

LAMPIRAN
KEPUTUSAN BERSAMA DEWAN
PENGAWAS DAN DIREKSI
PERUM JASA TIRTA II
NOMOR: KBS- 02/DIR/02/2025
TANGGAL: 26 Februari 2025

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO



DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	7
A. LATAR BELAKANG	7
B. MAKSUD DAN TUJUAN	8
C. RUANG LINGKUP	8
D. PENGERTIAN UMUM	9
E. DASAR HUKUM	15
BAB II KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO	17
A. PENILAIAN KATEGORI BUMN DAN KLASIFIKASI RISIKO PERUSAHAAN DAN ANAK PERUSAHAAN	17
1. Kategori BUMN terdiri dari:	17
2. Kategori Anak Perusahaan	17
3. Penentuan Klasifikasi Risiko Perusahaan	17
4. Penentuan Klasifikasi Anak Perusahaan	19
B. PENERAPAN <i>THREE LINES MODEL</i>	20
1. Lini Pertama	20
2. Lini Kedua	20
3. Lini Ketiga	20
C. KOMPOSISI DAN KUALIFIKASI ORGAN PENGELOLA RISIKO	21
1. Ketentuan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	22
2. Rincian Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	22
D. WEWENANG, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ORGAN PENGELOLA RISIKO	28
1. Dewan Pengawas (Dewas)	28
2. Komite Audit	28
3. Komite Pemantau Risiko	29
4. Direksi (Lini Pertama)	30
5. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko (Lini Kedua)	30
6. Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Keuangan (Lini Pertama)	31
7. Satuan Pengawasan Intern/ SPI (Lini Ketiga)	31
8. Unit Kerja yang Mengelola Risiko Perusahaan (Lini Kedua)	32
9. Direksi Anak Perusahaan (Lini Pertama)	33
10. Pemilik Risiko/ <i>Risk Owner</i> (Lini Pertama)	33
E. STRATEGI RISIKO PERUSAHAAN TERINTEGRASI	34
1. <i>Roadmap</i> Manajemen Risiko	34
2. Strategi Pengendalian-Mitigasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan	35
F. PERUMUSAN DAN PENETAPAN KEBIJAKAN MITIGASI RISIKO	37
G. PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO PERUSAHAAN	37
H. AMBANG ESKALASI RISIKO	37
I. SISTEM MANAJEMEN ANTI PENYUAPAN (SMAP)	37
BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO(PERENCANAAN, PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO)	38

A.	PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO	38
1.	Penetapan Strategi Risiko	38
2.	Penetapan Rencana Sasaran.....	42
3.	Penilaian Risiko	46
4.	Penetapan Perencanaan Strategis.....	62
B.	PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO	63
1.	Pemantauan dan Evaluasi Risiko atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko	63
2.	Pelaporan	64
3.	Evaluasi Kinerja.....	64
BAB IV PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO		70
A.	LAPORAN PENERAPAN DAN PEMANTAUAN MANAJEMEN RISIKO	70
1.	Laporan Pemantauan Risiko	70
2.	Laporan Manajemen Risiko Insidental.....	73
B.	LAPORAN AUDIT INTERN.....	73
1.	Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern.....	73
2.	Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal, dan otoritas pengawas lainnya	73
3.	Laporan pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI (jika ada).....	74
C.	LAPORAN PENCAPAIAN KINERJA	75
1.	Laporan Keuangan	75
2.	Investasi dan Sumber Pembiayaan	75
3.	Analisis Keuangan	75
4.	Informasi Mengenai Realisasi atas Rencana Aksi Perusahaan	75
5.	Kontribusi Kepada Negara.....	75
6.	Laporan Pencapaian KPI.....	75
7.	Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional atau Penugasan Lain.....	76
8.	Laporan Tingkat Kesehatan.....	76
BAB V PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (<i>RISK MATURITY INDEX/ RMI</i>).....		77
A.	ASPEK PENILAIAN	77
1.	Aspek Dimensi.....	77
2.	Aspek Kinerja.....	78
B.	SKALA SPEKTRUM PENILAIAN RMI	78
1.	Fase Awal (<i>Initial Phase</i>).....	78
2.	Fase Berkembang (<i>Emerging Phase</i>)	79
3.	Fase Praktik yang Baik (<i>Good Practice Phase</i>).....	79
4.	Fase Praktik yang Lebih Baik (<i>Strong Practice Phase</i>).....	80
5.	Fase Praktik Terbaik (<i>Best Practice Phase</i>).....	80
C.	ALUR PROSES PENILAIAN RMI	81
1.	Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI.....	81

2. Pengumpulan, Reviu, dan Penilaian Bukti Dokumen serta Survei.....	82
3. Wawancara.....	84
4. Penilaian dan Pelaporan.....	86
5. Pemantauan	92
D. PENGATURAN IMPLEMENTASI PENILAIAN RMI.....	92
BAB VI SISTEM PENGENDALIAN INTERN.....	93
BAB VII PENUTUP	95
LAMPIRAN - LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Organ Pengelola Risiko Perusahaan	22
Tabel 2 Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	23
Tabel 3 Tingkat Risk Appetite Perusahaan	40
Tabel 4 Skala Dampak Kuantitatif	51
Tabel 5 Skala Dampak Kualitatif	51
Tabel 6 Skala Probabilitas.....	55
Tabel 7 Skala Risiko dan Level Risiko	56
Tabel 8 Kriteria Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko	58
Tabel 9 Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	65
Tabel 10 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	66
Tabel 11 Konversi Skor Penilaian terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	67
Tabel 12 Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja	67
Tabel 13 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Pencapaian Kinerja	68
Tabel 14 Konversi Skor Penilaian Terhadap Pencapaian Kinerja.....	68
Tabel 15 Matriks Peringkat Komposit Risiko	69
Tabel 16 Deskripsi Peringkat Komposit Risiko.....	69
Tabel 17 Ilustrasi Input Skor tiap Parameter Penilaian RMI.....	86
Tabel 18 Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi	87
Tabel 19 Bobot Aspek Kinerja.....	88
Tabel 20 Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (Final Rating)	88
Tabel 21 Konversi Peringkat Komposit Risiko	89
Tabel 22 Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi	89
Tabel 23 Ilustrasi Perhitungan Skor Aspek Kinerja	89
Tabel 24 Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI.....	89
Tabel 25 Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko	21
Gambar 2 Proses Manajemen Risiko di Perusahaan	38
Gambar 3 Matriks Formulasi RAS.....	39
Gambar 4 Fault Tree Analysis.....	46
Gambar 5 Peta Risiko (Heatmap)	57
Gambar 6 Taksonomi Risiko Pemilik Modal.....	61
Gambar 7 Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko	62
Gambar 8 Penilaian RMI Berbasis Kinerja.....	77
Gambar 9 Spektrum Hasil Penilaian RMI.....	78
Gambar 10 Alur Proses Penilaian RMI	81
Gambar 11 Tahapan/ Lifecycle ICOFR	94

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tugas pokok dan fungsi Perusahaan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2022 Tentang Perum Jasa Tirta II yakni Pengusahaan dan Pengelolaan Sumber Daya Air di Wilayah Kerja Perusahaan yang meliputi Wilayah Sungai Citarum, sebagian Wilayah Sungai Ciliwung – Cisadane, Cimanuk – Cisanggarung, Cidanau – Ciujung - Cidurian dan Seputih - Sekampung. Untuk mendukung pelaksanaan tugas tersebut, Direksi merumuskan visi Perusahaan, yaitu “Menjadi Perusahaan Terbaik dalam Pengelolaan dan Pengusahaan Sumber Daya Air yang Berkelanjutan di Indonesia”.

Untuk tercapainya Visi dan Misi serta menghadapi dinamika perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II, yang berpotensi menimbulkan berbagai jenis risiko, maka diperlukannya pengelolaan risiko secara sistematis, terstruktur dan komprehensif. Hal ini bertujuan untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran strategis Perusahaan, baik jangka panjang sebagaimana dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), maupun jangka pendek sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Program RJPP dan RKAP merupakan rincian rencana pengendalian/ mitigasi risiko yang bertujuan untuk mengatasi ketidakpastian dalam mencapai sasaran kerja. Perusahaan menerapkan manajemen risiko berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, dengan cara sebagai berikut:

1. Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Pengawas;
2. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan penetapan limit risiko;
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
4. Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh salah satunya dengan menerapkan *Internal Control Over Financial Report (ICOFR)*.

Pengelolaan risiko diperlukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* terutama penegakan praktik bisnis yang sehat dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Manajemen Risiko merupakan salah satu elemen penting dari GCG dan memiliki fungsi strategis untuk mengenali berbagai macam risiko yang dihadapi atau akan dihadapi oleh Perusahaan. Pelaksanaan Manajemen Risiko bertujuan untuk melindungi manajemen agar tidak menghasilkan kebijakan yang merugikan Perusahaan dimasa masa mendatang.

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau *Enterprise Risk Management (ERM)* sudah dilaksanakan sejak tahun 2020 dengan mengintegrasikan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001.

Sebagai evaluasi dari implementasi manajemen risiko secara berkesinambungan melalui penilaian indeks kematangan manajemen risiko (*Risk Maturity Index/ “RMI”*) dan dinamika kebijakan dari Pemilik Modal, sehingga Perusahaan berupaya untuk menyesuaikan Pedoman Manajemen Risiko dengan dinamika kebijakan tersebut. Pedoman Manajemen Risiko ini menjadi landasan perusahaan dalam mengimplementasikan ERM.

B. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

Maksud disusunnya Pedoman Manajemen Risiko ini adalah untuk:

- a. Meningkatkan kesadaran bahwa semua upaya pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan mengandung risiko dan karenanya setiap individu, Unit Kerja (Sekretariat Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern, Divisi, Unit Wilayah, Unit, Unit Usaha, Unit Kerja Khusus, *Project Manager*, dan Unit Layanan) dan Anak Perusahaan, harus dapat mengelola risiko sesuai kedudukan dan tanggung jawabnya masing-masing sebagai bagian dari pengelolaan risiko korporat terintegrasi;
- b. Meningkatkan kepastian pencapaian sasaran dan target-target Perusahaan dengan cara:
 - a. Menurunkan tingkat kemungkinan keterjadian peristiwa- peristiwa berbahaya yang dapat terjadi;
 - b. Meminimalkan potensi kerugian sebagai dampak yang ditimbulkan oleh peristiwa-peristiwa tersebut;
- c. Mengintegrasikan SMK3, SMM, SMAP, Implementasi ICOFR dan Sistem Manajemen lain yang merupakan bagian dari proses bisnis Perusahaan dengan manajemen risiko.

2. Tujuan

Tujuan disusunnya Pedoman Manajemen Risiko ini adalah untuk:

- a. Melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan dengan cara Penerapan Manajemen Risiko secara efektif melalui peran Dewan Pengawas dan Direksi;
- b. Menjadi acuan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan;
- c. Menjadi landasan kebijakan bagi operasionalisasi fungsi dan proses manajemen risiko Perusahaan;
- d. Mendefinisikan peran dan tanggung jawab dari masing-masing Organ Pengelola Risiko Perusahaan yang terlibat dalam proses manajemen risiko;
- e. Mengatur penerapan manajemen risiko Perusahaan dan anak perusahaan;
- f. 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;
- g. Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan terdapatnya komunikasi atas sistem informasi manajemen risiko yang diperlukan;
- h. Sebagai sarana untuk menumbuhkembangkan kesadaran akan arti penting manajemen risiko Perusahaan dan sebagai acuan dalam mengembangkan budaya sadar risiko;
- i. Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini maka seluruh Pimpinan Unit Kerja pada setiap tingkatan struktur Perusahaan wajib menjalankan proses manajemen risiko secara terintegrasi dengan proses bisnis di Unit masing-masing dan secara berkala melaporkan perkembangannya kepada Direksi melalui Unit Kerja Pengelola Risiko Perusahaan.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini bersifat umum, untuk mekanisme pelaporan dan pengelolaan risiko, akan dibuat prosedur tersendiri dengan mengacu pada Pedoman ini. Pedoman ini berlaku bagi Perusahaan yang terdiri dari Kantor Pusat, Unit Wilayah, Unit, Unit Usaha, Unit Layanan, dan Anak Perusahaan.

Ruang lingkup pedoman ini mengatur tentang:

1. Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;

2. Tanggung Jawab dan Peran *Stakeholder* dalam Manajemen Risiko
3. Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko
 - a. Perencanaan Manajemen Risiko, terdiri dari:
 - 1) Penetapan strategi Risiko;
 - 2) Penetapan rencana sasaran;
 - 3) Penilaian Risiko;
 - 4) Penetapan perencanaan strategis
 - b. Pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko atas Perencanaan, yang terdiri dari:
 - 1) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - 2) Pelaporan atas Perencanaan;
 - 3) Evaluasi kinerja atas Perencanaan.
4. Pelaporan Manajemen Risiko
 - a. Proses pemantauan dan evaluasi serta dokumentasi penyampaian atas pelaporan Manajemen Risiko;
 - b. Pelaporan Manajemen Risiko
 - 1) Laporan Penerapan Manajemen Risiko; dan
 - 2) Laporan Audit Intern;
 - c. Proses evaluasi kinerja atas pelaksanaan Manajemen Risiko;
5. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index/ RMI*)
 - a. Proses Penilaian RMI
 - b. Dimensi
 - c. Parameter
 - d. Kriteria
 - e. Pelaporan Penilaian RMI
6. Sistem Pengendalian Internal

Pedoman ini terdiri dari 7 (tujuh) bab, yaitu:

BAB I : Pendahuluan

BAB II : Kebijakan Manajemen Risiko

BAB III : Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

BAB IV : Pelaporan Manajemen Risiko

BAB V : Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index/ RMI*)

BAB VI : Sistem Pengendalian Internal

BAB VII: Penutup

D. Pengertian Umum

Pengertian yang digunakan dalam Pedoman ini mengacu pada istilah dan definisi yang digunakan pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, antara lain:

1. Anak Perusahaan adalah Perseroan Terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh Perusahaan;
2. Aspek Dimensi adalah Aspek dalam Penilaian RMI yang terdiri dari budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data dan teknologi Risiko;
3. Aspek Kinerja adalah Aspek dalam Penilaian RMI yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko;

4. Aspirasi Pemegang Saham (APS) adalah Aspirasi yang disampaikan secara tertulis oleh Menteri sebagai Pemilik Modal sebagai pedoman dalam Penyusunan RKAP;
5. Audit Intern adalah kegiatan pemberian keyakinan (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*) yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki operasional Perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis dan teratur, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola Perusahaan;
6. Batasan Risiko/ *Risk Limit* adalah Nilai batasan Risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik Risiko;
7. Dampak (*impact*) adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran Perusahaan, di mana Dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif;
8. Dewan Pengawas (Dewas) adalah Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II yaitu organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusan Perusahaan;
9. Dimensi adalah Faktor-faktor yang digunakan untuk melakukan Penilaian RMI yang terdiri atas budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, dan model, data, dan teknologi Risiko;
10. Direksi adalah Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II yaitu organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas kepengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan;
11. Direktur adalah anggota Direksi Perusahaan yang bertanggung jawab atas kepengurusan Perusahaan sesuai dengan bidang tugasnya;
12. Eksposur Risiko Kualitatif adalah Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko dan dikali dengan nilai Probabilitas (%);
13. Eksposur Risiko Kuantitatif adalah Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara nilai Dampak dengan persentase Probabilitas;
14. *Emerging Risk* adalah risiko yang baru muncul atau berkembang yang sulit diukur dan berpotensi menimbulkan dampak yang besar.
15. Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index/ RMI*) adalah Indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai pada Perusahaan;
16. Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) adalah Ukuran atau indikator yang fokus pada aspek kinerja Perusahaan yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan Perusahaan pada saat ini dan waktu yang akan datang;
17. Indikator Risiko Utama/ *Key Risk Indicator* (KRI) adalah indikator risiko utama perusahaan yang dipilih dan dipantau sebagai pemberitahuan dini terhadap adanya perubahan yang dapat menimbulkan risiko bagi Perusahaan;
18. Intensitas Risiko adalah matriks penilaian yang mengukur dampak risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan berdasarkan aspek ukuran dan aspek kompleksitas;
19. Kapasitas Risiko/ *Risk Capacity* adalah Maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya;
20. Kategori Risiko adalah alat bantu identifikasi risiko berupa daftar pengelompokan atau jenis risiko yang mungkin dihadapi dan berdampak pada Perusahaan;
21. Kategori Risiko Fiskal adalah semua peristiwa Risiko yang disebabkan oleh deviasi dari komitmen, kontribusi, serapan dan penggunaan dari APBN;

22. Kategori Risiko Kebijakan adalah semua peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidaksesuaian kebijakan-kebijakan, baik yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN dan/atau Kementerian Teknis;
23. Kategori Risiko Komposisi adalah semua peristiwa Risiko yang disebabkan oleh komposisi Portofolio Perusahaan;
24. Kategori Risiko Struktur Perusahaan adalah semua peristiwa Risiko yang disebabkan oleh Struktur Korporasi dan struktur organisasi Perusahaan Konglomerasi yang dapat meningkatkan ketidakpastian pencapaian strategi Perusahaan Konglomerasi dan Portofolio Perusahaan secara material;
25. Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi adalah semua peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kegiatan restrukturisasi, merger dan akuisisi yang dilakukan pada tingkat Perusahaan Konglomerasi yang dapat meningkatkan ketidakpastian pencapaian strategi Perusahaan Konglomerasi dan Portofolio Perusahaan secara material;
26. Kategori Risiko Industri Umum adalah semua peristiwa Risiko yang timbul dari kegiatan Perusahaan yang dapat meningkatkan ketidakpastian pencapaian strategi Portofolio Perusahaan secara material;
27. Kategori Risiko lainnya adalah peristiwa Risiko yang tidak masuk dalam kedelapan kategori Kebijakan, Komposisi, dan Industri Umum;
28. Kemungkinan/Probabilitas (*likelihood*) adalah kesempatan/kemungkinan bahwa sesuatu akan terjadi;
29. Komite Audit adalah organ pendukung Dewan Pengawas;
30. Komite Pemantau Risiko (KPR) adalah Organ Pengelola Risiko yang termasuk ke dalam Organ Pendukung Dewan Pengawas;
31. Komite Tata Kelola Terintegrasi adalah Organ Pengelola Risiko yang termasuk ke dalam Organ Pendukung Dewan Pengawas pada BUMN Sistemik A;
32. Kriteria adalah Ukuran yang menjelaskan dasar atas penilaian tiap-tiap Parameter yang terbagi atas skala 1 (satu) sampai dengan skala 5 (lima);
33. Laporan Audit Intern adalah Laporan yang memuat informasi pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi Audit Intern, termasuk hasil kaji ulang pihak eksternal independen (*quality assurance review*), serta pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI;
34. Laporan Manajemen Risiko Insidental adalah Laporan yang memuat peristiwa atas kondisi tidak normal yang belum teridentifikasi yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis Perusahaan;
35. Laporan Pemantauan Risiko adalah Laporan yang memuat informasi realisasi pelaksanaan perencanaan Manajemen Risiko;
36. Level Risiko adalah Tingkatan Risiko yang terdiri dari 5 (lima) level yaitu *Low*, *Low to Moderate*, *Moderate*, *Moderate to High* atau *High*;
37. Lini kedua adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan mengendalikan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;
38. Lini ketiga adalah Satuan Pengawasan Internal yang berfungsi sebagai *independent assurance* merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan;
39. Lini pertama adalah Unit Pemilik Risiko merupakan unit kerja yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis;
40. *Loss Event* adalah Suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi Perusahaan;

41. *Loss Event Database* adalah suatu *database* yang berisikan seluruh *loss event* yang terjadi di Perusahaan;
42. Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan, dan mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi;
43. Menteri adalah Menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemilik modal Perusahaan dengan memperhatikan Peraturan Perundang-Undangan;
44. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini (*Three Lines Model*) adalah model koordinasi Manajemen Risiko di dalam organisasi yang membagi fungsi-fungsi menjadi tiga lini;
45. Parameter adalah tolok ukur atas tiap-tiap Dimensi yang digunakan pada proses Penilaian RMI;
46. Pedoman Manajemen Risiko adalah ketentuan yang memuat Pedoman Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan yang berkesinambungan;
47. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) adalah Pungutan yang dibayar oleh orang pribadi atau badan dengan memperoleh manfaat langsung maupun tidak langsung atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara, berdasarkan peraturan perundang-undangan, yang menjadi penerimaan pemerintah pusat di luar penerimaan perpajakan dan hibah dan dikelola dalam mekanisme anggaran pendapatan dan belanja negara;
48. Penilai Independen adalah Konsultan eksternal atau instansi pemerintah yang memiliki kapabilitas dalam Penilaian RMI yang ditunjuk oleh Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko;
49. Penilaian Independen adalah Penilaian RMI yang dilakukan oleh Penilai Independen;
50. Penilaian Internal/ *Self-Assessment* adalah Penilaian yang dilakukan secara mandiri oleh Tim Penilai Internal Perusahaan;
51. Penilaian RMI adalah Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengukur RMI;
52. Penilaian Tingkat Kesehatan adalah Penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat kesehatan Perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
53. Perencanaan Strategis Berbasis Risiko adalah RJPP dan/atau RKAP yang disusun dengan mempertimbangkan faktor Risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran yang ditetapkan;
54. Peringkat (*rating*) adalah Opini yang diberikan oleh Perusahaan Pemeringkat berdasarkan hasil pemeringkatan;
55. Peringkat Akhir (*final rating*) adalah Peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk perusahaan dan/atau pemerintah;
56. Peringkat Komposit Risiko adalah Peringkat yang ditetapkan melalui 2 (dua) variabel penilaian yaitu penilaian terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan penilaian terhadap pencapaian kinerja;
57. Peristiwa Risiko terkait Dividen adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dan ketidakmampuan dalam membayar dividen kepada APBN;
58. Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh penerapan kebijakan pemilihan, pengangkatan dan penetapan KPI Direksi dan atau Dewan Pengawas serta kebijakan SDM yang bersifat strategis;

59. Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektorial adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakselarasan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Teknis dan lembaga regulator yang dapat mempengaruhi ketidakpastian penerimaan atau operasi Perusahaan secara material;
60. Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio adalah peristiwa Risiko yang ditimbulkan oleh komposisi Portofolio Perusahaan;
61. Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi adalah peristiwa Risiko kerugian yang ditimbulkan dari Anak Perusahaan dan/atau Perusahaan Afiliasi;
62. Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh transaksi aksi korporasi atas Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi yang material yang dapat mempengaruhi posisi strategis Perusahaan di masa yang akan datang;
63. Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakpastian kondisi Perusahaan dalam peta industri dimana Perusahaan beroperasi, termasuk ketidaktepatan arahan kebijakan strategis Perusahaan yang dapat memberikan dampak yang material terhadap posisi Perusahaan;
64. Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh pergerakan-pergerakan variabel makro ekonomi global seperti pergerakan tingkat bunga referensi, pergerakan nilai tukar Rupiah, dan/atau pergerakan harga-harga komoditas yang tidak dapat dikendalikan oleh Perusahaan;
65. Peristiwa Risiko terkait Keuangan adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh struktur dan akses pendanaan, terkait perpajakan, anggaran, akuntansi, piutang, pengelolaan modal kerja dan arus kas serta Risiko integritas atas penyusunan dan pelaporan keuangan;
66. Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh tindakan dan/atau tuntutan hukum, kecurangan dalam konteks korupsi, kolusi dan nepotisme, perburukkan reputasi Perusahaan dan ketidakpatuhan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dapat berpengaruh terhadap reputasi dan kinerja Perusahaan;
67. Peristiwa Risiko terkait Proyek yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proyek-proyek yang dijalankan oleh Perusahaan mulai dari proses pemilihan proyek, pemilihan konsorsium, Risiko kontraktual proyek, Risiko eksekusi proyek dan penyelesaian proyek;
68. Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan perangkat lunak, perangkat keras, jaringan, atau sistem teknologi informasi lainnya pada Perusahaan termasuk Risiko yang diakibatkan oleh serangan siber (*cyber attacks*), kehilangan data, pelanggaran privasi, manipulasi data berbahaya, dan/atau pengelolaan akses data;
69. Peristiwa Risiko terkait Sosial dan Lingkungan adalah potensi eksposur yang disebabkan oleh peristiwa perubahan iklim fisik, dan/atau Risiko transisi terkait perubahan kebijakan lingkungan, Risiko terkait hubungan yang tidak baik dengan komunitas/masyarakat sekitar dan *social engagement*;
70. Peristiwa Risiko terkait Operasional adalah potensi kerugian yang disebabkan oleh proses internal, kegagalan sistem, kecelakaan dalam kesehatan keselamatan kerja, kesalahan manusia, atau kejadian eksternal (seperti gangguan rantai pasok, logistik, dan lain sebagainya) yang mempengaruhi operasi bisnis sehari-hari;
71. Peristiwa Risiko terkait Investasi adalah kemungkinan kerugian atau terganggunya likuiditas Perusahaan, akibat dari aktivitas investasi, yang disebabkan terdapat *concentration risk*, *default risk*, *settlement risk*, *general market risk*, atau *specific market*

- risk*, Risiko konsentrasi investasi (kurangnya diversifikasi/akumulasi Risiko dalam buku penjaminan/*underwriting*), investasi, dan lain-lain;
72. Peristiwa Risiko lainnya adalah peristiwa Risiko yang tidak masuk dalam kategori di atas;
 73. Perusahaan adalah Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II;
 74. Peta risiko (*heatmap*) adalah metrik berdimensi 5x5 yang memetakan antara skala Dampak dan skala Probabilitas dan memuat informasi antara lain: (i) posisi Risiko Inheren, (ii) posisi Risiko Residual, dan (iii) pemetaan warna skala hasil kalibrasi antara skala Probabilitas dengan skala Dampak;
 75. Profil risiko (*risk profile*) adalah gambaran keseluruhan atau sekumpulan risiko-risiko;
 76. Register risiko (*risk register*) adalah Daftar Risiko yang menjadi sumber *database* setiap Risiko yang tercatat;
 77. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) adalah Rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perusahaan yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun;
 78. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah Penjabaran tahunan dari RJPP;
 79. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis Perusahaan;
 80. Risiko Agregasi adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN;
 81. Risiko Inheren adalah Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan *existing control* (kontrol yang ada) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis;
 82. Risiko Kualitatif adalah Risiko yang tidak dapat dihitung dampak langsungnya secara keuangan dan secara tidak langsung berpengaruh kepada pencapaian target keuangan Perusahaan;
 83. Risiko Kuantitatif adalah Risiko yang dapat dihitung dampaknya secara keuangan dan berpengaruh langsung kepada pencapaian target keuangan perusahaan;
 84. Risiko Residual adalah Risiko yang masih melekat setelah dilakukan perlakuan Risiko;
 85. Risiko Terintegrasi adalah Risiko pada Anak Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko Perusahaan;
 86. Risiko Utama (*Key Risks*) adalah Risiko yang berkontribusi secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran Perusahaan dan/atau sesuai diskresi Pemilik Modal dan/atau manajemen yang perlu mendapat perhatian utama;
 87. Satuan Pengawasan Intern ("SPI") adalah Unit kerja dalam organisasi Perusahaan yang menjalankan fungsi Audit Intern dan diketuai oleh Kepala SPI;
 88. Selera Risiko/ *Risk Appetite* adalah Nilai batasan keseluruhan Risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan;
 89. Sikap Terhadap Risiko adalah Sikap atau posisi yang diambil oleh Perusahaan terkait dengan Risiko yang mencerminkan selera, toleransi, dan pendekatan dalam menghadapi Risiko;
 90. Skala Dampak adalah Rentang Dampak yang dinyatakan dalam angka 1-5;
 91. Skala Probabilitas adalah Rentang Probabilitas yang dinyatakan dalam angka 1-5;
 92. Skala Risiko adalah Angka yang mencerminkan posisi atau koordinat Risiko dalam *heatmap*;
 93. Skor RMI adalah Skor hasil Penilaian RMI yang mencakup penilaian atas Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja;
 94. Sistem Pengendalian Intern adalah suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi secara berkesinambungan;

95. Taksonomi Risiko adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan sub klasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Perusahaan, Anak Perusahaan dan Portofolio Perusahaan;
96. Tema Risiko Portofolio BUMN adalah kumpulan Risiko yang ditimbulkan oleh pelaksanaan peranan Kementerian BUMN sebagai pengelola Portofolio BUMN dan sebagai organisasi pemerintahan yang berkewajiban untuk menyelaraskan kebijakan-kebijakan pemerintahan di bidang pembinaan BUMN;
97. Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi, adalah kumpulan Risiko yang ditimbulkan oleh pilihan struktur korporasi dan struktur organisasi Perusahaan, terutama dilakukan oleh Perusahaan terhadap Anak Perusahaan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pengendalian, pemantauan, atau mitigasi Risiko bisnis;
98. Tema Risiko Bisnis, adalah kumpulan Risiko yang timbul dari kegiatan usaha Perusahaan dan dikategorikan berdasarkan industri dan/atau klaster. Risiko pada tema ini memiliki karakteristik berupa peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proses bisnis dan ketentuan sektoral;
99. Tema Risiko Lainnya, adalah Risiko yang tidak masuk dalam ketiga tema Risiko di atas;
100. Toleransi Risiko/ *Risk Tolerance* adalah Nilai batasan Risiko yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko;
101. Tim Penilai Internal adalah Tim internal yang dibentuk oleh Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko untuk melakukan Penilaian RMI.

E. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 238, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6841) yang ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 190) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 238, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6841) yang ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 100, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5309);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2022 tentang Perum Jasa Tirta II (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 156);
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;

6. Keputusan Deputi Bidang Keuangan Dan Manajemen Risiko Nomor: SK-3/DKU.MBU/05/2023 Tentang Petunjuk Teknis Komposisi Dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
7. Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor : SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara;
8. Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor : SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara;
9. Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor : SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
10. Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor : SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal Atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control Over Financial Reporting*) Badan Usaha Milik Negara;
11. Peraturan Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor : PRD-16/DIR/12/2021 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II juncto Peraturan Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor : PRD-17/DIR/12/2021 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja di bawah Satuan Pengawasan Intern, Sekretariat Perusahaan, Divisi, Unit Usaha, Unit Wilayah, dan Satuan Unit Kerja di Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II beserta Perubahannya.

BAB II

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif melalui pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Pengawas, kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan penetapan strategi Risiko, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh.

Direksi dan Dewan dalam rangka menerapkan Manajemen Risiko secara efektif menyusun dan menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan yang terdiri dari Kategori BUMN dan Klasifikasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan, Penerapan *Three Lines Model*, Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko, Wewenang, Tugas dan Fungsi Organ Pengelola Risiko, Penetapan strategi Risiko Terintegrasi, Penetapan selera Risiko (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan batasan Risiko (*risk limit*) yang memperhatikan kapasitas Risiko (*risk capacity*), Penetapan Taksonomi Risiko, Penetapan penggunaan metode pengukuran, Sistem informasi Manajemen Risiko (SIMRisk) dan Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk. Dalam proses menerapkan manajemen risiko, Perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan review atau kaji ulang terhadap kebijakan dan prosedur manajemen risiko secara rutin (sekurang-kurangnya satu kali dalam dua tahun).

A. Penilaian Kategori BUMN dan Klasifikasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan

Penetapan Kebijakan Manajemen Risiko dan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dikelompokkan berdasarkan kategori BUMN dan klasifikasi Risiko Perusahaan. Mekanisme penilaian Kategori dan Klasifikasi Perusahaan serta Anak Perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Kategori BUMN terdiri dari:

a. BUMN Konglomerasi

BUMN Konglomerasi merupakan Perusahaan yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% dari pendapatan Perusahaan;
- 2) memiliki investasi pada Anak Perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% dari modal Perusahaan;
- 3) memiliki Anak Perusahaan dengan saham seri A, dan/atau;
- 4) dikategorikan sebagai BUMN Konglomerasi oleh Menteri, otoritas, dan/atau regulator terkait.

b. BUMN Individu

BUMN Individu merupakan Perusahaan yang tidak memiliki karakteristik BUMN Konglomerasi.

2. Kategori Anak Perusahaan

Direksi menetapkan kategori Anak Perusahaan sesuai dengan mekanisme penetapan Kategori BUMN.

3. Penentuan Klasifikasi Risiko Perusahaan

Dewan Pengawas menetapkan klasifikasi Risiko Perusahaan berdasarkan tingkat Intensitas Risiko dengan mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas Perusahaan atas usulan Direksi. Ukuran Perusahaan diklasifikasikan besar dan tidak besar berdasarkan total aset atau total modal.

a. Dimensi Ukuran Perusahaan

Ukuran Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter:

- 1) ukuran besar jika:
 - a) total aset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,00 (seratus triliun rupiah);
 - b) total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,00 (dua puluh lima triliun rupiah)
 - 2) ukuran tidak besar jika:
 - a) total aset lebih kecil dari Rp100.000.000.000.000,00 (seratus triliun rupiah);
 - b) total modal lebih kecil dari Rp25.000.000.000.000,00 (dua puluh lima triliun rupiah).
- b. Dimensi Kompleksitas Perusahaan
- Kompleksitas Perusahaan diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu parameter:
- 1) peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) antara lain:
 - a) penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
 - b) penerimaan kompensasi atas penjualan barang/ jasa di bawah nilai ekonomis; atau
 - c) pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
 - 2) hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam;
 - a) menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau
 - b) memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian BUMN.
 - 3) pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah;
 - 4) kompleksitas struktur Perusahaan yang ditandai dengan:
 - a) jumlah Anak Perusahaan yang dikonsolidasikan kepada Perusahaan lebih dari 5 (lima) Anak Perusahaan;
 - b) memiliki Anak Perusahaan yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan kompleks;
 - c) memiliki Anak Perusahaan yang beroperasi di luar negeri; atau
 - d) memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek (*project finance*) yang memiliki nilai yang material;
 - 5) interkoneksi dengan Perusahaan dan/atau Anak Perusahaan lain yang ditandai dengan:
 - a) jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
 - b) memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.
- Kompleksitas Perusahaan diklasifikasikan tidak tinggi apabila tidak memenuhi Parameter sebelumnya. Perubahan terhadap nilai total aset dan/atau total modal terkait Dimensi Ukuran Perusahaan ditetapkan oleh Pemilik Modal. Klasifikasi Risiko Perusahaan dituangkan dalam bentuk kuadran. Adapun kuadran klasifikasi risiko Perusahaan terdiri dari:
- 1) sistemik A untuk Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;

- 2) sistemik B untuk Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
 - 3) signifikan untuk Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi; dan
 - 4) netral untuk Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.
4. Penentuan Klasifikasi Anak Perusahaan
- Direksi menetapkan klasifikasi Risiko Anak Perusahaan berdasarkan tingkat Intensitas Risiko, dengan mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas. Ukuran Anak Perusahaan diklasifikasikan besar dan tidak besar berdasarkan total aset atau total modal.
- a. Dimensi Ukuran Anak Perusahaan:
- Ukuran Anak Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter:
- 1) ukuran besar jika:
 - a) total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi Perusahaan; atau
 - b) total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi Perusahaan.
 - 2) ukuran tidak besar jika:
 - a) total aset lebih kecil dari 1% (satu persen) total aset konsolidasi Perusahaan; atau
 - b) total modal lebih kecil dari 5% (lima persen) total modal konsolidasi Perusahaan;
- b. Dimensi Kompleksitas Anak Perusahaan:
- Kompleksitas Anak Perusahaan diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu parameter:
- 1) peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) antara lain:
 - a) penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
 - b) penerimaan kompensasi atas penjualan barang/ jasa di bawah nilai ekonomis; atau
 - c) pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
 - 2) hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam;
 - a) menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau
 - b) memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Menteri.
 - 3) pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah;
 - 4) kompleksitas struktur Perusahaan yang ditandai dengan:
 - a) jumlah Anak Perusahaan yang dikonsolidasikan kepada Perusahaan lebih dari 5 (lima) anak perusahaan;
 - b) memiliki Anak Perusahaan yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan kompleks;
 - c) memiliki Anak Perusahaan yang beroperasi di luar negeri;

- 5) memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek (*project finance*) yang memiliki nilai yang material;
 - 6) interkoneksi dengan Perusahaan dan/atau Anak Perusahaan lain yang ditandai dengan:
 - a) jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
 - b) memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya
- Kompleksitas Perusahaan diklasifikasikan tidak tinggi apabila tidak memenuhi Parameter sebelumnya. Perubahan terhadap nilai total aset dan/atau total modal terkait Dimensi Ukuran Perusahaan ditetapkan oleh Pemilik Modal. Klasifikasi Risiko Perusahaan dituangkan dalam bentuk kuadran. Adapun kuadran klasifikasi risiko untuk Anak Perusahaan terdiri dari:
- 1) sistemik A untuk Anak Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
 - 2) sistemik B untuk Anak Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
 - 3) signifikan untuk Anak Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi; dan
 - 4) netral untuk Anak Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

B. Penerapan *Three Lines Model*

Perusahaan wajib memiliki Organ Pengelola Risiko sesuai dengan Kategori BUMN dan Klasifikasi Risiko Perusahaan. Selain itu, Perusahaan wajib menerapkan model tata kelola risiko tiga lini (*three lines model*) dalam melaksanakan manajemen risiko. *Penerapan Three Lines Model* perlu diawasi oleh Dewan Pengawas dengan fungsi dan peran yaitu memastikan struktur dan proses yang memadai telah tersedia untuk pelaksanaan tata kelola yang efektif dan memastikan tujuan serta aktivitas perusahaan telah selaras dengan kepentingan utama para pemangku kepentingan. Selain itu, Dewan Pengawas juga bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan atas pelaksanaan tata kelola.

