



PT Mineral Industri Indonesia (Persero)

Nomor:
PS-005/DIR/2024

Pedoman Strategis

Tanggal efektif:
29 Januari 2024

Judul : PEDOMAN STRATEGIS BIDANG MANAJEMEN RISIKO

PENGESAHAN

Disusun oleh:

Divisi Risk Management

Nama

Nareswari Dyah Wijyaningrum

Jabatan

Division Head

Tanda Tangan

RIWAYAT PERUBAHAN

Versi/Rev.

Tanggal Penetapan

Alasan Perubahan

1

14 Januari 2021

Penyusunan pertama

2

29 Januari 2024

Revisi/Penambahan

Penyusun	Penelaah			Terkait
RM	LEGAL	GCG	RM	-
				-



PEDOMAN STRATEGIS MIND ID BIDANG MANAJEMEN RISIKO

PT MINERAL INDUSTRI INDONESIA (PERSERO)

2024

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Maksud dan Tujuan.....	1
1.2. Dasar Penyusunan.....	1
1.3. Ruang Lingkup.....	3
1.4. Definisi Umum.....	4
BAB II KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO.....	8
2.1. Komitmen Manajemen Risiko.....	8
2.2. Prinsip Manajemen Risiko.....	8
2.3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	9
BAB III TATA KELOLA & ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO.....	13
3.1 Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini (<i>Three Lines Model</i>).....	13
3.2 Model Tata Kelola Risiko Terintegrasi.....	14
3.3 Organ Pengelola Risiko.....	15
3.4 Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab.....	15
3.5 Fungsi Manajemen Risiko.....	16
3.6 Aktivitas Fungsi Manajemen Risiko.....	16
3.7 Sumber Daya Manusia.....	17
BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO.....	18
4.1. Kerangka Penerapan Proses Manajemen Risiko.....	18
4.2. Komunikasi dan Konsultasi Risiko.....	18
4.3. Penyusunan Strategi Risiko.....	19
4.4. Penilaian Risiko.....	19
4.5. Perlakuan Risiko.....	20
4.6. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Risiko.....	20
4.7. Pelaporan Risiko.....	21
BAB V IMPLEMENTASI & INTEGRASI <i>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT</i>	23
5.1. Penggunaan Teknologi Informasi.....	23
5.2. Peningkatan Kompetensi Personel.....	23
5.3. Pengembangan Budaya Risiko.....	24
5.4. Integrasi Manajemen Risiko dengan Aktivitas Bisnis Perusahaan.....	24
BAB VI PENERAPAN <i>FOUR EYES PRINCIPLE</i>	28
6.1. Prinsip Utama <i>Four Eyes Principle</i>	28
6.2. Pengambilan Keputusan.....	28
6.3. Penyusunan Kajian.....	29
6.4. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi.....	30
BAB VII KETENTUAN PENUTUP.....	32

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Maksud dan Tujuan

Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko ini disusun dengan maksud untuk menjadi standar acuan/panduan bagi Anggota MIND ID dalam melaksanakan pengelolaan risiko di entitas masing-masing.

1.2. Dasar Penyusunan

Penyusunan Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko beserta perubahannya didasarkan pada:

- 1) Undang Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara sebagaimana terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (“UU BUMN”);
- 2) Undang Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (“UUPT”);
- 3) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal sebagaimana terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan;
- 4) Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 sebagaimana terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara Pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas (“PP 72/2016”);
- 6) Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara;
- 7) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2022 tentang Pengurangan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indonesia Asahan Aluminium, jo. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2022 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Pertambangan (selanjutnya disebut “PP Holding Pertambangan”);
- 8) Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 516/KMK.06/2022 tentang Penetapan Nilai Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Pertambangan;

- 9) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-1/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara (“Permen BUMN No. 1/2023”);
- 10) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/3/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (“Permen BUMN No. 2/2023”);
- 11) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (“Permen BUMN No. 3/2023”);
- 12) Keputusan Deputy 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;
- 13) Keputusan Deputy 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;
- 14) Keputusan Deputy 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;
- 15) Anggaran Dasar PT Mineral Industri Indonesia (Persero), berikut segala perubahannya;
- 16) Anggaran Dasar Anggota MIND ID, termasuk:
 - a. Anggaran Dasar PT Aneka Tambang Tbk, berikut segala perubahannya;
 - b. Anggaran Dasar PT Bukit Asam Tbk, berikut segala perubahannya;
 - c. Anggaran Dasar PT Indonesia Asahan Aluminium, berikut segala perubahannya;
 - d. Anggaran Dasar PT TIMAH Tbk, berikut segala perubahannya;
- 17) Surat Kuasa Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara kepada MIND ID (“SKK BUMN”) berdasarkan:
 - a. Surat Kuasa Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SKK-20/MBU/03/2023 tanggal 21 Maret 2023 tentang Pelimpahan Hak dan Kewenangan Pemegang Saham Seri A kepada PT Mineral Industri Indonesia (Persero) selaku Pemegang Saham Seri B terbanyak PT Aneka Tambang Tbk (sebagaimana diubah dari waktu ke waktu);
 - b. Surat Kuasa Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SKK-19/MBU/03/2023 tanggal 21 Maret 2023 tentang Pelimpahan Hak dan Kewenangan Pemegang Saham Seri A kepada PT Mineral Industri Indonesia (Persero) selaku Pemegang Saham Seri B terbanyak PT Bukit Asam Tbk (sebagaimana diubah dari waktu ke waktu);
 - c. Surat Kuasa Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SKK-22/MBU/03/2023 tanggal 21 Maret 2023 tentang Pelimpahan Hak dan Kewenangan Pemegang Saham Seri A kepada PT Mineral Industri Indonesia

- (Persero) selaku Pemegang Saham Seri B terbanyak PT Timah Tbk (sebagaimana diubah dari waktu ke waktu);
- d. Surat Kuasa Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SKK-21/MBU/03/2023 tanggal 21 Maret 2023 tentang Pelimpahan Hak dan Kewenangan Pemegang Saham Seri A kepada PT Mineral Industri Indonesia (Persero) selaku Pemegang Saham Seri B terbanyak PT Indonesia Asahan Aluminium (sebagaimana diubah dari waktu ke waktu);
- 18) Batasan tindakan Direksi Anggota MIND ID ("**Threshold**") yang mengacu pada Surat Batasan dari Menteri BUMN/MIND ID sebagai berikut:
- a. Surat Nomor S-849/MBU/12/2018 tanggal 26 Desember 2018 tentang Batasan Kewenangan Dewan Komisaris PT Aneka Tambang Tbk;
 - b. Surat Nomor S-581/MBU/12/2018 tanggal 6 September 2018 tentang Batasan Kewenangan Dewan Komisaris PT Bukit Asam Tbk;
 - c. Surat Nomor S-583/MBU/09/2018 tanggal 6 September 2018 tentang Batasan Kewenangan Dewan Komisaris PT Timah Tbk;
 - d. Surat dari Direktur Portofolio dan Pengembangan Usaha MIND ID kepada Direktur Utama INALUM Nomor 490/E.DIRPPU/IX/2023 tanggal 13 September 2023 tentang Penetapan Batasan Nilai dan/atau Kriteria (Threshold) Tindakan Tertentu Direksi PT Indonesia Asahan Aluminium;
- sebagaimana diubah dari waktu ke waktu;
- 19) Perjanjian/Kesepakatan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Grup MIND ID yang telah ditandatangani oleh dan antara MIND ID dengan PT Aneka Tambang Tbk, PT Bukit Asam Tbk, PT Timah Tbk, PT Indonesia Asahan Aluminium, tentang Tata Kelola dan Pedoman Interaksi Grup MIND ID pada tanggal 5 Juli 2023 ("**Perjanjian Tata Kelola Grup MIND ID**");
- 20) Surat Keputusan Nomor: SK-03/DIRUT/2023 tentang Peraturan-Peraturan Yang Berlaku di Lingkungan PT Mineral Industri Indonesia (Persero);
- 21) Peraturan Direksi Nomor PER-002/DIR/2023 tentang Tata Kelola Anggota MIND ID dan Penyusunan Pedoman Strategis dan Kebijakan Pelaksana MIND ID;
- 22) Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018 Manajemen Risiko - Prinsip dan Pedoman; dan
- 23) Keputusan Direksi MIND ID tanggal 2 Oktober 2023 dan tanggal 10 November 2023 yang antara lain menyetujui tentang penetapan Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko.

1.3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko meliputi:

- 1) Tata kelola dan organisasi manajemen risiko Grup MIND ID;
 - 2) Kebijakan dan proses manajemen risiko Grup MIND ID;
 - 3) Implementasi dan integrasi *Enterprise Risk Management* dalam lingkup Grup MIND ID;
- dan
- 4) Penerapan *Four Eyes Principle* dalam pengambilan keputusan.

