 sampai dengan 5 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; dan
- b) peringkat 1 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.

BAB VII

EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Dasar Penilaian Indeks Kematangan Risiko

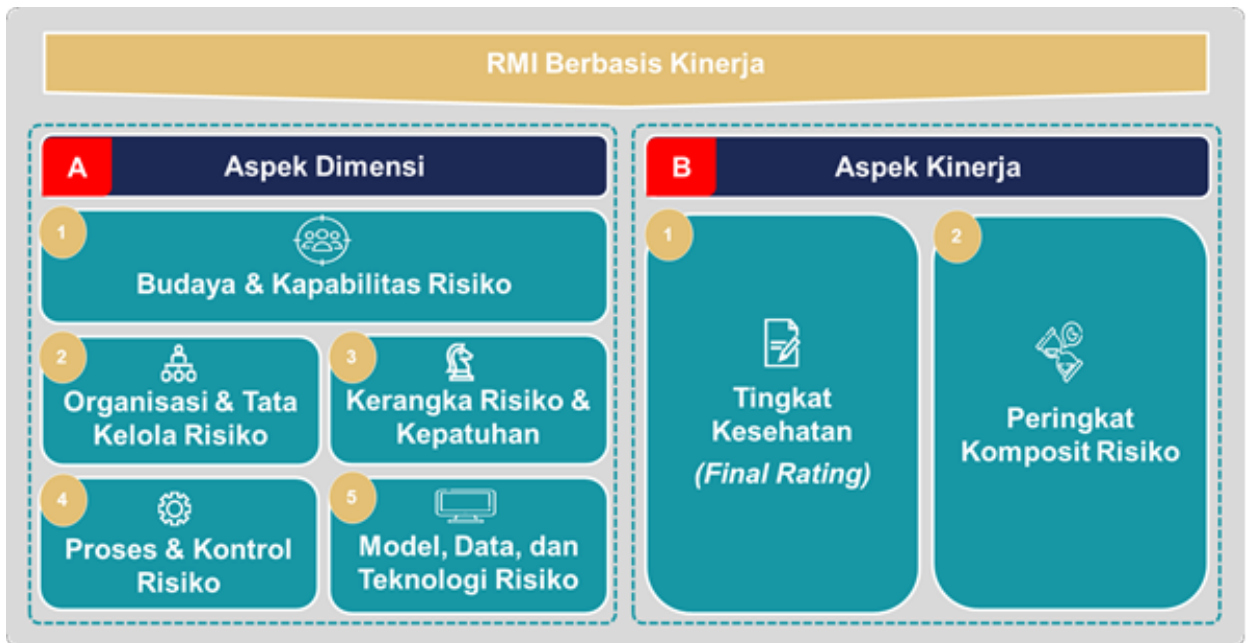


Diagram 2 Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Tingkat kematangan Risiko BUMN diukur menggunakan Penilaian Indeks Kematangan Risiko/ *Risk Maturity Index* (RMI) yang mengacu kepada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (“Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023”) dan memiliki relevansi dengan Aspek Kinerja. *Gap* dari hasil penilaian RMI digunakan sebagai langkah perbaikan peningkatan penerapan Manajemen Risiko.

B. Tujuan dan Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko

1. Tujuan Penilaian Indeks Kematangan Risiko

Tujuan Penilaian Indeks Kematangan Risiko antara lain:

- a. 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.
- b. Mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan (*area of improvement*) dalam Manajemen Risiko, sehingga dapat merancang rencana perbaikan yang lebih baik dan lebih terarah.

- c. Menjadi dasar dalam 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.
 - d. Mengidentifikasi proses bisnis yang berpotensi kurang efektif melalui penerapan Manajemen Risiko sehingga Perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijak.
2. Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko

Sasaran Penilaian Indeks Kematangan Risiko antara lain:

- a. Mengurangi Risiko dan kerugian dengan meningkatnya kematangan Manajemen Risiko, Perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengurangi Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian finansial, operasional, atau reputasi.
- b. Membangun kepercayaan Pemangku Kepentingan (*stakeholder*), termasuk pemegang saham, pelanggan, dan regulator, dengan menunjukkan komitmen pada Manajemen Risiko yang baik.

C. Strategi Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

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

1. Standar penilaian menggunakan standar penilaian mengacu kepada Salinan Keputusan Deputy 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.
2. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) dilakukan secara berkala minimal 1 (satu) kali dalam setahun oleh Tim Penilai Internal dan 3 tahun sekali oleh Tim Penilai Independen.
3. Pihak yang melakukan penilaian *Risk Maturity Index* (RMI) yaitu:
 - a. Tim Penilai Internal; dan/atau
 - b. Tim Penilai Independen yang memiliki kapabilitas dalam pelaksanaan *Risk Maturity Index* (RMI).
4. Setiap Unit Kerja yang menjadi objek penilaian berkewajiban menindaklanjuti setiap rekomendasi hasil penilaian sesuai dengan batas waktu.

D. Tingkatan dan Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

1. Kematangan penerapan Manajemen Risiko dinyatakan dalam tingkatan hasil indeks kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) yang terdiri dari:
 - a. Fase awal (*initial phase*);
 - b. Fase berkembang (*emerging phase*);
 - c. Fase praktik yang baik (*good practice phase*);
 - d. Fase praktik yang lebih baik (*strong practice phase*); dan
 - e. Fase praktik terbaik (*best practice phase*).
2. Skala spektrum penilaian RMI menggunakan rentang penilaian dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana 1 (satu) adalah nilai terendah dan 5 (lima) adalah nilai tertinggi yang digambarkan dalam diagram

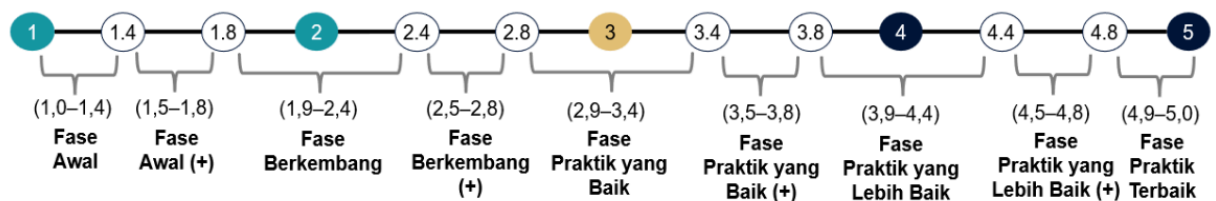


Diagram 3 Spektrum Hasil Penilaian RMI

3. Penilaian indeks kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) dilakukan dengan mengacu pada 2 (dua) aspek yaitu:
 - a. Aspek Dimensi
 - 1) Budaya dan Kapabilitas Risiko:
 - a) Budaya Risiko;
 - b) Kapabilitas Risiko.
 - 2) Organisasi dan Tata Kelola Risiko:
 - a) Organ Pengelola Risiko;
 - b) Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko;
 - c) Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi.
 - 3) Kerangka Risiko dan Kepatuhan:
 - a) Strategi Risiko;
 - b) Kebijakan dan Prosedur;
 - c) Fungsi Kepatuhan;
 - d) Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern.
 - 4) Proses dan Kontrol Risiko:
 - a) Identifikasi;
 - b) Pengukuran dan Prioritisasi Risiko;

- c) Perlakuan Risiko;
 - d) Pelaporan Risiko.
- 5) Model, Data, dan Teknologi Risiko:
- a) Permodelan dan Teknologi Risiko;
 - b) Data Risiko.

Parameter dan Kriteria Penilaian RMI untuk tiap-tiap dimensi di atas mengacu pada Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Perusahaan.

Format Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Perusahaan mengacu pada Lampiran II Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan BUMN.

b. Aspek Kinerja

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

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

2) Peringkat Komposit Risiko

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

E. Tahap Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

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:
 - a) memahami dimensi, parameter dan kriteria penilaian RMI.
 - b) memiliki pengetahuan Manajemen Risiko yang baik;

- c) memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
 - d) memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis Perusahaan;
 - e) memiliki integritas dan mampu bersikap independen;
 - f) mampu mengevaluasi dokumen secara terperinci; dan
 - g) memiliki keterampilan wawancara.
- 3) Penilaian RMI pada Perusahaan dan Anak Perusahaan dilakukan oleh tim yang terdiri dari lini kedua dan lini ketiga yang diketuai oleh lini ketiga. Komposisi tim penilai berasal dari Perusahaan dan Anak Perusahaan dengan ketentuan: (i) Tim Penilai yang berasal dari suatu anak Perusahaan tidak dapat melakukan Penilaian RMI untuk Perusahaan asalnya; dan (ii) Penilaian RMI di Perusahaan induk dilakukan oleh tim penilai yang ketua timnya adalah lini ketiga Perusahaan induk tersebut.
- b. Penilaian RMI oleh Tim 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 dan/atau anak Perusahaan. Perusahaan sebagai bagian penting dari proses pelaksanaan Penilaian RMI.
 - 3) Kualifikasi perusahaan/instansi penilai independen yang ditunjuk untuk melakukan penilaian RMI sebagai berikut:
 - a) memiliki praktik atau afiliasi perusahaan yang bergerak di bidang Manajemen Risiko;
 - b) 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;
 - c) memiliki pengalaman dalam menjalankan penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan perusahaan baik ukuran maupun kompleksitas; dan
 - d) memiliki jumlah tim yang memadai dan personel yang kompeten dalam menjalankan Penilaian RMI sesuai dengan ukuran dan kompleksitas perusahaan.
 - 4) Anggota tim penilai yang ditunjuk untuk melakukan penilaian independen memiliki kualifikasi sebagai berikut:
 - a) memahami dimensi, parameter dan kriteria penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;

- b) memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
 - c) memiliki pemahaman terhadap praktik Manajemen Risiko terbaik;
 - d) memiliki pengalaman dalam menjalankan penilaian RMI pada Perusahaan yang setara dengan Perusahaan baik ukuran maupun kompleksitas; dan
 - e) memiliki pemahaman mendalam terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada sektor industri Perusahaan yang dilakukan Penilaian RMI.
- c. Dalam hal penilaian dilakukan oleh tim penilai independen, maka tim penilai internal menjadi *counterpart* tim penilai independen guna mendukung kelancaran pelaksanaan penilaian RMI oleh tim penilai independen.
 - d. Tim penilai internal menunjuk PIC koordinasi untuk mempercepat pengumpulan seluruh dokumen dari *Risk Owner/Risk Champion* unit sebagai materi penilaian RMI kepada tim penilai internal atau tim penilai independen.

2. Pengumpulan, Reviu, Penilaian Bukti Dokumen dan 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, Komite Pemantau Risiko, Group Head dan *Risk Champion* 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 *Person In Charge* (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:

- a) deskripsi data yang dibutuhkan;
 - b) nama dokumen yang memuat data yang dibutuhkan;
 - c) ketersediaan data (*checklist*); dan
 - d) 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, Direksi, Komite Pemantau Risiko, 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:
 - a) pemenuhan Kriteria akan menentukan skor untuk setiap Parameter.
 - b) jumlah/kualitas Kriteria yang harus dipenuhi akan meningkat secara progresif dari skor 1 sampai 5.

- c) 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.

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:
 - a) mencantumkan sumber dokumen atau survei yang memuat data/informasi temuan;
 - b) mencantumkan bukti data-data yang relevan misalnya berupa tangkapan layar (*screenshot*) dokumen, artikel/video publikasi Perusahaan yang sesuai dengan Kriteria untuk tiap Parameter; dan
 - c) 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.
 - 1. 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
- Ilustrasi lembar penilaian hasil reviu dokumen digambarkan dalam

diagram pada Format Penilaian RMI yang disajikan dalam Lampiran IV.A Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan BUMN.

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).

3. Wawancara

- a. Metode wawancara ditetapkan oleh Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.
- b. Wawancara dilakukan minimal terhadap perwakilan Dewan Komisaris, Komite Pemantau Risiko, Direksi, tim dari Lini Kedua seperti Unit Manajemen Risiko dan tim dari Unit Kepatuhan, tim dari Lini Ketiga (Satuan Pengawasan Intern), 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 mengkategorikan 3 jenis Parameter sebagai berikut:
 - a) parameter prioritas tinggi untuk dilakukan pendalaman yaitu parameter yang tidak memiliki bukti/dasar fakta berdasarkan hasil reviu dokumen dan survei;
 - b) 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
 - c) parameter prioritas rendah untuk dilakukan pendalaman yaitu parameter lain selain parameter poin a dan b di atas.
 - 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:

- a) mampu mengarahkan kepada isu parameter;
 - b) mampu mengelaborasi dan mengarahkan posisi pemenuhan kriteria atas suatu parameter; dan
 - c) 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.
- d. Mengevaluasi hasil wawancara dan menentukan skor dengan memperhatikan hal-hal berikut:
- 1) 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:
 - (a) bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis Perusahaan; dan
 - (b) bukti nondokumen 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.
 - 2) mereviu skor penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei berdasarkan informasi tambahan dari wawancara.
 - 3) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengirimkan tambahan permintaan data menindaklanjuti informasi tambahan yang ditemukan dalam wawancara Penilaian RMI.
- d. Hasil proses wawancara ini antara lain:
- 1) sudut pandang manajemen dan karyawan Perusahaan terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk mengawal tercapainya sasaran perusahaan; dan
 - 2) bukti kualitatif dan kuantitatif untuk memvalidasi atau mereviu skor penilaian hasil reviu dokumen dan survei.