Adapun fungsi dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola risiko tiga lini adalah sebagai berikut:

1. Lini Pertama

Lini Pertama sebagai unit pemilik risiko (*Risk Owner*), berfungsi mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis untuk pencapaian sasaran kerja, terdiri dari Sekretariat Perusahaan, Divisi, Unit Wilayah, Unit, Unit Usaha, Unit Kerja Khusus, Unit Pengelola Program Manfaat Langsung BJPSDA, *Project Manager* dan Unit Layanan.

2. Lini Kedua

Lini Kedua sebagai Fungsi Manajemen Risiko Perusahaan dan Kepatuhan independen, merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan manajemen risiko Perusahaan, serta memberikan asistensi kepada Lini Pertama dalam mengelola risiko dan melaksanakan pengembangan serta pengawasan pengembangan budaya risiko di Perusahaan.

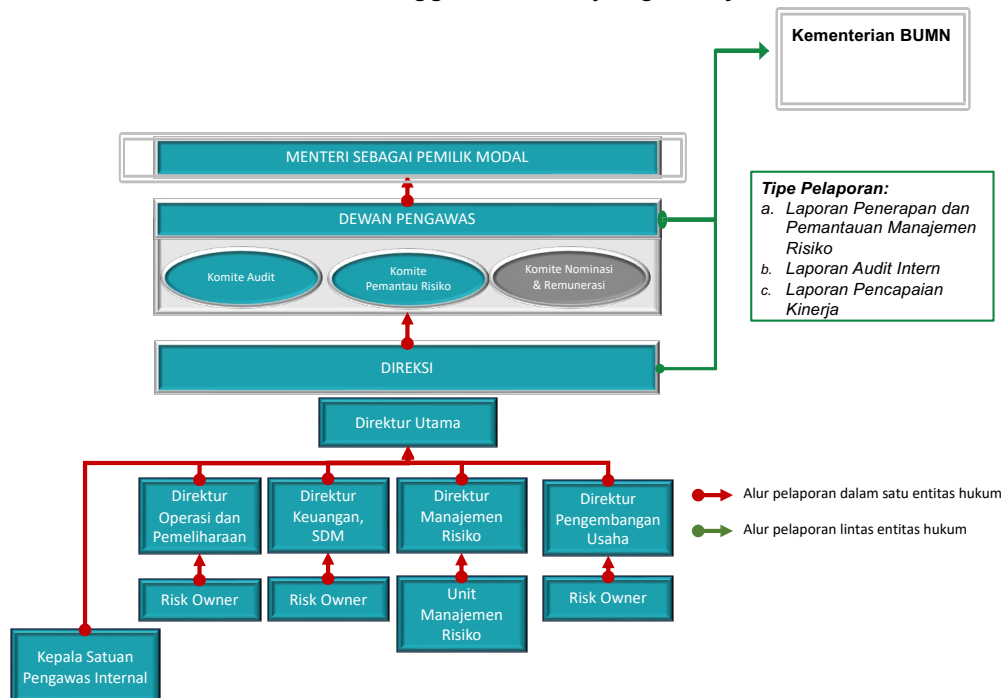
3. Lini Ketiga

Lini Ketiga sebagai fungsi *Independent Assurance*, yang berfungsi memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan. Satuan Pengawasan Internal sebagai lini ketiga berperan memberikan jaminan dan saran yang independen dan objektif mengenai kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko. Fungsi Audit

Internal yang diposisikan secara independen mendukung kemampuan Auditor Internal untuk menjaga objektivitas.

Pelaksanaan fungsi Organ Pengelola Risiko dilakukan secara terpisah dalam rangka penerapan model tata kelola risiko tiga lini (*three lines model*). Dalam hal dilakukan perangkapan Organ Pengelola Risiko wajib mengikuti *three lines model* yaitu lini pertama tidak boleh merangkap lini kedua dan lini ketiga, atau lini ketiga tidak boleh merangkap lini kedua, kecuali ditentukan lain oleh ketentuan dalam Pasal 56 ayat (2) PER-2/03/MBU/2023 atau peraturan perundang-undangan. Dalam hal dibutuhkan penerapan Organ Pengelola Risiko Anak Perusahaan yang lebih rendah dari ketentuan Organ Pengelola Risiko yang diatur pada PER-2/MBU/03/2023, maka harus mendapatkan persetujuan dari Dewan Pengawas Perusahaan.

Dalam hal Perusahaan dan/atau Pemilik Modal belum menetapkan jabatan Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko dalam struktur organisasi struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan, maka tugas dan kewenangan Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko dilaksanakan oleh salah satu anggota Direksi yang ditunjuk oleh Pemilik Modal.



Gambar 1 Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

C. Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Pemenuhan Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko dilakukan berdasarkan Kategori dan Klasifikasi Perusahaan dan Anak Perusahaan. Adapun Organ Pengelola Risiko yang perlu dimiliki oleh Perusahaan dan Anak Perusahaan berdasarkan kategori dan klasifikasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Organ Pengelola Risiko Perusahaan

Organ Pengelola Risiko	BUMN Konglomerasi				BUMN Individu				
	Intensitas Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Direksi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Audit (KA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Pemantau Risiko (KPR)	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA	
Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT)	✓	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KA	Fungsi dirangkap KPR	BUMN Individu tidak memerlukan KTKT			
Direktur yang Membidangi Fungsi Manajemen Risiko	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	
Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SPI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Organ Pengelola Risiko merupakan organ yang memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab dalam penerapan Manajemen Risiko yang meliputi fungsi Manajemen Risiko dan Audit Intern. Dalam pembentukan Organ Pengelola Risiko Perusahaan maupun Anak Perusahaan, terdapat komposisi yang mengatur formasi anggota di setiap Organ Pengelola Risiko dan kualifikasi yang menjadi syarat setiap anggota Organ Pengelola Risiko. Pengaturan komposisi dan kualifikasi Organ Pengelola Risiko dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas Organ Pengelola Risiko dengan tujuan mendukung penerapan proses manajemen risiko secara komprehensif.

1. Ketentuan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan wajib memenuhi kualifikasi yang terdiri dari:

- Dewan Pengawas, Dewan Komisaris (untuk Anak Perusahaan), Direksi, Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko, dan Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan terdiri dari sertifikasi dan pelatihan yang dipenuhi saat menjabat;
- Bagi anggota Komite Audit dan anggota Komite Pemantau Risiko, yang berasal dari luar anggota Dewan Pengawas, terdiri dari sertifikasi yang dipenuhi sebelum menjabat dan pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat;
- Bagi SPI, terdiri dari sertifikasi, integritas, dan sikap yang dipenuhi sebelum menjabat dan pelatihan dan sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat.

Pemenuhan kualifikasi sertifikasi yang dipenuhi saat menjabat wajib dipenuhi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak menjabat sebagai Organ Pengelola Risiko. Sertifikasi yang dipenuhi baik sebelum maupun saat menjabat wajib berlaku selama masa jabatan sebagai Organ Pengelola Risiko. Pemenuhan kualifikasi pelatihan yang dipenuhi saat menjabat dilakukan sepanjang masa jabatan sebagai Organ Pengelola Risiko.

2. Rincian Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Pengaturan komposisi dan kualifikasi Organ Pengelola Risiko dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas Organ Pengelola Risiko. Setiap tahun masing-masing Organ Pengelola Risiko wajib mengikuti Program Pelatihan Berkelanjutan (PPL) dan sertifikasi yang diselenggarakan oleh lembaga profesi, regulator, lembaga pelatihan terakreditasi oleh lembaga akreditasi, dan/ atau lembaga pelatihan milik atau dikendalikan oleh Perusahaan. Rincian Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko sesuai dengan Tabel 2.

Tabel 2 Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Organ Pengelola Risiko	Komposisi	Kualifikasi		Durasi
		Pelatihan	Sertifikasi	
Dewan Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dewan Pengawas merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Pengawas tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Pengawas. 2. Dalam hal anggota Dewan Pengawas lebih dari satu, salah satu anggota Dewan Pengawas diangkat sebagai ketua Dewan Pengawas. 3. Komposisi Dewan Pengawas paling sedikit 20% (dua puluh persen) merupakan anggota Dewan Pengawas independen yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya. 4. Anggota Dewan Pengawas independen merupakan anggota Dewan Pengawas yang tidak memiliki hubungan kepengurusan, kepemilikan modal, hubungan keluarga dengan Dewan Pengawas lainnya, anggota Direksi, dan/atau hubungan dengan Perusahaan yang bersangkutan, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen. 5. Komposisi dan kriteria anggota Dewan Pengawas independen bagi Perusahaan tertentu, mengikuti regulasi di bidang usaha Perusahaan yang bersangkutan dan/atau regulasi di bidang pasar modal. 6. Mantan anggota Direksi Perusahaan dapat menjadi anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN yang bersangkutan, setelah tidak menjabat sebagai anggota Direksi BUMN yang bersangkutan paling singkat 1 (satu) tahun, kecuali dengan pertimbangan tertentu yang diputuskan oleh Menteri dalam rangka menjaga kesinambungan program penyehatan BUMN yang bersangkutan, 	<p>Pelatihan setiap tahun :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Risiko 2. <i>Fraud</i> 3. Bisnis 4. Kegiatan Usaha Korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi, dan/atau 9. Audit 	<p>Mengikuti paling sedikit 1 sertifikasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bidang bisnis 2. Kegiatan usaha korporasi 3. Hukum 4. Manajemen Risiko 5. Kepatuhan 6. Keuangan 7. Akuntansi 	<p>Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun</p>

Organ Pengelola Risiko	Komposisi	Kualifikasi		Durasi
		Pelatihan	Sertifikasi	
	sepanjang tidak ada ketentuan peraturan perundang-undangan lain yang melarangnya.			
Komite Audit	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 (satu) anggota Dewan Pengawas Independen sebagai Ketua merangkap anggota yang berpengalaman di bidang keuangan dan akuntansi; 2. Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar Perusahaan 3. Anggota komite yang bukan berasal dari anggota Dewan Pengawas paling banyak berjumlah 2 (dua) orang yang memiliki pengetahuan dan/atau keahlian: <ol style="list-style-type: none"> a. 1 orang ahli di bidang keuangan atau akuntansi, dan b. 1 orang ahli di bidang tata Kelola perusahaan yang baik, hukum, atau kepatuhan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Risiko 2. <i>Fraud</i> 3. Bisnis 4. Kegiatan Usaha Korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi dan/atau 9. Audit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota Komite Audit memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang keuangan akuntansi wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut. 2. Anggota Komite Audit memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang tata Kelola perusahaan hukum, kepatuhan wajib sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut 3. Anggota Komite Audit wajib mengikuti sertifikasi lanjutan saat menjabat paling sedikit satu sertifikasi antara lain bidang audit, <i>fraud</i>, bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, akuntansi, dan/atau manajemen risiko 	Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun
Komite Pemantau Risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 (satu) anggota Dewan Pengawas Independen sebagai ketua merangkap anggota yang berpengalaman di bidang keuangan, manajemen risiko, dan/atau bisnis. 2. Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar Perusahaan 3. Anggota komite yang bukan berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN paling banyak berjumlah 2 (dua) orang, salah satu ahli di bidang manajemen risiko. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Risiko 2. Bisnis 3. Tata Kelola 4. <i>Fraud</i> 5. Kegiatan Usaha Korporasi 6. Hukum 7. Kepatuhan 8. Keuangan 9. Akuntansi 10. Audit, dan/atau 11. K3/HSSE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut 2. Yang memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang lainnya wajib memiliki sertifikasi sebelum menjabat di bidang tersebut 3. Wajib mengikuti sertifikasi lanjutan saat menjabat paling sedikit satu sertifikasi antara lain bidang : <ol style="list-style-type: none"> a. Manajemen Risiko b. Bisnis c. Kegiatan Usaha Korporasi d. Hukum e. Kepatuhan f. Keuangan 	Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 20 jam pelatihan dalam satu tahun

Organ Pengelola Risiko	Komposisi	Kualifikasi		Durasi
		Pelatihan	Sertifikasi	
			g. Akuntansi h. Audit, dan/atau i. HSSE	
Direksi	<ol style="list-style-type: none"> Direksi Perusahaan/ Anak Perusahaan terdiri dari satu atau lebih anggota Direksi. Jika Direksi memiliki lebih dari satu anggota, salah satunya diangkat sebagai direktur utama. Direksi Perusahaan/Anak Perusahaan harus memiliki setidaknya dua anggota untuk menerapkan manajemen risiko. Direktur utama tidak boleh merangkap sebagai Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan dan Manajemen Risiko. Jika Perusahaan/ Anak Perusahaan BUMN memiliki komposisi Direksi yang berbeda, maka harus memberikan penjelasan tertulis kepada Menteri. 	Pelatihan setiap tahun : <ol style="list-style-type: none"> Manajemen Risiko <i>Fraud</i> Bisnis Kegiatan Usaha Korporasi Hukum Kepatuhan Keuangan Akuntansi, dan/atau Audit Kegiatan korporasi signifikan BUMN, dan/atau sesuai dengan bidang tugas masing-masing Direksi 	Mengikuti paling sedikit 1 sertifikasi <ol style="list-style-type: none"> Bidang bisnis Kegiatan usaha korporasi Hukum Manajemen Risiko Kepatuhan Keuangan Akuntansi 	Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun
Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Keuangan (Lini Pertama)		Setiap tahun <ol style="list-style-type: none"> wajib mengikuti pelatihan termasuk, namun tidak terbatas pada topik keuangan, akuntansi, dan/atau audit Apabila lebih dari 1 (satu) tahun masa jabatan wajib mengikuti paling sedikit 3 topik pelatihan yang berbeda sesuai dengan topik pada poin a) di atas Seluruh topik pelatihan di atas wajib diselesaikan selama masa jabatan apabila menjabat selama 1 (satu) periode jabatan Direksi. Setiap tahun wajib mengikuti pelatihan. 	Wajib mengikuti paling sedikit 1 (satu) sertifikasi pada bidang : <ol style="list-style-type: none"> Keuangan Akuntansi Audit, dan/atau sertifikasi yang diwajibkan oleh regulasi. 	Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun
Direktur yang membidangi fungsi Manajemen		<ol style="list-style-type: none"> Manajemen Risiko <i>Fraud</i> Bisnis Kegiatan Usaha Korporasi Hukum 	Wajib mengikuti paling sedikit 1 sertifikasi : <ol style="list-style-type: none"> Manajemen Risiko <i>Fraud</i> Kepatuhan, dan/atau 	Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 40 jam pelatihan dalam satu tahun

Organ Pengelola Risiko	Komposisi	Kualifikasi		Durasi
		Pelatihan	Sertifikasi	
Risiko (Lini Kedua)		6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi 9. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) 10. <i>Health, Safety, Security, and Environment</i> (HSSE)	4. K3/HSSE	
Unit Kerja Yang Mengelola Risiko Perusahaan (Lini Kedua)	1. Kepala Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan berada 1 tingkat dibawah Direksi yang membidangi risiko yang berpengalaman di bidang manajemen risiko, bisnis, akuntansi, keuangan, audit, atau kegiatan usaha korporasi. 2. Anggota Unit MR memiliki latar belakang dan/atau berpengalaman dalam bidang manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, dan/atau kegiatan usaha korporasi.	1. Kepala dan Anggota wajib mengikuti masing-masing 1 pelatihan : a. Manajemen Risiko b. <i>Fraud</i> c. Bisnis d. Kegiatan Usaha Korporasi e. Hukum f. Kepatuhan g. Keuangan h. Akuntansi i. Audit j. K3/HSSE k. <i>Data Analytics</i> , dan/atau l. <i>ESGI sustainability</i> 2. Selama masa jabatan Kepala dan anggota Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan apabila lebih dari 1 (satu) tahun wajib mengikuti paling sedikit 3 topik pelatihan yang berbeda sesuai dengan topik pada poin a di atas 3. Seluruh topik pelatihan di atas wajib diselesaikan selama masa jabatan Kepala dan anggota Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan apabila menjabat lebih dari 3 (tiga) tahun 4. Dalam satu tahun wajib mengikuti pelatihan paling sedikit 60 (enam puluh) jam pelatihan	Kepala Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan dan anggota wajib mengikuti paling sedikit 1 (satu) sertifikasi yang dipenuhi paling lambat dalam satu tahun sejak menjabat dan selama masa jabatan apabila lebih dari 1 (satu) tahun paling sedikit memiliki 3 (tiga) sertifikasi antara lain di bidang manajemen risiko, <i>fraud</i> , bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, akuntansi, audit, dan/atau K3/HSSE	Dalam satu tahun wajib mengikuti pelatihan paling sedikit 60 (enam puluh) jam pelatihan

Organ Pengelola Risiko	Komposisi	Kualifikasi		Durasi
		Pelatihan	Sertifikasi	
SPI (Lini Ketiga)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SPI berlatar belakang atau berpengalaman bidang bisnis, akuntansi, keuangan, audit, manajemen risiko, atau kegiatan usaha korporasi. 2. Anggota yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang mempertimbangkan beban kerja dan proses bisnis Perusahaan. 3. Keanggotaan SPI secara komposisi memiliki latar belakang dan/atau pengalaman dalam bidang audit, keuangan, akuntansi, manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, atau kegiatan usaha korporasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Audit 2. Manajemen Risiko 3. <i>Fraud</i> 4. Bisnis 5. Kegiatan usaha korporasi 6. Hukum 7. Kepatuhan 8. Keuangan 9. Akuntansi 	Kepala dan anggota SPI wajib mengikuti paling sedikit 1 (satu) sertifikasi yang dipenuhi paling lambat dalam satu tahun sejak menjabat dan selama masa jabatan apabila lebih dari 1 (satu) tahun paling sedikit memiliki 3 (tiga) sertifikasi antara lain di bidang audit, manajemen risiko, <i>fraud</i> , bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, atau akuntansi	Total jam pelatihan paling sedikit dalam satu tahun 40 jam untuk kepala SPI dan 20 jam untuk anggota SPI
Risk Owner (Lini Pertama)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Risiko 2. Pengendalian Internal Peserta : D-1, D-2, <i>Risk Officer</i> (minimal 1 orang) 		Total jam pelatihan paling sedikit berjumlah 10 Jam dalam satu tahun

D. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko

Berikut adalah Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko Perusahaan. Untuk penjelasan terkait Wewenang, tugas, dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko Anak Perusahaan diatur dalam Pedoman Anak Perusahaan:

1. Dewan Pengawas (Dewas)

- a. Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Dewas memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:
 - 1) berperan aktif dalam proses penyusunan dan evaluasi strategi risiko, rencana transformasi *Enterprise Risk Management* (ERM), pembahasan permasalahan risiko utama Perusahaan di luar rencana bisnis tahunan;
 - 2) memberikan persetujuan terkait Kebijakan perusahaan (khususnya Kebijakan Manajemen Risiko dan Kepatuhan), Daftar Risiko Utama, serta Kode Etik;
 - 3) memastikan semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis Risiko yang memadai;
 - 4) mengawasi pengembangan budaya risiko, diantaranya melalui sosialisasi risiko di Perusahaan; dan
 - 5) melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau Menteri sebagai Pemilik Modal;
 - 6) memberikan tanggapan tertulis atas usulan dari Direksi terkait penetapan kriteria dan materialitas ambang batas eskalasi isu-isu risiko dalam aksi korporasi.
- b. Dalam pelaksanaan fungsi Audit Intern Dewas memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:
 - 1) memastikan bahwa Direksi Perusahaan dan Anak Perusahaan memiliki SPI yang menjalankan fungsi Audit Intern;
 - 2) memberikan persetujuan atas pengangkatan dan pemberhentian kepala SPI yang diusulkan oleh Direksi;
 - 3) memastikan SPI memiliki akses terhadap informasi dan/atau data mengenai Perusahaan yang perlu untuk melaksanakan tugasnya;
 - 4) memberikan persetujuan atas piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*) yang diusulkan oleh Direksi dengan memperhatikan usulan dari SPI;
 - 5) mengkaji efektivitas dan efisiensi Sistem Pengendalian Intern berdasarkan informasi yang diperoleh dari SPI paling sedikit sekali dalam 1 (satu) tahun;
 - 6) menunjuk pengendali mutu independen dari pihak eksternal untuk melakukan kaji ulang terhadap kinerja SPI (*quality assurance review*) paling sedikit sekali dalam 3 (tiga) tahun, dan;
 - 7) melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal.

2. Komite Audit

Dalam pelaksanaan fungsi Audit Intern memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab yaitu:

- a. mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi komite audit;
- b. memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan Audit Intern dan Audit Ekstern;
- c. memastikan objektivitas dan independensi auditor internal dan Auditor Eksternal;

- d. memastikan kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan Perusahaan yang akan diterbitkan untuk pihak eksternal dan badan pengawas, termasuk penindaklanjutan keluhan dan/atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian komite audit;
- e. memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh Auditor Eksternal;
- f. memastikan SPI melakukan komunikasi dengan Direksi, Dewan Pengawas, dan Auditor Eksternal;
- g. memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit, ruang lingkup, dan anggaran SPI;
- h. mengevaluasi laporan auditor internal berkala dan merekomendasikan tindakan perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (*fraud*), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI;
- i. mengevaluasi kinerja SPI;
- j. memastikan SPI menjunjung tinggi integritas dalam pelaksanaan tugas;
- k. memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait pemberian remunerasi tahunan SPI secara keseluruhan serta penghargaan kinerja;
- l. melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan keuangan dan Audit Intern Perusahaan maupun Anak Perusahaan;
- m. memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas dan akurasi proses pelaporan keuangan dan kesesuaian antara kebijakan Audit Intern Perusahaan dan Audit Intern Anak Perusahaan;
- n. melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri; dan
- o. menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

3. Komite Pemantau Risiko

Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab yaitu:

- a. mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi komite pemantau risiko;
- b. melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam Perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
- c. melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik Perusahaan maupun Anak Perusahaan;
- d. melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan;
- e. memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan dan Manajemen Risiko Anak Perusahaan;
- f. melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri; dan

- g. menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

4. Direksi (Lini Pertama)

- a. Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Direksi memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:
 - 1) menyusun dan mengusulkan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko secara komprehensif;
 - 2) melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
 - 3) mengawasi pengembangan budaya Risiko di Perusahaan;
 - 4) melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
 - 5) memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen;
 - 6) melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
 - a) keakuratan metodologi penilaian Risiko;
 - b) kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
 - c) ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (*risk limit*) dan ambang batas (*threshold*), dan
 - 7) melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan Menteri (Pemilik Modal).
- b. Dalam pelaksanaan fungsi Audit Intern sebagaimana Direktur Utama memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:
 - 1) mengembangkan kerangka Audit Intern untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan semua Risiko yang dihadapi;
 - 2) memastikan SPI memperoleh informasi terkait perkembangan yang terjadi, inisiatif, proyek, produk, dan perubahan operasional serta Risiko yang telah diidentifikasi dan diantisipasi;
 - 3) memastikan telah dilakukan tindakan perbaikan yang tepat dalam waktu yang cepat terhadap semua temuan dan rekomendasi SPI;
 - 4) memastikan kepala SPI memiliki sumber daya serta anggaran yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan rencana audit tahunan, sesuai kemampuan keuangan perusahaan;
 - 5) memastikan Anak Perusahaan memiliki SPI, dan;
 - 6) melaksanakan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar.

5. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko (Lini Kedua)

Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko sebagai organ pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:

- a. Melaksanakan pengurusan Perusahaan sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan anggaran dasar;
- b. Mengawasi pengembangan budaya Risiko di Perusahaan;
- c. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan Perusahaan yang telah ditetapkan;

- d. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola perusahaan yang baik;
- e. Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan Perusahaan telah memenuhi seluruh peraturan perundangan dan menjaga agar kegiatan usaha Perusahaan tidak menyimpang dari peraturan perundangan;
- f. Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan Perusahaan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Perusahaan kepada pihak eksternal;
- g. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga Perusahaan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang andal dalam menerapkan pengelolaan Risiko;
- h. Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi pengelolaan Risiko;
- i. Membentuk unit kerja yang mengelola Risiko Perusahaan yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko;
- j. Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal.

6. Direktur Yang Membidangi Pengelolaan Keuangan (Lini Pertama)

Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan sebagai Organ Pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:

- a. Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal;
- b. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan unit kerja dan Anak Perusahaan yang berada di bidang keuangan, serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya;
- c. mengawasi pengembangan budaya Risiko di Perusahaan;
- d. Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan Perusahaan dan prinsip kehati-hatian;
- e. Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan keuangan Perusahaan;
- f. menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

7. Satuan Pengawasan Intern/ SPI (Lini Ketiga)

- a. SPI sebagai organ pengelola risiko memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab yaitu:
 - 1) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi SPI;
 - 2) Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewan, dan Komite Audit;
 - 3) Melakukan penyelenggaraan rapat secara berkala dan insidental dengan Direksi, Dewan Pengawas, dan Komite Audit;
 - 4) Melakukan koordinasi kegiatan dengan auditor eksternal;
 - 5) Memberikan konsultasi dan keyakinan terkait hal yang bersifat strategis baik pada saat perencanaan maupun pada saat pelaksanaan kegiatan operasional;
 - 6) Memastikan pelaksanaan fungsi pengawasan intern sesuai dengan standar profesional Audit Intern dan kode etik Audit Intern;
 - 7) Melakukan pemilihan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas SPI;

- 8) Memastikan anggota SPI mengikuti pengembangan profesional berkelanjutan serta pelatihan lain sesuai dengan perkembangan kompleksitas dan kegiatan usaha Perusahaan;
 - 9) Melakukan penyusunan dan pengkajian piagam Audit Intern secara periodik;
 - 10) Melakukan penyusunan rencana audit tahunan dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern;
 - 11) Memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana;
 - 12) Melaporkan temuan yang signifikan kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawas untuk dilakukan tindakan perbaikan dalam waktu yang cepat;
 - 13) Memantau tindakan perbaikan atas temuan yang signifikan;
 - 14) Melaporkan hasil pemantauan tindak lanjut perbaikan atas temuan yang signifikan kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawas;
 - 15) Menjaga kerahasiaan informasi dan/ atau data Perusahaan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Audit Intern, kecuali diperbolehkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/ atau putusan pengadilan;
 - 16) Menjaga informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - 17) Memastikan dalam hal terdapat penggunaan jasa pihak eksternal untuk aktivitas pengawasan intern:
 - a) Terselenggaranya transfer pengetahuan antara pihak eksternal kepada anggota SPI mengingat penggunaan jasa ahli pihak ekstern bersifat sementara;
 - b) Penggunaan jasa pihak eksternal tidak mempengaruhi independensi dan objektivitas fungsi SPI; dan
 - c) Pihak eksternal mematuhi piagam Audit Intern Perusahaan;
 - 18) Melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan;
 - 19) Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, komersial, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.
- b. Sebagai SPI Perusahaan, untuk:
- 1) Menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan;
 - 2) Merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, dan;
 - 3) Memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan; dan
 - 4) Pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko.

8. Unit Kerja yang Mengelola Risiko Perusahaan (Lini Kedua)

- a. Unit kerja yang mengelola risiko Perusahaan, memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan implementasi manajemen risiko meliputi:
 - 1) menyusun kebijakan, pedoman dan prosedur manajemen risiko;
 - 2) menyusun strategi risiko dan memantau pelaksanaan strategi risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
 - 3) mengembangkan dan memantau pelaksanaan budaya risiko di Perusahaan antara lain dengan cara:

- a) Melakukan sosialisasi sadar risiko;
 - b) Memastikan *Risk Owner* memahami risiko pekerjaan dan mitigasi risikonya;
 - c) Memastikan *Risk Owner* memahami dan mematuhi dokumen SOP proses bisnis, SMK3, dan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan dan telah ditetapkan oleh Direksi dan/atau *Risk Owner*;
 - d) Mengembangkan budaya risiko sesuai dengan kajian dan *best practice* dalam penerapan Manajemen Risiko secara Nasional maupun Internasional.
- 4) memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
 - 5) melakukan *internal control testing* yang dijelaskan dalam Bab III Proses Manajemen Risiko;
 - 6) melakukan penyusunan *stress testing* baik asumsi internal dan eksternal (indikator makro ekonomi) serta laporan keuangan perusahaan sebagaimana diatur dalam Bab III Proses Manajemen Risiko;
 - 7) mengkaji ulang secara berkala terhadap proses manajemen risiko;
 - 8) mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur risiko;
 - 9) memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/ atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki termasuk kajian risiko usaha dan investasi Perusahaan, dan;
 - 10) menyusun dan menyampaikan laporan manajemen risiko kepada Direktur yang membidangi manajemen risiko dan komite pemantau risiko secara berkala triwulan.

9. Direksi Anak Perusahaan (Lini Pertama)

Wewenang, tugas dan tanggung jawab Direksi Anak Perusahaan adalah:

- a. Menetapkan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko di lingkungan Anak Perusahaan, diselaraskan dengan kebijakan dan Pedoman penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di Perusahaan, termasuk di dalamnya adalah penetapan matriks risiko yang digunakan di Anak Perusahaan yang menggambarkan *Risk Appetite* Anak Perusahaan;
- b. mengawasi pengembangan budaya Risiko di Perusahaan;
- c. Membentuk satuan kerja di bawah Direksi Anak Perusahaan yang bertugas sebagai *Risk Owner* dalam implementasi Manajemen Risiko di lingkungan Anak Perusahaan;
- d. Menetapkan, mengelola dan memantau risiko-risiko utama (*key risks*) yang dihadapi Anak Perusahaan dalam pencapaian sasaran strategis Anak Perusahaan
- e. Menciptakan lingkungan internal perusahaan (Anak perusahaan) yang kondusif untuk penerapan dan peningkatan *Risk Maturity* secara berkelanjutan, dan untuk menanamkan budaya manajemen risiko di Anak Perusahaan;
- f. Menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam penerapan manajemen risiko di Anak Perusahaan.

10. Pemilik Risiko/ *Risk Owner* (Lini Pertama)

- a. Wewenang, tugas dan tanggung jawab Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dalam Implementasi Manajemen Risiko:

- 1) Memastikan program budaya risiko terlaksana di unit kerjanya antara lain dengan cara:
 - a) Memahami risiko pekerjaan dan mitigasi risikonya;
 - b) Memahami dan mematuhi dokumen SOP proses bisnis, SMK3, dan SMAP yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan dan telah ditetapkan oleh Direksi dan/atau *Risk Owner*.
- 2) Melakukan pengelolaan risiko pada bidang/ cakupan kerjanya secara berkelanjutan, termasuk di dalamnya merencanakan dan menindaklanjuti mitigasinya;
- 3) Menandatangani dokumen Kajian Risiko dalam posisinya sebagai inisiator atau penanggung jawab atas suatu inisiatif/ kegiatan;
- 4) Memantau KRI serta pelaksanaan dan efektivitas mitigasi risiko, serta membuat Laporan sesuai ketentuan/ pedoman yang ada;
- 5) Mendokumentasikan proses bisnis yang ada di bidang/ lingkup kewenangannya, permasalahan yang telah terjadi dan risiko yang berpotensi terjadi beserta pengendaliannya, serta melakukan *Control Self Assessment (CSA)* secara periodik sesuai ketentuan;
- 6) Mempersiapkan sumber daya dan memastikan terdapat karyawan yang memiliki sertifikat kompetensi dalam manajemen risiko yang diperlukan dalam pengelolaan risiko di unit kerjanya;
- 7) Memastikan manajemen risiko dipahami dan diimplementasikan oleh satuan/ unit kerjanya;

Peran, Tugas, Fungsi dan Tanggung jawab Organ Pengelola Risiko dalam melakukan komunikasi dalam pengelolaan risiko Perusahaan diatur dalam Matriks RASCI (*Responsible, Accountable, Support, Control, Inform*) sesuai Lampiran 1 Pedoman ini.

E. Strategi Risiko Perusahaan Terintegrasi

Strategi Risiko Perusahaan terintegrasi merupakan penjabaran dari aktivitas kegiatan yang sudah ditetapkan dalam kebijakan manajemen risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan. Strategi risiko memberikan gambaran mengenai sasaran, arah dan rencana untuk mencapai sasaran manajemen risiko ke depan yang dirumuskan dalam *Roadmap* Manajemen Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan, Strategi Pengendalian/ Mitigasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko (E-GRC). Mekanisme penyusunan profil risiko perusahaan terintegrasi dengan Anak Perusahaan dan mekanisme penyusunan kajian risiko pada Bab III Proses Manajemen Risiko.

1. *Roadmap* Manajemen Risiko

Roadmap Manajemen Risiko disusun berdasarkan hasil dari Penilaian *Risk Maturity Index (RMI)* atau arahan dari Pemilik Modal. Saran dan rekomendasi yang didapatkan dari hasil RMI ataupun arahan dari Pemilik Modal selanjutnya dikembangkan oleh Perusahaan menjadi sasaran yang harus dicapai dalam proses Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Sasaran tersebut dapat dicapai dengan program-program kerja yang dapat mendukung tercapainya sasaran-sasaran tersebut.

Roadmap Manajemen Risiko disusun untuk peningkatan penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan untuk 4 (empat) hingga 5 (lima) tahun ke depan dengan program-program kerja yang selanjutnya akan menjadi KPI Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan dan ditetapkan oleh Direksi.

2. Strategi Pengendalian-Mitigasi Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan

Kerangka konseptual strategi pengendalian-mitigasi risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan terdiri dari kombinasi taksonomi risiko, *risk capacity*, *risk tolerance*, *risk appetite*, *risk limit*, *Key Risk Indicators* (KRI), penilaian risiko, Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRisk), dan *Contingency Plan*.