1.4. Definisi Umum

1.4.1 Beberapa istilah dalam Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko ini memiliki pengertian sebagai berikut:

Anggota MIND ID	:	adalah PT Aneka Tambang Tbk, PT Bukit Asam Tbk, PT Indonesia Asahan Aluminium, PT Timah Tbk, dan PT Freeport Indonesia. Untuk menghindari keraguan, definisi tersebut berlaku dengan ketentuan (i) PT Freeport Indonesia dapat memberlakukan pedoman ini dengan cara pengadopsian dalam pedoman/kebijakan yang berlaku di perusahaannya atau dengan melakukan ratifikasi (sebagaimana relevan); dan (ii) keikutsertaan PT Freeport Indonesia sebagai bagian dari definisi “Anggota MIND ID” wajib disesuaikan dan tunduk pada maksud dan tujuan yang diatur dalam perjanjian yang mengikat terhadap MIND ID dan PT Freeport Indonesia.
Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disingkat “BUMN”	:	adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan sebagaimana didefinisikan dalam undang-undang yang berlaku.
Dewan Komisaris	:	adalah organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusan Perusahaan.
Direksi	:	adalah organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas kepengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan.
<i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	:	adalah proses terintegrasi yang dilakukan oleh seluruh tingkatan dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam rangka memastikan tercapainya sasaran organisasi sesuai toleransi risiko.
<i>Four Eyes Principle</i>	:	adalah prinsip pengambilan keputusan yang melibatkan dan mempertimbangkan aspek bisnis dan aspek risiko.
FMR atau Fungsi Manajemen Risiko	:	adalah divisi atau satuan kerja yang menjalankan fungsi manajemen risiko dan berperan sebagai lini kedua pada Perusahaan.
Grup MIND ID	:	adalah MIND ID dan Anggota MIND ID.
Investasi	:	adalah penanaman/setoran modal (dalam bentuk uang atau lainnya) yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan aset perusahaan dalam rangka

		memperoleh manfaat di masa depan, yang mencakup Investasi Non Rutin dan Investasi Rutin.
Investasi Rutin	:	adalah jenis investasi yang dilakukan secara periodik dengan batasan waktu maksimal 10 tahun sekali.
Investasi Non Rutin	:	adalah jenis investasi yang dilakukan secara tidak periodik.
Kajian Risiko	:	adalah dokumen hasil analisis risiko yang diidentifikasi berdasarkan data-data inisiatif Investasi dan pengembangan usaha yang meliputi antara lain Profil Risiko, Risk Register, dan kesimpulan hasil analisis risiko.
Kajian Hukum	:	adalah dokumen yang berisi analisis terhadap aspek hukum atas investasi yang akan dilakukan Perusahaan.
Kajian Kepatuhan	:	adalah dokumen yang berisi analisis terhadap kepatuhan regulasi, kebijakan dan/atau perizinan, serta status dan/atau rencana pemenuhan dari daftar kepatuhan tersebut atas Investasi yang dilakukan Perusahaan.
KBUMN	:	adalah Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
Kebijakan Pelaksana (KP)	:	adalah kebijakan turunan dari Pedoman Strategis (sebagaimana didefinisikan di bawah), yang ditetapkan oleh MIND ID, yang merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Pedoman Strategis.
<i>Key Risk Indicator</i> (KRI)	:	adalah indikator yang ditetapkan sebagai <i>early warning system</i> dari suatu risiko dan digunakan dalam memonitor dan membantu menentukan tingkat terkini eksposur risikonya.
Kriteria Risiko	:	adalah tabel kriteria dampak dan tabel kriteria kemungkinan yang menjadi acuan dalam analisis risiko.
<i>Loss Event Database</i>	:	adalah kumpulan kejadian-kejadian risiko signifikan yang pernah terjadi dan merugikan perusahaan.
Manajemen Risiko	:	adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan, termasuk sistem pengendalian intern, dan tata kelola terintegrasi.
Pedoman Strategis MIND ID	:	adalah pedoman yang ditetapkan dengan mengacu pada SKK BUMN dan Anggaran Dasar masing-masing Anggota MIND ID, sebagaimana diubah dari waktu ke waktu, yang wajib diberlakukan dalam pedoman dan/atau kebijakan perusahaan pada masing-masing Anggota MIND ID.

Pedoman Strategis ini	:	adalah Pedoman Strategis Bidang Manajemen Risiko.
PT Mineral Industri Indonesia (Persero) yang selanjutnya disebut "MIND ID"	:	merujuk pada PT Mineral Industri Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditunjuk sebagai perusahaan <i>holding</i> BUMN di bidang pertambangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2022 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Pertambangan.
Perusahaan	:	adalah masing-masing MIND ID dan masing-masing Anggota MIND ID.
Peta Risiko	:	adalah alat visual yang digunakan untuk menggambarkan kemungkinan dan dampak dari berbagai risiko yang dihadapi, dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko tinggi yang memerlukan perhatian lebih dari manajemen.
Piagam Manajemen Risiko	:	adalah Piagam Manajemen Risiko Grup MIND ID yang antara lain berisi komitmen manajemen Grup MIND ID dalam mengupayakan pelaksanaan manajemen risiko yang efektif, konsisten, dan berkelanjutan dalam lingkup Grup MIND ID.
Profil Risiko	:	adalah gambaran secara menyeluruh mengenai aspek risiko pada lingkup atau aktivitas tertentu, yang antara lain dapat mencakup Peta Risiko dan/atau lainnya yang dapat digunakan untuk analisis dan/atau evaluasi aspek risiko.
<i>Project Owner</i>	:	adalah satuan kerja di Anggota MIND ID yang ditunjuk/ditugaskan oleh Direksi Anggota MIND ID untuk menjadi pemilik dan yang menjalankan proyek.
<i>Project Sponsor</i>	:	adalah manajemen pada Anggota MIND ID yang diberikan hak untuk mempengaruhi otoritas dalam pengambilan keputusan dan bertindak sebagai pendukung proyek.
Risiko	:	adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis Perusahaan.

<i>Risk Appetite Statement</i>	:	adalah pernyataan manajemen atas batasan-batasan umum terhadap risiko-risiko yang dapat diterima atau tidak, untuk membantu menemukan keseimbangan antara manfaat dan risiko merujuk kepada jumlah/tingkat dan tipe risiko yang Perusahaan merasa nyaman dan menerima dalam usaha mencapai sasarannya.
<i>Risk Capacity</i>	:	adalah tingkat risiko maksimum yang dapat dihadapi oleh perusahaan tanpa membahayakan keberlanjutan usahanya.
<i>Risk Champion</i>	:	adalah individu yang bertugas untuk membantu pengelolaan risiko di satuan kerja tempatnya bekerja.
<i>Risk Limit</i>	:	adalah ambang batas yang menjadi acuan untuk mengetahui apakah eksposur risiko berada dalam batasan selera risiko manajemen.
<i>Risk Owner</i>	:	adalah individu yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko di satuan kerjanya.
<i>Risk Register</i>	:	adalah daftar risiko yang menjadi <i>database</i> untuk mencatat, antara lain, peristiwa risiko, penyebab, level risiko, serta mitigasi risikonya.
Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR)	:	adalah sistem informasi terintegrasi yang berfungsi untuk mengagregasi data dan informasi terkait pengelolaan risiko.
Strategi Risiko	:	adalah dokumen yang setidaknya mencakup Taksonomi Risiko, Kriteria Risiko, dan lainnya yang menjadi acuan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko.
Taksonomi Risiko	:	adalah struktur pengelompokan risiko (yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi risiko) dalam rangka pelaksanaan proses agregasi risiko.
<i>Top Risk</i>	:	adalah risiko-risiko utama yang memiliki dampak dan kemungkinan yang paling signifikan pada Perusahaan. Top Risk dapat ditentukan melalui analisis risiko, di mana risiko-risiko dianalisis berdasarkan dampak dan kemungkinan terjadinya.

1.4.2 Istilah dalam huruf besar yang tidak didefinisikan secara khusus dalam Pedoman Strategis ini, merujuk pada definisi peraturan perundangan beserta peraturan turunannya, serta ISO 31000:2018 atau acuan lainnya, sebagaimana relevan.

BAB II KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

2.1. Komitmen Manajemen Risiko

Direksi Grup MIND ID berkomitmen mendukung upaya pengelolaan risiko di Perusahaan secara konsisten dan berkelanjutan mengacu pada penerapan Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 pada umumnya dan praktik-praktik terbaik lainnya sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Manajemen Grup MIND ID juga telah menyatakan komitmen untuk mendukung pengelolaan risiko di Perusahaan berdasarkan Piagam Manajemen Risiko.

2.2. Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen Risiko bertujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan, meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dalam mendukung pencapaian sasaran Perusahaan. Pedoman Strategis ini disusun dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip Manajemen Risiko sebagai berikut:



Gambar 1. Prinsip Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000:2018

1) Terintegrasi (*Integrated*)

Manajemen Risiko merupakan bagian terintegrasi dari seluruh aktivitas Perusahaan.

2) Terstruktur dan Komprehensif (*Structured and Comprehensive*)

Manajemen Risiko diterapkan secara terstruktur dan komprehensif agar dapat memberikan kontribusi kepada Perusahaan.

- 3) Disesuaikan (*Customized*)
Kerangka Kerja dan proses Manajemen Risiko yang diimplementasikan di lingkungan Perusahaan harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal sesuai tujuan Perusahaan.
- 4) Inklusif/Melibatkan Seluruh Pihak yang Relevan (*Inclusive*)
Seluruh Stakeholder Perusahaan, baik internal maupun eksternal, perlu dilibatkan sesuai dengan pengetahuan, pandangan dan persepsinya dalam kaitan Manajemen Risiko.
- 5) Bersifat Dinamis (*Dynamic*)
Risiko dapat timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks internal dan eksternal Perusahaan. Manajemen Risiko diterapkan untuk dapat mengantisipasi, mendeteksi, menerima dan merespon perubahan dan kejadian tersebut tepat waktu.
- 6) Berdasarkan Informasi Terbaik (*Best Available Information*)
Informasi terkait Manajemen Risiko dapat merujuk pada data historis, kondisi aktual dan ekspektasi atau target Perusahaan di masa yang akan datang. Informasi yang diberikan harus tepat waktu, jelas dan relevan bagi *Stakeholder*.
- 7) Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya (*Human and Cultural Factors*)
Perilaku manusia dan budaya secara signifikan mempengaruhi seluruh aspek Manajemen Risiko di setiap level Perusahaan.
- 8) Perbaikan Secara Berkelanjutan (*Continual Improvement*)
Manajemen Risiko perlu melakukan perbaikan secara berkelanjutan melalui pembelajaran dan pengalaman.

