



**PANDUAN
MANAJEMEN RISIKO
PT TIMAH Tbk**



PERATURAN PERUSAHAAN
Nomor: 011 /Tbk/PER-0000/19-S11.1

TENTANG
PANDUAN MANAJEMEN RISIKO PT TIMAH Tbk
DI LINGKUNGAN PT TIMAH Tbk

DIREKSI PT TIMAH Tbk

- Menimbang** :
- a. bahwa dalam rangka penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang perlu ditetapkan pada tata nilai perusahaan dan tata kelola perusahaan yang berlaku di lingkungan PT TIMAH Tbk, maka dipandang perlu menetapkan Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk di lingkungan PT TIMAH Tbk;
 - b. bahwa maksud dan tujuan penetapan penyusunan Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk di lingkungan PT TIMAH Tbk adalah dalam rangka memberikan arahan bagi manajemen perusahaan dalam penerapan manajemen risiko secara terintegrasi berbasis *ISO 31000:2018 Risk Management - Principles and Guidelines*;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b di atas, perlu menetapkan Peraturan Perusahaan tentang Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk di Lingkungan PT TIMAH Tbk.
- Mengingat** :
1. Undang-Undang No. 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal;
 2. Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
 3. Akta Pendirian PT Tambang Timah (Persero) No. 1 tanggal 2 Agustus 1976 dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Keputusan No. Y.A.5/65/17 tanggal 5 Februari 1977 yang telah beberapa kali diubah dan terakhir dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perusahaan Perseroan (Persero) PT TIMAH Tbk disingkat PT TIMAH (Persero) Tbk No. 76 tanggal 29 November 2017 yang dibuat oleh Fathiah Helmi, S.H., Notaris di Jakarta yang telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Keputusan No. AHU-026066.AH.01.02.TAHUN 2017 tanggal 12 Desember 2017 jo. Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT TIMAH Tbk No.11 tanggal 12 Juli 2018 yang dibuat oleh Fathiah Helmi, S.H., Notaris di Jakarta yang telah diterima dan dicatat di dalam Sistem Administrasi Badan Hukum sesuai Surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar PT TIMAH Tbk No. AHU-AH.01.03-0221752 tanggal 13 Juli 2018;

4. ...

4. Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT TIMAH Tbk No. 32 tanggal 6 Mei 2019 yang dibuat oleh Jose Dima Satria, S.H.,M.Kn Notaris di Jakarta yang telah diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum sesuai Surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan PT TIMAH Tbk No. AHU-AH.01.03-0239201 tanggal 09 Mei 2019.

- Mengingat Pula** :
1. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 06 Juli 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
 2. Surat Keputusan Bersama antara Direksi PT TIMAH (Persero) Tbk dan Dewan Komisaris PT TIMAH (Persero) Tbk Nomor 1664/TBK/SK-0000/2014-S11.2 dan Nomor 06/Tbk/Kep/DK-01.2.3.4.5/2014 tanggal 24 Oktober 2014 tentang Pengesahan Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan atau *Code of Corporate Governance* PT TIMAH (Persero) Tbk.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan** : PERATURAN PERUSAHAAN TENTANG PANDUAN MANAJEMEN RISIKO PT TIMAH Tbk DI LINGKUNGAN PT TIMAH Tbk

Pasal 1

Menetapkan Buku Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk di Lingkungan PT TIMAH Tbk sebagaimana Lampiran Peraturan Perusahaan ini.

Pasal 2

Menunjuk Kepala Divisi Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk untuk mengkoordinir pelaksanaan penerapan Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk di Lingkungan PT TIMAH Tbk.

Pasal 3

Ketentuan Peralihan dan Penutup

- (1) Peraturan Perusahaan ini berlaku terhitung mulai tanggal ditetapkan, dengan ketentuan akan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

(2) ...



- (2) Hal-hal lain yang belum diatur atau belum cukup diatur dalam Peraturan Perusahaan ini akan diatur lebih lanjut berdasarkan penetapan Direksi PT TIMAH Tbk.

Ditetapkan di : Pangkalpinang
Pada tanggal : 30 Desember 2019

DIREKSI PT TIMAH Tbk
Direktur Utama,


M. RIZA PAHLEVI TABRANI

Tembusan:

1. Direksi PT TIMAH Tbk.
2. Para Pejabat setingkat di bawah Direksi PT TIMAH Tbk.

PANDUAN MANAJEMEN RISIKO PT TIMAH TBK

Jl. Jenderal Sudirman No. 51 Pangkalpinang
Bangka Indonesia

KATA SAMBUTAN
DIREKTUR UTAMA PT TIMAH Tbk

Assalamu'alaikum Wr Wb dan Salam Sejahtera buat kita semua.

Dalam kehidupan sehari-hari tak ubahnya seperti kehidupan sebuah perusahaan, dimana kita dihadapkan pada ketidakpastian (*uncertainty*) atau "risiko" yang berdampak pada pencapaian harapan atau sasaran yang diinginkan. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal Perusahaan yang mewarnai situasi dan kondisi usaha perusahaan, serta dapat mempengaruhi jalannya usaha PT TIMAH Tbk. Untuk itu segala bentuk perubahan tersebut perlu kita antisipasi dengan melakukan penilaian (*assessment*) resiko secara baik dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan, biaya-manfaatnya dan lebih dari itu adalah dalam upaya pencegahan agar risiko tersebut tidak terjadi.

Saya menyambut baik dengan penyusunan Panduan Manajemen Risiko PT TIMAH Tbk oleh Divisi Manajemen Risiko dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya sebagai fasilitator kepada para pemilik risiko (*risk owner*) di lingkungan PT TIMAH Tbk.

Direksi berkomitmen atas penanganan risiko dalam kegiatan usaha yang dijalankan dengan harapan selain dapat mencegah terjadinya deviasi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, juga diharapkan dapat mendukung perusahaan dalam menjalankan usahanya agar dapat tumbuh dengan lebih baik dan mendapat keberlabaan usaha yang semakin baik secara berkesinambungan. Kesadaran kepada para pemilik risiko untuk selalu mengelola risiko dengan baik dan memadai sangat berperan penting untuk mewujudkan harapan tersebut.

Untuk itu agar Panduan Manajemen Risiko ini dapat memberikan kemanfaatan yang lebih optimal, maka perlu dikomunikasikan, dijalankan, dan dievaluasi pelaksanaannya serta untuk disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perubahan yang terjadi baik di dalam atau di luar Perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha perusahaan. Komitmen, sinergitas dan soliditas oleh berbagai pihak terkait kegiatan usaha yang didalamnya (*include*) memperhatikan risiko perlu mendapatkan perhatian secara seksama.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan bimbingan dan kekuatan kepada kita semua didalam menjalankan usaha perusahaan sehingga dapat berjalan sukses dengan hasil yang lebih baik.

Pangkalpinang, 31 Desember 2019

PT TIMAH TBK
Direktur Utama,



M. RIZA PAHLEVI TABRANI

**Lembar Pengesahan
Panduan Manajemen Risiko
PT TIMAH Tbk**

Penanggung Jawab	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dipersiapkan	Rian L Kencono	Kepala Bidang Manajemen Risiko Operasi Bisnis	
	Mediawati Oktarini	Kepala Bidang Manajemen Risiko Investasi Bisnis	
Diperiksa	Setiawan Raharjo	Kepala Divisi Manajemen Risiko	
Disetujui	Purwoko	Direktur Niaga	

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA SAMBUTAN DIREKTUR UTAMA	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Maksud dan Tujuan	1
1.3. Ruang Lingkup	2
1.4. Visi dan Misi Penerapan Manajemen Risiko	3
1.5. Strategi Penerapan Manajemen Risiko	3
1.6. Dasar Hukum Penerapan Manajemen Risiko	4
1.7. Referensi/Rujukan	5
1.8. Definisi Umum	5
BAB II. ORGANISASI DAN KEWENANGAN	
2.1. Interaksi Organisasi	14
2.3. Peran dan Tanggung Jawab	14
BAB III. PRINSIP DAN KERANGKA MANAJEMEN RISIKO	
3.1. Pendahuluan	20
3.2. Prinsip Manajemen Risiko	21
3.3. Kerangka Manajemen Risiko	24
3.3.1. Kepemimpinan dan Komitmen	25
3.3.2. Integrasi Kerangka Manajemen Risiko	26
3.3.3. Desain Kerangka Manajemen Risiko	27
3.3.3.1. Pemahaman akan organisasi dan konteks perusahaan	27
3.3.3.2. Artikulasi komitmen manajemen risiko	28
3.3.3.3. Penyelarasan peran, otorisasi, kapabilitas, dan akuntabilitas	28
3.3.3.4. Alokasi sumber daya	29
3.3.3.5. Pembangunan komunikasi dan konsultasi	30
3.3.4. Implementasi Kerangka Manajemen Risiko	30
3.3.5. Evaluasi Kerangka Manajemen Risiko	30
3.3.6. Perbaikan Kerangka Manajemen Risiko	31

BAB IV. PROSES MANAJEMEN RISIKO

4.1. Pendahuluan	33
4.2. Komunikasi dan Konsultasi.....	34
4.3. Lingkup, Konteks, dan Kriteria	35
4.3.1. Lingkup.....	36
4.3.2. Konteks	37
4.3.3. Kriteria	39
4.3.3.1. Kriteria Kemungkinan	40
4.3.3.2. Kriteria Dampak	40
4.3.3.3. Kriteria Tingkat Risiko	40
4.3.3.4. Kriteria Evaluasi Risiko.....	41
4.3.3.5. Kategori Risiko	42
4.3.3.6. Kriteria Keefektifan Pengendalian Internal.....	43
4.3.3.7. Kriteria Perlakuan Risiko	43
4.3.3.8. Kriteria Keefektifan Perlakuan Risiko	44
4.4. Asesmen Risiko.....	44
4.4.1. Identifikasi Risiko	45
4.4.2. Analisis Risiko	46
4.4.3. Evaluasi Risiko	48
4.5. Perlakuan Risiko (<i>Risk Treatment</i>)	49
4.5.1. Opsi Pemilihan Perlakuan Risiko	49
4.5.2. Rencana Perlakuan Risiko.....	50
4.6. Penetapan Profil Risiko Utama	50
4.7. Pemantauan dan Kaji Ulang	52
4.8. Perekaman dan Pelaporan	55

BAB VI. PENUTUP

4.1 Penutup.....	65
------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 2.1	Bagan Interaksi Penerapan Manajemen Risiko.....	19
Lampiran 3.1	Tabel Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko.....	32
Lampiran 4.1	Tabel Pelaporan Manajemen Risiko	56
Lampiran 4.2	Kriteria Kemungkinan.....	57
Lampiran 4.3	Kriteria Dampak	58
Lampiran 4.4	Kategori Risiko.....	60
Lampiran 4.5	Panduan Pengukuran Keefektifan Kontrol Internal.....	62
Lampiran 4.6	Panduan Pengukuran Keefektifan Perlakuan Risiko	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT Timah Tbk, selanjutnya disebut dengan Perusahaan, adalah Perusahaan yang bergerak di sektor pertambangan timah dengan lingkungan bisnis yang terpapar oleh ketidakpastian, baik dalam konteks internal maupun eksternal Perusahaan. Kondisi ketidakpastian atau risiko ini melekat di setiap fungsi, operasi bisnis, dan inisiatif strategis yang dijalankan oleh Perusahaan. Terkait hal ini, Perusahaan harus mengelola (menemukenali, memantau dan mengkaji, mengkomunikasikan dan konsultasi, serta memperlakukan/menangani) risiko secara efektif dengan mempertimbangkan sumber daya yang harus dialokasikan, manfaat yang akan diperoleh, serta selera risiko (*risk appetite*).

1.2. Maksud dan Tujuan

Tujuan pembuatan Pedoman Manajemen Risiko adalah untuk:

1. Meningkatkan kesadaran bahwa semua upaya pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan mengandung risiko dan karenanya setiap individu, unit kerja (Proses Inti, Pendukung, Anak Perusahaan, Proyek, dst.), harus mampu mengelola risiko sesuai kedudukan dan tanggung jawabnya masing-masing sebagai bagian dari pengelolaan risiko korporasi yang terintegrasi.
2. Memberikan jaminan yang memadai terhadap upaya pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan dengan cara:
 - i. Menurunkan tingkat kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang dapat menghambat kelancaran dan keberhasilan proses bisnis.
 - ii. Meminimalkan potensi kerugian sebagai dampak yang ditimbulkan oleh peristiwa-peristiwa tersebut.
3. Membantu pemilik risiko dalam mengelola risikonya melalui sistem yang terpadu, baku, sistematis, dan sesuai dengan Panduan Pengelolan Risiko, yakni Standar Internasional ISO 31000:2018.

4. Memberikan dasar bagi pembuatan keputusan terhadap kegiatan strategis dan operasional Perusahaan, termasuk upaya-upaya pendukung lainnya.

1.3. Ruang Lingkup

Pengelolaan risiko yang tertuang di dalam Pedoman Manajemen Risiko berlaku bagi seluruh tingkatan dan kegiatan perusahaan, antara lain:

1. Tingkat Kantor Pusat: Manajemen risiko melekat pada sasaran strategis perusahaan sebagai tolok ukur pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan manajemen risiko pada tingkat kantor pusat berlaku pada tingkat Direktorat, Divisi, keseluruhan bisnis inti, dan bisnis pendukung. Manajemen risiko berperan untuk mengawal penyusunan dan keefektifan program kerja dan anggaran.
2. Tingkat Divisi/Unit Kerja: Manajemen risiko melekat pada seluruh proses bisnis setiap Divisi/Unit Kerja sebagai alat bantu terlaksananya aktivitas Divisi/Unit Kerja secara efektif dan efisien. Manajemen risiko berperan untuk mengawal penyusunan dan keefektifan program kerja dan anggaran.
3. Anak Perusahaan: Manajemen risiko melekat pada seluruh proses bisnis setiap Anak Perusahaan sebagai alat bantu terlaksananya aktivitas Anak Perusahaan secara efektif dan efisien. Manajemen risiko berperan untuk mengawal penyusunan dan keefektifan program kerja dan anggaran.
4. Tingkat Proyek Manajemen risiko melekat pada aktivitas proyek pada setiap proyek untuk mengawal terlaksananya proyek sesuai waktu, lingkup, biaya, dan kualitas. Manajemen risiko berperan untuk mengawal perencanaan hingga penutupan program kerja dan anggaran proyek, termasuk pembelajaran.

Standar atau acuan yang digunakan dalam mengelola risiko mengacu pada Panduan ISO 31000:2018 yang mencakup beberapa aspek, antara lain:

1. Prinsip pengelolaan risiko dengan prinsip utamanya adalah menciptakan dan melindungi nilai.
2. Kerangka pengelolaan risiko dengan kerangka utamanya adalah kepemimpinan dan komitmen.

3. Proses pengelolaan risiko dengan proses utamanya mengacu pada siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) guna memastikan perwujudan perbaikan berkelanjutan.

1.4. Visi dan Misi Penerapan Manajemen Risiko

Direksi menetapkan visi dan misi penerapan manajemen risiko Perusahaan:

1. Visi:
Unggul dalam penerapan manajemen risiko di sektor pertambangan.
2. Misi:
 - i. Memberikan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan.
 - ii. Mewujudkan peningkatan berkelanjutan terhadap kematangan pengelolaan risiko (*risk maturity level*) yang selaras dengan sasaran kinerja Perusahaan.
 - iii. Meningkatkan kesadaran dan keterlibatan setiap personel dalam mengelola risiko yang baik dan benar.
 - iv. Memastikan keefektifan upaya peningkatan kompetensi pengelolaan risiko melalui pembelajaran dan optimalisasi pengalaman secara berkelanjutan.

1.5. Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Strategi yang digunakan dalam mengelola risiko dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen risiko secara bertahap.
Penerapan manajemen risiko dilakukan secara bertahap dalam rangka meningkatkan maturitas penerapan manajemen risiko dengan memperhatikan:
 - a. Pemenuhan integrasi aspek ISO 31000 (prinsip, kerangka, dan proses) dengan atribut, kompetensi penggerak, dan indikator kesiapan.
 - b. Pemastian kesiapan sumber daya, sarana dan prasarana.
 - c. Penetapan peta jalan (*road-map*) pengelolaan risiko yang diselaraskan rencana jangka panjang dan pendek Perusahaan.
2. Penyelarasan sistem manajemen risiko dengan sistem manajemen lain yang terkait.

Manajemen risiko ditempatkan sebagai pusat integrasi sistem manajemen. Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan yang memadai terhadap sistem-sistem lain yang telah berjalan maupun yang akan diterapkan di masa mendatang.

Sistem manajemen yang dimaksud, namun tidak terbatas pada, adalah sistem manajemen kinerja, kesiapan pengendalian internal, keefektifan internal, program kerja dan penganggaran, termasuk pengembangan proyek.

3. Internalisasi budaya risiko.

Penerapan manajemen risiko didukung oleh internalisasi budaya risiko secara masif di setiap tingkatan (*risk is everybody business*) dan melalui kepemimpinan dan komitmen dari Pimpinan Perusahaan.

