

PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH DHARMA JAYA

NOMOR 62 TAHUN 2024

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH DHARMA JAYA

- Menimbang :
- bahwa berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 telah ditetapkan Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMD di Lingkungan Provinsi DKI Jakarta;
 - bahwa guna menyesuaikan keputusan gubernur tersebut perlu dibuatkannya Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Dharma Jaya;
 - bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu ditetapkannya Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Dharma Jaya tentang Pedoman Manajemen Risiko.
- Mengingat :
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173).
 - Peraturan Presiden No. 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) diundangkan pada tanggal 14 Februari 2023.
 - Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 2 tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Dharma Jaya menjadi Perusahaan Umum Daerah Dharma Jaya.
 - Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 109 Tahun 2001 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah.
 - Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 127 Tahun 2019 tentang Rencana Bisnis Dan Rencana Kerja Dan Anggaran Badan Usaha Milik Daerah.
 - Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.
 - Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMD di Lingkungan Provinsi DKI Jakarta beserta aturan perubahannya.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH DHARMA JAYA TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 1

Pedoman Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 2

Pedoman Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 berlaku di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Dharma Jaya.

Pasal 3

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal *30 Mei - 2024*

PERUSAHAAN UMUM DAERAH DHARMA JAYA

DIREKTUR UTAMA

RADITYA ENDRA BUDIMAN



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO**



2024

KATA PENGANTAR

Badan Pengawas, Direksi, dan seluruh pegawai Perumda Dharma Jaya berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*). GCG tersebut diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup Perusahaan dan memberi nilai tambah Perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran. Sejalan dengan komitmen Perusahaan dalam implementasi GCG, Perumda Dharma Jaya senantiasa memperhatikan kepentingan setiap *stakeholders* sesuai prinsip GCG.

Dalam rangka mewujudkan upaya penerapan prinsip keterbukaan dan kesetaraan bagi *stakeholders*, serta memperkuat proses Tata Kelola perusahaan yang akuntabel. Hal tersebut merupakan bagian yang integral dari sistem keterbukaan Perumda Dharma Jaya.

Menyadari pentingnya penerapan manajemen risiko di dalam pengelolaan Perusahaan, Badan Pengawas dan Direksi telah menetapkan Keputusan Bersama Badan Pengawas dan Direksi tentang Pedoman Manajemen Risiko (*Risk Management*). Pedoman ini bersifat dinamis dan selalu berkembang sejalan dengan tuntutan *stakeholders* dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, masukan dari semua pihak sangatlah kami harapkan. Dengan ditetapkannya Pedoman ini, kiranya dapat diterapkan sebagaimana mestinya sehingga terwujud Perumda Dharma Jaya yang sehat, bersih dan akuntabel.

Jakarta, 30 Mei 2024

PERUSAHAAN UMUM DAERAH DHARMA JAYA

DEWAN PENGAWAS



Yosi Hariyoso
Ketua Dewan Pengawas



Nabil Jaidi
Sekretarus Dewan Pengawas



M. Mawardi
Anggota Dewan Pengawas

DIREKSI



Raditya Endra Budiman
Direktur Utama



Deni Alfianto Amris
Direktur Keuangan & SDM



Iwan Nusyirwan
Direktur Bisnis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	2
BAB I	4
PENDAHULUAN	4
A. Latar Belakang	4
B. Standar Manajemen Risiko Terintegrasi Perumda Dharma Jaya	6
C. Prinsip Manajemen Risiko	7
D. Kerangka Kerja Manajemen Risiko	8
E. Proses Manajemen Risiko.....	11
F. Definisi Istilah	14
G. Landasan Hukum	20
BAB II	21
PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO	21
BAB III	24
TATA KELOLA RISIKO	24
A. Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi Dharma Jaya	26
B. Struktur Organisasi Manajemen Risiko Dharma Jaya	30
C. Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitas Para Pihak Internal dalam Manajemen Risiko Terintegrasi Dharma Jaya	31
D. Pengambilan Keputusan Pengelolaan Risiko Perumda Dharma Jaya	46
BAB IV	49
PROSES MANAJEMEN RISIKO	49
A. Umum	49
B. Membangun Komunikasi dan Konsultasi.....	50
C. Mengembangkan Lingkup, Konteks, Dan Kriteria.....	50
D. Melaksanakan Asesmen Risiko.....	55
E. Memberikan Perlakuan Risiko (Risk Treatment)	58
F. Pemantauan dan Peninjauan	59
G. Pencatatan dan Pelaporan Proses Manajemen Risiko.....	60
Lampiran 1	64
Lampiran 2	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perumda Dharma Jaya merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) DKI Jakarta yang bergerak dalam bidang perdagangan dan industri daging. Perumda Dharma Jaya berdiri sejak tahun 1966 berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 02 Tahun 2021.

Perumda Dharma Jaya bertugas membantu dan menunjang kebijaksanaan umum Pemerintah Daerah dalam rangka ketahanan pangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya produk hewani dan petani ternak.

Seiring berjalannya waktu dengan pengalaman puluhan tahun, Perumda Dharma Jaya telah menjadi pemasok terbesar dan pemimpin pasar dalam industri dan perdagangan protein hewani di DKI Jakarta. Kedepannya, Perumda Dharma Jaya memiliki target untuk menjadi pemasok dan pemimpin pasar di tingkat nasional. Perumda Dharma Jaya meyakini bahwa telah memiliki kemampuan dan kapabilitas yang memadai, sehingga hal tersebut bukan lagi sekedar mimpi.

Perumda Dharma Jaya saat ini memiliki unit usaha yang dapat menunjang terlaksananya target tersebut, unit usaha itu sebagai berikut:

1. Unit Usaha Penggemukan dan Trading
2. Unit Usaha Rumah Potong Hewan
3. Unit Usaha Penugasan dan Pelayanan
4. Unit Usaha *Cold Storage & Property*
5. Unit Usaha Penjualan Protein Hewani
 - a. Horeka (Hotel, Restaurant, Kafe)
 - b. *General Trade* (Perdagangan Umum)
 - c. *Modern Trade* (Perdagangan Retail Besar)
 - d. *Meatshop*/Swalayan Protein

Tidak ada produk penjualan yang dikirim oleh Perumda Dharma Jaya terlambat sampai tujuan dan belum pernah terjadi barang tiba dalam kondisi tidak layak. Dengan dukungan sumber daya manusia yang ahli dan berpengalaman serta peralatan yang serba modern, diharap dapat menjaga eksistensi Perumda Dharma Jaya dalam usaha menjaga ketahanan kestabilan pangan di DKI Jakarta.

Dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut, Perumda Dharma Jaya yang untuk selanjutnya disebut Dharma Jaya, menghadapi berbagai risiko dalam menjalankan bisnisnya. Risiko-risiko tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga jenis risiko utama, yaitu: risiko operasional, risiko keuangan, dan risiko strategis.

Praktik penerapan manajemen risiko yang secara luas mencakup seluruh jajaran perusahaan, perlu adanya panduan yang menjadi dasar pelaksanaan dan pertimbangan yang jelas. Untuk maksud itulah perlunya disusun Pedoman

Manajemen Risiko yang disesuaikan dengan dinamika konteks Perusahaan yang dihadapi. Adapun tujuan penyusunan Pedoman Manajemen Risiko yaitu:

1. Menjadi landasan kebijakan bagi operasionalisasi fungsi dan proses manajemen risiko.
2. Mendefinisikan peran dan tanggung jawab terkait risiko dari masing-masing organ perusahaan.
3. Mengatur penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 di lingkungan Dharma Jaya.
4. Memastikan agar pengelolaan risiko perusahaan dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur, sehingga pada akhirnya perusahaan terhindar dari kerugian yang secara signifikan dapat mempengaruhi nilai dan kekayaan perusahaan.
5. Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan terdapatnya komunikasi atas informasi manajemen risiko yang diperlukan.
6. Sebagai sarana untuk menumbuhkembangkan kesadaran akan arti penting manajemen risiko.
7. Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini maka seluruh Kepala Divisi pada setiap tingkatan struktur organisasi wajib menjalankan proses manajemen risiko secara terintegrasi ke dalam proses bisnis di unit masing-masing dan secara berkala melaporkan perkembangannya kepada Direksi.

Pedoman ini berisikan pengaturan tentang implementasi manajemen risiko di Dharma Jaya. Untuk memastikan kontrol yang efektif dalam penanganan risiko, digunakan mekanisme *4-Eyes Principle* [selanjutnya dalam pedoman ini disingkat menjadi "4EP"]. Pengaplikasian 4EP mensyaratkan adanya para pihak yang secara terpisah menjalankan peran masing-masing sebagai pembuat, pemeriksa, peninjau, serta pemberi pengesahan.

Dalam pedoman ini, mekanisme 4EP dijalankan sebagai bagian integral dari proses manajemen risiko yang terintegrasi Dharma Jaya yang dioperasikan dalam suatu tata kelola risiko berbasis *3 Lines Model* [selanjutnya dalam pedoman ini disingkat menjadi "3LM"]. Pedoman ini dilengkapi dengan penjelasan mengenai para pihak yang berperan di dalam 3LM, yang mana masing-masing pihak juga sekaligus melaksanakan mekanisme 4EP.

Secara khusus, penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya mengadopsi standar praktik terbaik untuk bidang manajemen risiko. Pelaksanaan integrasi manajemen risiko dilakukan untuk setiap proses bisnis dan manajerial yang dijalankan, serta untuk setiap sistem manajemen yang diimplementasikan oleh perusahaan. Integrasi manajemen risiko ini dilakukan dengan tetap menjaga keselarasannya dengan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*, atau disingkat GCG) yang telah dikembangkan dan dijalankan oleh Dharma Jaya.

Adapun hal-hal yang belum tercakup di dalam pedoman ini, akan dirumuskan, ditetapkan, dan diberlakukan secara terpisah namun tetap menjadi satu kesatuan dengan semua kebijakan dan prosedur di dalam pedoman manajemen risiko terintegrasi ini. Secara berkala, pedoman ini akan ditinjau dan dievaluasi, serta disesuaikan dan dikembangkan isinya agar penerapan manajemen risiko dapat tetap bermanfaat bagi penciptaan dan perlindungan nilai di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan, sekaligus meningkatkan ketangguhan (*resilience*) dan menjaga

keberlanjutan (*sustainability*) bisnis perusahaan.

B. Standar Manajemen Risiko Terintegrasi Perumda Dharma Jaya

Dalam menjalankan manajemen risiko di lingkungan perusahaan, Dharma Jaya mengadopsi Standar Nasional Indonesia (SNI) untuk penerapan manajemen risiko yaitu, SNI ISO 31000:2018 Manajemen Risiko - Pedoman [selanjutnya dalam pedoman ini disebut "SNI ISO 31000"], yang diadopsi dari standar praktik terbaik dunia yaitu *ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines*. Pada bagian ini, dipaparkan beberapa hal mendasar dari SNI ISO 31000 yang perlu diketahui oleh para pihak internal perusahaan yang berperan dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi ini, berikut pemaknaannya dalam penerapan 4EP dan praktik pengelolaan risiko yang dijalankan di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan.

*"Organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi faktor dan pengaruh eksternal dan internal yang memberi ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran. Pengelolaan risiko bersifat berulang dan membantu organisasi dalam menetapkan strategi mencapai sasaran dan membuat keputusan terinformasi."*¹

Menyadari sepenuhnya bahwa dalam menjalankan peranan tersebut di atas, perusahaan menghadapi ketidakpastian yang bersumber dari dinamika lingkungan bisnis, baik internal dan eksternal yang tidak akan pernah berhenti sampai kapanpun. Menghadapi ketidakpastian ini, perusahaan menerapkan manajemen risiko berdasarkan rujukan praktik terbaik pada seluruh rangkaian aktivitas bisnis dan operasinya. Hal ini merupakan salah satu upaya memastikan keberhasilan untuk memenuhi tuntutan dari para pemangku kepentingan dalam menjalankan perannya di atas, serta meraih seluruh sasaran yang telah dicanangkan di lingkungan dan tingkatan perusahaan.

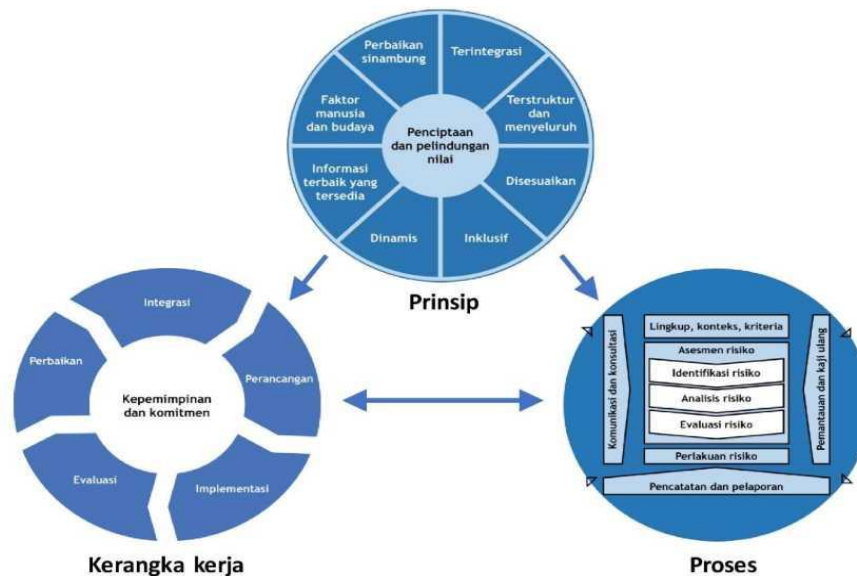
*"Pengelolaan risiko adalah bagian dari tata kelola dan kepemimpinan, serta merupakan dasar pengelolaan organisasi pada semua tingkat. Pengelolaan risiko berkontribusi pada peningkatan sistem manajemen."*¹

Dharma Jaya berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko yang proaktif dan antisipatif secara konsekuen, serta relevan dan merujuk pada referensi praktik terbaik yang diadopsi untuk diberlakukan pada tiap rangkaian aktivitas bisnis dan operasinya. Perusahaan juga berkomitmen untuk penerapan manajemen risiko yang secara konsisten diwujudkan dalam praktik serta pengembangannya di berbagai tingkatan organisasi perusahaan. Sehubungan dengan hal ini, perusahaan memastikan bahwa praktik pengelolaan risiko dijalankan dalam suatu sistematika dan mekanisme kerja yang terintegrasi, serta tidak terpisahkan dari, tata kelola perusahaan yang baik, dan berbagai sistem manajemen yang diadopsi oleh Dharma Jaya. Perusahaan juga memastikan partisipasi aktif seluruh anggota jajaran manajemen untuk mewujudkan manajemen risiko terintegrasi ini pada area tanggung jawabnya masing-masing melalui keterlibatannya sebagai pemimpin yang dapat memperagakan kepemimpinan risiko (*risk leadership*) bagi seluruh personil yang dipimpin.

*"Pengelolaan risiko didasarkan pada prinsip, kerangka kerja, dan proses."*¹

¹ Kutipan dari dokumen SNI ISO 31000 halaman v pada bagian Pendahuluan.

Merujuk pada standar praktik terbaik yang diadopsi oleh Dharma Jaya untuk membangun dan melaksanakan manajemen risiko terintegrasi, SNI ISO 31000, penerapan manajemen risiko terintegrasi ini diwujudkan berdasarkan dan mengacu pada prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen, sebagaimana yang diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 1 Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000

C. Prinsip Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.

Penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya ditujukan untuk mendukung proses penciptaan dan perlindungan terhadap nilai yang hendak dicapai oleh perusahaan dalam wujud pencapaian berbagai sasaran yang ditetapkan di berbagai tingkatan perusahaan, mulai dari sasaran perusahaan dengan berbagai target *Key Performance Indicators* (KPI) yang diberlakukan di lingkungan perusahaan, hingga berbagai sasaran dan target KPI untuk proyek-proyek yang dilaksanakan oleh Dharma Jaya. Selain itu, manajemen risiko terintegrasi juga ditujukan untuk mendukung pencapaian tujuan dari berbagai sistem manajemen perusahaan serta berbagai inisiatif pengembangan usaha yang operasikan oleh Dharma Jaya.

Prinsip memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Prinsip adalah fondasi pengelolaan risiko dan hendaknya dipertimbangkan saat menyiapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko.

Untuk memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi berjalan secara efektif maka kerangka kerja manajemen risiko yang diberlakukan beserta dengan rangkaian

proses pengelolaan risiko yang dijalankan harus selaras dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip manajemen risiko.

Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen prinsip manajemen risiko seperti pada Gambar 1 diatas, elemen tersebut terdiri atas:

1. Terintegrasi.
2. Terstruktur dan komprehensif.
3. Disesuaikan.
4. Inklusif.
5. Dinamis.
6. Informasi terbaik yang tersedia.
7. Faktor manusia dan budaya.
8. Perbaikan berkelanjutan.

Agar menjadi landasan yang kuat bagi penerapan manajemen risiko terintegrasi ini, maka pemaknaan dari tiap prinsip manajemen risiko dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi dijabarkan pada bagian selanjutnya dari pedoman ini.

D. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi signifikan. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan.

Penerapan manajemen risiko terintegrasi dijalankan berdasarkan suatu kerangka kerja manajemen risiko yang dibangun untuk mengintegrasikan praktik pengelolaan risiko yang melekat pada rangkaian proses bisnis dan manajerial di seluruh tingkatan organisasi perusahaan. Pengintegrasian ini dilakukan dengan tetap memperhatikan keselarasan dan kesesuaiannya dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik oleh Dharma Jaya, termasuk di dalamnya pengambilan keputusan berbasis risiko yang diselaraskan dengan mekanisme *Delegation of Authority* yang berlaku untuk jajaran manajemen perusahaan.

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Manajemen puncak memiliki akuntabilitas untuk mengelola risiko, sedangkan badan pengawas memiliki akuntabilitas untuk mengawasi manajemen risiko.

Dalam pelaksanaannya, akuntabilitas utama untuk penerapan manajemen risiko terintegrasi dan efektivitasnya dijalankan secara bersama-sama oleh Direksi dan Dewan Pengawas Dharma Jaya yang mana Direksi merupakan pihak yang akuntabel terhadap praktik pengelolaan risiko serta kinerja dan efektivitasnya, sementara Dewan Pengawas menjadi pihak yang akuntabel terhadap pengawasan atas kinerja dan efektivitas praktik pengelolaan risiko yang dijalankan oleh Direksi beserta jajaran manajemen Dharma Jaya.

2. Integrasi

Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Tiap orang di organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko. Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan manajemen risiko di dalam organisasi adalah bagian integral

dari tata kelola organisasi. Integrasi manajemen risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

Kerangka manajemen risiko terintegrasi ini mengarahkan praktik pengelolaan risiko untuk dijalankan oleh masing-masing pelaku proses bisnis dan manajerial. Masing-masing pelaku ini memerlukan adanya proses manajemen risiko pada proses bisnis dan manajerial yang menjadi bagian dari tanggung jawab yang diemban. Hal ini terkait dengan pengaplikasian 4EP yang diwujudkan dalam bentuk pendampingan, pengawasan, serta pemberian petunjuk dan saran untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko yang berjalan. Semua pihak yang harus melakukan proses manajemen risiko ke dalam proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya akan ditetapkan secara formal dan diberikan sosialisasi tentang ekspektasi perusahaan terhadap mereka untuk hal ini. Sehingga ekspektasi perusahaan dapat dipahami dengan baik dan dijalankan secara konsisten oleh para pihak tersebut. Adapun pengintegrasian 4EP dan manajemen risiko ke dalam proses bisnis dan manajerial Dharma Jaya dilaksanakan secara berkelanjutan dengan mengikuti arah kebijakan manajemen dan perkembangan bisnis perusahaan.

Selanjutnya, dalam rangka memastikan terlaksanakannya hal tersebut di atas secara tepat dan relevan sesuai dengan struktur organisasi dan tata kelola perusahaan, maka tinjauan secara berkala akan dilakukan terhadap kerangka manajemen risiko terintegrasi perusahaan. Sehingga kerangka kerja manajemen risiko dapat terus mengarahkan pengintegrasian proses manajemen risiko ke dalam proses bisnis dan manajerial maupun berbagai sistem manajemen yang diadopsi.

3. Desain

Dalam mendesain atau menyusun kerangka kerja manajemen risiko, organisasi membutuhkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemahaman organisasi dan konteksnya.
- b. Penegasan komitmen manajemen risiko.
- c. Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional.
- d. Alokasi sumber daya.
- e. Penyiapan komunikasi dan konsultasi.

Dalam merancang kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi, perusahaan memperhatikan karakteristik kebutuhannya sesuai dengan konteks internal dan eksternal yang ada. Termasuk di dalamnya sistematika dan mekanisme kerja dari pengaplikasian 4EP, berikut dengan pengembangannya, dalam praktik pengelolaan risiko yang diatur dalam kerangka kerja tersebut, disepakati bersama dan menjadi komitmen dari Direksi serta dinyatakan secara tertulis dalam kebijakan manajemen risiko.

Selanjutnya, dalam rangka memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko

terintegrasi ini dapat terimplementasikan secara efektif, maka para pihak yang berperan dalam proses manajemen risiko akan ditetapkan oleh Direksi. Sumber daya yang diperlukan dalam pengimplementasian kerangka kerja akan disediakan dan dialokasikan sesuai dengan prioritas kepentingannya, kemampuan, maupun kesiapan perusahaan. Berbagai hal ini kemudian disosialisasikan secara terencana kepada tiap pemangku kepentingan yang relevan sesuai kepentingannya masing-masing.

4. Implementasi

Implementasi kerangka kerja yang berhasil memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan. Ketika didesain dan diimplementasikan dengan baik, kerangka kerja manajemen risiko dapat memastikan proses manajemen risiko menjadi bagian dari semua aktivitas di seluruh organisasi, termasuk pengambilan keputusan, serta memastikan perubahan konteks eksternal dan internal ditangkap dengan memadai.

Implementasi kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi ini dilaksanakan oleh seluruh pihak sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Direksi. Hal ini dimaksudkan agar risiko-risiko yang teridentifikasi dapat termonitor dan terkelola dengan baik, sekaligus untuk membangun ketangguhan perusahaan terhadap berbagai ancaman risiko yang mungkin dihadapi saat ini dan di masa mendatang.

5. Evaluasi

Untuk mengevaluasi kinerja dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, maka organisasi sebaiknya

- a. memahami organisasi dan konteksnya;
- b. mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
- c. menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Memastikan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi perusahaan melakukan penilaian terhadap kinerja pengelolaan risiko yang dijalankan para pihak berdasarkan pengaturan yang ada dalam kerangka kerja secara periodik. Hal ini dilakukan sebagai bagian dari penilaian kinerja masing-masing pihak, sekaligus mengidentifikasi peluang perbaikan dan pengembangan yang dibutuhkan. Sehingga, kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi perusahaan tetap efektif dan relevan untuk mendukung pencapaian berbagai sasaran perusahaan dalam rangka menumbuh-kembangkan bisnis.

6. Perbaikan

Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Organisasi sebaiknya secara sinambung meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, serta bagaimana proses manajemen risiko diintegrasikan. Saat kesenjangan atau peluang peningkatan yang relevan diidentifikasi, organisasi sebaiknya mengembangkan rencana dan tugas pengembangan dan menugaskan kepada pihak yang memiliki akuntabilitas terhadap implementasi.

Adapun perbaikan dan pengembangan terhadap kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi ini dilakukan agar kerangka kerja ini senantiasa sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan dari waktu ke waktu serta dapat semakin efektif dalam mendukung proses penciptaan dan perlindungan terhadap nilai yang dijalankan oleh perusahaan. Dalam hal ini, unit kerja manajemen risiko yang dibentuk oleh Direksi menjadi pihak penanggung jawab agar mekanisme perbaikan berkelanjutan terhadap kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi ini dapat terlaksanakan sebagaimana semestinya.

E. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko melibatkan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, serta penilaian, perlakuan, pemantauan, peninjauan, pencatatan, dan pelaporan risiko.

Pelaksanaan pengelolaan risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan organisasi perusahaan berdasarkan kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi. Hal ini harus didukung oleh pemberlakuan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang ditetapkan oleh Direksi yang berfungsi memberikan arahan strategis, acuan pelaksanaan, serta panduan praktik bagi para pihak internal yang berperan dalam proses manajemen risiko.

Proses manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Ini dapat diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek.

Adapun kebijakan dan prosedur bagi praktik pengelolaan risiko ini ditetapkan dan diberlakukan dalam rangka memastikan bahwa proses manajemen risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan organisasi Dharma Jaya berlangsung sesuai standar SNI ISO 31000. Untuk hal ini, Direksi menetapkan masing-masing penanggung jawab di tiap tingkatan organisasi perusahaan.

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman risiko, sedangkan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat sebaiknya berlangsung seiaman dan sepanjang seluruh tahap proses manajemen risiko.

Pengelolaan risiko ini didukung dengan proses komunikasi dan konsultasi antar para pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terlibat dalam proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi ini dilaksanakan secara relevan sesuai dengan kepentingannya dalam mendukung efektivitas manajemen risiko terintegrasi.

2. Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, mengaktifkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang memadai.

Direksi dan para pihak yang diberi amanat akuntabilitas dan tanggung jawab mengelola risiko pada setiap lingkungan kerja dan tingkatan organisasi perusahaan harus menentukan ruang lingkup pengelolaan risiko yang akan dilakukan. Ruang lingkup yang dimaksud perlu ditetapkan agar ada kejelasan batas-batas pengelolaan risiko antara satu pihak dengan pihak lainnya dalam lingkungan dan tingkatan organisasi perusahaan. Pemetaan konteks bertujuan untuk memperoleh informasi yang jelas tentang berbagai sumber penyebab risiko, baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Informasi perihal sumber penyebab risiko ini merupakan bahan dasar bagi pelaksanaan identifikasi risiko. Di samping itu, para pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan risiko juga harus menetapkan kriteria untuk menganalisis tingkat risiko dan mengevaluasi akseptabilitas dari risiko yang telah dianalisis tersebut.

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko sebaiknya dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan.

a. Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya.

b. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya, termasuk tingkat risikonya jika memungkinkan. Analisis risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda, bias, persepsi risiko, dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah mutu informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik, serta eksekusi teknik tersebut.

c. Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk mendukung keputusan. Evaluasi risiko melibatkan perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan.