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:

● skor saat ini

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter	Skor Saat Ini
1	a	1 Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	
		2 Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	
	b	3 Program peningkatan keahlian Risiko	
2	a	4 Akuntabilitas organ pengelola risiko	
		5 Tingkat kematangan organ pengelola risiko	
	b	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 memantau semua Risiko	
		12 (dst)	

Diagram 4 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				
1	a	Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	3	2,7		
		b	Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko		2	
	3			Program peningkatan keahlian Risiko	3			
2	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 Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	2
					7		Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	3
					8		Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	3
	c	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	2			
			10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3			
			11	Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	3			
			12	Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	3			
			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 entitas induk sampai ke entitas anak	3					
	3	a	Strategi Risiko	20 Dst		3	3,1
	5	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				

Diagram 5 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:
 - a) skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut;
 - b) skor Aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter;
 - c) temuan utama yang menunjukkan:
 - (1) Kekuatan/aspek yang sudah baik; dan
 - (2) *Gap*/kekurangan/area perbaikan.
 - d) 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.
 - a) sebelum dilakukan finalisasi atas hasil skor Aspek Dimensi

dalam Penilaian RMI, hasil skor divalidasi berdasarkan beberapa data/fakta yang tersedia, di antaranya:

- (1) 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;
 - (2) 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
 - (3) melakukan evaluasi terhadap realisasi penyelesaian rekomendasi atas hasil Penilaian RMI tahun sebelumnya.
- b) 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:
- (1) menyelidiki akar penyebab terjadinya materialisasi peristiwa Risiko tersebut (misalnya, kurang baik dalam penerapan K3); dan
 - (2) 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).
- c) 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 Dimensi, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen selanjutnya memperhitungkan Aspek Kinerja untuk kemudian menentukan Skor RMI. Perhitungan skor Aspek Kinerja dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- 1) penerapan perhitungan Aspek Kinerja berlaku untuk Perusahaan dengan skor Aspek Dimensi $\geq 3,00$;
- 2) perhitungan Aspek Kinerja ditetapkan berdasarkan total nilai:
 - a) Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*final rating*) merujuk pada hasil pemeringkatan dari Perusahaan pemeringkat; dan
 - b) Peringkat Komposit Risiko yang telah direviu oleh SPI merujuk pada Salinan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN.
- 3) bobot atas tiap Aspek Kinerja sebagaimana pada Tabel 15.

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

Tabel 15. Bobot Aspek Kinerja

- 4) konversi penilaian Tingkat Kesehatan dan Peringkat Komposit Risiko merujuk pada Tabel 16 dan Tabel 17.
 - a) Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

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

Tabel 16. 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 17. Konversi Peringkat Komposit Risiko

- 5) perolehan nilai hasil konversi pada butir 4) dikalikan dengan bobot masing-masing pada butir 3) menghasilkan total skor Aspek Kinerja.
- 6) penyesuaian skor penilaian Aspek Dimensi terhadap perolehan total skor Aspek Kinerja menggunakan Tabel 18.

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 18. Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi

c. Penentuan Skor RMI

Setelah dilakukan perhitungan skor Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja, selanjutnya dilakukan perhitungan Skor RMI dengan formula sebagai 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			3,7	
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko			3,0	
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan			3,8	
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko			3,2	
40 s.d. 42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko			3,0	
1 s.d. 42	Skor Aspek Dimensi					3,4
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	A	79	50%	39,5	
2	Peringkat Komposit Risiko	2	78	50%	39,0	
1 s.d. 2	Skor Aspek Kinerja					78,5
	Penyesuaian Skor					-0,5
SKOR RMI						2,9

Tabel 19. Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI Internal

Ilustrasi 2

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. 41	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko			3,0	
1 s.d. 41	Skor Aspek Dimensi					2,9
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	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 20. Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI

Keterangan:

Tidak dilakukan penyesuaian skor karena Aspek Dimensi Penilaian RMI yang diperoleh < 3,00

- d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen mendiskusikan dan mengkonfirmasi draf hasil Penilaian RMI dengan Direksi dan Dewan Komisaris. Hasil konfirmasi berupa analisis 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) prioritas penyelesaian rekomendasi, yang dikelompokkan berdasarkan:
 - a) prioritas pertama, yaitu rekomendasi dengan dampak tinggi dan mudah diimplementasikan;
 - b) prioritas kedua, yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan mudah diimplementasikan atau rekomendasi dengan dampak tinggi, tetapi tidak mudah diimplementasikan; dan
 - c) prioritas ketiga, yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan tidak mudah diimplementasikan.

Selanjutnya atas rekomendasi dan prioritas yang telah dilakukan

disusun peta jalan (*roadmap*) perbaikan Manajemen Risiko.

- 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 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:
 - a) peta jalan memuat perbaikan jangka pendek (kurang dari 1 tahun) serta jangka panjang (lebih dari 1 tahun);
 - b) periode peta jalan disesuaikan dengan periode RJP Perusahaan; dan
 - c) 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, Komite terkait, *Risk owner*, dan *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.
- k. Perusahaan wajib mendokumentasikan *progress* tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas penilaian RMI secara triwulanan.
- l. Perusahaan wajib menyampaikan *progress* tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas penilaian RMI kepada Pemegang Saham.

5. Pengaturan Implementasi Penilaian RMI Internal

- a. Penilaian RMI Internal untuk pertama kali berlakunya Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023, 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 internal dilakukan setiap tahun apabila pada tahun tersebut tidak dilakukan penilaian independen;
 - 3) dalam hal dilakukan penilaian internal, Perusahaan dapat menggunakan bantuan asistensi jasa yang berasal dari instansi pemerintah yang berkompeten di bidang Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yang penunjukannya 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 peneringkat untuk Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan telah direviu oleh SPI untuk Peringkat Komposit Risiko.
- 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 analisis *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.

6. Pemantauan

Pemantauan terhadap penilaian RMI Perusahaan dibedakan menjadi:

- a. Pemanatau sebagai entitas *stand alone* (pemantauan terhadap penilaian RMI Perusahaan sendiri)
 - 1) Perusahaan melalui Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi berkala atas *progress* tindak lanjut atas 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 atas rekomendasi perbaikan penilaian RMI.
- b. Pemantauan sebagai Perusahaan Induk
 - 1) Perusahaan melakukan evaluasi berkala atas *progress* tindak lanjut rekomendasi perbaikan hasil penilaian RMI yang dilakukan oleh Perusahaan, maupun Anak Perusahaan.
 - 2) Perusahaan melakukan reviu atas hasil penilaian RMI Anak Perusahaan dan melakukan konsolidasi hasil Penilaian RMI seluruh Anak Perusahaan.
 - 3) Perusahaan dapat melakukan pembahasan dengan Anak Perusahaan atas tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan penilaian RMI.

BAB VIII

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan

Pembangunan sistem informasi Manajemen Risiko ditujukan untuk:

1. Meningkatkan pemahaman Risiko
Menyediakan landasan untuk pemahaman yang lebih baik terhadap Risiko yang dihadapi oleh Perusahaan dan Anak Perusahaan.
2. Peningkatan daya tanggap terhadap Risiko
Membantu organisasi dalam merespons perubahan kondisi Risiko dengan lebih cepat.
3. Optimalisasi keputusan strategis
Mendukung pengambilan keputusan strategis dengan memastikan ketersediaan, kelengkapan, ketepatan waktu, dan keakuratan data serta informasi.
4. 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.
5. Pemenuhan penilaian *Risk Maturity Index* pada Aspek Dimensi 5 Model, Data dan Teknologi Risiko
Pemenuhan aspek dimensi 5 model yang dilakukan pada saat penilaian RMI diharapkan dapat memperoleh nilai maksimal, di antaranya:
 - a. telah terdapat aplikasi *advance analytics* untuk Manajemen Risiko;
 - b. digitalisasi dan otomatisasi terhadap terhadap permodelan Risiko (*risk modelling*);
 - c. seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi Manajemen Risiko; dan
 - d. telah ada sistem penyimpanan data Risiko yang terpusat dan terintegrasi dengan kualitas data Risiko yang baik dan konsisten di seluruh lini Perusahaan.

B. Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem Informasi Manajemen Risiko memiliki serangkaian kapabilitas sebagai berikut.

1. 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.

2. Penyusunan *Risk Register* dan Profil Risiko

Sistem informasi mampu mendukung penyusunan *risk register* dan profil Risiko secara terintegrasi antara Perusahaan dan Anak Perusahaan, hingga dihasilkan *Top Risk* secara grup.

3. 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*.

4. Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Sistem informasi mampu memfasilitasi pemantauan dan peninjauan Risiko dengan memasukkan *input* Perlakuan Risiko yang dilaksanakan oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*).

5. *Early Warning System*

Sistem informasi mampu memberikan peringatan dini (*early warning*) kepada Pemilik Risiko (*Risk Owner*) terkait dengan indikasi tidak tercapainya target melalui pemantauan *Key Risk Indicators*.

6. Pelaporan Pemantauan Risiko

Sistem informasi mampu mendukung pelaporan pemantauan Risiko dan menyajikan ikhtisar perubahan Risiko bagi Perusahaan dan Anak Perusahaan.

7. Penyusunan *Project-Based Risk Assessment*

Sistem informasi mampu menyusun *project-based Risk assessment* secara terintegrasi terhadap profil Risiko Induk Perusahaan dan Anak Perusahaan. Hal ini mencakup identifikasi Risiko unit terkait dengan proyek-proyek tertentu dan integrasi hasilnya ke dalam *Risk register* dan profil Risiko Perusahaan.

8. Rekapitulasi *Loss Event*

Sistem informasi mampu menyusun rekapitulasi *loss event* dari Unit Kerja dan Anak Perusahaan secara terinci. Ini mencakup informasi tentang jenis kerugian, dampak finansial, dan tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap *loss event*.

9. *Business Continuity Management*

Sistem informasi mampu mengidentifikasi Risiko, menyusun rencana pemulihan bisnis, melakukan uji coba keandalan, memberikan pemantauan *real-time* terhadap ketersediaan operasional, dan memfasilitasi respons cepat dalam menghadapi kejadian bencana atau gangguan bisnis.

C. Manajemen Data Risiko

Data adalah komponen utama yang ada di dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko. Data berisi data 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 sebagai berikut:

1. Unit pengelola data memiliki kewajiban untuk memastikan ketersediaan, akurasi, dan ketepatan waktu penyajian data finansial dan nonfinansial Perusahaan terbaru dan historis yang dibutuhkan dalam proses Pemantauan Risiko Perusahaan;
2. Unit Pemilik Risiko memiliki kewajiban untuk mengelola dan memberikan data serta informasi eksposur Risiko secara akurat dan tepat waktu yang dimiliki oleh setiap Unit Pemilik Risiko kepada Unit Manajemen Risiko; dan
3. 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.

D. Penerapan Sistem Informasi Manajemen Risiko

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

1. 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;
2. 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;
3. 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;

4. 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;
5. Integrasi dan keselarasan antara *three lines model* untuk menghindari terjadinya duplikasi antara fungsi *lines model* tersebut;
6. Integrasi dengan Sistem Manajemen Informasi (SIM) Perusahaan dan Anak Perusahaan untuk pengelolaan data; dan
7. Kapasitas dan kapabilitas dari sumber daya manusia dalam mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Risiko.

BAB IX

CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT

A. Budaya Risiko

Praktik manajemen risiko perusahaan tidak hanya mendorong transparansi dan peningkatan kesadaran Risiko ke dalam budaya Organisasi, tetapi juga membantu dalam proses pengambilan keputusan. Budaya Risiko yang baik dalam perusahaan berarti bagaimana sebuah perusahaan mengelola dan menangani Risiko secara efektif dan efisien.