1.6. Dasar Hukum Penerapan Manajemen Risiko

1. Undang-undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara
2. Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
3. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1976 Tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Tambang TIMAH menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)
4. Peraturan Menteri Negeri BUMN No. PER- 01/MBU/2011 tentang Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan PER-09/MBU/2012
5. Standar Internasional ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines
6. Keputusan Bersama Dewan Komisaris PT Timah Tbk dan Direksi PT Timah Tbk No. KEP 448/UM.004/X/AP II-2007 dan KEP.484.1/KS.005/AP II-2004 sebagaimana telah diubah menjadi DKOM.390.1/HK.201/AP II-2014 dan KEP.02.03.01/08/2014.3 tentang Pedoman Good Corporate Governance dan Kewajiban Pengelolaan Risiko
7. Keputusan Dewan Komisaris PT Timah Tbk No. KEP.512/KP.1013.3/AP II-2007 sebagaimana telah diubah melalui Keputusan Dewan Komisaris PT Timah Tbk No. KEP.02/KP.1013.3/AP II-2008 tentang Pembentukan Komite Manajemen Risiko

8. Keputusan Direksi PT Timah Tbk No. KEP.01.01/10/2009.4 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Timah Tbk sebagaimana telah diubah melalui Keputusan Direksi No. KEP.01.01/11/2012.2 tanggal 28 November 2012
9. Peraturan Direksi PT Timah Tbk No. PD.01.01/07/2015/0026 sebagaimana telah diubah menjadi PD.01.01/09/2017/0054 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat Dan Kantor Divisi PT Timah Tbk
10. Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Timah Tbk No. CO.793/HK.201/APII-2015 dan PD.01.02/11/2015/0057 tentang Piagam Manajemen Risiko Perusahaan dan Pedoman Kebijakan Manajemen Risiko di Lingkungan PT Timah (Persero) Tbk
11. Board Manual PT TIMAH (Persero) Tbk tahun 2012 sebagai turunan dari Permen BUMN No PER-01/MBU/2011
12. Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance) PT TIMAH (Persero) Tbk.
13. Pedoman Manajemen Risiko Holding.

I.7. Referensi/Rujukan

Dokumen-dokumen yang menjadi referensi/rujukan dalam merealisasikan Panduan Manajemen Risiko Perusahaan meliputi :

1. ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines.
2. Badan Standarisasi Nasional SNI Nomor ISO 31000
3. Risk Management Vocabulary-ISO/IEC Guide 73:2009

I.8. Definisi Umum

Perusahaan mengadopsi definisi manajemen risiko berdasarkan ISO Guide 73:2009-*Risk Management Vocabulary* agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan dan manajemen perusahaan.

No	Istilah	Definisi
1	Risiko (risk)	Pengaruh ketidakpastian terhadap sasaran.
2	Manajemen risiko (<i>risk management</i>)	Aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan terkait dengan risiko.
3	Kerangka kerja manajemen risiko (<i>risk management farmework</i>)	Seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk merencanakan, menerapkan, memantau, mengkaji ulang dan perbaikan manajemen risiko secara berkelanjutan di seluruh organisasi. Landasan termasuk kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko. Pengaturan organisasi mencakup rencana, hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan. Kerangka manajemen risiko menyatu ke dalam keseluruhan kebijakan strategis dan operasional, serta praktik-praktik Perusahaan.
4	Perusahaan	PT. Timah Tbk.
5	Unit/Divisi	Satuan kerja dalam struktur organisasi di Perusahaan yang dipimpin oleh pejabat setingkat <i>Vice President</i> (BOD-2).
6	Kebijakan manajemen risiko (<i>risk management policy</i>)	Pernyataan strategis dari Direksi mengenai arah penerapan manajemen risiko.
7	Proses manajemen risiko (<i>risk management process</i>)	Penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik secara sistematis terhadap aktivitas komunikasi, konsultasi, penetapan lingkup, kriteria, dan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, peninjauan risiko, serta pelaporan dan perekaman.
8	Komunikasi (<i>communication</i>)	Proses berkelanjutan atau iteratif yang dilakukan organisasi untuk menyediakan, membagikan, atau memperoleh informasi, serta untuk berdialog dengan para pemangku kepentingan terkait dengan manajemen risiko.
9	Konsultasi (<i>consultation</i>)	Proses dialog antara organisasi dengan para pemangku kepentingan, yang berdasarkan informasi tersedia untuk menentukan sikap atau arah kebijakan sebelum mengambil keputusan. Konsultasi merupakan suatu proses bukan keluaran yang pengaruhnya pada sebuah keputusan lebih atas dasar pertimbangan dan bukan kekuasaan. Selain itu, konsultasi merupakan masukan untuk proses pengambilan keputusan dan bukan pengambilan keputusan bersama.

No	Istilah	Definisi
10	Penetapan konteks	Pendefinisian parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan ketika mengelola risiko, serta penetapan ruang lingkup dan kriteria risiko untuk kebijakan manajemen risiko.
11	Konteks eksternal (<i>internal context</i>)	Lingkungan eksternal tempat perusahaan berupaya untuk mencapai tujuannya. Konteks ini mencakup budaya, sosial, politik, hukum, peraturan, teknologi, ekonomi, dsb.
12	Konteks internal (<i>external context</i>)	Lingkungan internal tempat perusahaan berupaya untuk mencapai tujuannya. Konteks ini mencakup tata kelola, struktur organisasi, aturan, akuntabilitas, kebijakan, sasaran, strategi arus informasi, budaya organisasi, dsb.
13	Pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>)	Orang/pihak/organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap dirinya dipengaruhi oleh suatu keputusan atau aktivitas. Pengambil keputusan juga dianggap sebagai pemangku kepentingan.
14	Persepsi risiko (<i>risk perception</i>)	Pandangan atau persepsi pemangku kepentingan terhadap risiko. Persepsi risiko mencerminkan kebutuhan-kebutuhan, isu-isu, pengetahuan, keyakinan dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan. Persepsi risiko dapat berbeda dengan data obyektif.
15	Kriteria risiko (<i>risk criteria</i>)	Kerangka acuan yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kepentingan suatu risiko.
16	Asesmen risiko (<i>risk assessment</i>)	Rangkaian kegiatan pelaksanaan proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko.
17	Identifikasi risiko (<i>risk identification</i>)	Proses untuk menemukan dan/atau mendeskripsikan risiko yang meliputi identifikasi sumber risiko, peristiwa kejadian, penyebabnya dan potensial dampaknya. Identifikasi risiko juga mencakup data historis, analisis teoritis, pendapat ahli dan kebutuhan pemangku kepentingan.
18	Sumber risiko (<i>risk source</i>)	Unsur yang baik secara individu maupun kolektif memiliki potensi intrinsik untuk menimbulkan risiko. Sumber risiko dapat berupa <i>tangible</i> atau <i>intangible</i> .
19	Peristiwa (<i>event</i>)	Kejadian atau perubahan pada suatu kondisi atau keadaan-keadaan tertentu.

No	Istilah	Definisi
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suatu peristiwa dapat terjadi sekali atau beberapa kali dan memiliki penyebab yang berbeda-beda; ▪ Suatu peristiwa dapat terdiri dari sesuatu yang tidak terjadi; ▪ Suatu peristiwa terkadang dapat disebut sebagai insiden (<i>incident</i>) atau kecelakaan (<i>accident</i>); ▪ Suatu peristiwa di mana tidak terdapat kerugian (dampak), dapat disebut juga "<i>near miss</i> (hampir kena)", "<i>near hit</i> (nyaris kena)", "<i>close call</i>; atau "<i>dangerous occurrence</i> (kejadian yang berbahaya)".
20	Berbahaya (<i>hazard</i>)	Sumber potensial yang menyebabkan kondisi bahaya. Kondisi berbahaya ini dapat menjadi salah satu sumber risiko.
21	Pemilik risiko (<i>risk owner</i>)	Orang atau entitas dengan akuntabilitas dan kewewenangan untuk mengelola risiko.
22	<i>Risk Champion</i>	Orang atau pejabat setingkat kepala bidang (<i>Assistant Vice President</i>) yang ditunjuk oleh Divisi Manajemen Risiko dalam sebuah SK yang bertugas sebagai: <ul style="list-style-type: none"> ▪ penghubung antara Divisi Manajemen Risiko dengan pemilik risiko, termasuk memfasilitasi proses manajemen risiko di Unit/Divisinya. ▪ pelopor atau penggerak utama proses manajemen risiko dan budaya risiko di Unit/Divisinya. ▪ menjalankan peran fungsional dalam memfasilitasi para <i>risk owner</i> di setiap satuan kerja dalam menjalankan proses manajemen risiko.
23	Petugas risiko (<i>risk officer</i>)	pejabat setingkat kepala bidang (<i>Assistant Vice President</i>) yang bertugas membantu Risk Champion dalam menggerakkan proses dan budaya manajemen risiko berjalan efektif.
24	Analisis risiko (<i>risk analysis</i>)	Proses untuk memahami sifat risiko dan untuk menentukan tingkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk evaluasi risiko dan landasan keputusan untuk perlakuan risiko.
25	Kemungkinan (<i>likelihood</i>)	Kesempatan/kemungkinan bahwa sesuatu akan terjadi. Dalam terminologi manajemen risiko, "kemungkinan" digunakan untuk merujuk kepada peluang sesuatu terjadi. Kemungkinan ini di definisikan, diukur atau ditentukan secara obyektif atau subyektif, kuantitatif atau kualitatif dan di deskripsikan menggunakan istilah umum atau matematis.
26	Paparan (<i>exposure</i>)	Sejauh mana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan terkena suatu peristiwa/kejadian.

No	Istilah	Definisi
27	Dampak (<i>consequence</i>)	<p>Hasil atau akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan atau sasaran organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suatu peristiwa dapat menyebabkan berbagai dampak; ▪ Suatu dampak dapat dipastikan atau tidak dapat dipastikan, dan memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap sasaran. ▪ Dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.
28	Probabilitas (<i>probability</i>)	Ukuran peluang terjadinya suatu peristiwa (kejadian) yang dinyatakan dalam rentang angka antara 0 dan 1 ($0 < x < 1$). Angka 0 menyatakan pasti tidak terjadi dan angka 1 menyatakan pasti (mutlak) terjadi.
29	Frekuensi (<i>frequency</i>)	Ukuran kemungkinan dari suatu peristiwa yang dinyatakan dalam jumlah peristiwa yang terjadi dalam satu periode tertentu.
30	Kelemahan (<i>vulnerability</i>)	Kumpulan sifat yang melekat pada sesuatu hal yang membuatnya rentan terhadap sumber risiko, sehingga memudahkan timbulnya dampak.
31	<i>Risk matrix</i>	Alat untuk menentukan peringkat dan menampilkan risiko dengan menentukan rentang dampak dan kemungkinan.
32	Tingkat risiko (Level of risk)	Besarnya risiko dinyatakan dalam kombinasi dampak dan kemungkinan risiko.
33	Evaluasi risiko (<i>risk evaluation</i>)	Proses membandingkan hasil analisis risiko terhadap kriteria risiko untuk menentukan apakah suatu risiko dan/atau tingkatnya dapat diterima atau ditoleransi.
34	Selera risiko (<i>risk appetite</i>)	Keputusan untuk menerima atau menolak risiko setelah mempertimbangkan nilai kegawatan dibandingkan peluang positif yang menyertainya.
35	Toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>)	Kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan dalam menanggung risiko setelah ditambahkan perlakuan risiko dalam upayanya untuk mencapai sasaran organisasi. Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh ketentuan hukum dan perundangan.
36	Agregasi risiko (Risk aggregation)	Proses untuk menggabungkan atau mengumpulkan nilai risiko-risiko untuk memperoleh gambaran dan pemahaman terhadap risiko.

No	Istilah	Definisi
37	Menerima risiko (<i>risk acceptance</i>)	Keputusan untuk menerima suatu risiko tertentu, di mana: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa proses perlakuan risiko atau ketika proses tersebut sedang berjalan. ▪ Risiko yang diterima harus dimonitor dan dikaji ulang.
38	Perlakuan risiko (<i>risk treatment</i>)	Sikap perusahaan dalam mengelola risiko. Umumnya ada 4 kondisi dalam menghadapi risiko, yaitu: menerima risiko, membagi risiko, mengurangi risiko, dan menolak risiko.
39	Pengendalian (<i>control</i>)	Kegiatan untuk mengubah tingkat risiko menjadi lebih rendah, yang meliputi antara lain proses kerja, kebijakan, peralatan, praktek atau tindakan untuk mengubah nilai risiko.
40	Menolak risiko (<i>risk avoidance</i>)	Keputusan untuk tidak terlibat atau menarik diri dari, suatu kegiatan agar tidak terpapar risiko tertentu. Penghindaran risiko didasarkan pada hasil evaluasi risiko dan/atau ketentuan hukum.
41	Membagi risiko (<i>sharing risk</i>)	Salah satu bentuk perlakuan risiko dengan melibatkan atau membagi pengelolaan risiko kepada pihak lain (ketiga). Pembagian (distribusi) risiko bergantung pada kehandalan dan kejelasan pengaturan pembagian. Transfer risiko adalah bentuk dari pembagian risiko.
42	Risiko inheren (<i>inherent risk</i>)	Risiko yang melekat pada proses bisnis suatu entitas. Risiko murni tanpa adanya pengendalian internal/ <i>existing control</i> maupun perlakuan risiko.
43	Risiko tersisa (<i>residual risk</i>)	Risiko yang tersisa setelah adanya perlakuan risiko.
44	Risiko aktual (<i>actual risk</i>)	Risiko terkini ketika perlakuan risiko sudah dilaksanakan. Umumnya dilakukan pada saat melakukan monitoring risiko.
45	Risiko saat ini (<i>current risk</i>)	Risiko yang sudah dilengkapi dengan pengendalian internal risiko/ <i>existing control</i> , namun belum diberikan perlakuan risiko.
46	Ketahanan (<i>resilience</i>)	Kemampuan untuk bertahan terhadap pengaruh suatu peristiwa.
47	Pemantauan (<i>monitoring</i>)	Pemeriksaan, pengawasan, pengamatan kritis, dan penentuan status secara terus menerus untuk mengidentifikasi perubahan dari tingkat kinerja yang diminta atau diharapkan.

No	Istilah	Definisi
48	Reviu/kaji ulang (<i>review</i>)	Kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kecocokan, kecukupan dan keefektifan sesuatu obyek atau sistem dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dimana pemantauan dapat dilaksanakan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko dan risiko itu sendiri.
49	Pelaporan risiko (<i>risk reporting</i>)	Bentuk komunikasi untuk menyampaikan informasi mengenai profil risiko dan pengelolannya kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.
50	Daftar risiko (<i>risk register</i>)	Rekaman informasi mengenai risiko yang telah teridentifikasi. <i>Risk register</i> dapat disebut juga dengan menggunakan istilah <i>risk log</i> .
51	Profil risiko (<i>risk profile</i>)	Deskripsi dari berbagai kumpulan risiko-risiko. Kumpulan risiko-risiko yang dimaksud dapat berupa sekumpulan risiko-risiko yang ada di seluruh perusahaan atau per direktorat atau per Unit/Divisi.
52	Audit manajemen risiko (<i>risk management audit</i>)	Proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk mendapatkan bukti dan mengevaluasinya secara obyektif untuk menentukan sejauh mana kerangka manajemen risiko atau proses manajemen risiko telah memadai dan efektif.
53	Akuntabilitas	Perwujudan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan.
54	Asesmen maturitas (<i>maturity assessment</i>)	Proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti dan melakukan evaluasi secara objektif sehingga dapat ditentukan sejauh mana efektifitas tata kelola, kerangka kerja, penerapan pengelolaan risiko, atau aspek terkait lainnya.
55	Atribut risiko (<i>risk attributes</i>)	Kondisi risiko yang digambarkan secara kualitatif. Perusahaan menggunakan 4 (empat) tingkatan risiko, yaitu: Rendah, Sedang, Tinggi dan Sangat Tinggi.
56	Entitas (<i>Entity</i>)	Perusahaan atau organisasi yang didirikan untuk tujuan tertentu, yang dapat berupa Perusahaan bisnis, organisasi non-profit, badan pemerintah atau institusi akademik.
57	Ketidakpastian (<i>uncertainty</i>)	Keadaan atau kondisi di mana terdapat kekurangan informasi atau ketidakjelasan informasi terkait dengan kemungkinan dan/atau dampak dari suatu peristiwa.