Pendekatan *risk tolerance* limit atas dan bawah bisa diterapkan secara bersamaan, penerapan ke atas untuk Perusahaan atau konsolidasi, sedangkan ke bawah untuk pembagian unit usaha dan transaksi. Penetapan *risk tolerance* mengacu kepada *risk appetite* dan taksonomi risiko. Nilai *risk tolerance* lebih besar dari nilai *risk appetite*.

a. Taksonomi Risiko

Direksi memetakan taksonomi risiko Perusahaan, Anak Perusahaan yang terintegrasi sesuai dengan pencapaian target kinerja Perusahaan, taksonomi risiko berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan penyeragaman inventaris risiko yang komprehensif dan konsisten serta untuk proses agregasi risiko pada Kementerian BUMN. Taksonomi Risiko terdiri dari 3 (tiga) tingkatan di mana :

- 1) T1 menggambarkan Tema Risiko, meliputi :
 - a) Tema Risiko Portofolio;
 - b) Tema Risiko struktur Perusahaan;
 - c) Tema Risiko bisnis Perusahaan; dan
 - d) Tema Risiko lainnya.
- 2) T2 menggambarkan Kategori Risiko, meliputi :
 - a) Kategori risiko fiskal;
 - b) Kategori risiko kebijakan;
 - c) Kategori risiko komposisi;
 - d) Kategori risiko struktur Perusahaan;
 - e) Kategori risiko restrukturisasi dan reorganisasi;
 - f) Kategori risiko industri umum;
 - g) Kategori risiko lainnya.
- 3) T3 menguraikan peristiwa risiko yang merupakan penjabaran lebih lanjut T1 dan T2, meliputi :
 - a) Peristiwa risiko terkait dividen;
 - b) Peristiwa risiko terkait kebijakan sumber daya manusia;
 - c) Peristiwa risiko terkait kebijakan sektoral;
 - d) Peristiwa risiko terkait konsentrasi portofolio;
 - e) Peristiwa risiko terkait struktur Perusahaan;
 - f) Peristiwa risiko terkait penggabungan, pengambilalihan, peleburan, pemisahan, pembubaran, likuidasi, kemitraan, dan restrukturisasi;
 - g) Peristiwa risiko terkait formulasi strategis;
 - h) Peristiwa risiko terkait pasar dan makro ekonomi;
 - i) Peristiwa risiko terkait keuangan;
 - j) Peristiwa risiko terkait hukum, reputasi, dan kepatuhan;
 - k) Peristiwa risiko terkait proyek;
 - l) Peristiwa risiko terkait teknologi informasi dan keamanan siber;
 - m) Peristiwa risiko terkait sosial dan lingkungan;

- n) Peristiwa risiko terkait operasional;
- o) Peristiwa risiko terkait kesehatan dan keselamatan kerja;
- p) Peristiwa risiko lainnya.

Taksonomi Risiko ini selanjutnya akan digunakan dalam proses agregasi risiko yang dijelaskan dalam Bab III Pedoman ini dan rincian taksonomi risiko serta peristiwa risiko Perusahaan tercantum dalam Lampiran 2 Pedoman ini.

b. Penilaian Risiko

Penilaian risiko memberikan panduan atau "*uniform ruler*" yang digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat risiko secara objektif dan konsisten. Penilaian risiko terdiri dari proses identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko dan prioritasasi risiko. Penilaian risiko memastikan seluruh proses yang sama di seluruh jenjang dan fungsi Perusahaan. Mekanisme dan metode Penilaian Risiko diatur dalam Bab III Proses Manajemen Risiko dan Prosedur Pengelolaan Risiko dan Peluang Perusahaan.

c. Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRisk)

SIMRisk merupakan sistem informasi yang mengintegrasikan sistem manajemen yang terdiri dari ISO 9001 : 2015 (Sistem Manajemen Mutu), ISO 37001: 2016 (Sistem manajemen Anti Penyuapan), ISO 17025 : 2017 (Kompetensi Laboratorium Penguji dan Laboratorium Kalibrasi), Sistem Manajemen Kesehatan, Keselamatan Kerja (SMK3), dan manajemen risiko, yang berfungsi sebagai pelaporan manajemen risiko.

SIMRisk memuat informasi paling sedikit mengenai:

- 1) eksposur Risiko (*risk exposure*);
- 2) kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko serta strategi Risiko;
- 3) pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
- 4) realisasi pelaksanaan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan.

Informasi terkait proses penilaian risiko (identifikasi, kuantifikasi, evaluasi) risiko seluruh unit kerja dilakukan dengan menggunakan aplikasi berbasis web E-GRC (integrasi aplikasi SIMRisk, KPI, DSMT, SIM Audit, dan GCG), melalui aplikasi ini proses manajemen risiko dan sistem pelaporan manajemen risiko dapat lebih efektif dan efisien. Mekanisme implementasi SIMRisk akan diatur dalam Prosedur atau Instruksi Kerja aplikasi E-GRC.

d. *Contingency Plan*

Contingency plan merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh Perusahaan dalam mengantisipasi berbagai jenis risiko yang merugikan Perusahaan. Manfaat *contingency plan* bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) *Contingency plan* secara tidak langsung akan mendorong Perusahaan dalam menganalisis kekurangan dan kelebihan suatu ide bisnis.
- 2) Strategi pada *contingency plan* akan mengurangi potensi kerugian perusahaan jika risiko yang diprediksi benar-benar terjadi.
- 3) Ketika risiko terjadi, maka akan butuh waktu untuk kembali ke keadaan sebelumnya. Dengan perencanaan yang baik, waktu pemulihan akan lebih singkat karena perusahaan sudah mengetahui hal apa yang harus dilakukan.

Perusahaan wajib melakukan *contingency plan* dalam penyusunan rencana kerja (RJPP dan RKAP). Mekanisme implementasi *contingency plan* akan diatur dalam Peraturan Direksi tersendiri.

F. Perumusan dan Penetapan Kebijakan Mitigasi Risiko

Perusahaan menetapkan strategi penanganan/pengendalian risiko berdasarkan tingkat risiko dan nilai risiko secara kuantitatif dan kualitatif lalu dievaluasi berdasarkan *risk appetite* dan *risk tolerance*. Mekanisme perumusan dan penetapan kebijakan mitigasi risiko akan diatur dalam Bab III Proses Manajemen Risiko.

G. Penilaian Indeks Kematangan Risiko Perusahaan

Penilaian indeks kematangan manajemen risiko (*Risk Maturity Index/ RMI*) Perusahaan dilaksanakan setiap tiga tahun sekali oleh konsultan independen dan penilaian internal secara berkala setiap tahun oleh tim independen internal Perusahaan yang mempunyai kompetensi di bidang manajemen risiko dibuktikan dengan sertifikat kompetensi manajemen risiko. Pembahasan tersebut akan diatur dalam Bab V Penilaian Indeks Kematangan Risiko Perusahaan.

H. Ambang Eskalasi Risiko

Ambang eskalasi risiko adalah tingkat atau batas toleransi risiko yang ditetapkan oleh Perusahaan untuk menentukan kapan suatu risiko perlu diangkat ke tingkat pengambilan keputusan yang lebih tinggi. Penetapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa risiko yang signifikan ditangani secara tepat waktu dan efektif, sesuai dengan dampak dan probabilitasnya terhadap tujuan organisasi.

Perusahaan menggunakan pendekatan berbasis kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya untuk menentukan ambang risiko. Jika risiko yang teridentifikasi melampaui batas toleransi (*risk appetite*), tindakan mitigasi atau pelaporan kepada Dewas menjadi prioritas. Penjelasan terkait mekanisme dan nilai ambang risiko sesuai dengan taksonomi risiko dan batas kewenangan yang perlu dilaporkan, dijelaskan dalam pedoman dan prosedur terkait.

Batas kewenangan ambang eskalasi risiko, diantaranya mengatur tentang tindakan aksi korporasi antara lain tindakan untuk mengadakan kerja sama dengan badan usaha atau pihak lain dalam bentuk Kerjasama Lisensi, Kontrak Manajemen, KSO, BOT, BOWT, BTO dan kerja sama lainnya, Kerja Sama Sewa, Kerja Sama Pinjam Pakai, serta Aksi korporasi lainnya yang ditetapkan oleh Pemilik Modal.

I. Sistem Manajemen Anti Penyipuan (SMAP)

Perusahaan mendukung implementasi SMAP melalui pengelolaan manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi. Dalam upaya tersebut, perusahaan secara proaktif mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko *fraud* yang berpotensi terjadi di seluruh aktivitas operasional. Dengan menerapkan kebijakan, prosedur, dan pengawasan yang sesuai, manajemen risiko berperan sebagai pilar utama dalam memastikan terciptanya budaya transparansi, integritas, dan akuntabilitas, sehingga mendukung keberhasilan implementasi SMAP secara efektif dan berkelanjutan.

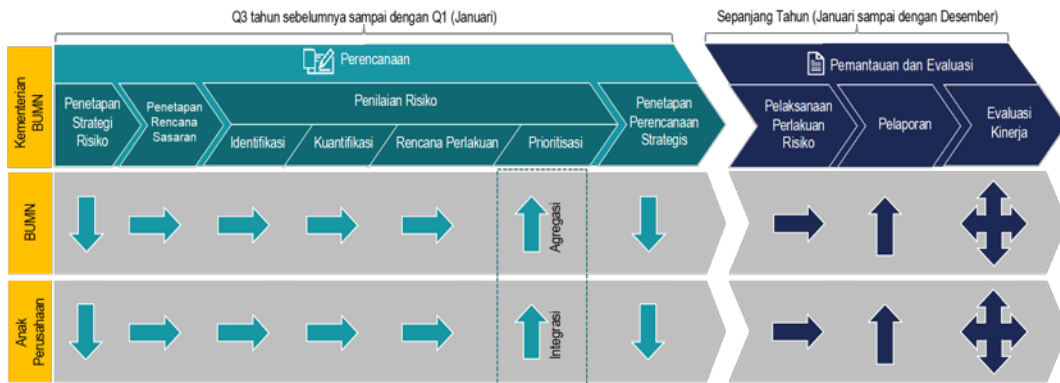
Perusahaan wajib mengimplementasikan dan memiliki sertifikat SMAP ISO 37001:2016 secara bertahap terhadap unit kerja yang diprioritaskan dan memiliki probabilitas tinggi atas terjadinya risiko *fraud* dalam proses bisnisnya dan berkomitmen memiliki sertifikat SMAP ISO 37001:2016 untuk seluruh unit kerja.

BAB III

PROSES MANAJEMEN RISIKO

(PERENCANAAN, PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO)

Pelaksanaan proses manajemen risiko di Perusahaan terdiri dari 2 (dua) proses utama yang terdiri dari Proses Perencanaan serta Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko. Mekanisme proses utama tersebut, digambarkan dalam Gambar 2.



Gambar 2 Proses Manajemen Risiko di Perusahaan

Pelaksanaan proses manajemen risiko dilakukan secara terintegrasi dari Anak Perusahaan hingga Menteri selaku Pemilik Modal melalui Perusahaan dengan taksonomi agregasi yang telah ditetapkan oleh Pemilik Modal. Selain itu, untuk proses penilaian risiko dilakukan melalui integrasi risiko Anak Perusahaan pada Perusahaan yang kemudian diagregasi oleh Perusahaan yang selanjutnya diintegrasikan kepada Pemilik Modal dengan berdasarkan eksposur risikonya. Proses Manajemen Risiko dijelaskan sebagai berikut:

A. Perencanaan Manajemen Risiko

Perencanaan manajemen risiko merupakan salah satu proses dalam manajemen risiko yang perlu diintegrasikan dari aktivitas perencanaan manajemen risiko Anak Perusahaan dan Perusahaan dengan kegiatan perencanaan sebagai berikut:

1. Penetapan Strategi Risiko

Penetapan Strategi Risiko Perusahaan mengacu kepada Strategi Risiko Portofolio Perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan. Strategi Risiko Perusahaan harus dimuat dalam *roadmap* Perusahaan dan dijadikan acuan untuk menyusun RJPP Perusahaan. Strategi Risiko Perusahaan perlu dilakukan tinjauan dan pembaharuan sesuai dengan dinamika perubahan kebijakan terkait pengelolaan risiko dan keadaan Perusahaan secara berkala.

Strategi Risiko Perusahaan dituangkan dalam pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement/ RAS*) dengan mengacu kepada RAS Pemilik Modal, dan kebijakannya yang dijabarkan dalam dokumen Aspirasi Pemegang Saham yang ditetapkan oleh Pemilik Modal untuk menjadi acuan bagi Perusahaan dalam menyusun RKAP setiap tahunnya. RAS Perusahaan meliputi namun tidak terbatas pada Taksonomi Risiko, tujuan pendirian Perusahaan, dan *core value* yang harus dijaga oleh Perusahaan.

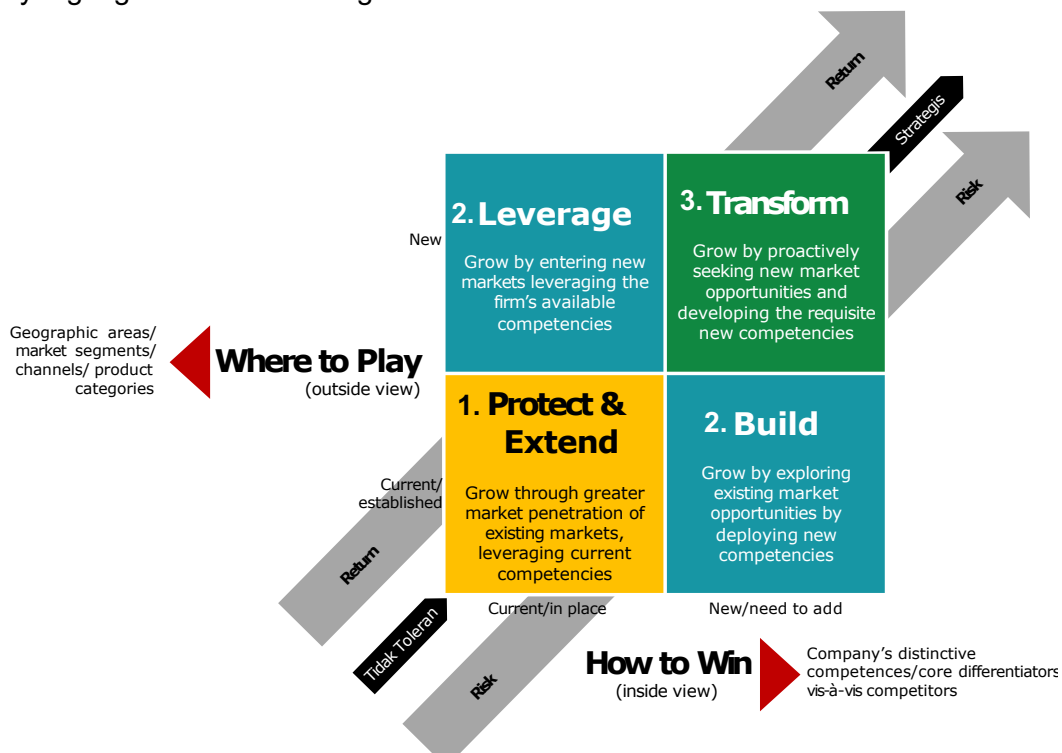
Strategi Risiko Perusahaan disusun sebelum menyusun rencana strategi bisnis, dengan mempertimbangkan:

- a. RAS Kementerian BUMN
- b. *Core Competencies* Perusahaan
- c. *Outlook* Industri dan *Positioning* Perusahaan Pada Industri
- d. Kondisi Perusahaan pada tahun berjalan. Adapun kondisi Perusahaan dapat ditentukan dalam kondisi:
 - 1) *Survival Mode* (Kontraksi)
 - 2) *Business as Usual*, atau
 - 3) *Expansion Mode*
- e. Cakupan Waktu Penetapan Target Perusahaan dalam RJPP atau RKAP dan
- f. Kapasitas Risiko Perusahaan.

Strategi Risiko Perusahaan terdiri dari:

- a. Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement/ RAS*)

Penentuan *risk appetite* sebagai batasan tingkat risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya, dilakukan dengan mempertimbangkan risiko strategis Perusahaan, data historis (*loss event database* minimal tiga tahun terakhir), dan data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*). Perhitungan selera risiko dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai risiko residual dari risiko utama yang dibandingkan dengan kapasitas risiko maupun rencana bisnis ke depan. Penetapan *risk appetite* perlu disesuaikan dengan kebijakan Perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan (ekspansif atau kontraksi) dengan pertimbangan kapasitas risiko Perusahaan dan kategori Perusahaan yang digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 3 Matriks Formulasi RAS
 Sumber: diolah dari B. Chakravarthy and P. Lorange, IMD.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan salah satu metode memformulasikan RAS antara lain sebagai berikut, jika Perusahaan dalam posisi:

- 1) Kurang Sehat maka Perusahaan perlu memformulasikan RAS dengan strategi *Protect & Extend* yaitu dengan memperluas pertumbuhan melalui peningkatan penetrasi pasar pada pasar yang sudah ada dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki saat ini. Adapun untuk sikap pada risiko tersebut adalah tidak toleran, sehingga *return* yang dihasilkan tidak besar;
- 2) Sehat tapi bukan sebagai *market leader* perlu memformulasikan RAS dengan strategi *Leverage* atau *Build* (Perusahaan dapat memilih salah satu strategi atau menerapkan keduanya), dengan penjelasan sebagai berikut:
 - a) *Leverage*: Memperluas pertumbuhan dengan memasuki pasar baru dengan memanfaatkan kompetensi yang tersedia dalam perusahaan. Contoh: pengembangan wilayah baru dan SPAM;
 - b) *Build*: Memperluas pertumbuhan dengan mengeksplorasi peluang pasar yang ada melalui penerapan kompetensi baru. Contoh: Pengembangan Energi Baru Terbarukan (EBT);
- 3) Sehat dan sudah menjadi *market leader* dapat memformulasikan RAS dengan strategi *Transform* yaitu dengan memperluas pertumbuhan dengan secara proaktif, mencari peluang pasar baru dan mengembangkan kompetensi baru yang diperlukan.

Risk Appetite dapat dinyatakan dalam bentuk:

- 1) Tingkatan *risk appetite*

Definisi tingkat *Risk Appetite* terdiri dari tidak toleran – konservatif – moderat - strategis, penjelasan *risk appetite* seperti yang terdapat dalam Tabel 3.

- 2) Kalimat pernyataan (*Risk Appetite Statement*) yang menyatakan batas maksimum yang dapat ditoleransi Perusahaan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kebijakan selera risiko (*Risk Appetite Statement*) Perusahaan akan ditetapkan dalam dokumen terpisah.

Tabel 3 Tingkat *Risk Appetite* Perusahaan

Tingkat <i>Risk Appetite</i>	Definisi
Tidak Toleran	(1) Sangat berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis, (2) Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
Konservatif	(1) Berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha. (2) Keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari risiko besar yang tidak terduga termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.
Moderat	(1) Bersedia mengambil Risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar. (2) Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak Risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.

Tingkat <i>Risk Appetite</i>	Definisi
Strategis	(1) Secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar. (2) Keputusan bisnis didasarkan pada analisis risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.

Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait *Risk Appetite* adalah sebagai berikut:

- a) *Risk Appetite* merupakan panduan umum untuk menghadapi risiko level korporat yang dapat terjadi di lintas fungsi/area Perusahaan.
- b) *Risk Appetite* didefinisikan lebih lanjut dalam *Key Risk Indicator* (KRI) yang dapat diukur serta dipantau titik batas toleransinya (*Risk Tolerance*) sebagai bagian dari *Early Warning System*.
- c) *Risk Appetite* dan batasan toleransi ditentukan sebagai panduan untuk memicu eskalasi, diskusi, dan menentukan tindak lanjut apabila batasan toleransi tertembus.
- d) *Risk Appetite* dan batasan toleransi ditentukan bukan sebagai rem/ penghalang pengambilan keputusan Perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Risk Appetite bersifat dinamis dan dapat direvisi atau ditinjau ulang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

- b. Nilai Ambang Risiko di level Perusahaan yang terdiri dari:
 - 1) Nilai *Risk Capacity* (Kapasitas Risiko) adalah maksimum nilai risiko yang dapat ditanggung Perusahaan dengan perhitungan dalam satuan moneter menggunakan pendekatan *Retained Earnings, Net Profit After Tax* (NPAT), ekuitas atau *Net Working Capital* (NWC), likuiditas, total kemampuan pendanaan Perusahaan atau nilai batasan lainnya ataupun dapat diukur melalui pengkombinasian pendekatan tersebut;
 - 2) Nilai *Risk Tolerance* (Toleransi Risiko) adalah nilai batasan risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai *Risk Appetite*. Toleransi Risiko dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Nilai *Risk Tolerance* lebih besar dari nilai *Risk Appetite*. *Risk Tolerance* dihitung melalui standar deviasi dari data historis selera risiko yang telah ditetapkan dan dikombinasikan dengan kebijakan Direksi terkait dengan tujuan yang akan dicapai dengan situasi Perusahaan saat ini;
 - 3) Nilai *Risk Appetite* (Selera Risiko) adalah nilai batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Nilai Selera Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data diantaranya:
 - a) Data historis (*loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir) dan/ atau
 - b) Data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*).

Perhitungan selera risiko dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai Risiko Residual dari Risiko Utama dibandingkan dengan Kapasitas Risiko maupun rencana bisnis ke depan. Penentuan Selera Risiko dapat disesuaikan dengan kebijakan Perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan kapasitas risiko yang dimiliki Perusahaan.

- 4) Nilai *Risk Limit* (Batasan Risiko) adalah nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan serta target risiko residual bagi unit pemilik risiko. Penetapan *Risk*

Limit dihitung dalam satuan moneter di mana total *Risk Limit* tidak boleh melebihi nilai toleransi risiko Perusahaan. Metode perhitungan *Risk Limit* dapat menggunakan regresi logistik, *Exponentially Weighted Moving Average* (EWMA), atau metode lain yang sesuai dengan kondisi Perusahaan yang mengacu kepada data historis atau proyeksi yang diterbitkan oleh pihak ketiga (ahli yang kompeten).

Mekanisme penetapan terkait nilai ambang risiko di level Perusahaan, terutama penentuan nilai kapasitas risiko (*risk capacity*) diatur dalam prosedur tersendiri.

c. Metrik Strategi Risiko

Penyusunan metrik Strategi Risiko memuat paling sedikit:

- 1) Kategori Risiko
- 2) Sikap Terhadap Risiko
- 3) Parameter dan Satuan Ukur
- 4) Nilai Batasan/Limit

Total Nilai Batasan/Limit dalam metrik strategi risiko secara kuantifikasi tidak boleh melebihi nilai batasan risiko (*risk limit*) di level Perusahaan.

Metrik Strategi Risiko wajib digunakan sebagai dasar dalam menetapkan berbagai pilihan sasaran dan strategi yang akan menjadi usulan dalam rancangan RKAP.

Strategi Risiko Perusahaan wajib mendapatkan persetujuan Dewan Pengawas sebelum dijadikan sebagai pedoman Perusahaan dan Anak Perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis baik itu RJPP maupun RKAP.

2. Penetapan Rencana Sasaran

a. Perencanaan Sasaran

Rancangan RKAP disusun dengan menetapkan sasaran. Dalam menetapkan sasarannya, Perusahaan wajib menyusun Rencana Sasaran berbasis Manajemen Risiko, dengan ketentuan sebagai berikut:

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

Sasaran Usaha Perusahaan disusun secara spesifik, dapat diukur, jelas jangka waktunya serta secara rasional dapat dilaksanakan atau dicapai. Dalam penyusunannya, Perusahaan wajib berpedoman pada sasaran utama Pemilik Modal yaitu:

- 1) Sasaran Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia, terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan Kesehatan.
- 2) Sasaran Inovasi Model Bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerja sama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders*, dan fokus pada *core business*.
- 3) Kepemimpinan Teknologi secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital.
- 4) Peningkatan Investasi dengan mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
- 5) Pengembangan Talenta dengan mendukung dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.

Selain itu, Sasaran Usaha Perusahaan juga harus berpedoman pada Aspirasi Pemegang Saham. Adapun untuk keputusan memilih Sasaran Usaha perlu didasarkan antara risiko dengan imbal hasil (*return*) sesuai dengan penerimaan risiko Perusahaan sebagaimana strategi risiko yang ditetapkan.

b. Rencana Strategi Usaha

Selanjutnya Strategi Usaha Perusahaan perlu disusun untuk mencapai Sasaran Usaha Perusahaan. Kelayakan strategi dalam mencapai suatu sasaran usaha dinilai berdasarkan metrik strategi risiko. Untuk melaksanakan rencana bisnis yang telah dinilai sebagai pilihan yang tepat berdasarkan analisis risiko, strategi pelaksanaan akan diuraikan dalam program kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai aspek, seperti pemasaran, penjualan, pengadaan, produksi, kualitas produk, teknologi, keuangan, akuntansi, sistem dan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, pelestarian lingkungan, investasi, dan kegiatan lainnya yang relevan.

Perencanaan atas sasaran dan strategi pun menjelaskan mengenai:

1) Pengalokasian anggaran pendapatan dan biaya

Penyusunan anggaran pendapatan harus selaras dengan sasaran dan strategi yang telah disesuaikan dengan strategi Risiko Pengalokasian anggaran biaya termasuk anggaran investasi yang disusun memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a) Tingkat kembalikan investasi (*Return on Invested Capital*) di atas biaya modal tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*)

Return on Invested Capital (ROIC) digunakan untuk menganalisis efisiensi Perusahaan dalam memperoleh pendapatan dengan mengalokasikan modalnya. ROIC dapat dihitung dengan menghitung biaya investasi dan pengembalian yang dihasilkan. Biaya investasi dapat berupa total aset yang dibutuhkan Perusahaan untuk menjalankan bisnisnya atau pembiayaan kreditor, sedangkan pengembalian berupa seluruh pendapatan yang dihasilkan oleh Perusahaan setelah dikurangi oleh pajak.

Weighted Average Cost of Capital (WACC) merupakan tingkat pengembalian investasi minimum untuk mendapatkan *Required of Return* (tingkat pengembalian yang diharapkan oleh investor atau kreditor dan pemegang saham), biaya modal pada suatu Perusahaan tidak hanya bergantung pada biaya utang dan

pembiayaan ekuitas, tetapi juga seberapa banyak dari masing-masing yang dimiliki dalam struktur modal.

- b) *Financing debt to invested capital* pada kisaran 15% sampai dengan 45% atau lebih baik dari tahun sebelumnya,
Rasio utang terhadap modal yang diinvestasikan (*Financing Debt to Invested Capital*) merupakan metrik keuangan yang mengukur proporsi modal perusahaan yang dibiayai oleh utang. Metrik ini memberikan gambaran tentang tingkat *leverage* keuangan Perusahaan dan tingkat risiko finansial yang mungkin dihadapi oleh Perusahaan.
- c) *Financing debt to EBITDA* pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali atau lebih baik dari tahun sebelumnya.
Rasio utang terhadap EBITDA (*Financing debt to EBITDA*) adalah metrik keuangan yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu membayar utangnya dengan laba operasional sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi (EBITDA). Rasio ini memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan untuk menanggung beban utangnya berdasarkan pendapatan operasional.

Dalam anggaran investasi perlu dijelaskan sumber pembiayaan yang berasal dari internal atau eksternal Perusahaan seperti pinjaman bank, surat utang, atau pembiayaan lainnya. Anggaran pembiayaan investasi disajikan terinci menurut bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan atas masing-masing sumber pembiayaan.

2) Proyeksi laporan keuangan

Proyeksi laporan keuangan disusun menurut standar akuntansi keuangan yang berlaku dan disajikan secara konsolidasi yang meliputi proyeksi laporan posisi keuangan, proyeksi laporan laba/rugi yang disajikan dengan membandingkan prognosa tahun yang sedang berjalan dan rencana proyeksi, proyeksi laporan arus kas yang disajikan secara triwulan, dan proyeksi laporan perubahan ekuitas. Perusahaan pun perlu menyajikan perencanaan keuangan atas rencana pelaksanaan penugasan khusus secara terpisah.

c. Rencana Audit Intern

Dalam rancangan RKAP wajib dilengkapi dengan perencanaan Audit Intern. Perencanaan Audit Intern termasuk dalam bagian dari bab Manajemen Risiko, dengan paling sedikit memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Audit Intern berdasarkan risiko yang dilakukan secara terintegrasi dalam tata Kelola tiga lini (*three lines of model*) dengan siklus dan tanggung jawab dari setiap lini, sebagai berikut:
 - a) Tanggung jawab lini pertama antara lain mengidentifikasi sasaran dan strategi usaha, mengidentifikasi proses bisnis dan melaksanakan sasaran dan strategi usaha, mengidentifikasi Risiko dan menyusun rencana perlakuan Risiko, dan memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko
 - b) Tanggung jawab lini kedua antara lain mereviu Risiko dan rencana perlakuan Risiko dari lini pertama, menyusun kebijakan strategi Risiko, mengklasifikasikan Risiko, memprioritaskan Risiko, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko Utama, dan mengidentifikasi perubahan Risiko Utama.

- c) Tanggung jawab lini ketiga antara lain mengevaluasi penilaian Risiko, menilai tingkat kematangan Risiko dalam pendekatan audit, menyusun perencanaan Audit Intern, melaksanakan perencanaan Audit Intern dan menyetujui temuan audit bersama unit yang diaudit, memantau pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, melaporkan hasil pemeriksaan dan pelaksanaan audit terintegrasi, dan *monitoring* tindak lanjut temuan audit.
- 2) Penyusunan perencanaan Audit Intern tahunan paling kurang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
- a) Tahap pengumpulan dan analisis *input* utama yang diperoleh, paling sedikit berasal dari:
 - (1) Saran dan masukan dari Direksi dan Dewan Pengawas
 - (2) Sasaran dan strategi usaha yang ditetapkan dalam RKAP
 - (3) Regulasi dan ketentuan dalam industri
 - (4) Temuan audit internal dan eksternal tahun sebelumnya
 - (5) Profil Risiko Perusahaan dan Anak Perusahaan
 - (6) Catatan Kejadian Kerugian (*Loss Event Database*)
 - (7) Rencana kerja Unit Kerja yang mengelola Risiko Perusahaan dan SPI Anak Perusahaan
 - (8) Data lain yang relevan yang dapat berasal dari *best practice*.
 - b) Tahap penentuan jenis penugasan audit, antara lain:
 - (1) Audit umum
 - (2) Audit tematik (termasuk audit khusus, bila diperlukan)
 - (3) Audit mandatori oleh regulator
 - (4) Audit Anak Perusahaan
 - (5) *Consulting*
 - (6) Audit jenis lainnya yang dapat didefinisikan sesuai dengan karakter Perusahaan
 - c) Penetapan subjek, objek, ruang lingkup audit dan rasionalisasinya
 - d) Penetapan strategi, sumber daya, dan jadwal audit
 - e) Persetujuan rencana Audit Intern yang ditetapkan oleh Direktur Utama dan dilaporkan kepada Dewan Pengawas.

Pada penyusunan Perencanaan Audit Intern, SPI wajib menyelaraskan pelaksanaan Audit pada Anak Perusahaan secara terintegrasi melalui penentuan strategi pelaksanaan audit dan perumusan prinsip audit intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu. Untuk mendukung berjalannya penyusunan Perencanaan Audit Intern, Direksi wajib untuk memenuhi kebutuhan sumber daya SPI terkait dengan personil dan teknologi secara memadai. Personil penyusunan tersebut, harus memiliki pemahaman terkait analisa data (*data analytics*) dan kemampuan bisnis (*business acumen*) yang baik serta menjalankan Pelatihan secara akumulasi paling sedikit 40 (empat puluh) jam per tahun untuk Kepala SPI dan 20 (dua puluh) jam per tahun untuk anggota SPI, serta memiliki paling sedikit 1 (satu) sertifikasi yang dipenuhi paling lambat dalam satu tahun sejak menjabat dan selama masa jabatan, apabila lebih dari 1 (satu) tahun paling sedikit memiliki 3 (tiga) sertifikasi dalam bidang audit, manajemen risiko, *fraud*, bisnis, kegiatan usaha korporasi, hukum, kepatuhan, keuangan, atau akuntansi.

3. Penilaian Risiko

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

a. Identifikasi Risiko

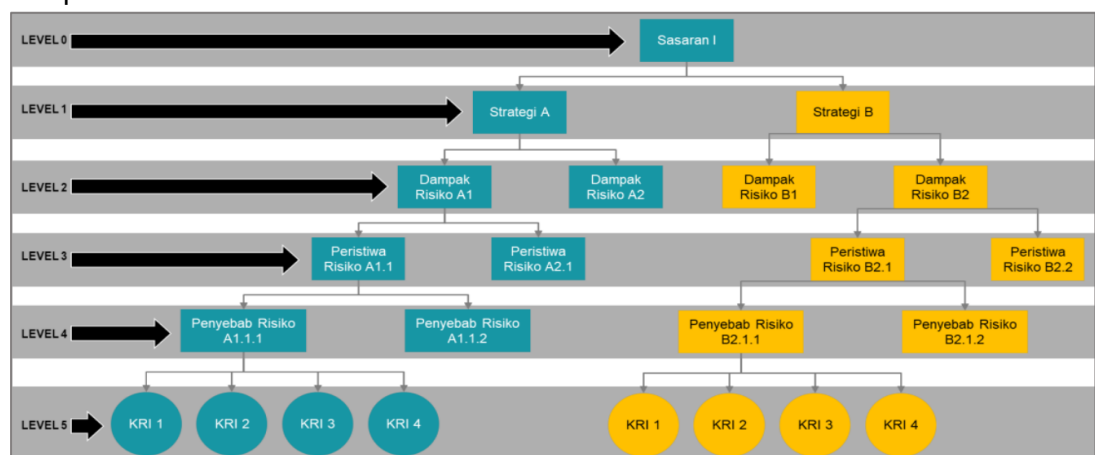
Identifikasi Risiko dilakukan oleh masing-masing pemilik risiko (*Risk Owner*) selaku Lini Pertama dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada unit Manajemen Risiko selaku Lini Kedua. Setiap dan sasaran dan strategi wajib dilakukan identifikasi. Proses identifikasi risiko Perusahaan dilakukan dengan menganalisis karakteristik risiko yang melekat pada Perusahaan dan risiko dari kegiatan usaha Perusahaan. Identifikasi risiko terdiri dari identifikasi Profil Risiko. Hasil identifikasi risiko disajikan paling sedikit terdiri dari:

- 1) Sasaran,
- 2) Strategi,
- 3) Taksonomi Risiko,
- 4) Peristiwa Risiko,

Peristiwa Risiko yang diidentifikasi dikelompokkan berdasarkan Taksonomi Risiko Perusahaan. Dalam mengidentifikasi peristiwa risiko, Perusahaan perlu melakukan beberapa hal yaitu:

- a) Identifikasi Risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa Risiko yang tepat.
- b) Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi wajib diperhatikan untuk mengidentifikasi Risiko termasuk Risiko *emerging* atau suatu keadaan yang paling sulit untuk diidentifikasi seperti ancaman entitas virtual dan ancaman sumber tidak terstruktur.
- c) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari:
 - (1) Risiko eksisting yaitu Risiko yang melekat pada kegiatan usaha perusahaan,
 - (2) Risiko baru yaitu Risiko yang muncul karena perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*, dan
 - (3) Risiko *emerging* yaitu Risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.

d) Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa risiko bukan merupakan dampak risiko ataupun penyebab risiko. Untuk menghindari hal tersebut, Perusahaan dapat menggunakan beberapa pendekatan diantaranya *Fault Tree Analysis*, seperti pada Gambar 4.



Gambar 4 *Fault Tree Analysis*

Berdasarkan Gambar 3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Level 0, *Risk Owner* menetapkan sasaran kerja;
- (2) Level 1, *Risk Owner* menetapkan beberapa strategi untuk mencapai sasaran kerja;
- (3) Level 2, *Risk Owner* menganalisis dampak risiko jika mengimplementasikan strategi yang dipilih;
- (4) Level 3, *Risk Owner* menganalisis Peristiwa Risiko jika memilih mengimplementasikan strategi yang dipilih;
- (5) Level 4, *Risk Owner* mengidentifikasi Penyebab Risiko pada Peristiwa Risiko;
- (6) Level 5, *Risk Owner* menetapkan *Key Risk Indicators* (KRI) sebagai *Early Warning Signal* (EWS).

Contoh Analisis menggunakan *Fault Tree* dapat dilihat pada Lampiran 3 Pedoman ini.