Keberhasilan mengomunikasikan dan mengintegrasikan Manajemen Risiko dalam sebuah Organisasi tidak terletak pada tekniknya, 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 Karyawan yang berbeda dalam Organisasi menuntut adanya budaya Organisasi. Budaya Organisasi yang dimaksud adalah setiap orang dituntut untuk menjadi pimpinan Risiko atas setiap tugas yang diembankan kepadanya. Hal ini disebabkan 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 hal-hal sebagai berikut:

1. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan.
2. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran Organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko.
3. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik.
4. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses bisnis Organisasi.

Beberapa indikator digunakan untuk mengetahui apakah budaya sadar Risiko Perusahaan sudah baik dan kondusif. Indikator tersebut antara lain:

1. kerangka tata kelola Risiko (*risk governance*) yang jelas, sehingga setiap pengambilan keputusan perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan Risiko yang ada.
2. pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*) dipahami oleh semua personel di dalam Perusahaan dan secara konsisten dijadikan acuan dalam proses pengambilan keputusan.

3. penerapan *reward* dan *punishment*. Kegiatan atau tindakan yang mendukung budaya sadar Risiko mendapatkan penghargaan, sedangkan karyawan yang tidak memiliki kesadaran Risiko mendapatkan sanksi.
4. sistem pengendalian yang sesuai skala dan kompleksitas perusahaan.
5. tindakan disiplin yang terkait dengan pelanggaran limit atau deviasi terhadap kebijakan Manajemen Risiko dan Insiden operasional.
6. kecepatan dalam mengantisipasi potensi Risiko dan menanggapi dengan tepat.
7. keseimbangan dan keselarasan antara program budaya Risiko jangka pendek (tahunan) dengan roadmap budaya Risiko jangka panjang.
8. pembahasan Risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif.
9. resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespons peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya).

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

1. *Tone from the top* dari pimpinan Perusahaan yang memiliki komitmen dan keterlibatan aktif untuk menerapkan budaya Risiko dan membangun lingkungan yang tepat termasuk peran dan tanggung jawab yang jelas.
2. Melakukan sosialisasi pada seluruh Karyawan Perusahaan mengenai pentingnya Manajemen Risiko dan budaya Risiko.
3. Memberikan edukasi kepada seluruh *stakeholders* mengenai pentingnya melakukan Manajemen Risiko, melakukan kegiatan *workshop*, dan *training* Manajemen Risiko.
4. Melakukan kegiatan *Knowledge sharing* mengenai Manajemen Risiko di antara bagian organisasi.
5. Komunikasi secara berkelanjutan dan konsisten melalui berbagai saluran media (antara lain *email*, poster, buletin kantor) mengenai pentingnya Manajemen Risiko dalam keseharian.
6. Memberikan insentif dan motivasi atas penerapan budaya Risiko yang tepat.
7. Mengambil Risiko yang tepat dan mendorong transparansi Manajemen Risiko.
8. Manajemen Risiko diterapkan oleh Karyawan 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.

B. Program Budaya Risiko

Program budaya Risiko yang dapat dilakukan di Perusahaan seperti hal hal berikut.

1. Perusahaan melakukan program penanaman budaya dan sadar Risiko yang dilakukan secara rutin dan lebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun).
2. Perusahaan melakukan evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari Karyawan untuk pengembangan program budaya Risiko.
3. Dalam menunjang program budaya Risiko, dibutuhkan sistem penunjang di antaranya:
 - a. intranet Perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya Risiko dan kebijakan Risiko Perusahaan; dan
 - b. tersedianya *dashboard* untuk memantau metriks yang berkaitan dengan budaya Risiko/program budaya Risiko.
4. Perusahaan wajib mendokumentasikan bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya Risiko, di antaranya:
 - a. bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya Risiko Perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus kecurangan internal, korupsi, pelanggaran kode etik Karyawan, dan penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut; dan
 - b. penyelesaian program budaya Risiko.

C. Tahapan Pengembangan Budaya Risiko

Pengembangan budaya Risiko di Perusahaan membutuhkan cara yang sistematis, komprehensif, dan terarah. Rencana pengembangan dan alur aktivitas pengembangan budaya Risiko di Perusahaan menjadi acuan dalam melakukan aktivasi budaya Manajemen Risiko di Perusahaan.

1. 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:

 - a. 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

dibutuhkan sebuah perangkat yang bertujuan untuk melakukan akselerasi aktivasi budaya Perusahaan. Perangkat pengelola budaya terdiri dari *Risk Champion* dan *Risk Owner*.

b. Aspek Komunikasi dan Konsultasi

Program aktivasi budaya Risiko di Perusahaan dilakukan melalui strategi komunikasi dan konsultasi antara seluruh unit kerja/divisi sebagai lini pertama dan Unit Manajemen Risiko selaku lini kedua dalam sistem Manajemen Risiko. Strategi komunikasi dan konsultasi digunakan dalam mendistribusikan informasi terkait infrastruktur Manajemen Risiko yang digunakan dalam implementasi oleh lini pertama.

c. Aspek Partisipasi Seluruh Karyawan

Program aktivasi budaya Risiko di Perusahaan mempertimbangkan aspek-aspek yang dapat memberikan peningkatan keterlibatan seluruh karyawan dalam tahapan penentuan ruang lingkup, pendefinisian kriteria, penilaian Risiko, perlakuan Risiko, pemantauan dan kaji ulang penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan.

d. Aspek Implementasi dengan Target Perusahaan

Program budaya Risiko diselaraskan dengan target capaian bisnis Perusahaan. Selain itu, memastikan seluruh program budaya risiko dapat berjalan di level divisi/unit kerja dan memastikan tercapainya target serta sasaran bisnis perusahaan.

e. Aspek Kepemimpinan

Program peningkatan kapasitas kepemimpinan di lingkungan organisasi dengan fokus pengembangan pola pikir (*mindset*) dan perilaku (*behaviour*) penerapan Manajemen Risiko.

f. Aspek *Reward and Recognition*

Program aktivasi budaya Risiko di Perusahaan didesain dengan memberikan *reward* dan *recognition* kepada karyawan yang dengan konsisten mencerminkan dan mengimplementasikan penerapan Manajemen Risiko dalam proses bisnis dan termasuk dalam *Key Personal Indicator*.

2. 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 peran para pihak dalam mengimplementasikan budaya Risiko di Perusahaan. Rangkaian alur tersebut akan selalu menyesuaikan dengan dinamika pada Perusahaan, sehingga dalam perjalanannya perubahan/iterasi akan terjadi seiring dengan kebutuhan Perusahaan dan karyawan sebagai target audiens implementasi budaya Risiko di Perusahaan.

Tahapan Proses Pembangunan Budaya Risiko di Perusahaan meliputi:

- a. *Culture Understanding*: pada tahapan ini, penting bagi unit kerja yang membawahi SDM maupun unit kerja Manajemen Risiko untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini berdasarkan metodologi pengukuran seperti pengukuran tingkat pemahaman karyawan atas sistem Manajemen Risiko pada setiap tingkatan SDM. Berdasarkan *gap analysis* pengukuran tingkat pemahaman karyawan tersebut, selanjutnya dibuatkan program pemenuhan pemahaman yang sama, melalui *awareness* dan pelatihan ataupun dengan program komunikasi dan konsultasi;
- b. *Culture Implementation*: setelah melengkapi *culture understanding* maka dibutuhkan intervensi aktivitas oleh Direksi dalam melakukan implementasi Manajemen Risiko (*Tone of The Top*) yang akan menjadi pendorong dan penggerak utama untuk memulai budaya sadar Risiko. Secara bersama, pimpinan di setiap divisi akan menggerakkan karyawan organisasi untuk dapat melakukan proses Manajemen Risiko menjadi kegiatan rutin yang akan menumbuhkan budaya Risiko di perusahaan; dan
- c. *Culture Evaluation*: sejalan dengan proses implementasi budaya Risiko maka diperlukan suatu evaluasi atau monitoring keberlanjutan program dan aktivitas budaya Risiko di perusahaan. Pada tahap ini diperlukan umpan balik (*feedback*) dan pengukuran untuk melihat dampak program budaya Risiko yang telah dilakukan.

D. Program Peningkatan Keahlian Risiko

Program peningkatan keahlian risiko yang dapat dilakukan di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan merencanakan dan melaksanakan program peningkatan keahlian Manajemen Risiko untuk Direksi, Dewan Komisaris, dan karyawan Perusahaan dalam meningkatkan kualifikasi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi Manajemen Risiko.
2. Terkhusus pada organ pengelola Risiko Perusahaan, wajib memenuhi kualifikasi yang terdiri dari:
 - a. bagi Dewan Komisaris, Direksi, Direktur yang Membidangi Pengelolaan Risiko, dan Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan yang terdiri dari sertifikasi dan pelatihan yang dipenuhi saat menjabat sesuai dengan jumlah minimum jam pelaksanaan program pengembangan kapabilitas pada regulasi yang berlaku.
 - b. bagi anggota Komite Pemantau Risiko, yang berasal dari luar anggota Dewan Komisaris, terdiri dari:
 - 1) sertifikasi yang dipenuhi sebelum menjabat; dan
 - 2) sertifikasi dan pelatihan yang dipenuhi saat menjabat sesuai dengan jumlah minimum jam pelaksanaan program pengembangan kapabilitas pada regulasi yang berlaku.

3. Ketentuan mengenai program peningkatan keahlian Risiko, diantaranya:
 - a. program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran;
 - b. 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);
 - c. 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;
 - d. adanya proses analisis untuk menilai keberhasilan/area perbaikan program, termasuk pada area-area Karyawan belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya; dan
 - e. Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai proses bisnis yang dijalankan untuk mengedukasi karyawannya terkait praktik terbaik secara umum terkait Manajemen Risiko (khususnya untuk karyawan di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko).
5. Perusahaan mendokumentasikan bukti program peningkatan keahlian Risiko, diantaranya:
 - a. pelatihan wajib terkait Manajemen Risiko/kesadaran Risiko untuk semua Karyawan;
 - b. pelatihan Manajemen Risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk Karyawan utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi); dan
 - c. telah ada bukti sanksi yang diterapkan kepada Karyawan yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait Manajemen Risiko yang telah diwajibkan.

BAB X

RISK MANAGEMENT INTEGRATION

Risk Management Integration merupakan proses menyeluruh yang menggabungkan manajemen risiko ke dalam setiap fungsi dan operasional perusahaan, termasuk sistem pengendalian internal dan *Business Continuity Management System* (BCMS). Dengan mengintegrasikan manajemen risiko, pengendalian internal, dan BCMS, Perusahaan dapat meningkatkan ketahanan dan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan, memastikan bahwa risiko teridentifikasi, dipantau, dan ditangani secara efektif di seluruh lini bisnis.

A. Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*)

1. Maksud dan Tujuan

- a. Sistem Pengendalian Intern Perusahaan ditetapkan dengan maksud:
 - 1) memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Karyawan 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 karyawan 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.

2. Komponen Pengendalian Intern

a. Lingkungan Pengendalian

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;
- 3) Lingkungan Pengendalian mengandung unsur integritas dan nilai etika berupa standar perilaku bagi Direksi dan Karyawan, unsur struktur organisasi, unsur pendelegasian tanggung jawab dan wewenang, unsur komitmen untuk meningkatkan kompetensi, unsur penilaian kinerja serta unsur 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.

3) Mitigasi/Perlakuan Risiko

Mitigasi/Perlakuan Risiko adalah tahapan setelah Penilaian Risiko, yaitu penentuan rencana tindak lanjut yang masih harus dilaksanakan agar kemungkinan terjadinya sebab Risiko dan/atau dampak bila Risiko benar-benar terjadi menjadi hilang atau sekecil

mungkin. Mitigasi/ Perlakuan risiko akan memperkaya dan memperkuat unsur Pengendalian Intern. Hal ini disebabkan ketika mitigasi/perlakuan risiko 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 penyebaran 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.
- 3) Pemantauan terpisah, yaitu pemantauan yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern 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.

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



Gambar 5. Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO

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

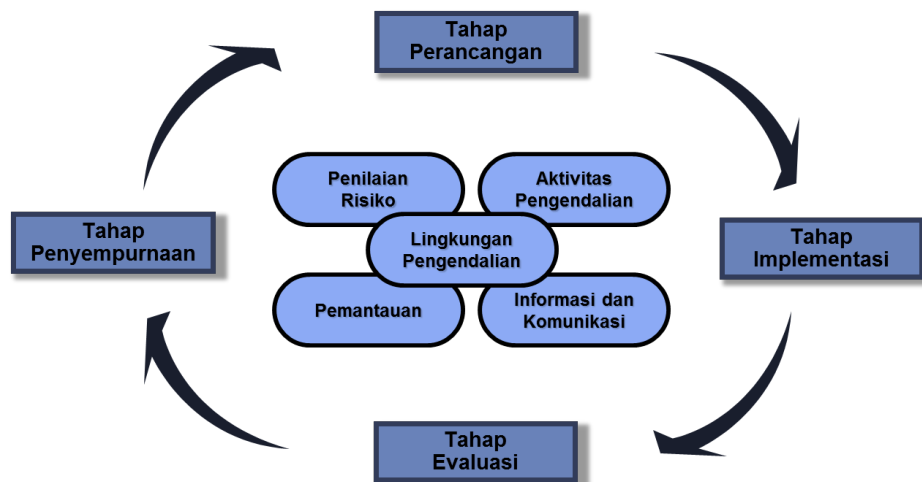
Tahapan Penyempurnaan dilaksanakan dengan menindaklanjuti rekomendasi atau melaksanakan rencana tindak hasil evaluasi Pengendalian Intern.