No	Istilah	Definisi
58	Landasan	Kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen manajemen risiko.
59	Pembiayaan risiko (<i>risk financing</i>)	Salah satu bentuk perlakuan risiko yang mencakup rencana kontingensi untuk penyediaan dana guna memenuhi kebutuhan dampak finansial yang mungkin terjadi.
60	Pengendalian internal (<i>internal control/existing control</i>)	Proses yang didesain (dibuat) untuk memberikan jaminan yang memadai terhadap pencapaian tujuan yang optimal seperti: keefektifan dan efisiensi operasi, keandalan proses/produk dan kepatuhan terhadap hukum atau ketentuan yang berlaku.
61	Tingkat risiko (<i>level of risk</i>)	Besarnya nilai atau kegawatan risiko yang dinyatakan melalui perkalian nilai kemungkinan dan dampak.
62	Peristiwa risiko (<i>risk event</i>)	Suatu peristiwa yang memiliki potensi akan terjadi dan memiliki dampak terhadap pencapaian sasaran Perusahaan.
63	Peta risiko (<i>risk map</i>)	Teknik atau metode untuk memperagakan letak tingkat risiko dengan menggambarannya pada koordinat kartesian, sumbu dampak dan kemungkinan.
64	RACI Matrix	Alat untuk menjelaskan dan menegaskan peran dan tanggung jawab terhadap suatu risiko di organisasi. R= <i>Responsible</i> , A= <i>Accountable</i> , C= <i>Consulted</i> , I= <i>Informed</i> .
65	Rencana perlakuan Risiko	Uraian strategi/program/kegiatan dalam bentuk <i>action plan</i> yang akan dilakukan untuk mengurangi tingkat risiko sampai ke tingkat residual.
66	Retensi risiko (<i>risk retention</i>)	Kesediaan untuk menerima beban kerugian, atau manfaat dari suatu risiko tertentu. Retensi risiko mencakup penerimaan terhadap risiko residual. Tingkat risiko yang dapat diterima tergantung pada kriteria risiko.
67	Sistem Pengendalian Internal (<i>Internal Control System</i>)	Pengendalian atau pengawasan internal yang diterapkan di dalam suatu entitas.
68	Tata Kelola Perusahaan yang baik	Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan Perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

No	Istilah	Definisi
	<i>(Good Corporate Governance)</i>	

BAB II

Organisasi dan Kewenangan

2.1 Interaksi Organisasi

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh insan di Perusahaan. Oleh karena itu dibentuk fungsi yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko dan memastikan keefektifan penerapannya di lingkungan Perusahaan & Anak Perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Perusahaan menyediakan alokasi sumber daya yang memadai, antara lain meliputi:

- Struktur organisasi Divisi Manajemen Risiko dan kecukupan jumlah SDM maupun kompetensi dan keahlian yang diperlukan;
- Anggaran untuk penerapan manajemen risiko;
- Sarana parasarana yang diperlukan untuk penerapan manajemen risiko;
- Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi penerapan manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan pemilik risiko, internal auditor dan *risk management specialist*.
- Teknologi informasi untuk pengelolaan data terkait risiko

Bagan Interaksi Organisasi Manajemen Risiko dituangkan pada Lampiran 1.

2.2 Peran dan Tanggung jawab

Fungsi dan komitmen Perusahaan dalam mengelola risiko tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas yang ada di Korporasi dan Anak Perusahaan. Penanggung jawab utama penerapan manajemen risiko adalah Direksi Perusahaan dan Direksi masing-masing Anak Perusahaan. Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

Dalam kaitannya dengan pengembalian tugas fungsi pengawasan Perusahaan, Dewan Komisaris memiliki peran dan tanggung jawab:

- a. memastikan bahwa Direksi dan jajarannya mengelola risiko secara efektif,

- b. memberikan pandangan dan masukan kepada Direksi mengenai risiko-risiko Perusahaan yang tergolong signifikan dan perlu mendapat perhatian khusus, berdasarkan informasi risiko yang obyektif dan menyeluruh sebagaimana disampaikan oleh Direksi dan/atau Divisi/Unit kerja pendukungnya.

Dalam pelaksanaan fungsi pengawasan ini, Dewan Komisaris membentuk Komite terkait Manajemen Risiko, dengan uraian peran dan tanggung jawab terinci sebagaimana ditetapkan dalam Piagam Komite Manajemen Risiko atau Manual Dewan Komisaris atau dokumen lain yang menjelaskan mengenai hal ini dan selanjutnya dijadikan rujukan oleh Perusahaan.

2. Komite Nominasi, Remunerasi, dan Risiko

Dewan Komisaris membentuk Komite Nominasi, Remunerasi, dan Risiko memiliki tugas-tugas terkait dengan pemantauan pengelolaan risiko dengan peran tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Membantu Dewan Komisaris dalam memastikan keefektifan pelaksanaan manajemen risiko oleh Direksi;
- b. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris mengenai penyempurnaan sistem pengelolaan manajemen risiko serta pelaksanaannya;
- c. Mengidentifikasi risiko-risiko strategis yang perlu mendapatkan perhatian dari Dewan Komisaris serta memantau dan mengevaluasi profil risiko dan perkembangannya. Selain itu, komite ini melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris antara lain meliputi:
 - i. Menginformasikan kepada Dewan Komisaris hal-hal yang sangat mendesak sedini mungkin/peringatan dini (early-warning), yang perlu disampaikan kepada Direksi untuk ditindaklanjuti;
 - ii. Melakukan penelaahan atas ketaatan Perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal dan peraturan perundang-undangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Perusahaan;
 - iii. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris yang berkaitan dengan tugas dan wewenang Dewan Komisaris.

- d. Melakukan pemantauan risiko dengan mengikuti tahapan-tahapan proses manajemen risiko beserta seluruh jajaran Divisi atau Unit Kerja sebagai Pemilik Risiko (Risk Owner) yang meliputi identifikasi, pengukuran, penanganan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan, serta pengungkapan risiko dan asuransi;

Dalam pelaksanaan tugasnya, Komite NRR mendapatkan dukungan teknis dari organ Dewan Komisaris lainnya dan dari Divisi Manajemen Risiko.

3. Direksi

Sebagai penanggung jawab utama dalam pengelolaan risiko Perusahaan, Direksi memiliki peran dan tanggung jawab berikut :

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko.
- b. Membangun dan mengembangkan terwujudnya budaya sadar risiko di lingkungan Perusahaan;
- c. Menetapkan manajemen risiko menjadi bagian dalam upaya pencapaian KPI (*Key Performance Indicator*) di Perusahaan.
- d. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan RJPP, RKAP, dan peta jalan pengelolaan risiko (*Risk Management Road-Map*).
- e. Memastikan kecukupan dan ketepatan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk penerapan manajemen risiko di Perusahaan.
- f. Menerapkan manajemen risiko sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- g. Melaporkan pelaksanaan manajemen risiko Perusahaan kepada Dewan Komisaris dan/atau Pemegang Saham secara berkala, setiap triwulan dan tahunan.
- h. Mengevaluasi keefektifan dan kesesuaian Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko terhadap sasaran Perusahaan minimal 3 tahun sekali atau jika dianggap perlu dengan memperhatikan saran dari Dewan Komisaris, usulan dari Divisi Manajemen Risiko dan Auditor Internal.

4. Pemilik Risiko

Pemilik risiko adalah pimpinan Divisi/Unit Kerja (satu level di bawah direksi) yang berada pada lini terdepan (lini pertama dari kerangka *Three Lines of Defense*), yang memiliki peran dan tanggung jawab:

- a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
- b. Menunjuk *point of contact* utama mewakili Divisi/Unit Kerja dalam berinteraksi dengan Divisi Manajemen Risiko. Penunjukan *point of contact* harus disertai dengan instruksi tertulis dari pimpinan Satuan Kerja.
- c. Melakukan asesmen dan menetapkan perlakuan risiko dan laporannya pada setiap tahapan proses bisnis dalam rangka memenuhi pencapaian sasaran Perusahaan.
- d. Mengimplementasikan tindakan perbaikan proses bisnis berdasarkan hasil asesmen dan perlakuan risiko.
- e. Menyusun rencana kerja kelangsungan proses-proses bisnis utama unit kerja dalam rangka memenuhi sasaran kinerja Perusahaan dengan mempertimbangkan skenario risiko-risiko utama yang ada baik yang terkontrol maupun tidak terkontrol untuk kemudian dilaporkan kepada Pengelola Manajemen Risiko.
- f. Memelihara rekaman historis atas hasil asesmen dan perlakuan/ mitigasi risiko serta peristiwa risiko di masa lalu yang terjadi di Satuan Kerja masing-masing sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan untuk memprediksi risiko yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.
- g. Melaksanakan rekomendasi dari Divisi Manajemen Risiko maupun Satuan Pengawasan Internal dalam upaya untuk merespon risiko secara efektif.
- h. Mendukung terciptanya budaya sadar risiko di lingkungannya masing-masing.

5. Divisi Manajemen Risiko

Sebagai satuan kerja yang berada pada lini kedua dalam kerangka *Three Lines of Defense*, Divisi Manajemen Risiko mempunyai peran dan tanggung jawab:

- a. Mendesain dan mengusulkan tata kelola (kebijakan, panduan, proses bisnis dan prosedur) penerapan manajemen risiko, termasuk pemutakhirannya kepada Direksi;
- b. Menjadi fasilitator dan katalisator dalam penerapan manajemen risiko di Perusahaan;
- c. Membangun kompetensi dan kapabilitas manajemen risiko di Perusahaan;

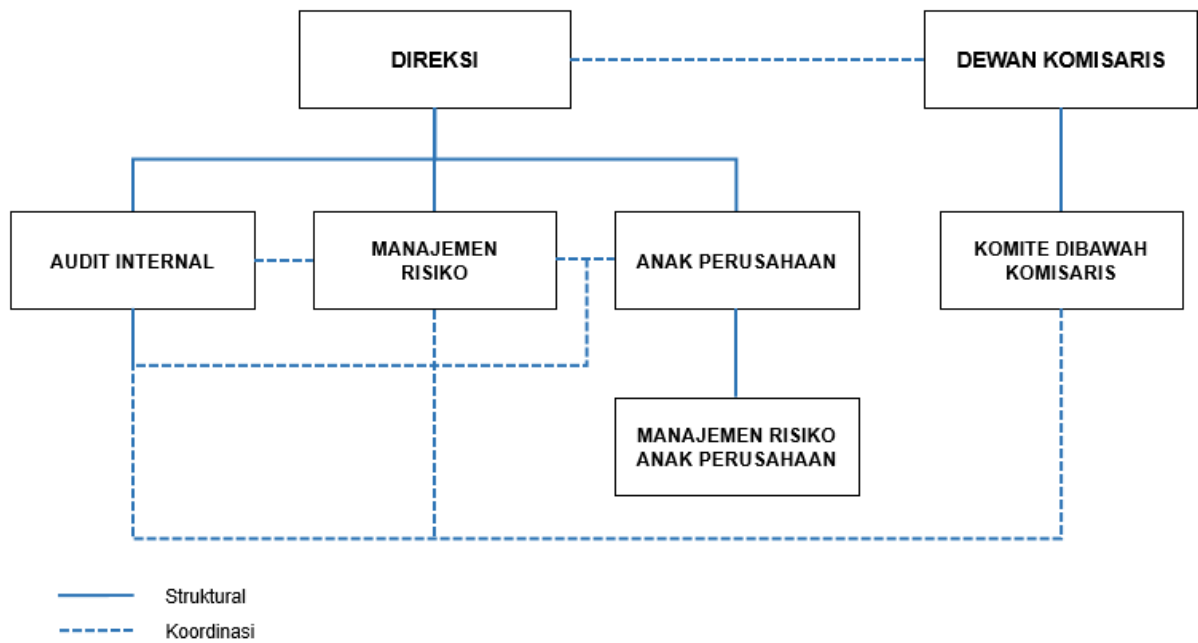
- d. Melakukan pemantauan dan kajian atas efektifitas serta kecukupan pelaksanaan manajemen risiko di Perusahaan. Bilamana ditemui kekurangan, maka dilakukan perbaikan;
- e. Mengelola profil risiko di Perusahaan dan melaporkannya secara berkala kepada Direksi, serta menyediakan informasi yang memadai bagi proses pengambilan keputusan.
- f. Mengintegrasikan manajemen risiko kedalam sistem manajemen lainnya yang ada di Perusahaan;
- g. Memfasilitasi penerapan *Business Continuity Management* yang sejalan dengan penerapan manajemen risiko Perusahaan;
- h. Melaksanakan penugasan khusus dari Perusahaan bilamana diperlukan.

6. Auditor Internal

Sebagai satuan kerja yang berada pada lini ketiga dalam kerangka *Three Lines of Defense*, Satuan Pengawasan Internal mempunyai peran dan tanggung jawab:

- a. Mengevaluasi kepatuhan dan efektivitas penerapan manajemen risiko berdasarkan Pedoman, Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko melalui pelaksanaan audit secara obyektif dan independen;
- b. Melaporkan hasil audit penerapan manajemen risiko kepada Direksi untuk kemudian dievaluasi efektivitas dan kesesuaiannya dengan sasaran Perusahaan sebagai usulan perubahan Pedoman, Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko;
- c. Mempertimbangkan produk penerapan manajemen risiko menjadi salah satu dasar referensi audit dan mengawasi tindak lanjut hasil temuan audit terkait dengan pengendalian risiko;
- d. Melakukan koordinasi dengan Pengelola Manajemen Risiko, bila dipandang perlu, dalam hal menindaklanjuti hasil temuan audit berbasis risiko.

LAMPIRAN 2.1 Bagan Interaksi Penerapan Manajemen Risiko

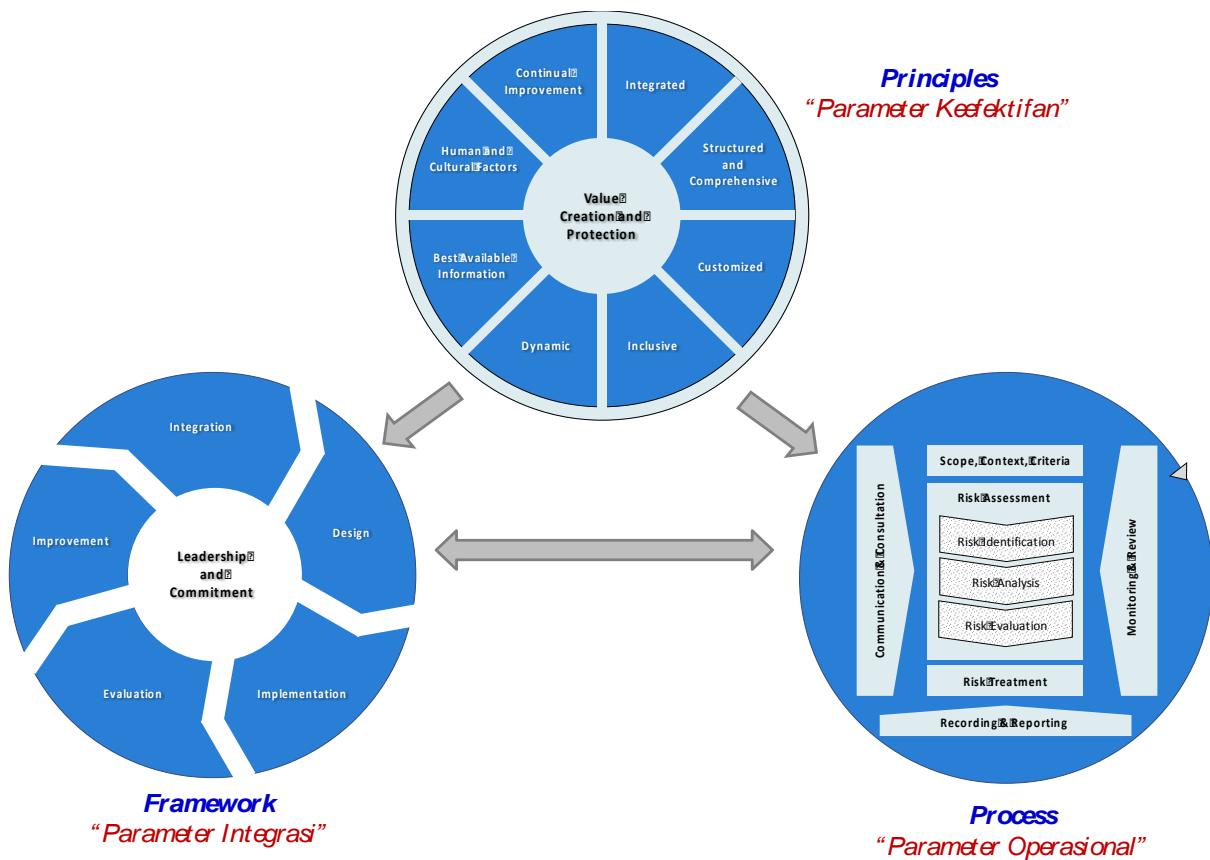


BAB III

Prinsip dan Kerangka Manajemen Risiko

3.1. Pendahuluan

Basis pelaksanaan dan penerapan manajemen risiko di PT Timah Tbk. mengacu pada Panduan ISO 31000: 2018, yang terdiri dari 3 (tiga) struktur utama, yaitu prinsip, kerangka, dan proses.



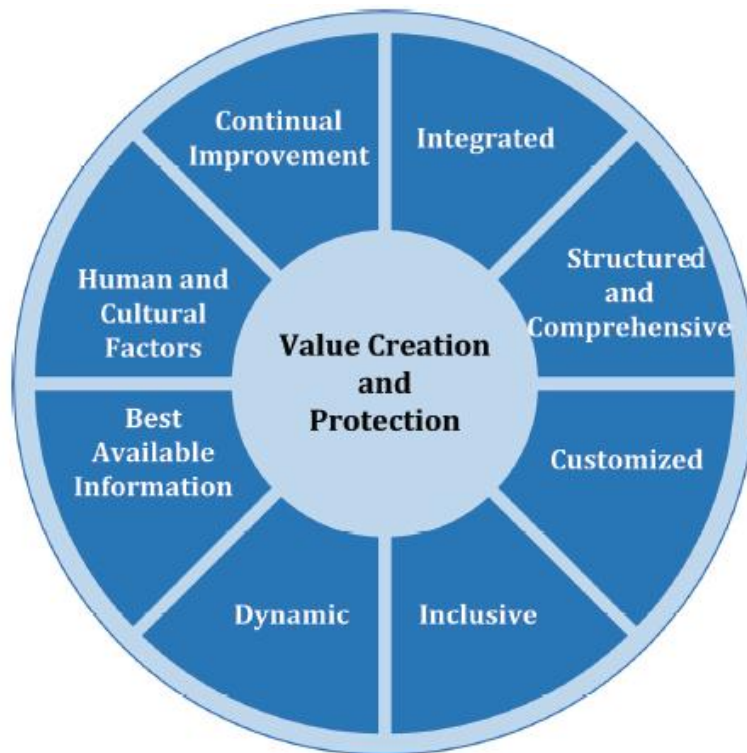
Gambar 3.1 Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko

Prinsip digunakan sebagai bagian yang terpusat dalam mendesain kerangka dan proses pengelolaan risiko. Hal ini bermakna bahwa pada saat mendesain dan memutakhirkan kerangka pengelolaan risiko, maka secara simultan prinsip tersebut berlaku untuk mendesain dan memutakhirkan proses pengelolaan risiko.