Selain *Fault Tree Analysis*, Perusahaan pun dapat menggunakan pendekatan lain seperti *Fishbone Diagram*, analisis Akar Penyebab/*Root Cause Analysis* (RCA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak/*Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak Serta Kekritisannya/*Failure Mode Effect Analysis* (FMECA), dan/atau metode lain yang sesuai untuk diterapkan di Perusahaan.

- e) Perusahaan perlu memastikan untuk menghindari identifikasi risiko berupa negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran dan juga dampak. Berikut merupakan contoh ilustrasi identifikasi Peristiwa Risiko:

Sasaran Kerja: Pendapatan Usaha Listrik Tahun 2023 sebesar Rp300 M.
Peristiwa Risiko: Risiko Gangguan Produksi Listrik, bukan risiko tidak tercapainya target pendapatan usaha listrik.

5) Penyebab Risiko,

Dalam melakukan identifikasi penyebab risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal lainnya yaitu:

- a) Penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/*root cause* dari terjadinya Risiko.
- b) Penyebab Risiko dapat bersumber dari sisi manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko.
- c) Apabila terdapat lebih dari satu penyebab Risiko dalam satu sumber Risiko harus dipastikan bahwa penyebab tersebut satu level kedalaman sebagai *root cause*. Apabila berbeda level kedalaman, maka dapat terjadi tumpang-tindih penyebab yang akan merencanakan program perlakuan Risiko.
- d) Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko. Identifikasi penyebab Risiko dapat mengacu pada *Fault Tree Analysis*

6) *Key Risk Indicator* (KRI),

Key Risk Indicator (KRI) merupakan indikator risiko utama yang dijadikan sebagai *early warning signal* atas kemungkinan timbulnya gejala risiko berdasarkan klasifikasi Taksonomi Risiko. *Key Risk Indicator* (KRI) apabila dilengkapi dengan *Risk Tolerance* (batasan) sebagai *Early Warning Threshold* dan dapat menjadi komponen implementasi *Early Warning Signal*. *Early Warning Signal* akan memberikan

peringatan dini akan terjadinya risiko apabila posisi Perusahaan saat ini telah melewati batasan yang ditetapkan.

Terdapat 2 (dua) metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi KRI yaitu:

a) *Performance Perspective*

Indikator yang berhubungan dengan *blind spot* atau keterjadian/ hal yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan (misalnya dituangkan dalam kalimat sasaran ataupun *Key Performance Indicator/ KPI* Perusahaan).

b) *Risk Perspective*

(1) *Causal Effect Indicators*

(a) Indikator yang berhubungan dengan penyebab terjadinya risiko.

(b) Indikator yang akan menunjukkan kejadian peristiwa risiko. Indikator yang akan terdampak apabila risiko terjadi.

(2) *Process of Event Indicators*

(a) Indikator yang berhubungan dengan proses penyebab risiko menjadi peristiwa risiko.

(b) Indikator yang berhubungan dengan proses peristiwa risiko menjadi dampak risiko yang dapat direpresentasikan oleh kegagalan sistem pengendalian Perusahaan atau rendahnya kinerja Perusahaan.

KRI harus merupakan *leading indicators* bukan *lagging indicators*. Karena *leading indicators* merupakan indikator dari suatu kegiatan yang berupa sebuah proses dan dilakukan untuk memprediksi kejadian di masa depan serta dapat mengubah kejadian tersebut, sedangkan *lagging indicators* adalah indikator dari suatu kejadian yang telah terjadi beserta dampak dari kejadian itu sendiri.

Contohnya adalah tidak dilaksanakannya proses pemeliharaan jaringan pipa distribusi air baku (sebagai *leading indicator*) yang dapat menyebabkan gangguan distribusi air baku (sebagai *lagging indicator*).

Perusahaan perlu menghindari untuk menetapkan KRI *lagging indicators*.

KRI harus dilengkapi dengan batasan/ *threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) batasan yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman. Nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko. Mekanisme Penyusunan KRI diatur dalam Prosedur Pengelolaan Risiko.

7) Kontrol Saat Ini (*Existing Control*)

Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah dilakukan oleh Perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut. Jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kontrol kepatuhan (*compliance*), dan kontrol pelaporan. Jenis tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi, mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko. Masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi level pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.

8) Penilaian efektivitas kontrol,

Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu:

- a) Penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian
Perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian paling sedikit menilai hal-hal berikut:
- (1) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat *Risk Owner* dan/atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya risiko?
 - (2) Apakah desain pengendalian telah dirancang untuk memitigasi Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan?
 - (3) Apakah pengendalian yang sudah dijalankan di lapangan telah terdapat dokumentasi desain pengendalian yang memadai?
 - (4) Apakah terdapat risiko Perusahaan yang belum memiliki desain pengendalian?
 - (5) Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain pengendalian adalah cukup, atau tidak cukup.
- b) Penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.
Sedangkan untuk menilai efektivitas pelaksanaan pengendalian paling sedikit memuat:
- (1) Apakah pelaksanaan pengendalian telah efektif mencapai tujuan pengendalian intern?
 - (2) Apakah pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan desain pengendalian secara konsisten di lapangan?
 - (3) Apakah *Risk Owner* dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi risiko?
 - (4) Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah efektif, efektif sebagian, atau tidak efektif.

Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu:

- a) Cukup dan efektif,
- b) Cukup dan efektif sebagian,
- c) Cukup dan tidak efektif,
- d) Tidak cukup dan efektif sebagian,
- e) Tidak cukup dan tidak efektif.

Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- 9) Dampak Risiko,
Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan 2 (dua) kategori yaitu: dampak kuantitatif, atau dampak kualitatif. Masing-masing kategori dampak tersebut diberikan deskripsi yang menjelaskan dampak yang akan dihadapi atau diterima oleh perusahaan atas suatu Risiko.
- 10) Perkiraan Waktu Terjadinya Eksposur Risiko
Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko diidentifikasi berdasarkan waktu bagi perusahaan akan terpapar dengan suatu Risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang mempengaruhi, atau keumuman sesuai dengan Risiko yang melekat pada industri.

b. Kuantifikasi Risiko

Dalam proses pengukuran risiko (kuantifikasi risiko), Perusahaan paling sedikit melakukan:

- 1) evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko;
- 2) penyempurnaan terhadap sistem pengukuran Risiko dalam hal terdapat perubahan kegiatan usaha dan faktor Risiko yang bersifat material; dan
- 3) penyesuaian terhadap pengukuran Risiko Agregasi kepada Pemilik Modal.

Pada proses ini, setelah seluruh risiko yang telah teridentifikasi, maka selanjutnya dilakukan kuantifikasi risiko yang terdiri dari Kuantifikasi Risiko Inheren dan Kuantifikasi Risiko Residual. Masing-masing kuantifikasi risiko tersebut terdiri dari:

1) Eksposur Risiko

Perhitungan Eksposur Risiko dilakukan berdasarkan risiko kuantitatif atau kualitatif. Untuk Perhitungan Eksposur Risiko Kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan dikali dengan nilai Probabilitas. Sedangkan untuk Perhitungan Eksposur Risiko Kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).

Perhitungan untuk menentukan nilai dampak, Perusahaan mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- a) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang andal dan akurat.
- b) Dalam perhitungan nilai Dampak, Perusahaan dapat menggunakan pendekatan berikut:
 - (1) Bagi unit kerja yang mengelola perusahaan dan pendapatan (Divisi Komersil Pelayanan Pelanggan, Divisi Pengembangan Usaha, Unit Wilayah, Unit PLTA, Unit Usaha Pariwisata dan Hotel, dan Unit Layanan Laboratorium), dihitung sebesar potensi penurunan produksi, pendapatan, dan/atau laba yang hilang jika risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan *gross profit*, *revenue* dikalikan *profit margin*, EBITDA, atau *net income*).
 - (2) Bagi unit kerja yang mengelola penugasan dan sebagai Unit Pembina di Kantor Pusat, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika risiko tersebut terjadi.
 - (3) Untuk Risiko Kualitatif yang sulit menentukan dampak kuantitatifnya, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Skor Risiko diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).
- c) Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - (1)Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal;
 - (2)Memiliki sumber pertimbangan dari *expert judgement*; atau
 - (3)Menggunakan metode perhitungan yang dapat diuji secara ilmiah.

Sedangkan untuk menentukan nilai probabilitas harus dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, *expert judgement* dari internal atau eksternal, metode probabilitas secara statistik, atau metode lain yang dapat diuji secara ilmiah.

2) Skala Risiko

Perhitungan Skala Risiko menggunakan kriteria:

a) Skala Dampak

Kriteria Skala Dampak yang digunakan oleh Perusahaan terdiri dari kriteria Dampak Kuantitatif dan kriteria Dampak Kualitatif. Berikut merupakan skala untuk dampak kuantitatif yang dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4 Skala Dampak Kuantitatif

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

Untuk Skala Dampak Kualitatif, berikut merupakan tabel skala dampak kualitatif namun tidak terbatas pada Tabel 5.

Tabel 5 Skala Dampak Kualitatif

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Risiko Strategis					
Dampak keterlambatan pencapaian program strategis	Minimal 1 parameter target strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda kurang dari 1 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 2 - 3 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 3 - 6 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 6 - 9 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda lebih dari 9 bulan

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Risiko Hukum					
Pelanggaran hukum	Tidak ada somasi/ tuntutan hukum	Perusahaan mendapat somasi.	Perusahaan mendapat tuntutan hukum.	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat pertama.	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat selanjutnya.
Risiko Kepatuhan					
Pelanggaran ketentuan kepatuhan	Teguran informal / verbal.	Diminta bertemu dengan pihak Regulator (misalkan Kementerian PUPR, Kementerian BUMN, Dirjen Pajak, dan lain-lain)	Peringatan tertulis / formal, terkena denda.	Regulator memberlakukan pembatasan dan / atau pembekuan terhadap aktivitas operasional / produk / jasa tertentu.	Regulator memberlakukan sanksi signifikan (misalkan menarik produk yang beredar, dan lain-lain)
Risiko Reputasi					
Keluhan pelanggan / nasabah / pembeli / supplier	Keluhan yang terisolasi dan dapat ditangani dalam 1 hari kerja	Keluhan yang terisolasi dan dapat diselesaikan dalam 3 hari kerja	Keluhan yang menyebar ke skala sektoral dan / atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 7 hari kerja dan masih berada dalam kewenangan General Manajer/ Kepala Unit Kerja	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan / atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat	Keluhan yang menyebar ke skala nasional / internasional dan / atau diajukan secara kolektif yang diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
Pemberitaan negatif di media	Publikasi negatif yang terisolasi di wilayah sektoral melalui media konvensional	Publikasi negatif yang lintas sektoral / wilayah / provinsi namun masih tersebar	Publikasi negatif skala nasional yang tersebar di media konvensional	Publikasi negatif mencapai skala nasional yang tersebar di sosial media dan / atau	Publikasi negatif mencapai skala internasional yang tersebar di

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
	al (misalkan Radio lokal, TV lokal, Surat Kabar daerah)	media konvensional		memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat	sosial media dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
Kehilangan daya saing	Penurunan pangsa pasar sampai dengan 5%	Penurunan pangsa pasar antara 5% sampai dengan 10%	Penurunan pangsa pasar antara 10% sampai dengan 15%	Penurunan pangsa pasar antara 15% sampai dengan 20%	Penurunan pangsa pasar lebih dari 20%
Risiko Sumber Daya Manusia					
Keluhan karyawan	Terdapat keluhan karyawan yang disalurkan sampai tingkat SP Unit namun dapat diisolir dan diselesaikan oleh Kepala Unit Kerja	Terdapat keluhan karyawan yang perlu diselesaikan oleh Kepala Divisi SDM	Terdapat keluhan yang disalurkan mencapai tingkat sektoral / wilayah / provinsi.	Unjuk rasa karyawan yang mengganggu aktivitas perusahaan dan / atau disertai terjadinya cedera serius / cacat permanen	Demonstrasi terkoordinasi, terjadinya kematian karyawan saat kerja
<i>Turn over</i> karyawan bertalenta (<i>regretted turnover</i>)	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta kurang dari 1% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta dari 1% sampai dengan 5% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta antara 5% sampai dengan 10% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta antara 10% sampai dengan 15% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta >15% setahun
Risiko Sistem Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Siber					
Gangguan aplikasi infrastruktur pendukung	Aplikasi & Infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama 1 hari	Aplikasi dan Infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama lebih dari 1 hari s/d 3 hari	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama < 1 jam (misalkan Listrik, air, jaringan komunikasi & <i>online system</i>)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama 2 s/d 6 jam (misalkan Listrik, air, jaringan komunikasi & <i>online system</i>)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama lebih dari 6 jam (misalkan Listrik, air, jaringan komunikasi & <i>online system</i>)

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Serangan siber	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu di bawah 50 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 50-99 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 100-199 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu 200-500 kali	Jumlah rata-rata serangan siber per minggu lebih dari 500 kali
Hasil penilaian <i>platform security</i>	$X > 90\%$	$90\% \geq X > 80\%$	$80\% \geq X > 70\%$	$70\% \geq X > 60\%$	$X \leq 60\%$
Risiko Operasional					
Pelampauan pemenuhan SLA (<i>Service Level Agreement</i>)	< 1% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksiediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Dari 1% s/d 2,5% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksiediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Antara 2,5% s/d 10% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksiediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	Antara 10% s/d 20% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksiediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)	>20% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksiediaan layanan produk atau tambahan biaya / ongkos)
Risiko <i>Health, Safety, Security and Environmental (HSSE)</i> dan Sosial					
Fatality	Kasus Pertolongan Pertama	Kasus Perawatan Medis	Cacat tidak tetap / Ketidakhadiran kerja yang terbatas	Kasus kematian tunggal / Cacat tetap / Ketidakhadiran kerja yang lama	Kasus kematian jamak
	Tidak berpengaruh pada Kinerja Kerja	Efek kesehatan minor dan reversibel (tanpa rawat inap)	Efek ireversibel tanpa kehilangan nyawa tetapi dengan cacat serius dan rawat inap berkepanjangan	Efek ireversibel yang menyebabkan kematian	Wabah ke lingkungan Potensi menyebabkan banyak kematian misalnya bahan kimia beracun berbahaya
Kerusakan Lingkungan	Pen-cemaran	Efek minor pada	Efek jangka pendek (1-2)	Efek lingkungan	Sangat serius

Risiko Kualitatif	Skala				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
	air/ Kerusakan lingkungan terbatas pada wilayah sungai minimal dengan signifikansi rendah	lingkungan biologis atau fisik	tahun) tetapi tidak mempengaruhi fungsi ekosistem	jangka menengah (3-5 tahun) yang serius	Pencemaran air/ Kerusakan lingkungan jangka panjang (>5 tahun) dari fungsi ekosistem pada wilayah sungai
Aset/ Peralatan	Tidak menimbulkan gangguan operasi, Biaya Perbaikan ≤ Rp 10.000.000	Menimbulkan gangguan operasi ringan, Biaya Perbaikan Rp 10.000.000 s.d Rp 100.000.000	Menimbulkan gangguan operasi cukup besar, Biaya Perbaikan Rp 100.000.000 s.d Rp 1 Milyar	Menimbulkan gangguan operasi cukup besar (operasi berhenti), Biaya Perbaikan Rp 1 Milyar s.d Rp 10 Milyar	Menimbulkan terhentinya dan bisnis perusahaan, Biaya Perbaikan ≥ Rp 10 Milyar
Penurunan ESG rating Sustainalytic	$X > 90\%$ atau memperoleh rating "0-10 (negligible)"	$90\% \geq X > 80\%$ atau memperoleh rating "10-20 (low)"	$80\% \geq X > 70\%$ atau memperoleh rating "20-30 (medium)"	$70\% \geq X > 60\%$ atau memperoleh rating "30-40 (high)"	$X \leq 60\%$ atau memperoleh rating "40+ (severe)"

Tabel 5 terkait Skala Dampak Kualitatif dapat disesuaikan dengan dinamika proses bisnis Perusahaan oleh *Risk Owner*.

b) Skala Probabilitas

Kriteria Skala Probabilitas menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko, pada Tabel 6. Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas.

Tabel 6 Skala Probabilitas

Parameter	Skala				
	1 Sangat Jarang Terjadi	2 Jarang Terjadi	3 Bisa Terjadi	4 Sangat Mungkin Terjadi	5 Hampir Pasti Terjadi
<i>Low Tolerance</i>	1 (satu) Kejadian dalam 5 (lima) tahun atau lebih	1 (satu) Kejadian dalam 4 (empat) tahun	1 (satu) Kejadian dalam 3 (tiga) tahun	1 (satu) Kejadian dalam 2 (dua) tahun	1 (satu) Kejadian dalam setahun

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

3) Level Risiko

Perhitungan Level Risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Risiko.

Berdasarkan Penjelasan dari Angka 2 dan 3, berikut Tabel Skala Risiko dan Level Risiko:

Tabel 7 Skala Risiko dan Level Risiko

Skala Risiko	Level Risiko
1 - 5	<i>Low</i>
6 - 11	<i>Low to Moderate</i>
12 - 15	<i>Moderate</i>
16 - 19	<i>Moderate to High</i>
20 - 25	<i>High</i>

Hasil Kuantifikasi Risiko Inheren disajikan paling sedikit memuat:

- 1) Asumsi perhitungan dampak,
- 2) Nilai dampak rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk Risiko Kuantitatif atau nilai skor Risiko untuk Risiko Kualitatif,
- 3) Skala Dampak,
- 4) Skala Probabilitas,
- 5) Eksposur Risiko,
- 6) Skala Risiko, dan
- 7) Level Risiko

Sedangkan untuk hasil Kuantifikasi Risiko Residual disajikan paling sedikit memuat:

- 1) Nilai dampak tiap triwulan,
- 2) Skala dampak tiap triwulan,
- 3) Nilai probabilitas tiap triwulan,
- 4) Skala probabilitas tiap triwulan,
- 5) Eksposur Risiko tiap triwulan untuk Risiko Kuantitatif,
- 6) Skala Risiko tiap triwulan, dan
- 7) Level Risiko tiap triwulan

Hasil perhitungan Skala dan Level Risiko Inheren dan Risiko Residual disajikan dalam peta Risiko seperti Gambar 5.

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

Gambar 5 Peta Risiko (*Heatmap*)

c. Rencana Perlakuan Risiko,

Dalam penyusunan rencana perlakuan risiko, Perusahaan setidaknya menyusun metode perlakuan risiko atas risiko yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan dan memperlakukan risiko sesuai dengan eksposur risiko (*risk exposure*) maupun tingkat risiko yang diambil sesuai selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*).

Perusahaan menyusun rencana perlakuan risiko dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai risiko sesuai dengan target nilai risiko residual. Rencana Perlakuan Risiko terdiri dari:

1) Opsi perlakuan Risiko

Opsi Perlakuan Risiko terdiri dari:

- a) *Accept/monitor*, yaitu menerima Risiko dengan melakukan kegiatan perlakuan Risiko sesuai *existing control* berdasarkan pengendalian internal yang sudah ada tanpa melakukan upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer atau membagi Risiko. Kegiatan perlakuannya adalah memonitor efektivitas pelaksanaan pengendalian internal.
- b) *Reduce/mitigate*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko terhadap perusahaan, di mana Risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab perusahaan.
- c) *Transfer/sharing*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengalihkan sebagian Risiko ke entitas lain (misalnya, pihak ketiga atau mitra) yang dapat mengontrol atau menyerap Risiko. Langkah ini akan mengurangi Dampak

dan/atau Probabilitas Risiko. Tanggung jawab Risiko menjadi tanggungan bersama/dibagi bersama pihak eksternal.

- d) *Avoid/hindari*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko di atas pernyataan Selera Risiko atau biaya yang timbul di luar ambang batas yang dapat diterima oleh perusahaan.

Opsi Perlakuan Risiko dipilih berdasarkan hasil perhitungan Level Risiko sebagaimana kriteria pemilihan Opsi Perlakuan Risiko pada Tabel 8.

Tabel 8 Kriteria Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

Level Risiko	Pilihan opsi perlakuan Risiko
Low	<i>Accept/Monitor</i>
Low to Moderate	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Accept/Monitor</i>
Moderate	<i>Reduce/Mitigate</i>
Moderate to High	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Transfer/Sharing</i>
High	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Hindari/Avoid</i>

2) Kegiatan rencana perlakuan Risiko

Rencana perlakuan risiko disusun dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- a) Rencana Perlakuan Risiko perlu meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengendalian/ *control*, serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien melalui *breakthrough project*.
- b) Rencana Perlakuan Risiko dapat menurunkan tingkat probabilitas terjadinya risiko atau mengurangi paparan terhadap dampak secara efektif.
- c) Anggaran biaya perlakuan risiko tidak melebihi nilai-nilai risiko yang akan diturunkan sesuai dengan target nilai risiko residual.
- d) Anggaran biaya perlakuan risiko masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang unit kerja pada Lini Pertama.
- e) Setiap penyebab risiko memiliki minimal 1 (satu) perlakuan risiko.
- f) Setiap Direksi sesuai dengan bidang tugasnya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan memastikan efektivitasnya dalam menurunkan risiko sesuai dengan target risiko residual.
- g) Setiap kegiatan perlakuan risiko disusun target *output* dan *timeline* pelaksanaannya secara bulanan.

d. Prioritisasi Risiko.

Prioritisasi Risiko Perusahaan dilakukan melalui 2 (dua) proses yaitu:

1) Proses Integrasi Risiko

Perusahaan melakukan proses integrasi risiko kepada seluruh risiko yang telah dilakukan penilaian risiko dari unit Lini Pertama Perusahaan ataupun dari Anak Perusahaan. Tujuan dilakukannya integrasi risiko adalah untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dimuat dalam rancangan perencanaan strategis (RJPP atau RKAP) serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level Perusahaan.

Dalam melakukan proses integrasi, Perusahaan menggunakan pendekatan yang andal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan maupun Anak Perusahaan secara lengkap dan mendetail.

- b) Risiko yang dinilai kecil di Anak Perusahaan harus dapat diidentifikasi untuk dilakukan integrasi dan rencana perlakuan risiko pada level Perusahaan.
- c) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada Anak Perusahaan.
- d) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyalarsan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
- e) Perusahaan harus memiliki analisa sensitivitas terhadap setiap faktor risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan Anak Perusahaan sehingga risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi risiko.

Manajemen Risiko Terintegrasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan pola integrasi sebagai berikut:

a) Pola Integrasi 1

Pola Integrasi 1 dapat dilakukan melalui pendekatan *bottom-up*, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:

- (1) Urutkan daftar risiko berdasarkan risiko kualitatif dan kuantitatif.
- (2) Untuk risiko kualitatif, tentukan prioritas risiko sebagai kandidat risiko utama berdasarkan skala risiko inheren dengan kategori *High* (skala risiko 20-25).
- (3) Untuk risiko kuantitatif, tentukan prioritas risiko sebagai kandidat risiko utama dengan langkah-langkah berikut:
 - (a) Hitung rata-rata nilai eksposur risiko inheren (*inherent risk exposure/ IRE*) untuk masing-masing unit kerja di Perusahaan dan Anak Perusahaan sebagai ambang batas (*Excess Mean IRE/ EMI*). Di mana IRE dihitung melalui rumus berikut:

$$\text{IRE} = \text{Dampak Risiko Kuantitatif Inheren} \times \text{Nilai Probabilitas}$$

- (b) Setelah nilai IRE dan EMI dari masing-masing unit kerja diketahui, kemudian pilih Risiko yang memiliki IRE di atas EMI ($\text{IRE} > \text{EMI}$) sebagai kandidat risiko utama yang dinaikkan 1 (satu) level di atas unit kerja.

Setiap langkah pada proses *bottom-up* disertai dengan *challenge session* berjenjang sampai dengan diperoleh profil kandidat Risiko Utama Perusahaan.

Selain dilakukan melalui pendekatan *bottom-up*, Perusahaan pun dapat melakukan Pola Integrasi 1 dengan pendekatan *top-down* berdasarkan pertimbangan, namun tidak terbatas pada:

- (1) Pareto kontributor laba/rugi dan/atau biaya berdasarkan model RKAP.
- (2) Arah strategis Pemilik Modal atau Direksi.

b) Pola Integrasi 2

Pada Pola Integrasi 2 pendekatan dilakukan melalui *bottom-up* dan *top-down*. Adapun langkah yang digunakan dalam Pola Integrasi 2 adalah sebagai berikut:

- (1) Mengidentifikasi risiko secara *bottom-up* dengan mengumpulkan usulan kandidat risiko utama dari Anak Perusahaan.
- (2) Lakukan Prioritisasi *long list*, untuk mendapatkan kandidat risiko utama melalui:

- (a) Menentukan skala risiko dengan menggunakan tabel kriteria *velocity*, *contingency and preparedness*, *persistence*, dan *complexity* di mana masing-masing parameter tersebut memiliki skala 1-5.

Definisi dari parameter-parameter tersebut adalah sebagai berikut:

- i. *Velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.
- ii. *Contingency and preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko
- iii. *Persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas
- iv. *Complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas yang dilihat dari beberapa aspek yaitu (i) *value* yang menggambarkan kontribusi Dampak Risiko entitas terhadap Dampak Risiko konsolidasi, (ii) *cost* yang menggambarkan kontribusi biaya mitigasi entitas terhadap biaya mitigasi konsolidasi atau total biaya operasional entitas terhadap total biaya operasional konsolidasi, (iii) *investment* yang menggambarkan kontribusi investasi entitas terhadap total investasi konsolidasi.

Semakin tinggi kontribusi Perusahaan. Maka semakin tinggi tingkat kompleksitasnya.

- (b) Perhitungan skor risiko agregat melalui perkalian antara risiko dengan skala *velocity*, *contingency and preparedness*, *persistence*, dan *complexity*.
- (c) Risiko-risiko yang telah diprioritisasi tersebut, kemudian diajukan kepada manajemen untuk ditetapkan sebagai kandidat Risiko Utama Korporat.

Menetapkan Risiko Utama oleh Direksi Perusahaan dengan menggunakan pendekatan *top-down* dilakukan melalui pertimbangan namun tidak terbatas pada:

- a) Aspirasi Pemegang Saham (APS)
- b) Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan
- c) *Key Performance Indicators* (KPI).

2) Proses Agregasi Risiko

Perusahaan menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang strategi risiko, hasil penilaian risiko, dan hasil integrasi risiko kepada Pemilik Modal bersamaan dengan penyampaian usulan perencanaan strategis berbasis risiko baik itu RJPP atau RKAP. Penyampaian kertas kerja tersebut harus dilengkapi dengan proses agregasi risiko pada taksonomi risiko Pemilik Modal dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pengelompokan hasil integrasi risiko Perusahaan ke dalam Taksonomi Risiko Pemilik Modal seperti pada Gambar 6.

Taksonomi Risiko Portofolio BUMN									
Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)			Peristiwa Risiko (T3)				
1	Tema Risiko Portofolio BUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN	1.1.3	Peristiwa Risiko terkait Subsidi & Kompensasi
		1.2	Kategori Risiko Kebijakan	1.2.4	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM	1.2.5	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral		
		1.3	Kategori Risiko Komposisi	1.3.6	Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio				
2	Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi	2.4	Kategori Risiko Struktur	2.4.7	Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi				
		2.5	Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi	2.5.8	Peristiwa Risiko terkait M&A, JV, Restru				
3	Tema Risiko Bisnis BUMN	3.6	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6.10	Peristiwa Risiko terkait Pasar & Makroekonomi	3.6.11	Peristiwa Risiko terkait Keuangan
				3.6.12	Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi & Kepatuhan	3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek	3.6.14	Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber
				3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial & Lingkungan	3.6.16	Peristiwa Risiko terkait Operasional		
		3.7	Kategori Risiko Industri Perbankan	3.7.17	Peristiwa Risiko terkait Kredit	3.7.18	Peristiwa Risiko terkait Likuiditas		
3.8	Kategori Risiko Industri Asuransi	3.8.19	Peristiwa Risiko terkait Investasi	3.8.20	Peristiwa Risiko terkait Aktuarial				

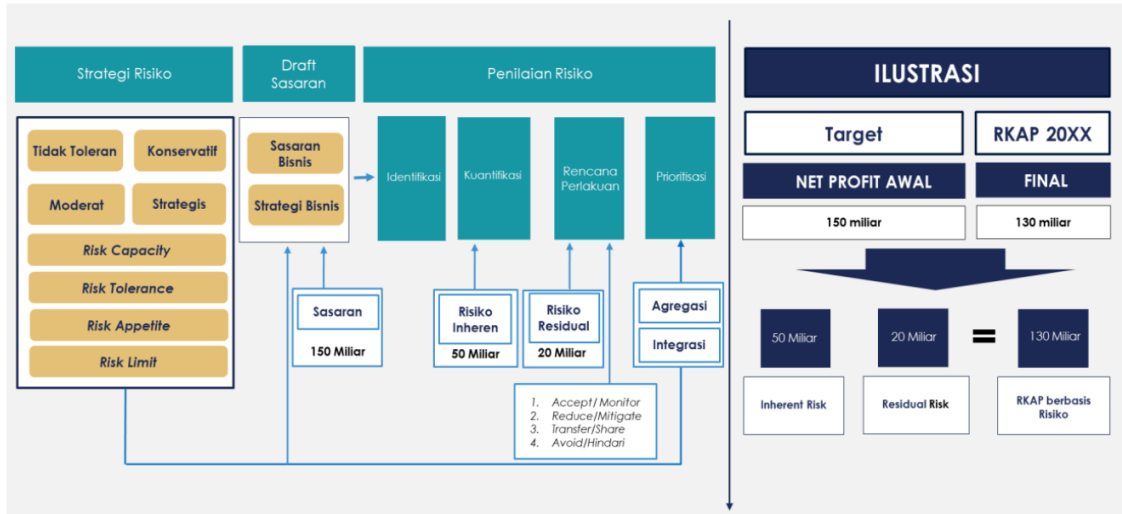
Gambar 6 Taksonomi Risiko Pemilik Modal

- b) Taksonomi Risiko Portofolio BUMN, terdiri dari 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut:
- 1) Tingkat 1 (T1) sebagai tema Risiko yang merupakan kumpulan Risiko berdasarkan perspektif penanggung jawab Risiko Utama dan merupakan tingkat pengelompokan tertinggi.
 - 2) Tingkat 2 (T2) sebagai kategori Risiko yang menjabarkan Risiko spesifik dari masing-masing tema Risiko.
 - 3) Tingkat 3 (T3) sebagai kelompok peristiwa Risiko agregasi yang mengelompokkan peristiwa-peristiwa Risiko dalam kategori Risiko yang homogen.
- c) Tema Risiko Lainnya, Kategori Risiko Lainnya, dan Peristiwa Risiko Lainnya akan diatur kemudian oleh Pemilik Modal.
- d) Pengelompokan dilakukan sesuai dengan definisi masing-masing peristiwa Risiko sebagaimana daftar definisi yang tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.

Pelaksanaan proses Penilaian Risiko berdasarkan Sistem Informasi Manajemen Risiko yang tepat waktu dan laporan yang akurat serta informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko (*risk exposure*).

4. Penetapan Perencanaan Strategis

Alur proses penetapan RKAP berbasis risiko dapat digambarkan melalui Gambar 7.



Gambar 7 Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko

Atau dapat dijelaskan ke dalam beberapa langkah yaitu:

- Direksi menyampaikan usulan perencanaan strategis Perusahaan baik RJPP atau RKAP yang telah disusun berbasis Risiko kepada Dewan Pengawas. Usulan perencanaan strategis berbasis Risiko telah memperhitungkan biaya perlakuan Risiko dan target Eksposur Risiko Residual;
- Dewan Pengawas melakukan evaluasi terhadap usulan perencanaan strategis Perusahaan berdasarkan ulasan yang telah dilakukan oleh Komite Pemantau Risiko dan Komite Audit, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - Evaluasi dan reviu dilakukan dengan memastikan penyusunan perencanaan strategis sesuai dengan ketentuan Mekanisme Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Perusahaan;
 - Seluruh asumsi, kebijakan, inisiatif strategis, dan KPI dalam usulan perencanaan strategis yang disusun oleh Direksi telah sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham;
 - Strategi bisnis yang disusun telah sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan di awal dan disetujui oleh Dewan Pengawas;
 - Tingkat pengambilan Risiko sudah disusun dengan nilai yang paling optimal untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan serta sesuai dengan pengambilan Risiko Pemilik Modal sebagaimana yang tercantum pada RAS Pemilik Modal.
- Usulan perencanaan strategis Perusahaan berbasis risiko ditetapkan dengan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Pengawas untuk disampaikan kepada Pemilik Modal;
- Perencanaan strategis Perusahaan yaitu RJPP ataupun RKAP yang telah disampaikan kepada Pemilik Modal dilakukan proses pembahasan secara berjenjang dari tingkat teknis sampai dengan tingkat strategis antara Perusahaan dengan Pemilik Modal;
- Perencanaan strategis Perusahaan dapat dilakukan pembahasan dengan Pemilik Modal setelah seluruh data dilengkapi oleh Perusahaan termasuk kertas kerja dalam penyusunan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Perusahaan;
- Evaluasi terhadap proses penyusunan perencanaan manajemen risiko dilakukan sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam Evaluasi Penyusunan Perencanaan Manajemen Risiko Perusahaan.

B. Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

Alur proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko dilakukan secara konsisten, terstruktur, dan sistematis dengan 3 (tiga) proses yaitu:

1. Pemantauan dan Evaluasi Risiko atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko

Pemantauan atau *monitoring* dan evaluasi risiko dilakukan oleh Perusahaan terhadap Risiko Utama hasil integrasi risiko. Pemantauan dan evaluasi risiko dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelaksanaan manajemen risiko sesuai dengan perencanaan manajemen risiko yang telah disusun dalam dokumen perencanaan strategis dibandingkan dengan pencapaian kinerja atas target dari sasaran dan strategi yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko, Direksi wajib memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Pemantauan dan evaluasi dilakukan paling sedikit 1 (satu) bulan sekali melalui rapat Direksi atau secara khusus dilakukan pembahasan oleh Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko ;
- b. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh dan bersifat *backward looking* atas pelaksanaan Manajemen Risiko yang telah direncanakan dan yang lebih penting bersifat *forward looking* untuk mengantisipasi terhadap risiko ke depan yang akan mempengaruhi pencapaian kinerja hingga akhir tahun;
- c. Pemantauan dan evaluasi terhadap Risiko utama hasil Risiko Terintegrasi harus mampu mendeteksi setiap gejala Risiko yang patut diwaspadai baik Risiko tersebut bersumber dari Perusahaan atau bersumber dari Unit Kerja;
- d. Pada setiap deviasi yang timbul antara pencapaian kinerja dengan target yang direncanakan telah terdeteksi Risiko yang terjadi dan diketahui penanggung jawabnya, serta memiliki proses bisnis yang memadai terkait dengan *rewards* dan *consequences*;
- e. Risiko yang tidak terkendali dan tidak diketahui oleh Direksi serta mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan kecuali Risiko tersebut berlaku umum dan tidak dapat diantisipasi oleh sebagian besar perusahaan dalam industri yang sama sehingga berdampak pada kerugian/kerusakan/kehilangan kesempatan bisnis;
- f. Evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko harus bersifat proaktif terhadap perkembangan lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal;
- g. Simulasi dan hasil *stress testing* harus menjadi alat utama dalam proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko;
- h. Pemantauan dan evaluasi dilakukan juga terhadap realisasi pelaksanaan perencanaan Audit Intern;
- i. Hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi harus dilaporkan kepada Dewan Pengawas untuk mendapatkan arahan dan nasihat sekaligus pengawasan dari Dewan Pengawas dan menjadi bahan penyusunan laporan kepada Pemilik Modal.

Peran Dewan Pengawas dalam proses pemantauan dan evaluasi risiko atas perlakuan risiko dengan melakukan pengawasan terhadap pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Komite Pemantau Risiko melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Risiko.
- b. Dewan Pengawas harus memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan dan strategi Risiko telah berjalan dan apabila terdapat pelaksanaan yang tidak efektif atau memerlukan

perbaikan disampaikan kepada Direksi dan memonitor peningkatan atau perbaikan yang dilakukan oleh Direksi.