Dalam pelaksanaan praktik pengelolaan risiko, para pihak dalam tata kelola risiko berbasis 3LM melaksanakan penilaian risiko yang terdiri dari identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko di tiap proses bisnis dan manajerial yang menjadi tanggung jawabnya dengan didukung oleh mekanisme 4EP sebagai kontrolnya. Proses identifikasi risiko dilakukan untuk menggali informasi tentang risiko, sumber penyebabnya, dan dampaknya terhadap sasaran. Kemudian dilanjutkan dengan analisis risiko untuk mengukur tingkat eksposur risiko tersebut berdasarkan nilai dampak dan nilai kemungkinan, baik dilakukan secara kualitatif, kuantitatif, maupun kombinasinya dengan berpatokan pada kriteria analisis risiko yang berlaku. Evaluasi risiko dilakukan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria selera risiko yang telah ditetapkan untuk mengetahui apakah tingkat eksposur risiko masih dalam batas selera risiko, atau telah melampaui batas selera risiko. Jika telah melampaui batas selera risiko, apakah melebihi batas yang dapat ditolerir sebagaimana kriteria toleransi risiko yang berlaku. Informasi ini diperlukan untuk dapat memutuskan akseptabilitas terhadap risiko

lalu kemudian menentukan tindak lanjut yang sesuai terhadap masing-masing risiko. Adapun pengambilan keputusan atas tindak lanjut risiko dilakukan sesuai dan tidak bertentangan dengan tata kelola perusahaan yang baik yang diberlakukan Perusahaan.

4. Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko. Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi.

Justifikasi untuk perlakuan risiko lebih luas daripada sekadar pertimbangan ekonomi dan sebaiknya memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko baru yang perlu dikelola. Rencana perlakuan risiko sebaiknya terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

Berdasarkan hasil penilaian risiko masing-masing penanggung jawab pelaksanaan perlakuan risiko dapat menyusun rencana perlakuan risiko, baik itu tindakan pencegahan dan/atau tindakan responsif jika pencegahan gagal. Sementara itu, pihak yang menjalankan fungsi 4EP memastikan adanya kontrol yang memadai sehingga pelaksanaan tindak lanjut terhadap risiko dapat terlaksanakan sesuai yang direncanakan. Adapun dalam perencanaan tindak lanjut risiko mempertimbangkan berbagai hal antara lain efektivitasnya dalam menurunkan eksposur risiko sehingga sesuai dengan batas selera risiko Dharma Jaya, respons dari para pemangku kepentingan, kepatuhan berdasarkan kewajiban regulasi maupun kebijakan manajemen, reputasi, efektivitas biaya dengan mengacu pada prinsip biaya-manfaat, serta risiko baru yang mungkin timbul dari pelaksanaan tindak lanjut risiko yang akan dijalankan, di mana risiko tersebut harus dikelola lebih lanjut oleh para pihak penanggung jawab pelaksanaan perlakuan risiko. Selanjutnya pemberian perlakuan risiko sebagaimana yang telah direncanakan harus mengacu pada hasil pemantauan atas indikator kemungkinan keterjadian risiko.

5. Pemantauan dan Peninjauan

Tujuan pemantauan dan peninjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan peninjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas.

Praktik pengelolaan risiko Dharma Jaya juga didukung oleh proses pemantauan dan peninjauan guna memastikan efektivitas tiap rangkaian tahapan dan fase yang dijalankan di mana pengaplikasian 4EP melekat di dalam pemantauan dan peninjauan baik terhadap praktik pengelolaan risiko maupun secara spesifik terhadap pemberian perlakuan risiko. Para pihak yang bertanggung jawab atas proses manajemen risiko harus memastikan bahwa keterlibatannya dapat berlangsung secara efektif melalui pemantauan dan peninjauan atas tiap-tiap

aktivitas berlangsung sebagaimana mestinya. Masing-masing pihak ini juga diharapkan dapat mengusulkan tindakan perbaikan maupun pengembangan terhadap proses manajemen risiko yang berlangsung pada area tanggung jawabnya masing-masing. Mereka juga harus terlibat secara aktif dalam upaya peningkatan mutu pelaksanaan proses manajemen risiko melalui koordinasi dengan unit manajemen risiko dan hukum perusahaan yang bertanggung jawab mengawal dan memfasilitas penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya secara efektif.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai.

Penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya juga didukung oleh proses pencatatan dan pelaporan terhadap pengelolaan risiko dan efektivitasnya di seluruh lingkungan dan tingkatan Dharma Jaya yang mendukung sekaligus menjadi dasar bagi pelaksanaan proses komunikasi dan konsultasi serta pemantauan dan tinjauan yang berlangsung di antara para pemangku kepentingan internal dan eksternal dari manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya.

F. Definisi Istilah

1. **Aktivitas Operasional Rutin (*On-Going Business*)**
Aktivitas rutin yang telah berjalan selaras dengan proses bisnis Perusahaan sesuai dengan prinsip kelangsungan usaha.
2. **Aktivitas Pengembangan Bisnis (*Business Development Activities*)**
Aktivitas proyek dalam rangka menciptakan sumber pendapatan baru (*revenue stream*) bagi Perusahaan di luar bisnis saat ini.
3. **Aktivitas Proyek (*Project Activities*)**
Sebuah kegiatan yang bersifat sementara yang telah ditetapkan awal pekerjaannya dan waktu selesainya (dengan pembatasan waktu dan sumber pendanaan), untuk mencapai tujuan dan hasil yang spesifik, untuk menghasilkan sebuah perubahan yang bermanfaat atau yang mempunyai nilai tambah.
4. **Analisis Risiko (*Risk Analysis*)**
Proses untuk memahami sifat risiko dan menentukan tingkat risiko sebagai dasar dari evaluasi risiko untuk menangani atau memperlakukan risiko yang teridentifikasi.
5. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)**
Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan dalam mencapai sasarannya.
6. **Asesmen Risiko (*Risk Assessment*)**
Proses keseluruhan dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko sehingga bisa didapatkan daftar risiko (*Risk Register*) yang komprehensif pada akhir prosesnya.
7. **Budaya Risiko (*Risk Culture*)**

Sistem nilai dan norma dalam Perusahaan dimana risiko telah diperlakukan sebagai bagian dari pengambilan keputusan rutin Perusahaan dan merupakan hasil integrasi antara proses manajemen risiko dan sumber daya manusia dalam bingkai parameter toleransi risiko yang diterima Perusahaan.

8. **Daftar Risiko (*Risk Register*)**
Daftar risiko dalam bentuk tabel sistematis yang berisikan informasi peristiwa risiko, penyebab/sumber risiko, dampak risiko, penilaian risiko serta tindak lanjut pengelolaannya.
9. ***Early Warning System***
Mekanisme yang memungkinkan adanya sinyal peringatan dini apabila terdapat perubahan yang menimbulkan risiko bagi perusahaan.
10. **Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)**
Proses membandingkan hasil dari analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dan/atau besarnya dapat diterima atau ditoleransi.
11. **Frekuensi (*Frequency*)**
Jumlah peristiwa atau hasil dalam suatu periode/rentang waktu tertentu yang dapat digunakan sebagai ukuran kemungkinan atau probabilitas.
12. **Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)**
Proses mencari, mengenali, dan mendeskripsikan risiko yang didalamnya terdapat identifikasi sumber, peristiwa, penyebab dan dampak yang mungkin terjadi dengan didukung oleh data historis, analisis teoritis, pendapat ahli, atau informasi yang lain.
13. **Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)**
Nilai dan jenis risiko yang dapat ditopang Perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Alat bantu identifikasi risiko berupa daftar, pengelompokan, definisi, dan contoh risiko-risiko yang mungkin dihadapi dan berdampak pada Perusahaan.
14. **Kebijakan Manajemen Risiko (*Risk Management Policy*)**
Pernyataan dari keseluruhan intensi dan arahan dari suatu perusahaan terkait dengan manajemen risiko.
15. **Kemungkinan (*Likelihood*)**
Kemungkinan terjadinya suatu hal yang dapat didefinisikan, diukur atau ditentukan secara obyektif atau subyektif. Kemungkinan (*likelihood*), memiliki perbedaan dengan probabilitas (*probability*) yang cenderung memiliki arti lebih sempit sebagai istilah matematis dalam statistik.
16. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*)**
Kumpulan dari komponen perusahaan yang menyediakan pondasi dan pengaturan Perusahaan untuk mendesain, mengimplementasikan, memantau, mengkaji dan meningkatkan manajemen risiko secara berkelanjutan pada keseluruhan Perusahaan.
17. **Key Risk Indicator (KRI)**

Indikator risiko utama perusahaan yang dipilih dan dipantau sebagai pemberitahuan dini terhadap adanya perubahan yang dapat menimbulkan risiko bagi perusahaan.

18. Komite Manajemen Risiko (*Risk Management Committee*)
Komite eksekutif yang bertanggung jawab pada Direksi dan membantu dalam melaksanakan peran pengelolaan risiko Perusahaan yang diatur melalui Surat Keputusan Direksi. KMR sekurang-kurangnya diketuai oleh salah satu Direksi, memiliki anggota tetap perwakilan Direksi, Kepala Divisi Perencanaan dan Manajemen Risiko serta memiliki anggota tidak tetap yaitu kepala divisi tertentu yang berkaitan dengan risiko strategis perusahaan.
19. Komite Pemantau Manajemen Risiko (*Risk Management Oversight Committee*)
Komite pada level Dewan Komisaris yang anggotanya diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS, yang diketuai oleh anggota Dewan Komisaris dengan anggota di luar Dewan Komisaris maksimum sebanyak dua orang untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memberikan arahan dalam pengelolaan risiko. Untuk sementara dirangkap oleh Komite Audit.
20. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)
Proses interaktif dan terus menerus yang dilakukan Perusahaan untuk menyediakan, membagi atau mendapatkan informasi, dan untuk ikut serta dalam dialog dengan pemangku kepentingan berkenaan dengan manajemen risiko.
21. Konsekuensi/Dampak (*Consequences/Impact*)
Hasil dari suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan.
22. Konteks Eksternal (*External Context*)
Lingkungan eksternal di mana Perusahaan berupaya mencapai tujuannya, yang dapat meliputi
 - a. lingkungan budaya, sosial, politik, legal, regulasi, finansial, teknologi, ekonomi dan lingkungan hidup, baik dengan skala internasional, nasional, regional atau lokal;
 - b. pendorong yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan;
 - c. hubungan dan persepsi dengan para pemangku kepentingan eksternal; serta
 - d. divisi lain diluar Divisi dalam konteks internal.
23. Konteks Internal (*Internal Context*)
Lingkungan internal dimana Divisi berupaya mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan, yang dapat meliputi
 - a. kapabilitas divisi yang meliputi meliputi sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki; dan
 - b. aliran proses informasi, proses pengambilan keputusan informal dan formal.
24. Kriteria Risiko (*Risk Criteria*)
Kerangka acuan yang digunakan untuk mengevaluasi signifikansi risiko, yang dapat ditentukan dari
 - a. tujuan Perusahaan, konteks internal dan eksternal; serta
 - b. standar, hukum atau peraturan perundangan, kebijakan atau persyaratan lainnya.

25. *Loss Event*

Sekumpulan data-data kerugian yang dialami atau pernah dialami perusahaan yang dikumpulkan dan didokumentasikan secara sistematis. Data *Loss Event* dapat digunakan sebagai referensi dalam menilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko di kemudian hari.

26. Manajemen Kelangsungan Usaha (*Business Continuity Management*)

Suatu rangkaian proses sistem manajemen yang terencana, terukur, dan menyeluruh; yang mencakup identifikasi dini, pengembangan ketahanan, kemampuan pengendalian setiap potensi insiden secara efektif, pemulihan kondisi, dan proses penyelenggaraan kegiatan kembali ke normal; untuk menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan/organisasi.

27. Manajemen Krisis (*Crisis Management*)

Suatu rangkaian proses sistem manajemen yang terencana untuk menghadapi dan mengelola keadaan, kejadian atau dugaan yang mengancam secara tidak terduga dan tidak diharapkan, berdampak kritikal, merusak reputasi serta mengganggu keberlangsungan individu atau organisasi yang mendorong organisasi pada suatu kekacauan yang berdampak pada karyawan, produk, jasa dan kondisi keuangan.

28. Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Aktivitas perusahaan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengontrol suatu perusahaan dengan mempertimbangkan risiko.

29. Matriks Risiko (*Risk Matrix*)

Alat bantu berupa tabel analisis untuk menentukan peringkat dan menampilkan risiko dengan menentukan variabel dari nilai dampak dan kemungkinan.

30. Menetapkan Konteks (*Establishing the Context*)

Mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan diperhitungkan dalam mengelola risiko, dan mengatur cakupan dan kriteria risiko untuk kebijakan manajemen risiko.

31. Pelaporan Risiko (*Risk Reporting*)

Bentuk dari komunikasi yang bertujuan untuk menginformasikan pemangku kepentingan internal dan eksternal tertentu dengan menyediakan informasi mengenai kondisi terkini dari risiko dan pengelolaannya.

32. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)

Individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki hubungan, kepentingan dan pengaruh terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

33. Pemantauan (*Monitoring*)

Pengecekan terus menerus, mengawasi, mengobservasi dengan kritis atau menentukan status untuk mengidentifikasi perubahan dari level kerja yang diperlukan atau diharapkan.

34. Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

Individu atau entitas yang memiliki akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.

35. Pengendalian (*Control*)

Suatu tindakan yang dilakukan dalam upaya untuk mengubah risiko, Pengendalian meliputi suatu proses, kebijakan, alat, praktik, atau tindakan lainnya yang dapat mengubah risiko.

36. Peninjauan/Kajian (*Review*)

Aktivitas yang dilakukan untuk menentukan kecocokan, kecukupan, dan efektivitas dari materi pelajaran untuk mencapai tujuan yang ditetapkan yang dapat dilakukan untuk kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, ataupun perlakuan risiko.

37. Peristiwa Risiko (*Risk Event*)

Suatu peristiwa (*event*) dari ketidakpastian yang dapat diprediksi atau tidak didapat diprediksi yang berpengaruh pada tujuan suatu perusahaan.

38. Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Proses untuk mengubah risiko antara lain

- a. menerima risiko;
- b. mentransfer risiko;
- c. menghindari risiko; atau
- d. memitigasi untuk mengurangi dampak atau kemungkinan risiko.

39. Peta/Pemetaan Risiko (*Risk Mapping*)

Pengukuran risiko sebagai dasar untuk mengategorikan peringkat risiko dalam matriks risiko berdasarkan *impact* dan *likelihood*.

40. Probabilitas (*Probability*)

Ukuran peluang dari kejadian dalam satuan angka diantara 0 dan 1, di mana 0 adalah mustahil dan 1 adalah kepastian mutlak akan terjadinya suatu kemungkinan.

41. Profil Risiko (*Risk Profile*)

Deskripsi dari sekumpulan risiko utama yang berkaitan dengan seluruh risiko perusahaan, sebagian dari risiko utama perusahaan, atau sekumpulan risiko yang diidentifikasi secara khusus untuk profil tertentu.

42. Proses Manajemen Risiko (*Risk Management Process*)

Pengaplikasian sistematis dari kebijakan manajemen risiko, prosedur dan praktik untuk kegiatan komunikasi, konsultasi, menetapkan konteks, dan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memantau dan meninjau risiko.

43. Rencana Bisnis

Perencanaan strategis jangka panjang yang menyeluruh dan terintegrasi, yang berisi strategi dan program pokok penggunaan dan pengalokasian sumber daya Perusahaan untuk mencapai sasaran strategis yang ditetapkan oleh pemegang saham.

44. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)
Proses penyusunan rencana jangka pendek Perusahaan dengan orientasi laba yang merupakan bagian dari Rencana Bisnis.
45. Rencana Manajemen Risiko Proyek
Rencana Manajemen Risiko Proyek memberikan panduan tentang bagaimana dan kapan risiko proyek harus ditinjau, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti, peran dan tanggung jawab dalam proses asesmen dan pemantauan, serta format pelaporannya dalam manajemen proyek.
46. Respons Risiko (*Risk Response*)
Suatu aksi tindak lanjut merespon risiko untuk menurunkan dampak ataupun kemungkinan risiko terjadi berdasarkan hasil perlakuan risiko yang telah ditentukan.
47. Risiko (*Risk*)
Suatu peristiwa yang merupakan efek dari ketidakpastian pada suatu tujuan yang berpotensi menimbulkan kerugian.
48. *Risk Management Champion*
Perwakilan yang ditunjuk dari masing-masing departemen sebagai agen perubahan perusahaan sekaligus perpanjangan tangan Unit Kerja Manajemen Risiko dalam melakukan pengelolaan Manajemen Risiko dan penetrasi budaya risiko ke seluruh lapisan perusahaan. *Risk Management Champion* menghubungkan koordinasi departemen pemilik risiko dengan departemen manajemen risiko.
49. Ruang Lingkup Manajemen Risiko (*Scope*)
Cakupan atau lingkup aktivitas proses manajemen risiko Perusahaan yang ditentukan dengan mempertimbangkan tujuan dan pengambilan keputusan, hasil yang diharapkan, waktu dan lokasi pelaksanaan, penggunaan alat dan teknik, pengelolaan sumber daya, tanggung jawab, dan penyimpanan dokumen, serta hubungannya dengan proyek, proses, atau aktivitas lainnya.
50. Tingkat Risiko Eksisting
Tingkat risiko setelah mempertimbangkan kontrol yang ada saat ini.
51. Tingkat Risiko Target (*Target Risk*)
Tingkat risiko yang diharapkan setelah menerapkan pengendalian atau tindakan spesifik (*identified control*) yang direncanakan terhadap risiko tersebut.
52. Tingkatan Risiko (*Level of Risk*)
Besaran risiko, kombinasi risiko, atau tingkat kekritisan risiko yang dijelaskan dalam besaran dampak dan kemungkinan.
53. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
Kesiapan Perusahaan untuk menanggung risiko dalam rangka mencapai tujuannya setelah pelaksanaan perlakuan risiko. Batas toleransi risiko, jika ditembus, akan memerlukan eskalasi segera dan tindakan korektif.

54. Unit Kerja Manajemen Risiko

Bagian yang bertanggung jawab dalam mendampingi, mengkoordinasikan dan mengawasi implementasi Kebijakan Manajemen Risiko dan penanganan risiko yang terkait dengan seluruh aktivitas Perusahaan serta memastikan tingkat risiko telah memenuhi tingkat yang diharapkan Perusahaan. Unit Kerja Manajemen Risiko di dalam perusahaan berada di SPI.

G. Landasan Hukum

1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173).
2. Peraturan Presiden No. 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) diundangkan pada tanggal 14 Februari 2023.
3. Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 2 tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Dharma Jaya menjadi Perusahaan Umum Daerah Dharma Jaya.
4. Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 109 Tahun 2001 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah.
5. Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 127 Tahun 2019 tentang Rencana Bisnis Dan Rencana Kerja Dan Anggaran Badan Usaha Milik Daerah.
6. Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.
7. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMD di Lingkungan Provinsi DKI Jakarta beserta aturan perubahannya.

BAB II

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, pemaknaan tiap prinsip manajemen risiko dalam SNI ISO 31000:2018 Manajemen Risiko – Pedoman, penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya dipaparkan pada bagian ini agar dapat dipahami dengan jelas oleh seluruh pihak internal yang terlibat di dalam praktik pengelolaan risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya dapat berlangsung sesuai, tidak bertentangan, dan berlandaskan pada prinsip-prinsip manajemen risiko.

Adapun paparan pemaknaan ini digunakan sebagai acuan dalam rangkaian praktik pengelolaan risiko yang diatur dalam bagian-bagian selanjutnya dari pedoman ini.

Tabel 1 Pemaknaan Prinsip Manajemen Risiko SNI ISO 31000:2018 dalam Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

No.	Prinsip	Pernyataan SNI ISO 31000: 2018	Pemaknaan bagi Manajemen Risiko Terintegrasi Dharma Jaya
1.	Terintegrasi	Manajemen risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi.	Pengelolaan risiko dilekatkan mulai dari proses perencanaan strategis hingga pada proses realisasi proyek, termasuk di dalamnya pada pengembangan SDM, evaluasi dan penilaian kinerja organisasi, pengendalian internal, serta berbagai sistem manajemen yang diterapkan perusahaan.
2.	Terstruktur & Komprehensif	Pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.	Pengelolaan risiko dan dijalankan berdasarkan suatu pengaturan sistematis dan terstruktur guna memastikan keefektifan pelaksanaannya dalam mengelola berbagai risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan.
3.	Disesuaikan	Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.	Pengelolaan risiko Dharma Jaya diselaraskan dengan proses bisnis dan manajerial yang ada serta memerhatikan kesesuaiannya dengan struktur organisasi dan tata kelola perusahaan.

4.	Inklusif	Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.	Pengelolaan risiko Dharma Jaya berjalan melalui keterlibatan aktif para pihak internal sesuai pengaturan yang diberlakukan serta keterlibatan para pemangku kepentingan eksternal secara relevan sesuai yang dibutuhkan.
5.	Dinamis	Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.	Pengelolaan risiko dan memerhatikan dinamika perubahan konteks internal dan eksternal Dharma Jaya. Terutama yang dapat mengubah profil risiko di berbagai tingkatan perusahaan maupun yang menuntut adanya penyesuaian pengaturan penerapan manajemen risiko terintegrasi yang berlangsung di seluruh lingkungan perusahaan.
6.	Informasi terbaik yang tersedia	Masukan manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.	Pengelolaan risiko dijalankan oleh para pihak internal Dharma Jaya dengan mengandalkan informasi terbaik yang dapat diakses pada saat dibutuhkan. Baik yang berasal dari internal, termasuk di dalamnya basis data yang terbentuk melalui proses pencatatan dan pelaporan dalam proses manajemen risiko, maupun eksternal perusahaan. Baik dalam bentuk tertulis maupun berupa pengetahuan individu para pihak internal dan/atau eksternal serta kombinasinya. Namun tetap mengedepankan aspek keamanan dan kerahasiaan data serta informasi perusahaan.

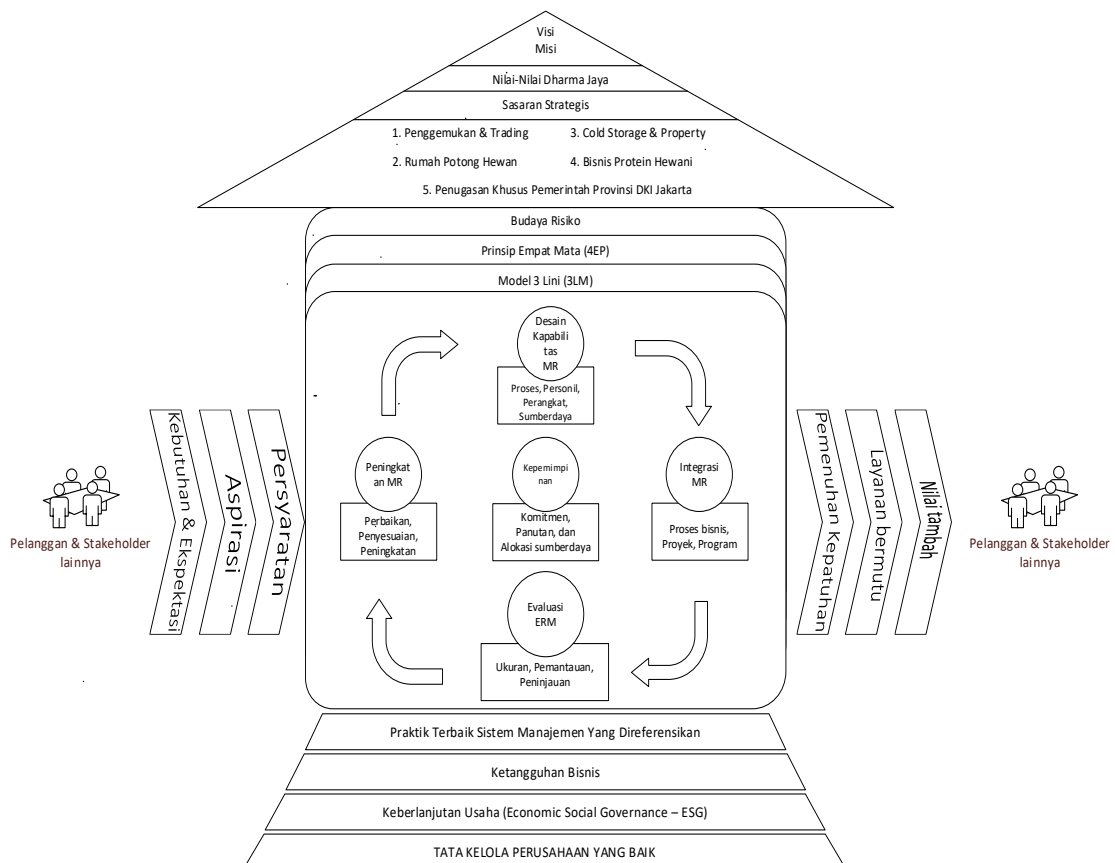
7.	Faktor manusia & budaya	Perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap.	Pengelolaan risiko dilaksanakan dengan kesadaran, kompetensi, integritas, dan kedisiplinan para pihak untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses manajemen risiko. Guna menciptakan budaya perusahaan yang kondusif bagi penerapan manajemen risiko terintegrasi, sembari pada saat yang bersamaan memerhatikan dan merespons pengaruh budaya eksternal yang berpengaruh terhadap keefektifan penerapan manajemen risiko terintegrasi yang dijalankan perusahaan.
8.	Perbaikan sinambung	Manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman.	Pengelolaan risiko dan secara berkala dan terus-menerus ditinjau, diperbaiki, dan dikembangkan agar senantiasa sesuai dengan perkembangan karakteristik dan kebutuhan perusahaan.