Terdapat hubungan dua arah terhadap kerangka dan proses pengelolaan risiko yang menggambarkan bahwa perubahan atau penyesuaian yang dilakukan di kerangka pengelolaan risiko harus diselaraskan dengan kebutuhan untuk perubahan di proses pengelolaan risiko. Hal yang sama juga berlaku sebaliknya.

3.2. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko berperan sebagai fondasi bagi perusahaan untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap objektif. Penciptaan dan perlindungan nilai merupakan prinsip inti (*core principle*) dalam mengelola risiko yang baik dan benar.



Gambar 3.2 Prinsip Manajemen Risiko

Peran utama dari prinsip manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 adalah:

1. Merupakan basis pengelolaan risiko yang perlu dipertimbangkan dalam mendesain kerangka kerja dan proses manajemen risiko;
2. Memberikan panduan pengelolaan risiko yang efektif dan efisien;
3. Mengomunikasikan makna nilai dan menjelaskan niat dan tujuannya.

Tujuan utama prinsip manajemen risiko adalah:

1. Menciptakan dan melindungi nilai;
2. Mendorong upaya inovasi;
3. Meningkatkan kinerja karyawan;
4. Mengawal upaya pencapaian sasaran perusahaan

Uraian kedelapan prinsip yang ada dalam prinsip inti pengelolaan risiko adalah sebagai berikut:

1. Terintegrasi (*Integrated*)

Manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua aktivitas Perusahaan. Pengelolaan risiko yang tepat dapat memberikan jaminan yang memadai bagi pencapaian sasaran Perusahaan, termasuk dalam menciptakan dan perlindungan nilai.

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

Pendekatan yang terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan berimbang.

Maksudnya adalah jika pengelolaan risiko dilakukan secara terstruktur dan mencakup kegiatan keseluruhan, maka upaya tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten dan sesuai dengan upaya yang telah dilakukan.

3. Disesuaikan (*Customized*)

Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan sebanding dengan konteks eksternal dan internal Perusahaan terkait dengan tujuannya.

Maksudnya adalah pemindaian dan pemahaman terhadap konteks internal dan eksternal secara komprehensif merupakan keharusan dalam mendesain dan memutakhirkan kerangka dan proses pengelolaan risiko.

4. Inklusif (*Inclusive*)

Keterlibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dipertimbangkan. Keterlibatan tersebut menghasilkan peningkatan kesadaran dan pengetahuan atas pengelolaan risiko.

Maksudnya adalah pengelolaan risiko bukan semata-mata didasari oleh persepsi personel yang ada di Perusahaan, namun perlu mempertimbangkan sudut pandang, pengetahuan, dan persepsi pemangku

kepentingan. Atas dasar pendekatan tersebut maka selanjutnya Perusahaan dapat meningkatkan kesadaran dan pengetahuan tentang cara mengelola risiko yang baik dan benar.

5. Dinamis (*Dynamic*)

Risiko dapat muncul, berubah atau hilang akibat perubahan konteks baik internal maupun eksternal. Manajemen risiko mengantisipasi mendeteksi, menjawab dan merespons perubahan dan kejadian tersebut dengan cara dan waktu yang tepat.

Maksudnya adalah dibutuhkan pemahaman dan kemampuan untuk memindai dan merespon dengan cepat dan tepat dinamika peristiwa risiko yang dapat bersumber dari berbagai aspek (dalam hal ini terkait dengan konteks internal dan eksternal).

6. Berdasarkan Informasi Terbaik yang Tersedia (*Best Available Information*)

Masukan untuk manajemen risiko berdasarkan ketersediaan informasi terdahulu (historis) dan terkini, termasuk ekspektasi di masa yang akan datang.

Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang terkait dengan informasi dan ekspektasi tersebut.

Informasi harus tepat waktu, jelas dan tersedia bagi para pemangku kepentingan yang bersangkutan.

7. Faktor Manusia dan Budaya

Perilaku manusia dan budaya secara signifikan mempengaruhi seluruh aspek manajemen risiko di setiap tingkat dan level.

Maksudnya adalah dalam mengelola risiko perlu mempertimbangkan perbedaan persepsi atau sudut pandang akibat perbedaan perilaku manusia dan budaya dimana aktivitas Perusahaan berlangsung.

8. Perbaikan Berkelanjutan

Manajemen risiko ditingkatkan secara terus-menerus melalui pembelajaran dan pengalaman.

Maksudnya adalah diperlukan komitmen untuk mengelola risiko yang berorientasi pada peningkatan kinerjanya secara berkala melalui pembelajaran dan optimalisasi pengalaman yang telah terakumulasi (*lesson learned* atau *learning curve*).

3.3. Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka manajemen risiko bertujuan untuk memberikan panduan untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko terhadap aktivitas-aktivitas yang signifikan atau kritis. Integrasi yang dimaksud adalah tata kelola dan pembuatan keputusan yang membutuhkan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan Kepemimpinan dan Komitmen yang mampu memastikan keberlangsungan dan integrasi komponen kerangka manajemen risiko, antara lain: desain, implementasi, evaluasi, perbaikan, dan integrasi. Hal ini selaras dengan konsep P-D-C-A Terintegrasi.



Gambar 3.3 Kerangka Manajemen Risiko

Peran utama kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 adalah:

1. Memberikan upaya pemastian terhadap kesenjangan pelaksanaan dan proses pengelolaan risiko;
2. Mengevaluasi dan mengatasi kesenjangan di dalam kerangka penerapan manajemen risiko tersebut.

Penetapan kerangka kerja manajemen risiko, bertujuan untuk:

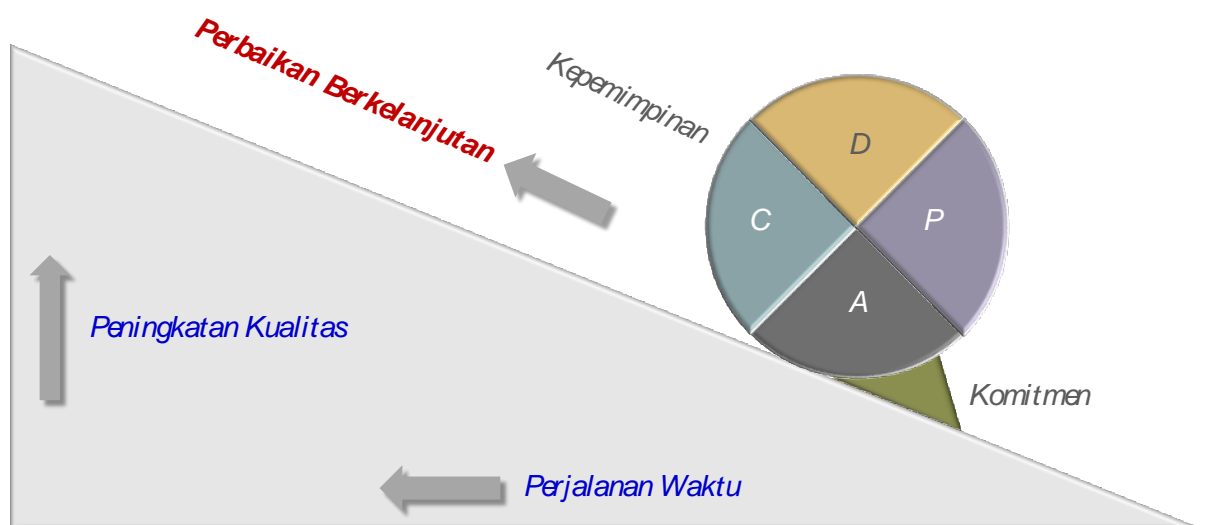
1. Mengintegrasikan pengelolaan risiko terhadap aktivitas dan fungsi penting di dalam perusahaan;
2. Mengintegrasikan tata kelola perusahaan dan pengambilan keputusan di level manajemen puncak.

3.3.1. Kepemimpinan dan Komitmen

Penerapan manajemen risiko membutuhkan kepemimpinan dan komitmen yang kuat secara berkelanjutan dari manajemen Perusahaan. Sebagai bentuk komitmen, Perusahaan menetapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kebijakan Manajemen Risiko;
2. Sasaran Manajemen Risiko;
3. Indikator Kinerja Manajemen Risiko;
4. Peran dan Tanggung Jawab Seluruh Pihak.

Ilustrasi dari kepemimpinan dan komitmen dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 3.4 Ilustrasi kepemimpinan dan komitmen

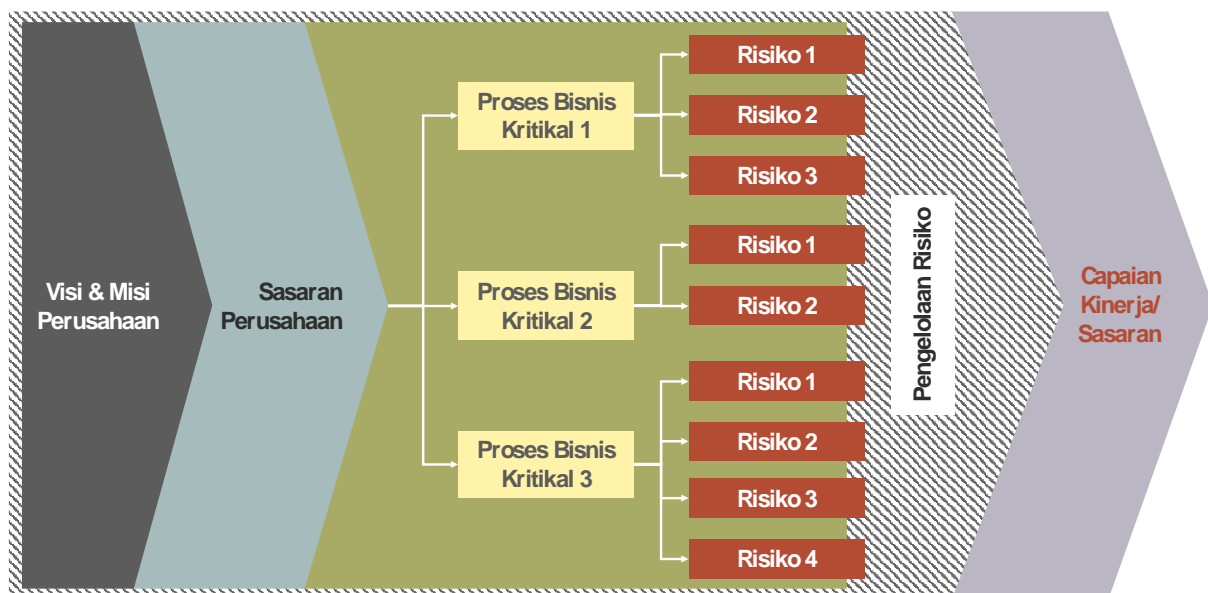
Dengan adanya integrasi antara kepemimpinan dan komitmen maka Perusahaan akan memperoleh jaminan yang memadai terhadap upaya peningkatan kualitas atau kinerja di sepanjang waktu.

3.3.2. Integrasi Kerangka Manajemen Risiko

Integrasi manajemen risiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. Struktur tergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di setiap bagian struktur organisasi. Sesuai dengan tema “*Everyone is involved in Managing Risk*”, maka seluruh personel di Perusahaan memiliki peran dan tanggung jawab untuk mengelola risiko.

Tata kelola memandu jalannya organisasi, hubungan eksternal dan internal, serta aturan, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arah tata kelola ke dalam strategi dan tujuan terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja berkelanjutan yang diinginkan dan keberlangsungan aktivitas Perusahaan jangka panjang. Menentukan akuntabilitas manajemen risiko dan peran pengawasan dalam suatu organisasi merupakan bagian integral dari tata kelola organisasi.

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi.



Gambar 3.5 Integrasi manajemen risiko kedalam organisasi

Atas dasar pertimbangan tersebut, maka manajemen risiko harus menjadi bagian dari, dan tidak terpisah dari, tujuan organisasi, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan operasi.

3.3.3. Desain Kerangka Manajemen Risiko

Dalam mendesain kerangka penerapan manajemen risiko, Perusahaan perlu dipertimbangkan beberapa hal, antara lain:

1. Pemahaman organisasi dan konteksnya;
2. Artikulasi komitmen manajemen risiko;
3. Penyelarasan peran, otorisasi, kapabilitas, dan akuntabilitas organisasi;
4. Alokasi sumber daya;
5. Pembangunan komunikasi dan konsultasi.

3.3.3.1. Pemahaman organisasi dan Konteksnya

Dalam merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko perlu mempertimbangkan dan memahami konteks eksternal dan internal. Pertimbangan konteks internal dan eksternal Perusahaan tersebut termasuk, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konteks Eksternal, yang mencakup, namun tidak terbatas pada:
 - a. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau local;
 - b. Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi sasaran Perusahaan;
 - c. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
 - d. Hubungan dan komitmen kontraktual;
 - e. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.
2. Konteks Internal, yang mencakup, namun tidak terbatas pada:
 - a. Visi, misi, dan nilai-nilai Perusahaan;
 - b. Kepatuhan, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas;
 - c. Strategi, tujuan, dan kebijakan;
 - d. Budaya organisasi;
 - e. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
 - f. Kemampuan, dipahami dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
 - g. Data, sistem informasi dan arus informasi;

- h. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai mereka;
- i. Hubungan dan komitmen kontraktual;
- j. Interdependensi dan interkoneksi.

3.3.3.2. Artikulasi Komitmen Manajemen Risiko

Direksi dan Dewan Komisaris harus menunjukkan dan mengartikulasikan komitmen secara terus menerus terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan atau bentuk lain yang secara jelas dapat menyampaikan tujuan dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko. Komitmen yang dimaksud harus mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

1. Tujuan organisasi untuk mengelola risiko dan kaitannya dengan tujuan dan kebijakan lainnya;
2. Memperkuat kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam budaya organisasi secara keseluruhan;
3. Memprakarsai integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
4. Otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas;
5. Menyediakan sumber daya yang diperlukan;
6. Cara menangani permasalahan terkait pencapaian tujuan;
7. Pengukuran dan pelaporan terhadap indikator kinerja organisasi;
8. Kajian dan perbaikan.

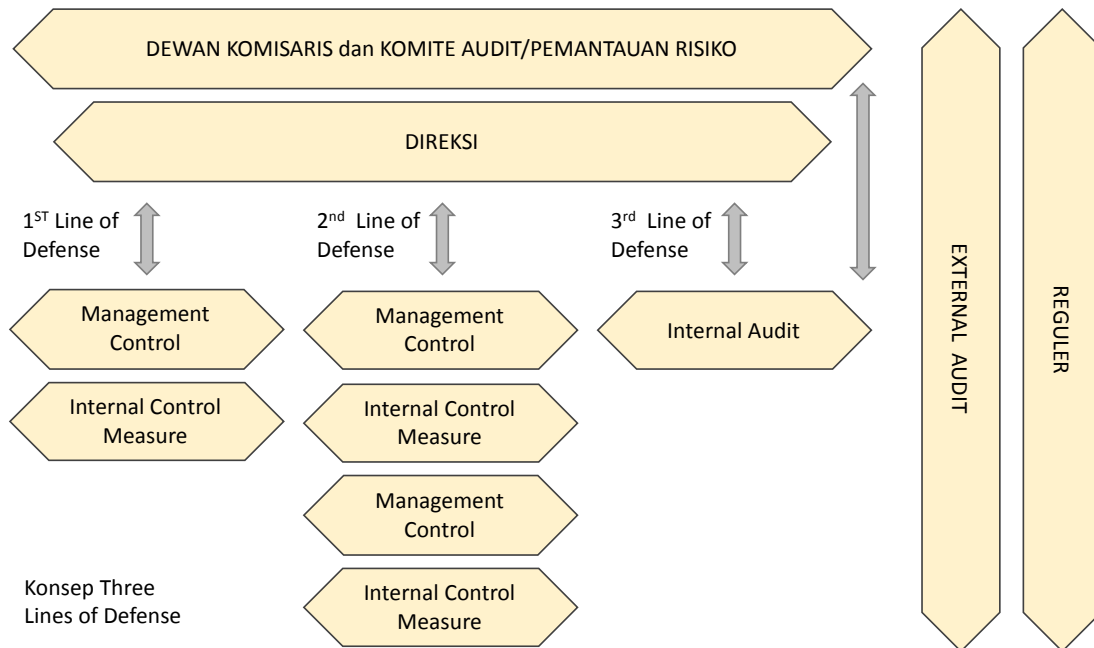
Selanjutnya komitmen tersebut harus dikomunikasikan di dalam Perusahaan, termasuk pemangku kepentingan yang terkait.

3.3.3.3. Penyelarasan Peran, Otorisasi, Kapabilitas, dan Akuntabilitas Organisasi

Direksi dan Dewan Komisaris, harus memastikan bahwa otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk peran yang relevan terkait manajemen risiko harus ditugaskan dan dikomunikasikan di semua tingkat organisasi, dan juga harus:

1. Menekankan bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab utama;
2. Mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan otoritas untuk mengelola risiko (pemilik risiko).

Interaksi akuntabilitas dalam mengelola manajemen risiko dapat dituangkan dalam skema konsep *Three Lines of Defense*.