- c. Pembahasan hasil pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko termasuk realisasi pelaksanaan perencanaan Audit Intern, paling sedikit dilakukan 1 (satu) bulan sekali melalui rapat Dewan Pengawas atau dapat mengundang Direksi.
- d. Arahan, saran, dan nasihat yang telah disampaikan Dewan Pengawas wajib dilakukan pemantauan atas pelaksanaannya oleh Direksi dan menjadi materi evaluasi saat pembahasan pada bulan selanjutnya.
- e. Risiko yang tidak terkendali dan tidak diketahui oleh Dewan Pengawas serta mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, sepenuhnya merupakan tanggung jawab Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan kecuali Risiko tersebut berlaku umum dan tidak dapat diantisipasi oleh sebagian besar perusahaan dalam industri yang sama sehingga berdampak pada kerugian/kerusakan/kehilangan kesempatan bisnis.

Jika hasil pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko terdapat kebijakan strategis yang diperlukan oleh Direksi. Maka harus dilakukan sesuai dengan ketentuan tata Kelola Perusahaan yang baik termasuk memperhatikan batasan/ *threshold* persetujuan di tingkat Dewan Pengawas. Apabila risiko yang baru muncul diperkirakan mempengaruhi sasaran Perusahaan, Direksi dengan berkonsultasi kepada Dewan Pengawas dapat melakukan perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis yang prosesnya mengikuti ketentuan tata Kelola Perusahaan yang baik. Perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis harus disetujui Pemilik Modal, Direksi, dan Dewan Pengawas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta kewenangannya melakukan proses ulang kembali terhadap proses perencanaan Manajemen Risiko.

2. Pelaporan

Perusahaan wajib menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada Pemilik Modal yang telah melalui proses pemantauan dan evaluasi oleh Direksi maupun Dewan Pengawas. Pelaporan Manajemen Risiko terdiri dari:

- a. Laporan Penerapan Manajemen Risiko,
- b. Laporan Audit Intern,
- c. Laporan Pencapaian Kinerja

3. Evaluasi Kinerja

Berdasarkan pelaporan yang disampaikan oleh Perusahaan, Pemilik Modal akan melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap Risiko Agregasi dan Integrasi Risiko. Evaluasi terhadap pelaporan manajemen risiko Perusahaan dilakukan secara menyeluruh sebagai bagian dari evaluasi kinerja Perusahaan. Evaluasi dilakukan terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan pencapaian kinerja yang menghasilkan peringkat Risiko Perusahaan sebagai indikator penilaian kepada Direksi dan Dewan Pengawas. Hasil evaluasi kinerja yang berkaitan dengan Manajemen Risiko akan menjadi pertimbangan dalam penyusunan rekomendasi dan penyiapan kebijakan mitigasi Risiko yang diperlukan di Perusahaan.

Pencapaian kinerja Perusahaan merupakan hasil realisasi dari pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis melalui pengesahan Pemilik Modal atau Dewan Pengawas. Kinerja Perusahaan meliputi target dari sasaran dan strategi yang terdiri dari realisasi target keuangan dan realisasi target non keuangan. Dalam proses evaluasi kinerja, Perusahaan wajib memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Risiko Perusahaan yang masuk sebagai Risiko Agregasi Perusahaan memiliki tingkat strategis yang lebih tinggi dan memerlukan penanganan yang ekstra dari Direksi dan pengawasan yang intens dari Dewan Pengawas.
- b. Apabila perlakuan terhadap Risiko Agregasi Perusahaan yang dilakukan oleh Perusahaan dan belum dapat menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target Risiko Residual, maka Perusahaan harus memberikan penjelasan disertai dengan rencana aksi yang akan dilakukan kedepannya termasuk aksi pengawasan yang akan dilakukan oleh Dewan Pengawas.
- c. Keberhasilan Perusahaan melakukan penanganan Risiko Agregasi sesuai dengan target Risiko Residual menjadi salah satu kredit dalam penilaian atas kinerja Direksi dan Dewan Pengawas.
- d. Apabila terdapat Risiko baru yang muncul atau terjadi perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis, maka Direksi melakukan penilaian Risiko kembali dan melakukan proses agregasi pada Risiko Perusahaan di tingkat Pemilik Modal.

Kualitas penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dibuktikan dengan tercapainya target yang telah ditetapkan. Dalam hal pencapaian target didukung oleh suatu keadaan yang menguntungkan tanpa upaya sebagaimana rencana perlakuan Risiko harus menjadi suatu pembelajaran bagi Perusahaan bahwa keadaan tersebut seyogyanya telah dapat diprediksi sehingga dapat lebih dieksploitasi untuk memperoleh *upside risk* dengan tingkat penerimaan Risiko yang paling optimal sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan saat perencanaan. Untuk memberikan evaluasi yang mendorong Perusahaan meningkatkan penerapan Manajemen Risiko yang memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan, maka Perusahaan wajib melakukan penilaian peringkat komposit Risiko yang dilakukan secara *self assessment* setiap triwulan.

Perhitungan penentuan peringkat komposit Risiko Perusahaan didasarkan pada dua variabel penilaian yaitu:

- a. Penilaian terhadap kualitas penerapan manajemen risiko
 Penilaian terhadap kualitas penerapan manajemen risiko di Perusahaan dilakukan dengan proses sebagai berikut:

- 1) Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko
 Pembobotan ini dilakukan dengan memberikan nilai terhadap 4 (empat) indikator yang tersaji, kemudian Hasil Penilaian dari masing-masing indikator dikalikan dengan masing-masing Bobot dan menghasilkan Skor Penilaian yang selanjutnya akan ditotalkan sehingga mendapat total Skor Penilaian yang nantinya akan menampilkan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Adapun tabel pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko tersaji pada Tabel 9.

Tabel 9 Pembobotan Indikator Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
1	Pencapaian Nilai Eksposur Risiko dibandingkan dengan target Risiko Residual	30%
2	Pencapaian <i>output</i> pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan target total <i>output</i> perlakuan Risiko	20%
3	Realisasi biaya pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan anggaran	20%

No	Indikator	Bobot	Hasil Penilaian	Skor Penilaian
4	Ketepatan penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritas Risiko	30%
Total				

- 2) Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko
Adapun parameter untuk menentukan nilai pada kolom Hasil Penilaian pada Tabel 9, ditentukan melalui Tabel 10.

Tabel 10 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

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

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
	sesuai dengan target Risiko residual pada triwulan berjalan		
	d) Ketepatan prioritas Risiko (bobot 25%)		
	(1) Seluruh Risiko dari struktur korporasi di bawah BUMN tidak ada yang baru yang mempengaruhi penurunan kinerja	2	90
	(2) Terdapat Risiko baru dari struktur korporasi di bawah BUMN yang tidak masuk dalam Integrasi Risiko 1 90 50 yang penurunan kinerja	1	50

*) Realisasi nilai Eksposur Risiko yang lebih tinggi dari target Risiko Residual dapat diberikan skala penilaian 2 apabila terdapat peningkatan Kapasitas Risiko yang lebih tinggi dari perhitungan awal tahun.

- 3) Konversi skor penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko
Setelah Total Skor Penilaian didapat, selanjutnya dapat dilakukan konversi total skor untuk mengetahui kualitas penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Adapun Konversi Total Skor Penilaian, dilakukan berdasarkan Tabel 11.

Tabel 11 Konversi Skor Penilaian terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

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

- b. Penilaian terhadap pencapaian kinerja
Penilaian terhadap pencapaian kinerja di Perusahaan dilakukan dengan proses sebagai berikut:

- 1) Pembobotan indikator pencapaian kinerja
Pembobotan indikator pencapaian kinerja dilakukan dengan memberikan nilai pada 3 (tiga) indikator pencapaian kinerja yang akan menghasilkan Hasil Penilaian untuk masing-masing indikator, selanjutnya Hasil Penilaian untuk setiap indikator dikalikan dengan bobotnya dan akan menghasilkan Skor Penilaian. Skor Penilaian dari masing-masing indikator kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan Total Skor Penilaian. Adapun perhitungan Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12 Pembobotan Indikator Pencapaian Kinerja

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

- 2) Parameter penentuan hasil penilaian pencapaian kinerja
Parameter untuk menentukan nilai pada kolom Hasil Penilaian pada Tabel 12, ditentukan melalui tabel berikut:

Tabel 13 Parameter Penentuan Hasil Penilaian Pencapaian Kinerja

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
1	Capaian KPI Kolegial		
	a) >100	4	100
	b) 98-100	3	80
	c) 95-97	2	65
	d) <95	1	50
2	Capaian Kinerja Keuangan		
	a) Pendapatan (bobot 25%)		
	(1) 100% atau lebih dari target	3	90
	(2) 95-99% dari target	2	70
	(3) <95% dari target	1	50
	b) Total Biaya (Langsung dan Tidak Langsung atau HPP dan Biaya Usaha) (bobot 25%**)		
	(1) <95% dari anggaran	3	90
	(2) 95-100% dari anggaran	2	70
	(3) >100% dari anggaran	1	50
	c) Laba Bersih (bobot 25%)		
	(1) 100% atau lebih dari target	3	90
	(2) 95-99% dari target	2	70
	<95% dari target	1	50
d) Debt to EBITDA (bobot 25%)			
(1) Lebih baik dari target	3	90	
(2) Sama dengan target	2	70	
(3) Kurang dari target	1	50	
3	Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama***)		
	a) 100% atau lebih di atas target	4	100
	b) 97-99% dari target	3	80
	c) 94-96% dari target	2	65
	d) <94% dari target	1	50

***) Realisasi total biaya >100% dari anggaran dapat diberikan skala penilaian 2 atau 3 apabila menyebabkan peningkatan pendapatan >100% dari target dengan ketentuan:

- Skala 2 apabila peningkatan realisasi biaya > peningkatan pendapatan.
- Skala 3 apabila peningkatan realisasi biaya < peningkatan pendapatan.

***) Apabila perusahaan memiliki beberapa produksi utama, maka pencapaian kinerjanya dihitung berdasarkan rata-rata dari realisasi beberapa produksi utama tersebut.

3) Konversi skor penilaian terhadap pencapaian kinerja

Setelah Total Skor Penilaian didapat, selanjutnya dapat dilakukan konversi total skor untuk mengetahui pencapaian kinerja di Perusahaan. Adapun Konversi Total Skor Penilaian, dilakukan berdasarkan Tabel 14.

Tabel 14 Konversi Skor Penilaian Terhadap Pencapaian Kinerja

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

Penentuan hasil perhitungan peringkat komposit Risiko berdasarkan kombinasi dari variabel kualitas penerapan Manajemen Risiko dan variabel pencapaian kinerja pada Tabel 15.

Tabel 15 Matriks Peringkat Komposit Risiko

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

Peringkat komposit risiko 1 sampai dengan 5 dapat dijelaskan pada Tabel 16.

Tabel 16 Deskripsi Peringkat Komposit Risiko

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

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

- a. Apabila Perusahaan memperoleh peringkat 2 sampai dengan 5 wajib menyusun rencana penguatan terhadap organ pengelola Risiko dan penguatan atas rencana perlakuan Risiko serta mengidentifikasi terhadap Risiko baru atau Risiko *emerging* yang ke dapat mempengaruhi sasaran perusahaan.
- b. Apabila Perusahaan memperoleh peringkat 1 wajib mempertahankan secara konsisten dan komitmen dari seluruh organ pengelola Risiko dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai ketentuan serta menjalankan rencana perlakuan Risiko yang telah diprogramkan.

Pencapaian peringkat komposit Risiko pada triwulan IV akan menjadi komponen penilaian RMI pada aspek kinerja dan menjadi komponen perhitungan formula dalam pemberian taniem atau insentif kepada Direksi dan Dewan Pengawas.

BAB IV

PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO

Sebagai salah satu komitmen Direksi terhadap implementasi tata kelola Perusahaan yang baik (GCG) Perusahaan melaksanakan Pelaporan Manajemen Risiko secara berkala yaitu secara triwulanan dan tahunan sebagai realisasi dari pelaksanaan perencanaan Manajemen Risiko kepada Pemilik Modal. Struktur dan muatan informasi pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan adalah sebagai berikut:

A. Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko

Laporan penerapan Manajemen Risiko disampaikan secara triwulanan dan tahunan yang terdiri dari:

1. Laporan Pemantauan Risiko

Laporan Pemantauan Risiko disusun oleh Perusahaan dengan konten yang terdiri dari:

a. Profil Risiko

Pada bagian Profil Risiko, Perusahaan menyajikan informasi realisasi penyebab Risiko yang telah atau hampir terjadi dan yang belum terjadi, realisasi kontrol yang telah dilakukan dan penilaian efektivitasnya, serta dampak Risiko yang mempengaruhi pencapaian kinerja Perusahaan.

b. Realisasi perhitungan Risiko Residual yang dibandingkan dengan rencana target Risiko Residual sesuai periode pelaporan

Realisasi perhitungan Risiko Residual menyajikan informasi yang terdiri dari:

- 1) Perbandingan antara realisasi Risiko Residual dengan target Risiko Residual pada triwulan pelaporan atau tahunan;
- 2) Perbandingan realisasi keseluruhan Risiko Residual dengan batasan Risiko dan toleransi Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko;
- 3) Proyeksi perhitungan Risiko Residual hingga akhir tahun berdasarkan eksposur realisasi Risiko triwulan pelaporan; dan
- 4) Penjelasan isu utama dan material atas pencapaian realisasi Risiko Residual dan perkiraan proyeksi ke depannya hingga akhir tahun.

c. Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya

Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya menyajikan informasi yang terdiri dari:

- 1) Perbandingan antara realisasi kegiatan perlakuan Risiko dan biaya dengan target dan anggaran yang direncanakan
- 2) Penilaian efektivitas perlakuan Risiko dengan pencapaian Risiko Residual yang ditargetkan.
Penilaian efektivitas risiko dapat dilakukan dengan Langkah sebagai berikut:
 - a) Pemantauan progres/kemajuan implementasi rencana perlakuan setiap item Risiko setiap triwulan; dan
 - b) Perhitungan efektivitas perlakuan Risiko dengan membandingkan antara target eksposur Risiko Residual dengan realisasi. Jika efektivitas Risiko kurang dari 100%, maka diperlukan tambahan perlakuan Risiko agar eksposur Risiko Residual sesuai dengan target.
- 3) Realisasi pencapaian *threshold* masing-masing KRI dan efektivitas *early warning signal* terhadap tindakan perlakuan Risiko.

d. Peta Risiko (*Heatmap*)

Pemetaan risiko dilakukan berdasarkan warna risiko dan Taksonomi Risiko. Informasi dalam peta warna Risiko memuat realisasi Risiko Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual. Sedangkan informasi dalam Taksonomi Risiko memuat realisasi Risiko

Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual dan realisasi warna pencapaian *threshold* KRI sebagai *early warning signal*.

e. Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko

Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko dilakukan apabila terdapat penambahan atau perubahan yang terjadi pada daftar Risiko Utama yang telah diagregasikan sebelumnya. Adapun informasi yang perlu dimuat dalam Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko secara lengkapnya adalah sebagai berikut:

- 1) Profil Risiko yang telah terjadi pada triwulan pelaporan yang berbeda dengan rencana perkiraan terjadinya eksposur Risiko, di antaranya informasi realisasi penyebab Risiko yang telah atau hampir terjadi dan yang belum terjadi, realisasi kontrol yang telah dilakukan dan penilaian efektivitasnya, dan dampak Risiko yang mempengaruhi pencapaian kinerja Perusahaan
- 2) Risiko yang baru muncul karena adanya perubahan lingkungan bisnis dan perencanaan Manajemen Risiko atas Risiko baru tersebut
- 3) Risiko yang sudah diidentifikasi dalam perencanaan Manajemen Risiko namun saat ini sudah tidak relevan karena adanya perubahan tantangan bisnis
- 4) Perubahan strategi Risiko karena adanya perubahan asumsi RKAP.

f. Catatan kejadian kerugian (*Loss Event Database*)

Catatan kejadian kerugian (*Loss Event Database*) menyajikan informasi terkait pencatatan risiko yang telah terjadi dan terdiri dari:

- 1) profil Risiko yang diidentifikasi di awal
- 2) waktu kejadian
- 3) sumber penyebab kejadian
- 4) perlakuan atas kejadian
- 5) nilai kerugian
- 6) pihak-pihak yang bertanggung jawab
- 7) status pemulihan saat ini

Catatan kejadian kerugian yang dilaporkan adalah terkait dengan peristiwa Risiko yang sudah diidentifikasi dalam profil Risiko dan atas sumber penyebab Risiko dari suatu peristiwa Risiko yang diperkirakan dapat mempengaruhi atau memberi efek lanjutan terjadinya penyebab Risiko yang lain.

g. Hasil *internal control testing*

Internal control testing adalah pengujian kontrol internal yang dilakukan oleh lini kedua. Tingkat keluasan, kedalaman sampel, dan frekuensi pengujian *internal control testing* lebih sederhana bila dibandingkan pengujian yang dilakukan lini ketiga. Laporan hasil *internal control testing* menyajikan informasi:

- 1) Daftar proses bisnis atau Risiko yang dilakukan *testing* untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian. Proses bisnis atau Risiko tersebut dapat terkait dengan daftar Risiko utama maupun berasal dari proses bisnis atau Risiko lainnya
- 2) Kontrol kunci (*key control*) yang melekat pada proses bisnis atau Risiko
- 3) Jenis proses atau metode yang digunakan untuk menilai kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian. Contoh jenis pengujian antara lain *inquiry*, observasi, inspeksi, rekonsiliasi, *tracing*, *vouching*, prosedur analisis, dan metode-metode lainnya yang belum disebutkan
- 4) Hasil temuan dan rencana tindak lanjut untuk meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan efektivitas pelaksanaan pengendalian serta pejabat yang

bertanggung jawab menindaklanjuti. Jika dianggap perlu, rencana tindak lanjut dapat termasuk rencana perlakuan Risiko tambahan atas peristiwa Risiko terkait

5) Status pelaksanaan rencana tindak lanjut terakhir pada saat pelaporan.

h. Hasil *stress testing*

Stress testing dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Menentukan skenario *worst*, *base* dan *best* berdasarkan asumsi utama yang ditetapkan oleh Pemilik Modal dan variabel lainnya dari Perusahaan sesuai dengan industrinya. Skenario tersebut disesuaikan dengan data distribusi baik historikal maupun proyeksi.
- 2) Simulasikan dampak skenario *worst*, *base* dan *best* atas masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan yang meliputi permodalan, portofolio, rentabilitas dan likuiditas perusahaan
- 3) Jika terdapat Risiko baru yang muncul dari hasil *stress testing*, maka dapat dilakukan penilaian Risiko serta dukungan yang diharapkan dari pihak eksternal dalam upaya penanganan Risiko baru tersebut.
- 4) Pendokumentasian dan penyusunan laporan *stress testing*, perlu memuat informasi terkait:
 - a) Daftar variabel *input* yang akan dijadikan asumsi dalam penyusunan simulasi perhitungan proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan
 - b) Penetapan skenario dapat dilakukan dengan mengkombinasikan beberapa skenario setiap asumsi dalam setiap simulasinya
 - c) Kriteria skenario dari kondisi normal sampai dengan kondisi *stress* setiap asumsi pada variabel *input*
 - d) *Output* hasil *stress testing* berupa perhitungan dalam Risiko setiap proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan, yang terdiri dari:
 - (1) *revenue at risk*
 - (2) *net income at risk*
 - (3) *equity at risk*
 - (4) *cashflow at risk*, dan/atau
 - (5) indikator keuangan lainnya.
 - e) Penjelasan *output* hasil *stress testing* dengan batasan dalam strategi Risiko yang ditetapkan dalam RKAP
 - f) Strategi perlakuan yang akan dilakukan dalam menanggulangi *output* hasil *stress testing* dan rencana pelaksanaan perlakuan Risiko
 - g) Dalam hal *output* hasil *stress testing* menimbulkan Risiko, maka dijelaskan sebagaimana informasi dalam ikhtisar perubahan Risiko.

i. Perhitungan peringkat komposit Risiko.

Perhitungan peringkat komposit risiko dilakukan sebagaimana yang telah dipaparkan dalam bab III terkait Evaluasi Kinerja Perusahaan yang membahas mengenai Peringkat Komposit Risiko. Hasil dari perhitungan peringkat komposit risiko selanjutnya akan dilakukan proses evaluasi keterkaitan pengelolaan risiko terhadap pencapaian kinerja yang merujuk kepada RKAP pada periode tersebut. Hasil evaluasi dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Jika Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan memiliki skor penilaian yang tinggi dan mendapatkan skor penilaian pencapaian kinerja yang tinggi, maka asumsi target RKAP pada tahun tersebut telah sesuai dan potensi terjadinya *emerging risk* di Perusahaan untuk tahun tersebut rendah;

- 2) Jika Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan memiliki skor penilaian yang rendah sedangkan untuk penilaian pencapaian kinerja Perusahaan mendapatkan skor penilaian yang tinggi, maka perlu dilakukan revidi dan evaluasi terhadap proses manajemen risiko;
- 3) Jika Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan memiliki skor penilaian yang tinggi sedangkan untuk penilaian pencapaian kinerja Perusahaan mendapatkan skor penilaian yang rendah, maka ada potensi *emerging risk* yang mengancam pencapaian target RKAP;
- 4) Jika Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan memiliki skor penilaian yang rendah dan mendapatkan skor penilaian pencapaian kinerja yang rendah, maka perlu dilakukannya revidi dan evaluasi dari proses manajemen risiko dan proses perencanaan RKAP serta perlu dilakukannya peningkatan kompetensi terkait penyusunan RKAP berbasis risiko dan Proses Manajemen Risiko.

2. Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan Manajemen Risiko Insidental disampaikan segera tanpa menunggu periode laporan triwulan dan tahunan apabila terdapat gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa, terhentinya proses bisnis Perusahaan, maupun mengancam kelangsungan usaha Perusahaan. Adapun informasi yang perlu disajikan dalam Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain:

- a. Penjelasan timbulnya gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis Perusahaan;
- b. Penjelasan apabila Risiko tersebut belum teridentifikasi dalam profil Risiko RKAP;
- c. Perhitungan perkiraan Risiko Inheren dan Residual;
- d. Rencana perlakuan untuk mengurangi timbulnya gejala awal agar tidak membesar dan perkiraan kebutuhan biaya yang sudah dianggarkan dan yang belum teralokasikan; dan
- e. Pihak yang bertanggung jawab dari internal Perusahaan dan pihak terkait dari *stakeholders*.

Direksi dapat menambahkan Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

B. Laporan Audit Intern

Laporan Audit Intern Perusahaan disampaikan secara triwulanan dan tahunan, yang terdiri dari:

1. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern
Laporan ini harus menyajikan informasi terkait:
 - a. Perbandingan antara realisasi dan rencana kerja atas rencana Audit Intern pada Perusahaan dan Anak Perusahaan;
 - b. Ringkasan hasil pemeriksaan atas pelaksanaan rencana kerja Audit Intern; dan
 - c. Pemenuhan kebutuhan sumber daya SPI yang meliputi personal, teknologi dan anggaran yang memadai.
2. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal, dan otoritas pengawas lainnya.
Untuk laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal, dan otoritas pengawas lainnya perlu memuat informasi terkait:
 - a. Ringkasan tindak lanjut atas hasil temuan dan rekomendasi dari auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya. Untuk temuan dan rekomendasi auditor internal yang disampaikan adalah temuan yang berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap operasional, finansial, dan/atau reputasi Perusahaan.
 - b. Temuan auditor eksternal berasal dari:

- 1) Kantor akuntan publik sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan auditor independen atas kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan kepatuhan terhadap pengendalian intern, serta *management letter*;
 - 2) BPK sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan hasil pemeriksaan BPK;
 - 3) BPKP sebagaimana temuan yang diterbitkan dalam laporan hasil pemeriksaan BPKP; dan
 - 4) Otoritas pengawas lainnya yang mengawasi sektor Perusahaan atau regulator lainnya.
- c. Realisasi tindak lanjut dengan rencana penyelesaian sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
 - d. Penjelasan atas realisasi tindak lanjut dan strategi penyelesaian tindak lanjut.
 - e. Status pengisian laporan pokok hasil dan pemantauan tindak lanjut audit pada SIM KBUMN.
3. Laporan pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI (jika ada)
Laporan pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI menyajikan informasi mengenai profil Kepala SPI yang diangkat dan Pemenuhan kualifikasi dan sikap yang dimiliki oleh kepala SPI yang diangkat sesuai dengan ketentuan dalam Juknis tentang Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko.

Selain laporan triwulan dan tahunan, Perusahaan pun perlu menyusun laporan Audit Intern lainnya, yaitu:

1. Laporan Hasil Kaji Ulang Pihak Eksternal yang Independen (*Quality Assurance Review*)
Setiap 3 (tiga) tahun sekali Perusahaan menyampaikan laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*quality assurance review*). Laporan ini menyajikan informasi terkait:
 - a. Profil pihak eksternal yang melakukan *quality assurance review*;
 - b. Ringkasan hasil kaji ulang oleh pihak eksternal;
 - c. Rencana tindak lanjut rekomendasi hasil kaji ulang dan rencana pelaporan pelaksanaan tindak lanjut yang akan menjadi bagian dari rancangan RKAP dan pelaporan Manajemen Risiko; dan
 - d. Laporan lengkap hasil kaji ulang oleh pihak eksternal.
2. Laporan Khusus
Selain itu, Perusahaan juga perlu menyampaikan laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan. Laporan ini disampaikan segera setelah temuan dikonfirmasi, secara terpisah dari Laporan Audit Intern lainnya. Adapun konteks dari laporan khusus tersebut memuat informasi terkait ringkasan hasil temuan atas laporan khusus dan agregasi potensi nilai kerugian. Laporan hasil pemeriksaan secara lengkap disampaikan kepada Pemilik Modal melalui laporan terpisah dari laporan triwulan dan tahunan serta ditujukan kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

Dalam penyusunan Laporan Audit Intern, Direksi dapat menambahkan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

Laporan Audit Intern tersebut, dilaporkan kepada Pemilik Modal dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Laporan Audit Intern yang menjadi bagian dari laporan manajemen hanya memuat ringkasan informasi berupa statistik temuan, tindak lanjut, dan status penyelesaiannya; dan

2. Laporan Audit Intern yang disampaikan terpisah dari laporan manajemen memuat seluruh informasi yang telah disebutkan sebelumnya dan ditandatangani oleh Direktur Utama, dan Ketua Dewan Pengawas.

C. Laporan Pencapaian Kinerja

Perusahaan wajib menyusun Laporan Kinerja Keuangan yang terdiri dari Laporan Triwulanan dan Laporan Tahunan. Pelaporan keuangan triwulanan dan tahunan Perusahaan meliputi:

1. Laporan Keuangan

Laporan Keuangan Perusahaan terdiri dari:

- a. Laporan Posisi Keuangan
- b. Laporan Laba Rugi
- c. Laporan Arus Kas
- d. Perubahan Ekuitas
- e. Penjelasan terhadap perubahan akun-akun material
- f. Kemampuan membayar utang atau kewajiban dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan
- g. Tingkat kolektibilitas piutang dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan.

Mekanisme dan proses pelaporan Laporan Keuangan diatur dalam Prosedur Laporan Keuangan.

2. Investasi dan Sumber Pembiayaan

Memuat realisasi program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan usaha dan sumber pembiayaan investasi yang disajikan terinci menurut bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan. Mekanisme dan proses Investasi dan Sumber Pembiayaan diatur dalam Prosedur Investasi dan Sumber Pembiayaan.

3. Analisis Keuangan

Menyajikan rasio keuangan yang signifikan dan relevan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Mekanisme dan proses Analisis Keuangan diatur dalam Prosedur Analisis Keuangan.

4. Informasi Mengenai Realisasi atas Rencana Aksi Perusahaan

Menyajikan informasi mengenai realisasi atas rencana aksi korporasi seperti penjualan aset, penerbitan surat utang, setoran modal, akuisisi, divestasi, penggabungan/peleburan usaha, restrukturisasi utang/modal, dan lainnya yang terjadi pada triwulan berjalan pada periode bersangkutan. Mekanisme dan proses mengenai Realisasi atas Rencana Aksi Perusahaan diatur dalam Prosedur Realisasi atas Rencana Aksi Perusahaan.

5. Kontribusi Kepada Negara

Memuat data kontribusi BUMN terhadap negara, berupa:

- a. Pajak
- b. Dividen
- c. PNBP Lainnya

Mekanisme dan proses mengenai Laporan Kontribusi Kepada Negara diatur dalam Prosedur Laporan Kontribusi Kepada Negara.

6. Laporan Pencapaian KPI

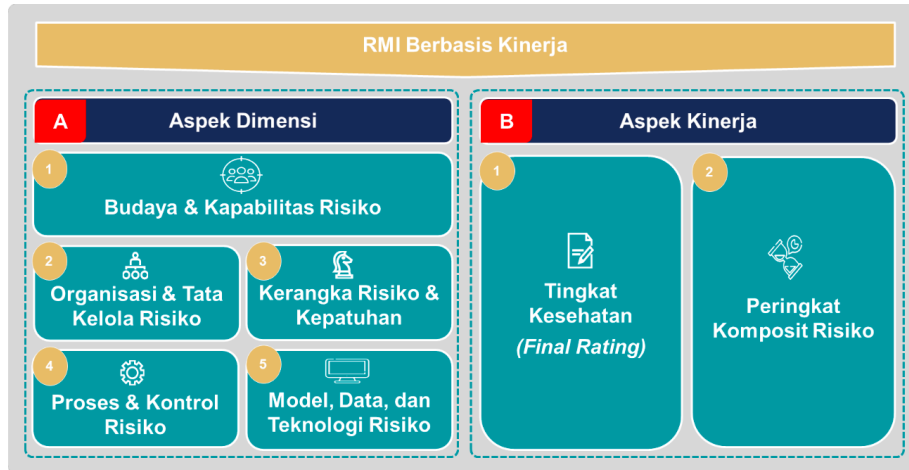
Mekanisme dan proses mengenai Laporan Pencapaian KPI diatur dalam Prosedur Laporan Pencapaian KPI.

7. Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional atau Penugasan Lain
Mekanisme dan proses mengenai Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional atau Penugasan Lain diatur dalam Prosedur Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional atau Penugasan Lain.
8. Laporan Tingkat Kesehatan
Mekanisme dan proses mengenai Laporan Tingkat Kesehatan diatur dalam Prosedur Laporan Tingkat Kesehatan.

BAB V

PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX/ RMI*)

Penilaian RMI berbasis kinerja adalah penilaian yang menggabungkan antara Penilaian RMI berdasarkan Dimensi dengan realisasi kinerja yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko. Aspek penilaian kinerja memperhatikan skala penyesuaian yang dipandang bahwa kualitas penerapan Manajemen Risiko sinkron dengan hasil kinerja. Penilaian RMI berbasis kinerja tersebut dilaksanakan sebagaimana digambarkan pada Gambar 8.



Gambar 8 Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Penilaian Indeks Kematangan Risiko terdiri dari:

A. Aspek Penilaian

Penilaian RMI berbasis Kinerja dilakukan berdasarkan 2 (dua) aspek, yaitu:

1. Aspek Dimensi

Penilaian RMI aspek dimensi, diukur melalui 5 sub dimensi, dan 41 parameter yang perlu disesuaikan dengan bukti kerja yang tersedia. Hasil dari penilaian RMI tersebut, diposisikan sesuai dengan 5 kriteria.

Sub Dimensi dalam Aspek Dimensi terdiri dari:

a. Budaya dan Kapabilitas Risiko

Dimensi Budaya dan Kapabilitas Risiko terdiri dari 2 (dua) Indikator, yaitu:

- 1) Budaya Risiko;
- 2) Kapabilitas Risiko.

b. Organisasi dan Tata Kelola Risiko

Dimensi Organisasi dan Tata Kelola Risiko terdiri dari 3 (tiga) Indikator, yaitu:

- 1) Organ Pengelola Risiko;
- 2) Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko;
- 3) Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi.

c. Kerangka Risiko dan Kepatuhan

Dimensi Kerangka Risiko dan Kepatuhan terdiri dari 4 (empat) Indikator, yaitu:

- 1) Strategi Risiko;
- 2) Kebijakan dan Prosedur;
- 3) Fungsi Kepatuhan;
- 4) Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern.

d. Proses dan Kontrol Risiko

Dimensi Proses dan Kontrol Risiko terdiri dari 4 (empat) Indikator, yaitu:

- 1) Identifikasi;
- 2) Pengukuran dan Prioritisasi Risiko;
- 3) Perlakuan Risiko;
- 4) Pelaporan Risiko.

e. Model, Data, dan Teknologi Risiko

Dimensi Model, Data, dan Teknologi Risiko terdiri dari 2 (dua) Indikator, yaitu:

- 1) Pemodelan dan Teknologi Risiko;
- 2) Data Risiko.

Adapun 41 parameter yang digunakan dalam Penilaian RMI untuk setiap Aspek Dimensi mengacu pada Lampiran 4 Pedoman ini.

2. Aspek Kinerja

Aspek Kinerja dalam Penilaian RMI terdiri dari:

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

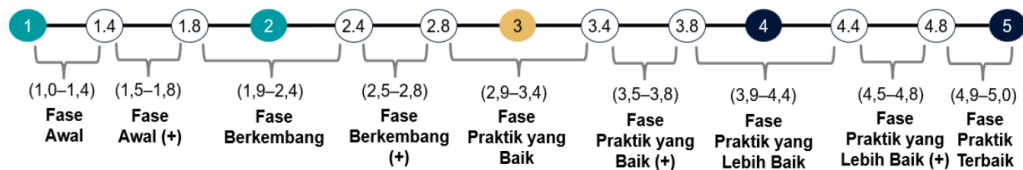
Tingkat Kesehatan dinilai menggunakan Peringkat Akhir (*Final Rating*). Peringkat Akhir (*Final Rating*) merupakan peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari Perusahaan dan/atau pemerintah yang telah dinilai oleh Perusahaan Pemeringkat.

b. Peringkat Komposit Risiko

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

B. Skala Spektrum Penilaian RMI

Adapun hasil Penilaian RMI berbasis Kinerja akan digambarkan dengan Skala Spektrum Penilaian RMI. Skala spektrum Penilaian RMI menggunakan rentang penilaian dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) di mana nilai 1 (satu) adalah nilai terendah dan 5 (lima) adalah nilai tertinggi yang digambarkan pada Gambar 9.