4. Cakupan Pengendalian Intern

- 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 perundang-undangan.
- 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.
- 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.

5. Komponen dan Tahapan Pengendalian Intern

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



Gambar 6. Komponen Pengendalian Intern

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

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 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.

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 Tiga Tingkatan

Pengendalian Intern terdiri dari 3 (tiga) tingkatan lini (*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.

Dalam implementasi Pengendalian Intern Pemilik Risiko (*Risk Owner*) diharapkan untuk:

- a) memastikan adanya Lingkungan Pengendalian yang kondusif di Unit Kerja masing-masing;
- b) menerapkan pengelolaan Risiko sesuai dengan pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan; dan
- c) 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:

- a) pengendalian tingkat organisasi (*entity level*), yaitu Pengendalian Intern yang diimplementasikan pada keseluruhan Unit Kerja;
 - b) pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), yaitu Pengendalian Intern yang diimplementasikan pada keseluruhan aktivitas yang berjalan pada masing-masing Unit Kerja; dan
 - c) 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:

- a) mengembangkan rancangan dan memantau implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan secara keseluruhan, termasuk pula merancang *roadmap* Manajemen Risiko yang sejalan dengan rencana jangka panjang dan strategi Perusahaan;

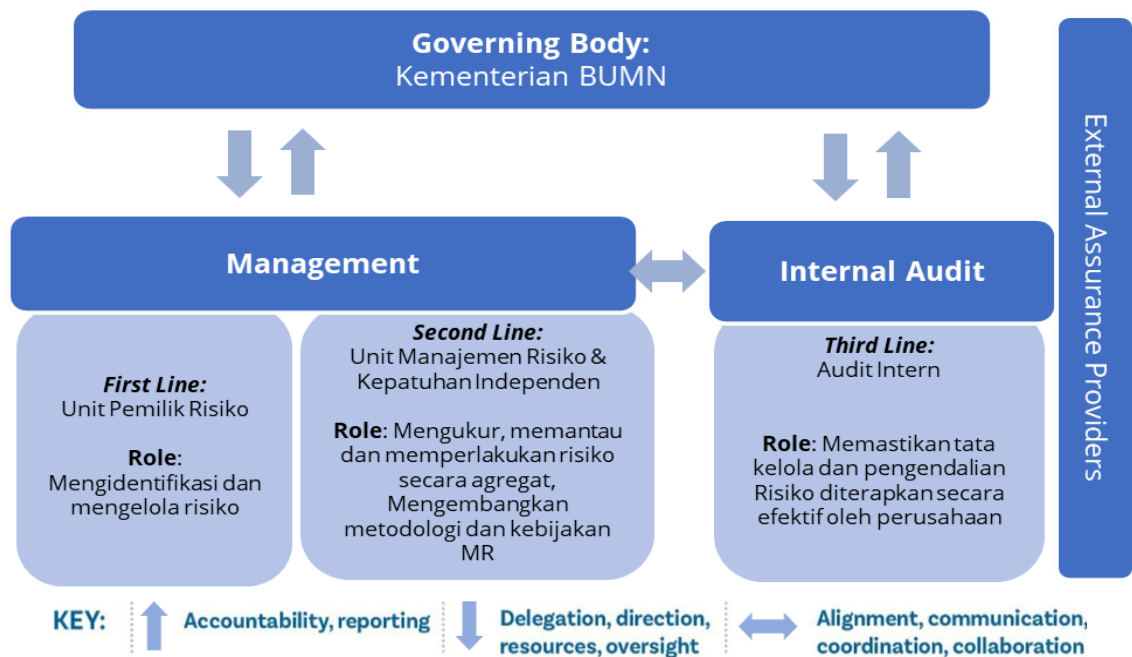
- b) melaksanakan evaluasi terhadap implementasi Manajemen Risiko pada seluruh aktivitas di Perusahaan sesuai pedoman Manajemen Risiko serta seluruh pedoman dan prosedur operasional Perusahaan; dan
 - c) melaporkan Risiko-risiko tingkat korporat kepada Direksi serta memantau implementasi Pengendalian 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 Satuan Pengawasan Intern.

Dalam implementasi Pengendalian Intern, Satuan Pengawasan Intern diharapkan untuk:

- a) melakukan evaluasi terhadap rancangan dan implementasi Manajemen Risiko; dan
- b) mengevaluasi efektivitas implementasi Pengendalian Intern pada lini pertama dan lini kedua.

Disamping 3 (tiga) tingkatan lini model (*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).

Model 3 (tiga) tingkatan lini (*three lines model*) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. Model 3 (tiga) Tingkatan Lini (*Three Lines Model*)

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 subjektif 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:

- a. rentan terhadap kesalahan manusia (*human error*) maupun kolusi di antara berbagai tingkatan manajemen;
- b. tidak kebal terhadap campur tangan atau pengabaian oleh Direksi (*management override*); dan
- c. 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.

8. Tanggung Jawab Masing-Masing Pihak

a. Dewan Komisaris

1) Pengendalian:

Melakukan pengawasan terhadap kinerja Direksi dalam melaksanakan dan mempertahankan Sistem Pengendalian Intern.

2) Implementasi:

a) Memantau secara berkala proses implementasi pengendalian intern untuk memastikan kesesuaian dengan pedoman dan standar yang telah ditetapkan.

b) Memberikan arahan dan konsultasi kepada manajemen terkait langkah-langkah implementasi yang diperlukan.

3) Evaluasi dan Penyempurnaan:

a) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian intern dan mengidentifikasi area perbaikan potensial.

- b) Mendorong budaya perbaikan terus-menerus dengan memberikan dukungan untuk penyempurnaan berkelanjutan dalam sistem pengendalian intern.
- c) 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:

- a) Mengimplementasikan Pengendalian Intern sesuai pedoman dan standar yang telah ditetapkan serta tanggung jawab masing-masing.
- b) Melaksanakan langkah-langkah korektif untuk penyempurnaan implementasi Pengendalian Intern berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan.

4) Evaluasi dan penyempurnaan:

- a) Menyiapkan data dan informasi dalam lingkup kewenangan Direksi guna pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern.
- b) Melaksanakan rekomendasi hasil evaluasi Pengendalian Intern.
- c) Memastikan seluruh rekomendasi hasil evaluasi Pengendalian Intern dilaksanakan oleh unit-Unit Kerja terkait.

c. Sekretaris Perusahaan

Perancangan:

Melaksanakan internalisasi atau penyebaran informasi terkait Pedoman Pengendalian Intern, yang mengatur Standar Pengendalian Intern Korporat dan Aktivitas Standar Pengendalian Intern Korporat serta seluruh pedoman dan prosedur operasional kepada seluruh Karyawan

d. Direktur yang membidangi Pengelolaan Risiko

1) Pengendalian:

- a) Memastikan implementasi Manajemen Risiko yang efektif mencakup informasi yang obyektif atas Risiko yang teridentifikasi akan menentukan ruang lingkup dan kedalaman implementasi Pengendalian Intern.

- b) Melakukan pelaporan Risiko secara berkala kepada Dewan Komisaris dan Direksi, menyampaikan informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan.
- 2) Perancangan:
 - a) Mengusulkan draf Pedoman Pengendalian Intern yang menjadi bagian dalam pedoman Manajemen Risiko kepada Direksi.
 - b) Terlibat aktif dalam perancangan Sistem Pengendalian Intern dengan mempertimbangkan Risiko-risiko yang telah diidentifikasi.
 - 3) Evaluasi dan penyempurnaan:
 - a) Memantau secara rutin efektivitas strategi pengelolaan Risiko berdasarkan hasil evaluasi pengendalian intern dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
 - b) Memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan berkelanjutan dalam pengelolaan Risiko dan mendukung implementasinya.

e. Unit 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.

f. Satuan Pengawasan Intern

- 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:
 - a) Mengkoordinasikan penunjukan pihak ekstern Perusahaan yang akan melaksanakan evaluasi Pengendalian Intern.
 - b) Melaksanakan evaluasi Pengendalian Intern sebagai salah satu kegiatan pengawasan Internal Audit.
 - c) Menyiapkan *database* temuan hasil evaluasi Pengendalian Intern oleh pihak ekstern Perusahaan dan Satuan Pengawasan Intern.
 - d) Memantau pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi.

g. 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 wajib memahami dan melaksanakan Pedoman 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:

- a) Mengimplementasikan Pengendalian Intern sesuai pedoman dan standar yang telah ditetapkan serta tanggung jawab masing-masing.
- b) Melaksanakan langkah-langkah korektif untuk penyempurnaan implementasi Pengendalian Intern berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan.

- 3) Evaluasi dan penyempurnaan:

- a) Menyiapkan data dan informasi dalam lingkup kewenangan masing-masing guna pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern.
- b) Dalam pelaksanaan evaluasi mandiri, melaksanakan evaluasi perihal pemenuhan unsur Pengendalian Intern pada lingkup tanggung jawab dan tugas masing-masing.
- c) Dalam pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern oleh Unit Satuan Pengawasan Intern atau pihak ekstern Perusahaan:
 - (1) menyediakan seluruh data dan informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi; dan
 - (2) melaksanakan seluruh rekomendasi hasil pelaksanaan evaluasi.

9. Langkah Dalam Implementasi Pengendalian Intern

a. Standar Pengendalian Intern Korporat

Langkah-langkah dalam implementasi pengendalian intern untuk standar pengendalian intern korporat yaitu:

- 1) Unit Manajemen Risiko mengidentifikasi pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan unsur Pengendalian Intern dan melengkapi Formulir Standar Pengendalian Intern Korporat (Direksi, satuan organisasi, Unit Kerja atau Karyawan).
- 2) Formulir Standar Pengendalian Intern Korporat yang telah diisi oleh pihak-pihak penanggung jawab didistribusikan ke Direktur yang membidangi Manajemen Risiko dan seluruh pimpinan Unit Kerja.
- 3) Dewan Komisaris dan Direksi memastikan pemenuhan unsur-unsur Pengendalian Intern.

b. Standar Pengendalian Intern Aktivitas

Langkah-langkah dalam implementasi pengendalian intern untuk standar pengendalian intern aktivitas yaitu:

- 1) Unit Manajemen Risiko mendistribusikan Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang masih belum terisi ke seluruh pimpinan Unit Kerja pada:
 - a) Perusahaan
 - b) Anak Perusahaan.
- 2) Masing-masing pimpinan satuan organisasi dan Unit Kerja mengisi Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas sesuai dengan aktivitas-aktivitas utama yang dilaksanakan.
- 3) Masing-masing pimpinan satuan organisasi dan Unit Kerja menyampaikan Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah diisi kepada Unit Manajemen Risiko.
- 4) Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah distandarisi oleh Unit 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.
- 5) 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.
- 6) Formulir Standar Pengendalian Intern Korporat dan Formulir Standar Pengendalian Intern Aktivitas yang telah distandarisi disampaikan oleh Unit Kerja Koordinator Manajemen Risiko kepada Satuan Pengawasan Intern sebagai dasar pelaksanaan evaluasi.

10. Evaluasi Pengendalian Intern Oleh Pihak Intern Perusahaan

a. Evaluasi Pengendalian Intern secara Mandiri

Evaluasi secara mandiri atau *internal control self assessment* 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-langkah pelaksanaan evaluasi Pengendalian Intern secara mandiri pada setiap Unit Kerja:

- 1) Mempersiapkan Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas untuk Unit Kerja yang bersangkutan;
- 2) Melakukan evaluasi apakah seluruh unsur Pengendalian Intern yang relevan dengan Unit Kerja yang bersangkutan telah terimplementasi;
- 3) Memberikan tanda unsur-unsur Pengendalian Intern yang telah terpenuhi dan unsur-unsur Pengendalian Intern yang belum terpenuhi; dan
- 4) Simpulan evaluasi atas unsur Pengendalian Intern yang belum terpenuhi, direkomendasikan untuk menyusun rencana tindak lanjut pemenuhan 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.

b. Evaluasi Pengendalian Intern oleh Satuan Pengawasan Intern

Evaluasi Pengendalian Intern oleh Satuan Pengawasan Intern bertujuan untuk menilai apakah seluruh unsur dalam Standar Pengendalian Intern telah sepenuhnya diimplementasikan di Perusahaan. Evaluasi Pengendalian Intern merupakan bagian dari pelaksanaan tugas pengawasan Satuan Pengawasan Intern.

Kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi oleh Satuan Pengawasan Intern tersebut adalah Standar Pengendalian Intern Korporat dan Standar Pengendalian Intern Aktivitas.

Evaluasi Pengendalian Intern oleh Satuan Pengawasan Intern dilaksanakan dalam tahun di mana tidak dilaksanakan evaluasi Pengendalian Intern oleh pihak ekstern Perusahaan. Laporan hasil evaluasi Pengendalian Intern yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern atau dilaksanakan oleh pihak ekstern perusahaan, selanjutnya disampaikan kepada Direksi.

11. Tingkat Efektivitas Pengendalian Intern

- a. Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu: (i) penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, dan (ii) penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian;
- b. Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, Perusahaan paling sedikit menilai hal-hal berikut:
 - 1) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat Direksi 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 menghasilkan 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 dalam 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;
- d. Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu:
 - (i) cukup dan efektif;
 - (ii) cukup dan efektif sebagian;
 - (iii) cukup dan tidak efektif;
 - (iv) tidak cukup dan efektif sebagian; atau
 - (v) tidak cukup dan tidak efektif;
- e. Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

12. Aktivitas Yang Terkait Dengan Tindak Lanjut

a. Pemantauan Tindak Lanjut

Pemantauan dan evaluasi tindak lanjut atas hasil evaluasi Pengendalian Intern dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern.

b. Pelaksanaan Tindak Lanjut

Pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi dilakukan oleh pihak yang mendapatkan rekomendasi dan melakukan pelaporan kepada Satuan Pengawasan Intern.

c. Pelaporan Tindak Lanjut Rekomendasi

Pelaporan tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern kepada Direksi.

B. Business Continuity Management System (BCMS)

1. Acuan Standar BCM

- a. Kebijakan BCM mengacu pada ISO 22301:2019 tentang *Business Continuity Management System (BCMS) – Requirements*, yang menyediakan kerangka kerja bagi Perusahaan untuk merencanakan, mengimplementasikan, memantau, dan melakukan peningkatan secara berkelanjutan dalam kemampuan untuk melindungi, menanggapi, dan memulihkan dari Gangguan. Standar ini menekankan akan pentingnya hal-hal sebagai berikut:
 - 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;
 - 3) Memantau dan meninjau kinerja dan efektifitas BCM;
 - 4) Melakukan 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 Direksi 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.

2. Prinsip BCM

a. Integrasi (*Integrated*)

BCM menjadi bagian yang integral dalam 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.

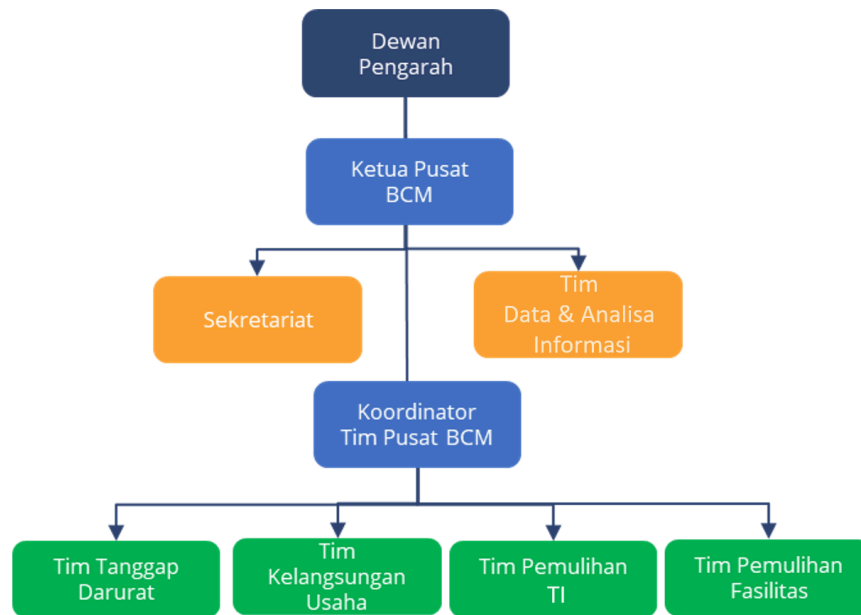
e. Evaluasi dan Pembaruan (*Periodically reviewed and updated*)

BCM harus diuji secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas rencana yang telah ditetapkan dan keselarasan dengan perubahan kondisi Perusahaan serta diubah sesuai dengan kebutuhan.

3. Organisasi BCM

a. Struktur, Tugas, dan Wewenang Tim BCM

1) Pusat Penanganan BCM



Gambar 8. Struktur Pusat Penanganan BCM

- Pusat Penanganan BCM adalah pusat komando penanganan bencana pada tingkat korporat untuk menangani bencana yang memiliki dampak signifikan bagi Perusahaan.
- Pusat Penanganan BCM diaktifkan oleh Dewan Pengarah untuk membantu proses penanganan dan pemulihan BCM atau bencana yang terjadi Unit Kerja Perusahaan.
- Pusat Penanganan BCM terdiri dari:

Peran	Organ
Dewan Pengarah	1. Direktur Utama 2. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko
Ketua Pusat BCM	Direktur yang membidangi fungsi Operation
Sekretariat	1. Group Head yang membidangi Corporate Secretary 2. Group Head yang membidangi Legal
Tim Data dan Analisis Informasi	1. Group Head yang membidangi TI 2. Group Head yang membidangi Risk Management (Ketua) 3. Group Head yang membidangi Corporate Finance
Koordinator Tim Pusat BCM	Group Head yang membidangi Corporate Planning

Peran	Organ
Tim Tanggap Darurat	Group Head yang membidangi fungsi Operation dan HSSE
Tim Kelangsungan Usaha	1. Group Head yang membidangi fungsi Pengembangan Bisnis 2. Group Head yang membidangi fungsi Sales dan Marketing
Tim Pemulihan IT	Group Head yang membidangi fungsi TI
Tim Pemulihan Fasilitas	1. Group Head yang membidangi fungsi Infrastruktur (Ketua) 2. Group Head yang membidangi Procurement dan General Service

Tabel 22. Pusat Penanganan BCM Perusahaan

- d) Pusat Penanganan BCM diaktifkan oleh Dewan Pengarah saat terjadi bencana besar pada organisasi dan dinonaktifkan pasca bencana besar pada organisasi yang memiliki lokasi kerja khusus (Lokasi Penanganan BCM/*Crisis Command Center*) serta dapat berkomunikasi secara langsung dengan Tim Koordinator BCM di seluruh wilayah kerja saat BCM terjadi.
- e) Saat diaktifkan, informasi lokasi dan nomor kontak Pusat Penanganan BCM harus diketahui oleh seluruh Tim Penanganan BCM.

Struktur Organisasi Pusat Penanganan BCM terdiri dari:

- a) Dewan Pengarah;

Dewan Pengarah melaksanakan tugas antara lain:

- (1) Menetapkan kebijakan dan prosedur terkait perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemantauan proses BCM;
- (2) Memberikan arahan terkait pengambil keputusan utama strategis dalam proses BCM;
- (3) Memastikan kebijakan yang ditetapkan telah selaras dengan tujuan perusahaan dan mengkomunikasikan kebijakan BCM dalam Perusahaan; dan
- (4) Mendorong penerapan dan memastikan keefektifan BCM, dengan menyediakan sumber daya, komitmen dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan Perusahaan.

Dewan Pengarah Perusahaan juga menjalankan peran terhadap pelaksanaan BCM Anak Perusahaan dengan menjalankan fungsi dan tanggung jawab antara lain:

- (1) Melakukan evaluasi dan pemantauan proses BCM yang dilaksanakan oleh Anak Perusahaan atas informasi yang dilaporkan oleh Anak Perusahaan;

- (2) Memastikan kebijakan yang ditetapkan Anak Perusahaan telah selaras dengan tujuan perusahaan dan mengkomunikasikan kebijakan BCM di dalam internal Anak Perusahaan; dan
- (3) Mendorong penerapan dan memastikan keefektifan BCM, dengan menyediakan sumber daya, komitmen dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan Anak Perusahaan jika diperlukan.

b) Ketua Pusat BCM;

Ketua Pusat BCM melaksanakan tugas antara lain:

- (1) Menyusun kebijakan dan prosedur terkait perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemantauan proses BCM;
- (2) Menetapkan komitmen Perusahaan terhadap penanganan BCM/bencana yang terjadi;
- (3) Mengambil keputusan utama strategis dalam proses BCM;
- (4) Memastikan kebijakan yang ditetapkan telah berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mengkomunikasikan kebijakan BCM dalam Perusahaan; dan
- (5) Menerapkan dan memastikan keefektifan BCM, dengan menyediakan sumber daya, komitmen dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan Perusahaan.
- (6) Melakukan koordinasi dengan Koordinator Tim Pusat BCM, termasuk mengaktifkan CCC jika diperlukan.
- (7) Menyetujui biaya yang dikeluarkan dalam penanganan bencana yang terjadi;
- (8) Mengaktifkan Pusat Penanganan BCM dan Lokasi Penanganan BCM (lokasi dimana Pusat Penanganan Gangguan beroperasi) untuk memutuskan langkah-langkah strategis yang diperlukan dalam penanganan bencana secara korporasi.

Ketua Pusat BCM membawahi fungsi sebagai berikut:

(1) Sekretariat;

Sekretariat melaksanakan tugas membantu Ketua Tim Pusat BCM antara lain sebagai berikut:

- (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, berkoordinasi dengan fungsi unit kerja Corporate Secretary;
- (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.

(2) Tim Data dan Analisis Informasi;

Tim Data dan Analisis Informasi melaksanakan tugas membantu Ketua Tim Pusat BCM antara lain sebagai berikut:

- (a) Mengumpulkan data dan analisis untuk memberikan informasi kepada Ketua Tim Pusat BCM dalam mengambil keputusan;
- (b) Memberikan data *Business Impact Analysis* (BIA) dan *DRP* kepada Tim Pendukung untuk dijadikan dasar dalam pemulihan dan penanganan BCM; dan
- (c) Melakukan analisis dan pencatatan informasi terhadap pelaksanaan penanganan BCM.

c) Koordinator Tim Pusat BCM;

(1) Dalam menjalankan tugasnya, Pusat Penanganan BCM dibantu oleh Koordinator Tim Pusat yang terdiri dari beberapa fungsi sesuai bidangnya.