Gambar 3.6 Three Lines of Defense

3.3.3.4. Alokasi Sumber Daya

Direksi dan Dewan Komisaris, secara bersesuaian, harus memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk mengelola risiko yang dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

1. Manusia terkait keterampilan, pengalaman, pengetahuan, dan sikap;
2. Proses, metode, dan alat bantu yang akan digunakan untuk mengelola risiko;
3. Proses dan prosedur yang terdokumentasi;
4. Sistem informasi dan manajemen pengetahuan;
5. Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

Perusahaan juga sebaiknya perlu mempertimbangkan kemampuan dan kendala yang dihadapi terhadap keberadaan dan kecukupan sumber daya yang ada.

3.3.3.5. Pembangunan Komunikasi dan Konsultasi

Perusahaan harus menetapkan pendekatan yang disepakati terhadap komunikasi dan konsultasi dalam rangka mendukung keefektifan kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan manajemen risiko yang baik dan benar. Komunikasi melibatkan berbagi informasi mengenai perkembangan pengelolaan risiko perusahaan kepada para pemilik risiko. Sementara konsultasi melibatkan para pemilik risiko dalam memberikan umpan balik/respon yang akan memberikan kontribusi terhadap pembuatan keputusan atau kegiatan terkait lainnya. Metode dan konten yang akan dikomunikasikan dan dikonsultasikan harus mencerminkan harapan para pemangku kepentingan.

Komunikasi dan konsultasi harus tepat waktu dan memastikan kecukupan informasi yang ada telah disusun, dievaluasi, dan dibagikan sebagaimana mestinya, serta umpan balik/respon yang diterima dapat bermanfaat bagi upaya perbaikan yang berkelanjutan.

3.3.4. Implementasi Kerangka Manajemen Risiko

Perusahaan harus menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

1. Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya;
2. Mengidentifikasi di mana, kapan dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat di seluruh organisasi, dan oleh siapa;
3. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila diperlukan;
4. Memastikan bahwa pengaturan terhadap mengelola risiko telah dipahami dan dipraktekkan dengan jelas.

3.3.5. Evaluasi Kerangka Manajemen Risiko

Agar evaluasi kerangka manajemen risiko dapat dilakukan secara efektif, maka Perusahaan harus:

1. Secara berkala mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan;
2. Menentukan apakah kerangka kerja yang telah disusun masih relevan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3.3.6. Perbaiki Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko Perusahaan perlu dikembangkan terhadap dua hal, yakni:

1. Adaptasi (*adapting*)

Perusahaan akan terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal, sehingga perusahaan mampu meningkatkan nilainya;

2. Perbaiki berkelanjutan (*continual improvement*)

Perusahaan harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan kerangka manajemen risiko dan cara proses manajemen risiko terintegrasi.

Tanggung jawab dan komitmen Perusahaan dalam penerapan manajemen risiko dituangkan pada Tabel Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko yang dapat dilihat di Lampiran 2

LAMPIRAN 3.1. Tabel Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko

No.	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Pemegang Saham Mayoritas	Dewan Komisaris	Komite Pemantau MR	Direksi	Pemilik Risiko	Divisi MR
1	Persiapan				A	I	R
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	C	A	C	R
3	Penentuan Lingkup, Konteksm dan Kriteria	I	I	C	A	C	R
4	Identifikasi Risiko	I	I	C	C	A/R	C
5	Analisis Risiko	I	I	C	C	A/R	C
6	Evaluasi Risiko	I	I	C	C	A/R	C
7	Perlakuan Risiko	I/C	I	C	A	R	C
8	Pemantauan dan Kaji Ulang	I	I	C	A	R	R
9	Perekaman dan Pelaporan Manajemen Risiko	I	C	C	A	R	R

Keterangan

R : *Responsible* : pihak yang mengerjakan.

A : *Accountable* : pihak yang membuat keputusan akhir “Ya” atau “Tidak”.

C : *Consulted* : pihak yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan.

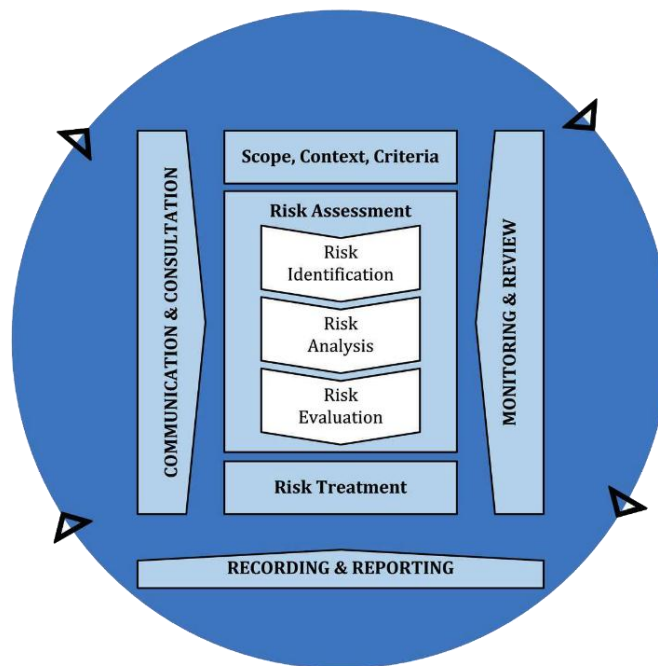
I : *Informed* : pihak yang harus diberi informasi.

BAB IV

PROSES MANAJEMEN RISIKO

4.1 Pendahuluan

Proses manajemen risiko merupakan serangkaian langkah yang sistematis untuk membantu para pemilik sasaran mengelola peluang dan ancaman bagi ketercapaian sasaran secara sistematis, terukur dan terkendali. Serangkaian langkah yang sistematis pada proses manajemen risiko dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.1 Proses manajemen risiko

Proses manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari pengelolaan dan pengambilan keputusan, serta terintegrasi ke dalam struktur, operasi dan proses organisasi. Pengintegrasian ini diterapkan di level strategis, operasional, program, dan proyek.

Penerapan proses manajemen risiko di Perusahaan, dirancang secara khusus (sesuai dengan prinsip *customized*) untuk kebutuhan pencapaian berbagai sasaran Perusahaan yang selaras dengan konteks internal dan eksternal Perusahaan. Faktor perilaku dan budaya manusia yang dinamis dan bervariasi juga harus dipertimbangkan dalam penerapan setiap tahap proses manajemen risiko.

Walaupun proses manajemen risiko sering kali ditampilkan dalam bentuk berurutan (*sequential*), pada praktiknya dilaksanakan secara berulang (*iteratif*).

4.2 Komunikasi dan Konsultasi

Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam memahami risiko, menjadi hal yang mendasari pengambilan keputusan dan memberikan alasan mengapa tindakan-tindakan tertentu perlu dilakukan.

- Komunikasi dilakukan untuk membangun kesadaran dan pemahaman tentang risiko, sedangkan
- Konsultasi dilakukan untuk memperoleh umpan balik dan informasi yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan.

Koordinasi yang erat antara komunikasi dan konsultasi harus dijalankan dalam rangka untuk menunjang pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat dan dapat dimengerti. Hal lain yang perlu dipertimbangkan dari komunikasi dan konsultasi adalah adanya pertimbangan kerahasiaan dan integritas informasi, serta hak-hak privasi dari setiap individu yang terlibat.

Komunikasi dan konsultasi dengan *stakeholders* internal dan eksternal yang tepat harus dilakukan di dalam dan sepanjang semua tahapan proses manajemen risiko.

Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk:

1. Membangun kesadaran dan pemahaman tentang risiko serta memperoleh umpan balik dan informasi yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan;
2. Memastikan bahwa perbedaan pandangan terakomodasi secara tepat pada saat menetapkan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;

3. Menyediakan informasi yang cukup untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan;
4. Membangun rasa terlibat dan memiliki di antara para pihak yang terdampak oleh risiko;

Agar komunikasi dan konsultasi dapat berjalan dengan baik dan efektif, pemilik risiko perlu menyusun langkah-langkah rencana komunikasi dan konsultasi, antara lain:

1. Mengidentifikasi siapa saja stakeholders yang terlibat, apa kepentingannya dan dampak pengaruhnya bagi aktivitas bisnis Perusahaan;
2. Memahami kebutuhan pola komunikasi stakeholders, dan menentukan jenis serta metode komunikasi dan konsultasi;
3. Menyamakan bahasa;
4. Menentukan tujuan komunikasi dan konsultasi;
5. Menetapkan frekuensi komunikasi dan konsultasi;
6. Menunjuk pelaksana (PIC) komunikasi dan konsultasi.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan komunikasi dan konsultasi adalah dengan menggunakan Matriks Pemangku Kepentingan (MPK).

Metodologi untuk kajian matriks pemangku kepentingan dimuat dalam Prosedur tersendiri. Keluaran dari kegiatan komunikasi dan konsultasi didokumentasikan dan dapat dijadikan sebagai kertas kerja pendukung proses manajemen risiko.

Komunikasi antara Divisi Manajemen Risiko dengan stakeholders internal Perusahaan terkait risiko disampaikan melalui laporan-laporan yang dapat dilihat pada lampiran 4.1.

4.3 Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan dari penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria (selanjutnya disingkat dengan LKK) adalah untuk merancang proses manajemen risiko yang khas (sesuai prinsip *customized*) sesuai dengan kebutuhan penggunaannya untuk menunjang asesmen risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. LKK meliputi penentuan lingkup proses dan pemahaman konteks internal dan eksternal organisasi, serta kriteria untuk menilai tingkat risiko.

4.3.1 Lingkup

Perusahaan harus menentukan lingkup aktivitas proses manajemen risiko. Oleh karena Proses manajemen risiko harus diterapkan pada tingkatan organisasi yang berbeda-beda (misalnya tingkat strategis, operasional, program, proyek, atau aktivitas terkait lainnya), maka penting untuk memperjelas ruang lingkup pelaksanaan proses manajemen risiko, sasaran unit pengelola risiko, dan keselarasannya dengan sasaran Perusahaan. Dalam merencanakan penetapan lingkup, beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, antara lain:

- Sasaran-sasaran dan keputusan-keputusan yang harus dibuat;
- Hasil yang diharapkan dari tiap tahap yang harus diambil dalam proses;
- Waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu dilibatkan dan yang tidak perlu;
- Teknik dan metode penilaian risiko yang tepat;
- Sumber daya yang diperlukan, pembagian tanggung jawab, dan catatan-catatan yang harus disimpan;
- Tata hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain yang berkaitan.

Lingkup pengelolaan risiko terdiri atas 2 tingkatan aktivitas, yaitu:

1. Lingkup Tujuan Umum (*Regular Objective Scope, ROS*) dengan uraian, namun tidak terbatas pada, sebagai berikut:
 - a) Program kerja sesuai tuntutan Kontrak Manajemen yang berbasis pada penetapan Indikator Kinerja Utama (KPI);
 - b) Investasi dengan nilai finansial tertentu diperlukan kajian risiko sebagai masukan bagi pembuatan rekomendasi Komite Investasi kepada Direksi;
 - c) Pengembangan produk dan layanan.
2. Lingkup Tujuan Khusus (*Specific Objective Scope, SOS*) dengan uraian, namun tidak terbatas pada, sebagai berikut:
 - a) Kerjasama kemitraan;
 - b) Penyertaan modal pada Anak Perusahaan atau badan usaha lainnya;
 - c) Mengambil, melepaskan baik sebagian atau seluruhnya penyertaan perusahaan dari entitas terkait;

- d) Ikut serta dalam pengembangan usaha Anak Perusahaan, termasuk proyek dalam menyelenggarakan aksi korporasi (merger, akuisisi, kerja sama operasional, dll.);
- e) Pembentukan anak perusahaan atau pengembangan usaha;
- f) Menghapuskan dari pembukuan piutang macet dan menghapuskan persediaan aset/barang yang tidak memiliki nilai ekonomis;
- g) Melepaskan atau menjaminkan aktiva tetap (*fixed asset*) Perusahaan;
- h) Melakukan transaksi lindung nilai (*hedging*);
- i) Transaksi operasional yang perlu mendapatkan kajian risiko;
- j) Mengubah alokasi penggunaan atau nilai anggaran.

Atas dasar pertimbangan tersebut, Perusahaan harus proaktif terhadap potensi berbagai risiko yang bersifat *multiple causes* sekaligus juga *multiple effect*. Oleh sebab itu, proses pengelolaan risiko harus bersifat lintas sektoral bahkan melibatkan peran stakeholders terkait. Divisi Manajemen Risiko bersama dengan para pemilik risiko harus dapat memetakan hubungan interaksi antar Divisi/Bidang/fungsi dan secara berhati-hati menemukenali semua penyebab risiko dan area dampak risiko guna memastikan keefektifan jalannya proses pengelolaan risiko.

4.3.2 Konteks

Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan dimana Perusahaan menetapkan dan mencapai sasaran-sasarannya.

Konteks proses manajemen risiko harus dibangun berdasarkan pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal dimana Perusahaan beroperasi dan harus mencerminkan lingkungan spesifik terkait aktivitas dimana proses manajemen risiko akan diterapkan.

Pemahaman terhadap konteks merupakan hal yang penting, karena:

1. Manajemen risiko terjadi pada konteks sasaran dan aktivitas Perusahaan;
2. Faktor-faktor organisasional dapat menjadi sumber risiko;
3. Tujuan dan lingkup proses manajemen risiko memiliki keterkaitan dengan berbagai sasaran Perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan harus membangun konteks eksternal dan internal dari proses manajemen risiko dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang disebutkan dalam Bab IV, Perancangan Kerangka Kerja – Memahami Organisasi dan Konteksnya.

Uraian terhadap konteks eksternal dan internal, termasuk konteks manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Konteks Eksternal:

Konteks eksternal adalah lingkungan eksternal dimana Perusahaan beroperasi dan mengupayakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini Perusahaan harus mempertimbangkan faktor eksternal apa saja yang dapat memberikan dampak bagi operasi Perusahaan dalam mencapai sasarnya. Faktor-faktor eksternal ini dikaji, baik di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional.

Berikut metode pendekatan yang bisa dilakukan untuk melakukan analisis konteks eksternal (PESTEL) ini:

- a) Politik: pergantian pemerintah, perubahan kebijakan pemerintah;
- b) Ekonomi: pertumbuhan ekonomi, harga komoditas, suku bunga, kondisi pasar dalam negeri dan luar negeri;
- c) Sosial Budaya: pertumbuhan penduduk, dampak perubahan demografis terhadap permintaan jasa layanan, perubahan harapan stakeholder, kelompok masyarakat, LSM;
- d) Teknologi: perubahan teknologi, biaya memutakhirkan teknologi, keusangan sistem;
- e) Lingkungan: dampak dari operasi Perusahaan terhadap lingkungan, perubahan iklim;
- f) Hukum dan Peraturan: legislasi, regulasi, dan standar.

Selain pendekatan PESTEL diatas, Perusahaan juga harus mengidentifikasi tren utama dan faktor pemicu yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai sasarnya. Pertimbangan persepsi stakeholders juga perlu menjadi perhatian.

2. Konteks Internal:

Konteks internal adalah lingkungan internal di mana seluruh Divisi/Unit beroperasi di dalam Perusahaan untuk mencapai sasaran Perusahaan.

Melakukan analisis konteks internal Perusahaan perlu mempertimbangkan sasaran Perusahaan, struktur organisasi, proses bisnis, sumber daya dan kepentingan stakeholders. Perlu dicatat, bahwa faktor internal itu sendiri juga dapat menjadi potensi sumber risiko bagi pencapaian sasaran Perusahaan, maupun dampak akibat dari suatu peristiwa risiko.

Menganalisis konteks internal Perusahaan dapat dilakukan dengan:

- a) Menganalisis setiap sasaran organisasi (Unit/Divisi Kerja) yang akan dicapai, apakah telah selaras dengan sasaran pada tingkat yang lebih tinggi atau korporasi (Rencana strategis atau RJPP);
- b) Menganalisis setiap tahapan proses bisnis yang menjadi tanggung jawab tiap-tiap pemilik proses (*process owner*) apakah ada duplikasi proses atau tahapan proses bersinggungan dengan proses lain
- c) Pemilik risiko harus memahami dengan baik, apakah risiko yang dapat terjadi pada tahapan proses bisnisnya berdampak kepada sasaran pihak lain atau aktivitasnya menjadi sumber penyebab bagi risiko pihak lain. Dengan pemahaman ini, pengelolaan risiko dapat dilakukan secara terkoordinir (kolaborasi), bukan bersifat *silo*.

3. Konteks proses manajemen risiko:

Konteks proses manajemen risiko yang perlu menjadi perhatian adalah:

- a) Obyek dari manajemen risiko, antara lain: fungsi-fungsi operasi bisnis dan inisiatif strategis Perusahaan (proyek, program kerja dan lain sebagainya).
- b) Dasar pelaksanaan asesmen risiko mengacu pada surat tugas yang akan diterbitkan atau dokumen lain yang terkait.

4.3.3 Kriteria

Perusahaan harus menetapkan secara khusus besaran (jumlah) dan jenis risiko yang dapat diambil atau ditolak, terkait dengan pencapaian sasaran. Perusahaan juga harus menetapkan kriteria untuk mengevaluasi tingkat pentingnya risiko untuk menunjang proses pengambilan keputusan.