2.3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

- 2.3.1 Peran dan tujuan dari kerangka kerja Manajemen Risiko adalah membantu organisasi dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke seluruh fungsi dan kegiatan Perusahaan.
- 2.3.2 Kerangka kerja Manajemen Risiko mencakup kepemimpinan dan komitmen, integrasi, perancangan, penerapan, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan Manajemen Risiko di seluruh proses bisnis Perusahaan.
- 2.3.3 Seluruh proses yang dilakukan berdasarkan kerangka kerja bersifat berulang, yaitu mulai dari awal perancangan hingga integrasi mencakup faktor internal dan eksternal Perusahaan.

2.3.4 Tahapan kerangka kerja Manajemen Risiko secara lebih detail adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka kerja berdasarkan ISO 31000:2018

- a. Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)
 Manajemen (dan komite yang bertanggung jawab mengawasi jalannya proses manajemen risiko) harus memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi ke dalam semua kegiatan Perusahaan dan harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:
 - 1) Mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menjabarkan komitmen, rencana dan aksi Perusahaan terkait Manajemen Risiko;
 - 2) Memastikan tersedianya sumber daya untuk mengelola risiko; dan
 - 3) Memberikan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas di seluruh level Perusahaan sesuai dengan perannya masing-masing.

- b. Integrasi (*Integration*)
 Integrasi Manajemen Risiko merupakan suatu proses yang dinamis dan iteratif serta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya Perusahaan. Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, serta operasi dalam Perusahaan.

- c. Perancangan (*Design*)
 - 1) Memahami Perusahaan dan konteksnya
 Ketika merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko, Perusahaan harus memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internal.

 - 2) Mengartikulasikan komitmen Manajemen Risiko
 Manajemen dan komite yang mengawasi implementasi Manajemen Risiko harus menunjukkan dan mengartikulasikan komitmen berkelanjutan mereka terhadap penerapan Manajemen Risiko melalui kebijakan, pernyataan atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan tujuan dan komitmen Perusahaan terhadap Manajemen Risiko.

3) Menetapkan peran, wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas Perusahaan

Manajemen dan komite yang mengawasi implementasi Manajemen Risiko harus memastikan bahwa wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk peran yang relevan sehubungan dengan Manajemen Risiko ditugaskan dan dikomunikasikan di semua tingkat Perusahaan, dan harus:

- (a) Menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab utama;
- (b) Mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.

4) Alokasi sumber daya

Manajemen dan komite yang mengawasi penerapan Manajemen Risiko harus memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk Manajemen Risiko, yang dapat mencakup namun tidak terbatas pada:

- (a) Keterampilan, pengalaman dan kompetensi;
- (b) Proses, metode dan alat organisasi yang akan digunakan untuk mengelola risiko;
- (c) Proses dan prosedur yang terdokumentasi;
- (d) Sistem informasi dan manajemen pengetahuan;
- (e) Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

5) Membangun komunikasi dan konsultasi

Perusahaan harus menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi dalam rangka mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko yang efektif.

d. Penerapan (*Implementation*)

Perusahaan harus menerapkan kerangka kerja Manajemen Risiko dengan:

- 1) Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya;
- 2) Mengidentifikasi dimana, kapan, siapa yang berwenang dan bagaimana proses pengambilan keputusan akan dilakukan di seluruh Perusahaan;
- 3) Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku apabila diperlukan;
- 4) Memastikan bahwa pengaturan Perusahaan untuk mengelola risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas.

Penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko akan memastikan bahwa proses manajemen risiko adalah bagian dari semua kegiatan di seluruh Perusahaan,

termasuk pengambilan keputusan dan perubahan konteks eksternal dan internal dapat diidentifikasi.

e. Evaluasi (*Evaluation*)

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, Perusahaan hendaknya secara berkala mengevaluasi kerangka kerja Manajemen Risiko terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan.

f. Perbaikan (*Improvement*)

Perusahaan harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka Manajemen Risiko dan integrasi proses Manajemen Risiko yang dilakukan. Perusahaan harus mengidentifikasi kekurangan atau peluang peningkatan, mengembangkan rencana dan tugas serta menugaskannya kepada pihak yang bertanggung jawab terkait implementasi Manajemen Risiko. Setelah diimplementasikan, peningkatan ini harus berkontribusi pada peningkatan Manajemen Risiko.

BAB III

TATA KELOLA & ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

3.1 Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini (*Three Lines Model*)

3.1.1 Grup MIND ID wajib menerapkan model tata kelola risiko tiga lini (*three lines model*) dalam melaksanakan manajemen risiko, dengan rincian masing-masing lini sebagai berikut:

- a. Lini pertama sebagai unit *Risk Owner* merupakan satuan kerja yang langsung mengidentifikasi risiko dan mengelola risiko dalam proses bisnis, termasuk mengidentifikasi pengendalian intern yang sesuai dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan, membangun dan melaksanakan pengendalian intern untuk mengurangi atau menghindari terjadinya risiko.
- b. Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan mengendalikan risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan serta melakukan *internal control testing* atas pengendalian kunci yang terkait dengan risiko-risiko utama Grup MIND ID.
- c. Lini ketiga sebagai fungsi audit intern atau *independent assurance* merupakan unit yang memberikan keyakinan yang memadai atas keefektifan penerapan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian perusahaan.

3.1.2 Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*) yang efektif wajib ditetapkan oleh Direksi Grup MIND ID sebagaimana diatur dalam Permen BUMN No. 2/2023 merupakan bagian yang terintegrasi dalam pengelolaan risiko, sekurang-kurangnya mencakup:

- a. Lingkungan pengendalian intern dalam Perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur, termasuk kecukupan prosedur dan pendokumentasiannya secara lengkap dan memadai untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Aktivitas pengendalian, yaitu tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi Perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset Perusahaan;
- c. Sistem informasi dan komunikasi, yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh Perusahaan, disertai

penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari lini pertama kepada lini kedua;

- d. Pemantauan, yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian intern baik yang dilakukan oleh lini pertama, kedua serta pemantauan yang dilakukan oleh lini ketiga atau kegiatan internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, sehingga pengendalian intern dapat dilaksanakan secara optimal. Kegiatan pemantauan antara lain berupa:
- (i) Pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur termasuk kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko;
 - (ii) Reviu atau audit yang independen dan objektif terhadap kegiatan dan kinerja operasional Perusahaan;
 - (iii) Reviu atau audit yang independen dan objektif atas Sistem Informasi Manajemen termasuk Sistem Informasi Manajemen Risiko;
 - (iv) 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;

3.1.3 Adapun penerapan sistem pengendalian internal di atas bertujuan untuk:

- a. Menjaga dan mengamankan aset Perusahaan;
- b. Menjamin tersedianya informasi dan laporan keuangan dan manajemen yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;
- c. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan dan ketentuan internal Perusahaan;
- d. Mengurangi dampak keuangan atau dampak kerugian, penyimpangan termasuk penyuapan serta *fraud*, dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
- e. Meningkatkan efektivitas Perusahaan dan meningkatkan efisiensi biaya; dan
- f. Meningkatkan efektivitas budaya risiko pada Perusahaan secara menyeluruh.

3.2 Model Tata Kelola Risiko Terintegrasi

3.2.1 Model Tata Kelola Risiko Terintegrasi bertujuan untuk menyelaraskan dan melakukan harmonisasi kebijakan tata kelola risiko antara MIND ID dengan Anggota MIND ID.

3.2.2 MIND ID memiliki fungsi sebagai induk yang bertanggung jawab atas korporasi dan pengelolaan portofolio anak perusahaan menerapkan Model Tata Kelola Risiko Terintegrasi, serta wajib menjalankan fungsi:

- a. Penetapan kebijakan-kebijakan pada tingkat induk perusahaan yang diharmonisasikan dengan kebijakan, peraturan, dan/atau pedoman yang berlaku pada Anggota MIND ID, dalam bentuk Kebijakan Pelaksana yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Pedoman Strategis;

- b. Pemantauan implementasi kebijakan-kebijakan tersebut dalam rangka memastikan keselarasannya dari waktu ke waktu; dan
- c. *Monitoring* risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara MIND ID dan Anggota MIND ID.

3.2.3 Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3.2.2 wajib diimplementasikan secara *mutatis mutandis* oleh Anggota MIND ID.

3.3 Organ Pengelola Risiko

3.3.1 Masing-masing entitas dalam Grup MIND ID dikelompokkan berdasarkan kategori dan klasifikasi risiko dengan kriteria pengelompokan mengacu pada ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.3.2 Kategori dan klasifikasi risiko Anggota MIND ID ditetapkan oleh Direksi MIND ID.

3.3.3 Mengacu pada Permen BUMN No. 2/2023, organ pengelola risiko Perusahaan terdiri dari:

1. Dewan Komisaris;
2. Direksi;
3. Komite Audit;
4. Komite Pemantau Risiko;
5. Komite Tata Kelola Terintegrasi;
6. Direktur yang membidangi Manajemen Risiko;
7. Direktur yang membidangi Keuangan; dan
8. Internal Audit.