BAB III

TATA KELOLA RISIKO

A. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi Dharma Jaya

Penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya dijalankan dengan mengacu pada tata kelola risiko Dharma Jaya yang terdiri atas kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya dan struktur tata kelola risiko Dharma Jaya sebagaimana yang dijelaskan pada bagian ini. Struktur organisasi ini diperlukan untuk mendukung tata kelola risiko Dharma Jaya dan para pihak internal yang terlibat di dalam manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya peran dan akuntabilitasnya masing-masing, juga untuk mendukung para pemangku kepentingan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya beserta manfaat yang diharapkan dari praktik pengelolaan risiko yang dilaksanakan oleh Dharma Jaya.



Gambar 2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi Dharma Jaya

Penerapan manajemen risiko terintegrasi berjalan mengikuti kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya sebagaimana yang diilustrasikan pada gambar di atas dengan penjelasannya sebagai berikut.

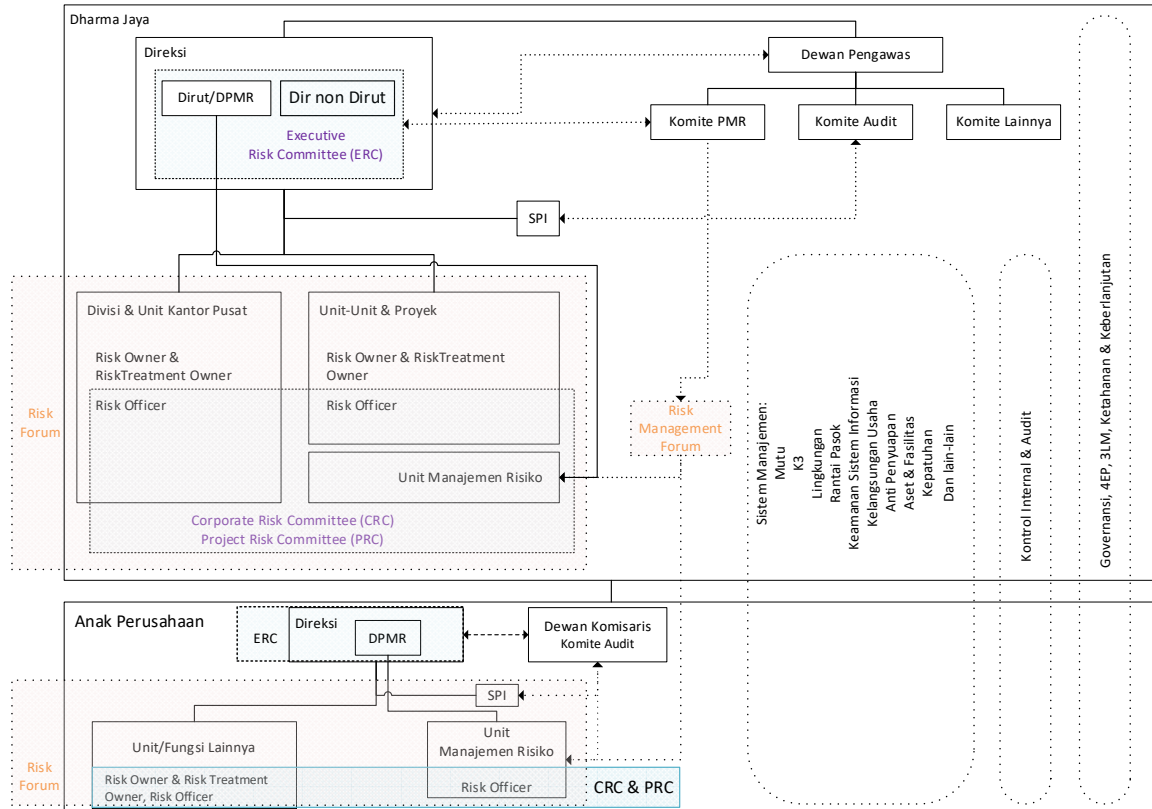
1. Pengelolaan risiko secara terintegrasi pertama-tama ditujukan untuk mendukung upaya penciptaan visi, misi, nilai-nilai Dharma Jaya melalui pencapaian sasaran strategis Dharma Jaya pada tiap lini bisnis sebagai pusat *revenue stream* Dharma Jaya.
2. Agar dapat mencapai tujuan di atas, pengelolaan risiko secara terintegrasi berlangsung dalam suatu pengaturan tertentu yang
 - a. sesuai, tidak bertentangan, dan menjadi bagian dari tata kelola perusahaan yang baik yang diterapkan Dharma Jaya;
 - b. memerhatikan dan sejalan dengan inisiatif keberlanjutan (*sustainability*) Dharma Jaya di mana manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya diarahkan untuk mendukung praktik bisnis yang memenuhi kriteria ESG yaitu ramah lingkungan (*Environmental aspect*), layanan publik yang memuaskan (*Social aspect*), dan tentu saja tata kelola yang memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan (*Governance aspect*);
 - c. membangun ketangguhan usaha (*business resilience*) Dharma Jaya dalam menghadapi berbagai tantangan dan ancaman yang tidak hanya dapat membawa turbulensi bagi bisnis dan mencederai keandalan operasional perusahaan atau bahkan berpotensi mengancam eksistensi perusahaan;
 - d. memadukan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya dengan berbagai sistem manajemen berbasis rujukan praktik terbaik setiap sistem manajemen yang dijalankan di berbagai lini bisnis dan operasi perusahaan. Hal ini juga berlaku dalam hal praktik pengelolaan risiko yang berkaitan dengan masing-masing sistem manajemen tersebut, maupun peran dari penerapan tiap sistem manajemen tersebut sebagai bagian dari upaya pengendalian risiko.
3. Proses manajemen risiko Dharma Jaya berlangsung dalam suatu sistematisasi kerja sebagaimana berikut
 - a. pengelolaan risiko pada setiap lini dan proses bisnis, sistem manajemen maupun proyek yang dijalankan oleh unit/fungsi yang dibentuk, selalu dimulai dengan desain/perencanaan kapabilitas pengelolaan risiko yang terdiri dari proses pengelolaan risiko, personil yang kompeten menjalankan proses tersebut, didukung oleh perangkat dan teknologi yang andal, dan alokasi sumber daya yang mencukupi. Pada dasarnya, desain/ perencanaan ini disusun untuk memastikan integrasi manajemen risiko ke dalam setiap proses bisnis, sistem manajemen, dan proyek berjalan lebih terarah, terkendali, dan terukur;
 - b. atas dasar desain/perencanaan kapabilitas pengelolaan risiko yang telah ditetapkan, barulah dilakukan manajemen risiko terintegrasi ke dalam rangkaian proses bisnis, proses manajerial, serta proses manajemen proyek yang diberlakukan perusahaan. Adapun hal ini berlangsung tidak hanya di Dharma Jaya melainkan juga di anak perusahaan Dharma Jaya dengan pengaturan yang disesuaikan dengan model serta proses bisnis yang berlangsung di lingkup anak perusahaan;
 - c. selanjutnya, pengelolaan risiko terintegrasi ini dipantau dan ditinjau efektivitasnya melalui penilaian kinerja berbasis risiko yang dilengkapi dengan pemantauan melalui sistem peringatan dini maupun pelaporan insiden kerugian, di mana sistem pengendalian internal juga dijalankan dengan memerhatikan faktor risiko melalui audit internal berbasis risiko. Secara periodik, tinjauan terhadap keefektifan pengelolaan risiko dapat melibatkan

- pihak eksternal independen, baik berupa asesmen terhadap maturitas penerapan manajemen risiko maupun pelaksanaan audit manajemen risiko;
- d. berdasarkan pemantauan dan tinjauan berbasis risiko di atas, Dharma Jaya melakukan perbaikan, pengembangan, dan peningkatan efektivitas pengelolaan risiko secara berkesinambungan agar kerangka kerja ini dapat terus sesuai dan relevan dengan perkembangan bisnis dan operasional perusahaan;
 - e. adapun sistematika kerja ini berlangsung secara berulang dengan dukungan kepemimpinan dan komitmen terhadap manajemen risiko dari manajemen puncak perusahaan. Hal ini diwujudkan melalui arahan strategis terhadap pelaksanaan maupun pengembangan efektivitas pengelolaan risiko dari waktu ke waktu, keterlibatan seluruh jajaran manajemen dengan memberikan contoh teladan dalam pelaksanaan pengelolaan risiko. Semuanya dilakukan sesuai pengaturan yang diberlakukan di lingkungan perusahaan, serta ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran dan keefektifan dari pengelolaan risiko di berbagai tingkatan perusahaan.
4. Proses manajemen risiko di atas dijalankan berdasarkan suatu tata kelola risiko yang berbasis 3LM. Para pemilik risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan berada pada Lini 1 dan melaksanakan pengelolaan risiko pada area tanggung jawabnya. Fungsi manajemen risiko berada pada Lini 2 yang bersama dengan fungsi-fungsi terkait menjalankan mekanisme 4EP dan mendukung para pihak di Lini 1 dalam melaksanakan dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko yang dijalankan. Pada Lini 3 terdapat unit kerja yang menjalankan fungsi audit internal bertugas melaksanakan pemeriksaan dan verifikasi atas keandalan kontrol dan tindak lanjut terhadap risiko yang berlangsung di Lini 1. Penerapan 3LM yang mengarahkan pembagian tugas dan kewenangan dalam pengelolaan risiko dan praktik 4EP terwujud berdasarkan budaya risiko Dharma Jaya yang kuat sebagai bagian dari budaya perusahaan.
 5. Pada akhirnya, pengelolaan risiko terintegrasi Dharma Jaya juga diarahkan untuk perlindungan dan penciptaan nilai perusahaan melalui interaksi harmoni dan sinergis dengan para pelanggan maupun para pemangku kepentingan lainnya, dan untuk itu Dharma Jaya senantiasa
 - a. mengedepankan profesionalisme dalam mengidentifikasi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan menggunakan rujukan standar sistem layanan mutu guna mendukung keandalan layanan pelanggan yang prima dan bernilai tambah;
 - b. mendalami dan memahami hasil Internal Audit agar senantiasa dapat ditindaklanjuti secara tepat dan efektif dalam rangka penyediaan layanan publik yang berkualitas dan memberikan nilai tambah sesuai ekspektasi; serta
 - c. mengidentifikasi berbagai kewajiban kepatuhan baik yang diatur oleh Regulator maupun oleh Direksi untuk dapat dipenuhi melalui praktik bisnis berintegritas sebagai cerminan dari internalisasi Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis Dharma Jaya yang terwujud dan tercermin sebagai jati diri tiap insan Dharma Jaya beserta anak perusahaannya.

B. Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi Dharma Jaya

Adapun kerangka kerja di atas dijalankan oleh para pihak dalam struktur tata kelola

risiko terintegrasi Dharma Jaya sebagaimana diilustrasikan pada gambar di bawah.



Gambar 3 Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi Dharma Jaya

1. Pengelolaan risiko secara terintegrasi berdasarkan kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya di atas dilaksanakan oleh Divisi dan Unit Kantor Pusat maupun Unit-Unit dan Proyek di mana para pihak yang terlibat sebagai Lini 1 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya adalah sebagai berikut.
 - a. *Risk Owner & Risk Treatment Owner*, yaitu Kepala Divisi unit kantor pusat maupun Unit-Unit dan Proyek yang dijalankan oleh Dharma Jaya. *Risk Owner & Risk Treatment Owner* merupakan penanggung jawab pelaksanaan proses manajemen risiko area yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian sasaran maupun target KPI entitas kerja yang dipimpinnya dan bertanggungjawab kepada Direksi. *Risk Owner & Risk Treatment Owner* juga memenuhi tanggungjawabnya yang mana secara khusus merupakan penanggungjawab pelaksanaan pemberian perlakuan risiko dalam rangka menangani tingkat ancaman risiko dan mengambil manfaatnya bagi pencapaian sasaran maupun target KPI entitas kerjanya.
 - b. *Risk Officer*, yaitu Supervisor atau Staf pada divisi dan unit kantor pusat maupun Unit-Unit, dan Proyek yang dijalankan oleh Dharma Jaya. *Risk Officer* merupakan penanggungjawab teknis pelaksanaan setiap tahap proses manajemen risiko dan bertanggungjawab kepada *Risk Owner*. Dalam konteks

pelaksanaan proyek, *Risk Officer* merupakan penanggung jawab pelaksanaan proses manajemen risiko pada area proyek yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Adapun unit kerja yang berada pada Lini 2 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya yang sekaligus menjalankan mekanisme 4EP adalah sebagai berikut.
 - a. Unit manajemen risiko di kantor pusat yang dibentuk oleh Direksi dengan tujuan spesifik sebagaimana dijelaskan pada bagian selanjutnya pedoman ini.
 - b. Unit manajemen risiko yang berada dalam struktur organisasi unit-unit dan proyek yang dibentuk oleh Direksi dengan tujuan spesifik sebagaimana dijelaskan pada bagian selanjutnya pedoman ini dengan koordinasi dan pertanggung jawaban kepada unit manajemen risiko di kantor pusat.
 - c. Divisi dan Unit di kantor pusat yang menjadi penanggung jawab tiap sistem manajemen yang diberlakukan di lingkungan Dharma Jaya, seperti sistem manajemen kepatuhan, anti penyuapan, mutu, keamanan sistem informasi, K3, lingkungan, aset, fasilitas, rantai pasok, kelangsungan usaha, dan lainnya, yang sesuai dengan mekanisme 4EP menjalankan perannya sebagai Lini 2 dalam tata kelola risiko berbasis 3LM.

Para pihak yang terlibat adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan unit manajemen risiko kantor pusat.
 - b. Pimpinan unit manajemen risiko di masing-masing unit dan proyek.
3. Sedangkan Internal Audit merupakan unit kerja yang berada pada Lini 3 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya yang sekaligus menjalankan mekanisme 4EP dalam bentuk pemeriksaan efektivitas pengendalian dan pengelolaan risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan melalui pelaksanaan fungsi audit internal.
 4. Mendukung peran yang dijalankan para pihak yang berada di Lini 2 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya. Dalam menjalankan fungsinya sebagai anggota *Corporate* atau *Project Risk Committee*, para *Risk Officer* dapat meminta dukungan kepada para *Risk Treatment Owner* yang terkait. Dengan demikian Direksi membentuk:
 - a. *Corporate Risk Committee* (CRC) yang menjalankan perannya sebagai Lini 2 pada 3LM sekaligus mekanisme 4EP terhadap pengelolaan risiko Dharma Jaya yang tidak berkaitan dengan proyek yang dikerjakan Dharma Jaya. Dalam pembentukannya sebaiknya diidentifikasi dan disebutkan nama divisi/unit kerjanya. Adapun anggota CRC berdasarkan undangan dari direktur pembina manajemen risiko, merupakan para *Risk Officer* dari entitas kerja, antara lain:
 - 1) Divisi dan Unit yang menjalankan fungsi operasi.
 - 2) Divisi dan Unit manajemen dengan lingkup non-proyek.
 - 3) Divisi dan Unit pendukung.
 - 4) Divisi dan Unit penanggung jawab penerapan sistem manajemen.
 - b. *Project Risk Committee*, yang menjalankan perannya sebagai Lini 2 pada 3LM sekaligus mekanisme 4EP terhadap pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan' pada tiap tahapan realisasi proyek yang dikerjakan

Dharma Jaya. Anggota PRC dibentuk berdasarkan undangan dari direktur pembina manajemen risiko yang merupakan para *Risk Officer* dari entitas kerja. Dalam pembentukannya sebaiknya diidentifikasi dan disebutkan nama divisi/unit kerjanya. Adapun anggota PRC yang terlibat yaitu Divisi Pembina Proyek.

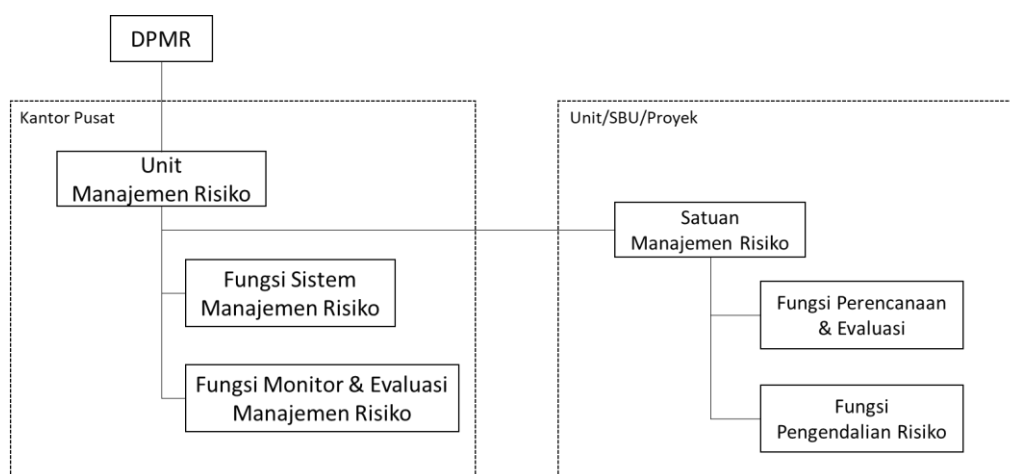
5. Mendukung percepatan peningkatan kapasitas internal untuk pengelolaan risiko serta pembelajaran dalam hal pengelolaan risiko yang efektif serta pengembangannya, Direksi membentuk:
 - a. *Risk Forum*, merupakan forum komunikasi periodik yang berisikan para pihak yang menjalankan perannya baik sebagai Lini 1, Lini 2, maupun Lini 3 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya.
 - b. *Risk Management Forum*, merupakan forum komunikasi periodik yang berisikan para personel divisi dan unit manajemen risiko di kantor pusat, unit-unit, dan proyek, termasuk anggota Komite Pemantau Risiko yang dibentuk Dewan Pengawas.
6. Di tingkat strategis, Direksi membentuk *Executive Risk Committee* yang menjalankan perannya sebagai Lini 2 dalam 3LM pada manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya. Perannya memberikan masukan kepada Direksi dalam pengambilan keputusan yang harus diambil oleh Direksi terhadap risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan'. Juga berinteraksi dengan Komite Pemantau Risiko (KPR) yang dibentuk Dewan Pengawas, sekaligus melaksanakan mekanisme P4M terhadap pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan' di tingkatan perusahaan yang dipantau oleh Direksi. Adapun *Executive Risk Committee* beranggotakan direktur pembina manajemen risiko (DPMR), yaitu kepala direktorat di mana terdapat unit manajemen risiko di kantor pusat dan anggota Direksi non-dirut, serta pejabat non-direktur yang mengepalai realisasi dan pengawasan terhadap portofolio proyek Dharma Jaya.
7. Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya, penerapan manajemen risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan Dharma Jaya diintegrasikan dengan penerapan berbagai sistem manajemen, baik dalam hal pelaksanaan penilaian dan pengelolaan risiko yang berkaitan dengan masing-masing sistem manajemen tersebut, maupun pemanfaatan penerapan tiap sistem manajemen yang ada sebagai bagian dari upaya pengendalian risiko. Hal ini juga dijalankan di tingkatan anak perusahaan Dharma Jaya dengan mengikuti model struktur tata kelola risiko Dharma Jaya yang disesuaikan dengan model dan proses bisnis yang dijalankan oleh masing-masing anak perusahaan.
8. Berkaitan dengan penerapan manajemen risiko terintegrasi di tingkat anak perusahaan di atas maka Direksi anak perusahaan juga membentuk:
 - a. *Risk Forum* bagi para pemangku kepentingan internal penerapan manajemen risiko terintegrasi di anak perusahaan.
 - b. *Executive Risk Committee* dengan mengikuti model yang diterapkan oleh Dharma Jaya, di mana anggota *Executive Risk Committee* di tiap anak

perusahaan Dharma Jaya dapat diundang dalam rapat koordinasi *Executive Risk Committee* Dharma Jaya dengan anak perusahaan untuk mengoordinasikan pengelolaan risiko dengan tingkat eksposur setidaknya 'signifikan' Dharma Jaya yang ditangani oleh anak perusahaan.

- c. *Corporate Risk Committee* dan *Project Risk Committee* dengan mengikuti model yang diterapkan oleh Dharma Jaya namun disesuaikan dengan model dan proses bisnis yang dijalankan anak perusahaan.
9. Selain itu, para personel entitas atau unit kerja manajemen risiko yang berada dalam struktur organisasi anak perusahaan juga tergabung dalam *Risk Manager Forum* yang dibentuk dan diinisiasi oleh Dharma Jaya dengan tujuan mendukung percepatan peningkatan kapasitas internal untuk pengelolaan risiko serta pembelajaran dalam hal pengelolaan risiko yang efektif serta pengembangannya hingga ke anak-anak perusahaan.

C. Struktur Organisasi Manajemen Risiko Dharma Jaya

Agar struktur tata kelola risiko terintegrasi Dharma Jaya dapat berfungsi optimal maka diperlukan fungsi-fungsi manajemen risiko yang sesuai kebutuhan sebagaimana dirumuskan dalam gambar struktur organisasi manajemen risiko Dharma Jaya berikut ini.



Gambar 4 Struktur Organisasi Manajemen Risiko Dharma Jaya

Adapun tugas pokok dari masing-masing fungsi yang ada di dalam struktur organisasi manajemen risiko Dharma Jaya sebagaimana dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 2 Tugas Pokok Fungsi-Fungsi dalam Struktur Organisasi Manajemen Risiko Dharma Jaya

Struktur	Tugas Pokok
Unit Manajemen Risiko	Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya berjalan secara efektif berdasarkan ketersediaan kebijakan, pedoman, dan prosedur yang dibutuhkan.
Satuan Manajemen Risiko	Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi Unit/Proyek berjalan secara efektif berdasarkan pengaturan sistem manajemen risiko yang mencakupi kebijakan, pedoman, dan prosedur yang tersedia.
Fungsi Sistem Manajemen Risiko	Memastikan ketersediaan sistem manajemen risiko mencakupi kebijakan, pedoman, dan prosedur sesuai rujukan standar dan praktik terbaik yang terkini dan memfasilitasi penerapannya di lingkungan Dharma Jaya.
Fungsi Monitor dan Evaluasi Risiko	Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya berjalan secara efektif melalui dukungan penyediaan umpan balik dan notifikasi adanya <i>non-conformity/non-compliance, area for improvement (AFI)</i> dan rekomendasi perbaikan secara ongoing maupun berkala.
Fungsi Perencanaan dan Evaluasi Pengelolaan Risiko	Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi Unit/SBU/Proyek berjalan secara terarah, terkendali, dan terukur melalui penyediaan rencana pengelolaan dan umpan balik dan notifikasi adanya deviasi, area for improvement, dan rekomendasi perbaikan secara <i>ongoing</i> maupun berkala.
Fungsi Pengendalian Risiko	Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi Unit/SBU/Proyek berjalan secara efektif sesuai rencana pengelolaan risiko maupun umpan balik dan notifikasi dari hasil evaluasi pengelolaan risiko.

D. Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitas Para Pihak Internal dalam Manajemen Risiko Terintegrasi Dharma Jaya

Mengacu pada struktur tata kelola risiko terintegrasi Dharma Jaya, berikut adalah daftar para pihak internal yang terlibat di dalam manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya.