Meskipun kriteria risiko ditetapkan pada awal proses manajemen risiko, kriteria risiko bersifat dinamis sehingga harus dikaji ulang terus-menerus dan disesuaikan

dengan perkembangan kebutuhan. Hal-hal yang perlu menjadi pertimbangan dalam penyusunan kriteria risiko, yaitu:

1. Sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil proses dan sasaran Perusahaan, baik yang terukur (*tangible*), maupun tidak terukur (*intangibile*);
2. Metode penentuan dan pengukuran tingkat kemungkinan dan dampak;
3. Faktor-faktor yang berkaitan dengan waktu;
4. Konsistensi dalam penggunaan ukuran;
5. Metode penentuan tingkat risiko;
6. Metode kombinasi dan urutan dari berbagai risiko (*risk modeling*) yang perlu diperhitungkan;
7. Kapasitas Perusahaan.

4.3.3.1 Kriteria Kemungkinan

Perusahaan menetapkan kriteria kemungkinan (*likelihood*) dengan mempertimbangkan informasi risiko dan data yang tersedia atau hasil kalkulasi/analisis secara statistik.

Kriteria tingkat kemungkinan Perusahaan terdapat pada lampiran 4.2

4.3.3.2 Kriteria Dampak

Perusahaan menetapkan kriteria dampak dengan mempertimbangkan implikasi atau akibatnya terhadap sasaran Perusahaan.

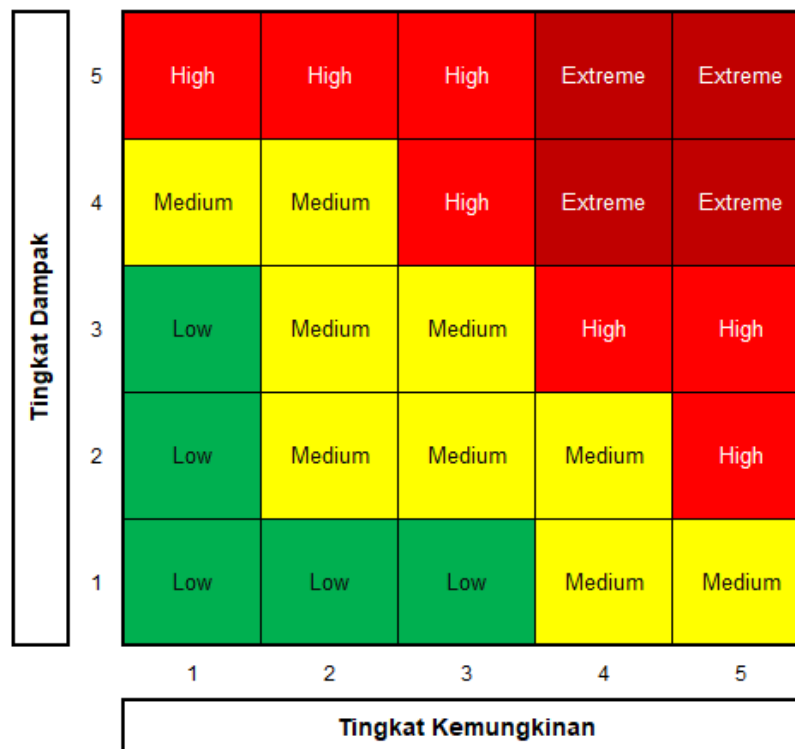
Kriteria tingkat dampak Perusahaan terdapat pada lampiran 4.3

4.3.3.3 Kriteria Tingkat Risiko

Perusahaan menetapkan kriteria tingkat risiko dalam 4 (empat) tingkatan eskposur risiko (selanjutnya disebut sebagai *scoring band*), yaitu:

- *Low risk* (warna hijau);
- *Medium risk* (warna kuning);
- *High risk* (warna merah);
- *Extreme risk* (warna merah gelap);

Apabila digambarkan kedalam peta risiko (*risk map*), maka gambaran *scoring band* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Peta Risiko

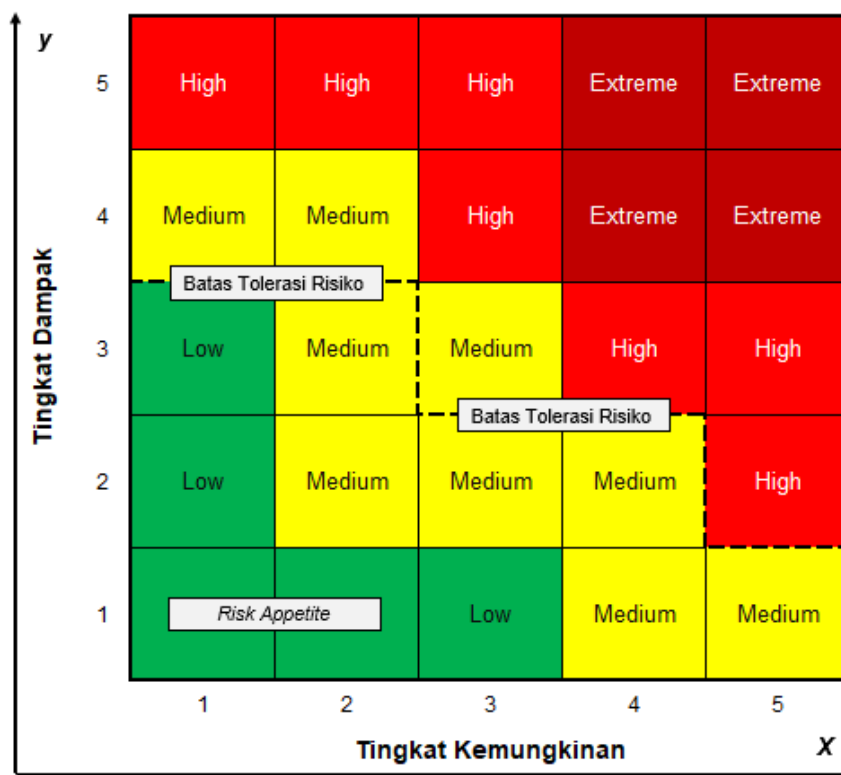
Scoring band dan peta risiko diatas digunakan sebagai panduan bagi Perusahaan maupun seluruh fungsi kerja yang ada di Perusahaan dalam mengambil keputusan apakah suatu risiko akan diterima atau dihindari.

Peta risiko dan batasan toleransi risiko Perusahaan dapat berubah (berkembang) seiring waktu sesuai dengan kebutuhan dimana terjadi adanya perubahan pada sistem, ekspektasi komunitas, budaya dan teknologi. Direksi dan manajemen senior dapat melaksanakan diskusi reguler yang diwadahi dalam Komite Eksekutif Manajemen Risiko guna memastikan bahwa strategi manajemen risiko dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

4.3.3.4 Kriteria Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan aktivitas untuk memperoleh informasi risiko, mana saja risiko yang dapat diterima dan mana yang tidak. Jika suatu risiko tidak dapat diterima, apakah masih dapat ditoleransi atau tidak sehingga ketika pemilik risiko berani mengambil risiko yang tidak dapat diterima (ditoleransi), maka implikasinya harus ada perlakuan risiko yang menurunkan tingkat risiko ke tingkat yang dapat diterima atau ditoleransi. Maka untuk kebutuhan evaluasi risiko ini, perlu dikembangkan beberapa kriteria evaluasi, yaitu:

1. Kriteria selera risiko (*risk appetite*) adalah batasan tingkat risiko yang berlaku untuk setiap jenis risiko yang dapat diterima karena signifikansi pengaruhnya terhadap ketercapaian sasaran tergolong rendah. Dalam peta risiko, risiko ini berada dalam tingkat low risk (warna hijau).
2. Kriteria toleransi risiko (*risk tolerance*) adalah batasan untuk tingkat risiko yang dapat ditoleransi setelah diberi perlakuan risiko (*residual risk level after treatment*) karena diyakini telah terkendali.
3. Kriteria prioritas risiko (*risk priority*) adalah penetapan prioritas perlakuan risiko berdasarkan hasil evaluasi berdasar *risk appetite* ataupun *risk tolerance*. Kriteria ini digunakan untuk menentukan kesegeraan pemberian perlakuan risiko. Acuan yang digunakan untuk menyusun kriteria ini adalah tingkat kemungkinan keterjadian risiko yang berpengaruh besar. Semakin tinggi tingkat kemungkinan, semakin tinggi prioritasnya.



Gambar 4.3 Batas toleransi risiko pada peta risiko

4.3.3.5 Kategori Risiko

Kategori risiko adalah upaya untuk mengelompokkan risiko-risiko yang sejenis sehingga memudahkan dalam proses analisis. Pengelompokan risiko-

risiko ini berdasarkan pada “peristiwa risiko”-nya dan dikelompokkan menjadi 5 (lima) kategori risiko, yaitu :

1. Risiko Strategis
2. Risiko Operasional
3. Risiko Finansial
4. Risiko *Governance* dan *Compliance*
5. Risiko K3LH

Panduan informasi mengenai risiko-risiko apa saja yang masuk dalam kategori risiko diatas terdapat pada lampiran 4.4

4.3.3.6 Kriteria Keefektifan Pengendalian Internal

Perusahaan menyiapkan kriteria untuk mengukur keefektifan pengendalian risiko yang sudah ada. Saat menetapkan dan mengidentifikasi pengendalian terkini, Divisi\Unit Kerja harus menentukan:

1. Apakah pengendalian internal telah di rancang dengan baik, misalnya apakah pengendalian internal mampu mengendalikan risiko hingga pada tingkat yang dapat ditoleransi?
2. Apakah pengendalian beroperasi seperti yang diinginkan?
3. Apakah implementasi pengendalian dapat dibuktikan dalam praktek nyata di lapangan?
4. Apakah peran pengendalian bersifat *cost-effective*?

Asesmen terhadap pengendalian dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif, atau semi-kuantitatif, bergantung pada ketersediaan data. Panduan untuk penilaian keefektifan pengendalian ini terdapat pada Lampiran 4.5

4.3.3.7 Kriteria Perlakuan Risiko

Berikut panduan kriteria perlakuan risiko yang dapat digunakan oleh pemilik risiko dalam menetapkan opsi perlakuan risiko yang dikaitkan dengan peta risiko atau tingkat risiko. Penetapan ini terintegrasi dengan opsi pengendalian internal.

Tingkat Dampak	5	Hindari, alihkan kepada pihak lain (eksternal)	Hindari, alihkan kepada pihak lain (eksternal)	Hindari, kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak	Hindari Risiko kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak	Hindari Risiko kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak
	4	Menurunkan dampak: Mengalihkan atau berbagi dengan pihak lain (eksternal)	Mengalihkan atau berbagi dengan pihak lain (eksternal)	Hindari, kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak	Hindari Risiko kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak	Hindari Risiko kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak
	3	Melakukan pengawasan berkala atas pengendalian yang telah berjalan	Menurunkan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko	Menurunkan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko	Hindari, kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak	Hindari, kendalikan dengan menurunkan tingkat kemungkinan & dampak
	2	Melakukan pengawasan berkala atas pengendalian yang telah berjalan	Menurunkan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko	Menurunkan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko	Menurunkan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko	Hindari, kendalikan dengan menurunkan tingkat Kemungkinan kejadian risiko
	1	Melakukan pengawasan berkala atas pengendalian yang telah berjalan	Melakukan pengawasan berkala atas pengendalian yang telah berjalan	Melakukan pengawasan berkala atas pengendalian yang telah berjalan	Menurunkan tingkat kemungkinan kejadian risiko	Menurunkan tingkat kemungkinan kejadian risiko
		1	2	3	4	5
		Tingkat Kemungkinan				

Gambar 4.4 Opsi perlakuan risiko

4.3.3.8 Kriteria Keefektifan Perlakuan Risiko

Kriteria ini menggunakan indikator keberhasilan perlakuan risiko, baik nilai residual risiko (*targeted residual risk*), biaya perlakuan risiko (*risk treatment cost*), maupun ketepatan waktu pelaksanaan (*treatment time*) yang ditargetkan dalam Rencana Perlakuan Risiko sebagai alat ukur.

Panduan untuk penetapan besaran perubahan nilai dari *Current Risk* menjadi Risiko *Residual* terdapat dalam lampiran 4.6

4.4 Asesmen Risiko

Asesmen risiko adalah keseluruhan proses dari indentifikasi risiko, analisis risiko, hingga evaluasi risiko. Asesmen risiko harus dilakukan secara sistematis, berulang (iteratif), dan bekerjasama dengan para pihak yang terkait, berdasarkan pada pandangan dan pengetahuan stakeholders terhadap risiko. Asesmen risiko harus menggunakan data dan informasi terbaik yang tersedia. Jika diperlukan, dapat dilengkapi dengan kajian yang lebih mendalam.

Asesmen risiko bertujuan untuk menjawab pertanyaan pertanyaan pada tabel dibawah.

ASESMEN RISIKO		
Identifikasi Risiko	Analisis Risiko	Evaluasi Risiko
Apa yang dapat terjadi dan mengapa?	<p>Mengapa peristiwa risiko terjadi? Seberapa mungkin terjadi? Apa dampaknya?</p> <p>Apakah ada tindakan/metode yang saat ini dilaksanakan untuk mengurangi dampak dan/atau kemungkinan keterjadian risiko teridentifikasi?</p> <p>Seberapa efektif tindakan/metode ini? Apa jadinya jika tidak efektif?</p>	<p>Apakah tingkat risiko saat ini dapat diterima/ditoleransi sesuai kriteria saat ini?</p> <p>Jika tidak, apakah tindakan yang dibutuhkan untuk mengendalikan risiko?</p>

4.4.1 Identifikasi Risiko

Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menemukan dan menjelaskan risiko yang mungkin dapat menunjang atau menghambat pencapaian sasaran Perusahaan. Informasi yang relevan, memadai, dan terbaru merupakan hal penting dalam mengidentifikasi risiko.

Berikut adalah faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan dalam mengidentifikasi risiko, yaitu:

1. Sumber-sumber risiko yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*);
2. Penyebab dan kejadian;
3. Ancaman dan peluang;
4. Kerentanan dan kapabilitas;
5. Perubahan pada konteks eksternal dan internal;
6. Indikator timbulnya risiko;
7. Sifat, nilai aset, dan sumber daya;
8. Konsekuensi dan dampak risiko terhadap sasaran;
9. Faktor-faktor yang berkaitan dengan waktu;
10. Bias, asumsi dan anggapan dari para pihak yang terlibat.

Proses identifikasi risiko dapat menggunakan beberapa metode dikembangkan secara khusus sebagaimana dicatat dan dijelaskan dalam standar ISO 31010: 2009, antara lain:

1. Pengujian dokumen (*document review*).
2. Analisis *Stakeholders*
3. *Risk Breakdown Structure*
4. Pemetaan proses bisnis (*Business process mapping*)

Perusahaan harus mengidentifikasi risiko terlepas dari apakah sumber-sumber penyebabnya dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Pertimbangan harus diberikan bahwa kemungkinan ada lebih dari satu jenis hasil, yang dapat mengakibatkan berbagai konsekuensi yang terukur atau tidak terukur.

4.4.2 Analisis Risiko

Tujuan dari analisis risiko adalah untuk memahami sifat dan karakteristik risiko, termasuk tingkat risikonya. Analisis risiko melibatkan pertimbangan yang detail terkait dengan ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa risiko, skenario, pengendalian risiko dan keefektifannya. Sebuah peristiwa risiko; dapat mempunyai banyak sebab dan banyak dampak, serta dapat mempengaruhi beberapa sasaran.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam tingkat kerincian dan kompleksitasnya, tergantung dari sasaran analisis, ketersediaan informasi dan keandalannya, serta sumber daya yang tersedia. Teknik analisis yang digunakan dapat berbentuk kualitatif, kuantitatif atau kombinasi dari keduanya, tergantung dari lingkungan dan tujuan penggunaan. Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

1. Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa dan dampaknya;
2. Sifat dan besarnya dampak;
3. Kompleksitas dan keterkaitannya;
4. Faktor dan volatilitas waktu;
5. Keefektifan dari pengendalian risiko yang ada (*existing control*);
6. Tingkat sensitivitas dan kepercayaan analisis.

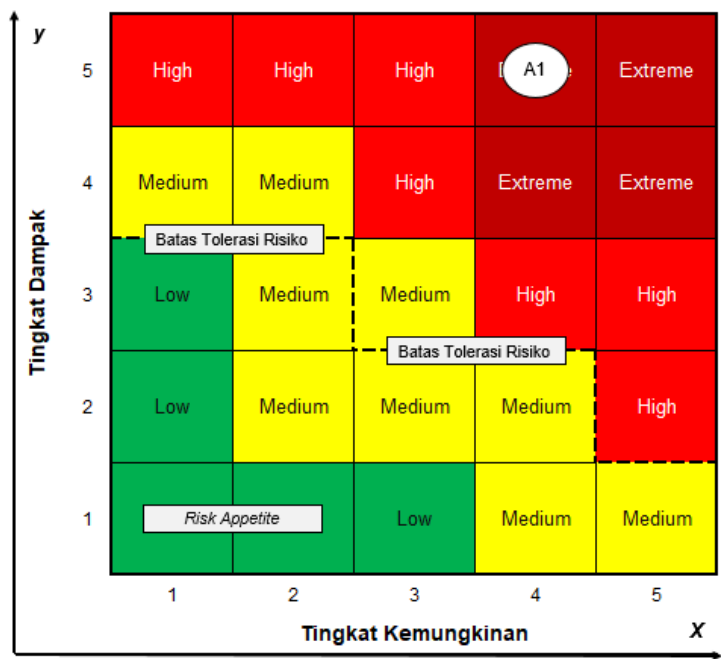
Analisis risiko dapat dipengaruhi juga oleh perbedaan pendapat, bias, persepsi dan penilaian risiko. Pengaruh lain dapat timbul dari kualitas informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dibuat, batasan teknik yang digunakan, dan bagaimana teknik tersebut dijalankan. Pengaruh-pengaruh tersebut harus dipertimbangkan, didokumentasikan, dan dilaporkan kepada pembuat keputusan.