(2) Tugas dan Wewenang Umum Koordinator Tim 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 bencana;
- (e) Membantu Pusat Penanganan BCM dalam 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* atas kejadian serupa di masa mendatang;
 - (j) Melakukan *monitoring* atas kondisi bencana yang terjadi dan berkoordinasi dengan Ketua Tim Tanggap Darurat di setiap lokasi kerja yang terdampak;
 - (k) Menyusun skenario-skenario penanganan bencana yang terjadi sesuai dengan perubahan kondisi terkini;
 - (l) Berkoordinasi dengan unit yang membidangi 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 yang terjadi.
- d) Tim Tanggap Darurat (*Emergency Team*);
- (1) Tim Tanggap Darurat Perusahaan adalah Tim yang fokus pada penyelamatan seluruh karyawan yang berada di setiap lokasi Perusahaan yang terdampak Bencana/BCM.
 - (2) Ketua Tim Tanggap Darurat adalah Group Head yang membidangi fungsi Operation dan HSSE di Perusahaan.
 - (3) Tim Tanggap Darurat bekerjasama dengan Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) Perusahaan dalam penyelamatan jiwa saat bencana terjadi.
 - (4) Tim Tanggap Darurat dapat diaktifkan dengan persetujuan dengan keputusan dari pejabat berwenang sesuai dengan tingkat kritikal (*severity level*).
 - (5) 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 bencana yang mengancam keselamatan jiwa ke seluruh penghuni gedung yang menjadi tanggung jawabnya;
 - (d) Berusaha menangani 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 bencana yang terjadi ke Pusat Penanganan BCM;
 - (g) Melakukan koordinasi 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.
- e) Tim Kelangsungan Usaha (*Business Continuity Team*);
- (1) Tim Kelangsungan Usaha menggunakan Dokumen *BC Plan* Perusahaan untuk memulihkan operasional dan bisnis Perusahaan yang terganggu akibat bencana.
 - (2) Ketua Tim Kelangsungan Usaha adalah Group Head yang membidangi fungsi Pengembangan Bisnis di Perusahaan.
 - (3) Ketua Tim Kelangsungan Usaha Perusahaan menetapkan anggota tim kelangsungan usaha (*BC Team*) di unit kerjanya masing-masing yang akan menjalankan tugas dan wewenangnya.
 - (4) Tugas dan wewenang Tim Kelangsungan Usaha meliputi:
 - (a) Memonitor penanganan bencana di setiap Unit Kerja yang terganggu akibat 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 di setiap unit kerja terkait dengan bantuan yang dibutuhkan dalam pemulihan bencana; dan
 - (c) Melaporkan kondisi bencana, langkah-langkah yang telah dilakukan, dan perkembangan pemulihan/perbaikan ke Pusat Penanganan BCM.
 - (d) Melaksanakan kembali aktivitas bisnis/operasional kritikal unit kerja berdasarkan *BC Plan* yang meliputi:
 - (1) Menjaga kontinuitas aktivitas operasional dan bisnis kritikal di Unit Kerjanya;
 - (2) Menjalankan dokumen *BC Plan* sesuai dengan arahan dari Koordinator BCM Unit Kerja;

- (3) Melakukan koordinasi dengan Tim Pemulihan TI (TPT) mengenai perbaikan kerusakan pada teknologi informasi;
 - (4) Melakukan koordinasi dengan TPF (Tim Pemulihan Fasilitas) terkait dengan perbaikan sarana dan prasarana yang rusak hingga rencana penempatan kembali lokasi utama;
 - (5) Mencatat dan mendokumentasikan bencana yang terjadi hingga proses pemulihan yang dilakukan; dan
 - (6) Melaporkan kondisi dan penanganan bencana ke Ketua Tim Kelangsungan Usaha.
- f) Tim Pemulihan TI (*Disaster Recovery Team*);
- (1) Tim Pemulihan TI adalah tim yang fokus pada pemulihan pada bencana pada teknologi informasi.
 - (2) Ketua Tim Pemulihan TI adalah Group Head yang membidangi fungsi TI.
 - (3) Tim Pemulihan TI Perusahaan dibagi menjadi beberapa sub-tim, yaitu:
 - (a) Tim Pemulihan Sistem Teknologi Informasi;
 - (b) Tim Pemulihan Infrastruktur Teknologi Informasi; dan
 - (c) Tim Pemulihan Jaringan Komunikasi.
 - (4) Tugas dan wewenang Tim Pemulihan TI 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.

- (5) Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Sistem Teknologi Informasi meliputi:
- (a) Melaksanakan koordinasi serta mengelola upaya pemulihan sistem, aplikasi, dan *database* TI;
 - (b) Menangani masalah/isu mengenai teknologi informasi secara umum;
 - (c) Menyediakan dukungan teknologi informasi selama rentang waktu bencana;
 - (d) Melaksanakan koordinasi dengan penyedia layanan jasa Teknologi Informasi pihak ketiga apabila diperlukan terkait dengan upaya pemulihan;
 - (e) Memobilisasi dan melaksanakan rencana pemulihan yang terkait dengan pemulihan teknologi informasi;
 - (f) Melakukan pemulihan data transaksi dan memastikan terjaganya data transaksi (*vital record*); dan
 - (g) Melakukan rekonstruksi kemampuan teknologi pada fasilitas utama.
- (6) Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Infrastruktur Teknologi Informasi meliputi:
- (a) Melaksanakan koordinasi pemulihan infrastruktur teknologi informasi;
 - (b) Melakukan koordinasi dengan anggota yang membidangi Procurement dalam upaya penyediaan infrastruktur (PC, perangkat keras/*hardware* lainnya) yang dibutuhkan oleh karyawan di lokasi alternatif;
 - (c) Melakukan koordinasi dengan Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi dan Infrastruktur dalam upaya perbaikan/penyediaan infrastruktur (PC, perangkat keras/*hardware* lainnya) pada lokasi utama; dan
 - (d) Menyediakan bantuan teknis (*technical support*) terkait dengan operasional PC dan perangkat keras teknologi lainnya.
- (7) Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Jaringan Komunikasi meliputi:
- (a) Memulihkan infrastruktur jaringan komunikasi yang diperlukan untuk semua operasional *Data Center* yang memanfaatkan teknologi informasi;
 - (b) Menjamin jalannya infrastruktur jaringan komunikasi selama kondisi *disaster* hingga kembali ke kondisi normal; dan;
 - (c) Memastikan kelancaran semua operasional *Data Center* yang memanfaatkan Teknologi Informasi dengan tersedianya infrastruktur jaringan komunikasi yang memadai.

- g) Tim Pemulihan Fasilitas (*Facilities Recovery Team*);
- (1) 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.
 - (2) Tim Pemulihan Fasilitas adalah Group Head yang membidangi fungsi Infrastruktur (Ketua), serta Group Head yang membidangi Procurement dan General Service di Perusahaan.
 - (3) Tugas dan wewenang Tim Pemulihan Fasilitas adalah sebagai berikut:
 - (a) Melakukan identifikasi dan mendokumentasikan kerusakan sarana dan prasarana yang terjadi akibat 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 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 TI (TPT) dalam melakukan penilaian kerusakan peralatan teknologi dengan berkoordinasi dengan Tim Pemulihan TI;
 - (e) Berkoordinasi dengan tenaga pengamanan lokal dan aparat keamanan (jika diperlukan) dalam mengamankan aset kritis (sarana dan prasarana) Perusahaan;
 - (f) Mempersiapkan Lokasi Pusat Komando (*Crisis Command Center*) jika diperlukan; dan
 - (g) Mencatat, mendokumentasikan, dan melaporkan ke Ketua Tim Pendukung tentang kondisi fasilitas (termasuk aset kritis dan dokumen penting) dan perbaikan yang telah dilakukan.

- 2) Ketentuan Lokasi Penanganan BCM (*Crisis Command Center/CCC*)
- a) Lokasi Penanganan BCM adalah lokasi yang digunakan sebagai pusat koordinasi penanganan bencana dan pemberian keputusan strategis pada tim penanganan di wilayah yang terkena bencana.
 - b) Kriteria Lokasi Penanganan BCM
 - (1) Lokasi Penanganan BCM dapat ditentukan secara fisik maupun dilakukan secara daring (*online*), disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan saat penanganan BCM;

- (2) Dapat menggunakan *meeting room* atau ruang alternatif yang dilengkapi dengan sarana pendukung;
 - (3) Memiliki kemudahan akses (dekat dengan bandara/jalan tol/berada di jalan utama, dll); dan
 - (4) Memiliki karakteristik bencana yang berbeda.
- c) Tahap Persiapan *Crisis Command Center* (CCC)
- (1) Penentuan Unit Kerja-Unit Kerja yang termasuk dalam Tim Penanganan Bencana;
 - (2) Penyusunan anggaran penanganan bencana;
 - (3) Penentuan lokasi utama dan lokasi alternatif CCC;
 - (4) Persiapan sarana dan prasarana CCC;
 - (5) Penyusunan mekanisme aktivasi dan deaktivasi CCC;
 - (6) Penyusunan mekanisme pelaporan BCM ke CCC;
 - (7) Sosialisasi lokasi dan nomor kontak CCC ke seluruh Karyawan;
 - (8) Identifikasi pihak-pihak/Unit yang memerlukan laporan penanganan bencana; dan
 - (9) Identifikasi waktu pengiriman laporan.
- d) Sarana dan prasarana *Crisis Command Center*
- (1) Seluruh Dokumen BCM, (Kebijakan BCM, *ER Plan*, seluruh *BC Plan*, dan ketentuan-ketentuan lainnya saat bencana).
 - (2) Alat komunikasi (*Fixed line, e-mail, teleconference-optional*).
 - (3) Alat rekam (*optional* khusus pada BCM likuiditas atau yang bersifat strategis).
 - (4) Daftar *emergency contact number* (kepolisian, tenaga medis, vendor kritikal, dll).
 - (5) Daftar hadir dan risalah dan distribusi rapat.

b. Aktivasi Disaster Recovery Team BCM

Aktivasi *Disaster Recovery Center* (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 Analisis 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 Analisis tanpa menunggu tersedianya keseluruhan sistem di DRP. 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.

4. Metodologi Pengembangan Kerangka Kerja BCM



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

- a. Proses *Business Impact Analysis* (BIA);
- b. Proses *Risk Assessment* (RA);
- c. Penentuan *Business Continuity Strategy* (BC Strategy);
- d. Uji coba (*testing*)
- e. Pelatihan (*exercising*); dan
- f. Pengembangan BCM secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Metodologi pengembangan kerangka kerja *Business Continuity Management System* (BCM) diuraikan sebagai berikut.

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:
 - a) Menganalisis dampak bencana di Unit Kerja (dampak finansial dan/atau non-finansial) sepanjang waktu;
 - b) Mengidentifikasi aktivitas kritis di Unit Kerja Kritis (*Critical Business Function /CBF*);
 - c) Mengidentifikasi sistem aplikasi yang digunakan oleh Unit Kerja yang kritis;
 - d) Mengidentifikasi waktu pemulihan, baik *Maximum Allowable Outage* (MAO) dan *Recovery Time Objective* (RTO);
 - e) Mengidentifikasi dokumen penting (*vital record*);

- f) Mengidentifikasi keterkaitan (*interdependencies*) antar aktivitas, pemasok, *outsource partners*, dan *interested parties* lainnya;
 - g) Menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas yang diprioritaskan (fasilitas, sumber daya manusia, informasi dan aset teknologi, serta pemasok);
 - h) Mengidentifikasi tanggung jawab hukum, regulasi, dan kontrak dan dampaknya terhadap kebutuhan kontinuitas bisnis; dan
 - i) 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) dilakukan oleh setiap Unit Kerja dan untuk jumlah Unit Kerja yang akan terlibat dapat disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan. Pelaksanaan BIA dapat 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* 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 suatu Unit Kerja adalah:
 - a) Memiliki dampak signifikan terhadap bisnis Perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial berdasarkan hasil *Business Impact Analysis* (BIA);
 - b) 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*);
 - c) 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 *Risk assessment* dilakukan oleh *Risk Owner*, sedangkan Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dalam proses *Risk assessment* ini berfungsi sebagai fasilitator.
- 3) Pelaksanaan proses *Risk assessment* 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.
- 6) Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko membuat Laporan hasil RA dan memintakan persetujuan atas laporan hasil RA kepada Ketua Pusat BCM.
- 7) *Risk assessment* sekurang-kurangnya mencakup:
 - a) Analisis Risiko aktivitas kritikal Perusahaan;
 - b) Mengidentifikasi penyebab Risiko untuk setiap aktivitas kritikal;
 - c) Membuat peringkat potensi BCM bisnis berdasarkan tingkat dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*likelihood*); dan
 - d) Proses mitigasi atas potensi BCM yang terjadi (*Risk response*).
- 8) Apabila prosedur mitigasi yang tersedia dinilai tidak memadai (di luar *Risk appetite*), maka Unit Kerja yang membidangi terkait perlu mengidentifikasi tindak lanjut rencana perbaikan.