Gambar 9 Spektrum Hasil Penilaian RMI

Berdasarkan Spektrum tersebut maka dapat dijelaskan fase-fase yang terdapat pada Gambar 8 sebagai berikut:

1. Fase Awal (*Initial Phase*)

Fase Awal terdiri dari 2 (dua) sub tingkat yaitu:

a. Fase Awal

Memiliki Skor Penilaian RMI berkisar antara 1,0 hingga 1,4 dari skala 5. Perusahaan yang berada pada Fase Awal memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Perusahaan telah menerapkan sejumlah Dimensi praktik Manajemen Risiko;
- 2) Budaya Risiko dan kesadaran akan Risiko para pegawai masih rendah;

- 3) Tata kelola dan struktur organisasi yang berkaitan dengan Manajemen Risiko masih dalam tahap perencanaan;
 - 4) Infrastruktur Manajemen Risiko berupa kebijakan/pedoman/SOP/ketentuan diperbaharui tidak secara berkala; dan
 - 5) Kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko diterapkan tidak secara konsisten di seluruh organisasi. Manajemen Risiko hanya dilaksanakan secara *ad hoc* berbasis pemahaman individu tertentu.
- b. Fase Awal (+)
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 1,5 hingga 1,8 dari skala 5. Perusahaan dalam fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui fase awal dan sedang dalam transisi menuju fase berkembang.
2. Fase Berkembang (*Emerging Phase*)
- Fase Berkembang terdiri dari 2 (dua) sub tingkat yaitu:
- a. Fase Berkembang
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 1,9 hingga 2,4 dari skala 5. Perusahaan dalam fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- 1) Perusahaan secara rata-rata menerapkan seluruh Dimensi praktik Manajemen Risiko untuk memenuhi persyaratan peraturan minimum;
 - 2) Pegawai tertentu cukup sadar akan Risiko, terutama di jajaran manajemen atas (Direksi), budaya Risiko mulai diperkenalkan di dalam Perusahaan;
 - 3) Terdapat struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko tetapi masih ada kesenjangan dalam praktiknya, serta efektivitas atau level implementasinya masih bervariasi di setiap Dimensi;
 - 4) Perusahaan telah mengomunikasikan infrastruktur Manajemen Risiko dan dipahami secara memadai oleh seluruh insan perusahaan; dan
 - 5) Perusahaan telah menyelaraskan infrastruktur Manajemen Risiko dan target kinerja perusahaan.
- b. Fase Berkembang (+)
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 2,5 hingga 2,8 dari skala 5. Perusahaan dalam fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui fase berkembang dan sedang dalam transisi menuju fase praktik yang baik.
3. Fase Praktik yang Baik (*Good Practice Phase*)
- Fase Praktik yang Baik terdiri dari 2 (dua) sub tingkat yaitu:
- a. Fase Praktik yang Baik
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 2,9 hingga 3,4 dari skala 5. Perusahaan pada fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- 1) Perusahaan menerapkan seluruh Dimensi praktik Manajemen Risiko yang rata-rata mendekati atau sejalan dengan praktik standar industrinya;
 - 2) Rata-rata pegawai cukup sadar akan Risiko, budaya Risiko mulai diterapkan di dalam perusahaan;
 - 3) Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko telah diterapkan, meskipun efektivitas atau level implementasinya masih bervariasi;

- 4) Perusahaan telah menerapkan Manajemen Risiko secara konsisten di setiap bagian perusahaan sesuai *framework* manajemen Risiko yang telah ditetapkan dan menerapkan prinsip Manajemen Risiko secara terus- menerus; dan
 - 5) Penjabaran (*cascading*) target kinerja perusahaan telah dilakukan hingga tingkat individu.
- b. Fase Praktik yang Baik (+)
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 3,5 hingga 3,8 dari skala 5. Perusahaan pada fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui fase praktik yang baik dan sedang dalam transisi menuju fase praktik yang lebih baik.
4. Fase Praktik yang Lebih Baik (*Strong Practice Phase*)
- Fase Praktik yang Lebih Baik terdiri dari 2 (dua) sub tingkat yaitu:
- a. Fase Praktik yang Lebih Baik
- Memiliki skor Penilaian RMI BUMN berkisar antara 3,9 hingga 4,4 dari skala 5. BUMN pada fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- 1) Perusahaan menerapkan seluruh Dimensi praktik Manajemen Risiko yang kuat, yang secara rata-rata mendekati atau sejalan dengan praktik standar global industri;
 - 2) Semua pegawai sadar akan Risiko, penerapan budaya Risiko perusahaan telah memasuki tahap yang lebih luas, kompleks dan semakin terintegrasi di dalam perusahaan, baik bagi pimpinan maupun setiap individu
 - 3) Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko diimplementasikan cukup efektif;
 - 4) Perusahaan telah menerapkan Manajemen Risiko dengan perbaikan terus-menerus sebagai bukti perusahaan telah proaktif dalam penerapan Manajemen Risiko;
 - 5) Penerapan Manajemen Risiko telah didukung sistem informasi yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan; dan
 - 6) Evaluasi terhadap pencapaian kinerja telah dilakukan secara berkala.
- b. Fase Praktik yang Lebih Baik (+)
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 4,5 hingga 4,8 dari skala 5. BUMN pada fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui praktik yang lebih baik dan sedang dalam transisi menuju praktik terbaik.
5. Fase Praktik Terbaik (*Best Practice Phase*)
- Memiliki skor Penilaian RMI berkisar antara 4,9 hingga 5,0 dari skala 5. BUMN dalam fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a. Perusahaan menerapkan praktik-praktik terbaik Manajemen Risiko sesuai praktik standar global industri;
 - b. Budaya Risiko sepenuhnya tertanam di dalam organisasi, telah dilaksanakan sepenuhnya oleh seluruh insan di BUMN yang didukung dengan pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kapabilitas sumber daya Manajemen Risiko;
 - c. Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko diterapkan secara efektif dan dilakukan perbaikan secara berkelanjutan;
 - d. Proses Manajemen Risiko menggunakan metode yang terdepan (*advanced*) dengan sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya. Pembaharuan dan perbaikan proses Manajemen Risiko dilakukan secara berkelanjutan;
 - e. Perusahaan telah menempatkan Manajemen Risiko sebagai pendorong untuk menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan menjadi dasar setiap pengambilan keputusan dengan memperhitungkan setiap peluang yang ada; dan

f. Tren kinerja meningkat dari tahun ke tahun.

C. Alur Proses Penilaian RMI

Alur proses dan sistem Penilaian RMI Perusahaan perlu dilakukan sesuai dengan SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan BUMN yang digambarkan pada Gambar 10.



Gambar 10 Alur Proses Penilaian RMI

Alur proses Penilaian RMI terdiri dari Proses Penilaian RMI serta Pemantauan dan Evaluasi. Penjelasan terkait alur proses Penilaian RMI dijabarkan sebagai berikut:

1. Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI

Penilaian RMI dapat dilaksanakan oleh Penilai Internal dan/atau Penilai Independen. Adapun penjelasan terkait pelaksana, dijelaskan sebagai berikut:

a. Penilaian RMI oleh Tim Penilai Internal (Penilaian Internal)

Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko membentuk dan menetapkan tim penilai untuk melakukan Penilaian RMI dengan metode Penilaian Internal melalui Keputusan Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko. Untuk Tim Penilai Internal perlu memiliki minimal kualifikasi sebagai berikut:

- 1) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;
- 2) Memiliki pengetahuan Manajemen Risiko yang baik;
- 3) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
- 4) Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis Perusahaan;
- 5) Memiliki integritas dan mampu bersikap independen;
- 6) Mampu mengevaluasi dokumen secara terperinci; dan
- 7) Memiliki keterampilan wawancara.

Penilaian RMI pada Perusahaan dan Anak Perusahaan dilakukan oleh Tim yang terdiri dari Lini Kedua dan Lini Ketiga yang diketuai oleh Lini Ketiga. Komposisi Tim Penilai berasal dari Perusahaan dan Anak Perusahaan dengan ketentuan, sebagai berikut:

- 1) Tim Penilai yang berasal dari Anak Perusahaan tidak dapat melakukan Penilaian RMI untuk Anak Perusahaan;
- 2) Penilaian RMI di Perusahaan dilakukan oleh Tim Penilai yang ketua timnya bukan berasal dari Perusahaan tersebut.

b. Penilaian RMI oleh Penilai Independen

Direksi menunjuk pihak independen eksternal untuk melakukan penilaian sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) pengadaan Perusahaan. Penilai Independen yang bertugas melakukan Penilaian RMI terlebih dahulu menandatangani perjanjian kerahasiaan (*Non-Disclosure Agreements*) sebelum melakukan penilaian guna memastikan bahwa Tim Penilai tidak akan melakukan tindakan yang menyebabkan kebocoran informasi rahasia Perusahaan dan/atau Anak Perusahaan sebagai bagian penting dari proses pelaksanaan Penilaian RMI. Adapun kualifikasi perusahaan/ instansi Penilai Independen yang ditunjuk untuk melakukan Penilaian RMI, adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki praktik atau afiliasi perusahaan yang bergerak di bidang Manajemen Risiko;
- 2) Memiliki pengalaman bekerja sama dengan Perusahaan BUMN, lembaga negara lainnya, regulator, atau perusahaan swasta di dalam dan luar negeri yang sesuai dengan sektor industri Perusahaan;
- 3) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan Perusahaan, baik ukuran maupun kompleksitas; dan
- 4) Memiliki jumlah tim yang memadai dan personil yang kompeten dalam menjalankan Penilaian RMI sesuai dengan ukuran dan kompleksitas Perusahaan.

Sedangkan kualifikasi untuk anggota tim penilai yang ditunjuk untuk melakukan Penilaian RMI adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;
- 2) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
- 3) Memiliki pemahaman terhadap praktik Manajemen Risiko terbaik;
- 4) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan/instansi yang setara dengan Perusahaan baik ukuran maupun kompleksitas; dan
- 5) Memiliki pemahaman mendalam terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada sektor industri Perusahaan.

Dalam hal penilaian dilakukan oleh Penilai Independen, Tim Penilai Internal menjadi *counterpart* Penilai Independen guna mendukung kelancaran pelaksanaan Penilaian RMI oleh Penilai Independen. Tim Penilai Internal menunjuk PIC Koordinasi untuk mempercepat pengumpulan seluruh dokumen dari *Risk Owner/Risk Officer/Risk Agent* Unit sebagai materi Penilaian RMI kepada Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.

2. Pengumpulan, Reviu, dan Penilaian Bukti Dokumen serta Survei

Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun daftar kebutuhan data sesuai dengan Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Kementerian BUMN sebagaimana terdapat dalam Lampiran 4 Pedoman ini. Data yang dibutuhkan minimal memenuhi ketentuan sesuai dengan Parameter Penilaian RMI. Referensi data/dokumen yang dibutuhkan merujuk pada Lampiran 5 Pedoman ini. Daftar referensi data/dokumen tersebut dapat ditambahkan apabila diperlukan.

Tim Penilai Internal menyusun dan mengirimkan pemberitahuan tertulis kepada Direksi, Dewan Pengawas, Komite Pemantau Risiko, Kepala Unit dan *Risk Officer* sebagai pemberitahuan resmi yang berisi:

- a. Informasi proses Penilaian RMI yang sedang dilakukan;
- b. Gambaran tahapan proses Penilaian RMI; dan

- c. Nama dan detail kontak anggota Tim Penilai Internal atau Penilai Independen serta PIC Koordinasi yang bertanggung jawab.

Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyampaikan permintaan data kepada PIC Koordinasi, yang terdiri dari:

- a. Tujuan permintaan data antara lain untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai basis fakta dalam menilai RMI BUMN tersebut.
- b. Daftar kebutuhan data yang berisi:
 - 1) Deskripsi data yang dibutuhkan;
 - 2) Nama dokumen yang memuat data yang dibutuhkan;
 - 3) Ketersediaan data (*checklist*); dan
 - 4) Kolom untuk menuliskan keterangan, seperti nomor halaman dokumen yang memuat data dan alasan jika data tidak ada.
- c. Ketentuan terkait data/dokumen yang disampaikan yaitu periode dokumen sesuai dengan periode observasi penilaian (1 Januari sampai dengan 31 Desember) serta merupakan data/dokumen yang telah disahkan, telah disosialisasikan, dan/atau diimplementasikan dalam kegiatan operasional Perusahaan sesuai dengan periode observasi penilaian.
- d. Tenggat waktu penyerahan data.

PIC Koordinasi selanjutnya mengirim dokumen yang telah dikumpulkan ke Tim Penilai Internal atau Penilai Independen. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen membangun survei yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan menghindari survei yang berpotensi memperoleh hasil yang bias/normatif/kecenderungan terdistribusi pada salah satu *tail* (kanan atau kiri saja). Pengisian survei dilakukan oleh Dewan Pengawas, Direksi, Komite Pemantau Risiko, perwakilan unit Lini Pertama, perwakilan unit Lini Kedua yang tidak merangkap sebagai Tim Penilai, dan perwakilan unit Lini Ketiga yang tidak merangkap sebagai Tim Penilai.

Penentuan responden yang menjadi perwakilan unit Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga mewakili populasi masing-masing lini. Responden yang mengisi survei dipastikan memahami pertanyaan atau pernyataan survei dan dipastikan melakukan pengisian secara objektif tanpa tekanan atau pengaruh dari siapa pun. Pengolahan hasil survei dilakukan secara ilmiah yang dapat mencerminkan kondisi atau fakta yang ada di lapangan.

Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun penilaian berdasarkan revidu dokumen yang telah terkumpul dan hasil survei sekaligus sebagai persiapan materi yang perlu didalami pada tahap wawancara. Langkah yang dilakukan dalam proses ini yaitu:

- a. Mengevaluasi Kriteria dari tiap Parameter sebagaimana terdapat pada Lampiran 4 Pedoman ini. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen memberikan skor hasil revidu dokumen dan survei untuk tiap Parameter dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Pemenuhan Kriteria akan menentukan skor untuk setiap Parameter.
 - 2) Jumlah/kualitas Kriteria yang harus dipenuhi akan meningkat secara progresif dari skor 1 sampai 5.
 - 3) Untuk tiap Parameter, skor diberikan hanya dalam "bilangan bulat" yaitu 1,2,3,4,5 tanpa desimal/pecahan. Sedangkan skor untuk tiap Dimensi dapat berupa pecahan dalam satu angka desimal berdasarkan rata-rata skor tiap Parameter.

Pada saat melakukan penilaian dari hasil revidu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen harus dapat mengevaluasi apakah seluruh Kriteria di masing-masing Parameter terpenuhi. Jika salah satu Kriteria tidak terpenuhi, maka dianggap

tidak memenuhi keseluruhan Kriteria untuk mencapai skor yang dituju. Misalnya, jika terdapat 3 Kriteria untuk mencapai skor 4, tetapi Perusahaan hanya memenuhi 2 dari 3 Kriteria, maka Perusahaan tersebut harus diberi skor 3.

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

Setelah melakukan reviu atas dokumen dan survei yang dikumpulkan, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menentukan skor dari hasil reviu dokumen dan survei serta mengisi lembar penilaian dengan informasi berikut:

- a. Temuan/gap utama: diisi sesuai temuan Tim Penilai yang didapatkan dari kajian dokumen dan survei, kemudian diberi skor sesuai Kriteria evaluasi.
- b. Kutipan dan bukti penting: diisi dengan bukti-bukti penting yang mendukung temuan pada huruf a.
- c. Sumber data: diisi dengan sumber/lokasi dari bukti-bukti yang dikumpulkan (sebagai referensi).
- d. Penentuan skor dan penjelasan singkat mengenai justifikasi pemberian skor sesuai masing-masing Kriteria evaluasi.

Ilustrasi lembar penilaian hasil reviu dokumen digambarkan dalam diagram pada Lampiran 6 Pedoman ini.

Penentuan skor sebelum melakukan wawancara dimaksudkan untuk:

- a. Mendapatkan gambaran/pemahaman atas kematangan Risiko pada Perusahaan agar tahapan wawancara menjadi lebih terarah.
 - b. Mengoptimalkan waktu wawancara untuk membahas pertanyaan yang sulit dikaji dengan kajian dokumen (misalnya budaya Risiko, rencana transformasi *Enterprise Risk Management/ERM* yang mungkin masih dirahasiakan dan sebagainya).
3. Wawancara

Metode wawancara ditetapkan oleh Tim Penilai Internal atau Penilai Independen. Wawancara dilakukan minimal terhadap Perwakilan Dewan Pengawas, Komite Pemantau Risiko, Direksi, Tim dari Lini Kedua seperti Unit Manajemen Risiko, Tim dari Lini Ketiga (*Internal Audit*), serta Kepala Unit Lini Pertama/*Risk Owner*.

Wawancara dilakukan dengan panduan lembar penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei. Cara memanfaatkan hasil reviu dokumen dan survei untuk menunjang proses penilaian selama wawancara yaitu:

- a. Pada saat melakukan reviu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengkategorikan 3 jenis Parameter sebagai berikut:

- 1) Parameter prioritas tinggi untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter yang tidak memiliki bukti/dasar fakta berdasarkan hasil revidu dokumen dan survei.
 - 2) Parameter prioritas menengah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter dengan beberapa bukti/dasar fakta yang ditemukan dari hasil revidu dokumen dan survei, namun belum cukup untuk menjustifikasi pemenuhan Kriteria tertentu.
 - 3) Parameter prioritas rendah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter lain selain Parameter angka 1) dan 2) di atas.
- b. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menyusun daftar pertanyaan wawancara berdasarkan lembar penilaian hasil revidu dokumen dan survei, mulai dari Parameter dengan prioritas tinggi hingga Parameter dengan prioritas rendah.
- c. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat memeriksa Kriteria Penilaian RMI dan mengubahnya menjadi pertanyaan sebagai panduan untuk wawancara. Pemahaman yang diperoleh dari kajian dokumen dan survei juga dapat ditambahkan dalam penjelasan pertanyaan untuk memberikan konteks yang lebih luas. Karakteristik pertanyaan yang dapat diajukan pada saat wawancara yaitu:
- 1) Mampu mengarahkan kepada isu Parameter;
 - 2) Mampu mengelaborasi dan mengarahkan posisi pemenuhan Kriteria atas suatu Parameter;
 - 3) Mampu menghasilkan informasi yang dapat dibuktikan secara jelas dengan didukung bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis Perusahaan atau dibuktikan dengan hasil nyata atau dampak yang dapat diukur.

Dalam mengevaluasi hasil wawancara dan menentukan skor perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Mengevaluasi temuan dari hasil wawancara dan membandingkannya dengan hasil revidu dokumen dan survei. Jika terdapat perbedaan informasi, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen melakukan validasi terhadap informasi yang lebih mutakhir dengan memastikan informasi tersebut telah didukung oleh:
 - 1) Bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis Perusahaan.
 - 2) Bukti non dokumen yang telah dikonfirmasi kepada pihak lain dengan hasil informasi yang konsisten. Kutipan penting dari wawancara selanjutnya dituangkan dalam lembar penilaian bersamaan dengan hasil revidu dokumen dan survei dengan ilustrasi sebagaimana pada Lampiran 6.
- b. Merevidu skor penilaian dari hasil revidu dokumen dan survei berdasarkan informasi tambahan dari wawancara.
- c. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengirimkan tambahan permintaan data menindaklanjuti informasi tambahan yang ditemukan dalam wawancara Penilaian RMI.

Hasil proses wawancara ini diantaranya yaitu:

- a. Sudut pandang manajemen dan karyawan Perusahaan terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk mengawal tercapainya sasaran perusahaan.
- b. Bukti kualitatif dan kuantitatif untuk memvalidasi atau merevidu skor penilaian hasil revidu dokumen dan survei.

4. Penilaian dan Pelaporan

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

a. Menentukan Skor Aspek Dimensi

Menganalisis celah (gap) pemenuhan Kriteria dan melakukan penilaian skor untuk setiap Parameter dengan mempertimbangkan bukti-bukti data dan fakta secara keseluruhan dari reviu dokumen serta hasil wawancara Penilaian RMI. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menginput skor untuk setiap Parameter dengan skala 1-5, sebagaimana ilustrasi pada Tabel 17.

Tabel 17 Ilustrasi Input Skor tiap Parameter Penilaian RMI

				● skor saat ini
Dimensi	Sub Dimensi	Parameter	Skor Saat Ini	
1	a	1 Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	1 2 3 4 5	
		2 Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	1 2 3 4 5	
	b	3 Program peningkatan keahlian Risiko	1 2 3 4 5	
2	a	4 Akuntabilitas organ pengelola risiko	1 2 3 4 5	
		5 Tingkat kematangan organ pengelola risiko	1 2 3 4 5	
	b	6 Keterlibatan aktif Dekom/Dewas dalam pengelolaan Risiko	1 2 3 4 5	
		7 Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	1 2 3 4 5	
		8 Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	1 2 3 4 5	
		9 Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	1 2 3 4 5	
		10 Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	1 2 3 4 5	
		11 Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	1 2 3 4 5	
		12 (dst)	1 2 3 4 5	

Menentukan skor untuk setiap Dimensi menggunakan metode rata-rata dari skor untuk semua Parameter dalam Dimensi tersebut. Ilustrasi penentuan skor Aspek Dimensi digambarkan pada Tabel 18.

Tabel 18 Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter	Skor Parameter	Skor Dimensi	
1	Budaya dan Kapabilitas Risiko	a Budaya Risiko	1 Internalisasi budaya risiko dalam budaya perusahaan	3	2,7
		b Kapabilitas Risiko	2 Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	2	
			3 Program Peningkatan keahlian risiko	3	
2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a Organ Pengelola Risiko	4 Akuntabilitas Organ Pengelola Risiko	3	2,9
			5 Tingkat kematangan Organ Pengelola Risiko	3	
				b Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	
		7 Eskalasi permasalahan kepada Dewan Pengawas	3		
		8 Tingkat pemahaman risiko di jajaran Dewan Pengawas	3		
	9 Peran komite-komite di bawah Dewan Pengawas	2			
	10 Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan risiko	3			
	11 Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua risiko	3			
	12 Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	3			
	c Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13 Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	3		
		14 Peran dan fungsi Lini Pertama	3		
		15 Peran dan fungsi Lini Kedua	3		
		16 Peran dan fungsi Lini Ketiga	2		
		17 Interaksi antara fungsi risiko dan assurance (kepatuhan, legal, audit)	4		
	18 Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	3			
3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a Strategi Risiko	19 ... Dst	3	3,1
4	Model, data, dan teknologi risiko	a Permodelan dan Teknologi Risiko	39 Model/ alat pemantauan untuk menunjang proses manajemen risiko dan pengambilan keputusan	3	3,7
			40 Sistem informasi Manajemen Risiko	4	
	b Data Risiko	41 Cakupan dan kualitas data risiko	4		
Skor Aspek Dimensi			3,1		

Setelah skor Aspek Dimensi diketahui, selanjutnya menganalisis kekuatan dan kelemahan dari Aspek Dimensi untuk menentukan celah (*gap*) serta rekomendasi perbaikan berkelanjutan. Hasil penilaian atas Aspek Dimensi disusun dalam ringkasan yang memuat:

- 1) Skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut.
- 2) Skor Aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter.
- 3) Temuan utama yang menunjukkan:
 - a) Kekuatan/aspek yang sudah baik.
 - b) Gap/kekurangan/area perbaikan.
- 4) Mencantumkan rekomendasi-rekomendasi perbaikan pada aspek Dimensi yang dapat dilakukan untuk jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun).

Ilustrasi ringkasan penilaian atas Aspek Dimensi digambarkan dalam Gambar pada Lampiran 6 Pedoman ini.

Sebelum dilakukan finalisasi atas hasil skor Aspek Dimensi dalam Penilaian RMI, hasil skor divalidasi berdasarkan beberapa data/fakta yang tersedia, diantaranya:

- 1) Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan data historis hasil Penilaian RMI di periode sebelumnya, dengan ketentuan Penilaian sebelumnya dilakukan menggunakan Dimensi, Parameter, dan Kriteria yang sama.
- 2) Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan kondisi aktual misalnya terdapat kejadian Risiko besar yang melibatkan Perusahaan dan belum menjadi pertimbangan pada proses Penilaian RMI.

- 3) Melakukan evaluasi terhadap realisasi penyelesaian rekomendasi atas hasil Penilaian RMI tahun sebelumnya.

Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menilai apakah diperlukan penyesuaian skor pada tingkat terkecil untuk memvalidasi hasil misalnya menyesuaikan skor beberapa Parameter untuk menentukan skor Penilaian RMI secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) kejadian yang mengharuskan dilakukannya penyesuaian. Sebagai contoh suatu Perusahaan terkena dampak yang material atas peristiwa Risiko satu tahun ke belakang sehingga skor Penilaian RMI secara keseluruhan seharusnya lebih rendah dari hasil skor awal Penilaian RMI. Dalam situasi tersebut, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat:

- 1) Menyelidiki akar penyebab terjadinya materialisasi peristiwa risiko tersebut; dan
- 2) Menentukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan topik tersebut dan menyesuaikan skor awal dengan tambahan bukti- bukti baru yang ditemukan.

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

b. Menentukan Skor Aspek Kinerja

Setelah diperoleh skor Aspek Dimensi, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen selanjutnya memperhitungkan Aspek Kinerja untuk kemudian menentukan Skor RMI. Perhitungan skor Aspek Kinerja dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Penerapan perhitungan Aspek Kinerja berlaku untuk Perusahaan dengan skor Aspek Dimensi $\geq 3,00$.
- 2) Perhitungan Aspek Kinerja ditetapkan berdasarkan total nilai:
 - a) Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*final rating*) merujuk pada hasil pemeringkatan dari Perusahaan Pemeringkat; dan
 - b) Peringkat Komposit Risiko yang telah direviu oleh SPI merujuk pada Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko.
- 3) Bobot atas tiap Aspek Kinerja sebagaimana pada Tabel 19.

Tabel 19 Bobot Aspek Kinerja

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

- 4) Konversi penilaian Tingkat Kesehatan berdasarkan Tabel 20.

Tabel 20 Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

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

5) Konversi Peringkat Komposit Risiko berdasarkan Tabel 21

Tabel 21 Konversi Peringkat Komposit Risiko

Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	Nilai Konversi
1	100
2	78
3	55
4	33
5	10

6) Nilai konversi untuk Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko selanjutnya dikalikan dengan masing-masing bobot pada butir 3) yang akan menghasilkan Total Skor Aspek Kinerja.

7) Kemudian dilakukan penyesuaian skor penilaian Aspek Dimensi terhadap perolehan total skor Aspek Kinerja menggunakan Tabel 22.

Tabel 22 Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi

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

8) Berikut merupakan ilustrasi perhitungan skor Aspek Kinerja

Tabel 23 Ilustrasi Perhitungan Skor Aspek Kinerja

Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Nilai Bobot
Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>final rating</i>)	A	79	50%	39,5
Peringkat Komposit Risiko	2	78	50%	39,0
Total Skor Aspek Kinerja				78,5
Penyesuaian Skor				-0,50

c. Penentuan Skor RMI

Setelah dilakukan perhitungan skor Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja, selanjutnya dilakukan perhitungan Skor RMI sebagaimana ilustrasi pada Tabel 24 dan Tabel 25.

Tabel 24 Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI

ASPEK DIMENSI				
Parameter	Dimensi	Deskripsi	Skor Dimensi	Skor
1 s.d 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko	3,7	
4 s.d 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	3,0	
20 s.d 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	3,8	
34 s.d 39	4	Proses dan Kontrol Risiko	3,2	
40 s.d 42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko	3,0	
1 s.d 42	Skor Aspek Dimensi			3,4
ASPEK KINERJA				

No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Nilai Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>final rating</i>)	A	79	50%	39,5	
2	Peringkat Komposit Risiko	2	78	50%	39,0	
1 s.d 2	Total Skor Aspek Kinerja					78,5
	Penyesuaian Skor					-0,50
SKOR RMI						2,9

Tabel 25 Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI

ASPEK DIMENSI						
Parameter	Dimensi	Deskripsi		Skor Dimensi	Skor	
1 s.d 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko		2,6		
4 s.d 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko		3,1		
20 s.d 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan		3,0		
34 s.d 39	4	Proses dan Kontrol Risiko		2,8		
40 s.d 42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko		3,0		
1 s.d 42	Skor Aspek Dimensi				2,9	
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Nilai Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>final rating</i>)	A	79	50%	39,5	
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Nilai Bobot	Skor
2	Peringkat Komposit Risiko	2	78	50%	39,0	
1 s.d 2	Total Skor Aspek Kinerja					78,5
	Penyesuaian Skor					0,0*
SKOR RMI						2,9

*Keterangan:

Pada Tabel 25 Ilustrasi 2, tidak dilakukan penyesuaian skor untuk Aspek Kinerja. Hal tersebut dikarenakan Skor Aspek Dimensi Penilaian RMI yang diperoleh nilainya adalah < 3,00 sehingga skor untuk Aspek Kinerja nilainya adalah 0,0.

- d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen mendiskusikan dan mengkonfirmasi draf hasil Penilaian RMI bersama dengan Direksi dan Dewan Pengawas. Hasil konfirmasi berupa analisa celah (*gap*) dari setiap Dimensi Penilaian RMI, kemudian ditetapkan rekomendasi perbaikan yang wajib ditindaklanjuti oleh Perusahaan dalam jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun).

Penyusunan rekomendasi perbaikan perlu memuat hal-hal berikut:

- 1) Tabel rekomendasi perbaikan Manajemen Risiko.
- 2) Pemetaan rekomendasi berdasarkan dampak dan kemudahan implementasi.
- 3) Prioritisasi penyelesaian rekomendasi dikelompokkan berdasarkan:

- a) Prioritas pertama yaitu rekomendasi dengan dampak tinggi dan mudah diimplementasikan.
- b) Prioritas kedua yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan mudah diimplementasikan atau rekomendasi dengan dampak tinggi namun tidak mudah diimplementasikan.
- c) Prioritas ketiga yaitu rekomendasi dengan dampak rendah dan tidak mudah diimplementasikan.

Format penyusunan rekomendasi hasil Penilaian RMI sebagaimana terlampir pada Lampiran 6 Pedoman ini. Selanjutnya atas rekomendasi dan prioritas yang telah dilakukan, maka dapat disusun peta jalan (*roadmap*) perbaikan Manajemen Risiko.

- e. Direksi bertanggung jawab terhadap penyelesaian rekomendasi perbaikan yang telah ditetapkan sesuai dengan lini masa (*timeline*) dan wajib memberikan penjelasan atas tidak tercapainya tindak lanjut kepada Dewan Pengawas dan Pemilik Modal. Rekomendasi perbaikan tersebut menjadi bagian dari penilaian kinerja Direksi.
- f. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun dan melakukan finalisasi laporan Penilaian RMI yang memuat paling sedikit:
 - 1) Tujuan, ruang lingkup, lini masa (*timeline*), dan sistematika pelaksanaan Penilaian RMI.
 - 2) Ringkasan hasil Penilaian RMI berupa aspek yang sudah baik, celah (*gap*) utama, rekomendasi perbaikan dan peta jalan (*roadmap*) yang harus dilakukan oleh Perusahaan. Penyusunan peta jalan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Peta jalan memuat perbaikan jangka pendek (kurang dari 1 tahun) serta jangka panjang (lebih dari 1 tahun).
 - b) Periode peta jalan disesuaikan dengan periode RJPP Perusahaan.
 - c) Peta jalan untuk rekomendasi perbaikan disusun dengan memperhatikan kesinambungan dengan pelaksanaan perbaikan merujuk pada peta jalan hasil Penilaian RMI sebelumnya.
 - 3) Hasil penilaian setiap Parameter dan bukti-bukti yang terkumpul.
- g. Direktur yang membidangi fungsi Manajemen Risiko menyampaikan laporan hasil Penilaian RMI kepada Pemilik Modal, Direksi, Dewan Pengawas, Komite Pemantau Risiko, *Risk Owner*, dan *Stakeholder* terkait lainnya.
- h. Gambaran umum hasil Penilaian RMI dipublikasikan pada laporan tahunan Perusahaan.
- i. Laporan Penilaian RMI beserta ringkasan hasil Penilaian RMI sebagaimana Lampiran 7 Pedoman ini disampaikan kepada Pemilik Modal paling lambat 1 (satu) bulan setelah tanggal Laporan Penilaian RMI melalui portal EGRC Kementerian BUMN.
- j. Perusahaan wajib menindaklanjuti rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI sesuai dengan lini masa (*timeline*) yang telah ditentukan dan disepakati oleh Direksi dan Dewan Pengawas dan realisasi tindak lanjut rekomendasi wajib dipenuhi di atas 50% setiap tahunnya atau secara bertahap dipenuhi sesuai dengan *Roadmap* Manajemen Risiko.
- k. Perusahaan wajib mendokumentasikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI secara triwulanan dengan melengkapi tabel yang ditetapkan dalam petunjuk teknis ini sebagaimana dimaksud pada Lampiran 7 Pedoman ini.
- l. Perusahaan wajib menyampaikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI kepada Pemilik Modal melalui portal EGRC Kementerian BUMN.

5. Pemantauan

Proses Pemantauan dilakukan oleh Pemilik Modal.

D. Pengaturan Implementasi Penilaian RMI

Untuk proses Penilaian RMI berlaku ketentuan sebagai berikut:

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

BAB VI

SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Direksi wajib melaksanakan Sistem Pengendalian Intern secara efektif dengan tujuan:

1. Menjaga dan mengamankan aset Perusahaan;
2. Menjamin tersedianya informasi dan laporan keuangan dan manajemen yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan dan ketentuan intern Perusahaan;
4. Mengurangi dampak keuangan atau dampak kerugian, penyimpangan termasuk *fraud*, dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya; dan
6. Meningkatkan efektivitas budaya Risiko pada organisasi Perusahaan secara menyeluruh.

Sistem Pengendalian Intern dalam penerapan Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:

1. Kesesuaian Sistem Pengendalian Intern dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
2. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, serta penetapan limit Risiko;
3. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari lini pertama kepada lini kedua;
4. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan;
5. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
6. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan;
7. Kaji ulang atau *review* yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan;
8. Pengujian dan kaji ulang atau *review* yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko;
9. Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit; dan
10. Verifikasi dan kaji ulang atau *review* secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Sistem pengendalian Intern dalam implementasi Manajemen Risiko mencakup diantaranya pengendalian atas pelaporan keuangan dan kegiatan operasi yang akurat dan tepat waktu, maka diperlukan kebijakan yang mengatur tentang mekanisme *Internal Control Over Financial Report* (ICOFR), yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) bahwa laporan keuangan telah disusun secara andal dan bebas dari salah saji material sehingga dapat memberikan keyakinan yang lebih memadai kepada Pemilik modal, Dewan Pengawas, Direksi, Anak Perusahaan, Lini Pertama, Lini Kedua- Fungsi ICOFR, dan Lini Ketiga dalam pelaksanaan setiap tahapan ICOFR.

ICOFR dirancang untuk memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) bukan untuk memberikan keyakinan absolut (*absolute assurance*) atas keandalan laporan keuangan. Hal ini dikarenakan limitasi yang melekat (*inherent risk*) pada sistem pengendalian internal, seperti:

1. Efektivitas pengendalian dipengaruhi oleh pertimbangan penilaian atau keputusan yang diambil oleh Pemilik Pengendalian (*Control Owner*) berdasarkan informasi yang tersedia.

2. Limitasi Pengendalian/*Control Limitations* – Rancangan pengendalian dapat gagal, *Control Owner* dapat salah mengerti arahan atau melakukan kesalahan dalam pelaksanaan pengendalian (*human error*) atau dapat disebabkan oleh implementasi teknologi baru dan kompleksitas teknologi informasi.
3. Pengabaian Manajemen/*Management Override* – Kemampuan pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola untuk memanipulasi catatan akuntansi dan menyusun laporan keuangan yang mengandung kecurangan dengan mengabaikan pengendalian, bahkan jika pengendalian tersebut tampaknya beroperasi secara efektif.
4. Kolusi – Sistem pengendalian internal dapat tidak berjalan apabila terdapat kolusi, yaitu perilaku kolektif untuk mengubah data keuangan dan/atau informasi, di mana kemungkinan tidak dapat dideteksi oleh sistem pengendalian internal.

Implementasi ICOFR terdiri dari 5 (lima) tahapan besar yang terdiri dari Perancangan, Implementasi & Pemantauan Berkelanjutan, Evaluasi, Remediasi, dan Pelaporan yang selanjutnya dilakukan asurans oleh Praktisi Eksternal, seperti pada Gambar 11.



Gambar 11 Tahapan/ *Lifecycle* ICOFR

Ketentuan maupun mekanisme dari implementasi ICOFR diatur lebih lanjut dalam Pedoman dan Prosedur tersendiri.

BAB VII

PENUTUP

Pedoman ini disusun untuk memberikan pemahaman dan penyamaan persepsi bagi seluruh insan Perusahaan dalam penerapan Manajemen Risiko Perusahaan. Adapun Pedoman ini merupakan hasil dari penyesuaian terhadap kebijakan-kebijakan Pemilik Modal yang disesuaikan dengan proses bisnis Perusahaan.

Proses selanjutnya terhadap penyesuaian tersebut dilakukan perbaikan pada kebijakan Perusahaan, aturan dan prosedur pelaksanaan kegiatan dengan memperhatikan hasil dari penerapan manajemen risiko, dengan demikian peningkatan penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dapat terwujud untuk diperolehnya keyakinan yang memadai dalam mencapai tujuan Perusahaan.