Persyaratan minimum atas kelengkapan organ pengelola risiko sebagaimana tercantum di atas, mengacu pada kategori dan klasifikasi risiko Perusahaan yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku.

3.4 Wewenang, Tugas, dan Tanggung Jawab

Grup MIND ID wajib mengadopsi dan menyesuaikan peraturan internal dan piagam yang berkaitan dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, Komite-Komite di bawah Dewan Komisaris, Fungsi Manajemen Risiko (FMR) dan Internal Audit sesuai dengan yang tercantum dalam Permen BUMN No. 2/2023 beserta peraturan turunannya.

3.5 Fungsi Manajemen Risiko

- 3.5.1 Fungsi Manajemen Risiko sekurang-kurangnya terdiri dari sub-fungsi yang bertanggung jawab atas risiko korporat dan kebijakannya, yang bertanggung jawab atas risiko bisnis dan proyek, dan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan *internal control testing*.
- 3.5.2 Nomenklatur jabatan dapat disesuaikan dengan kebijakan dan ketentuan yang berlaku di masing-masing Perusahaan.
- 3.5.3 Pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi dilakukan oleh unit kerja kepatuhan yang telah ada di Perusahaan. Dalam hal Perusahaan tidak memiliki unit kerja kepatuhan tersendiri, maka Fungsi Manajemen Risiko menjalankan pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi melalui pemantauan dan evaluasi fungsi kepatuhan pada masing-masing Anggota MIND ID. Apabila diperlukan unit kerja kepatuhan tersendiri, maka hal tersebut ditetapkan di bawah Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

3.6 Aktivitas Fungsi Manajemen Risiko

Aktivitas Fungsi Manajemen Risiko meliputi:

- 3.6.1 Memantau pelaksanaan strategi Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi Perusahaan, termasuk:
- Melaksanakan penyusunan rencana kerja Manajemen Risiko, termasuk rencana pengembangan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di bidang pengelolaan risiko;
 - Memastikan adanya kecukupan strategi, kebijakan, dan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang mencakup semua aktivitas Fungsi Manajemen Risiko (FMR), dan memperbaruinya secara periodik sesuai dengan perubahan proses bisnis Perusahaan;
- 3.6.2 Memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya, termasuk:
- Menyampaikan Profil Risiko (entitas dan/atau proyek) dengan menggunakan format laporan yang telah ditentukan;
 - Mencatat peristiwa risiko yang menimbulkan kerugian signifikan bagi Perusahaan dalam bentuk *Lost Event Database*;
 - Memfasilitasi *workshop* penyusunan Profil Risiko bersama *Risk Owner* minimal setahun sekali, disesuaikan dengan KPI tahunan yang berlaku;
- 3.6.3 Melakukan *internal control testing* dan *stress testing*;

- 3.6.4 Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko, termasuk:
- Memastikan adanya asesmen, pelaporan dan penanganan risiko secara berkala untuk menjaga tercapainya tujuan strategis dan pendokumentasiannya dalam *Risk Register*;
 - Melaksanakan program perbaikan berkelanjutan atas praktik Manajemen Risiko;
- 3.6.5 Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur Risiko;
- 3.6.6 Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki, termasuk melakukan Kajian Risiko atas proyek strategis yang kemudian disampaikan bersama Kajian Bisnis kepada Direksi agar dapat mengambil keputusan secara lebih *prudent* sesuai dengan *Four Eyes Principle* dan sesuai dengan *Risk Appetite* Perusahaan;
- 3.6.7 Menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan komite pemantau Risiko secara berkala setiap triwulan, termasuk melakukan *monitoring* dan pelaporan atas risiko proyek strategis secara periodik ke FMR MIND ID dan melakukan rapat koordinasi (jika dijadwalkan);
- 3.6.8 Melaksanakan pengembangan organisasi kerja agar Perusahaan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang andal dalam menerapkan pengelolaan risiko;
- 3.6.9 Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi;
- 3.6.10 Dalam melakukan tugasnya Fungsi Manajemen Risiko (FMR) Anggota MIND ID berkoordinasi dengan FMR MIND ID; dan
- 3.6.11 Melaksanakan aktivitas pengelolaan risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/pemegang saham.

3.7 Sumber Daya Manusia

- 3.7.1 FMR Grup MIND ID harus memiliki personel dengan jumlah dan kompetensi yang memadai disesuaikan dengan kompleksitas dan besarnya Perusahaan masing-masing.
- 3.7.2 FMR Grup MIND ID membuat program pelatihan tahunan sesuai dengan kebutuhan kompetensi dan pengembangan.
- 3.7.3 FMR Grup MIND ID memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat diukur dan berimbang agar bermanfaat dan berkelanjutan.
- 3.7.4 Penunjukan Kepala FMR mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasi yang dipersyaratkan serta mengikuti ketentuan yang berlaku.

BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO

4.1. Kerangka Penerapan Proses Manajemen Risiko

- 4.1.1 Proses Manajemen Risiko merupakan proses yang terstruktur dan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, menangani, dan melaporkan risiko secara berkala untuk menjaga tercapainya sasaran/tujuan strategis Perusahaan.
- 4.1.2 Pelaksanaan proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada Pasal 4.1.1 di atas dilakukan berdasarkan laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko.
- 4.1.3 Proses Manajemen Risiko Grup MIND ID sekurang-kurangnya terdiri dari aktivitas berikut:
- Komunikasi dan konsultasi;
 - Penetapan Strategi Risiko dan sasaran;
 - Penilaian Risiko;
 - Perlakuan Risiko serta prioritasasi Risiko;
 - Monitoring* dan evaluasi; dan
 - Pelaporan Manajemen Risiko.
- 4.1.4 Penerapan dan proses Manajemen Risiko Perusahaan mengacu pada ketentuan peraturan perundangan dan kebijakan yang berlaku (mencakup namun tidak terbatas pada Kebijakan Pelaksana terkait).

4.2. Komunikasi dan Konsultasi Risiko

- 4.2.1 Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal dan eksternal Perusahaan dalam memahami Risiko, sehingga masing-masing pihak paham apa yang harus dilakukan dalam proses Manajemen Risiko serta paham alasan mengapa aktivitas tersebut harus terlaksanakan.
- 4.2.2 Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku *stakeholders* internal dan eksternal Perusahaan yang tepat harus dilakukan di dalam dan sepanjang proses Manajemen Risiko.
- 4.2.3 Komunikasi sebagaimana dimaksud pada Pasal 4.2.2 di atas dilakukan untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap Risiko, sedangkan konsultasi untuk mendapatkan umpan balik dan informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan.

4.3. Penyusunan Strategi Risiko

- 4.3.1 Perusahaan wajib menyusun Strategi Risiko yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan jangka panjang dan jangka pendek masing-masing Perusahaan.
- 4.3.1 Strategi Risiko menjadi acuan/referensi dalam proses penerapan Manajemen Risiko Perusahaan. Strategi Risiko disusun, dievaluasi, dan diperbarui secara rutin dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
- Kinerja/Pencapaian Perusahaan di masa lalu;
 - Rencana pengembangan Perusahaan;
 - Nilai potensial dampak yang pernah terjadi;
 - Ketentuan dari Pemegang Saham dan/atau Regulator;
 - Faktor lain yang relevan.
- 4.3.2 Tata cara dan pedoman penyusunan Strategi Risiko Perusahaan secara lebih teknis mengacu pada Kebijakan Pelaksana tentang Proses Manajemen Risiko terkait yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Pedoman Strategis ini.

4.4. Penilaian Risiko

Penilaian risiko (*risk assessment*) merupakan suatu rangkaian yang terstruktur yang terdiri dari proses identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko dan prioritasasi risiko yang dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 4.4.1 Identifikasi risiko
- Identifikasi risiko merupakan proses mencari, mengenali, dan menjelaskan peristiwa-peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan/sasaran;
 - Identifikasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik risiko yang melekat pada Perusahaan dan risiko dari kegiatan usaha Perusahaan. Identifikasi risiko juga harus mencakup *emerging risk* dan *forward-looking risk*.
- 4.4.2 Kuantifikasi risiko
- Analisis risiko merupakan proses mengukur level risiko dengan mempertimbangkan sumber, penyebab terjadinya risiko (*root cause*), tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*), efektivitas pengendalian internalnya, serta asumsi atau sumber data lainnya.
 - Asumsi dan sumber data yang digunakan dalam melakukan analisis risiko wajib dievaluasi dan disempurnakan secara berkala.
 - Metode pengukuran risiko dapat ditetapkan dengan mempertimbangkan konteks internal dan eksternal, serta sumber daya yang tersedia. Secara

umum, metode yang digunakan harus konsisten dengan Strategi Risiko Perusahaan dan setidaknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

- (i) Dapat dijustifikasi dan sesuai dengan situasi atau berdasarkan pertimbangan organisasi;
- (ii) Memberikan hasil dalam bentuk yang meningkatkan pemahaman tentang sifat dari risiko dan bagaimana hal itu dapat diperlakukan;
- (iii) Mampu digunakan dengan cara yang dapat ditelusuri, berulang dan dapat diverifikasi.

4.4.3 Rencana perlakuan risiko

Evaluasi risiko adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan rencana tindakan penanganan (*risk treatment plan*) yang diperlukan atas hasil analisis risiko.

4.4.4 Prioritisasi risiko

Prioritisasi risiko merupakan proses untuk menentukan dan menyesuaikan pengukuran level risiko-risiko secara agregasi yang diprioritaskan penanganan risikonya.