Tabel 3 Daftar Pihak Internal dalam Manajemen Risiko Terintegrasi beserta Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
1.	Dewan Pengawas Peran: Sebagai pemegang mandat dari Pemilik Modal untuk melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan yang dijalankan oleh Direksi, termasuk di

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>dalamnya melakukan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko perusahaan, mulai dari perencanaan strategis hingga pada eksekusinya dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran perusahaan.</p> <p>Kewenangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Membentuk komite pemantau manajemen risiko untuk membantu Dewan Pengawas dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal; Meminta informasi atau penjelasan dari Direksi mengenai penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan; Memberikan masukan dan nasihat kepada Direksi dalam rangka peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan; Menyetujui atau menolak, serta memberi masukan dan nasihat terhadap, kebijakan pengelolaan risiko yang diusulkan Direksi dan membutuhkan persetujuan dewan komisaris. <p>Akuntabilitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memantau risiko strategis perusahaan dengan eksposur setidaknya 'signifikan', berikut dengan efektivitas tindakan antisipasi yang dijalankan Direksi, beserta perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan risiko strategis atau mengubah profil risiko perusahaan, serta mengingatkan dan menasihati Direksi atas perkembangan situasi atau kondisi yang ada; Memantau penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dilaksanakan oleh Direksi, beserta efektivitasnya, dan mempertanggungjawabkannya di dalam pemilik modal.
2.	<p>Komite Pemantau Risiko</p> <p>Peran: Sebagai perangkat yang dibentuk Dewan Pengawas untuk mendukung Dewan Pengawas dalam menunaikan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal pengawasan dan pemantauan terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan.</p> <p>Kewenangan: Meminta informasi atau penjelasan dari Direksi dan atau jajaran manajemen lainnya mengenai penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan, beserta efektivitasnya.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menyediakan informasi dan atau hasil kajian beserta masukan atau rekomendasi yang diperlukan Dewan Pengawas dalam rangka penunaian akuntabilitas Dewan Pengawas yang berkaitan dengan penerapan

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan;</p> <p>b. Mengkaji efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan serta melaporkannya kepada Dewan Pengawas;</p> <p>c. Mengases risiko yang melekat pada peran dan tugas yang dijalankan Dewan Pengawas dalam rangka penyediaan rekomendasi bagi Dewan Pengawas dalam pengambilan keputusan Dewan Pengawas.</p>
3.	<p>Komite Audit</p> <p>Peran: Sebagai perangkat yang dibentuk Dewan Pengawas untuk mendukung Dewan Pengawas dalam menunaikan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal pengawasan terhadap efektivitas fungsi audit internal, maupun penunjukan serta efektivitas pelaksanaan audit internal dan pengendalian internal, baik terhadap laporan keuangan, maupun kepatuhan dan kode etik perusahaan.</p> <p>Kewenangan:</p> <p>a. Meminta informasi atau penjelasan dari Direksi dan atau jajaran manajemen lainnya mengenai penerapan fungsi audit internal dan pengendalian internal, termasuk di dalamnya pelaksanaan audit eksternal bagi perusahaan, beserta efektivitasnya;</p> <p>b. Mengusulkan kepada Dewan Pengawas berkaitan dengan penunjukan KAP untuk melaksanakan audit eksternal terhadap perusahaan;</p> <p>c. Mengusulkan kepada Dewan Pengawas berkaitan dengan pengangkatan atau pemberhentian pimpinan unit kerja audit internal perusahaan.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Menyediakan informasi dan atau hasil kajian beserta masukan atau rekomendasi yang diperlukan Dewan Pengawas dalam rangka penunaian akuntabilitas Dewan Pengawas yang berkaitan dengan penerapan fungsi audit internal maupun pengendalian internal perusahaan serta pelaksanaan audit eksternal perusahaan;</p> <p>b. Mengkaji efektivitas penerapan fungsi audit internal maupun pengendalian internal perusahaan serta efektivitas KAP dalam melaksanakan audit eksternal bagi perusahaan dan melaporkannya kepada Dewan Pengawas;</p> <p>c. Mengases risiko yang melekat pada peran dan tugas yang dijalankan Dewan Pengawas dalam rangka penyediaan rekomendasi bagi Dewan Pengawas dalam pengambilan keputusan Dewan Pengawas.</p>
4.	<p>Direksi</p> <p>Peran:</p> <p>a. Sebagai pemegang mandat Pemilik Modal untuk melaksanakan pengelolaan perusahaan, termasuk di dalamnya melaksanakan penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko perusahaan, mulai dari</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>perencanaan strategis hingga pada eksekusinya dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran perusahaan;</p> <p>b. Sebagai peninjau atau pengesahan/<i>signer</i> sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek.</p> <p>Kewenangan:</p> <p>a. Membentuk entitas kerja untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, termasuk di dalamnya mengoordinasi penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan;</p> <p>b. Memberi arahan strategis terhadap penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan, serta menetapkan tata kelola risiko perusahaan;</p> <p>c. Menetapkan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria risiko perusahaan;</p> <p>d. Menetapkan target kinerja efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan, melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja tersebut secara berkala, serta melakukan pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas manajemen risiko perusahaan;</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Menetapkan kebijakan dan arahan strategis penerapan manajemen risiko terintegrasi, serta strategi maupun keputusan pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' di tingkatan perusahaan maupun di direktoratnya masing-masing;</p> <p>b. Menjalankan kepemimpinan manajemen risiko dengan memimpin penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko terintegrasi serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko perusahaan di direktoratnya masing-masing;</p> <p>c. Membangun dan memperkuat budaya risiko perusahaan;</p> <p>d. Melakukan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' dengan memerhatikan perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan risiko atau meningkatkan profil risiko perusahaan, serta memutuskan tindakan antisipatif terhadap perkembangan situasi atau kondisi yang ada baik di tingkatan perusahaan maupun di direktoratnya masing-masing;</p> <p>e. Mengambil keputusan pengelolaan risiko sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.</p>
5.	<p>Direktur Pembina Manajemen Risiko</p> <p>Peran:</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>a. Sebagai anggota Direksi pemegang mandat Pemilik Modal untuk melaksanakan pengelolaan perusahaan, termasuk di dalamnya melaksanakan penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko perusahaan, mulai dari perencanaan strategis hingga pada eksekusinya dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran perusahaan;</p> <p>b. Sebagai kepala direktorat yang membawahi unit/fungsi manajemen risiko di kantor pusat maupun satuan/fungsi manajemen risiko di unit/SBU/proyek;</p> <p>c. Sebagai peninjau atau pengesahan/<i>signer</i> sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek.</p> <p>Kewenangan:</p> <p>a. Mengusulkan pembentukan entitas kerja untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal mengoordinasi penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan untuk ditetapkan Direksi;</p> <p>b. Merumuskan arahan strategis terhadap penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun tata kelola risiko perusahaan untuk ditetapkan Direksi;</p> <p>c. Memberikan arahan kerja kepada unit/satuan manajemen risiko dan fungsi-fungsi manajemen risiko untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan Direksi;</p> <p>d. Mengusulkan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria risiko perusahaan untuk ditetapkan Direksi;</p> <p>e. Merumuskan target kinerja efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan untuk ditetapkan Direksi, mengarahkan pelaksanaan evaluasi terhadap capaian kinerja tersebut secara berkala, serta pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas manajemen risiko perusahaan;</p> <p>f. Meminta informasi dari para pihak internal, termasuk di dalamnya kajian risiko, dalam rangka menerbitkan laporan profil risiko perusahaan dan efektivitas pengelolannya untuk dilaporkan Direksi kepada para pihak yang berkepentingan;</p> <p>g. Menetapkan program peningkatan kapabilitas internal di bidang manajemen risiko, termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, sesuai kebutuhan perusahaan.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Merumuskan kebijakan dan arahan strategis penerapan manajemen risiko terintegrasi untuk ditetapkan Direksi, serta mengusulkan strategi maupun keputusan pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' di tingkatan perusahaan;</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> b. Menjalankan kepemimpinan manajemen risiko dengan memimpin penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko terintegrasi serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko perusahaan di direktoratnya masing-masing; c. Membangun dan memperkuat budaya risiko perusahaan; d. Merumuskan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' dengan memerhatikan perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan risiko atau meningkatkan profil risiko perusahaan, beserta usulan tindakan antisipatif terhadap perkembangan situasi atau kondisi yang ada baik di tingkatan perusahaan untuk ditetapkan Direksi; e. Menerbitkan laporan profil risiko perusahaan dan laporan efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan untuk dilaporkan Direksi kepada pihak yang berkepentingan; f. Mengases risiko yang melekat pada peran dan tugas yang dijalankan Direksi serta keputusan yang diambil oleh Direksi dalam rangka pengelolaan perusahaan dan pengelolaan risiko yang berjalan; g. Mengambil keputusan pengelolaan risiko sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.
6.	<p>Executive Risk Committee (ERC)</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai perangkat yang dibentuk Direksi untuk mendukung Direksi dalam menunaikan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam pertimbangan berkaitan dengan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan praktik pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan' yang harus ditetapkan Direksi; b. Sebagai peninjau atau pengesahan/<i>signer</i> sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, serta penyedia rekomendasi bagi Direksi dalam hal pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan praktik pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan' yang harus diputuskan Direksi. <p>Kewenangan:</p> <p>Meminta informasi dari para pihak internal, termasuk di dalamnya <i>Corporate & Project Risk Committee</i> dalam rangka menjalankan perannya.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan tinjauan risiko dengan eksposur paling rendah 'signifikan' di tingkat strategis perusahaan dan merumuskan rekomendasi untuk disampaikan kepada Direksi.

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	b. Mengambil keputusan pengelolaan risiko sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.
7.	<p>Corporate Risk Committee (CRC)</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai perangkat yang dibentuk Direksi untuk mendukung Direksi dalam menunaikan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam pertimbangan berkaitan dengan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan praktik pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ pada lingkup non-proyek; b. Sebagai peninjau risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’, serta penyedia rekomendasi bagi <i>Executive Risk Committee</i> dalam hal pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ yang harus diputuskan Direksi, termasuk penyedia masukan tindak lanjut risiko yang perlu dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Treatment Owner</i>, pada lingkup non-proyek. <p>Kewenangan:</p> <p>Meminta informasi dari <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Treatment Owner</i> maupun divisi-divisi manajemen risiko di kantor pusat dan atau unit manajemen risiko di Unit/SBU/Proyek beserta pihak internal lainnya dalam rangka menjalankan perannya.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>Melakukan tinjauan risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan operasi non-proyek dan merumuskan rekomendasi untuk disampaikan kepada ERC (terkait risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ yang harus diputuskan Direksi) maupun masukan kepada <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> terkait.</p> <p>Catatan: Fungsi CRC dijalankan melalui rapat periodik sebulan sekali atau dalam waktu sesuai yang dibutuhkan.</p>
8.	<p>Project Risk Committee (PRC)</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai perangkat yang dibentuk Direksi untuk mendukung Direksi dalam menunaikan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam pertimbangan berkaitan dengan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan praktik pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ pada lingkup proyek; b. Sebagai peninjau risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’, serta penyedia rekomendasi bagi <i>Executive Risk Committee</i> dalam hal pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berkaitan dengan pengelolaan risiko dengan eksposur paling rendah ‘signifikan’ yang harus

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>diputuskan Direksi, termasuk penyedia masukan tindak lanjut risiko yang perlu dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i>, pada lingkup proyek.</p> <p>Kewenangan: Meminta informasi dari <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> maupun divisi-divisi manajemen risiko di kantor pusat dan atau unit manajemen risiko di Unit/SBU/Proyek beserta pihak internal lainnya dalam rangka menjalankan perannya, termasuk di dalamnya para pihak yang ditunjuk sebagai penanggung jawab proyek.</p> <p>Akuntabilitas: Melakukan tinjauan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan operasi proyek dan merumuskan rekomendasi untuk disampaikan kepada ERC (terkait risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' yang harus diputuskan Direksi) maupun masukan kepada <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> terkait.</p> <p>Catatan: Fungsi PRC dijalankan melalui rapat periodik sebulan sekali atau dalam waktu sesuai yang dibutuhkan.</p>
9.	<p>Unit/Proyek (di luar unit/satuan manajemen risiko)</p> <p>Peran:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Sebagai entitas kerja yang dibentuk Direksi untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, termasuk di dalamnya menerapkan manajemen risiko terintegrasi dan melaksanakan praktik pengelolaan risiko; b. Sebagai pembuat, peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek. <p>Kewenangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan penilaian risiko serta perencanaan tindak lanjut risiko yang harus dijalankannya sebagai praktik pengelolaan risiko dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan; b. Mengajukan usulan kepada direktur masing-masing dan atau divisi-divisi manajemen risiko atau unit manajemen risiko yang berkaitan dengan pengembangan penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun praktik pengelolaan risiko beserta dengan peningkatan efektivitasnya pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. <p>Akuntabilitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menjalankan kepemimpinan manajemen risiko dengan memimpin operasional penerapan manajemen risiko terintegrasi di unitnya masing-masing dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko terintegrasi serta merencanakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko untuk diajukan kepada divisi-divisi manajemen risiko dan atau direktur masing-masing;

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> b. Melaksanakan penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun praktik pengelolaan risiko sesuai pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; c. Mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menerapkan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun melaksanakan praktik pengelolaan risiko secara efektif; d. Mencatatkan informasi dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun pelaksanaan praktik pengelolaan risiko serta melaporkannya sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan Direksi; e. Membangun kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; f. Mengambil keputusan pengelolaan risiko sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.
10.	<p>Divisi/Unit Kantor Pusat (tidak termasuk Unit Manajemen Risiko)</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai entitas kerja di kantor pusat yang dibentuk Direksi untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, termasuk di dalamnya menerapkan manajemen risiko terintegrasi dan melaksanakan praktik pengelolaan risiko; b. Bersama dengan divisi manajemen risiko, sebagai penyedia masukan terhadap tindak lanjut risiko kepada <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> unit manajemen risiko di Unit/Proyek, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek; c. Sebagai pembuat, peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, serta penyedia masukan terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko yang dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Officer</i> di Unit/Proyek. <p>Kewenangan:</p> <p>Meminta informasi dari <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> maupun divisi-divisi manajemen risiko di kantor pusat dan atau unit manajemen risiko di Unit/Proyek dalam rangka menjalankan perannya, termasuk di dalamnya para pihak yang ditunjuk sebagai penanggung jawab proyek.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun praktik pengelolaan risiko sesuai pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; b. Mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menerapkan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun melaksanakan praktik pengelolaan risiko secara efektif;

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> c. Mencatatkan informasi dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun pelaksanaan praktik pengelolaan risiko serta melaporkannya sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan Direksi; d. Membangun kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; e. Berdasarkan permintaan dari divisi-divisi manajemen risiko, melakukan tinjauan risiko yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan operasi proyek maupun non-proyek dan merumuskan masukan terhadap tindak lanjut risiko kepada <i>Risk Owner</i> dan atau <i>Risk Officer</i> maupun unit manajemen risiko di Unit/Proyek, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek; f. Mengambil keputusan pengelolaan risiko pada divisinya sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.
11.	<p>Unit Manajemen Risiko</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai entitas kerja yang dibentuk Direksi untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan; b. Sebagai penanggung jawab penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan sesuai dengan desain kerangka kerja dan tata kelola risiko yang ditetapkan Direksi, beserta upaya pengembangannya; c. Sebagai pendamping dan pemeriksa, peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, serta penyedia masukan terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko yang dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Officer</i> di divisi kantor pusat. <p>Kewenangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan usulan pembentukan entitas kerja untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal mengoordinasi penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan untuk disetujui direktur pembina manajemen risiko; b. Menyediakan usulan rumusan arahan strategis terhadap penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan maupun tata kelola risiko perusahaan untuk disetujui direktur pembina manajemen risiko; c. Menyediakan usulan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria risiko perusahaan untuk disetujui direktur pembina manajemen risiko; d. Menyediakan rumusan target kinerja efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan untuk disetujui direktur pembina manajemen risiko, melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja tersebut secara berkala, serta pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas manajemen risiko perusahaan;

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>e. Meminta informasi dari para pihak internal, termasuk di dalamnya kajian risiko, dalam rangka merumuskan laporan profil risiko perusahaan dan efektivitas pengelolaannya untuk dilaporkan kepada direktur pembina manajemen risiko, termasuk di dalamnya informasi-informasi lainnya yang dibutuhkan direktur pembina manajemen risiko dalam menjalankan perannya;</p> <p>f. Menyediakan rumusan target kinerja efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan untuk disetujui direktur pembina manajemen risiko, melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja tersebut secara berkala, serta melakukan pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas manajemen risiko perusahaan;</p> <p>g. Bersama dengan fungsi lainnya secara relevan, merancang dan mengoordinasi program peningkatan kapabilitas internal di bidang manajemen risiko, termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, sesuai kebutuhan perusahaan.</p> <p>h. Sebagai penanggung jawab penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan sesuai dengan desain kerangka kerja dan tata kelola risiko yang ditetapkan Direksi, beserta upaya pengembangannya;</p> <p>i. Sebagai pendamping dan pemeriksa, peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, serta penyedia masukan terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko yang dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Officer</i> di divisi kantor pusat.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Merumuskan usulan kebijakan dan arahan strategis penerapan manajemen risiko terintegrasi untuk diajukan kepada direktur pembina manajemen risiko, serta rekomendasi strategi maupun keputusan pengelolaan risiko di tingkatan perusahaan, sesuai permintaan Direksi;</p> <p>b. Menjalankan kepemimpinan manajemen risiko dengan memimpin operasional penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko terintegrasi serta merencanakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko perusahaan untuk diajukan kepada direktur pembina manajemen risiko.</p> <p>c. Merancang program pembangunan dan penguatan budaya risiko perusahaan sebagai bagian dari program kerja;</p> <p>d. Merumuskan usulan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' dengan memerhatikan perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan risiko atau</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>meningkatkan profil risiko perusahaan, beserta usulan tindakan antisipatif terhadap perkembangan situasi atau kondisi yang ada baik di tingkatan perusahaan, Unit/SBU/Proyek, maupun proyek untuk diajukan kepada direktur pembina manajemen risiko;</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Melaporkan profil risiko perusahaan dan efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan perusahaan kepada direktur pembina manajemen risiko; f. Mengukur efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan dan merumuskan usulan pengembangan berkelanjutan serta peningkatan tingkat maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi untuk diajukan kepada direktur pembina manajemen risiko; g. Mengelola informasi dan data yang berkaitan dengan manajemen risiko untuk kebutuhan peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan; h. Mengambil keputusan pengelolaan risiko sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.
12.	<p>Satuan Manajemen Risiko</p> <p>Peran:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai entitas kerja di Unit/Proyek yang dibentuk Direksi untuk berkoordinasi dengan unit manajemen risiko kantor pusat dalam membantu Direksi melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal penerapan manajemen risiko terintegrasi di Unit/Proyek; b. Sebagai penanggung jawab penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan di Unit/SBU/Proyek sesuai dengan desain kerangka kerja dan tata kelola risiko yang ditetapkan Direksi, beserta upaya pengembangannya; c. Sebagai pendamping dan pemeriksa, peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, serta penyedia masukan terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko yang dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Officer</i> di Unit/Proyek. <p>Kewenangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan usulan pembentukan entitas kerja di Unit/SBU/Proyek untuk membantu Direksi dalam melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam hal mengoordinasi penerapan manajemen risiko terintegrasi perusahaan untuk disetujui divisi-divisi manajemen risiko; b. Menyediakan usulan kebijakan dan strategi manajemen risiko terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria risiko, di Unit/SBU/Proyek untuk disetujui divisi-divisi manajemen risiko; c. Meminta informasi dari para pihak internal di Unit/Proyek, termasuk di dalamnya kajian risiko, dalam rangka merumuskan laporan profil risiko

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>Unit/Proyek dan efektivitas pengelolaannya untuk dilaporkan kepada divisi-divisi manajemen risiko;</p> <p>d. Melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko yang dijalankan Unit/SBU/Proyek secara berkala, serta melakukan pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas manajemen risiko Unit/Proyek;</p> <p>e. Berkoordinasi dengan divisi-divisi manajemen risiko, merancang dan mengoordinasi program peningkatan kapabilitas internal Unit/Proyek di bidang manajemen risiko, termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, sesuai kebutuhan Unit/Proyek dan perusahaan.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Menjalankan kepemimpinan manajemen risiko dengan memimpin operasional penerapan manajemen risiko terintegrasi Unit/Proyek dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko terintegrasi serta merencanakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko Unit/SBU/Proyek untuk diajukan kepada divisi-divisi manajemen risiko;</p> <p>b. Merancang program pembangunan dan penguatan budaya risiko di Unit/SBU/Proyek sebagai bagian dari program kerja;</p> <p>c. Merumuskan usulan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' dengan memerhatikan perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan risiko atau meningkatkan profil risiko Unit/Proyek, beserta usulan tindakan antisipatif terhadap perkembangan situasi atau kondisi yang ada di tingkatan Unit/Proyek maupun proyek untuk diajukan kepada divisi-divisi manajemen risiko dan atau <i>Risk Owner</i> Unit/Proyek;</p> <p>d. Melaporkan profil risiko Unit/Proyek dan efektivitas penerapan manajemen risiko.</p>
13.	<p>Satuan Pengawasan Internal</p> <p>Peran:</p> <p>a. Sebagai entitas kerja yang dibentuk Direksi untuk membantu Direksi melaksanakan perannya sesuai mandat yang diberikan Pemilik Modal, khususnya dalam melaksanakan fungsi audit internal perusahaan;</p> <p>b. Sebagai peninjau sekaligus <i>independent assurance provider</i> terhadap pelaksanaan penerapan manajemen risiko terintegrasi dan praktik pengelolaan risiko perusahaan melalui fungsi audit internal.</p> <p>Kewenangan:</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>a. Mengelola <i>audit universe</i> dalam rangka perumusan rencana audit internal tahunan;</p> <p>b. Meminta informasi dari divisi-divisi manajemen risiko dan atau unit manajemen risiko serta <i>auditee</i> dalam rangka menjalankan perannya;</p> <p>c. Melaksanakan fungsi audit internal, merumuskan laporan hasil audit internal, dan melaporkannya kepada direktur utama dan komite audit;</p> <p>d. Meminta <i>auditee</i> untuk melaksanakan usulan tindakan perbaikan atau rekomendasi pengembangan berdasarkan hasil audit.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Merencanakan dan melaksanakan audit berbasis risiko, audit kepatuhan, dan atau <i>audit surveillance</i> terhadap penerapan sistem manajemen sebagai upaya pemastian independen terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko perusahaan;</p> <p>b. Menetapkan laporan hasil audit dan efektivitas pelaksanaan pelaporannya;</p> <p>c. Melaksanakan upaya pemastian terhadap tindak lanjut <i>auditee</i> atas laporan hasil audit;</p> <p>d. Mengevaluasi efektivitas pengendalian internal terhadap risiko yang dilakukan oleh <i>auditee</i> di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan, beserta dengan merumuskan usulan tindakan perbaikan atau rekomendasi pengembangannya.</p>
14.	<p><i>Risk Owner dan Risk Treatment Owner</i></p> <p>Peran:</p> <p>a. Sebagai pimpinan divisi kantor pusat atau Unit/Proyek, sekaligus sebagai pemilik risiko, yang bertanggung jawab kepada direktur masing-masing atas efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, praktik pengelolaan risiko, serta pengendalian internal seluruh entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya;</p> <p>b. Sebagai peninjau, atau pengesahan sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek, yang dijalankan oleh para <i>Risk Officer</i> pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya, berikut pelaporannya kepada direktur masing-masing dan divisi-divisi manajemen risiko (bagi <i>Risk Owner</i> di kantor pusat) atau unit manajemen risiko (bagi <i>Risk Owner</i> di Unit/Proyek);</p> <p>c. Penyedia masukan terhadap penilaian risiko maupun tindak lanjut risiko yang dijalankan oleh <i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Officer</i> di Unit/Proyek.</p> <p>Kewenangan:</p> <p>a. Meminta laporan penilaian risiko dan tindak lanjut risiko, beserta informasi terkait lainnya dari para <i>Risk Officer</i> pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka menjalankan perannya.</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>b. Meminta pendampingan dari unit manajemen risiko (bagi <i>Risk Owner</i> di kantor pusat) atau unit manajemen risiko (bagi <i>Risk Owner</i> di Unit/Proyek), dalam melaksanakan akuntabilitasnya;</p> <p>c. Mengambil keputusan pengelolaan risiko untuk dijalankan <i>Risk Officer</i> pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku.</p> <p>Akuntabilitas:</p> <p>a. Melakukan tinjauan dan persetujuan terhadap penilaian risiko dan tindak lanjut risiko dari <i>Risk Officer</i> pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya;</p> <p>b. Menyiapkan dan melaksanakan pemberian perlakuan risiko;</p> <p>c. Mengambil keputusan pengelolaan risiko untuk dijalankan <i>Risk Champion</i> pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku;</p> <p>d. Memimpin seluruh entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam menerapkan manajemen risiko terintegrasi sesuai yang ditetapkan Direksi, serta dalam memperkuat kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko, beserta peningkatan maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, sesuai kebutuhan unitnya dan perusahaan;</p> <p>e. Mengambil keputusan pengelolaan risiko pada divisinya atau Unit/SBU/Proyeknya sesuai mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku di lingkungan perusahaan.</p>
15.	<p><i>Risk Officer</i></p> <p>Peran: Sebagai perpanjangan tangan Unit Manajemen Risiko atau Satuan Manajemen Risiko yang berperan sebagai fasilitator proses manajemen risiko sekaligus administrator data risiko pada RTU-nya.</p> <p>Kewenangan:</p> <p>a. Meminta informasi dari entitas-entitas kerja yang menjadi jawabnya dalam rangka menjalankan perannya;</p> <p>b. Melaksanakan penilaian risiko dan tindak lanjut risiko serta merumuskan laporannya kepada <i>Risk Owner</i>;</p> <p>c. Meminta pendampingan dari unit manajemen risiko (bagi <i>Risk Officer</i> di kantor pusat) atau unit manajemen risiko (bagi <i>Risk Officer</i> di Unit/Proyek), dalam melaksanakan akuntabilitasnya;</p> <p>d. Mengambil keputusan pengelolaan risiko pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku.</p> <p>Akuntabilitas:</p>

No.	Pihak, Peran, Kewenangan, dan Akuntabilitasnya
	<p>a. Melakukan penilaian risiko dan tindak lanjut risiko pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya dan melaporkannya kepada <i>Risk Owner</i> masing-masing;</p> <p>b. Mengambil keputusan pengelolaan risiko pada entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan mekanisme <i>delegation of authority</i> yang berlaku;</p> <p>c. Memimpin entitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam menerapkan manajemen risiko terintegrasi sesuai yang ditetapkan Direksi, serta dalam memperkuat kesadaran dan budaya risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan manajemen risiko terintegrasi maupun praktik pengelolaan risiko, beserta peningkatan maturitas penerapan manajemen risiko terintegrasi, sesuai kebutuhan unitnya dan perusahaan.</p>

E. Pengambilan Keputusan Pengelolaan Risiko Perumda Dharma Jaya

Melengkapi paparan para pihak, terkait kewenangan dan akuntabilitasnya, berikut adalah limit pengambilan keputusan dalam mekanisme pelaksanaan 4EP yang berlangsung di dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi Dharma Jaya. Adapun penetapan limit ini sekaligus menjadi mekanisme *delegation of authority* pengambilan keputusan para pihak yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, yang dilakukan untuk memastikan keputusan yang diambil berdasarkan pada prinsip-prinsip pengambilan keputusan yang baik (*business judgment rules*) berikut.

1. *Duty of loyalty*
Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung (tidak ada *conflict of interest*);
2. *Duty of care*
Patuh terhadap standar kehati-hatian (*prudent*) dan tidak ceroboh dalam melaksanakan tugasnya termasuk memperhatikan ketentuan mengenai limit batasan kewenangan;
3. *Duty of candor*
Terus terang dan jujur dalam mengungkapkan seluruh informasi material yang berkenaan dengan tugasnya;
4. *Good faith*
Menjalankan tugas dengan iktikad baik.

Di mana perwujudan prinsip-prinsip di atas adalah:

1. *No single person has full authority (all power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely); (Tidak ada seorangpun yang mempunyai otoritas absolut)*

2. *No conflict of interest (agency conflict)*; **(Tidak ada konflik kepentingan)**
3. *No error or inaccurate perspective* **(Tidak ada kesalahan atau tidak ada ketidakakuratan perspektif).**

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas, penetapan limit pengambilan keputusan yang dimaksud dapat menggunakan beberapa parameter antara lain:

1. Nilai Finansial Transaksi
Pengambilan keputusan yang diatur sedemikian rupa berdasarkan nilai finansial transaksi dari yang akan diputuskan.