Dalam analisis risiko juga dilakukan proses mengukur tingkat eksposur suatu risiko. Tingkat eksposur risiko ini apabila digambarkan dalam peta risiko, maka penempatannya dengan menggunakan fungsi koordinat (x,y), dimana tingkat kemungkinan kejadian risiko (K) pada sumbu horisontal (x) dan tingkat dampak risiko (D) pada sumbu vertikal (y). Tingkat eksposur risiko yang disajikan dalam fungsi koordinat adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Eksposur Risiko} = (K , D)$$

Contoh 1:

Suatu risiko (risiko A1) memiliki tingkat kemungkinan kejadian pada skala 4 (kemungkinan besar akan terjadi) dan memiliki tingkat dampak pada skala 5 (sangat signifikan), maka tingkat eksposur risiko tersebut tergambar pada peta risiko dengan koordinat (4,5):



Gambar 4.5 Risiko A1 dalam peta risiko

Perusahaan menetapkan ada 3 tahapan dalam penetapan tingkat risiko, yaitu:

1. Tingkat risiko inheren (*inherent risk level*) adalah tingkat risiko dimana pengendalian risiko (misal: Kebijakan, SK, prosedur kerja, Instruksi Kerja, dsb) belum diterapkan.
2. Tingkat risiko saat ini (*current risk level*) adalah tingkat risiko dimana pengendalian risiko sudah diterapkan.
3. Tingkat risiko residu (*residual risk level*) adalah tingkat risiko akhir dimana perlakuan risiko ditambahkan setelah kontrol risiko diterapkan.

Hasil dari analisis risiko digunakan sebagai masukan (*input*) proses evaluasi risiko, untuk memberikan keputusan apakah suatu risiko perlu perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta strategi dan metode perlakuan yang tepat.

4.4.3 Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko meliputi proses membandingkan hasil analisis dari masing-masing risiko terhadap kriteria risiko yang telah ditentukan dan untuk menetapkan apakah suatu tindakan lebih lanjut diperlukan. Hasil dari evaluasi risiko memberikan arahan keputusan untuk:

1. Menerima peristiwa risiko atau tidak melakukan apa-apa;
2. Mempertimbangkan opsi perlakuan risiko;
3. Melakukan analisis lebih lanjut untuk memahami risiko lebih baik;
4. Mempertahankan pengendalian risiko yang ada;
5. Mempertimbangkan ulang sasaran proses.

Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan dampak nyata yang dirasakan oleh stakeholders eksternal ataupun internal. Hasil dari evaluasi risiko harus didokumentasikan, dan divalidasi pada tingkat organisasi yang sesuai.

Keefektifan manajemen risiko bergantung kepada kekuatan asesmen risiko. Meskipun organisasi memiliki keseluruhan proses, metode, dan alat untuk manajemen risiko yang di desain dengan baik, asesmen risiko pada akhirnya merupakan sebuah aktivitas yang mensyaratkan keputusan subjektif. Maka, untuk

meminimalkan kesalahan yang sistematis dan berujung pada kesalahan pengambilan keputusan, diperlukan pemeriksaan secara berulang.

4.5 Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi-opsi yang tepat dalam menghadapi risiko. Perlakuan risiko melibatkan proses yang berulang seperti:

1. Merumuskan dan memilih opsi-opsi perlakuan risiko;
2. Merencanakan dan melaksanakan perlakuan risiko;
3. Menilai keefektifan perlakuan risiko;
4. Memutuskan, apakah risiko yang tersisa dapat diterima;
5. Jika tidak dapat diterima, maka perlu dilakukan upaya pengambilan perlakuan lebih lanjut.

4.5.1 Opsi Pemilihan Perlakuan Risiko

Memilih opsi perlakuan risiko yang paling efektif perlu mempertimbangkan keseimbangan antara manfaat potensial yang diperoleh bagi pencapaian sasaran dibandingkan biaya, usaha, atau kesulitan implementasi.

Secara umum, perlakuan terhadap suatu risiko dapat berupa salah satu dari empat perlakuan berikut:

- **Menghindari risiko (*risk avoidance*)**, yaitu tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan/program yang dapat menimbulkan risiko tersebut. Menghindari risiko dapat juga dilakukan dengan cara mengganti atau memodifikasi sasaran.
Catatan : Menghindari (menolak) risiko bisa berarti sama dengan menolak peluang menguntungkan yang melekat pada risiko yang ditolak tersebut. Mengambil risiko dapat dilakukan jika Anda ingin mengambil manfaat dari peluang yang melekat pada risiko, meski harus diingat bahwa risiko yang diambil juga mengandung ancaman besar yang perlu dikendalikan dengan cara mengubah kemungkinan dan dampak.
- **Berbagi Risiko (*risk sharing/ transfer*)**, yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko ataupun dampak risiko. Misal:

asuransi, *outsourcing*, *hedging*, dsb.

- **Mitigasi (*mitigation*)**, yaitu melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.
- **Menerima Risiko (*risk acceptance*)**, yaitu tidak melakukan perlakuan apa pun terhadap risiko tersebut.

Pemilihan opsi-opsi perlakuan risiko harus dibuat selaras dengan sasaran Perusahaan, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Perlakuan risiko, meskipun sudah dirancang dan dilaksanakan dengan hati-hati, dapat saja memberi hasil yang tidak sesuai harapan dan dapat menimbulkan dampak yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, diperlukan pemantauan dan kaji ulang sebagai bagian yang terintegrasi dengan penerapan perlakuan risiko guna memberi jaminan yang memadai terhadap keefektifan perlakuan risiko.

Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko baru sebagai efek samping yang juga perlu dianalisis, dievaluasi, dan dapat diberikan perlakuan risiko tersendiri. Jika tidak ada pilihan perlakuan yang tersedia atau jika pilihan perlakuan yang ada tidak mencukupi untuk mengubah tingkat risiko, maka pemilik risiko harus memberikan catatan khusus dan dipantau terus-menerus.

Pengambil keputusan dan stakeholders lainnya harus menyadari adanya pengaruh yang masih tersisa setelah risiko diberi perlakuan. Pengaruh Risiko residual harus didokumentasikan untuk keperluan pemantauan, kaji ulang dan jika memungkinkan, memberikan perlakuan lebih lanjut.

4.5.2 Rencana Perlakuan Risiko

Rencana perlakuan risiko bertujuan untuk merancang pendekatan yang tepat untuk mengimplementasikan opsi perlakuan risiko terpilih sehingga para pihak yang terlibat dapat memahami peran mereka dan pemantauan terhadap pengembangan implementasi data dilakukan secara terukur. Rencana perlakuan risiko harus diintegrasikan ke dalam perencanaan manajemen dan proses bisnis organisasi, serta dikonsultasikan kepada stakeholders terkait.

Informasi yang perlu didokumentasikan dalam rencana perlakuan risiko, antara lain:

- ✓ **Rencana perlakuan risiko.** Uraian atau deskripsi informasi lengkap

mengenai rencana perlakuan risiko yang akan dilakukan untuk mengurangi kemungkinan kejadian risiko dan/atau dampak risiko. Opsi perlakuan risiko perlu mempertimbangkan manfaat dan biaya (*cost & benefit*), kecukupan sumber daya (sarana prasarana, manusia dan anggaran) dan tindakan yang perlu dilakukan apabila pengendalian internal (*internal control*) yang sudah ada tidak berjalan.

- ✓ **Jadwal Pelaksanaan.** Informasi mengenai kapan (waktu) rencana perlakuan risiko tersebut akan dilaksanakan (misal: 30 Agustus 2019, triwulan 2 – 2019, semester 2 – 2019, setiap saat, sesuai kebutuhan, dst).
- ✓ **Pelaksana.** Informasi mengenai siapa (jabatan) yang akan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana perlakuan risiko tersebut.
- ✓ **Biaya.** Besaran (estimasi) biaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana perlakuan risiko.

4.6 Penetapan Risiko Utama

Dalam menetapkan risiko-risiko utama, Perusahaan menggunakan pendekatan:

1. Bottom-Up

Risiko-risiko yang teridentifikasi di seluruh lintasan organisasi, dikompilasi, diagregat, dan dianalisis dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal, serta kemudian ditentukan urutan peringkat risikonya.

2. Top-Down

Mengidentifikasi risiko-risiko utama korporasi dengan mempertimbangkan masukan-masukan dari Direksi dan Komite Manajemen Risiko Perusahaan.

Hasil dari kedua pendekatan tersebut kemudian dikombinasikan dan disusun secara berurutan sesuai dengan peringkatnya menjadi daftar Risiko Utama Perusahaan (*Corporate Top Risks*), serta ditetapkan oleh Direksi minimal setahun sekali atau sewaktu-waktu jika dipandang perlu.

1. **Analisis Biaya dan Manfaat (*Cost Benefit Analysis*)**

Tujuan dari *Cost Benefit Analysis* adalah untuk mempertimbangkan rencana penanganan risiko yang paling efisien, dimana manfaat yang ditimbulkan lebih besar daripada biaya penanganan risiko yang diperkirakan.

Cara menghitung besaran manfaat yang diperoleh, yaitu:

$$\textit{Benefit} = \textit{Baseline Cost} - \textit{Residual Cost}$$

Rasio manfaat dan biaya:

$$\frac{\textit{Benefit}}{\textit{Total Implementation Cost}} \times 100\%$$

Apabila rasio manfaat dan biaya lebih besar dari 100% berarti penanganan risiko dapat dilaksanakan. Sebaliknya bila rasio manfaat dan biaya lebih kecil dari 100% berarti manfaat lebih kecil dari biaya maka masih diperlukan pertimbangan aspek kualitatif.

2. Indikator Risiko

Indikator risiko adalah ukuran yang dibuat untuk memantau berbagai kejadian yang biasanya mendahului terjadinya suatu risiko. Indikator risiko dapat membantu pemilik risiko untuk memantau dan mendeteksi adanya perubahan kemungkinan keterjadian risiko dan mengambil keputusan kapan waktu yang tepat untuk memberikan perlakuan risiko. Oleh karena kendala penggunaan indikator risiko adalah tuntutan validitas dan kecepatan pengumpulan data (masalah birokrasi), maka indikator hanya digunakan terhadap risiko-risiko yang paling mempengaruhi ketercapaian sasaran (risiko utama), atau dikenal juga sebagai indikator risiko utama (*key risk indicators*).

Perlakuan risiko adalah bagian kritis dari proses manajemen risiko sehingga setiap opsi yang dipilih harus dipertimbangkan dan dikaji dengan matang.

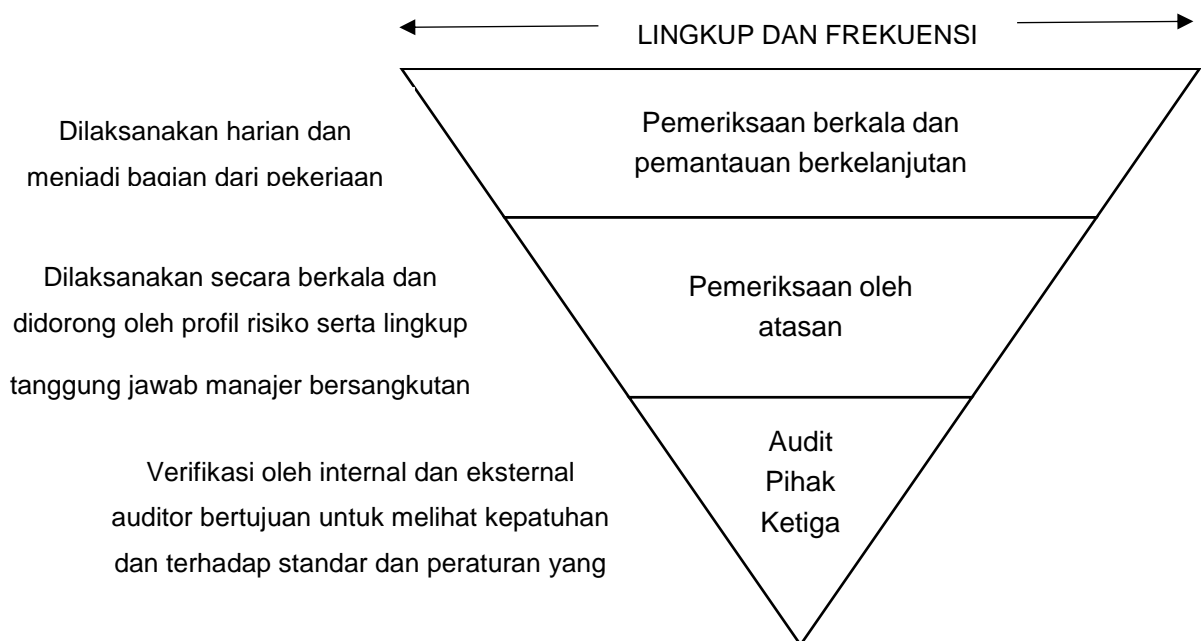
4.7 Pemantauan dan Kaji Ulang

Tujuan dari pemantauan dan kaji ulang adalah untuk memastikan dan meningkatkan kualitas serta keefektifan desain, implementasi, dan hasil akhir proses manajemen risiko. Pemantauan secara rutin (*ongoing monitoring*) dan kaji

ulang secara berkala terhadap proses manajemen risiko serta hasilnya harus menjadi bagian dari perencanaan proses manajemen risiko, melalui penetapan penanggung jawab yang jelas.

Terdapat 3 macam pelaksanaan pemantauan, yaitu :

1. Pemantauan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan (*self review* atau *continuous monitoring*).
2. Pemantauan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh atasan pekerja/pimpinan (*line management monitoring*).
3. Pemantauan terpisah yang dilakukan oleh pihak ketiga (selain pelaksana proses), yaitu Divisi Manajemen Risiko atau Internal Audit.



Gambar 4.6 Hirarki kegiatan pemantauan dan peninjauan risiko

Pemantauan dan kaji ulang harus dilakukan di setiap tahap proses manajemen risiko. Pemantauan dan kaji ulang mencakup perencanaan, pengumpulan, dan analisis data dan informasi, pencatatan hasil, dan penyiapan rekomendasi perbaikan atau penyesuaian proses manajemen risiko.

Hasil pemantauan dan kaji ulang harus menjadi bagian dari seluruh aktivitas organisasi dalam hal penilaian kinerja organisasi, pengukuran dan pelaporan.

Pemantauan dan kaji ulang dilakukan dalam rangka untuk memastikan proses manajemen risiko:

1. Masih relevan dengan konteks eksternal dan internal terkini;
2. Rencana perlakuan risiko terlaksana dengan efektif dan tepat waktu, sehingga terjadi penurunan (perubahan) nilai/tingkat risiko;
3. Kriteria kemungkinan dan dampak yang digunakan untuk mengevaluasi risiko masih relevan;
4. Profil risiko masih relevan dan *up-to-date* dengan kondisi terkini;
5. Dapat menangkap pembelajaran dari kegiatan manajemen risiko, termasuk kejadian fatal yang nyaris terjadi dan dampak kerugian atau keuntungan aktual;
6. Hasil yang diharapkan atas penerapan proses manajemen risiko tercapai.

Kegiatan pemantauan dan kaji ulang dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu:

1. Periodik, dilaksanakan secara rutin dalam tahun berjalan, minimal per semester;
2. Ad-hoc, dapat dilaksanakan setiap saat jika diperlukan oleh manajemen Perusahaan.

Loss Event Management

Pada saat pemantauan, Divisi Manajemen Risiko juga melakukan identifikasi dan perekaman informasi atas kejadian-kejadian nyata (*real event*) yang berdampak terhadap pencapaian sasaran Perusahaan. Informasi-informasi tersebut disimpan sebagai *Loss Even Management* (LEM). Tujuan dari penerapan LEM ini adalah sebagai pembelajaran dan tindakan antisipatif agar tidak terjadi pengulangan kejadian di masa yang akan datang. Informasi-informasi yang harus disimpan dalam LEM adalah, minimal memenuhi tetapi tidak terbatas pada:

- ✓ Uraian kejadian
- ✓ Waktu dan lokadi kejadian
- ✓ Analisis sumber penyebab kejadian
- ✓ Dampak kejadian (kualitatif dan/atau kuantitatif)

4.8 Perekaman dan Pelaporan

Proses manajemen risiko dan berbagai hasilnya harus didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang tepat. Perekaman dan pelaporan bertujuan untuk:

1. Mengkomunikasikan aktivitas manajemen risiko beserta hasilnya pada seluruh tingkatan (lintasan) organisasi di Perusahaan;
2. menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan;
3. Memperbaiki aktivitas proses manajemen risiko;
4. Membantu interaksi dengan *stakeholders*, termasuk mereka yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap aktivitas manajemen risiko.

Berbagai Keputusan yang berkaitan dengan pembuatan pemeliharaan, dan penanganan informasi yang terdokumentasi harus dibuat, namun tidak terbatas pada penggunaannya, sensitivitas informasi, serta konteks eksternal dan internal.