4.5. Perlakuan Risiko

Penanganan risiko mencakup proses berulang yang terdiri dari langkah-langkah berikut:

4.5.1 Formulasi dan Pemilihan Opsi Penanganan Risiko

Opsi penanganan risiko mencakup menghindari, menerima, memitigasi, dan mentransfer risiko.

4.5.2 Penetapan Rencana Implementasi Penanganan Risiko

Tujuan rencana penanganan risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi penanganan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau. Rencana penanganan sebaiknya jelas mengidentifikasi urutan penanganan risiko yang sebaiknya diterapkan. Penanganan risiko wajib mempertimbangkan eksposur risiko maupun level risiko yang diambil sesuai selera risiko dan toleransi risiko.

4.6. *Monitoring* dan Evaluasi Risiko

4.6.1 Tujuan *monitoring* dan evaluasi risiko adalah untuk memastikan dan meningkatkan efektivitas dan kualitas rancangan proses, penerapan dan hasil Manajemen Risiko. *Monitoring* dan evaluasi berkala terhadap proses Manajemen Risiko dan hasilnya harus menjadi bagian yang direncanakan dari proses Manajemen Risiko, dengan tanggung jawab yang ditetapkan dengan jelas.

- 4.6.2 *Monitoring* dan evaluasi harus dilakukan di semua tahapan proses manajemen risiko. *Monitoring* dan evaluasi mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil dan pemberian *feedback*. Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi harus didukung oleh sistem informasi yang memadai.
- 4.6.3 Evaluasi efektivitas dan kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan dilakukan dengan mengukur suatu indikator, yaitu tingkat maturitas Manajemen Risiko. Petunjuk teknis, dimensi penilaian dan tingkatan hasil penilaian terkait evaluasi tingkat maturitas manajemen risiko mengacu pada peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- 4.6.4 Untuk meningkatkan pengendalian risiko secara berkelanjutan, setiap triwulan Perusahaan wajib melakukan:
- Pengujian terhadap pengendalian internal yang sudah berjalan (*internal control testing*) dalam rangka memastikan bahwa pengendalian internal yang ada masih relevan dan efektif dijadikan sebagai mitigasi eksisting.
 - Pengujian terhadap ketahanan pencapaian RKAP (kecuali untuk triwulan IV) berdasarkan asumsi-asumsi yang telah dibangun berdasarkan kondisi lingkungan bisnis tahun berjalan (*stress testing*) melalui simulasi atau uji sensitivitas yang akan berdampak terhadap postur keuangan yang telah ditargetkan.
 - Pencatatan terhadap kejadian kerugian (*loss event*) yang memuat informasi paling sedikit: detail kejadian, identifikasi kejadian, aksi yang diambil saat kejadian, deskripsi risiko yang terjadi, evaluasi yang dilakukan atas kejadian tersebut (seperti nilai kerugian baik langsung maupun tidak langsung, mitigasi yang direncanakan dan realisasinya, sumber penyebab kejadian, pembelajaran yang dapat diambil untuk perbaikan mendatang), pihak-pihak yang terlibat dan bertanggung jawab atas kejadian tersebut.

4.7. Pelaporan Risiko

- 4.7.1 Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola Perusahaan untuk meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung manajemen dan organ pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka.
- 4.7.2 Laporan Manajemen Risiko, mencakup paling sedikit:
- Laporan penerapan Manajemen Risiko;
 - Laporan Audit Intern;
 - Laporan Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - Laporan lain sebagaimana diwajibkan oleh peraturan perundang-undangan;

- 4.7.3 Laporan penerapan Manajemen Risiko Grup MIND ID mencakup:
- Laporan pemantauan risiko (baik risiko korporat maupun risiko bisnis/proyek);
 - Laporan manajemen risiko insidental (apabila terdapat kondisi tidak normal yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis Perusahaan);
 - Laporan hasil pengukuran *internal control testing*;
 - Laporan hasil pengujian *stress testing*; dan
 - Laporan lainnya sebagaimana diwajibkan oleh peraturan perundangan dan peraturan turunannya.
- 4.7.4 Laporan-laporan tersebut di atas disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan kebijakan yang berlaku (termasuk Kebijakan Pelaksana terkait yang berlaku bagi Perusahaan) dan wajib memperhatikan format/*template* yang ditentukan oleh Fungsi Manajemen Risiko MIND ID.
- 4.7.5 Mekanisme pelaporan Manajemen Risiko dari Anggota MIND ID kepada MIND ID akan diatur lebih lanjut dalam Kebijakan Pelaksana tentang Proses Manajemen Risiko dan/atau dikoordinasikan oleh Fungsi Manajemen Risiko MIND ID.

BAB V

IMPLEMENTASI & INTEGRASI *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT*

5.1. Penggunaan Teknologi Informasi

- 5.1.1 Hasil asesmen, pelaporan, dan penanganan risiko terdokumentasi di dalam *Risk Register* yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMR) MIND ID.
- 5.1.2 Data *early warning/loss event* yang terjadi di lingkup Grup MIND ID terdokumentasi dan terintegrasi dalam SIMR MIND ID serta dilakukan pembaruan sesuai kondisi terkini. Aktivitas pengelolaan risiko yang belum terakomodasi dalam SIMR wajib tetap dilaksanakan dan terdokumentasi sesuai kebijakan yang berlaku.
- 5.1.3 Ruang lingkup penggunaan teknologi informasi dalam implementasi dan integrasi Manajemen Risiko termasuk, namun tidak terbatas pada:
- Penyusunan *Risk Register*;
 - Pembaruan *Risk Register*;
 - Monitoring* risiko; dan/atau
 - Dokumentasi *near miss/loss event*.
- 5.1.4 Adapun aktivitas lain yang menunjang pengelolaan risiko di MIND ID dapat memanfaatkan media teknologi informasi, antara lain:
- Komunikasi antar Fungsi Manajemen Risiko Anggota MIND ID dan Fungsi Manajemen Risiko MIND ID dengan menggunakan aplikasi seperti: email, Zoom, WhatsApp, dan lainnya;
 - Menggunakan aplikasi (misalnya: PowerBI) untuk menganalisis data-data yang tersedia secara elektronik untuk memprediksi risiko;
 - Penggunaan Portal Manajemen Risiko untuk memudahkan penyampaian komunikasi dengan semua *stakeholder* Manajemen Risiko;
 - Survei-survei terkait pengelolaan risiko yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi *online* dan media survei lainnya; dan/atau
 - Aktivitas lainnya yang diperlukan.

5.2. Peningkatan Kompetensi Personel

- 5.2.1 Pelaksanaan Manajemen Risiko harus didukung oleh program pengembangan kompetensi personel yang memiliki tugas dan tanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.
- 5.2.2 FMR bersama dengan satuan kerja terkait pengelolaan sumber daya manusia membuat persyaratan kompetensi yang dibutuhkan bagi personel yang memiliki tugas dan tanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.

5.2.3 Pengembangan kompetensi dilakukan secara berkesinambungan, baik untuk FMR maupun seluruh pihak yang terkait dengan peningkatan budaya sadar Risiko.

5.3. Pengembangan Budaya Risiko

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

- a. Keteladanan dari Dewan Komisaris, manajemen dan pejabat Perusahaan;
- b. Sosialisasi pedoman, prosedur operasi dan perangkat-perangkat lain secara berkala kepada seluruh personel Perusahaan; dan/atau
- c. Pelaksanaan tindakan-tindakan yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap aspek yang menimbulkan peristiwa berdampak negatif.

5.4. Integrasi Manajemen Risiko dengan Aktivitas Bisnis Perusahaan

Integrasi Manajemen Risiko dengan aktivitas bisnis Perusahaan mencakup namun tidak terbatas pada:

5.4.1 *Risk-Based Budgeting* (RBB)

- a. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Strategis Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), dan rencana usaha Perusahaan lainnya wajib disusun dengan mempertimbangkan Profil Risiko dan risiko dari satuan kerja di Perusahaan.
- b. Dalam rangka penerapan RBB, Direksi Perusahaan wajib menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP sebagaimana tersebut di atas, dan wajib memuat sekurang-kurangnya antara lain:
 - (i) Strategi Risiko;
 - (ii) Profil Risiko;
 - (iii) Peta Risiko;
 - (iv) Target perhitungan risiko inheren dan risiko residual yang disusun dalam format triwulanan dan tahunan;
 - (v) Rencana pelaksanaan penanganan risiko dan anggaran biaya; dan
 - (vi) Lainnya sebagaimana diwajibkan berdasarkan peraturan perundangan dan kebijakan yang berlaku.
- c. Dalam upaya agregasi perencanaan Manajemen Risiko Grup MIND ID secara tepat waktu, perencanaan Manajemen Risiko Perusahaan sebagaimana tersebut di atas wajib mengacu pada format dan *timeline* yang disampaikan oleh Fungsi Manajemen Risiko MIND ID.

5.4.2 *Risk-Based Internal Audit (RBIA)*

RBIA dilakukan antara lain dengan perencanaan kegiatan audit internal yang mempertimbangkan Profil Risiko Perusahaan dan pelaksanaan *combined assurance*.