Tabel 4 Contoh Limit Pengambilan Keputusan Berdasarkan Nilai Finansial

Batas Kewenangan	Signifikan Eksposur Risiko	Pengambilan Keputusan
Tingkat 1	>10 Miliar	Rapat Direksi (kumpulan para Direksi)
Tingkat 2	7,5 Miliar – 10 Miliar	<i>Executive Risk Committee</i> (badan yang dibentuk oleh Direksi)
Tingkat 3	5 Miliar – 7,5 Miliar	2 Direktur (Direktur yang membawahi <i>business unit</i> & Direktur Pembina Manajemen Risiko)
Tingkat 4	200 juta – 5 Miliar	Kepala Divisi yang membawahi <i>business unit</i> terkait & Kepala Unit Manajemen Risiko
Tingkat 5	s/d Rp 200 juta	Kepala Divisi yang membawahi <i>business unit</i> terkait atau Kepala Unit manajemen risiko

Catatan:

- Keputusan pada tingkat 1 diusulkan dalam Rapat Direksi
 - Keputusan pada tingkat 2 diusulkan oleh *Executive Risk Committee* (badan yang dibentuk oleh Direksi)
 - Keputusan pada tingkat 3 diusulkan oleh Direktur yang membawahi *business unit* bersama dengan Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)
 - Keputusan pada tingkat 4 diusulkan oleh Kepala Divisi yang membawahi *business unit* terkait bersama dengan Kepala Unit Manajemen Risiko
 - Keputusan pada tingkat 5 diusulkan oleh Kepala Divisi yang membawahi *business unit* terkait atau Kepala Unit Manajemen Risiko
2. Signifikansi Eksposur Risiko
Pengambilan keputusan yang diatur sedemikian rupa berdasarkan signifikansi eksposur risiko dari yang akan diputuskan.

Tabel 5 Contoh Limit Pengambilan Keputusan Berdasarkan Signifikansi Eksposur Risiko

Batas Kewenangan	Signifikan Eksposur Risiko	Pengambilan Keputusan Oleh
Tingkat 1	Sangat Signifikan	Rapat Direksi (kumpulan para Direksi)
Tingkat 2	Signifikan	Direktur terkait & <i>Executive Risk Committee</i> (badan yang dibentuk oleh Direksi)
Tingkat 3	Cukup Signifikan	2 Direktur (Direktur yang membawahi <i>business unit</i> dan Direktur Pembina Manajemen Risiko)
Tingkat 4	Tidak/Kurang signifikan	<i>Risk Owner</i> dan <i>Risk Treatment Owner</i> di divisi kantor pusat /Unit/Proyek & Kepala Unit Manajemen Risiko

Catatan:

- Keputusan pada tingkat 1 diusulkan dalam Rapat Direksi
- Keputusan pada tingkat 2 diusulkan oleh Direktur terkait bersama dengan *Executive Risk Committee* (badan yang dibentuk oleh Direksi)
- Keputusan pada tingkat 3 diusulkan oleh Direktur yang membawahi *business unit* bersama dengan Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)
- Keputusan pada tingkat 4 diusulkan oleh *Risk Owner* dan *Risk Treatment Owner* di divisi kantor pusat /Unit/Proyek bersama dengan Kepala Unit Manajemen Risiko

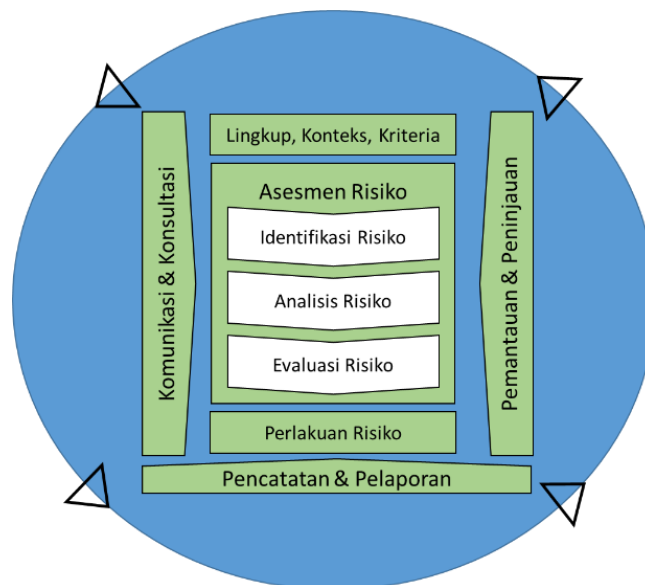
BAB IV

PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. Umum

1. Proses manajemen risiko merupakan aktivitas pengelolaan risiko di lingkungan organisasi, mulai dari Direktorat, Divisi/Unit Kantor Pusat, Unit/Proyek, hingga Unit terkecil di lapangan yang selanjutnya disebut RTU (*Risk Taking Unit*).
2. Pelaksanaan proses manajemen risiko merupakan akuntabilitas dari Kepala RTU selaku *Risk Owner* beserta jajaran Manajemen di bawahnya selaku *Risk Treatment Owner* yang bertugas menangani risiko. Mereka secara fungsional merupakan perpanjangan tangan dari Unit/Satuan Manajemen Risiko.
3. Proses manajemen risiko terdiri dari dua kelompok kegiatan yaitu:
 - a. Kelompok kegiatan utama meliputi:
 - 1) Tahap lingkup, konteks, dan kriteria.
 - 2) Tahap asesmen risiko.
 - 3) Tahap perlakuan risiko.
 - 4) Aktivitas pemantauan dan peninjauan.
 - b. Kelompok kegiatan penunjang meliputi:
 - 1) Aktivitas komunikasi dan konsultasi.
 - 2) Aktivitas pencatatan dan pelaporan.

Secara skematis keseluruhan proses ditunjukkan pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5 Skema Proses Manajemen Risiko

B. Membangun Komunikasi dan Konsultasi

1. Komunikasi dan konsultasi adalah penunjang proses pengelolaan risiko yang fokus pada menyamakan persepsi tentang proses pengelolaan risiko dan peran serta para pemangku kepentingan, dengan tujuan agar pemangku kepentingan dapat memberikan kontribusi sebagaimana yang diharapkan dari mereka.
2. Komunikasi dan konsultasi merupakan urat nadi yang mempengaruhi kelancaran proses pengelolaan risiko sehingga harus direncanakan dan dilaksanakan sejak awal pengelolaan risiko serta mencakup tukar-menukar informasi yang berkaitan dengan risiko di setiap tahap utama proses manajemen risiko, mulai dari menentukan lingkup, konteks, dan kriteria sampai pada tahap pemantauan dan peninjauan.
3. Komunikasi dan konsultasi harus dilakukan secara efektif oleh *Risk Owner & Risk Treatment Owner* dan *Risk Officer*, guna memastikan setiap pihak yang memiliki peran dalam proses pengelolaan risiko telah memahami kontribusi yang diharapkan dari mereka dan berkenan untuk berpartisipasi aktif.
4. Lingkup materi yang harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan meliputi pemahaman dan pelaksanaan kegiatan:
 - a. Desain dan penetapan lingkup; konteks dan kriteria risiko.
 - b. Pelaksanaan asesmen risiko.
 - c. Rencana dan eksekusi perlakuan risiko.
 - d. Pelaksanaan pemantauan dan peninjauan.
 - e. Pencatatan dan pelaporan atas pelaksanaan dan hasil-hasil dari butir (a) sampai (d) di atas.
5. Pelaksanaan Komunikasi dan Konsultasi harus terencana agar realisasinya lebih terarah, terkendali, dan terukur. Proses penyusunan rencana komunikasi & konsultasi meliputi:
 - a. Identifikasi para pihak yang memiliki peran dalam pelaksanaan pengelolaan risiko sebagai Pemangku Kepentingan dan kontribusi yang diharapkan dari mereka. Proses identifikasi dapat menggunakan metode tertentu misalnya Matriks RACI (*Responsible, Accountable, Consulted and Informed*).
 - b. Penentuan output yang di harapkan (*deliverables*) dari aktivitas komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan pada setiap tahap proses manajemen risiko.
 - c. Penentuan jenis dan media komunikasi & konsultasi yang tepat.
 - d. Penunjukan pelaksana komunikasi dan konsultasi di setiap tahap proses manajemen risiko.
 - e. Pelaksanaan monitor dan evaluasi atas pelaksanaan komunikasi & konsultasi serta pemberian rekomendasi perbaikan kepada pihak yang tepat untuk ditindaklanjuti.
6. Unit Manajemen Risiko bertanggungjawab mengembangkan lembar kerja (*template*) pelaksanaan komunikasi & konsultasi untuk dapat digunakan secara manual maupun secara *online*.
7. Lembar kerja rencana komunikasi & konsultasi dapat dilihat pada Lampiran 1.

C. Mengembangkan Lingkup, Konteks, Dan Kriteria

1. Umum

- a. Pengembangan lingkup, konteks, dan kriteria bertujuan untuk mempersiapkan hal-hal yang bersifat kritis sebagai bahan baku bagi proses asesmen risiko, perlakuan risiko, serta pemantauan & peninjauan.
 - b. Pengembangan lingkup, konteks, dan kriteria dilakukan oleh *Risk Owner* dan jajarannya dengan difasilitasi oleh Unit Manajemen Risiko melalui *Risk Officer* di masing-masing RTU.
 - c. Tahap pengembangan lingkup, konteks, dan kriteria mencakup fase:
 - 1) Penetapan lingkup pelaksanaan proses manajemen risiko.
 - 2) Penetapan konteks eksternal RTU.
 - 3) Penetapan konteks internal RTU.
 - 4) Penetapan kriteria risiko.
2. Pengembangan Lingkup Proses Manajemen Risiko
- a. Pengembangan lingkup proses manajemen risiko bertujuan untuk memastikan kesiapan RTU dalam pelaksanaan proses manajemen risiko.
 - b. *Risk Owner* harus merancang lingkup proses manajemen risiko yang mencakup langkah-langkah sebagai berikut:
 - 1) Melakukan artikulasi ulang seluruh sasaran unit yang meliputi:
 - a) Memastikan setiap sasaran memenuhi kriteria SMART, yaitu:
 - (1) *Specific* (Spesifik): kejelasan hal yang ingin dicapai, merujuk kepada keluaran (*outcome*) yang harus dihasilkan oleh RTU.
 - (2) *Measurable* (Terukur): nilai besaran target hal yang ingin dicapai pada unsur spesifik.
 - (3) *Achievable* (Dapat dicapai): cara/taktik yang digunakan untuk mencapai nilai target pada unsur *measurable*.
 - (4) *Relevant & Realistic* (Relevan & Realistis): sumberdaya yang dimiliki untuk menjalankan cara/taktik pada unsur *achievable*.
 - (5) *Timely* (Tepat waktu): jangka waktu yang diperlukan untuk menghasilkan hal pada unsur *specific* dengan nilai target pada unsur *measurable* melalui aktivitas/program pada unsur *achievable* dengan dukungan sumberdaya pada unsur *relevant & realistic*.
 - (6) Lembar kerja artikulasi sasaran SMART terdapat pada Lampiran 1.
 - b) Memastikan semua sasaran unit telah selaras dengan sasaran pada tingkatan manajemen yang di atasnya dalam arti sasaran unit dipastikan merupakan hasil *cascading-down* dari sasaran pada tingkatan manajemen di atasnya.
 - 2) Membuat pemetaan rantai pasokan (*supply chain*) operasional RTU untuk mengetahui lingkup dan batasan pengelolaan risiko, yang meliputi:
 - a) Sumber pasokan barang dan jasa yang digunakan dalam operasional RTU untuk menghasilkan keluaran (*outcome*) yang sesuai sasaran yang ditargetkan.
 - b) Pengguna produk (barang/jasa) yang dihasilkan oleh RTU.
 - c) Lembar kerja Pemetaan Rantai Pasokan (*supply chain*) terdapat pada Lampiran 1.
3. Pemetaan Konteks Internal

- a. Konteks internal adalah lingkungan di dalam divisi yang merujuk kepada kapabilitas yang dioperasikan untuk mencapai berbagai sasaran organisasi, yang meliputi namun tidak terbatas pada:
 - 1) Proses bisnis dan keluarannya (*outcome*) yang dirancang dan dijalankan untuk mencapai visi dan misi yang diemban oleh RTU.
 - 2) Produktivitas personil yang mengoperasikan proses bisnis.
 - 3) Keandalan perangkat dan teknologi yang dapat digunakan oleh personal.
 - 4) Sumberdaya terutama finansial yang dialokasikan.
 - b. Pemetaan konteks internal bertujuan untuk memperoleh informasi tentang sumber-sumber risiko yang ditimbulkan oleh dinamika kondisi lingkungan internal RTU.
 - c. Langkah-langkah pemetaan konteks internal mencakupi namun tidak terbatas pada:
 - 1) Penetapan kondisi terkini dari setiap faktor kapabilitas internal RTU berdasarkan hasil tinjauan, menggunakan metode kualitatif atau kuantitatif.
 - 2) Penetapan pengaruh kondisi terkini dari faktor-faktor kapabilitas terhadap keandalan kapabilitas RTU mencapai sasaran, baik itu yang bermanfaat (*beneficial*) atau berbahaya (*harmfull*).
 - 3) Penetapan sumber risiko, baik itu peluang (*upside risk*) maupun ancaman (*downside risk*) berdasarkan pengaruh kondisi terkini dari faktor-faktor kapabilitas internal RTU.
 - d. *Risk Owner* harus melakukan pemetaan konteks internal yang hasilnya digunakan sebagai data sumber penyebab risiko dalam proses identifikasi risiko.
 - e. Lembar kerja Pemetaan Konteks dapat dilihat pada Lampiran 1.
4. Pemetaan Konteks Eksternal
- a. Konteks eksternal adalah lingkungan di luar divisi yang berpengaruh terhadap keandalan kapabilitas RTU untuk mencapai berbagai sasarannya, yang meliputi namun tidak terbatas pada:
 - 1) Lingkungan makro yang mencakupi:
 - a) Politik.
 - b) Ekonomi.
 - c) Sosial-budaya.
 - d) Teknologi.
 - e) *Environment* (Lingkungan alam).
 - f) Legal.
 - 2) Lingkungan mikro yang berkaitan dengan bisnis, yaitu:
 - a) Ancaman pendatang baru.
 - b) Daya tawar konsumen.
 - c) Daya tawar dari pemasok.
 - d) Ketersediaan produk pengganti.
 - e) Tingkat persaingan di pasar.
 - 3) Para pemangku kepentingan eksternal dan tipologi masing-masing.
 - b. Pemetaan konteks eksternal bertujuan untuk memperoleh informasi tentang sumber-sumber risiko yang ditimbulkan oleh dinamika kondisi lingkungan eksternal RTU.
 - c. Langkah-langkah pemetaan lingkungan eksternal mencakupi namun tidak terbatas pada:

- 1) Penetapan kondisi terkini dari faktor-faktor eksternal berdasarkan hasil tinjauan, menggunakan metode kualitatif atau kuantitatif.
 - 2) Penetapan pengaruh kondisi terkini dari faktor-faktor lingkungan eksternal terhadap keandalan kapabilitas RTU mencapai sasaran, baik yang bermanfaat (*beneficial*) atau berbahaya (*harmfull*).
 - 3) Penetapan sumber risiko, baik yang bersifat peluang (*upside risk*) atau ancaman (*downside risk*) berdasarkan pengaruh kondisi terkini dari faktor-faktor lingkungan eksternal RTU.
- d. Langkah-langkah pemetaan pemangku kepentingan mencakupi namun tidak terbatas pada:
- 1) Penetapan kategori pemangku kepentingan, misalnya pelanggan, pemasok, regulator, dll.
 - 2) Identifikasi nama tiap pemangku kepentingan per kategori masing-masing.
 - 3) Identifikasi hal yang dikehendaki oleh setiap pemangku kepentingan terhadap RTU (persyaratan), dapat berupa kebutuhan/ekspektasi, atau aspirasi, atau tuntutan kepatuhan.
 - 4) Penetapan sumber risiko kepatuhan berdasarkan persyaratan yang dikehendaki oleh pemangku kepentingan terhadap RTU.
- e. *Risk Owner* harus melakukan pemetaan konteks eksternal yang hasilnya untuk digunakan sebagai data penyebab risiko dalam proses identifikasi risiko.
- f. Lembar kerja Pemetaan Konteks dapat dilihat pada Lampiran 1.
5. Kriteria Risiko
- a. Kriteria risiko merupakan standar acuan yang digunakan dalam proses:
 - 1) Analisis tingkat risiko.
 - 2) Evaluasi tingkat risiko tersebut dapat diterima.
 - 3) Jika tidak dapat diterima apakah dapat ditolerir.
 - b. Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko, sebelum pelaksanaan proses Asesmen Risiko.
 - c. Setiap *Risk Owner* harus membuat kriteria risiko masing-masing sesuai kebutuhan (*customized*), yang meliputi:
 - 1) Kriteria Analisis Risiko yang terdiri dari:
 - a) Kriteria Kemungkinan adalah suatu tabel skala ukuran untuk menentukan tingkat kemungkinan keterjadian risiko. Proses penyusunan Tabel Kemungkinan adalah sebagai berikut:
 - (1) Tentukan ukuran untuk menilai tingkat kemungkinan.
 - (2) Tentukan jumlah tingkat kemungkinan dan deskriptornya.
 - (3) Tentukan skala nilai/skor tingkat kemungkinan.
 - (4) Buatlah tabel Kriteria Kemungkinan sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1.
 - b) Kriteria Dampak adalah suatu tabel skala ukuran untuk menentukan tingkat dampak risiko berdasarkan jenis dan tingkat dampak terhadap sasaran. Proses penyusunan Tabel Kriteria Dampak adalah sebagai berikut:
 - (1) Tentukan jenis dampak yaitu ukuran pada sasaran yang berpotensi terkena dampak risiko.
 - (2) Tentukan jumlah tingkat dampak.
 - (3) Tentukan skala nilai/skor tingkat dampak untuk masing-masing jenis dampak yang mengacu pada ketentuan direksi tentang batas

toleransi plus/minus capaian target kinerja untuk masing-masing sasaran bidang yang berpotensi terkena dampak risiko.

- (4) Buatlah tabel Kriteria Dampak sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1.
 - c) Kriteria efektivitas kontrol risiko saat ini adalah ukuran berupa indikator dan parameter untuk menentukan tingkat efektivitas pengendalian internal terhadap terjadinya risiko. Kriteria efektivitas kontrol risiko saat ini dapat menggunakan metode yang berlaku untuk masing-masing alat kontrol atau jika tidak ada, maka dapat menggunakan metode *Control Practice Matrix* sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1. Analisis memberi nilai pada tiga indikator ukur dengan cara menjawab pertanyaan yang ada. Nilai untuk masing-masing indikator dijumlahkan. Hasil penjumlahan digunakan sebagai penentu skor tingkat efektivitas dari kontrol saat ini yang diukur, sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1.
 - d) Kriteria Tingkat Risiko (Matriks Risiko) adalah ukuran tingkat pengaruh risiko terhadap sasaran, baik itu pengaruh positif maupun pengaruh negatif, yang merupakan kombinasi dari kemungkinan dan dampak. Proses penyusunan Tabel Kriteria Matriks Risiko adalah sebagai berikut:
 - (1) Buatlah tabel matriks kombinasi kemungkinan dan dampak risiko, dengan tingkat kemungkinan pada sisi ordinat dan tingkat dampak pada sisi absis.
 - (2) Tentukan jumlah tingkat risiko menurut skala nilai risiko dan berikan deskriptornya.
 - (3) Beri simbol warna untuk masing-masing tingkat risiko agar dapat terlihat jelas perbedaan di antara tingkat risiko, sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1.
- 2) Kriteria Evaluasi Risiko
- a) Kriteria selera risiko (*risk appetite*) adalah standar yang digunakan dalam menentukan sikap terhadap risiko (*risk attitude*) berupa batasan tingkat risiko (*amount of risk*) yang dapat diterima oleh *Risk Owner*. Proses penyusunan kriteria selera risiko adalah sebagai berikut:
 - (1) Kaji dan tetapkan batasan tingkat risiko yang dianggap aman dan dapat diterima tanpa pemberian perlakuan risiko apapun oleh *Risk Owner*. Sehingga nilai risiko di atas batasan tersebut dipastikan tidak dapat diterima.
 - (2) Buatlah pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) secara formal untuk diketahui para pihak yang terkait (*stakeholders*).
 - (3) Beri garis selera risiko pada Matriks Risiko yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagaimana contoh yang terlampir dalam Lampiran 1.
 - b) Kriteria Toleransi Risiko adalah batasan tingkat risiko setelah diberi perlakuan risiko (*residual risk level*) yang tidak dapat diterima tapi sudah bisa ditolerir sehingga tidak ada keharusan untuk “memaksa” tingkat risiko turun hingga ke level yang bisa diterima, kecuali diwajibkan oleh *Risk Owner* atau oleh regulasi (*as long as reasonably*

- practicable*–ALARP). Proses penyusunan kriteria toleransi risiko adalah sebagai berikut:
- (1) Kaji dan tetapkan batasan tingkat risiko di atas kriteria selera risiko yang dapat ditolerir oleh *Risk Owner*.
 - (2) Buatlah pernyataan toleransi risiko (*risk tolerance statement*) untuk diketahui para pihak yang terkait (*stakeholders*).
 - (3) Beri garis toleransi risiko pada Matriks Risiko yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagaimana terlampir dalam Lampiran 1.
- c) Kriteria Prioritas Risiko adalah standar yang digunakan untuk menentukan tingkat kesegeraan pemberian perlakuan risiko (*risk priority*) berdasarkan status risiko pada Matriks Risiko. Proses pembuatan kriteria Prioritas Risiko adalah sebagai berikut:
- (1) Tentukan daftar prioritas risiko berdasarkan tingkat risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - (2) Tentukan pengaturan tindakan Manajemen terkait pemberian perlakuan risiko berdasarkan daftar prioritas risiko.
 - (3) Buatlah tabel Kriteria Prioritas Risiko sebagaimana contoh terlampir dalam Lampiran 1.
- d) *Risk Officer* pada RTU harus menyusun berbagai Kriteria Risiko sesuai kebutuhan (*customized*) dan meminta penetapannya kepada *Risk Owner* agar dapat digunakan secara absah.
- e) Unit/Satuan Manajemen Risiko harus memberikan bantuan teknis kepada RTU dalam rangka penyusunan berbagai Kriteria Risiko yang dibutuhkan secara *customized*.

D. Melaksanakan Asesmen Risiko

1. Umum
 - a. Asesmen Risiko adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko, hingga evaluasi risiko.
 - b. Asesmen Risiko dilaksanakan oleh *Risk Owner* dan jajarannya secara sistematis, berulang, dan bekerja sama dengan para pemangku kepentingan, berdasarkan pada pandangan dan pengetahuan mereka terhadap risiko.
 - c. Asesmen risiko harus menggunakan data dan informasi terbaik yang tersedia yang mana jika diperlukan dapat dilengkapi dengan data hasil kajian yang lebih mendalam.
 - d. Standar ISO 31010:2019 – *Risk Assessment Techniques* menyediakan berbagai teknik asesmen risiko yang membantu *Risk Owner* dapat memilih yang paling sesuai kebutuhan untuk digunakan.
2. Identifikasi Risiko
 - a. Standar ISO 31010:2019 – *Risk Assessment Techniques* menyediakan berbagai teknik identifikasi risiko yang membantu *Risk Owner* dapat memilih yang paling sesuai kebutuhan untuk digunakan.
 - b. Identifikasi risiko dilakukan segera setelah sasaran ditetapkan untuk mendeteksi dini adanya peluang dan ancaman terhadap ketercapaian sasaran, sehingga merupakan langkah pertama dari tahapan pencapaian sasaran.

- c. Aktivitas identifikasi risiko mencakup langkah-langkah sebagai berikut, tetapi tidak terbatas pada:
 - 1) Tentukan sasaran mana yang akan menjadi obyek identifikasi risiko.
 - 2) Buatlah daftar sumber penyebab risiko yang diambil dari peta konteks internal dan konteks eksternal yang telah dibuat sebelumnya.
 - 3) Lakukan identifikasi berbagai risiko yang dapat ditimbulkan oleh penyebab yang terdapat pada daftar sumber penyebab risiko, dan berdampak terhadap sasaran, baik yang bersifat peluang maupun ancaman.
 - 4) Tentukan jenis dampak, yaitu area pada sasaran yang terdampak risiko sebagaimana terdapat pada Kriteria Dampak.
 - 5) *Entry* data hasil identifikasi risiko ke dalam *risk register* berupa informasi sebagai berikut:
 - a) Sasaran yang hendak dicapai.
 - b) Penyebab risiko yang diidentifikasi dari daftar sumber risiko.
 - c) Kejadian Risiko yang ditimbulkan oleh penyebab risiko.
 - d) Dampak terhadap sasaran jika risiko terjadi.
 - e) Area Dampak yaitu jenis dampak yang terdapat pada Kriteria Dampak.
- d. *Risk Owner* dapat menggunakan teknik identifikasi risiko lain yang dikuasai, misalnya diagram tulang ikan (*fishbone diagram*), *failure mode and effect analysis* (FMEA), dll., sebagaimana terdapat dalam standar ISO 31010:2019.
- e. Fungsi Manajemen Risiko harus memberikan dukungan teknis kepada RTU berupa lembar kerja untuk mencatat hasil identifikasi risiko sebelum disetujui untuk dimasukkan ke dalam *risk register*.

3. Analisis Risiko

- a. Analisis Risiko adalah proses untuk memahami risiko dengan cara membuat perkiraan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan tingkat dampaknya terhadap sasaran, serta perkiraan tingkat risiko berdasarkan kombinasi tingkat kemungkinan dan tingkat dampak.
- b. Nilai tingkat risiko dipengaruhi efektivitas pengendalian internal yang ada (*existing control*) sehingga *Risk Owner* harus mempertimbangkan hal ini pada saat membuat perkiraan tingkat risiko.
- c. Proses analisis risiko dengan menggunakan Kriteria Analisis Risiko yang berlaku, mencakup antara lain:
 - 1) Tentukan tingkat risiko inheren (*inherent risk level*), yaitu tingkat risiko murni yang belum terpengaruh oleh pengendalian internal yang ada, meliputi:
 - a) Menetapkan perkiraan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dengan cara:
 - (1) Membuat perkiraan seberapa besar frekuensi terjadinya risiko dalam satu periode dan nilai probabilitasnya dengan mempertimbangkan pengaruh dari penyebab risiko dan dalam kondisi tidak ada pengendalian apapun.
 - (2) Menentukan skor tingkat kemungkinan terjadinya risiko, berdasarkan nilai probabilitas pada butir (1) di atas.
 - b) Menetapkan perkiraan tingkat dampak terhadap sasaran dengan cara:
 - (1) Memeriksa kembali jenis dampak risiko yang telah ditentukan pada proses identifikasi risiko dan tentukan perkiraan nilai deviasi capaian target kinerja akibat terkena dampak risiko.