Demikian Pedoman ini disusun untuk dapat dilakukan sinkronisasi dan harmonisasi dengan Pedoman lain, sehingga dapat mengintegrasikan proses bisnis Perusahaan yang bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan.

Ditetapkan di: Jatiluhur
pada tanggal: 2025

PERUM JASA TIRTA II

DEWAN PENGAWAS



KELIK WIRAWAN WAHYU WIDODO
Ketua Dewan Pengawas



DIREKSI



IMAM SANTOSO
Direktur Utama



LAMPIRAN - LAMPIRAN

Lampiran 1 Matriks RASCI	97
Lampiran 2 Taksonomi Risiko	99
Lampiran 3 <i>Fault Tree Analysis</i>	100
Lampiran 4 Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko.....	101
Lampiran 5 Referensi Daftar Kebutuhan Data dan Dokumen.....	180
Lampiran 6 Lembar Penilaian Indeks Kematangan Risiko.....	188
Lampiran 7 Format Pelaporan Hasil Penilaian Indeks Kematangan Risiko	193

Lampiran 1 Matriks RASCI

Tanggung jawab dan peran *stakeholder* dalam manajemen risiko digambarkan dalam *RASCI Matrix* (*R:Responsible, A:Accountable, S:Support, C:Consulted, I:Informed*)

No	URAIAN	DIREKSI	KADIV/GM/ KEPALA UNIT	Unit MR	KSPI	ANAK PERUSAHAAN
1	PROFIL RISIKO KORPORAT					
a.	Profil Risiko Korporat	A/I	S	R	I	S
b.	Menindaklanjuti Rencana Penanganan	A/I	R	C/I	I	R
c.	Pemantauan KRI dan Penanganan	A/I	S	R/C/I	I	S
d.	Pelaporan	A/I	S	R	I	S
2	PROFIL RISIKO UNIT/ ANAK PERUSAHAAN					
a.	Profil Risiko Unit/AP	A	R	C/I	I	R
b.	Menindaklanjuti Rencana Penanganan	A	R	C/I	I	R
c.	Pemantauan KRI dan Penanganan	A	R	C/I	I	R
d.	Pelaporan	A	R	C/I	I	R
e.	Agregasi Risiko Unit	A/C	S	R	I	S
3	KAJIAN RISIKO UNTUK PROSES PERSETUJUAN DEWAS					
a.	Penyusunan Kajian Risiko	R	S	C/I	-	S
b.	Review & Verifikasi Kajian Risiko	-	-	R	-	-
c.	Menindaklanjuti Rencana Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	R
d.	Pemantauan KRI dan Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	R
e.	Pelaporan	S/C/I	S	R	I	S
4	KAJIAN RISIKO UNTUK PROSES PERSETUJUAN DIREKSI					
a.	Penyusunan Kajian Risiko	I/C	R	C/I	I	R
b.	Review & Verifikasi Kajian Risiko	-	-	R	-	-
c.	Menindaklanjuti Rencana Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	R
d.	Pemantauan KRI dan Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	R
e.	Pelaporan	S/C/I	S	R	I	S

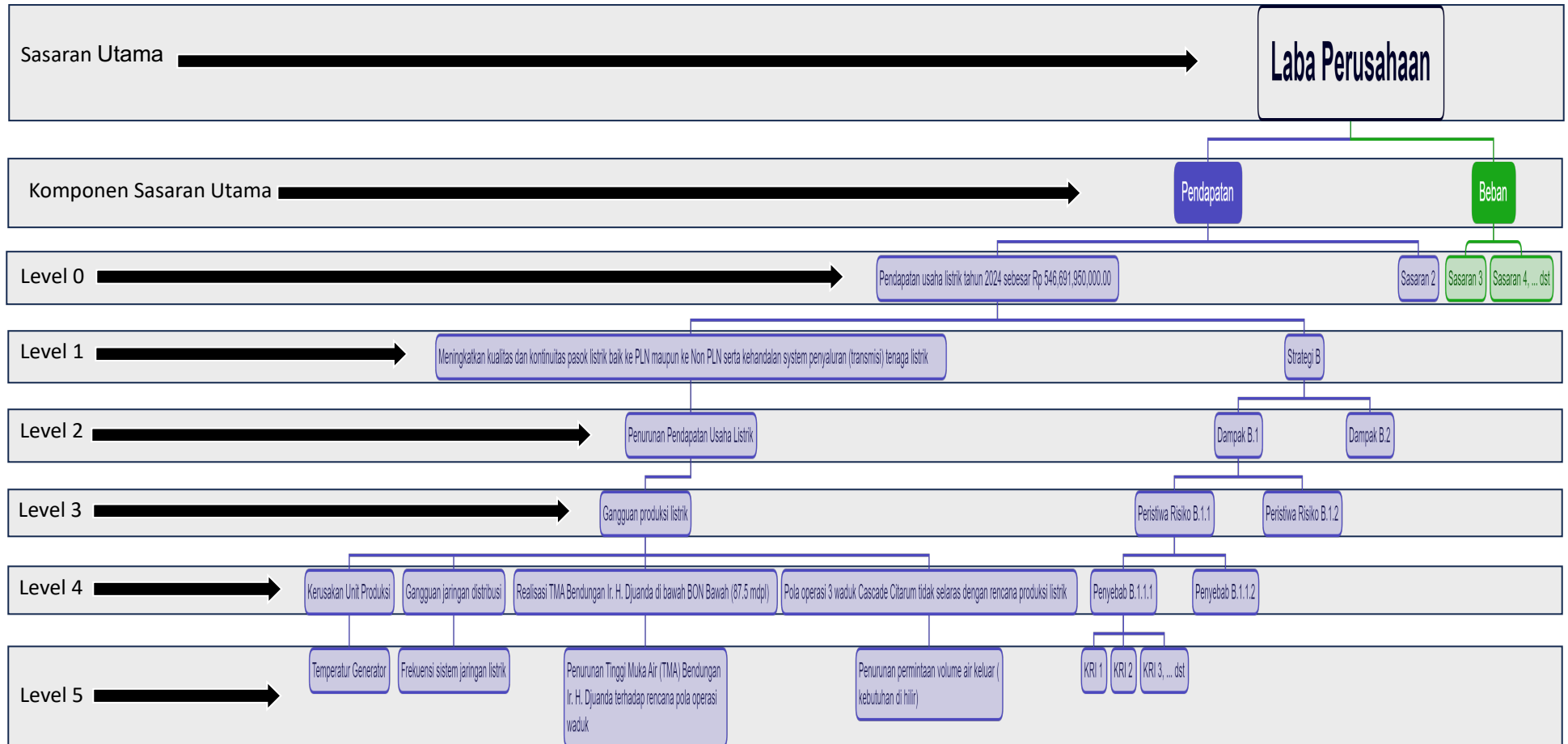
5	KAJIAN RISIKO LAINNYA					
a.	Penyusunan Profil Risiko	C/I	R	C/I	-	R
b.	Menindaklanjuti Rencana Penanganan	C/I	R	C/I	-	R
c.	Pemantauan KRI	C/I	R	C/I	-	R
d.	Pemantauan dan Pelaporan tindaklanjut Penanganan	C/I	R	C/I	I	R
6	Pelaporan <i>Loss Event</i>	A	R	C/I	I	R
7	<i>Asesmen Risk Maturity</i>	A	S	R	R	S
8	<i>Capacity Building Manajemen Risiko</i>	A	S	R/C/S	S	S

Lampiran 2 Taksonomi Risiko

T1 (Taksonomi Tema Risiko)	T2 (Taksonomi Kategori Risiko)	T3 (Taksonomi Peristiwa Risiko)
1. Risiko portofolio; 2. Risiko struktur Perusahaan 3. Risiko Bisnis Perusahaan; dan 4. Risiko lainnya	1. Risiko Fiskal 2. Risiko Kebijakan; 3. Risiko Komposisi; 4. Risiko struktur Perusahaan; 5. Risiko restrukturisasi dan reorganisasi; 6. Risiko lainnya	1. Risiko terkait dividen 2. Risiko terkait kebijakan sumber daya manusia 3. Risiko terkait kebijakan sektoral 4. Risiko terkait konsentrasi portofolio 5. Risiko terkait struktur Perusahaan 6. Risiko terkait penggabungan, pengambilalihan, peleburan, pemisahan, pembubaran, likuidasi, kemitraan, dan restrukturisasi 7. Risiko terkait formulasi strategis 8. Risiko terkait pasar dan makro ekonomi 9. Risiko terkait keuangan 10. Risiko terkait hukum, reputasi, dan kepatuhan 11. Risiko terkait proyek 12. Risiko terkait teknologi informasi dan keamanan siber 13. Risiko terkait sosial dan lingkungan 14. Risiko terkait operasional 15. Risiko terkait kesehatan dan keselamatan kerja 16. Risiko lainnya.

Lampiran 3 Fault Tree Analysis

Berikut merupakan ilustrasi penerapan *Fault Tree Analysis* dalam proses identifikasi risiko:



Lampiran 4 Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko

Parameter yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan risiko diklasifikasikan dalam 3 (tiga) jenis industri. Tingkat pemenuhan setiap Parameter penilaian indeks kematangan risiko (RMI) memiliki skala skor 1 s.d 5 yang memuat Kriteria masing-masing skor tersebut.

A. Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko untuk Industri Umum

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
1. Budaya dan Kapabilitas Risiko						
a. Budaya Risiko	1. Internalisasi budaya Risiko dalam budaya Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada program penanaman budaya Risiko, misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya • Budaya Risiko belum tertanam di kegiatan usaha sehari-hari (misal kepemilikan dan tanggung jawab Risiko pegawai dan jajaran manajemen belum jelas). Tanggung jawab pengembangan budaya Risiko diemban oleh pegawai tertentu (misal unit kerja khusus), namun tidak ada keterlibatan Lini Kedua dan Direksi • Direksi belum 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program penanaman budaya Risiko (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi <i>risk townhall</i>, dan sebagainya), namun saat ini program hanya dilakukan sesekali, tidak rutin atau berkala • Tanggung jawab pengembangan budaya Risiko diemban oleh Lini Kedua namun tidak tercantum dengan jelas peran dan tanggung jawab dalam uraian jabatan Lini Kedua • Direksi belum berperan aktif untuk mengembangkan budaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program penanaman budaya Risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar Risiko, saat ini dilakukan secara rutin (satu kali dalam setahun) • Tanggung jawab pengembangan budaya Risiko secara jelas diemban oleh Lini Kedua dan sudah tercantum dengan jelas dalam uraian jabatan Lini Kedua, serta diawasi oleh Direksi dan Dewan Pengawas • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program penanaman budaya Risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar Risiko yang saat ini dilakukan secara rutin dan lebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun) • Tanggung jawab pengembangan budaya Risiko secara jelas diemban oleh Lini Kedua dan tercantum dalam uraian jabatan Lini Kedua serta diawasi oleh Direksi dan Dewan Pengawas • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko • Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program penanaman budaya Risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar Risiko, saat ini dilakukan secara rutin dan lebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun) • Tanggung jawab pengembangan budaya Risiko secara jelas diemban dan tercantum dalam uraian jabatan tidak hanya untuk Lini Kedua, tetapi juga di semua lini (khususnya yang memegang posisi manajerial) • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko • Telah ada evaluasi rutin

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko	Manajemen Risiko.		<p>peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya Risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ○ Cepat mengantisipasi potensi Risiko dan menanggapi dengan tepat ○ Menyeimbangkan target jangka pendek dan Risiko jangka panjang ○ Pembahasan Risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ○ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko 	<p>yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya Risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya Risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ○ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapi dengan tepat ○ Menyeimbangkan target jangka pendek dan Risiko jangka panjang ○ Pembahasan Risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ○ Mendukung pelaksanaan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) 	<p>inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) • Telah ada serangkaian sistem penunjang untuk pelaksanaan dan penanaman program budaya Risiko perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya Risiko dan kebijakan Risiko perusahaan ○ Tersedia dashboard untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya Risiko/program budaya Risiko • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>program budaya Risiko, di antaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya Risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus kecurangan internal, korupsi, pelanggaran kode etik pegawai, dan penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut ○ Penyelesaian program budaya risiko yang telah direncanakan
b. Kapabilitas Risiko	2. Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI pernah dilakukan oleh Tim Penilai Internal namun tidak dilakukan dengan periode yang sistematis • Penilaian RMI masih bersifat <i>high-level</i>, kajian mendalam belum dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI baik yang dilaksanakan Tim Penilai Internal atau eksternal tidak dilakukan dengan periode yang sistematis • Penilaian RMI belum mencakup semua Dimensi Risiko (budaya dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), setidaknya dilaksanakan untuk level <i> Holding</i> • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko Perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i> Holding</i> dan setiap Anak Perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun) dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i> Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko,

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p>kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI, namun masih bersifat umum (tidak detail), serta tidak dilengkapi dengan lini masa dan penanggung jawabnya 	<p>proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI kepada Direksi dan Dewan Pengawas serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan 	<p>kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Pengawas serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi rekomendasi hasil Penilaian RMI, di antaranya: 	<p>serta model, data, dan teknologi Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Pengawas serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi hasil Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level Holding

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level Holding maupun anak perusahaan (jika relevan) ○ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan lebih dari 50% selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun 	<ul style="list-style-type: none"> ○ maupun anak perusahaan (jika relevan) ○ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan sepenuhnya (100%) selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun • Telah dilakukan verifikasi/audit Penilaian RMI oleh pihak independen (misal audit internal, atau tinjauan oleh pihak eksternal independen) sebagai “<i>check- and- balance</i>” untuk meminimalisir potensi bias dalam penilaian.
	3. Program peningkatan keahlian Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian Risiko namun: <ul style="list-style-type: none"> ○ Program belum diterapkan ke seluruh pegawai (misal hanya dikhususkan untuk Dewan Pengawas sehingga tingkat pelatihannya rendah (misal program pelatihan Risiko hanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian Risiko • Program dapat diakses oleh sebagian besar pegawai • Program disesuaikan dengan keahlian pegawai (yang memiliki akses ke pelatihan ini) • Topik yang dibahas dalam program kemungkinan belum 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian Risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Pengawas atau Direksi • Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh pilar 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian Risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Pengawas atau Direksi • Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Pengawas atau Direksi • Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>diberikan kepada kurang dari 1% total jumlah pegawai)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) ○ Program pelatihan belum disesuaikan dengan tingkat keahlian pegawai 	<p>komprehensif (misal belum mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kehadiran pelatihan relatif tinggi di beberapa divisi saja (misal unit kerja Manajemen Risiko) • Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) 	<p>Dimensi Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko Tingkat kehadiran pelatihan di atas 90% dari jumlah peserta yang terdaftar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Program belum diperbarui secara rutin (misal tidak dilakukan tinjauan setiap tahunnya) 	<p>Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Kurikulum ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “<i>feedback-loop</i>”/pengumpulan <i>feedback</i> terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan Risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan Risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, 	<p>Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran • Kurikulum ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “<i>feedback-loop</i>”/pengumpulan <i>feedback</i> terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan Risiko, untuk menilai manfaat dari

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan	<p>pelatihan Risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan analisis untuk menilai keberhasilan/ruang perbaikan program, termasuk area-area di mana pegawai belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya • Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai industri yang dijalankannya untuk mengedukasi pegawainya terkait praktik terbaik global Manajemen Risiko (khususnya untuk pegawai di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi pelatihan Risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian penuh untuk pelatihan wajib terkait Manajemen Risiko/kesadaran Risiko untuk semua pegawai ○ Penyelesaian penuh pelatihan Risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk pegawai utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Kedua, dan Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi) ○ Telah ada bukti sanksi yang diterapkan kepada pegawai yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait Manajemen Risiko yang telah diwajibkan.
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko						
a. Organ Pengelola Risiko	4. Efektivitas fungsi pengelola risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada fungsi Risiko, namun telah ada beberapa pegawai yang diberi tugas yang berkaitan dengan Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko terpusat berskala kecil, namun kegiatan Manajemen Risiko sebagian besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>meskipun secara terdesentralisasi dan belum terstruktur (misal terdapat manajer kontrol operasional yang memiliki ruang lingkup kerja yang berkaitan dengan Risiko di Unit Bisnis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum ada Kepala unit Risiko, namun akuntabilitas untuk beberapa fungsi Risiko telah dilaksanakan oleh pimpinan lain (misal kepala bidang Audit) 	<p>dilakukan secara terdesentralisasi (misal manajer Risiko dan kegiatan Manajemen Risiko tersebar di setiap Unit Bisnis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kepala unit Risiko, namun fungsi Manajemen Risiko tidak bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko 	<p>Unit Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko • Fungsi <i>Assurance</i> bersifat independen dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko • Fungsi <i>Assurance</i> bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko • Fungsi <i>Assurance</i> bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit)	<p>setiap Risiko utama (misal pimpinan khusus untuk Risiko proyek, Risiko strategis, Risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada pimpinan khusus yang diformalisasi (di tingkat manajemen) untuk setiap Risiko utama (misal pimpinan khusus untuk Risiko proyek, Risiko strategis, Risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya. • Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas • Struktur tata kelola Risiko yang jelas untuk setiap Unit Bisnis di bawah payung Grup (struktur tata kelola disesuaikan untuk risiko-risiko khusus seperti Risiko siber). • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja optimalisasi struktur tata kelola Risiko, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) struktur organisasi Risiko beserta penunjukan yang jelas untuk pimpinan yang bertanggung jawab atas risiko-risiko utama perusahaan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	5. Tingkat kematangan organ pengelola Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko Perusahaan serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER- 2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Perusahaan belum memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman Manajemen Risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko (misal beberapa organ masih dirangkap dengan organ lainnya) BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko Perusahaan serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Perusahaan telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko Perusahaan Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko, minimal 1 sertifikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko Perusahaan serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Perusahaan telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/ pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko dan memberikan kontribusi terhadap kinerja Perusahaan Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko Perusahaan serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Perusahaan telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/ pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko Perusahaan dan memberikan kontribusi terhadap kinerja Perusahaan Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi Praktik terbaik tata kelola

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			keputusan tanpa mempertimbangkan selera Risiko Perusahaan			Risiko diterapkan di induk dan semua anak perusahaan <ul style="list-style-type: none"> Keefektifan penerapan Manajemen Risiko ditinjau secara berkala (misal setiap tahun) oleh pihak independen (internal atau eksternal), kemudian dilakukan penyesuaian atau peningkatan untuk mencerminkan konteks saat ini (misal jenis Risiko utama yang ditangani, pertumbuhan/skala bisnis, strategi, dsb.)
b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6. Keterlibatan aktif Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Pengawas telah terlibat pada hal-hal yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, namun masih sedikit terlibat dalam isu-isu Risiko lain Ruang lingkup keterlibatan Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial namun belum ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Pengawas Ruang lingkup keterlibatan Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko tercantum pada 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Pengawas Telah ada ruang lingkup keterlibatan Dewan Pengawas dan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Pengawas Ruang lingkup keterlibatan Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Dewan Pengawas menyetujui 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Pengawas Ruang lingkup keterlibatan Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Dewan Pengawas atau piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum	kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan)	<p>untuk isu-isu risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas menyetujui sebagian dari poin berikut: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebijakan untuk Risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ○ Daftar Risiko utama ○ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. 	<p>dan mengawasi implementasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebijakan untuk Risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ○ Daftar Risiko utama ○ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. • Dewan Pengawas secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi Risiko di perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>) • Dewan Pengawas efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi Risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis Risiko yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebijakan untuk Risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ○ Daftar Risiko utama ○ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. • Dewan Pengawas secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi Risiko di Perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>) • Dewan Pengawas efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi Risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis Risiko yang

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>memadai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja keterlibatan aktif Dewan Pengawas, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dewan Pengawas telah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk isu-isu yang membutuhkan eskalasi/persetujuan Dewan Pengawas dalam periode pelaporan (dengan merujuk ambang batas materialitas yang telah ditetapkan) ○ Dewan Pengawas telah mengambil peran sekarang- kurangnya dalam satu acara sosialisasi Manajemen Risiko Perusahaan
	7. Eskalasi permasalahan kepada Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang dieskalasikan ke Dewan Pengawas (misal dalam hal menangani pemenuhan persyaratan minimum regulator) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Belum ada kriteria eskalasi yang jelas (memerlukan penilaian dari Direksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Pengawas ○ Dewan Pengawas membuat keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pengawas membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Pengawas ○ Dewan Pengawas membuat keputusan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>meskipun eskalasi tidak dilakukan secara rutin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum ada kriteria eskalasi permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang jelas dari Direksi ke Dewan Pengawas 		<p>transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar</p>	<p>berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dewan Pengawas mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka Risiko yang telah disepakati (misal selera Risiko, batas Risiko) • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait Risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar 	<p>berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dewan Pengawas mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka Risiko yang telah disepakati (misal selera Risiko, batas Risiko) • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait Risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar • Dewan Pengawas tidak menjadi penghambat, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada bukti bahwa Dewan Pengawas merespon dengan cepat dan membuat keputusan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>tanpa menghabiskan waktu yang lama saat ada permasalahan yang dieskalasikan ke tingkat komite</p> <ul style="list-style-type: none"> o Dewan Pengawas menyediakan waktu yang cukup untuk mengatasi masalah Risiko yang dieskalasikan dengan bukti ketidakhadiran minim saat rapat Dewan Pengawas diadakan (terutama selama periode krisis)
	9. Peran komite-komite di bawah Dewan Pengawas	Belum ada komite Risiko di tingkat Dewan Pengawas, namun telah ada setidaknya 1 (satu) anggota Dewan Pengawas yang bertanggung jawab atas hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada komite di tingkat Dewan Pengawas untuk mengelola hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko, namun komite ini tidak dikhususkan untuk mengawasi topik Manajemen Risiko di perusahaan. • Permasalahan Risiko krusial dikelola oleh Dewan Pengawas secara keseluruhan, tidak ditangani oleh komite khusus 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada komite Risiko di tingkat Dewan Pengawas untuk mengelola topik Manajemen Risiko di perusahaan dengan: <ul style="list-style-type: none"> o Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Pengawas lainnya o Tanggung jawab dari setiap komite belum jelas (khususnya dalam permasalahan yang berkaitan dengan strategi) • Rapat komite Risiko Dewan Pengawas sering 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih dari satu komite khusus tingkat Dewan Pengawas (sekurang-kurangnya komite audit, komite Risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> o Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Pengawas lainnya o Komite Risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim Risiko • Adanya tim audit khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih dari satu komite khusus tingkat Dewan Pengawas (sekurang-kurangnya komite audit, komite Risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> o Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Pengawas lainnya o Komite Risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim Risiko • Setiap Risiko utama organisasi dialokasikan kepada setidaknya 1 komite di bawah Dewan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>kali difokuskan untuk memberikan informasi terkini kepada anggota komite Dewan Pengawas ("komunikasi satu arah")</p> <ul style="list-style-type: none"> Komite Risiko Dewan Pengawas dilibatkan setidaknya dua kali dalam setahun untuk rapat komite Risiko 	<p>memonitor Risiko- Risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapat komite Risiko Dewan Pengawas memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Pengawas berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu Risiko yang dieskalasi ("diskusi dua arah") Komite Risiko Dewan Pengawas dilibatkan setiap tiga bulan untuk mengikuti rapat komite Risiko 	<p>Pengawas yang bertanggung jawab atau seluruh Dewan Pengawas</p> <ul style="list-style-type: none"> Adanya tim audit khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor Risiko-Risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan Telah ada bukti bahwa komite berinteraksi dengan manajemen secara proaktif (tidak menunggu diminta), terutama pada periode di mana terdapat peningkatan potensi terjadinya peristiwa Risiko krusial Rapat komite Risiko Dewan Pengawas memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Pengawas berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu Risiko yang dieskalasi ("diskusi dua arah") Komite Risiko Dewan Pengawas dilibatkan lebih

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						sering dari tiga bulan sekali untuk mengikuti rapat komite Risiko
	10. Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Direksi belum terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif Direksi belum terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi belum terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan untuk isu-isu Risiko utama Direksi telah secara 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko. Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>kebijakan lain (misal, piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi belum secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) belum dilakukan secara berkala 	<p>hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan implementasi metodologi penilaian Risiko belum dilakukan secara berkala 	<p>konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta terimplementasinya sistem informasi Manajemen Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen 	<p>kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana 	<p>proses bisnis perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana Direksi telah menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pengambilan keputusan
	11. Mandat, wewenang, dan independensi fungsi	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat dan kewenangan formal untuk menjalankan 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat yang jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan. 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	Manajemen Risiko untuk memantau semua Risiko	pimpinan utama untuk memantau Risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan Risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan)	<p>tanggung jawab intinya. Namun terdapat ambiguitas antara peran fungsi Risiko pusat dengan fungsi Risiko Unit Bisnis (misal beberapa sumber daya/pegawai bertugas di keduanya). Selain itu, terdapat ambiguitas terkait keputusan kontrol antara Risiko dan Unit Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko pusat bersifat independen hanya dalam struktur organisasi dan jalur pelaporan, namun dalam pelaksanaannya • Fungsi risiko tidak independen di semua tingkatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Independensi dan kapabilitas staf Risiko dipastikan dengan pelatihan yang berkelanjutan dan kapasitas yang memadai • Fungsi Risiko sepenuhnya terintegrasi ke semua proses bisnis utama 	<p>dikomunikasikan ke seluruh pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) • Fungsi risiko melapor ke Dewan Pengawas • Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis • Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau • Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mengidentifikasi risiko; ○ Mengukur risiko; Memonitor risiko; Mengontrol atau 	<p>dikomunikasikan ke seluruh pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) • Fungsi risiko melapor ke Dewan Pengawas • Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis • Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau • Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mengidentifikasi risiko ○ Mengukur risiko ○ Memonitor risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>memitigasi risiko; Melaporkan eksposur risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko independen di setiap tingkatan Lini Kedua melakukan proses <i>Assurance</i> untuk semua jenis risiko • Fungsi Risiko menerima pelatihan khusus (contohnya risiko perubahan iklim, <i>Advanced Analytics</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mengontrol atau mitigasi risiko ◦ Melaporkan eksposur risiko • Fungsi risiko berperan lebih dengan bertindak sebagai <i>thought partner</i> untuk membahas masalah risiko dengan Unit Bisnis (misal Risiko terlibat dalam penyusunan keputusan-keputusan strategi bisnis penting). Unit Bisnis sepenuhnya menyepakati peran dan tanggung jawab jabatan tersebut • Fungsi Risiko bekerja sebagai mitra bagi Lini Pertama yang mampu memberikan masukan konstruktif kepada Unit Bisnis.
	12. Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian risiko telah dilakukan, namun oleh pegawai/tim yang tidak secara khusus menangani Manajemen Risiko • Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i>, namun hanya dikhususkan untuk Risiko khusus/kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Manajer Risiko khusus dalam fungsi keuangan, audit atau kepatuhan (belum ada pemisahan peran yang jelas antara risiko dan fungsi perusahaan lainnya) • Dilakukan penilaian risiko secara <i>backward-looking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada tim sentral yang khusus berfokus pada strategi transversal dan terkonsolidasi (misal isu Risiko yang beririsan antara Unit Bisnis dan/atau anak perusahaan) • Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan, namun 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada tim sentral khusus yang didukung oleh berbagai inisiatif dari Unit Bisnis (misal <i>risk ambassador</i> di tingkat Unit Bisnis) yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua • Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada tim sentral khusus dengan <i>risk ambassador</i> atau terdapat dukungan inisiatif Risiko dari setiap Unit Bisnis yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi Unit Bisnis • Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>husus tertentu (misal hanya Risiko proyek saja)</p>	<p>untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko (tidak hanya Risiko khusus/kasus khusus tertentu), namun penilaian masih tidak rutin dan dilakukan secara <i>ad-hoc</i></p>	<p>masih sebagian besar difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan 	<p>independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian Risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan, namun penilaian masih terlalu bergantung dengan tim sentral Risiko (sedikit melibatkan Unit Bisnis) 	<p>perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian Risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan (misal secara kualitatif dan kuantitatif mengidentifikasi Risiko-Risiko utama yang akan dihadapi perusahaan di tahun berikutnya untuk setiap Unit Bisnis dan untuk perusahaan secara umum) secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan Penilaian Risiko dengan efektif melibatkan Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, sehingga proses tidak terlalu bergantung dengan tim sentral Risiko (fungsi tim sentral Risiko mampu menjalankan tugasnya dengan lebih efektif sebagai penilai Risiko secara integrasi).
c. Model Tata	13. Penerapan	<ul style="list-style-type: none"> Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini 	<ul style="list-style-type: none"> Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini telah 	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan Model Tata Kelola Tiga Lini telah 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Ter-integrasi	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	<p>belum sepenuhnya diformalkan dalam struktur organisasi (misal tidak didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Penerapan Model Tata Kelola Tiga Lini belum secara jelas tertuang dalam bentuk kebijakan Perusahaan 	<p>diformalkan dalam struktur organisasi perusahaan (misal didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> Belum ada tanggung jawab risiko yang jelas dari Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, masih sangat bergantung pada Lini Kedua dan Lini Ketiga untuk mengelola risiko 	<p>tertuang dengan jelas dalam bentuk kebijakan Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya dan bertanggung jawab penuh <i>Self-assurance/ self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama 	<p>dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas</p> <ul style="list-style-type: none"> Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan Tata Kelola Risiko Tiga Lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya 	<p>dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas</p> <ul style="list-style-type: none"> Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya; <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan tiga lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya Setiap unit di seluruh Lini tidak beroperasi sendiri-sendiri, tetapi secara berkala mendiskusikan dan menguji setiap upaya perbaikan berkelanjutan (terdapat bukti/dokumentasi komunikasi)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, diantaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) terhadap struktur organisasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini berdasarkan tinjauan rutin (termasuk pengurangan duplikasi tanggung jawab, dan penyempurnaan penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini di fungsi penunjang), terutama terlibat dalam mempertimbangkan dampak dari transformasi perusahaan yang sedang berlangsung (jika ada) terhadap desain Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini.
	14. Peran dan fungsi Lini Pertama	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemilikan beberapa risiko dalam perusahaan belum ditentukan • Identifikasi risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua • Penanggung jawab risiko secara tidak langsung sudah diemban oleh unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki pemahaman mengenai penanggung jawab dan kepemilikan risiko, tetapi bersifat <i>ad-hoc</i>, dan belum ada keputusan formal (belum terdokumentasi) • Identifikasi risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan sudah menetapkan penanggung jawab dan pemilik risiko (terdokumentasi secara formal dan telah ada kesamaan pemahaman dari manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis), 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. • Telah ada dokumentasi keputusan Direksi mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/unit Bisnis • Unit Bisnis secara 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. • Telah ada dokumentasi keputusan manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis • Unit Bisnis secara

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		kerja tertentu, namun masih kurang optimal (misal kepemilikan risiko diemban oleh bidang audit/kontrol/kepatuhan)	dilakukan oleh Lini Pertama <ul style="list-style-type: none"> Masih terdapat kesulitan dalam mengarahkan Lini Pertama agar patuh terhadap prosedur risiko 	khususnya untuk risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) atau risiko yang baru ditambahkan ke taksonomi risiko perusahaan <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kesadaran akan kepemilikan risiko atas mitra dan kompetitor yang berada dalam rantai nilai Perusahaan. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit 	langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama <ul style="list-style-type: none"> Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama Kepemilikan kuat risiko oleh Lini Pertama namun diperkirakan masih bergantung pada Lini Kedua (kepemilikan risiko belum sepenuhnya efektif) 	langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama. <ul style="list-style-type: none"> Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama Kepemilikan risiko dipahami dengan baik dan mempengaruhi keputusan penting (misal keputusan strategis mempertimbangkan input kritis dari personel manajemen yang bertanggung jawab atas risiko tersebut) Lini Pertama menjadi pemilik penuh risiko dan kontrol relevan di lini yang diemban. Telah ada otomatisasi kontrol
	15. Peran dan fungsi Lini Kedua	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama belum ditetapkan secara formal Pengelolaan dan tanggung jawab risiko masih dilakukan oleh Lini 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkan risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko. Unit Risiko mereviu 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkan Risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit Risiko dan dilaporkan secara periodik ke Direksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan tercapainya kinerja perusahaan. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan kinerja perusahaan tercapai melebihi target. Unit Risiko mereviu dan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>Kedua</p> <ul style="list-style-type: none"> Beberapa risiko perusahaan di Lini Pertama sudah dianalisis oleh Lini Kedua secara informal, namun belum ada hasil analisis yang memadai Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko dan hanya sebagian tindak lanjut yang sudah sesuai dengan target penyelesaian 	<p>dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risikoresidual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> namun belum dilakukan secara berkala Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko dan mayoritas tindak lanjut sudah sesuai dengan target penyelesaian. 	<ul style="list-style-type: none"> Unit Risiko mereview dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian dan memberi tanggapan secara formal. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan Risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun 	<p>peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan Manajemen Risiko secara triwulanan kepada 	<p>memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan Risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan Manajemen Risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				laporan Manajemen Risiko secara triwulanan kepada Direksi	Direksi	secara bulanan kepada Direksi <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua memastikan tindak lanjut penyelesaian perbaikan dari RMI untuk dapat diselesaikan pada unit kerja
	16. Peran dan fungsi Lini Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat piagam audit intern Prosedur dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko belum lengkap Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern belum sesuai rencana audit tahunan Belum dilakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern/Manajemen Risiko/ proses tata 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam Audit Intern namun belum dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Terdapat prosedur yang jelas dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko <i>internal control testing</i> namun belum dilakukan pengkajian secara periodik Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i> secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana dan memastikan <i>auditee</i> menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan <i>auditee</i> menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi, dan berkurangnya jumlah temuan Rekomendasi perbaikan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan <i>auditee</i> menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi dan tidak terdapat temuan berulang. Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> SPI menelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan dengan strategi audit di Perusahaan (jika relevan). 	<p>rencana audit tahunan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian (<50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI Perusahaan menelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan dengan strategi audit di Perusahaan serta merumuskan prinsip Audit Intern yang 	<ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian besar (>50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit 	<p>atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan hampir seluruhnya (>90%) oleh manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> SPI menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan (jika relevan). 	<p>efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan seluruhnya (100%) oleh manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> SPI menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan (jika relevan).