5.4.3 Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko

- a. Aspek Manajemen Risiko diintegrasikan dalam proses pengambilan keputusan Perusahaan, baik dalam aktivitas operasional rutin (*business as usual*) maupun dalam aktivitas inisiatif/proyek strategis.
- b. Integrasi aspek Manajemen Risiko dan proses pengambilan keputusan perusahaan dalam aktivitas inisiatif/proyek strategis dilakukan dengan melakukan Kajian Risiko yang kemudian disampaikan bersama kajian bisnis kepada Direksi agar dapat mengambil keputusan secara lebih *prudent*, sesuai dengan *Four Eyes Principle* dan *Risk Appetite* Perusahaan.
- c. Lebih lanjut terkait *Four Eyes Principle* diterapkan sebagaimana diatur dalam Bab VI Pedoman Strategis ini.

5.4.4 Penyusunan Rencana Darurat

- a. Rencana darurat dan manajemen krisis (*crisis management*) bertujuan untuk mempersiapkan Perusahaan agar memiliki ketahanan dalam proses bisnis kritis. Sehingga, Perusahaan dapat tetap berjalan apabila terjadi bencana dan/atau gangguan dalam proses bisnis yang dapat mengancam keberlanjutan Perusahaan.
- b. Dalam penyusunan rencana darurat Perusahaan, FMR Perusahaan berperan utamanya dalam pelaksanaan *business impact analysis* dalam rangka menentukan prioritas dan kebutuhan keberlangsungan bisnis dan *risk assessment* dalam rangka mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis beserta penanganannya.

5.5. Manajemen Risiko *Environment, Social & Governance (ESG)*

- a. Aspek *Environment, Social & Governance (ESG)* merupakan kinerja keberlanjutan yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan terutama para investor, lembaga pemeringkat ESG, institusi keuangan dan pelaku industri hilir sebagai Risiko ESG atau *ESG Risk*. MIND ID mengelola risiko ESG sebagai bagian dari Manajemen Risiko Grup MIND ID untuk memastikan terlaksananya pengelolaan terpadu baik antar Grup MIND ID maupun antar fungsi terkait.
- b. Grup MIND ID diharapkan untuk menerapkan integrasi Manajemen Risiko dengan aspek ESG melalui:
 - (i) Kajian mengenai risiko, peluang dan dampak lingkungan dan sosial di investasi/proyek baru maupun perubahan signifikan dalam fase operasi melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang terdampak serta memberikan informasi kepada publik terkait hasil Kajian Risiko; dan

- (ii) Uji tuntas Hak Asasi Manusia (HAM) dan konflik yang sejalan dengan the OECD *Due Diligence Guidance on Conflict Affected and High-Risk Areas* khususnya di wilayah operasi yang rawan konflik maupun jika terdapat *supplier* dari daerah konflik untuk meminimalkan dampak HAM dalam rantai pasok perusahaan.
- c. Pendekatan Grup MIND ID untuk Manajemen Risiko ESG adalah:
 - (i) Melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap risiko ESG untuk mencapai tujuan bisnis dan kelancaran operasi pertambangan;
 - (ii) Melakukan komunikasi yang efektif terkait risiko ESG kepada para pimpinan dan pembuat kebijakan perusahaan;
 - (iii) Menanamkan *risk awareness* di dalam proses pembuatan keputusan untuk mendukung para pemimpin perusahaan dalam mengelola risiko secara proaktif dan efektif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta menjaga *core value*.

5.6. Manajemen Risiko Penyuapan

Dalam penerapan sistem manajemen anti-penyuapan, FMR Perusahaan berperan utamanya dalam mengkoordinasikan penilaian risiko suap (*bribery risk assessment*) yang komprehensif secara rutin.

5.7. Manajemen Risiko Keselamatan & Kesehatan Kerja (K3)

- a. Integrasi Manajemen Risiko dan K3 merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan bisnis dengan meminimalkan risiko yang terkait dengan K3 serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional bisnis.
- b. Integrasi Manajemen Risiko dilakukan melalui identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis dengan aman dan efektif.
- c. Integrasi Manajemen Risiko dan K3 dilakukan merujuk, namun tidak terbatas pada:
 - (i) ISO 45001:2018 Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3);
 - (ii) Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
 - (iii) Peraturan Menteri ESDM Nomor 38 Tahun 2014 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Pertambangan dan Keselamatan Operasi (KO) Pertambangan.

5.8. Manajemen Risiko Keamanan Sistem & Teknologi Informasi

Praktik Manajemen Risiko diintegrasikan dalam aspek keamanan sistem teknologi informasi dengan cara sebagai berikut:

- a. Identifikasi Risiko: Identifikasi risiko keamanan sistem teknologi informasi dapat dilakukan dengan mengevaluasi kerentanan sistem, menganalisis ancaman yang mungkin terjadi, dan mengidentifikasi dampak yang dapat timbul.
- b. Analisis Risiko: Setelah risiko diidentifikasi, analisis risiko dilakukan untuk menentukan tingkat risiko dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Analisis risiko membantu menentukan prioritas tindakan yang harus dilakukan.
- c. Penanganan Risiko: Setelah risiko dievaluasi, tindakan penanganan risiko harus dilakukan. Tindakan penanganan risiko meliputi meminimalkan atau menghilangkan risiko, memindahkan risiko kepada pihak lain, menerima risiko atau menghindari risiko tersebut.
- d. Pengawasan dan Pemantauan: Setelah tindakan penanganan risiko dilakukan, pengawasan dan pemantauan risiko terus dilakukan untuk memastikan bahwa risiko yang telah diidentifikasi, dievaluasi dan dikelola tetap terkendali.

Mekanisme integrasi manajemen risiko dengan aktivitas bisnis Perusahaan Grup MIND ID akan diatur lebih lanjut dalam masing-masing Kebijakan Pelaksana sesuai kebutuhan Perusahaan oleh satuan kerja penanggung jawab terkait.

BAB VI PENERAPAN *FOUR EYES PRINCIPLE*

6.1. Prinsip Utama *Four Eyes Principle*

Prinsip *Four Eyes Principle* menyatakan bahwa untuk setiap pengambilan keputusan pada inisiatif pengembangan usaha, termasuk dan tidak terbatas pada aksi korporasi, investasi, proyek strategis, dan lainnya, harus melibatkan dan mempertimbangkan kajian dari dua fungsi, yakni fungsi bisnis dan fungsi risiko.

Fungsi Bisnis	Fungsi Risiko
Fungsi yang berperan sebagai <i>Risk Owner/Project Owner</i> dalam pengajuan dan eksekusi inisiatif pengembangan usaha, memiliki peran antara lain: <ul style="list-style-type: none">membuat Kajian Risiko awal untuk selanjutnya disempurnakan bersama;menjadi pelaksana kontrol dan mitigasi risiko; danmemantau agar inisiatif tersebut mencapai sasaran perusahaan.	Fungsi yang berperan sebagai pembina (advisory) terkait pengelolaan risiko, memiliki peran antara lain: <ul style="list-style-type: none">melakukan Kajian Risiko;mereviu dan menguji berbagai aspek yang terdapat pada kajian bisnis;mempertajam identifikasi risiko beserta mitigasinya; danmelakukan <i>monitoring</i> bersama <i>Risk Owner</i>.

6.2. Pengambilan Keputusan

6.2.1 Pihak dalam proses pengambilan keputusan pada *stage gate review* suatu inisiatif pengembangan usaha (dengan rincian proses sebagaimana diatur dalam Kebijakan Pelaksana terkait pengembangan usaha dan investasi) terdiri dari pihak yang mewakili aspek bisnis dan pihak yang mewakili aspek risiko.

6.2.2 Dalam penerapan *Four Eyes Principle*, pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut (definisi dari istilah dalam huruf besar di bawah merujuk pada definisi yang diatur dalam Pedoman Strategis dan Kebijakan Pelaksana terkait pengembangan bisnis dan pengelolaan proyek, sebagaimana relevan):

- Pengambilan keputusan wajib didukung oleh Kajian Risiko yang disusun berdasarkan hasil kajian aspek bisnis (mencakup kajian bisnis, pemasaran, keuangan, dan teknis, sebagaimana relevan) serta mempertimbangkan Kajian Hukum dan Kajian Kepatuhan.
- Apabila Direktur yang membawahi Fungsi Manajemen Risiko menjadi *Project Sponsor* pada suatu inisiatif pengembangan usaha, maka yang bertindak mewakili fungsi risiko dalam proses pengambilan keputusan atas inisiatif pengembangan usaha tersebut digantikan oleh Direktur lain.

- c. *Project Sponsor* dapat mengeskalasi kewenangan pengambilan keputusan kepada *Steering Committee* terkait isu, risiko, dan pengambilan keputusan yang bersifat strategis dan memiliki pengaruh besar dalam perjalanan pelaksanaan program dan/atau proyek.

6.2.3 Kewenangan *Steering Committee* dalam pengambilan keputusan dapat dilaksanakan melalui rapat Direksi sebagaimana diatur dalam anggaran dasar Perusahaan.

6.3. Penyusunan Kajian

6.3.1 Kajian Risiko disusun oleh *Risk Owner/Project Owner* dan direviu oleh fungsi Manajemen Risiko serta disetujui oleh Pejabat terkait sesuai dengan peraturan yang berlaku.

6.3.2 Fungsi Manajemen Risiko melakukan reviu dan analisis atas Kajian Risiko yang disusun oleh *Risk Owner/Project Owner* untuk mempertajam dan melengkapi antara lain identifikasi serta mitigasi risiko.