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 BIA yang disusun oleh setiap Unit Kerja. Proses ini dapat menjadi kesatuan dengan proses BIA.
- 3) Tujuan BC *Strategy* adalah:
 - a) Menentukan strategi-strategi pemulihan (*recovery strategies*) dalam upaya menjaga kelangsungan operasional bisnis (*business continuity*) Perusahaan pada kondisi bencana, baik yang bersifat Teknologi Informasi maupun Non-Teknologi Informasi;
 - b) Menentukan kebutuhan sumber daya minimum (personel, data, dan kelengkapan sistem serta fasilitas yang diperlukan agar bisnis dapat pulih dan berjalan); dan
 - c) 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:
 - a) Identifikasi kebutuhan pemulihan fungsi bisnis/aktivitas kritikal (berdasarkan hasil BIA).
 - b) Identifikasi kebutuhan mencakup lokasi kerja alternatif (*alternate location*), sistem aplikasi dan infrastruktur Teknologi Informasi, peralatan kerja, dan data kritikal di lokasi kerja alternatif.
 - c) Identifikasi *recovery option* dari masing-masing item di huruf b.
 - d) Evaluasi terhadap masing-masing *recovery option* untuk memastikan terpenuhinya *Recovery Time Objective* (RTO).
 - e) Evaluasi biaya yang dibutuhkan untuk setiap *recovery option*.
- 5) Hasil akhir dari proses BC *strategy* adalah dokumen yang memuat informasi:
 - a) Kebutuhan pemulihan (*recovery requirement*); dan
 - b) *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 *Business Recovery Center* (BRC) yang dapat dipilih meliputi:
 - a) *Hot Site*: Fasilitas alternatif yang dilihat dari aspek kesiapan untuk dipakai, dapat dipakai secara langsung dengan *effort* penyiapan yang minimal;
 - b) *Warm Site*: Fasilitas alternatif dimana *hardware* dan peralatan pendukung telah tersedia, namun diperlukan adanya *effort* untuk meng-*input* data terbaru ke dalam sistem;
 - c) *Cold Site*: Fasilitas alternatif yang tidak dapat dipakai secara langsung karena *hardware* dan *software* perlu diaktifkan;
 - d) *Mobile Site*: Tidak terdapat lokasi alternatif khusus, dapat dilakukan di beberapa lokasi yang memiliki jaringan internet, sebagai penghubung ke sistem utama; dan
 - e) *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 1 (satu) kali dalam setahun oleh Unit Kerja kritikal.
- 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 dan Komunikasi dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam setahun.
- 6) Jadwal rencana uji coba dibuat oleh Unit Kerja (untuk *BC Plan*) dan Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi dan Komunikasi, kemudian 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.
 - a) Tipe uji coba yang dapat dipilih adalah:
 - (1) *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.
 - (2) *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 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 kinerja (*performance*) dan kemampuan.
- (3) *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 kinerja individu dan tim; dan
 - (f) Melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan penanggulangan kondisi darurat (misalkan petugas Dinas Pemadam Kebakaran).
- (4) *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) *Full scale testing* perlu dilakukan dalam periode yang cukup lama untuk mengkaji ulang masalah-masalah yang mungkin terjadi dan mengizinkan adanya *role play* yang realistis dalam Unit Kerja yang terlibat;
 - (i) Melibatkan semua elemen termasuk elemen Tim Penanganan BCM; dan
 - (j) Adanya sistem kontrol, sehingga mendapatkan hasil yang lebih teliti dan akurat.
- b) Metodologi uji coba dapat dilaksanakan dengan cara:
- (1) Uji Coba *Call Tree*;
 - (2) Uji Coba Evakuasi;
 - (3) *IT and Application Test*;
 - (4) *Telecommunication Test*; dan
 - (5) *Full Test*.
- c) Ruang lingkup uji coba:
- (1) Prosedur evakuasi personel dan jalur komunikasi yang ditetapkan (*call tree*);
 - (2) Prosedur penetapan kondisi *disaster*;
 - (3) 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;
 - (4) Prosedur pemulihan atas data penting; dan
 - (5) Pengembalian kegiatan operasional Perusahaan dan *Data Center* ke lokasi unit bisnis dan pusat data semula.
- d) Koordinator pelaksana uji coba harus membuat *Test Plan* terlebih dahulu sebelum dilakukan uji coba dan dikirimkan kepada Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dalam 2 (dua) minggu sebelum jadwal uji coba, untuk diverifikasi kesesuaiannya dengan dokumen *BC Plan*.
- e) 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.

- f) Pemeriksaan hasil atau validasi uji coba dokumen *BC Plan* dilakukan oleh Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko dan Tim Pendukung BCM.
- g) Pemeriksaan hasil uji coba dokumen *DR Plan* dilakukan oleh Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi.
- h) 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.
- i) Hasil uji coba harus didokumentasikan dengan baik dalam bentuk *softcopy* maupun *hardcopy* sebagai bukti uji coba telah dilakukan.
- j) Hasil uji coba dokumen *BC Plan* dan *DR Plan* harus dibuatkan Laporan Berita Acara Uji Coba antara lain memuat informasi:
 - (1) Penilaian pencapaian tujuan uji coba;
 - (2) Penilaian atas validitas uji coba pemrosesan data;
 - (3) Tindakan korektif untuk mengatasi permasalahan yang terjadi;
 - (4) Deskripsi mengenai perbedaan antara dokumen *BC Plan/DR Plan* dan hasil uji coba serta usulan perubahannya; dan
 - (5) Rekomendasi untuk uji coba selanjutnya.
- k) Berita Acara Uji Coba ditandatangani oleh Koordinator Uji coba, Unit Kerja, dan pihak ketiga (bila ada).
- l) Berita acara uji coba dikirimkan ke Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja dari tanggal pelaksanaan uji coba.
- m) 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.
- n) Unit Kerja Kritis 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.

e. Pelatihan

Perusahaan melakukan pelatihan dan pengujian secara periodik terhadap prosedur kelangsungan usaha untuk memastikan bahwa prosedur tersebut konsisten dengan tujuan kelangsungan usahanya.

Perusahaan melakukan pelatihan dan pengujian dengan cara:

- 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, serta 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.

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.

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.

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 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;
 - 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.

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 *Business Continuity Management System* (*BCM*);
 - 2) Perubahan pada proses bisnis, sistem Teknologi Informasi (TI), dan fasilitas Perusahaan;
 - 3) Temuan dan hasil uji coba dokumen BCM; dan
 - 4) Temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal.

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 *stakeholder* 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*.

10. Skema Operasional BCM

a. Perencanaan Pemulihan Kelangsungan Usaha

Dalam upaya merespons dan menangani bencana yang terjadi, diperlukan adanya skema pemulihan yang jelas dan terstruktur. Setiap keputusan yang diambil saat terjadi bencana haruslah cepat, tepat, dan efektif dalam merespons 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) *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;
- 2) Waktu Eskalasi adalah waktu yang diperlukan sejak laporan Insiden diterima oleh Koordinator BCM 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*);
- 3) *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;
- 4) *Recovery Point Objective* (RPO) adalah poin data terakhir yang tersimpan di sistem pada saat pemulihan sistem teknologi informasi setelah BCM, terdiri dari:
 - a) LTE: *Last Transaction Entry*;
 - b) EOD data pada saat *End of Day*;
 - c) Lainnya: tergantung lama waktu kekinian data yang telah disepakati (jam/hari/minggu); dan
 - d) RPO yang digunakan merujuk pada ketentuan internal yang berlaku di Perusahaan.

b. Tingkat Kekritisannya (*Severity Level*)

- 1) Kondisi 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 bencana diperlukan manajemen terpadu yang meliputi: penetapan tingkat kekritisannya (*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 kekritisannya adalah skala yang diberikan atas dampak BCM atau bencana untuk penentuan prioritas penanganan. Tingkat kekritisannya (*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 kekritisitas diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) tingkatan, dimulai dengan kondisi yang memiliki BCM/kerusakan yang paling ringan hingga berat, yaitu tingkat kekritisitas 3 (tiga), tingkat kekritisitas 2 (dua), dan tingkat kekritisitas 1 (satu).
- 5) Pada setiap tingkat kekritisitas yang ada, pejabat berwenang dapat memutuskan digunakannya dokumen BCM untuk memastikan keberlangsungan bisnis utamanya.
- 6) Tingkat kekritisitas dampak BCM atau bencana khusus untuk Teknologi Informasi (skenario 2 dan skenario 3) ditetapkan dalam ketentuan terpisah.
- 7) Tingkat kekritisitas dampak BCM atau bencana untuk kondisi lokasi kerja utama tidak dapat diakses (skenario 1) adalah sebagai berikut:

Tingkat	Kondisi	Pejabat Pemutus
1	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang melebihi target waktu pemulihan maksimal yang dapat ditoleransi (<i>Maximum Allowable Outage/ MAO</i>); atau • Adanya potensi kerugian finansial akibat bencana mencapai IDR 1 Miliar; 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
2	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang melebihi target waktu pemulihan normal (<i>Recovery Time Objective/ RTO</i>) namun tidak melebihi waktu pemulihan maksimal yang dapat ditoleransi (<i>Maximum Allowable Outage/MAO</i>); atau 	Direktur Utama

Tingkat	Kondisi	Pejabat Pemutus
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya potensi kerugian finansial akibat bencana sampai IDR 500 Juta - 1 Miliar; 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. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya indikasi pemulihan BCM teknologi informasi yang tidak melebihi target waktu pemulihan normal (<i>Recovery Time Objective / RTO</i>); atau • Perkiraan biaya penanganan BCM/bencana yang dibutuhkan mencapai maksimal IDR 500 juta. 	Ketua Pusat BCM

Tabel 23. Tabel Tingkat Kekritisitas Dampak BCM

c. Kategori Bencana

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

- 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) Bencana yang berpotensi muncul di perusahaan akan diidentifikasi pada proses *Threat Assessment (TA)*. 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, jika sesuai; dan
- 6) Pengoperasian dan pengujian kemampuan komunikasi yang dimaksudkan untuk digunakan selama terganggunya komunikasi normal.

e. Penanganan

- 1) Penanganan kondisi BCM dilaksanakan sesuai 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.

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 Operation	
2	Pengadaan, <i>maintenance</i> , dan perbaikan layanan Teknologi Sistem Informasi	Unit Kerja yang membidangi Teknologi Informasi	<i>Set up</i> dan pengelolaan perangkat IT
3	Pengadaan sarana dan prasarana peralatan antisipasi BCM/bencana	Masing-masing Unit Kerja melalui Unit Kerja yang membidangi fungsi Pengadaan dan General Service	
4	<i>Training</i> , sosialisasi, dan pengembangan kapabilitas karyawan dan budaya BCM	Unit Kerja yang membidangi Human Capital (HC)	
5	Koordinasi dan <i>monitoring</i> 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 Satuan Pengawasan Intern	
8	Uji coba dan simulasi dokumen BCM	Masing-masing Unit Kerja yang membidangi Risiko	

Tabel 24. Tabel Anggaran BCM

- 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 sosialisasi;
 - 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 dipertanggungjawabkan.

11. 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 Perusahaan terpenuhi;
- 3) Pemantauan kesesuaian dengan standar dan dengan tujuan kelangsungan usaha;
- 4) Pemantauan data historis terkait penurunan kinerja BCM; dan
- 5) Perekaman data dan hasil pemantauan serta 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; 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 .

Mengkaji 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:
 - a) Ketidaksesuaian dan tindakan korektif;
 - b) Pemantauan dan hasil evaluasi pengukuran;
 - c) Hasil audit; dan
 - d) Kemungkinan untuk peningkatan terus-menerus.

Direksi menetapkan dan mereviu BCM Perusahaan, pada periode yang terencana, untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kelangsungannya.

C. Financial Contingency Plan

1. Tujuan Dan Ketentuan Penyusunan Financial Contingency Plan

- a. Tujuan *Penyusunan Financial Contingency Plan* diantaranya adalah:
 - 1) memberikan peringatan dini (*early warning indicators*) terhadap situasi darurat keuangan Perusahaan;
 - 2) menyediakan kerangka kerja untuk pemulihan yang cepat dan efisien setelah Krisis atau gangguan sehingga memungkinkan perusahaan untuk kembali ke operasi normal secepat mungkin; dan
 - 3) menjaga kepercayaan *stakeholder*.
- b. Perusahaan wajib menyusun rencana darurat keuangan (*Financial Contingency Plan*) yang bertujuan untuk mempersiapkan Perusahaan untuk menghadapi situasi darurat keuangan.

- c. Dokumen rencana darurat keuangan (*Financial Contingency Plan*) merupakan bagian terpisah dari dokumen RKAP.
- d. 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.