- (2) Menentukan tingkat dampak dan skor-nya berdasarkan perkiraan nilai deviasi capaian target yang telah ditentukan pada butir (1) di atas.
 - c) Menetapkan tingkat risiko inheren dengan mengkombinasikan skor kemungkinan x skor dampak.
 - 2) Menetapkan efektivitas pengendalian internal yang sudah ada (*existing control*), yaitu dengan cara;
 - a) Mengidentifikasi adanya *existing control* yang bersifat mengendalikan risiko yang sedang dianalisis.
 - b) Menentukan skor tingkat efektivitas *existing control* dalam mengendalikan risiko dengan menggunakan Kriteria Efektivitas *Existing Control* yang berlaku.
 - 3) Menetapkan perkiraan tingkat risiko saat ini (*current risk level*), yaitu tingkat risiko yang dihitung setelah ada pengendalian internal, dengan cara:
 - a) Menghitung perkiraan nilai probabilitas keterjadian risiko dengan rumus perkalian nilai probabilitas tingkat risiko inheren dengan skor efektivitas pengendalian internal saat ini.
 - b) Menentukan skor tingkat kemungkinan keterjadian risiko saat ini berdasarkan nilai probabilitas pada butir a) di atas.
 - c) Menghitung nilai deviasi capaian kinerja akibat terkena dampak risiko dengan rumus perkalian nilai deviasi pada risiko inheren dengan skor efektivitas pengendalian internal saat ini.
 - d) Menentukan skor tingkat dampak saat ini berdasarkan nilai deviasi capaian kinerja sebagaimana dihitung pada butir c) di atas.
 - e) Menghitung skor tingkat risiko saat ini dengan rumus perkalian skor tingkat kemungkinan dengan skor tingkat dampak.
4. Evaluasi Risiko
 - a. Evaluasi risiko adalah proses verifikasi terhadap tingkat risiko saat ini (*current risk level*) yang mencakupi:
 - 1) Evaluasi penerimaan risiko (*risk acceptance*) menggunakan Kriteria Selera Risiko (*risk appetite*), yaitu:
 - a) Risiko dapat diterima karena tingkat risiko berada di bawah garis *risk appetite (acceptable risk)*, artinya eksposur risiko tidak mengancam ketercapaian sasaran secara signifikan.
 - b) Risiko tidak bisa diterima karena berada di atas garis *risk appetite (unacceptable risk)*, artinya eksposur risiko mengancam ketercapaian sasaran.
 - c) Risiko tidak bisa diterima dan tidak dapat ditoleransi karena berada di atas garis *risk appetite (unacceptable risk)* dan garis *risk tolerance (toleransi risiko)*, artinya eksposur risiko mengancam ketercapaian sasaran.
 - 2) Mengevaluasi peluang di balik ancaman; *Risk Owner* harus mengevaluasi peluang bermanfaat bagi ketercapaian sasaran, jika satu *downside risk* diambil dan dimitigasi.
 - 3) Mengevaluasi ancaman di balik peluang; *Risk Owner* harus mengevaluasi ancaman apa yang harus diwaspadai, jika satu *upside risk* diambil dan dieksploitasi.

- 4) Membuat keputusan ambil atau tolak risiko yang tidak bisa diterima (*unacceptable risk*), dengan membandingkan antara ancaman versus peluang terhadap pencapaian sasaran.
 - 5) Membuat keputusan apakah perlu ada kajian tingkat eksposur risiko secara kuantitatif.
- b. Fungsi Manajemen Risiko harus memberikan bantuan teknis bagi proses evaluasi risiko oleh RTU, dapat secara langsung atau melalui Spesialis Risiko di setiap RTU.

5. Lembar kerja asesmen risiko dapat dilihat pada Lampiran 1.

E. Memberikan Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

1. Umum

- a. Perlakuan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi, dan melaksanakan tindakan terhadap risiko yang diputuskan memerlukan tindakan eksploitasi atau mitigasi.
- b. Sebelum menyusun rencana perlakuan risiko (*risk treatment plan*) secara detail, *Risk Owner* harus mengkaji dan memilih alternatif strategi Perlakuan Risiko yang tepat, sebagai berikut:

1) Mengubah Kemungkinan

Perlakuan yang dirancang dan dilaksanakan untuk mencegah terjadinya risiko yang berdampak negatif atau untuk merealisasikan keterjadian risiko yang berdampak positif.

2) Mengubah Dampak

Perlakuan yang dirancang dan dilaksanakan untuk mengurangi kerugian/kerusakan yang timbul karena risiko dengan dampak negatif tidak bisa dicegah, atau untuk optimalisasi manfaatnya jika risiko tersebut berdampak positif.

3) Mengubah Kemungkinan dan Dampak

Perlakuan yang dirancang dan dilaksanakan untuk mencegah keterjadian risiko berdampak negatif atau memicu keterjadian jika risiko berdampak positif, sekaligus menyiapkan rencana cadangan untuk merespon jika kedua upaya tersebut ternyata gagal.

2. Mengembangkan Rencana Perlakuan Risiko

- a. Setelah strategi perlakuan risiko ditetapkan, maka strategi terpilih harus dikembangkan oleh *Risk Owner* menjadi Rencana Perlakuan Risiko yang rinci.
- b. *Risk Owner* menyusun rencana perlakuan risiko yang mencakup namun tidak terbatas pada:
 - 1) Sasaran dan strategi Perlakuan Risiko.
 - 2) Tindakan preventif untuk mengubah tingkat kemungkinan keterjadian risiko.
 - 3) Tindakan responsif untuk mengubah tingkat dampak risiko terhadap sasaran.
 - 4) Tingkat Risiko Residu yang ditargetkan.

- 5) Anggaran dan sumberdaya lainnya yang diperlukan (misalnya, SDM dan sarana-pra sarana).
 - 6) Analisis manfaat-biaya untuk mengetahui efektivitas biaya (*cost effectiveness*) Perlakuan Risiko.
 - 7) Faktor penentu keberhasilan perlakuan risiko (*critical success factors*).
3. Implementasi Rencana Perlakuan Risiko
Risk Owner harus melaksanakan Rencana Perlakuan Risiko yang sudah disiapkan dengan memperhatikan faktor-faktor risiko dengan prioritas yang tinggi untuk pemberian perlakuan risiko agar segera dieksekusi untuk mencegah keterjadiannya.
 4. Unit/Satuan Manajemen Risiko harus memberikan bantuan teknis bagi proses persiapan dan pemberian perlakuan risiko oleh RTU, dapat secara langsung atau melalui *Risk Officer* di masing-masing RTU.
 5. Lembar kerja rencana perlakuan risiko dapat dilihat pada Lampiran 1 dan lembar kerja analisis manfaat biaya pada Lampiran 1.

F. Pemantauan dan Peninjauan

1. Umum
 - a. Pemantauan adalah pengamatan terhadap perubahan konteks RTU yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko, termasuk dinamika kemungkinan terjadinya risiko sebagai dasar pemberian perlakuan risiko yang sudah direncanakan sebelumnya.
 - b. Peninjauan adalah tindakan evaluasi apabila hasil pemantauan menunjukkan gejala yang tidak wajar dan memerlukan analisis lebih dalam untuk menemukan berbagai akar penyebab agar dapat dirancang rekomendasi perbaikannya.
2. Pemantauan
 - a. Pemantauan dilakukan dalam bentuk observasi secara terus-menerus terhadap perubahan konteks RTU yang mempengaruhi dua hal sebagai berikut:
 - 1) Efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko yang ditandai dengan rendahnya capaian target *deliverables* dari tahap ke tahap pada proses manajemen risiko.
 - 2) Dinamika kemungkinan terjadinya risiko akibat dari adanya perubahan intensitas pengaruh sumber-sumber risiko pada lingkungan internal/eksternal sebagai penyebab atau pemicu terjadinya risiko.
3. Peninjauan
 - a. Peninjauan dilakukan dalam bentuk evaluasi terhadap pelaksanaan proses manajemen risiko dengan obyek-obyek pemantauan sebagai berikut:
 - 1) Kepatuhan
 Jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi ketidaksesuaian antara pelaksanaan tahapan proses manajemen risiko dengan ketentuan

yang seharusnya, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya.

2) Efektivitas

Jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi deviasi antara target versus aktual (realisasi) pada setiap tahap proses manajemen risiko maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya.

3) Perubahan Lingkungan

a) Jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi perubahan lingkungan yang diduga dapat menurunkan efektivitas pelaksanaan setiap tahap dalam proses manajemen risiko, termasuk efektivitas Perlakuan Risiko, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya.

b) Khusus untuk Perlakuan Risiko, dapat dibuatkan rekomendasi berupa optimalisasi perlakuan risiko yang sudah dijalankan.

c) Jika ditemukan adanya risiko baru sebagai efek dari pemberian perlakuan risiko, maka direkomendasikan agar dilakukan analisis dan evaluasi terhadap risiko tersebut, dan jika *current risk level*-nya melewati batas *risk appetite* maka harus dibuatkan Perlakuan Risiko tambahan yang menjadi bagian dari Perlakuan Risiko yang ada.

4) Kinerja Manajemen Risiko

Kinerja pelaksanaan proses manajemen risiko diukur dengan cara:

a) Membandingkan status portofolio Profil Risiko terkini versus capaian target kinerja unit untuk mengetahui efektivitas perlakuan risiko. Jika status Profil Risiko menunjukkan risiko terkendali maka seharusnya nampak dalam progres capaian target-target kinerja unit dan fungsi selaku RTU.

b) Mengukur tingkat maturitas (kematangan) manajemen risiko untuk mengetahui efektivitas penerapan proses manajemen risiko.

4. Fungsi Manajemen Risiko harus memberikan bantuan teknis bagi proses pemantauan dan Peninjauan terhadap pelaksanaan proses manajemen risiko oleh RTU, dapat secara langsung atau melalui Spesialis Risiko di setiap RTU.

5. Lembar kerja pemantauan dan kaji ulang dapat dilihat pada Lampiran 1.

G. Pencatatan dan Pelaporan Proses Manajemen Risiko

1. Umum

a. Proses manajemen risiko dan berbagai hasilnya (*outcomes*) harus didokumentasikan, dalam arti dicatat dan dilaporkan melalui mekanisme yang tepat serta bertujuan untuk:

1) Mengomunikasikan berbagai aktivitas proses manajemen risiko dan keluarannya melintasi seluruh area perusahaan.

2) Menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan.

3) Memperbaiki aktivitas proses manajemen risiko.

- 4) Membantu interaksi dengan *stakeholders*, termasuk mereka yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas terhadap aktivitas pengelolaan risiko.
 - b. Pencatatan dan pelaporan bermanfaat sebagai:
 - 1) Rekaman pelaksanaan proses manajemen risiko.
 - 2) Bukti hukum yang sah.
 - 3) Proses pembelajaran bagi pihak terkait, yang semuanya berguna untuk mempermudah perbaikan metode, teknik, alat, dan keseluruhan proses manajemen risiko.
2. Proses pencatatan dan pelaporan harus memperhatikan:
 - a. Manfaat dari penggunaan ulang informasi tersebut untuk keperluan manajemen.
 - b. Tuntutan hukum dan peraturan perundangan serta kebutuhan operasional atas informasi dan arsip tersebut.
 - c. Kemudahan akses informasi, kemudahan untuk memperoleh ulang data, cara dan media penyimpanannya.
 - d. Tingkat kerahasiaan informasi dan data.
 - e. Masa retensi informasi dan data.
 3. Rencana Pencatatan Proses Manajemen Risiko memuat data/informasi yang perlu dicatat dan meliputi, tetapi tidak terbatas pada:
 - a. Tahap Komunikasi dan Konsultasi
 - 1) Daftar pemangku kepentingan, baik pihak internal maupun eksternal yang berpartisipasi di setiap tahapan proses manajemen risiko yang dijalankan oleh *Risk Owner* dan jajarannya.
 - 2) Rencana komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dan evaluasi hasil implementasinya.
 - 3) Hasil-hasil yang dicapai di tiap tahap proses manajemen risiko.
 - b. Tahap Lingkup, Konteks, dan Kriteria
 - 1) Rencana Proses Pelaksanaan Manajemen Risiko.
 - 2) Sumber-sumber peluang/ancaman dalam bentuk daftar faktor dukungan dan faktor kendala/masalah.
 - 3) Kriteria Risiko.
 - c. Tahapan asesmen risiko
 - 1) Lembar kerja (*worksheet*) asesmen risiko.
 - 2) Register Risiko, satu risiko satu register
 - d. Tahap Perlakuan Risiko
 Rencana Perlakuan Risiko (RPR) mencakup:
 - 1) Strategi perlakuan risiko.
 - 2) Jenis perlakuan risiko (preventif/responsif).
 - 3) Target tingkat risiko tersisa.
 - 4) Jadwal dan biaya perlakuan risiko.
 - e. Tahap Pemantauan dan Peninjauan
 - 1) Data pemantauan keterjadian risiko dan eksekusi perlakuan risiko.
 - 2) Dinamika portofolio/profil risiko.

- 3) Data hasil pemantauan dan Peninjauan oleh pihak ketiga:
 - a) Hasil *monitoring & review* oleh Fungsi Manajemen Risiko.
 - b) Hasil audit sistem manajemen risiko oleh fungsi audit internal.
 - c) Hasil *assessment* manajemen risiko oleh fungsi audit internal atau oleh pihak independen.
 - 4) Data pasca terjadinya peristiwa/kejadian risiko (*risk event*):
 - a) Tindakan responsif yang telah direncanakan dan disiagakan.
 - b) Efektivitas perlakuan responsif dan rekomendasi perbaikan.
 - c) Rekomendasi tindak lanjut pencegahan kejadian berulang.
 - d) Respon atas timbulnya Risiko baru:
 - (1) Hasil asesmen (identifikasi, analisa, dan evaluasi) terhadap risiko tersebut.
 - (2) Perlakuan risiko yang dilakukan berupa langkah tanggap darurat penanggulangan dampak yang timbul.
- f. Tahap Pencatatan dan Pelaporan
- 1) Pustaka Risiko dikembangkan untuk menampung seluruh catatan mengenai risiko dan hasil-hasil pengendaliannya, yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:
 - a) Lakukan kajian terhadap seluruh sasaran perusahaan yang ada di setiap tingkatan organisasi.
 - b) Rancang hirarki sasaran sesuai hasil kajian pada butir (a) di atas.
 - c) Tentukan kategori risiko berdasarkan nama sasaran yang masuk dalam hirarki pada butir (b) di atas, merujuk pada Lampiran Tabel Kategori Risiko.
 - d) Rancang taksonomi risiko dengan melakukan strukturisasi terhadap kategori risiko pada butir (c) di atas, berdasarkan hirarki sasaran pada butir (b) di atas.
 - e) Kembangkan Pustaka Risiko dengan struktur klasifikasi data risiko sesuai taksonomi risiko pada butir (d) di atas.
 - 2) Seluruh data risiko yang diperoleh dari hasil asesmen risiko dan perlakuan risiko, diklasifikasikan dan di catat pada pustaka risiko yang telah ditetapkan pada butir (1) di atas.
 - 3) Untuk kebutuhan pelaporan status risiko, dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
 - a) Risiko aktif (*active risk*) merujuk kepada risiko yang masih belum berhasil diturunkan ke tingkat risiko yang dapat diterima atau ditolerir.
 - b) Risiko dieskalasi (*escalated risk*) merujuk kepada risiko yang penanganannya dieskalasi ke tingkatan manajemen yang lebih tinggi sesuai otoritas penggunaan sumberdaya perusahaan.
 - c) Risiko terjadi (*occurred risk*) merujuk kepada risiko yang gagal dicegah dan benar-benar terjadi, yang mana dalam hal ini perlu dicatat data sebagai berikut:
 - (1) Permasalahan yang timbul sebagai dampak terjadinya risiko.
 - (2) Rekomendasi perbaikan agar tidak terulang kembali.
 - d) Risiko kadaluarsa (*expired risk*) merujuk kepada risiko yang tidak relevan lagi karena proses kerja yang terkait risiko sudah berakhir dan beralih ke tahap berikutnya.

- e) Risiko dihapus (*deleted risk*) merujuk kepada risiko yang dihapus karena proses kerja terkait dihentikan dan diganti dengan proses kerja yang baru.
 - f) Risiko dipertahankan (*retained risk*) merujuk risiko yang dipertahankan tingkat risikonya karena perlakuan risiko efektif dan tingkat risiko turun ke level yang dapat diterima atau dapat ditolerir.
 - g) Risiko ditolak (*rejected risk*) karena sesuai hasil Peninjauan, ternyata bukan risiko.
 - h) Risiko ditutup (*closed risk*).
4. Pelaksanaan pencatatan melalui dua pendekatan, yaitu:
 - a. Pencatatan rutin yang berbasis *plan versus actual*.
 - b. Pencatatan insidental yang mencakup antara lain timbulnya gejala peningkatan keterjadian risiko, atau gagalnya tindakan preventif sehingga risiko benar-benar terjadi, perlu dicatat faktor-faktor sebagai berikut:
 - 1) Apa yang sebenarnya terjadi.
 - 2) Apa penyebabnya.
 - 3) Tindakan preventif/responsif apa yang telah dilakukan.
 - 4) Apa saja umpan balik bagi perbaikan sinambung.
 - 5) Siapa saja yang perlu menerima laporan mengenai hal ini.
 5. Pelaporan proses manajemen risiko dibuat secara insidental dan berkala minimal per triwulan dan insidental, dengan menggunakan data dan informasi hasil pencatatan proses manajemen risiko.
 6. Bentuk maupun kecukupan dan sistematikan laporan disesuaikan dengan preferensi dan kebutuhan penerima laporan.
 7. Khusus untuk laporan profil risiko dilakukan dengan mengacu kepada struktur kategori risiko atau taksonomi risiko pada pustaka risiko (*risk library*) yang dibuat oleh Fungsi Manajemen Risiko.
 8. Proses pencatatan dan pelaporan pelaksanaan proses manajemen risiko harus dapat diotomasi dengan menggunakan program aplikasi berbasis teknologi informasi yang *user friendly* agar lebih efektif dan efisien.
 9. Fungsi Manajemen Risiko harus memberikan bantuan teknis bagi proses pencatatan dan pembuatan pelaporan terhadap pelaksanaan proses manajemen risiko oleh RTU, dapat secara langsung atau melalui Spesialis Risiko di setiap RTU.

Lampiran 1

No.	Nama Dokumen
1.	Lembar Kerja Rencana Komunikasi dan Konsultasi
2.	Lembar Kerja Artikulasi Sasaran SMART
3.	Lembar Kerja Pemetaan Rantai Pasok
4.	Lembar Kerja Pemetaan Konteks
5.	Tabel Kategori Risiko
6.	Tabel Kriteria Kemungkinan
7.	Tabel Kriteria Dampak
8.	Tabel Kriteria Efektivitas Existing Control
9.	Tabel Kriteria Prioritas Risiko
10.	Tabel Kriteria Matriks Risiko
11.	Lembar Kerja Asesmen Risiko
12.	Lembar Kerja Rencana Perlakuan Risiko
13.	Lembar Kerja Analisis Manfaat Biaya
14.	Lembar Kerja Pemantauan dan Kaji Ulang
15.	Tabel Status Risiko

1. Lembar Kerja Rencana Komunikasi dan Konsultasi

Pemangku Kepentingan	Peran	Jenis dan Metode	Output	Jadwal	Pelaksana
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. Lembar Kerja Artikulasi Sasaran SMART

No.	Output Unit Kerja	Kriteria SMART					Sasaran SMART
		Specific	Measurable	Achievable	Relevant/Realistic	Timebound	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

3. Lembar Kerja Pemetaan Rantai Pasok

No	Outcome Sasaran	Sumber Pasokan Barang dan Jasa	Pengguna Produk (Barang dan Jasa)
(1)	(2)	(3)	(4)

4. Lembar Kerja Pemetaan Konteks

No.	Business Environmental Factors	Related Stakeholder	Indicator	Monitor		
				Current Condition	Benefit/Harmful	Sumber Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

5. Tabel Kategori Risiko

No.	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan adanya kejadian eskternal yang mempengaruhi operasional organisasi
2.	Risiko Legal	Risiko yang disebabkan perusahaan atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
3.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan perusahaan atau pihak eksternal gagal mematuhi peraturan, standar industri, kebijakan internal, atau prinsip etika yang berlaku
4.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan
5.	Risiko Keuangan	Risiko yang timbul akibat adanya fluktuasi pencapaian kinerja keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejala berbagai variabel mikro (operasional perusahaan) & makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, collection, laba perusahaan dan pertumbuhan pendapatan
6.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan perusahaan atau kebijakan dari internal maupun eksternal perusahaan yang berdampak langsung terhadap perusahaan
7.	Risiko K3LS	Risiko yang timbul akibat kegagalan dalam mengelola standar minimum keselamatan, kesehatan, standar minimum lingkungan dan nilai-nilai kemasyarakatan

No.	Kategori Risiko	Definisi
8.	Risiko Fraud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan perusahaan

6. Tabel Kriteria Kemungkinan

NO.	FREKUENSI	ESTIMASI PROBABILITAS	SEBUTAN	NILAI
1.	Sangat Jarang $x < 2$ dalam satu periode	$0\% < P \leq 20\%$	Sangat Kecil	1
2.	Jarang $2 < x < 5$ dalam satu periode	$20\% < P \leq 40\%$	Kecil	2
3.	Kadang-Kadang $5 < x < 7$ dalam satu periode	$40\% < P \leq 60\%$	Sedang	3
4.	Sering $7 < x < 9$ dalam satu periode	$60\% < P \leq 80\%$	Besar	4
5.	Sangat Sering $x > 9$ dalam satu periode	$80\% < P < 100\%$	Sangat Besar	5

7. Tabel Kriteria Dampak

NO	JENIS DAMPAK	NILAI/KLASIFIKASI				
		(1) Ringan	(2) Cukup	(3) Sedang	(4) Besarnya	(5) Kritikal
1	DAMPAK KEUANGAN					
1.1	Penagihan Piutang	$0 < X \leq 2\%$ di bawah target.	$2\% < X \leq 8\%$ di bawah target.	$8\% < X \leq 14\%$ di bawah target.	$14\% < X \leq 20\%$ di bawah target.	$X > 20\%$ di bawah target.
1.2	Efisiensi Biaya	$0 < X \leq 2,5\%$ di bawah target.	$2,5\% < X \leq 5\%$ di bawah target.	$5\% < X \leq 7,5\%$ di bawah target.	$7,5\% < X \leq 10\%$ di bawah target.	$X > 10\%$ di bawah target.
1.3	Profitabilitas	$0 < X \leq 2,5\%$ di bawah target.	$2,5\% < X \leq 5\%$ di bawah target.	$5\% < X \leq 7,5\%$ di bawah target.	$7,5\% < X \leq 10\%$ di bawah target.	$X > 10\%$ di bawah target.
2	DAMPAK OPERASIONAL					
2.1	Kegiatan Operasional	Masih tetap bisa berjalan. $0 < X \leq 2,5\%$ di bawah target.	Berhentinya < 1 hari. $2,5\% < X \leq 5\%$ di bawah target.	Berhentinya operasi 1 hari - 7 hari. $5\% < X \leq 7,5\%$ di bawah target.	Berhentinya operasi 8 – 14 hari. $7,5\% < X \leq 10\%$ di bawah target.	Berhentinya operasi lebih dari 14 hari. $X > 10\%$ di bawah target.
2.3	Layanan Pelanggan dengan Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan (NIKP)	$0 < X \leq 20\%$ di bawah target.	$20\% < X \leq 25\%$ di bawah target.	$25\% < X \leq 30\%$ di bawah target.	$30\% < X \leq 35\%$ di bawah target.	$X > 35\%$ di bawah target.
2.3	K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja)	Cedera ringan (luka lecet dan dapat diatasi menggunakan P3K) atau tanpa cedera.	Cedera yang membutuhkan penanganan medis tanpa dirawat inap.	Cedera yang membutuhkan rawat inap.	Cedera dengan cacat fisik	Korban jiwa

NO	JENIS DAMPAK	NILAI/KLASIFIKASI				
		(1) Ringan	(2) Cukup	(3) Sedang	(4) Besarnya	(5) Kritikal
		0<X≤2,5% di bawah target.	2,5%<X≤5% di bawah target.	5%<X≤7,5% di bawah target.	7,5%<X≤10% di bawah target.	X>10% di bawah target.
3	DAMPAK PROYEK					
3.1	Kualitas/Lingkup	0<X≤2,5% di bawah target.	2,5%<X≤5% di bawah target.	5%<X≤7,5% di bawah target.	7,5%<X≤10% di bawah target.	X>10% di bawah target.
3.2	Biaya	0<X≤2,5% di bawah target.	2,5%<X≤5% di bawah target.	5%<X≤7,5% di bawah target.	7,5%<X≤10% di bawah target.	X>10% di bawah target.
3.3	Waktu	0<X≤2,5% di bawah target.	2,5%<X≤5% di bawah target.	5%<X≤7,5% di bawah target.	7,5%<X≤10% di bawah target.	X>10% di bawah target.
4	DAMPAK VITAL					
4.1	Nilai Indeks Reputasi	0<X≤2,5% di bawah target.	2,5%<X≤5% di bawah target.	5%<X≤7,5% di bawah target.	7,5%<X≤10% di bawah target.	X>10% di bawah target.
4.2	Sanksi Administratif	Teguran lisan 0<X≤2,5% di bawah target.	Peringatan Resmi 2,5%<X≤5% di bawah target.	Denda Administratif 5%<X≤7,5% di bawah target.	Penangguhan dan Pembatasan aktivitas 7,5%<X≤10% di bawah target.	Penarikan ijin usaha X>10% di bawah target.
4.3	Denda Penyusunan	Denda pengembalian di bawah 50 juta rupiah 0<X≤2,5% di bawah target.	Denda pengembalian di atas 50 juta rupiah hingga 150 juta rupiah 2,5%<X≤5% di bawah target.	Denda pengembalian di atas 150 juta rupiah hingga 250 juta rupiah 5%<X≤7,5% di bawah target.	Denda pengembalian di atas 250 juta rupiah hingga 500 juta rupiah 7,5%<X≤10% di bawah target.	Denda pengembalian di atas 500 juta rupiah X>10% di bawah target.
4.4	Nilai Produktivitas	0% <X≤ 5% di bawah target.	5% <X≤ 20% di bawah target.	20% <X≤ 35% di bawah target.	35% <X≤ 50% di bawah target.	x>50% di bawah target.