6.3.3 Dalam melakukan evaluasi pada kajian Risiko, Fungsi Manajemen Risiko wajib:

- a. Memastikan bahwa proses penyusunan dan inisiasi inisiatif pengembangan usaha telah sesuai dengan tata cara sebagaimana disyaratkan dalam kebijakan Perusahaan;
- b. Memastikan bahwa kajian Risiko disusun berdasarkan dokumen pendukung pengambilan keputusan atas inisiatif pengembangan usaha setidaknya memuat kajian-kajian sebagai berikut:
 - 1) Kajian aspek bisnis (mencakup kajian bisnis, pemasaran, keuangan, dan teknis, sebagaimana relevan);
 - 2) Kajian Hukum; dan
 - 3) Kajian Kepatuhan;
- c. Memastikan bahwa inisiatif pengembangan usaha sebagaimana disusun dalam *business proposal* telah dievaluasi kesesuaiannya dengan visi misi serta Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP); dan
- d. Bersama dengan *Project Owner* melakukan reviu bersama dan penajaman atas Kajian Risiko yang dicantumkan berdasarkan hasil identifikasi dan pengelolaan risiko oleh *Project Owner*, dan menganalisis kesesuaiannya dengan selera risiko (*risk appetite*) sebagaimana tercantum dalam Strategi Risiko Perusahaan.

6.3.4 Kajian Risiko dilengkapi dengan mitigasi yang dilakukan *monitoring* secara berkelanjutan serta diperbarui secara berkala untuk keperluan kelengkapan dokumen tahap berikutnya dalam inisiatif pengembangan usaha.

- 6.3.5 Ilustrasi format Kajian Risiko terlampir pada Lampiran A dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta substansi yang diperlukan dari kajian bisnis berupa asumsi proyeksi, dasar penetapan kebutuhan investasi, spesifikasi teknis, dan hal lain yang diperlukan untuk mengukur keberhasilan inisiatif/proyek strategis.

6.4. *Monitoring dan Evaluasi*

- 6.4.1 Inisiatif/proyek strategis dimonitor (dan disampaikan kepada MIND ID) secara berkala agar *objective* proyek dapat dipenuhi dalam batas toleransi (antara lain biaya, jadwal, kualitas, dan ruang lingkup).
- 6.4.2 *Project Owner/Risk Owner* melakukan aktivitas pengendalian dan pengawasan proyek sebagaimana diatur dalam KP terkait, serta sekurang-kurangnya mencakup:
- Pengelolaan ruang lingkup dengan memonitor dan mengontrol cakupan awal proyek dan perubahan cakupan yang mungkin terjadi seminimal atau selaras dengan tujuan proyek;
 - Pengelolaan jadwal dengan memonitor pengerjaan proyek sesuai jadwal dan meminimalisir perubahan jadwal jika terjadi perubahan;
 - Pengelolaan biaya dengan memonitor pengeluaran biaya sesuai anggaran dan meminimalisir perubahan biaya jika terjadi perubahan;
 - Pengelolaan kualitas dengan memonitor kualitas proyek sesuai standar/rencana awal dan meminimalisir perubahan kualitas jika terjadi perubahan;
 - Pengelolaan risiko dengan memastikan mitigasi telah dijalankan sehingga risiko yang telah teridentifikasi (tingkat probabilitas dan dampaknya) tidak menjadi isu sepanjang pelaksanaan proyek; dan
 - Pengelolaan isu dengan memastikan isu yang telah terjadi dapat segera ditangani dan tidak menimbulkan masalah dalam pelaksanaan proyek secara berkepanjangan.
- 6.4.3 *Project Owner* dan fungsi manajemen risiko menetapkan rapat koordinasi minimal 1 (satu) kali setiap bulan, atau sesuai kebutuhan. Pelaksanaan rapat koordinasi dapat dilakukan secara *online* maupun *offline* dengan memperhatikan urgensi dan isu yang perlu solusi atau eskalasi agar sasaran proyek dapat tercapai.
- 6.4.4 Fungsi Manajemen Risiko melakukan analisis risiko (termasuk namun tidak terbatas pada pembaruan *Key Risk Indicator/KRI*) dan menentukan tindak lanjut yang diperlukan dan disepakati oleh *Project Owner/Risk Owner* berdasarkan informasi hasil pelaksanaan aktivitas pengendalian dan pengawasan proyek yang dilakukan oleh *Project Owner/Risk Owner*.
- 6.4.5 Hasil analisis risiko oleh fungsi Manajemen Risiko dapat digunakan untuk keperluan pelaporan kepada Kementerian BUMN, atau pihak lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

- 6.4.6 Fungsi Manajemen Risiko ikut serta dalam proses evaluasi yang dilakukan oleh *Project Owner* pada setiap akhir fase pengembangan usaha, termasuk namun tidak terbatas pada melakukan reviu atas aspek sebagai berikut:
- Pengelolaan proyek (termasuk aspek waktu, biaya, dan kualitas);
 - Kesesuaian *Business Case/Feasibility Study* (FS) terhadap kondisi aktualnya;
 - Identifikasi risiko sesuai dengan perkembangan proyek dan/atau program; dan
 - Efektivitas mitigasi yang telah dilakukan.
- 6.4.7 Berdasarkan hasil evaluasi dan apabila diperlukan:
- Fungsi Manajemen Risiko dapat menyesuaikan hasil analisis risiko dan melengkapinya dengan mitigasi baru untuk selanjutnya dapat dimonitor secara berkala; dan/atau
 - Project Owner* dapat mempertimbangkan untuk menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk menyesuaikan *project scope, schedule, cost, dan quality* dibandingkan dengan yang telah ditentukan di awal fase proyek.

BAB VII KETENTUAN PENUTUP

- 7.1 Pedoman Strategis ini berlaku efektif bagi Anggota MIND ID mulai sejak tanggal ditetapkan. Sehingga, ketentuan dalam Pedoman Strategis MIND ID wajib diadopsi sepenuhnya dalam seluruh kebijakan dan pedoman yang berlaku di lingkungan masing-masing Anggota MIND ID. Dalam hal diperlukan, Direksi MIND ID dapat memutuskan untuk memberlakukan Pedoman Strategis ini untuk diterapkan pada MIND ID.
- 7.2 Masing-masing Anggota MIND ID dapat memberlakukan dan/atau menerapkan Pedoman Strategis ini secara *mutatis mutandis* terhadap anak perusahaan/afiliasi terkendali sebagaimana diperlukan, dengan terlebih berkoordinasi dengan Divisi/satuan kerja terkait di MIND ID, kecuali terdapat arahan dan/atau kebijakan tertulis dan tegas dari MIND ID yang menyatakan lain.
- 7.3 Dalam hal terdapat perubahan nomenklatur Direksi dan/atau struktur organisasi pada Grup MIND ID, maka segala rujukan terhadap suatu jabatan/divisi/satuan kerja pada Grup MIND ID yang dinyatakan dalam Pedoman Strategis ini, dianggap sebagai rujukan terhadap jabatan/divisi/satuan yang memiliki tugas, fungsi dan tanggung jawab yang sama dengan jabatan/divisi/satuan yang dirujuk di atas pada saat Pedoman Strategis ini ditetapkan. Tanpa mengurangi ketentuan ayat (3) ini, dalam hal terjadi perubahan nomenklatur Direksi dan/atau struktur organisasi pada Grup MIND ID tersebut, maka Pedoman Strategis ini wajib disesuaikan segera setelah terjadinya perubahan tersebut.
- 7.4 Dengan ditetapkan dan berlakunya Pedoman Strategis ini, maka segala ketentuan yang mengatur mengenai hal yang sama dengan Pedoman Strategis ini dan bertentangan dengan Pedoman Strategis, dinyatakan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku secara keseluruhan. Namun, dalam hal terdapat ketentuan yang bertentangan antara Pedoman Strategis ini dengan Pedoman Strategis atau kebijakan strategis lain yang ditetapkan oleh MIND ID, maka hal tersebut wajib dikonsultasikan dengan MIND ID melalui perwakilannya (termasuk satuan kerja yang terkait di MIND ID) dengan mengikutsertakan/dengan tembusan kepada fungsi Governance and Compliance dan Portofolio Management.
- 7.5 Tanpa mengurangi ketentuan dalam Pasal ini, masing-masing Anggota MIND ID dapat menetapkan ketentuan tambahan yang tidak diatur oleh Pedoman Strategis ini, sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan, maksud dan/atau tujuan yang diatur dan/atau dimaksudkan diatur dalam Pedoman Strategis dan/atau Kebijakan Pelaksana.
- 7.6 Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan pada Pedoman Strategis ini dan/atau adanya perkembangan kebutuhan.