2. Muatan *Financial Contingency Plan*

Perusahaan wajib menyusun rencana darurat (*contingency plan*) secara realistis dan komprehensif paling sedikit memuat:

- a. Ringkasan eksekutif;
- b. Gambaran umum perusahaan paling sedikit meliputi:
 - 1) Kondisi dan profil perusahaan paling sedikit mengenai:
 - a) Profil legalitas perusahaan;
 - b) Visi misi;
 - c) Kepemilikan;
 - d) Struktur kepengurusan dan organisasi;
 - e) Aktivitas bisnis utama dan penunjang serta jaringan kantor baik dalam dan luar negeri;
 - f) Rencana bisnis;
 - g) Strategi pengelolaan Risiko; dan
 - h) Anak perusahaan;
 - 2) Jaringan kantor dan anak perusahaan yang dicantumkan adalah yang memiliki salah satu kriteria:
 - a) berkontribusi dalam aktivitas pencapaian laba;
 - b) menanggung Risiko besar dalam skenario terburuk yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan secara konsolidasi;
 - c) tidak dapat dibubarkan atau ditutup tanpa memicu Risiko yang besar terhadap Perusahaan;
 - d) berperan penting bagi stabilitas sektor industri BUMN berada;
 - e) melakukan aktivitas operasional dan aktivitas pengelolaan Risiko yang mendukung langsung pelaksanaan fungsi bisnis Perusahaan;
 - 3) Struktur korporasi Anak Perusahaan menguraikan struktur usaha termasuk kepemilikan sampai dengan *ultimate shareholders* dan perusahaan antar *subholding*;
 - 4) 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);
- 5) 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;
- c. Strategi rencana aksi (*recovery plan*) dan opsi pemulihan (*recovery options*) serta opsi resolusi (*resolution plan*) terhadap kedaruratan (*contingency*) yang meliputi:
- 1) 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;
 - 2) Pemicu terjadinya tingkat kedaruratan (*trigger level*) dari setiap indikator yang digunakan dalam rencana aksi (*recovery plan*) untuk tujuan:
 - a) pencegahan sehingga perusahaan tetap dapat menjaga ukuran atau rasio yang sama atau lebih baik;
 - b) pemulihan sehingga perusahaan tidak lagi melanggar ukuran atau rasio dari indikator sesuai dengan ketentuan atau ketentuan; dan
 - c) perbaikan dari kondisi yang membahayakan kelangsungan usaha;
 - 3) Kajian opsi pemulihan (*recovery options*) dilakukan berdasarkan:
 - a) urutan pilihan;
 - b) penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan;
 - c) penilaian terhadap dampak dari setiap opsi pemulihan; dan
 - d) penilaian terhadap jangka waktu yang diharapkan untuk pelaksanaan opsi pemulihan; dan
 - e) efektivitas dari setiap opsi pemulihan.
 - 4) Penilaian kelayakan dari setiap opsi pemulihan meliputi:
 - a) penilaian Risiko yang didasarkan atas pengalaman atau ukuran lain yang relevan;
 - b) analisis mengenai hambatan dalam penerapan opsi pemulihan secara tepat waktu dan cara mengatasi hambatan; dan
 - c) penilaian kecukupan dukungan operasional pada setiap opsi pemulihan;

- 5) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan permodalan wajib menetapkan berupa antara lain:
 - a) 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*;
 - b) penambahan modal (seperti penerbitan saham melalui *right issue* atau *private placement*) atau mengubah jenis utang atau investasi tertentu menjadi modal yang mengikutsertakan pihak lain;
- 6) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan likuiditas wajib menetapkan berupa antara lain:
 - a) pengajuan pinjaman likuiditas jangka pendek atau pembiayaan jangka pendek; dan
 - b) opsi lainnya;
- 7) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan rentabilitas wajib menetapkan berupa antara lain:
 - a) peningkatan aktivitas penagihan piutang;
 - b) program efisiensi biaya;
 - c) penjualan aset tetap; dan
 - d) opsi lainnya;
- 8) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan kualitas aset wajib menetapkan berupa antara lain:
 - a) restrukturisasi kredit; dan
 - b) opsi lainnya.
- 9) Penetapan opsi pemulihan untuk permasalahan sesuai dengan indikator lain wajib menetapkan opsi sesuai dengan tujuan pemulihan atas setiap *trigger level* yang terjadi.
- 10) Penetapan opsi resolusi untuk penanganan atau penyelesaian perusahaan yang ditetapkan sebagai perusahaan gagal (*default*) atau pailit, wajib menetapkan berupa antara lain:
 - a) *trigger level* terjadinya resolusi;
 - b) opsi resolusi dengan cara mengalihkan sebagian atau seluruh aset dan/atau kewajiban perusahaan kepada BUMN lain atau anak perusahaan BUMN lain; dan
 - c) opsi resolusi lain untuk menjaga keberlangsungan usaha yang memuat identifikasi atas aspek operasional dan

akses terhadap infrastruktur dasar yang kritikal dalam menjalankan operasionalnya.

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

BAB XI

PENUTUP

1. Pedoman Umum Manajemen Risiko ini digunakan sebagai acuan dan pedoman kerja penerapan manajemen risiko di lingkungan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko.
2. Pedoman Umum Manajemen Risiko akan ditelaah dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan, kebutuhan Perusahaan, serta perubahan lingkungan usaha.
3. Permintaan perubahan Pedoman Umum Manajemen Risiko dapat dilakukan oleh Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan/atau Direksi Perusahaan.
4. Pedoman Umum Manajemen Risiko ini dinyatakan berlaku efektif sejak ditetapkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan.

Lampiran 2

Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi
PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
Nomor : SK.06/DEKOM.TWC/XII/2024
Nomor : PER-87/TWC/2024
Tanggal : 23 Desember 2024

Tabel 1. Format Kriteria Dampak Kuantitatif Perusahaan

Skala	Kriteria Dampak	Range Dampak Finansial	Deskripsi Dampak
1	Sangat Rendah	$X \leq 20\%$ dari Batasan Risiko	Dampak sangat rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 20% dari nilai Batasan Risiko
2	Rendah	$20\% < X \leq 40\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 20%-40% dari nilai Batasan Risiko
3	Moderat	$40\% < X \leq 60\%$ dari Batasan Risiko	Dampak kritis yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 40%-60% dari nilai Batasan Risiko
4	Tinggi	$60\% < X \leq 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak disruptif yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan 60%-80% dari nilai Batasan Risiko
5	Sangat Tinggi	$X > 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak katastrofe yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan $> 80\%$ dari nilai Batasan Risiko

Tabel 2. Format Kriteria Dampak Kualitatif Perusahaan

Risiko Strategi	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Risiko Strategis					
Dampak keterlambatan pencapaian program strategis	Minimal 1 parameter target strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda kurang dari 1 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 2-3 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 3-6 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 3-6 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda lebih dari 9 bulan
Risiko Hukum					
Pelanggaran Hukum	Tidak ada somasi/tuntutan hukum	Perusahaan mendapat somasi	Perusahaan mendapat tuntutan hukum	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat pertama	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat selanjutnya
Risiko Kepatuhan					
Pelanggaran ketentuan kepatuhan	Teguran informal/verbal	Diminta bertemu dengan pihak regulator (misalkan OJK, Bank Indonesia, IDX, Kementerian terkait, Dirjen Pajak, dan lain-lain)	Peringatan tertulis/formal, terkena denda	Regulator memberlakukan pembatasan dan/atau pembekuan terhadap aktivitas operasional/produk/jasa tertentu	Regulator memberlakukan sanksi signifikan (misalkan delisting saham, tidak diperkenankan mengikuti kliring, menarik produk yang beredar, dan lain-lain)

Risiko Reputasi					
Keluhan pelanggan/nasabah/pembeli/ <i>supplier</i>	Keluhan yang terisolasi dan dapat ditangani dalam 1 hari kerja	Keluhan yang terisolasi dan dapat diselesaikan dalam 3 hari kerja	Keluhan yang menyebar ke skala sektoral dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 7 hari kerja dan masih berada dalam kewenangan Pimpinan Cabang/ Wilayah	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat	Keluhan yang menyebar ke skala nasional/internasional dan/atau diajukan secara kolektif yang diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
Pemberitaan negatif di media	Publikasi negatif yang terisolasi di wilayah sektoral melalui media konvensional (misalkan radio lokal, TV lokal, surat kabar daerah)	Publikasi negatif yang lintas sektoral/wilayah/provinsi namun masih tersebar media konvensional	Publikasi negatif skala nasional yang tersebar di media konvensional	Publikasi negatif mencapai skala nasional yang tersebar di sosial media dan/atau memerlukan kewenangan Kantor Pusat	Publikasi negatif mencapai skala internasional yang tersebar di sosial media dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
Kehilangan daya siang	Penurunan pangsa pasar sampai dengan 5%	Penurunan pangsa pasar antara 5% sampai dengan 10%	Penurunan pangsa pasar antara 10% sampai dengan 15%	Penurunan pangsa pasar antara 15% sampai dengan 20%	Penurunan pangsa pasar lebih dari 20%
Risiko Sumber Daya Manusia					
Keluhan karyawan	Terdapat	Terdapat	Terdapat	Unjuk rasa	Demonstrasi terkoordinasi,

	keluhan karyawan yang disalurkan sampai tingkat SP Unit namun dapat diisolir dan diselesaikan oleh Pemimpin Unit	keluhan karyawan yang perlu diselesaikan oleh Penyelia Pemimpin Unit	keluhan yang disalurkan mencapai tingkat sektoral/wilayah/provinsi	karyawan yang mengganggu aktivitas perusahaan dan/atau disertai terjadinya cedera serius/cacat permanen	terjadinya kematian karyawan saat kerja
<i>Turn over</i> karyawan bertalenta	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta kurang dari 1% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta dari 1% sampai dengan 5% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta antara 5% sampai dengan 10% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta antara 10% sampai dengan 15% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta >15% setahun
<i>(Regretted turn over)</i>					
Risiko Sistem Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Siber					
Gangguan aplikasi infrastruktur pendukung	Aplikasi dan infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama 1 hari	Aplikasi dan infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama lebih dari 1 hari s.d 3 hari	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama < 1 jam (misalkan listrik, air, jaringan komunikasi dan online system)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama 2 s.d 6 jam (misalkan listrik, air, jaringan komunikasi dan online system)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama lebih dari 6 jam (misalkan listrik, air, jaringan komunikasi dan online system)
Serangan siber	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu di bawah 50 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 50-99 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 100-199 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 200-500 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu lebih dari 500 kali

Hasil penilaian <i>platform security</i>	$X > 90\%$	$90\% \geq X > 80\%$	$80\% \geq X > 70\%$	$70\% \geq X > 60\%$	$X \leq 60\%$
Risiko Operasional					
Pelampauan pemenuhan SLA (Service Level Agreement)	< 1% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Dari 1% s/d 2,5% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Antara 2,5% s/d 10% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Antara 10% s/d 20% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	20% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)
Risiko Health, Safety, Security and Environmental (HSSE) dan Sosial					
Fatality	Kasus Pertolongan Pertama	Kasus Perawatan Medis	Cacat tidak tetap / Ketidakhadiran kerja yang terbatas	Kasus kematian tunggal / Cacat tetap / Ketidakhadiran kerja yang lama	Kasus kematian jamak
	Tidak berpengaruh pada Kinerja Kerja	Efek kesehatan minor dan reversibel (tanpa rawat inap)	Efek ireversibel tanpa kehilangan nyawa tetapi dengan cacat serius dan rawat inap berkepanjangan	Efek ireversibel yang menyebabkan kematian	Wabah ke lingkungan Potensi menyebabkan banyak kematian misalnya bahan kimia beracun berbahaya
Kerusakan Lingkungan	Kerusakan terbatas pada area minimal dengan	Efek minor pada lingkungan biologis	Efek jangka pendek (1-2 tahun) tetapi tidak	Efek lingkungan jangka menengah	Sangat serius

	signifikansi rendah	atau fisik	mempengaruhi fungsi ekosistem	(3-5) tahun yang serius	Kerusakan lingkungan jangka panjang (>5 tahun) dari fungsi ekosistem
Penurunan ESG Rating Sustainalytic	X > 90% atau memperoleh rating "0-10	90% ≥ X > 80% atau memperoleh rating "10-20	80 % ≥ X > 70% atau memperoleh rating "20-30 (medium)"	70% ≥ X > 60% atau memperoleh rating "30-40	X ≤ 60% atau memperoleh rating "40+
	(negligible)"	(low)"		(high)"	(severe)"
Risiko Penyertaan Modal Negara (PMN)					
Penundaan pencairan PMN	Diterima tepat waktu sesuai dengan RKAP	Tertunda 1 bulan dari target RKAP	Tertunda 2 bulan dari target RKAP	Tertunda 3 bulan dari target RKAP	Tertunda > 4 bulan dari target RKAP

Tabel 3. Format Kriteria Probabilitas/Kemungkinan Perusahaan

Parameter	Skala				
	1 Sangat Jarang Terjadi	2 Jarang Terjadi	3 Bisa Terjadi	4 Sangat Mungkin Terjadi	5 Hampir Pasti Terjadi
Kemungkinan terjadi	Risiko mungkin terjadi sangat jarang, paling banyak satu kali dalam setahun	Risiko mungkin terjadi hanya sekali dalam 6 bulan	Risiko pernah terjadi namun tidak sering, sekali dalam 4 bulan	Risiko pernah terjadi sekali dalam 2 bulan	Risiko pernah terjadi sekali dalam 1 bulan
Frekuensi kejadian	< 1 permil dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Dari 1 permil s/d 1% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Di atas 1% s/d 5% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Di atas 5 s/d 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	> 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi
Persentase	Probabilitas kejadian Risiko di bawah 20%	Probabilitas kejadian Risiko dari 20% sampai dengan 40%	Probabilitas kejadian Risiko antara 40% sampai dengan 60%	Probabilitas kejadian risiko antara 60% sampai dengan 80%	Probabilitas kejadian Risiko antara 80% sampai dengan 100%