Pelaporan merupakan bagian yang terintegrasi dengan tata kelola Perusahaan dan harus mampu meningkatkan kualitas komunikasi dan konsultasi dengan *stakeholders*. Selain itu, pelaporan sebaiknya juga mampu mendukung Direksi dan Dewan Komisaris dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan, namun tidak terbatas pada:

1. Kebutuhan dan persyaratan informasi yang spesifik di antara pemangku kepentingan;
2. Biaya, frekuensi, dan batasan waktu pelaporan;
3. Metode pelaporan;
4. Relevansi informasi terhadap tujuan Perusahaan dan pengambilan keputusan.

Pelaporan rutin yang dilakukan oleh Divisi Manajemen Risiko kepada *stakeholders* internal dapat dilihat dalam lampiran 4.1.

LAMPIRAN 4

Lampiran 4.1 - Tabel Pelaporan Manajemen Risiko

Waktu Rilis	Nama Laporan	Jenis	Time Horizon/ Isi Laporan	Penerima Laporan
Januari	Laporan Monitoring Risiko Triwulan-IV Tahun sebelumnya.	Reguler	Januari sd Desember tahun sebelumnya.	BOD, General Manager, Ka. Unit/Divisi, dan Komite Risiko.
Februari	Manajemen Risiko, laporan pendukung untuk <i>annual report</i>	Reguler	Januari sd Desember tahun sebelumnya (realisasi perlakuan risiko).	Pemegang saham.
April	Laporan Monitoring Risiko Triwulan-I Tahun berjalan.	Reguler	April sd Desember tahun berjalan (update profil risiko triwulan-1). Januari sd Maret tahun berjalan (realisasi perlakuan risiko & Loss Event).	BOD, General Manager, Ka. Unit/Divisi, dan Komite Risiko.
Juli	Laporan Monitoring Risiko Triwulan-II Tahun berjalan.	Reguler	Juli sd Desember tahun berjalan (update profil risiko triwulan-2). Januari sd Juni tahun berjalan (realisasi perlakuan risiko & Loss Event).	BOD, General Manager, Ka. Unit/Divisi, dan Komite Risiko.
Oktober	Laporan Profil Risiko RKAP Tahun berikutnya.	Reguler	Januari sd Desember tahun berikutnya.	Tim RKAP
Oktober	Laporan Monitoring Risiko Triwulan-III Tahun berjalan.	Reguler	Oktober sd Desember tahun berjalan (update profil risiko triwulan-3). Januari sd September tahun berjalan (realisasi perlakuan risiko & Loss Event).	BOD, General Manager, Ka. Unit/Divisi, dan Komite Risiko.
Desember	Laporan Profil Risiko Tahun berikutnya (termasuk Top High Risk).	Reguler	Januari sd Desember tahun berikutnya.	BOD, BOC, Komite Risiko, General Manager, Ka. Unit/Divisi, SPI dan Tim RKAP.
Insidentil	Kajian Risiko	Ad-hoc	- Investasi/proyek (sesuai permintaan); - Pengembangan Bisnis; - Aksi korporasi (akuisisi, merger, divestasi, penerbitan obligasi, dsb).	BOD, Ka. Unit/Divisi terkait, tim FS dan Ka. Tim Proyek.
	Hasil Evaluasi Manajemen Risiko	Ad-hoc	- Rekomendasi perbaikan/tindakan lanjut.	Unit/Divisi, Bidang, Bagian terkait.

Lampiran 4.2 - Kriteria Kemungkinan

SKALA	TINGKAT KEMUNGKINAN	PROBABILITAS KEMUNGKINAN KEJADIAN	KRITERIA	
			FREKUENSI Berdasarkan data historis	INDIKASI Berdasarkan indikasi kemungkinan kejadian di masa yang akan datang
1	Hampir pasti tidak akan terjadi	0.1 - 0,29	Tidak pernah terjadi atau hanya terjadi 1 kali dalam setahun.	Tidak terdapat indikasi akan terjadi dalam periode setahun mendatang.
2	Kemungkinan kecil akan terjadi	0.3 - 0,49	Terjadi 2 - 3 kali dalam setahun.	Terdapat sedikit indikasi akan terjadi dalam periode setahun mendatang.
3	Kemungkinan akan terjadi (<i>fifty-fifty</i>)	0.5 - 0,69	Terjadi 4 - 5 kali dalam setahun.	Terdapat indikasi akan terjadi dalam periode setahun mendatang.
4	Kemungkinan besar akan terjadi	0.7 - 0,89	Terjadi 6 - 7 kali dalam setahun.	Terdapat indikasi yang kuat akan terjadi dalam periode setahun mendatang.
5	Hampir pasti akan terjadi	0.9 - 0,99	Terjadi lebih dari 7x dalam setahun.	Terdapat indikasi yang sangat kuat akan terjadi dalam periode setahun mendatang.

Lampiran 4.3 - Kriteria Dampak

Kategori	Tingkat Dampak				
	Sangat Kecil	Kecil	Sedang (Moderat)	Besar	Sangat Besar
	1	2	3	4	5
Strategis	Kerugian < Rp. 50 miliar.	Kerugian antara Rp. 50 miliar sd Rp. 100 miliar.	Kerugian antara Rp. 100 miliar sd Rp. 150 miliar.	Kerugian antara Rp. 150 miliar sd Rp. 250 miliar.	Kerugian > Rp. 250 miliar.
Kinerja (Rencana Kerja)	Deviasi terhadap RK < 5%.	Deviasi antara 5% - 9,9% terhadap RK.	Deviasi antara 10% - 19,9% terhadap RK.	Deviasi antara 20% - 30% terhadap RK.	Deviasi terhadap RK > 30%.
Gangguan	Stop operasi < 24 jam.	Stop operasi antara 1 - 10 hari.	Stop operasi antara 11 - 20 hari.	Stop operasi antara 21 - 30 hari.	Stop operasi > 30 hari.
Keuangan	Denda/sanksi/kerugian < Rp. 100 juta. Deviasi Opex < 5%.	Denda/sanksi/kerugian antara Rp. 100 juta sd 1 miliar. Deviasi Opex antara 5% sd 9,9%.	Denda/sanksi/kerugian antara Rp. 1 miliar sd 10 miliar. Deviasi Opex antara 10% sd 19,9%.	Denda/sanksi/kerugian antara Rp. 10 miliar sd 50 miliar. Deviasi Opex antara 20% - 30%.	Denda/sanksi/kerugian > Rp. 50 miliar. Deviasi Opex < 30%.
Hukum	Tidak ada tuntutan hukum, pelanggaran peraturan dengan peringatan (pengenaan denda) ringan. Teguran administratif.	Pelanggaran peraturan disertai dengan adanya isu tuntutan hukum.	Pelanggaran peraturan yang serius dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Adanya penyidikan dari pihak berwenang.	Pelanggaran peraturan berat. Litigasi yang berat di Pengadilan Negeri.	Putusan hukum berupa pidana terhadap pimpinan (BOD & BOC) dan/atau karyawan. Putusan pailit atau penghentian Perusahaan
Reputasi	Berdampak bagi reputasi Perusahaan, namun tidak tersebar luas atau tidak terjadi pemberitaan di media.	Pemberitaan di media lokal terbatas. Berdampak bagi reputasi Perusahaan.	Pemberitaan (liputan utama) di media lokal. Berdampak bagi reputasi Perusahaan.	Pemberitaan (liputan utama) di media nasional. Berdampak serius bagi reputasi Perusahaan.	Pemberitaan (liputan utama) di media nasional dan internasional. Berdampak signifikan bagi reputasi Perusahaan.

Kategori	Tingkat Dampak				
	Sangat Kecil	Kecil	Sedang (Moderat)	Besar	Sangat Besar
	1	2	3	4	5
Kesehatan & Keselamatan Kerja	Ketidaknyamanan yang dapat diabaikan, nearmiss	Rawat jalan, luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan	Perawatan medis secara intensif, luka/sakit sedang yang dapat disembuhkan	Penyakit kronis, luka berat atau cacat permanen pada bagian tubuh	Meninggal dunia, cacat total
Lingkungan	Dampak ringan pada lingkungan di dalam kawasan produksi/kerja dan dapat dipulihkan pada saat kejadian.	Dampak ringan pada lingkungan di dalam kawasan produksi/kerja, serta waktu pemulihan yang cepat.	Dampak sedang terhadap lingkungan alam atau masyarakat di sekitar kawasan produksi, serta memerlukan waktu pemulihan 1-3 tahun.	Dampak serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat di sekitar kawasan produksi, serta memerlukan waktu pemulihan 3-5 tahun (Proper Merah)	Dampak sangat serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat luas, jauh dari kawasan produksi. Memerlukan waktu pemulihan jangka panjang (Proper Hitam).
PROYEK					
Waktu penyelesaian	Keterlambatan terhadap timeline < 5%	Keterlambatan terhadap timeline antara 5% - 9,9%	Keterlambatan terhadap timeline antara 10% - 14,9%	Keterlambatan terhadap timeline antara 15% - 20%	Keterlambatan terhadap timeline > 20%
Realisasi biaya	Overbudget < 5%	Overbudget antara 5% sd 9,9%	Overbudget antara 10% sd 14,9%	Overbudget antara 15% sd 20%	Overbudget > 20%
Mutu (Quality)	Adanya perbedaan pada spek, namun sangat minor dan masih dapat diterima (<i>tolerable</i>).	Adanya perbedaan minor pada spek, namun masih dapat diterima (<i>tolerable</i>).	Adanya perbedaan minor pada spek, namun tidak dapat diterima (<i>intolerable</i>).	Adanya perbedaan mayor pada spesifikasi teknis.	Spesifikasi teknis dan/atau fungsi tidak sesuai. (Deviasi > 7%).
	Ada deviasi spesifikasi teknis dan/atau fungsi < 1%.	Ada deviasi spesifikasi teknis dan/atau fungsi antara 1% sd 1,9%.	Ada deviasi spesifikasi teknis dan/atau fungsi antara 2% sd 4,9%.	Ada deviasi spesifikasi teknis dan/atau fungsi antara 5% sd 7%.	
Reputasi	Proyek selesai dan beroperasi dengan baik, namun hasil kinerja lebih dari 90% FS.	Proyek selesai, namun hasil kinerja hanya 80 - 90% dari FS. Adanya isu negatif terkait proyek di lingkungan internal Perusahaan.	Proyek selesai, namun hasil kinerja hanya 80% dari FS. Potensi temuan oleh pihak eksternal. Adanya isu negatif terkait proyek, namun hanya tersebar di lingkungan internal Perusahaan.	Proyek selesai, namun mangkrak (tidak digunakan). Potensi temuan pihak eksternal. Adanya isu negatif terkait proyek dan tersebar di luar lingkungan Perusahaan.	Proyek mangkrak (tidak selesai). Temuan pihak eksternal dan adanya tuntutan hukum.

Lampiran 4.4 – Kategori Risiko

Kategori Risiko	Sub Kategori	Contoh Risiko
Strategis	Makro Ekonomi	Penurunan harga logam timah
	Aset Strategis	Kehilangan IUP
	Pengembangan Bisnis	Kegagalan akuisisi/ merger/ divestasi
		Kerugian investasi
	Regulasi Pertambangan & Perdagangan	Perubahan regulasi perdagangan logam timah
		Perubahan regulasi penambangan bijih timah
		Pelarangan ekspor logam timah
	Pasar	Substitusi logam timah
Peningkatan ekspor logam dari negara kompetitor		
Operasional	Produksi	Penolakan masyarakat
		Keterlambatan operasi produksi
		Kerusakan peralatan
		Keterlambatan stripping
		Cuaca buruk
	S D M	Ketidakcukupan jumlah & kompetensi karyawan
		Kesalahan rekrutmen
		Perubahan struktur organisasi
		Fraud kepegawaian
	IT	Cyber attack
		Kerusakan server
		Kesalahan maintenance (konfigurasi sistem)
		Kebakaran DC
		<i>Network slow down</i>
	Supply Chain Management	Peningkatan nilai inventory
		Kerusakan barang pada saat pengiriman
		Layanan purna jual vendor/supplier tidak responsif
		Keterlambatan pengiriman barang
	Supporting	Pekerjaan konstruksi peralatan terlambat
		Perbaikan peralatan lama (tidak sesuai jadwal)
Masa pakai peralatan singkat		
Penggunaan teknologi yang tidak up-to-date		
Financial	Serapaan anggaran Capex rendah	
	Realisasi anggaran biaya melebihi RK (Opex)	
	Negative cash flow	
	Peningkatan suku bunga	
	Kenaikan biaya bahan baku (HSD, MFO, dst)	
	Kenaikan nilai pajak	

Kategori Risiko	Sub Kategori	Contoh Risiko
Governance & Compliance	Governance	Ketidakpatuhan karyawan terhadap aturan Perusahaan (Pelanggaran kerja)
		Kesalahan administrasi internal
	Compliance	Keterlambatan penerbitan Laporan Keuangan
		Aksi korporasi yang tidak dilaporkan ke Badan Pengawas (OJK, Kemen BUMN)
		Ketidakpatuhan peraturan perundangan
	Hukum	Operasi Tangkap Tangan (OTT)
		Penggunaan narkotika
		Fraud
		Ketidklengkapan dokumen operasi produksi
		Penambangan di IUP sengketa
K3LH	Kesehatan	Infeksi pemapasan (ispa)
		tinitus (kerusakan pendengaran)
		Penularan hepatitis
	Keselamatan Kerja	Jatuh dari ketinggian
		Tertimpa alat kerja (material/ bangunan)
		Longsor
		Kebakaran
	Lingkungan	Tumpahan minyak (bahan bakar)
		Kebocoran pipa oli (gas buang pabrik)
Keterlambatan pengangkutan limbah B3		

Note.

Apabila ada kejadian risiko yang belum tercantum dalam kategori pada tabel diatas, penentuan kategori risikonya ditentukan oleh asesor atau Divisi manajemen risiko.

Lampiran 4.5 - Panduan Pengukuran Keefektifan Kontrol Internal

Tabel Efektivitas Existing Control

	Apakah kontrol langsung menangani penyebab risiko?	Apakah kontrol secara resmi telah di dokumentasikan dan dikomunikasikan?	Apakah kontrol telah diterapkan dalam kegiatan operasi secara konsisten?	
Ya	1	1	1	
Sebagian	3	2	2	
Tidak	6	3	3	
	□	+	□	+
			□	=
				□

Poin	Deskripsi	Tingkat	Skor
7 – 12	Terbaik (skor:7), pengendalian risiko tepat, tetapi tidak didokumentasikan dan tidak berjalan di lapangan. Kemungkinan terburuk (skor:12), pengendalian risiko tidak tepat, dan tidak didokumentasikan serta tidak berjalan di lapangan.	Tidak Efektif	1
6	Sebagian pengendalian risiko tepat, dokumentasi dan operasi perlu banyak perbaikan.	Kurang Efektif	0.75
5	Seluruh pengendalian risiko tepat, tetapi dokumentasi dan operasi perlu banyak perbaikan.	Sebagian Efektif	0.50
4	Seluruh pengendalian risiko tepat, tetapi dokumentasi dan operasi perlu sedikit perbaikan	Efektif	0.25
3	Seluruh pengendalian risiko tepat, terdokumentasi resmi dan secara konsisten dilakukan dalam operasi.	Sangat Efektif	0.10

Lampiran 4.6 - Panduan Pengukuran Keefektifan Perlakuan Risiko

Tabel Keefektifan Perlakuan Risiko

	Apakah perlakuan risiko terkait dengan upaya korektif?	Apakah perlakuan risiko terkait dengan upaya preventif?	Apakah perlakuan risiko berorientasi pada pola disrupsi (Industrial 4.0)?	
	<p>A. Melakukan sosialisasi pengendalian yang sudah ada</p> <p>B. Melakukan koordinasi dengan pihak internal</p> <p>C. Menambah/mengurangi infrastruktur/aset yang terkait langsung dalam upaya korektif</p>	<p>A. Melengkapi kebutuhan dokumentasi yang belum ada</p> <p>B. Melibatkan atau berkoordinasi dengan pihak eksternal yang potensi di masa depan</p> <p>C. Mampu mempertahankan kompetensi inti</p>	<p>A. Strategi pengelolaan risiko mengacu pada skenario dan sudut pandang di masa yang akan datang (<i>foresight driven understanding</i>)</p> <p>B. Membangun organisasi pembelajaran</p> <p>C. Mampu meningkatkan kompetensi inti, <i>agility</i>, dan <i>resilient</i></p>	
Ya	1	1	1	Total Penilaian
Sebagian	3	2	2	
Tidak	6	3	3	
	+ 	+ 	+ 	=

Total Penilaian	Status Perlakuan Risiko	Faktor Perlakuan
12	Sangat tidak efektif	1,00
$12 < x < 7$	Tidak efektif	0,90
7	Kurang efektif	0,85
6	Sebagian efektif	0,80
5	Efektif	0,75
4	Lebih efektif	0,65
3	Sangat efektif	0,50

BAB V

PENUTUP

Penerapan manajemen risiko secara konsisten telah menjadi suatu kebutuhan dan komitmen Perusahaan sebagaimana Permen BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik. Sebagai komitmen dan guna mencapai sasaran kinerja, Perusahaan wajib menerapkan konsep manajemen risiko di seluruh proses bisnis dengan berpedoman pada Pedoman Manajemen Risiko ini.

Pedoman Manajemen Risiko ini berlaku sejak ditetapkan dan akan ditinjau secara berkala serta direvisi bilamana diperlukan sesuai dengan perubahan peraturan perundangan terkait yang berlaku, perubahan strategi, perkembangan bisnis dan/atau perubahan risiko Perusahaan.