- 7.7 Pedoman Strategis ini dilaksanakan dengan tunduk pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah yang berlaku. Dalam hal terdapat pengaturan dalam Pedoman Strategis ini yang bertentangan dengan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah yang berlaku, maka Pedoman Strategis ini akan disesuaikan sebagaimana diperlukan, dengan terlebih dahulu memperoleh persetujuan Direksi MIND ID. Selama belum terdapat penyesuaian atas Pedoman Strategis sebagaimana dimaksud dalam ketentuan ini, maka ketentuan yang berlaku terkait hal yang bertentangan tersebut adalah perundang-undangan dan kebijakan yang berlaku.
- 7.8 Hal-hal yang belum diatur dalam Pedoman Strategis ini tetap mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7.9 Tindakan dan keputusan yang telah dilakukan dan/atau diproses sebelum diterbitkannya Pedoman Strategis ini, tetap berlaku dan dapat dilanjutkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebelumnya.
- 7.10 Kepatuhan terhadap pengadopsian dan/atau pelaksanaan ketentuan/kewajiban dalam Pedoman Strategis ini merupakan bagian yang dapat dipertimbangkan MIND ID dalam melakukan penilaian pencapaian *key performance indicator* (KPI) Direksi/Korporat. Dalam rangka melakukan pemantauan kepatuhan atas pengadopsian dan implementasi Pedoman Strategis ini, MIND ID berhak menentukan indikator yang akan dilakukan pemantauan secara berkala.
- 7.11 Dalam hal terdapat anak perusahaan MIND ID yang tidak termasuk dalam definisi Anggota MIND ID dan dipandang perlu oleh MIND ID untuk mengadopsi dan memberlakukan Pedoman Strategis ini, maka MIND ID melalui Divisi/satuan kerja terkait akan melakukan koordinasi dengan anak perusahaan tersebut sehubungan dengan pengadopsian dan pemberlakuan Pedoman Strategis ini dan/atau prinsip-prinsip dari Pedoman Strategis ini, sepanjang diperbolehkan oleh yurisdiksi hukum anak perusahaan MIND ID bersangkutan, yang dilakukan dengan instrumen dokumen sesuai dengan hukum yang berlaku.
- 7.12 Dengan diberlakukannya Pedoman Strategis ini, maka segala kebijakan yang diterbitkan MIND ID terkait hal-hal sebagaimana diatur dalam dan bertentangan dengan Pedoman Strategis ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- 7.13 Bilamana diperlukan, pelaksanaan Pedoman Strategis ini dapat dikoordinasikan lebih lanjut dengan diskusi bersama MIND ID dan/atau dengan penyampaian dokumen dari MIND ID kepada Anggota MIND ID, termasuk dalam bentuk penerbitan Kebijakan Pelaksana dan/atau *manual book*.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada Tanggal : 29 Januari 2024

PT MINERAL INDUSTRI INDONESIA (PERSERO)

NUR HIDAYAT UDIN

DIREKTUR MANAJEMEN RISIKO & HSSE

Diberlakukan pada tanggal surat penyampaian
kepada Anggota MIND ID

LAMPIRAN I

PEDOMAN STRATEGIS BIDANG MANAJEMEN RISIKO

NOMOR: PS-005/DIR/2024

A. TEMPLATE DOKUMEN KAJIAN RISIKO

Kajian risiko disusun berdasarkan substansi yang tercantum dalam kajian-kajian terkait. Sebagai ilustrasi, kajian risiko setidaknya memuat:

I. Informasi Umum	
Nama Proyek/Inisiatif	[Tuliskan nama Proyek]
Lokasi Proyek/Inisiatif	[Tuliskan lokasi Proyek, apabila terdapat di beberapa lokasi, cantumkan sebagai list]
Deskripsi Proyek/Inisiatif	[Menjelaskan deskripsi singkat dari proyek, tujuan dan target waktu pelaksanaan proyek]
II. Cakupan Proyek	
[Ringkasan cakupan proyek yang didefinisikan dalam project charter, apabila terdapat hal yang perlu diinformasikan selain yang tercantum dalam project charter, ditambahkan juga informasi tersebut] [Apabila proyek yang dikaji terdapat keterkaitan/ketergantungan dengan proyek lain termasuk dan tidak terbatas pada <i>corporate action</i> yang dibutuhkan, diinformasikan pada bagian ini] [Untuk inisiatif/proyek yang telah melalui tahap Inisiasi, agar diinformasikan tahapan proyek pada saat kajian risiko ini disusun]	
III. Legal dan Kepatuhan	
[Reviu kesesuaian dengan peraturan perundangan terkait, identifikasi dan analisis risiko yang relevan, termasuk mitigasinya]	
IV. Aspek Teknis	
[Reviu dan analisis yang terkait dengan aspek teknis, antara lain:] <ul style="list-style-type: none">▪ Status lahan untuk lokasi proyek, apakah sudah tersedia dan kalau belum bagaimana rencana pengadaannya serta risiko apa saja yang mungkin timbul.▪ Business model dan ekosistem proyek, analisis apakah terdapat multi supplier sehingga tidak ada ketergantungan kepada single supplier, analisis terkait risiko yang diidentifikasi berdasarkan business model dan ekosistem proyek.▪ Kapasitas produksi terpasang yang direncanakan.▪ Umur ekonomis proyek.▪ Kebutuhan yang terkait investasi, antara lain ketersediaan kontraktor EPC, teknologi yang digunakan, dsb.	

V. Aspek Pemasaran

[Reviu dan analisis yang terkait dengan aspek pemasaran, antara lain:]

- Produk yang dihasilkan proyek apakah sudah terdapat target market, berapa persen untuk kepentingan grup, berapa untuk kepentingan diluar grup.
- Analisis risiko apabila belum terdapat offtaker atas produk yang dihasilkan oleh proyek serta mitigasinya.

VI. Biaya/Capex

[Reviu biaya proyek dan kewajaran biaya, apabila informasi atas biaya (capex) yang ada belum berdasarkan kajian yang tingkat maturitasnya rendah, identifikasi dan analisis risikonya serta mitigasi yang perlu dilakukan]

[Untuk proyek yang sudah berjalan, bandingkan realisasi vs biaya. Apabila realisasi melampaui rencana (> 20%), identifikasi dan analisis risikonya, termasuk dampaknya terhadap kelanjutan penyelesaian proyek dan estimasi biaya penyelesaian proyek]

CAPEX	COST (in USD 000)
Direct Cost	
Equipment	
Material	
Construction	
Indirect Cost	
Contingency Cost	
TOTAL	

VII. Time Line/Milestone

[Informasikan timeline/milestone yang *critical path* dan analisis risiko serta mitigasi yang dibutuhkan agar proyek dapat selesai sesuai target yang ditetapkan (COD)]

[Reviu progress proyek berdasarkan s-curve, identifikasi dan analisis risikonya atas jadwal yang tidak sesuai, dan informasikan mitigasinya]
[Reviu laporan progress proyek, highlight tahap yang delay serta deskripsikan issue dan solusinya]

VIII. Aspek Keuangan

[Reviu dan analisis aspek keuangan/*financial*, antara lain:]

- *Review cost & benefit* berdasarkan *Feasibility Study* (FS) atau Kajian Bisnis, identifikasi risiko bila ada perubahan *timeline* baik pada fase pra-pelaksanaan, pelaksanaan, atau penyelesaian. Analisis dilakukan dan ditetapkan rencana mitigasinya.

FINANCIAL INDICATOR	UNIT	VALUE
IRR (pre tax)	%	
NPV (pre tax)	USD 000	
Payback Period (pre tax)	A	
IRR (post tax)	%	
NPV (post tax)	USD 000	
Payback Period (post tax)	A	

- Apabila ada perubahan yang langsung berdampak secara *financial*, dilakukan *sensitivity analysis* untuk memperkirakan deviasinya terhadap rencana awal.
- Apabila inisiatif berupa *corporate action* pada Anggota MIND ID (anak/cucu Anggota MIND ID) maka kinerja keuangan beberapa periode (apabila ada) disajikan dan dianalisis.
- Asumsi-asumsi proyek dirangkum dan *review* atas FS/Kajian Bisnis, seperti:

Aspek	Asumsi Nilai	Keterangan
Harga Jual	In IDR/USD	
Volume Produksi		
Volume Penjualan		
Nilai Penjualan		
Growth Penjualan p.a		
%COGS		
%SGA		
%Net Income		

IX. Profil Risiko

- *) Profil Risiko disusun berdasarkan Risk Register sesuai format excel sebagai lampiran yang tidak terpisahkan dari Kajian Risiko.
- *) Risk Matrix yang digunakan dalam penyusunan Profil Risiko menggunakan Risk Matrix yang terdapat dalam Strategi Risiko Perusahaan yang berlaku, yang minimum memuat Risk Heat Map/Risk Profile untuk Current Risk dan Target Risk.

X. Kesimpulan

- Kesimpulan hasil kajian disusun oleh Project Owner dan/atau Fungsi Pengembangan Usaha

XI. Catatan & Rekomendasi

- Catatan dan Rekomendasi atas hasil kajian disusun oleh Fungsi Manajemen Risiko

Catatan:

- 1. Kajian risiko disusun oleh Project Owner, direview oleh Fungsi Manajemen Risiko, dan disetujui oleh Pejabat terkait sesuai dengan peraturan yang berlaku.*
- 2. Untuk usulan investasi yang telah berjalan (telah mendapatkan persetujuan FID pada RKAP tahun sebelumnya), perlu dilakukan pembaruan (update) berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi untuk mendapatkan gambaran perubahan konteks, isu-isu/risiko yang kritikal serta progres dari mitigasi atas inisiatif tersebut.*

LAMPIRAN II
 PEDOMAN STRATEGIS BIDANG MANAJEMEN RISIKO
 NOMOR: PS-005/DIR/2024

B. Kajian Risiko – Risk Register (Dapat menggunakan format *risk register* dalam bentuk Excel):

Identifikasi Risiko								Analisis Risiko						Rencana Mitigasi					Target Risiko Residual				Keterangan																					
Sasaran Proyek	Risk Owner	Tahapan Proyek	Risk ID	Kejadian Risiko	Taksonomi Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Kualitatif	Risiko Inheren				Kontrol	Current Risk				Aktivitas	Deliverables	Budget	Due Date	PIC	Target Risiko Residual																						
								Nilai Dampak	L	D	RL		Nilai Dampak	L	D	RL						Nilai Dampak		L	D	RL																		

Legend:
 L = *Likelihood*
 D = *Dampak*
 RL = *Risk Level*

* *Penetapan Taksonomi Risiko, Kriteria Likelihood dan Dampak mengacu pada dokumen Strategi Risiko Perusahaan yang berlaku.*