8. Tabel Kriteria Efektivitas Existing Control

	Indikator I	Indikator II	Indikator III
	Apakah kontrol saat ini bersifat preventif [mereduksi kemungkinan] dan responsif [mereduksi dampak]?	Apakah kontrol saat ini terdokumentasi dan terkomunikasikan secara formal?	Apakah kontrol saat ini sudah dilaksanakan dengan konsisten?
Ya	1	1	1
Sebagian	3	2	2
Tidak	6	3	3

POIN/NILAI = + + =

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

9. Tabel Kriteria Prioritas Risiko

		DAMPAK				
		1	2	3	4	5
KEMUNGKINAN	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Appetite/ Tolerance/
 Selera Toleransi
 Risiko Risiko

TOP RISK

- Prioritas I : diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko.
- Prioritas II : diperlukan tindakan untuk mengelola risiko.
- Prioritas III : disarankan diambil tindakan jika tersedia sumber daya.
- Prioritas IV : tidak diperlukan tindakan, cukup pertahankan kendali yang sudah ada.

10. Tabel Kriteria Matriks Risiko

		DAMPAK				
		1	2	3	4	5
KEMUNGKINAN	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

↑
T
O
P

R
I
S
K

Appetite/ Tolerancel
 Selera Toleransi
 Risiko Risiko

- Tingkat Ekstrem : diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko.
- Tingkat Tinggi : diperlukan tindakan untuk mengelola risiko.
- Tingkat Sedang : disarankan diambil tindakan jika tersedia sumber daya.
- Tingkat Rendah : tidak diperlukan tindakan, cukup pertahankan kendali yang sudah ada.

11. Lembar Kerja Asesmen Risiko

- Identifikasi Risiko

NO	SASARAN	RISIKO		PENYEBAB		DAMPAK	AREA DAMPAK
		Kejadian	Kategori	Internal	Eksternal		
(1)	(2)	(3)		(4)		(5)	(6)

- Analisis Risiko

NILAI RISIKO INHEREN					EXISTING CONTROL			
Kemungkinan		Dampak		K x D	Kontrol Eksisting		Tingkat Keefektifan	Skor
%	Skor	%	Skor		Preventif	Responsif		
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)		(13)	(14)

NILAI RISIKO SAAT INI				
Kemungkinan		Dampak		K x D
%	Skor	%	Skor	
(15)	(16)	(17)	(18)	(19)

- Evaluasi Risiko

TINGKAT RISIKO	DITERIMA/ TIDAK	PELUANG BERMANFAAT	KAPABILITAS	AMBIL/ TOLAK	PRIORITAS RISIKO
(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)

12. Lembar Kerja Rencana Perlakuan Risiko

Perlakuan Risiko			Target Tingkat Risiko Residu				K x D	BIAYA (Rp)	Rasio CBA	Jadwal	PPR
Strategi	Proaktif/ Preventif	Responsif/ Korektif	Kemungkinan		Dampak						
			%	Skor	%	Skor					
(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)	(37)

13. Lembar Kerja Analisis Manfaat Biaya

NO RISIKO	NILAI RISIKO SAAT INI	NILAI FINANSIAL (Rp)	NILAI RISIKO RESIDUAL	BASELINE COST (Rp)	IMPLEMENT COST (Rp)	RESIDUAL COST (Rp)	BENEFIT	CBA RATIO (%)	REKOMENDASI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

14. Lembar Kerja Pemantauan dan Kaji Ulang

PEMANTAUAN				PENINJAUAN KINERJA								Kontribusi Bagi Kinerja Bisnis
Perlakuan Risiko			Status Risiko	Rencana			Aktual			Deviasi	Rekomendasi	
Preventif	Efektivitas	Tindak Lanjut		Mutu	Waktu	Biaya	Mutu	Waktu	Biaya			
(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)	(46)	(47)	(48)	(49)	(50)

15. Tabel Status Risiko

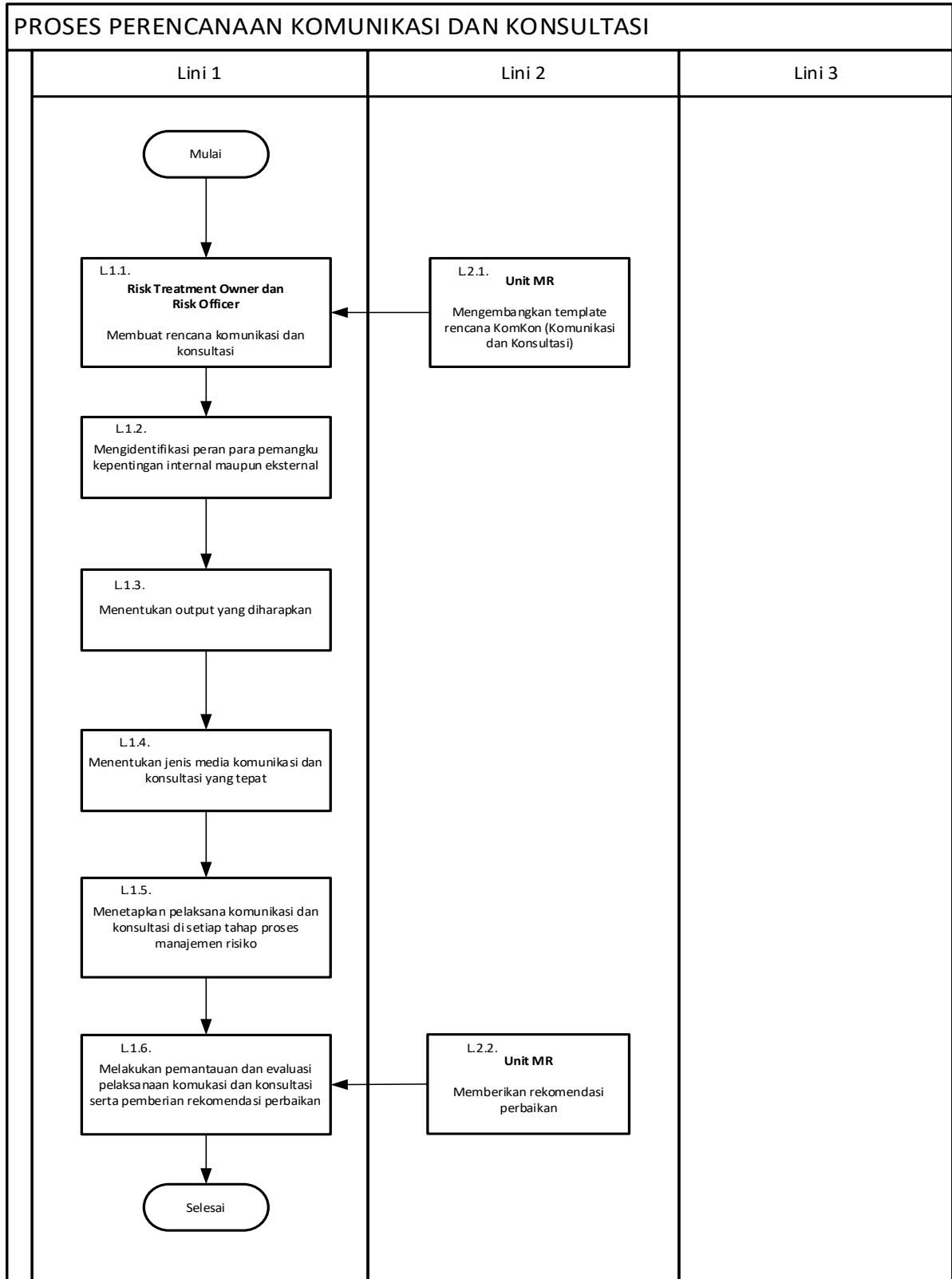
No.	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko aktif (<i>active risk</i>)	Merujuk kepada risiko yang masih belum berhasil diturunkan ke tingkat risiko yang dapat diterima atau ditolerir.
2.	Risiko dieskalasi (<i>escalated risk</i>)	Merujuk kepada risiko yang penanganannya dieskalasi ke tingkatan manajemen yang lebih tinggi sesuai otoritas penggunaan sumberdaya perusahaan.
3.	Risiko terjadi (<i>occurred risk</i>)	Merujuk kepada risiko yang gagal dicegah dan benar-benar terjadi, yang mana dalam hal ini perlu dicatat data sebagai berikut. a. Permasalahan yang timbul sebagai dampak terjadinya risiko. b. Rekomendasi perbaikan agar tidak terulang kembali.
4.	Risiko kadaluarsa (<i>expired risk</i>)	Merujuk kepada risiko yang tidak relevan lagi karena proses kerja yang terkait risiko sudah berakhir dan beralih ke tahap berikutnya.
5.	Risiko dihapus (<i>deleted risk</i>)	Merujuk kepada risiko yang dihapus karena proses kerja terkait dihentikan dan diganti dengan proses kerja yang baru.

No.	Kategori Risiko	Definisi
6.	Risiko dipertahankan (<i>retained risk</i>)	Merujuk risiko yang dipertahankan tingkat risikonya karena perlakuan risiko efektif dan tingkat risiko turun ke level yang dapat diterima atau dapat ditolerir.
7.	Risiko ditolak (<i>rejected risk</i>)	Berdasarkan hasil Peninjauan, ternyata bukan risiko.
8.	Risiko ditutup (<i>closed risk</i>)	Merujuk pada situasi di mana segala jenis risiko yang mungkin timbul dari suatu kegiatan atau proyek telah diidentifikasi, dievaluasi, dan dikelola dengan baik sehingga risiko tersebut tidak lagi menjadi ancaman yang signifikan. Ini bisa berarti risiko-risiko tersebut telah diatasi, diminimalkan, atau transfer ke pihak lain seperti perusahaan asuransi.

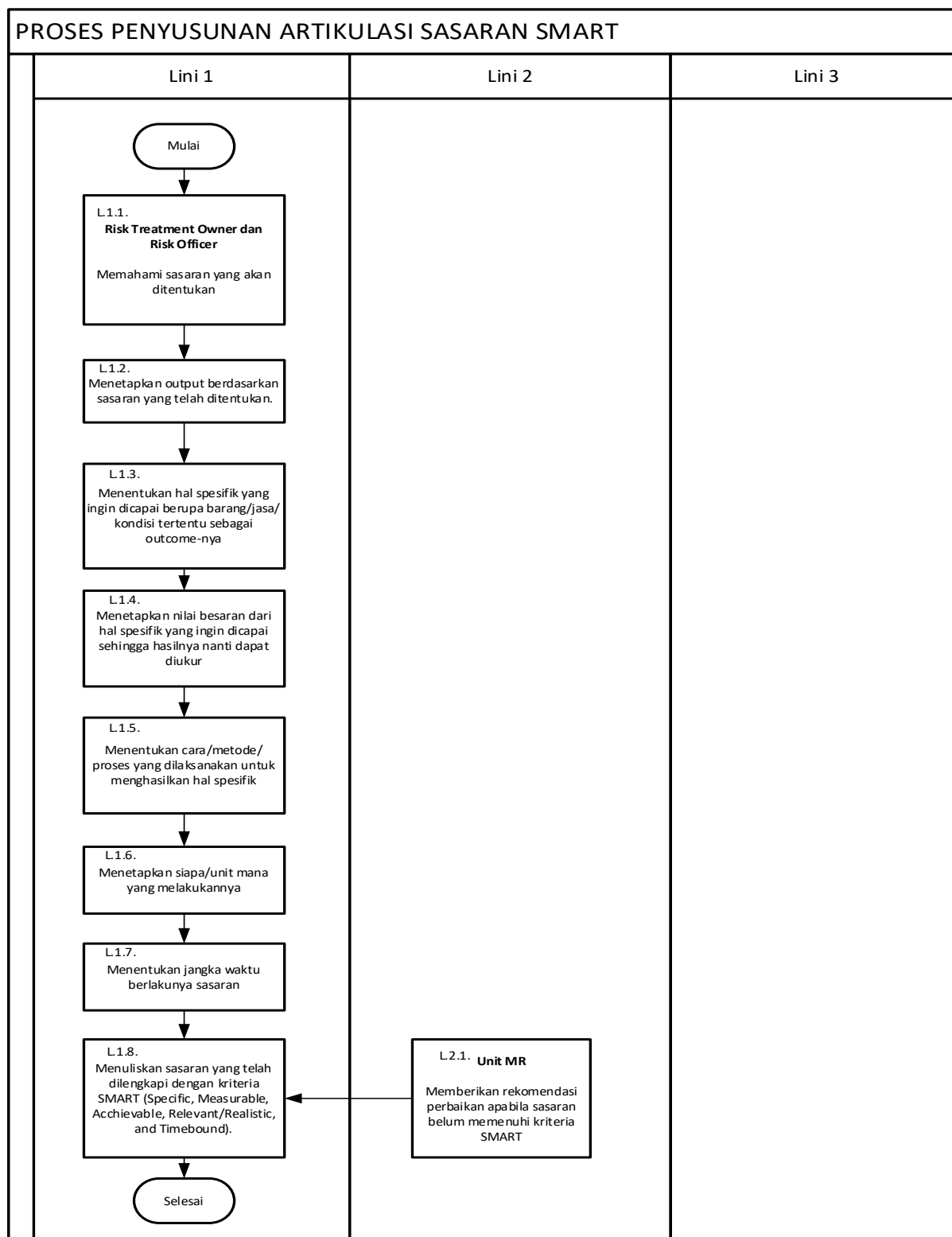
Lampiran 2

No.	Bagan Alir
1.	Bagan Alir Proses Perencanaan Komunikasi dan Konsultasi
2.	Bagan Alir Proses Penyusunan Artikulasi Sasaran SMART
3.	Bagan Alir Proses Pemetaan Konteks
4.	Bagan Alir Proses Pengidentifikasian Risiko
5.	Bagan Alir Proses Penganalisisan Risiko
6.	Bagan Alir Proses Pengevaluasian Risiko
7.	Bagan Alir Proses Pemberian Perlakuan Risiko
8.	Bagan Alir Proses Pemantauan dan Kaji Ulang
9.	Bagan Alir Proses Penyusunan dan Pemantauan Profil Risiko

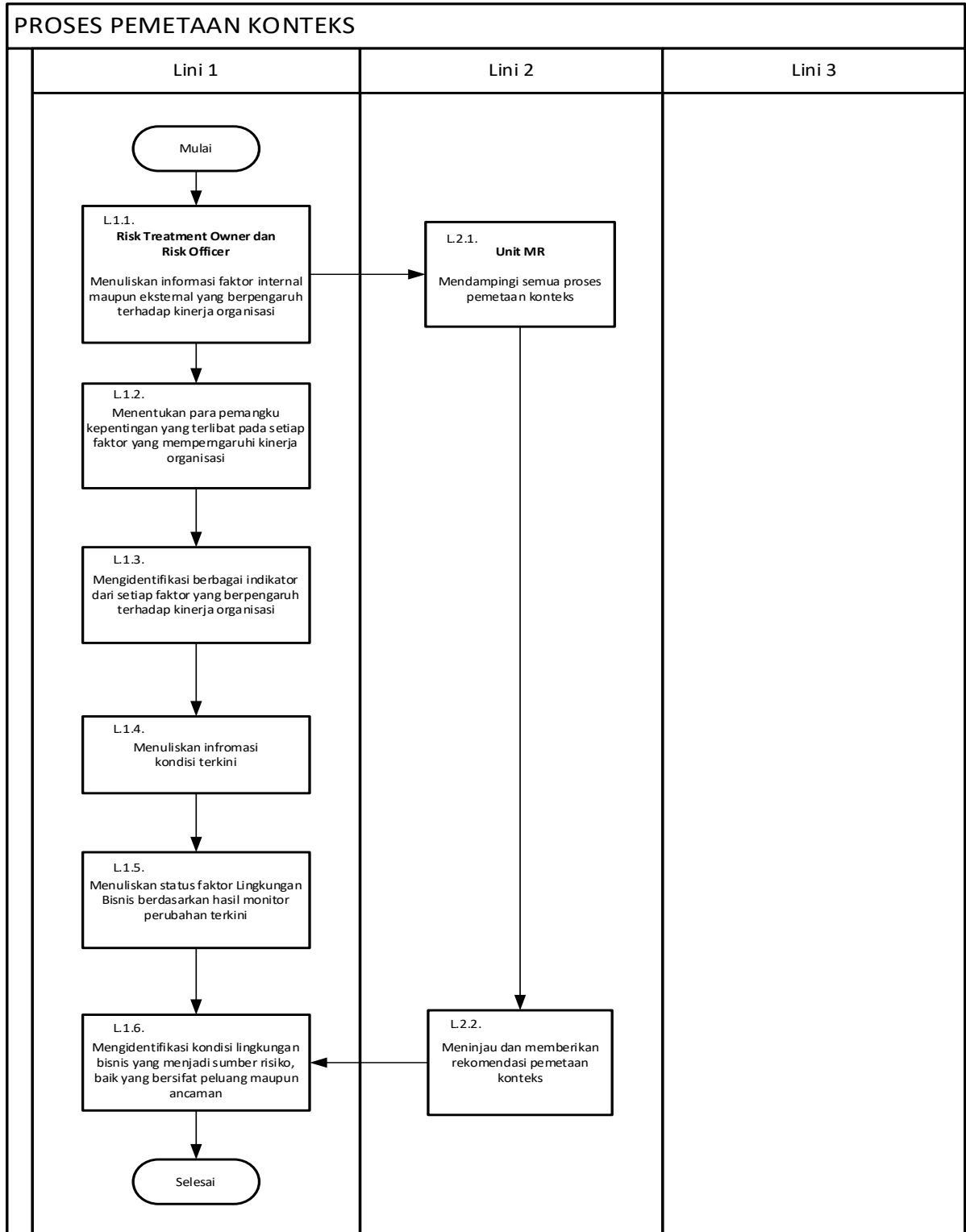
1. Bagan Alir Proses Perencanaan Komunikasi dan Konsultasi



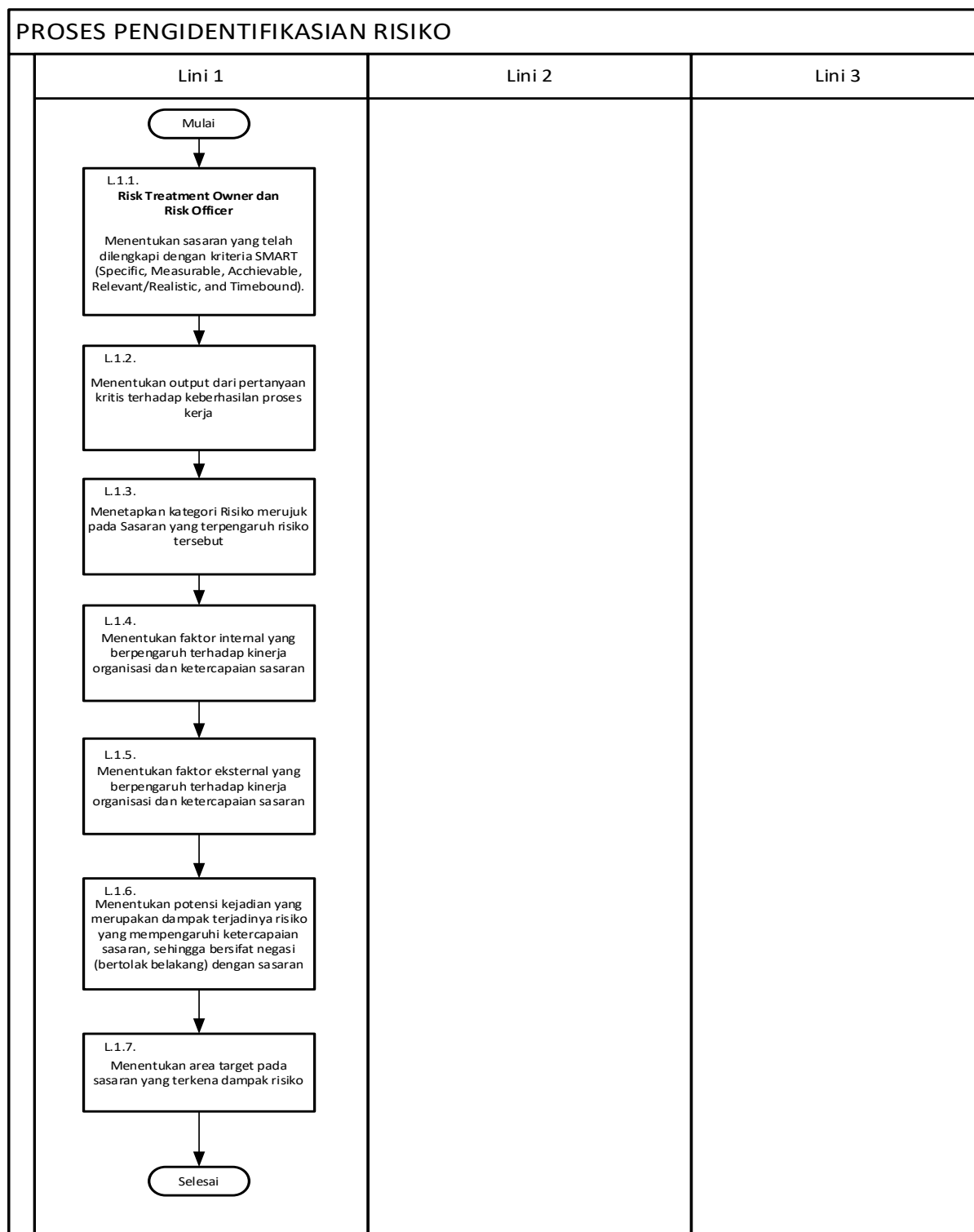
2. Bagan Alir Proses Penyusunan Artikulasi Sasaran SMART



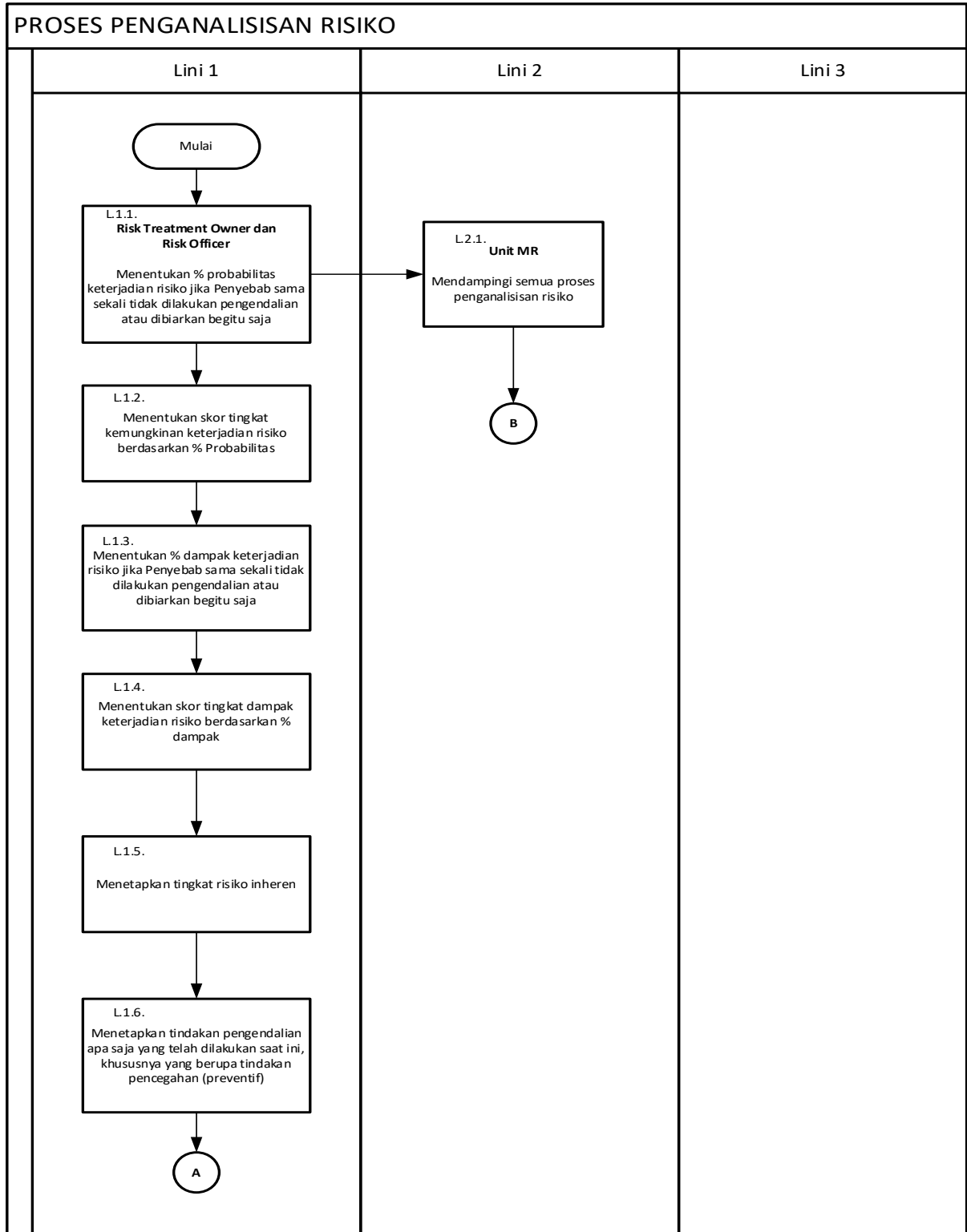
3. Bagan Alir Proses Pemetaan Konteks

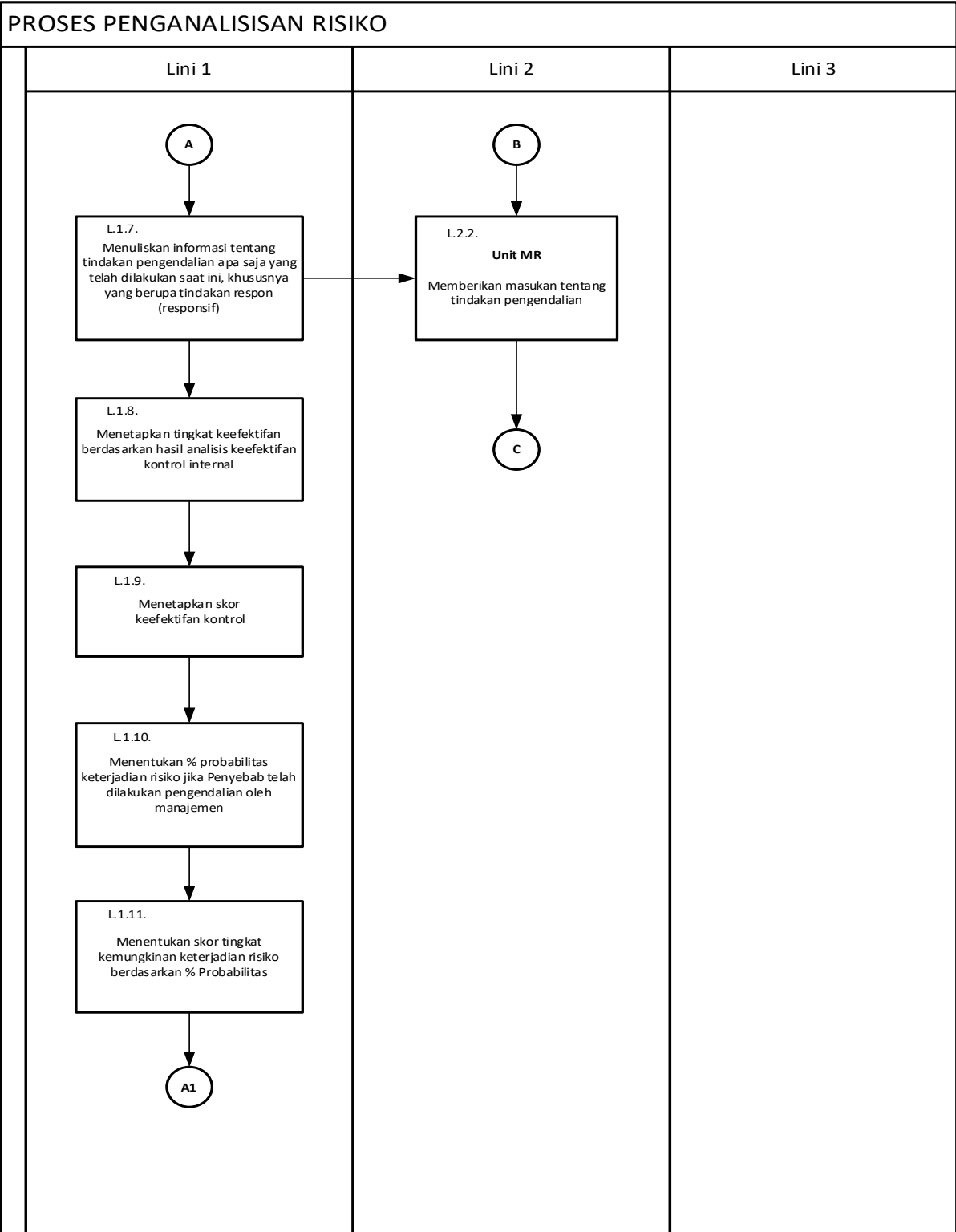


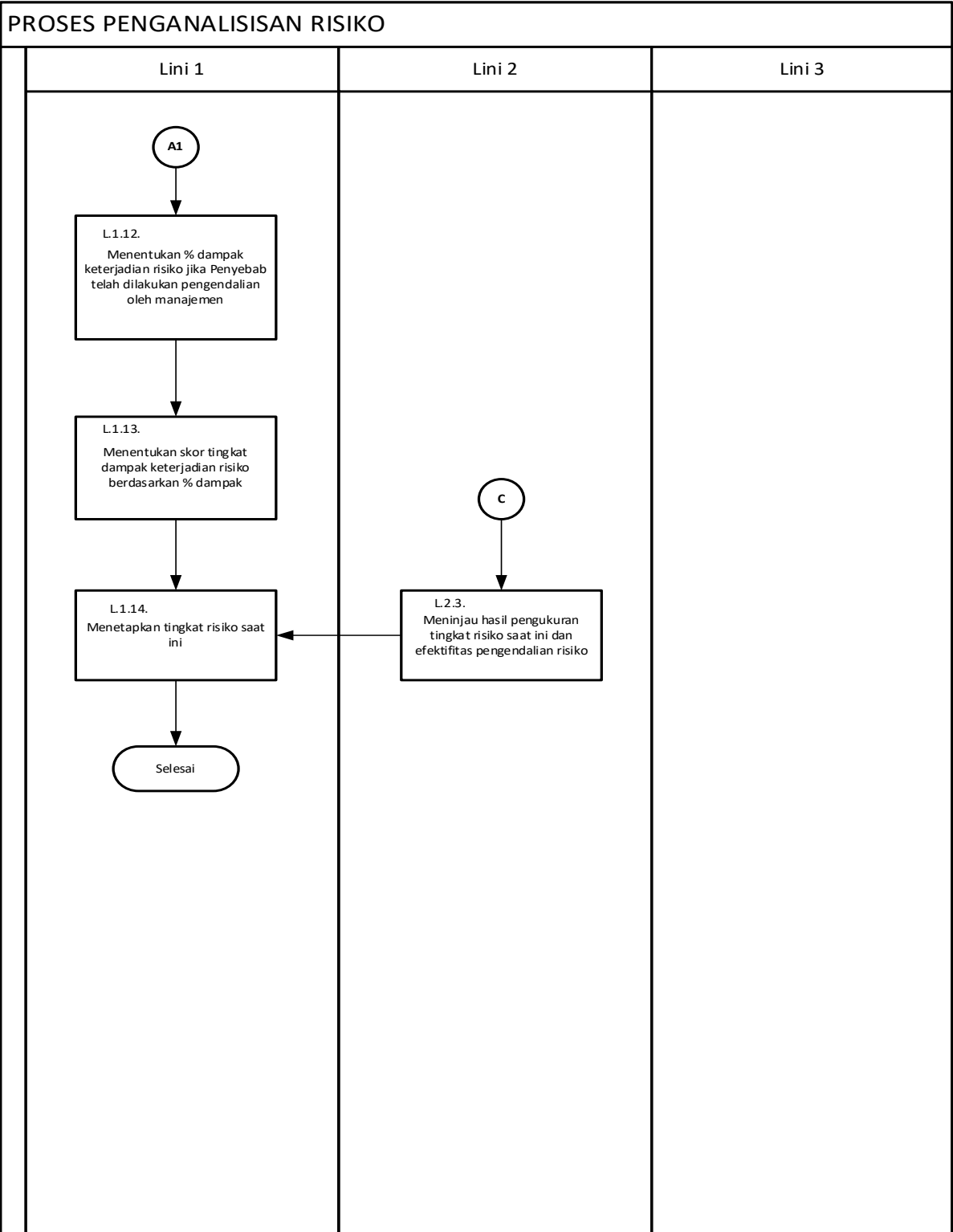
4. Bagan Alir Proses Pengidentifikasian Risiko



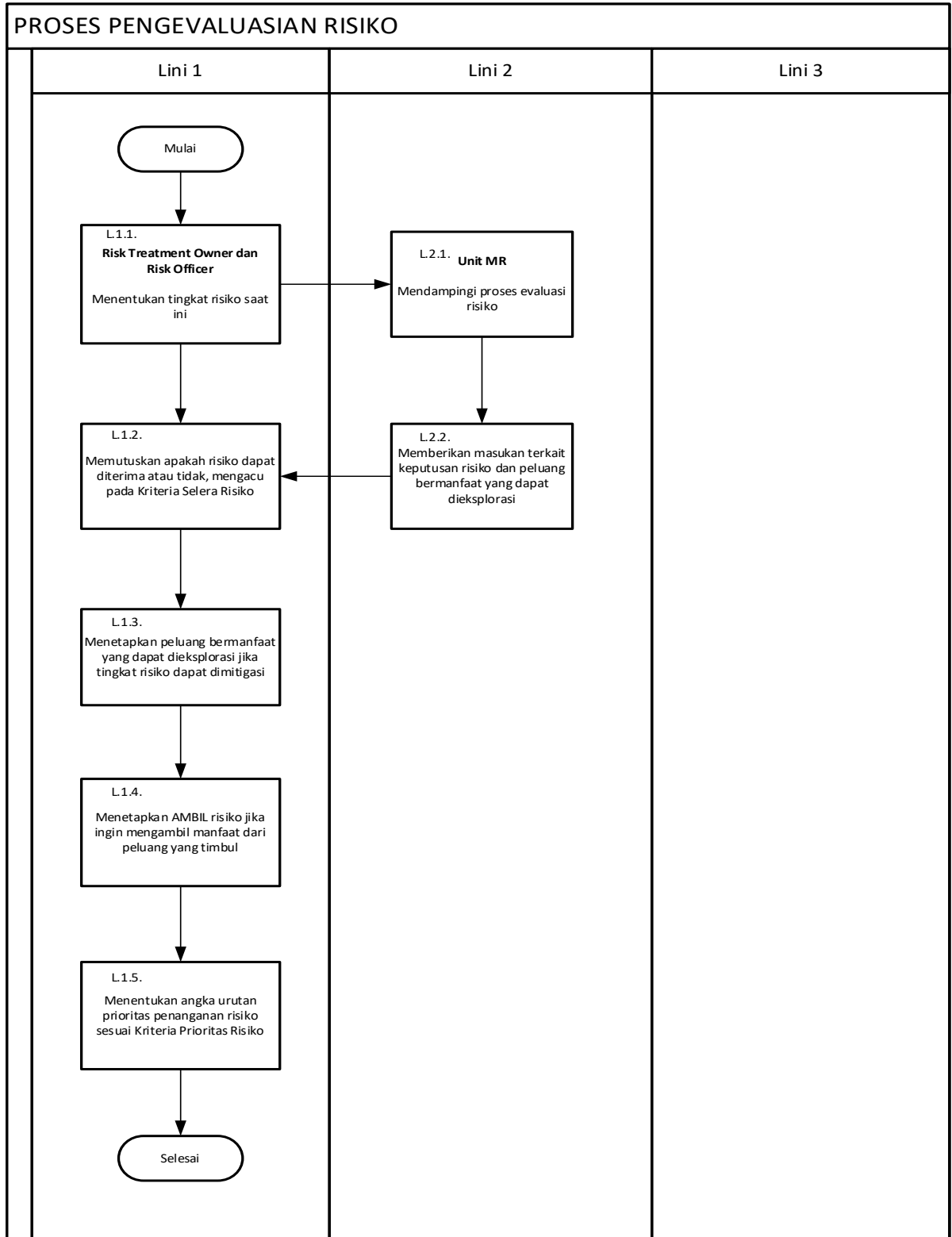
5. Bagan Alir Proses Penganalisisan Risiko



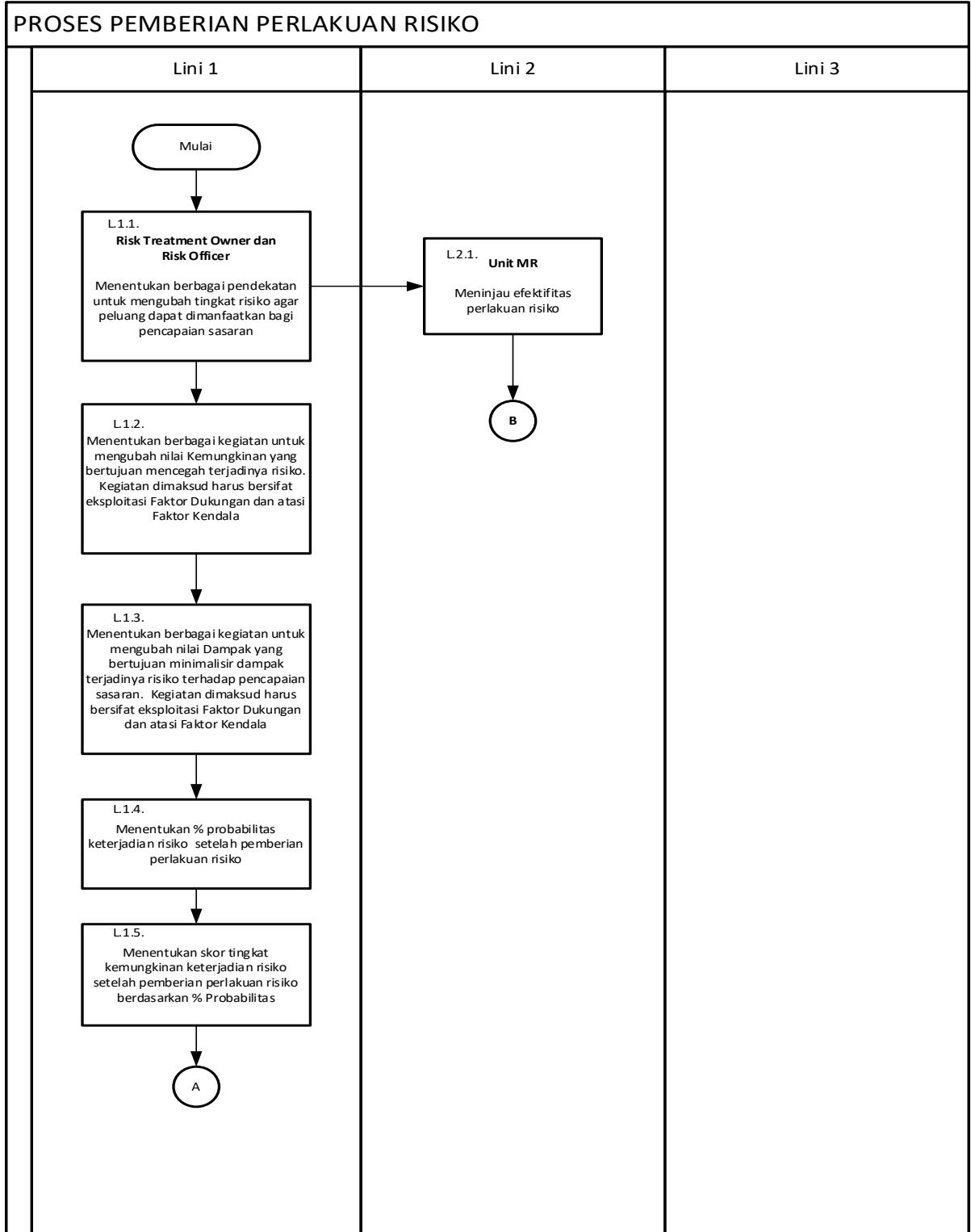




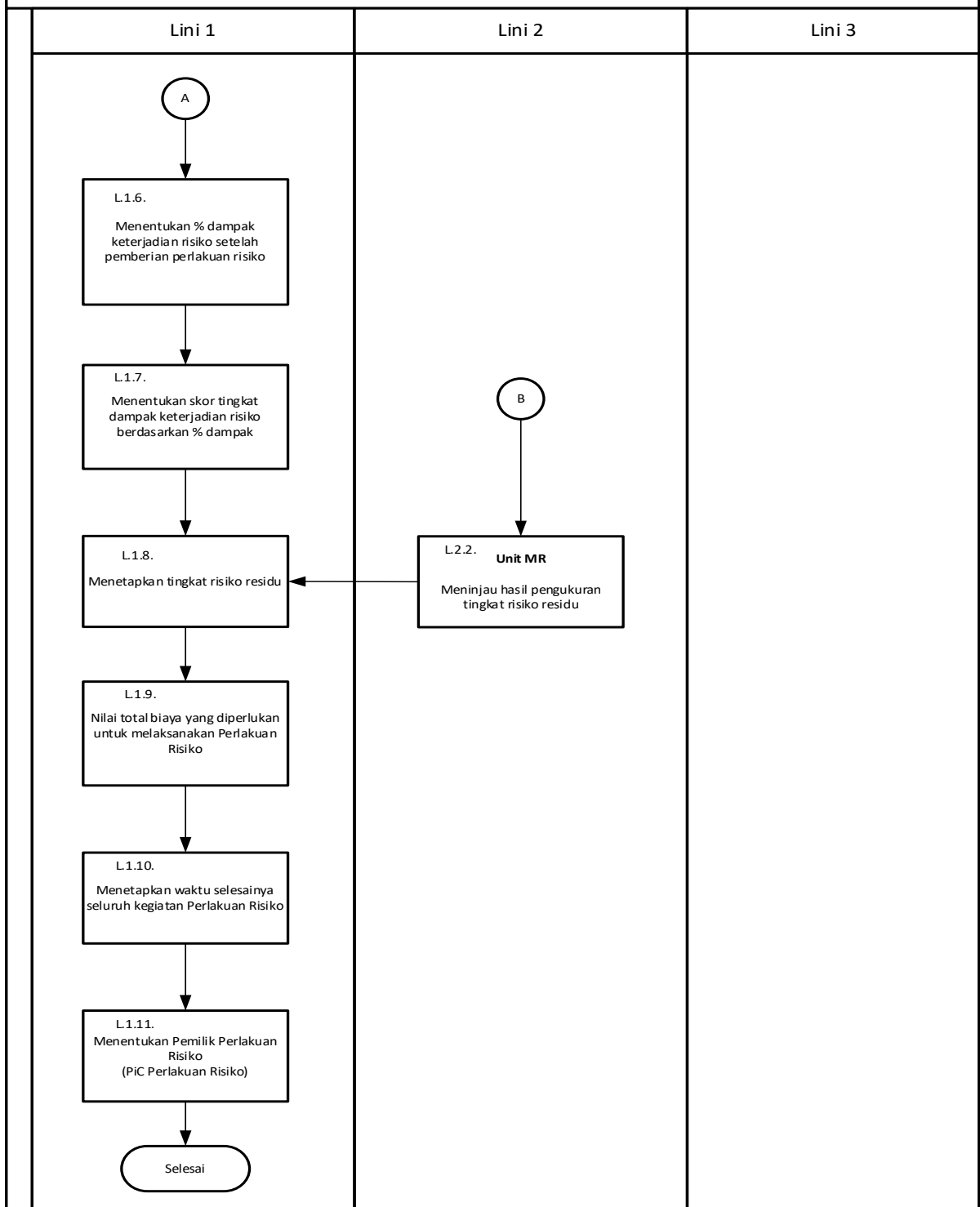
6. Bagan Alir Proses Pengevaluasian Risiko



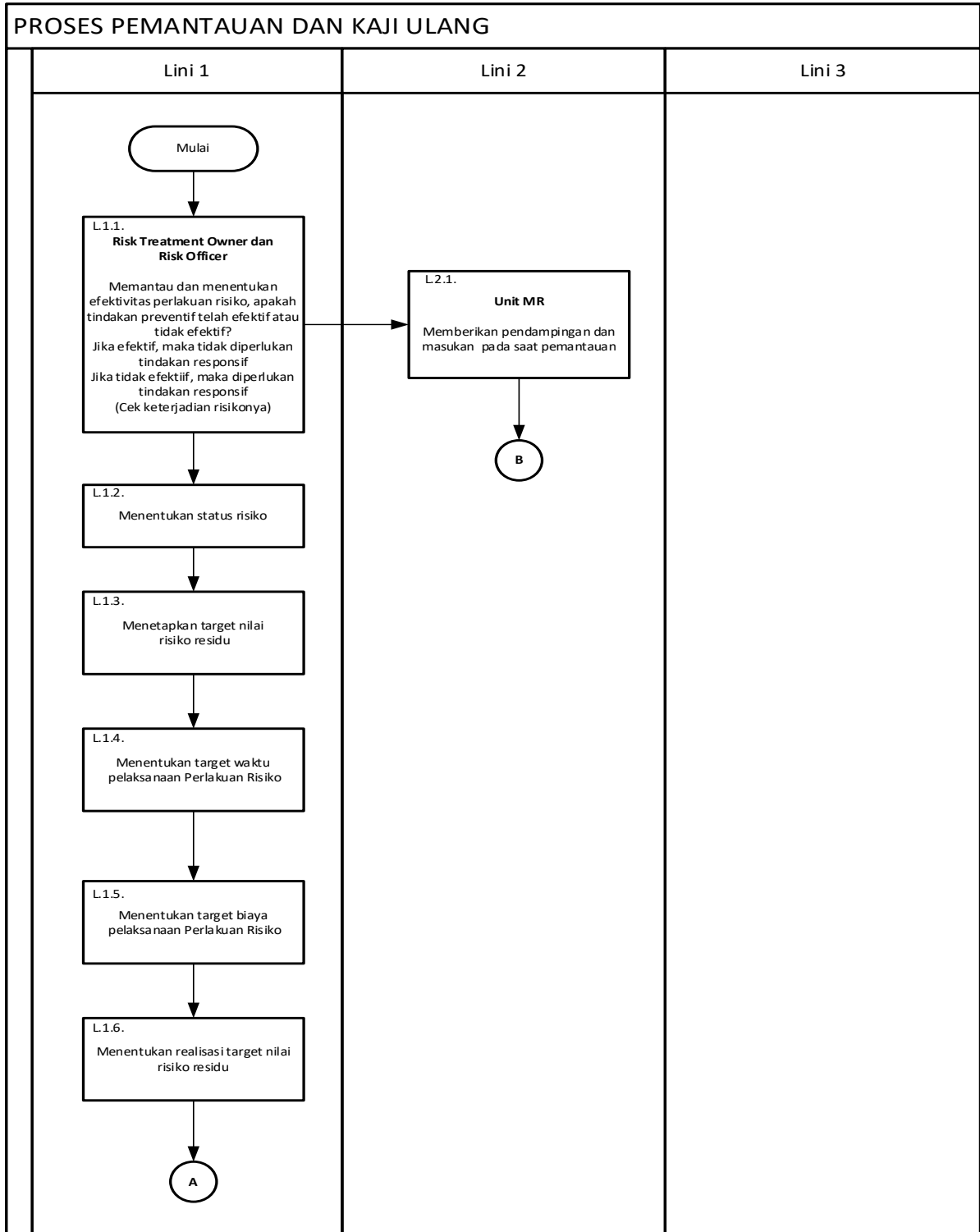
7. Bagan Alir Proses Pemberian Perlakuan Risiko



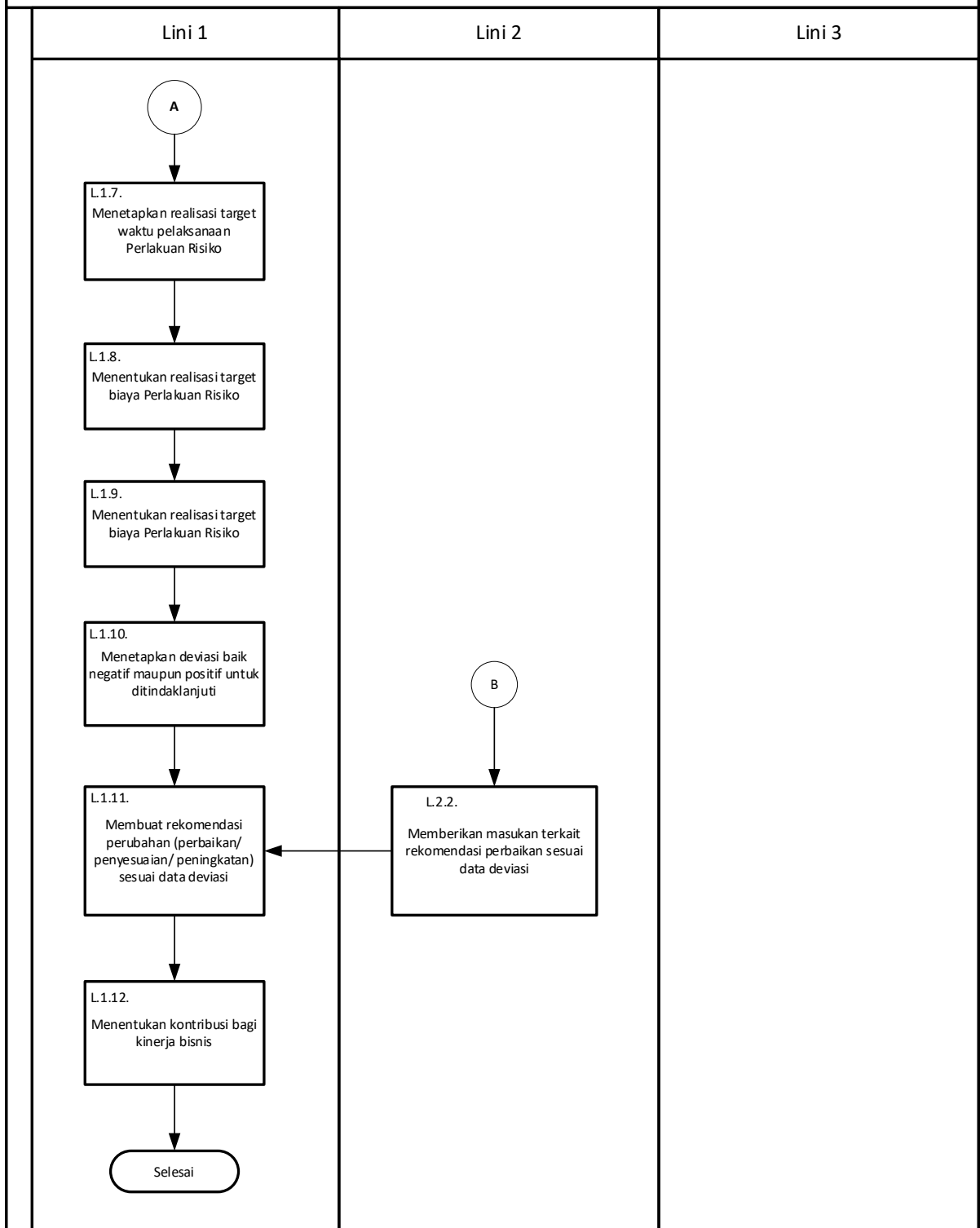
PROSES PEMBERIAN PERLAKUAN RISIKO



8. Bagan Alir Proses Pemantauan dan Kaji Ulang



PROSES PEMANTAUAN DAN KAJI ULANG



9. Penyusunan dan Pemantauan Profil Risiko