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			mencakup metodologi audit (jika relevan).	Intern pada masing-masing Anak Perusahaan (jika relevan).		
	17. Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	Assurance dan Risiko dilaksanakan oleh tim yang sama/tidak terpisah (misal Risiko bagian dari Assurance)	Tanggung jawab antara Assurance dan Risiko bersifat umum dan sebagian besar tumpang tindih, atau Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah, namun di beberapa bagian masih terdapat tumpang tindih tanggung jawab (misal Audit terlibat dalam penyusunan proses Manajemen Risiko).	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko; sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat. Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit) Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					Manajemen Risiko)	Manajemen Risiko) <ul style="list-style-type: none"> • Interaksi antara fungsi <i>Assurance</i> dan Risiko sangat kolaboratif (misal fungsi Risiko mempertimbangkan masukan dari fungsi <i>Assurance</i> sebagai bagian dari perbaikan berkesinambungan).
	18. Monitoring Perusahaan sampai ke Anak Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/ jajaran pimpinan utama untuk memantau risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko pusat tidak memiliki mandat dan kewenangan formal untuk melaksanakan tanggung jawab utamanya • Tanggung jawab utama dalam monitoring hanya dilakukan di tingkat Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/ hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) • Kewenangan fungsi risiko pusat/ Perusahaan dan tingkat Unit Bisnis/ Anak Perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/ Anak 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/ hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan Anak Perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/ Anak Perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/ anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini Perusahaan, termasuk dengan Anak Perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/ Anak Perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik misal, panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/ Anak Perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>Perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/ Anak Perusahaan dan sebagainya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus /fungsi risiko di Anak Perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko 	<p>keputusan Unit Bisnis/ Anak Perusahaan dan sebagainya)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus/fungsi risiko di Anak Perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/ Anak Perusahaan) 	<p>keputusan Unit Bisnis/ Anak Perusahaan dan sebagainya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus/ fungsi risiko di Anak Perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) untuk menilai apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/ prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/ Anak Perusahaan) • Telah ada interaksi yang efektif dan harmonis antara fungsi risiko pusat dan divisi-divisi lain dalam hierarki Manajemen Risiko (misal divisi risiko khusus/fungsi risiko di Anak

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						Perusahaan) untuk menyelaraskan strategi risiko, identifikasi dan penanganan risiko utama (misal rapat mingguan/bulanan, keputusan utama yang diambil dan ada bukti bahwa keputusan tersebut efektif, dilakukan pemantauan dan pengawasan yang diberikan oleh fungsi risiko pusat yang efektif dalam menjaga jadwal proyek sesuai jadwal di semua fungsi dibawahnya).
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan						
a. Strategi Risiko	19. Peningkatan Kualitas kerangka Manajemen Risiko	Telah ada inisiatif peningkatan kualitas kerangka <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) namun belum dilakukan pembaruan/reviu selama 3 (tiga) tahun terakhir	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan tahap awal mengenai peningkatan kualitas ERM, namun belum ada inisiatif yang disusun dan diusulkan Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan formal dan pengusulan inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan didukung oleh banyaknya kegiatan dalam penyelesaian inisiatif tersebut Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan dilakukan pengukuran dampak yang jelas, contohnya secara kuantitatif (misal penurunan jumlah peristiwa risiko) atau secara kualitatif (misal jajaran manajemen melakukan pemantauan dengan lebih baik) Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p>dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten • Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten • Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan • Evaluasi terhadap efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko dilakukan secara berkala dan diperbaharui (jika dibutuhkan), namun belum dilaporkan kepada pimpinan perusahaan 	<p>bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. • Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan. • Telah dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko beserta kebijakan, prosedur, dsb secara berkala dan diperbaharui (jika dibutuhkan) dan dilaporkan kepada pimpinan perusahaan dalam rangka perbaikan berkelanjutan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	20. Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum memiliki rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) yang jelas dan dapat ditindaklanjuti untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang (masih ada mentalitas 'cepat merasa puas' atas kematangan <i>Enterprise Risk Management</i> saat ini) Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklm telah tercantum pada taksonomi namun implikasinya terhadap kerangka risiko belum dikaji 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan telah memiliki rencana transformasi ERM, untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang namun kurang mendetail, belum ada prioritas pelaksanaannya, dan ruanglingkup transformasi hanya untuk pemenuhan persyaratan regulator Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklm telah tercantum pada taksonomi Beberapa implikasi risiko ESG/Iklm dimasukkan ke dalam Kerangka Kerja ERM tetapi hanyasecara umum (misal risiko) ESG/Iklm hanya menjadi bagian kecil dari keseluruhan strategi ESG/Iklm atau belum ada rencana eksekusi mendetail) 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklm telah tercantum pada taksonomi Implikasi risiko ESG/Iklm dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM Telah ada tim khusus ESG/Iklm yang dibentuk. Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklm pada portofolio Tersedia beberapa analisis dan data. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklm telah tercantum pada taksonomi Implikasi risiko ESG/Iklm dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM Telah ada tim khusus ESG/Iklm yang dibentuk. Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklm pada portofolio 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Program diperbarui secara rutin Telah ada tim khusus yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana transformasi dan kesuksesannya. Unit Bisnis dan fungsi lainnya terlibat dalam rencana transformasi ini (misal dalam tahap perancangan dan pelaksanaannya) Pengukuran yang jelas atas

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> ○ Tersedia beberapa analisis dan data ○ Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan ○ Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target 	<p>estimasi "value-at-stake" yang akan diperoleh dari program transformasi ERM yang dimonitor ketika program diimplementasikan (fokus ERM bergeser dari "kepatuhan" ke "value capture")</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> ○ Risiko ESG/Iklm telah tercantum pada taksonomi ○ Implikasi risiko ESG/Iklm dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM ○ Telah ada tim khusus ESG/Iklm yang dibentuk. ○ Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklm pada portofolio ○ Tersedia beberapa analisis dan data ○ Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan ○ Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target ○ Selain agenda-agenda defensif (menghindari kerugian), perusahaan menggali peluang bisnis baru dan pertumbuhan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						melalui agenda ESG/Iklm (meraih manfaat dari risiko tersebut).
	21. Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada strategi perusahaan dan strategi risiko, namun penyusunannya dilakukan secara terpisah 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi perusahaan dan bisnis ditetapkan terlebih dahulu, kemudian strategi risiko didefinisikan setelahnya (risiko baru menjadi pertimbangan setelah strategi bisnis tersusun) Unit Bisnis tidak bekerja sama dengan divisi Risiko dalam penyusunan rencana strategis 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Risiko dipertimbangkan dalam perencanaan strategis hanya untuk menghindari kerugian (<i>Downside-risk</i>), belum untuk menggali manfaat/peluang dari risiko (<i>upside-risk</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko Setiap keputusan penting strategi perusahaan harus didukung oleh analisis 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko Setiap keputusan penting strategi perusahaan (misal dalam RKAP/RJPP) harus

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut	<p>didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti dan dokumentasi bahwa fungsi Risiko dan fungsi Strategi bekerja sama menjadi mitra dalam pembahasan dan penyusunan keseluruhan strategi risiko dan strategi perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Personil risiko utama dilibatkan secara ekstensif dalam proses penetapan strategi (bukan hanya di akhir proses untuk "memeriksa" atau "menyetujui" strategi yang ditetapkan ○ Telah ada analisis risiko yang digunakan untuk menguji dan memperkaya pertimbangan strategis (risiko mengambil peran aktif dan memberi nilai tambah) ○ Analisis risiko difokuskan pada prinsip- prinsip penciptaan nilai/ menyeimbangkan pertimbangan sisi positif dan negatif (daripada hanya berfokus pada mengurangi sisi negatif)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> • Unit Bisnis memahami cara mempertimbangkan risiko dalam perencanaan strategis untuk menggali manfaat • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja penerapan Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Metrik yang menilai keberhasilan strategi perusahaan ditetapkan dengan target yang dikaitkan dengan analisis risiko yang sesuai (misal <i>trade-off</i> dari pengambilan keputusan strategis dipertimbangkan dalam <i>scenario analysis</i>) ◦ Pemantauan progres strategi perusahaan melibatkan personel risiko senior
	22. Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP telah dilakukan, namun prosesnya belum terstruktur (kerangka kerja belum dibentuk, analisis dilakukan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja informal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP. Evaluasi tersebut dilakukan dan dibahas secara informal (misal 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		secara <i>ad-hoc</i> dan belum dilakukan pembahasan (misal dibahas di rapat Manajemen Risiko Dewan Pengawas atau Direksi)	<p>dibahas di rapat Manajemen Risiko Dewan Pengawas atau Direksi secara <i>ad-hoc</i> serta belum ada analisis yang jelas dan detail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik Manajemen Risiko yang dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<p>Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk mencapai target)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan Perusahaan untuk mencapai target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) • Evaluasi dilakukan hanya sebagai 	<p>dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data, dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk mencapai target)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan Perusahaan untuk mencapai target dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik manajemen risiko yang lebih baik) • Evaluasi ini secara efektif membantu Perusahaan memperbaiki praktik Manajemen Risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya (misal kekurangan yang 	<p>budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk mencapai target)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan Perusahaan untuk mencapai target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) • Evaluasi ini secara efektif membantu Perusahaan memperbaiki praktik Manajemen Risiko untuk

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				"formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik Manajemen Risiko yang kemudian dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya	ditemukan telah ditindaklanjuti atau kelebihan/kekuatan terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lebih jauh) serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring, dsb) <ul style="list-style-type: none"> Analisis bersifat backward-looking dan mengevaluasi kinerja pada periode saat ini/sebelumnya (misal belum ada analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik Manajemen Risiko terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP 	perencanaan RKAP berikutnya (misal kekurangan yang ditemukan telah ditindaklanjuti atau kelebihan/ kekuatan terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lebih jauh) serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan analisis <i>backward-looking</i> dan <i>forward-looking</i> untuk pencapaian periode berikutnya (misal terdapat analisis skenario kuantitatif <i>forward- looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik Manajemen Risiko tertentu terhadap keberhasilan/ kegagalan pencapaian target RKAP)
	23. Kapasitas risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan identifikasi elemen-elemen kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan namun kapasitas risiko belum 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA, atau 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i> , EBITDA, atau persyaratan modal 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		ditetapkan	<p>persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator • Belum dilakukan analisis yang mendalam untuk menentukan kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan 	<p>minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator • Telah dilakukan analisis dan sudah terdapat kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan dan telah ditetapkan secara formal • Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko • Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbaharui (jika dibutuhkan). 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator • Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko • Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbaharui (jika dibutuhkan) • Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas risiko telah mencakup identifikasi dan pengelolaan berbagai jenis risiko, termasuk risiko operasional, keuangan, lingkungan, reputasi, dan lainnya yang relevan bagi perusahaan • Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator • Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko • Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbaharui (jika dibutuhkan) • Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko perusahaan
	24. Selera Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada konsep informal selera risiko secara umum/garis 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada konsep selera risiko yang untuk beberapa jenis 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/ konsisten

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>besar (misal perusahaan berusaha untuk menghindari kerugian neraca dari semua peristiwa risiko yang tidak melebihi batas tertentu), meskipun belum ada pernyataan selera risiko untuk setiap jenis risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Perumusan selera risiko telah direncanakan sebagai bagian dari inisiatif di masa mendatang untuk transformasi Manajemen Risiko di perusahaan 	<p>risiko (misal keinginan untuk menjaga rating), namun konsep selera risiko belum dipahami dan digunakan secara jelas (belum ada prosedur/standar perumusan selera risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> Selera risiko yang ada cenderung bersifat kualitatif, tanpa ada keterkaitan dengan kapasitas risiko 	<p>dengan kapasitas risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas (misal bagian modal yang dialokasikan), peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan 	<p>dengan kapasitas risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas (misal bagian modal yang dialokasikan), peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan 	<p>dengan kapasitas risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Pernyataan selera risiko memiliki toleransi risiko, ambang batas, dan metrik untuk beberapa risiko (misal risiko operasional, risiko pasar), baik dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif Dilakukan kaji ulang/ reviu rutin terhadap pernyataan selera risiko (misal tahunan) sebagai bagian dari proses formal Selera risiko dan strategi risiko menjadi bagian inti dari materi komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal (misal tercantum di laman web dan laporan tahunan) Pemangku kepentingan utama (termasuk Unit Bisnis) dapat menjelaskan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan o Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian. • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan 	<p>pernyataan selera risiko dan alasan- alasannya, dan sepenuhnya menyepakatinya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> o Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) o Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan o Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>memberikan persetujuan atas setiap pengecualian</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan
	25. Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa pernyataan selera risiko telah disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal namun dalam konteks <i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada komunikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan eksternal mengenai semua selera risiko, namun penyampaian selera risiko belum dilakukan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya, serta penyampaian dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan 	<ul style="list-style-type: none"> Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaian dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaian dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko Dilakukan pembahasan secara aktif mengenai selera dan strategi risiko bersama pemangku kepentingan utama (misal dibahas dalam rapat triwulanan pemegang saham).
b. Kebijakan dan Prosedur	26. Kebijakan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan terkait proses Manajemen Risiko untuk mengelola setiap risiko utamabelum lengkap atau telah 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> Adanya kepemilikan dan tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> Adanya kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>lengkap namun belum direviu/ diperbaharui dalam 5 tahun terakhir</p>	<p>yang jelas untuk mengelola risiko-risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> o Adanya penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama • Adanya garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama • Kebijakan risiko belum direviu/ diperbaharui dalam 3 tahun terakhir 	<p>mengelola risiko-risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> o Adanya penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama o Adanya garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama • Kebijakan risiko telah rutin direviu/ diperbaharui setiap 2 tahun • Telah ada proses/alur logis untuk mengelola beberapa risiko utama sesuai dengan selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui 	<p>mengelola risiko-risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama • Telah ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama • Telah ada kebijakan dan proses yang komprehensif untuk mengelola setiap risiko utama, misal: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada SOP asesmen risiko, prioritasasi, mitigasi, monitoring, sistem peringatan dini, dan metrik yang terperinci o Telah ada kebijakan risiko dan kepatuhan di tingkat grup dilengkapi kebijakan tingkat lokal/unit/anak perusahaan untuk mencakup seluruh risiko relevan • Telah ada kaji ulang dan perbaikan proses Manajemen Risiko, 	<p>risiko-risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama o Telah ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama • Telah ada kebijakan dan proses yang komprehensif untuk mengelola setiap risiko utama, misal: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada SOP asesmen risiko, prioritasasi, mitigasi, monitoring, sistem peringatan dini, dan metrik yang terperinci o Telah ada kebijakan risiko dan kepatuhan di tingkat grup dilengkapi kebijakan tingkat lokal/unit/anak perusahaan untuk mencakup seluruh risiko relevan • Telah ada kaji ulang dan perbaikan proses Manajemen Risiko, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada <i>feedback</i> sistematis dari "<i>near-misses</i>" sampai dengan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>termasuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada <i>feedback</i> sistematis dari “<i>near-misses</i>” sampai dengan perbaikan proses ○ Usulan revisi dokumen kebijakan dikomunikasikan ke pemangku kepentingan relevan di seluruh lini ○ Memastikan tidak adanya ambiguitas perandan tanggung jawab yang tercantum dalam kebijakan risiko ○ Memastikan bahwa kebijakan risiko diturunkan menjadi Standar dan Prosedur • Kebijakan memuat rencana kontingensi yang terperinci dan terdefinisi dengan baik, dengan alur spesifik atas langkah yang dibutuhkan • Kebijakan dikaji ulang secara rutin (sekurang-kurangnya satu kali dalam dua tahun) 	<p>perbaikan proses</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Usulan revisi dokumen kebijakan dikomunikasikan ke pemangku kepentingan relevan di seluruh lini ○ Memastikan tidak adanya ambiguitas peran dan tanggung jawab yang tercantum dalam kebijakan risiko ○ Memastikan bahwa kebijakan risikoditurunkan menjadi Standar dan Prosedur • Kebijakan memuat rencana kontingensi yang terperinci dan terdefinisi dengan baik, dengan alur spesifik atas langkah yang dibutuhkan • Kebijakan dikaji ulang secara rutin (sekurang-kurangnya satu kali dalam dua tahun) • Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama, contohnya melalui: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan khusus yang mencakup kebijakan yang berkaitan dengan risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>dan kontrol (misal modul pelatihan elektronik)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Forum reguler mengenai pembaruan terkini mengenai kebijakan risiko organisasi o Program penjangkauan untuk mendorong pegawai agar berani mengungkap setiap pelanggaran kebijakan o Matriks RACI (<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>) yang ditetapkan untuk kebijakan yang dikeluarkan • Tidak ditemukan kekurangan serius dalam proses-proses yang berkaitan dengan pengelolaan risiko-risiko utama • Fungsi Risiko secara rutin memanfaatkan analisis yang relevan dan terperinci dalam memberikan wawasan terkait arah kegiatan usaha, misal: <ul style="list-style-type: none"> o Kebijakan perencanaan terintegrasi o Kebijakan <i>stress-testing</i> o <i>Forecasting analysis</i> o <i>Horizon scanning analysis</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	27. Prosedur risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada beberapa proses dan kontrol risiko, namun belum formal Telah ada kebijakan dan prosedur informal (belum di sahkan) untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada prosedur formal untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting, namun belum semua kontrol risiko diformalkan dalam bentuk prosedur baku Prosedur terkait risiko di komunikasikan ke seluruh lini perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses dan kontrol risiko untuk setiap elemen dalam kerangka ERM, bersifat formal dan secara efektif dikomunikasikan ke seluruh lini perusahaan Prosedur terkait risiko di komunikasikan ke seluruh lini perusahaan Kontrol risiko sekurang-kurangnya memuat metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis, dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Prosedur risiko dan standar pendukungnya secara efektif tertanam dan diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> Kontrol risiko meliputi metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan, termasuk titik pemicu (<i>trigger point</i>) yang didefinisikan sebelumnya untuk pelaksanaan prosedur kontingensi Telah ada kebijakan dan 	<ul style="list-style-type: none"> Prosedur risiko dan standar pendukungnya secara efektif tertanam dan diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> Kontrol risiko meliputi metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan, termasuk titik pemicu (<i>trigger point</i>) yang didefinisikan sebelumnya untuk pelaksanaan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi</p>	<p>prosedur kontingensi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan prosedur risiko diimplementasikan secara efektif, dan keefektifannya dikaji secara periodik melalui kegiatan yang terdokumentasi. Penilaian keefektifan pelaksanaan prosedur dan pengendalian dapat mencakup: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Identifikasi pegawai utama yang bertanggung jawab/mampu mengoperasikan prosedur dan pengendalian ◦ Evaluasi desain pengendalian (misal pengujian langsung, lokakarya) dan analisis kegagalan pengendalian untuk memitigasi risiko ◦ Peninjauan laporan audit untuk mengetahui adanya kekurangan prosedur ◦ Identifikasi KPI untuk pemantauan keefektifan proses/prosedur yang sedang berlangsung (<i>outcome-based</i>) • Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Keefektifan didukung oleh bukti kinerja penurunan/pemertahanan jumlah kasus dan kerugian yang disebabkan oleh kebocoran data secara <i>year-on-year</i>.
	28. Rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dalam kondisi terburuk (<i>worst case scenario</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum memiliki rencana keberlangsungan bisnis dan rencana kontingensi yang telah dikodifikasi dalam bentuk kebijakan Telah ada kerangka rencana keberlangsungan bisnis/kontingensi secara informal 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana kontingensi namun hanya untuk memenuhi persyaratan minimum regulator Rencana belum bisa ditindaklanjuti (misal rencana bersifat umum, tanpa trigger point dan nilai ambang batas) Tanggung jawab 	<p>Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> Rencana manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> Rencana manajemen krisis (alur rantai komando 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> Rencana manajemen krisis (alur rantai komando

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		(misal didasarkan oleh pengalaman perusahaan menangani skenario krisis di masa lalu)	belum ditetapkan dengan jelas (misal bentuk rantai komando dalam keadaan krisis)	<p>krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencana kontingensi kas/likuiditas) • Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyarkan regulator 	<p>dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencana kontingensi kas/likuiditas) • Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyarkan regulator • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal satu kali dalam setahun) yang melibatkan manajemen senior untuk mereviu, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ○ Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ○ Rencana <i>Business Continuity Management</i> (BCM) ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru • Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan 	<p>dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencana kontingensi kas/likuiditas) • Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyarkan regulator • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal setahun dua kali) yang melibatkan manajemen senior untuk mereviu, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ○ Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ○ Rencana <i>Business Continuity Management</i> (BCM) ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru ○ Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					pembelajaran	penggabungan pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis melalui <i>change management</i>, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ jajaran pimpinan telah dilatih tentang manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Tim operasional menerima pelatihan manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Rencana keberlangsungan bisnis tingkat fungsi diadaptasi berdasarkan rencana keberlangsungan bisnis tingkat perusahaan Manajemen keberlangsungan bisnis untuk setiap lini didefinisikan dan diimplementasikan (model operasi krisis) • Rencana keberlangsungan bisnis pernah diterapkan dengan baik pada kejadian-kejadian krisis di masa lampau

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	29. Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	<ul style="list-style-type: none"> Sesi reviu pernah digunakan untuk memperbaiki beberapa prosedur dan SOP namun dilaksanakan secara <i>ad-hoc</i> dan frekuensi yang kurang rutin (misal 2-3 tahun sekali) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada reviu informal dan/atau parsial terhadap prosedur dalam beberapa waktu atau saat diprasyarkan oleh regulator Reviu prosedur dilakukan di level unit kerja, dengan sedikit keterlibatan dari jajaran manajemen senior Belum dilakukan <i>stress test</i> pada prosedur dan SOP 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) untuk sebagian prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i>, meskipun sebagian besar pelaksanaannya masih dilakukan oleh unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan. Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/<i>workshop</i> Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/<i>root-cause analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/<i>workshop</i> Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/<i>root-cause analysis</i> Dilakukan perbaikan berkesinambungan terhadap prosedur, <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik, serta sosialisasi ke seluruh lini perusahaan sepanjang waktu Telah ada <i>database</i> yang mudah diakses dan terpusat untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, dan kontrol dokumen)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
c. Fungsi Kepatuhan	30. Organ fungsi kepatuhan dan perannya	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal dan independen, namun telah ada dalam bentuk unit kerja • Sebagian besar proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal • Telah ada beberapa kasus di mana proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) • Belum ada pemisahan yang jelas antara divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) dan berfokus pada pemenuhan persyaratan regulator • Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan, dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan ○ Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/ mengoordinasikan tindakan untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/ reviu) • Telah ada pemisahan yang jelas antara peranan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional) kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan ○ Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/ mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja • Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan persyaratan regulator 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) • Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan, dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan ○ Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/ mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja • Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan persyaratan regulator

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risikosiber) Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada Telah ada keterkaitan yang harmonis antara proses risiko operasional dengan proses kepatuhan/audit (misal identifikasi, penilaian, pengelolaan limit risiko, pemanfaatan taksonomi risiko umum dan sistem informasi umum) Kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dievaluasi secara rutin maupun secara acak sepanjang tahun

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						Bukti bahwa fungsi kepatuhan dapat menjalankan peran sebagai <i>advisory</i> yang efektif bila diperlukan, misalnya secara konsisten memberikan saran berkualitas kepada unit bisnis, termasuk dalam menangani isu-isu sulit (misal menyediakan informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis mengenai persyaratan kepatuhan, menerjemahkan persyaratan regulasi ke dalam rekomendasi yang praktis dan dapat ditindaklanjuti)
d. Efektifitas Manajemen fisiko dan Pengendalian Intern	31. Penerapan Kerangka <i>Integrated Enterprise Risk Management</i> (ERM)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada konsep ERM informal yang mencakup sejumlah langkah Manajemen Risiko namun belum didokumentasikan sepenuhnya di perusahaan (misal belum diformalkan dalam bentuk kebijakan Manajemen Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup sejumlah langkah Manajemen Risiko, namun belum memenuhi standar internasional Telah ada inisiatif untuk melakukan transformasi kerangka ERM perusahaan agar memenuhi Standar internasional, misalnya ISO 31000:2018 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar Manajemen Risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM belum ditinjau dan disesuaikan secara rutin (misal setiap tahun) untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Terdapat kerangka 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar manajemen risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM ditinjau dan disesuaikan secara rutin/setiap tahun untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang mencakup semua inisiatif dan mendetail (misal 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar Manajemen Risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM ditinjau dan disesuaikan secara rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang mencakup semua

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				transformasiERM namun hanya sebagai tindak lanjut dari pemenuhan persyaratan regulator, bukan menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan	<p>ini masa, keperluan sumber daya, pengawasan program, dan sebagainya)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruang lingkup transformasi ini melampaui persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan) 	<p>inisiatif dan mendetail (misal lini masa, keperluan sumber daya, pengawasan program, dan sebagainya)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruang lingkup transformasi ini melampaui persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan) • Telah ada tim khusus yang bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana transformasi dan kesuksesannya. Unit Bisnis dan fungsi lainnya terlibat dalam rencana transformasi ini (misal dalam tahap perancangan dan pelaksanaannya) • Telah ada hasil penilaian <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik global/eksternal untuk mengidentifikasi kesenjangan dan area yang perlu ditingkatkan, serta bukti penyesuaian kerangka ERM yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis • Fokus ERM bergeser dari "kepatuhan" ke "<i>value capture</i>"
	32. Efektivitas	• Terdapat struktur	• Terdapat struktur	• Terdapat struktur	• Terdapat struktur organisasi	• Terdapat struktur

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	Pengendalian Intern	<p>organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua • Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan • Belum ada sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan • Belum ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan 	<p>organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua • Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan • Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan • Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko 	<p>organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua • Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan • Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan • Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal • Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur 	<p>yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua • Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan • Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan • Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal • Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi 	<p>organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua • Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan • Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan • Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal • Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit,

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>strategi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi belum secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu Telah dikaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan 	<p>serta penetapan strategi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi belum secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu Telah dikaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko Telah dilakukan 	<p>operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit</p> <ul style="list-style-type: none"> Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan 	<p>terhadap hasil audit</p> <ul style="list-style-type: none"> Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang 	<p>serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit</p> <ul style="list-style-type: none"> Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p>verifikasi dan kaji ulang atau revidi secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum dilakukan tindaklanjut atas hasil kaji ulang/revidi kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material 	<p>berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tindaklanjut atas hasil kaji ulang/revidi kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material telah selesai dilakukan sebagian dan terdapat dokumentasi atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut 	<p>terjadi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan proses tindaklanjut atas hasil kaji ulang/ revidi kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi • atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil revidi/temuan dilakukan secara tuntas (100%) 	<p>penyimpangan yang terjadi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan proses tindaklanjut atas hasil kaji ulang/ revidi kegiatan operasional Perusahaan, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut. • Penyelesaian tindaklanjut atas hasil revidi/temuan dilakukan secara tuntas (100%) minimal 3 (tiga) tahun terakhir
4. Proses dan Kontrol Risiko						
a. Identifikasi Risiko	33. Identifikasi Risiko utama	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko informal yang digunakan dalam identifikasi dan analisis risiko utama, namun belum dilakukan standarisasi taksonomi (misal 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko dan mencakup sejumlah risiko dasar (taksonomi mencakup risiko terkait regulasi dan keuangan) • Taksonomi risiko belum diterapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko dasar dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko integrasian yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko dasar dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-looking</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko integrasian yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko dasar dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>Unit Bisnis/divisi berbeda menggunakan penamaan dan klasifikasi risiko yang berbeda) dan belum dilakukan formalisasi dalam kebijakan pusat</p>	<p>secara konsisten di ketiga lini/ Anak Perusahaan (jika relevan), meskipun pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda mungkin ada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada proses identifikasi risiko, yang utamanya dilakukan dengan pendekatan <i>bottom-up</i>, setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di Perusahaan dan target risiko residual • Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko • Proses ini dilakukan tahunan oleh Unit Bisnis, dengan eksposur risiko yang tergambar dalam <i>risk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun terdapat pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda • Telah ada metodologi identifikasi risiko, yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di BUMN dan target risiko residual secara <i>bottom-up</i>; namun juga dilengkapi dengan pendekatan <i>top-down</i>, yang biasanya dilakukan di setiap triwulan • Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik risiko inheren Perusahaan, dan; • Risiko-risiko dari kegiatan usaha Perusahaan • Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi 	<p><i>risks</i>) (misal ESG, siber)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada pemahaman dan pemanfaatan taksonomi risiko oleh Unit Bisnis dalam keseharian kegiatan usaha (misal pengambilan keputusan berbasis risiko) o Taksonomi risiko yang terkini digunakan untuk mengklasifikasikan risiko dalam <i>risk register</i> o Analisis risiko (misal dalam sistem informasi manajemen) menggunakan taksonomi risiko (misal untuk integrasi risiko) • Pemantauan risiko dilakukan untuk setiap taksonomi risiko • Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di seluruh anak perusahaan (jika relevan) • Telah ada bukti yang jelas 	<p><i>looking risks</i>) (misal ESG, siber)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada pemahaman dan pemanfaatan taksonomi risiko oleh Unit Bisnis dalam keseharian kegiatan usaha (misal pengambilan keputusan berbasis risiko) o Taksonomi risiko yang terkini digunakan untuk mengklasifikasikan risiko dalam <i>risk register</i> o Analisis risiko (misal dalam sistem informasi manajemen) menggunakan taksonomi risiko (misal untuk integrasi risiko) o Pemantauan risiko dilakukan untuk setiap taksonomi risiko • Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di seluruh anak perusahaan (jika relevan) • Dilakukan pengkajian

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p><i>register</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada beberapa <i>risk register</i> dari setiap Unit Bisnis • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, dan lainnya • Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kualitatif 	<p>risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i>. • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>loss event</i> data, dan lainnya. • Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif 	<p>atas kinerja penerapan taksonomi risiko, di antaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada taksonomi risiko yang komprehensif, biasanya 2-4 level ○ Level taksonomi risiko di setiap jenis risiko disesuaikan dengan kebutuhan <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada metodologi identifikasi risiko yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di Perusahaan dan target risiko residual secara <i>bottom-up</i> di level bisnis, dan <i>top-down</i> yang dipimpin tim pusat. Identifikasi risiko dilakukan melalui pendekatan <i>top-down</i> berdasarkan input dari tingkat Unit Bisnis dan didefinisikan di tingkat pusat • Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik risiko inheren Perusahaan, dan • Risiko-risiko dari kegiatan usaha Perusahaan 	<p>terhadap taksonomi risiko dan secara rutin dikaji ulang (sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun) guna memastikan keterkiniannya dan tetap komprehensif terutama untuk mengetahui risiko yang muncul, misalnya melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Benchmarking</i> eksternal terhadap <i>risk universe</i> untuk industri/wilayah geografis ○ Tinjauan rutin (misal dua kali dalam setahun) dengan para Direksi mengenai perubahan lingkungan (misal ekonomi, politik, regulasi) yang dapat berdampak pada taksonomi risiko ○ Mengadakan <i>workshop</i> untuk meninjau taksonomi risiko <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja penerapan taksonomi risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada taksonomi risiko yang komprehensif, biasanya 2-4 level ○ Level taksonomi risiko di setiap jenis risiko disesuaikan dengan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif. Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i> Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>loss event data</i>, dan lainnya. Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif. 	<p>kebutuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada metodologi identifikasi risiko yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di BUMN dan target risiko residual secara <i>bottom-up</i> di level bisnis, dan <i>top-down</i> yang dipimpin tim pusat. Identifikasi risiko dilakukan melalui pendekatan <i>top-down</i> berdasarkan input dari tingkat Unit Bisnis dan didefinisikan di tingkat pusat Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> Karakteristik risiko inheren Perusahaan, dan Risiko-risiko dari kegiatan usaha Perusahaan Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif Telah ada gambaran umum

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>lossevent</i> data, dan lainnya. • Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif
b. Pengukuran dan Prioritisasi Risiko	34. Pengukuran Risiko	Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/ <i>ad-hoc</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang bersifat umum dan kualitatif untuk proses penilaian risiko • Secara umum belum ada kapabilitas untuk melakukan penilaian dampak risiko secara kuantitatif, meskipun telah dilakukan penilaian Kuantitatif untuk beberapa jenis risiko tertentu (seperti risiko keuangan) • Penilaian risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode kuantitatif dan kualitatif untuk proses penilaian risiko (misal terdapat kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak), namun sebagian besar penilaian masih menggunakan metode kualitatif • Proses Penilaian risiko masih bersifat manual • Penilaian risiko dilaksanakan setiap 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang berimbang antara kuantitatif dan kualitatif untuk proses penilaian risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak ◦ Penerapan metode kualitatif melibatkan pengumpulan opini dari pakar internal (misal lokakarya, <i>self-assessment</i>) ◦ Penerapan metode kuantitatif terutama 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang berimbang antara kuantitatif dan kualitatif untuk proses risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak ◦ Penerapan metode kualitatif melibatkan pengumpulan opini dari pakar internal (misal lokakarya, <i>self-assessment</i>) dan pakar eksternal yaitu (perspektif "<i>outside-in</i>")

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun)	triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan)	<ul style="list-style-type: none"> melibatkan penggunaan data historis (misal <i>loss event database</i>) • Telah ada evaluasi kesesuaian metode asesmen risiko setidaknya setiap tahun • Beberapa proses penilaian risiko dilakukan secara otomatis (misal <i>pilot stage</i>) Metode risiko kuantitatif dan kualitatif tidak sepenuhnya terstandarisasi/konsisten untuk semua jenis risiko di antara Unit Bisnis/anak perusahaan yang berbeda • Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Penilaian dilaksanakan setidaknya setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) ◦ Kerangka dan proses penilaian cukup efektif untuk menilai risiko, walaupun masih ada realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk beberapa jenis risiko yang melebihi dampak yang telah diperkirakan saat 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Penerapan metode kuantitatif melibatkan penggunaan data historis (misal <i>loss event database</i>), dilengkapi dengan data pasar dan perkiraan <i>forward looking</i> lainnya • Telah ada evaluasi kesesuaian metode penilaian risiko secara lebih sering (lebih dari sekali setiap tahun) sebagai bagian dari peningkatan berkelanjutan dari proses penilaian risiko dan sebagian besar risiko utama dapat dinilai secara kuantitatif • Banyak proses penilaian risiko dilakukan secara otomatis, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Batas kuantitatif/kualitatif (misal dari <i>Risk Appetite Statement/Risk Capacity</i>) dihubungkan ke proses penilaian risiko, terdapat peringatan saat <i>limit</i> risiko terlampaui ◦ Permintaan input data periodik otomatis (misal untuk input para ahli) atau penarikan data otomatis (misal untuk data historis)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>penilaian awal tahun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka dan proses penilaian telah dilakukan, namun masih ada beberapa realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun 	<p>dan perekaman data sistem untuk memfasilitasi penilaian risiko secara kuantitatif/kualitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Otomatisasi diterapkan secara rutin untuk proses penilaian risiko (misal <i>automated cyber controls status testing</i> untuk infrastruktur TI) • Metode penilaian risiko kuantitatif dan kualitatif sepenuhnya terstandarisasi/ konsisten di seluruh jenis risiko di antara Unit Bisnis/ Anak Perusahaan yang berbeda untuk memfasilitasi integrasi dampak risiko • Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Penilaian risiko dilaksanakan setiap bulan ◦ Kerangka dan proses penilaian efektif untuk menilai risiko, terbukti dari realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk sebagian besar jenis risiko tidak melebihi dampak yang telah diperkirakan saat

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						penilaian awal tahun o Kerangka dan proses penilaian risiko telah komprehensif, sehingga hampir tidak ada realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun
	35. Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritas Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara informal, namun belum diikutsertakan ke dalam kebijakan Manajemen Risiko Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/<i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya Risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Belum dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Implementasi penilaian risiko masih bergantung pada Lini Kedua dan tidak optimal diterapkan oleh Lini Pertama 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya Risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Penilaian dan prioritas Risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua Penilaian risiko dilaksanakan setiap 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya Risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Penilaian dan prioritas Risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua Telah terdapat perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Penilaian dan prioritas Risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Telah terdapat perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<ul style="list-style-type: none"> Penilaian Risiko dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) Telah terdapat perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), kriteria peringatan dan nilai maksimal dari setiap Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> risiko. Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit Risiko terlampaui 	<ul style="list-style-type: none"> risiko. Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit Risiko terlampaui Telah ada proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) di luar kerangka risiko yang telah ada seperti risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan serta risiko-risiko tersebut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan serta menjadi input dalam proses penilaian risiko yang dilakukan secara rutin
	36. Integrasi atas seluruh Risiko utama	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan belum diintegrasikan. Telah ada <i>risk register</i> informal dari masing-masing Unit Bisnis (belum ada prosedur standar/template) 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> belum seluruhnya terintegrasi Telah ada beberapa <i>risk register</i> (dari setiap Unit Bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi seluruhnya Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi seluruhnya Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi seluruhnya Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat Proses integrasi dilakukan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>pusat Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan</p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>) 	<p>risiko utama perusahaan dapat ditentukan</p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko 	<p>secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko Hasil pengukuran risiko dikomunikasikan kepada pimpinan unit kerja/fungsi dan pimpinan perusahaan, guna divalidasi untuk selanjutnya digunakan secara konsisten sebagai salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan Dalam memprioritaskan risiko, selain mempertimbangkan tingkat eksposur risiko (dampak

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						dan kemungkinan terjadi) dan dampaknya pada toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>), selera risiko (<i>risk appetite</i>), kapasitas risiko (<i>risk capacity</i>), dan sasaran strategis perusahaan juga mempertimbangkan kriteria lain yang telah disepakati sebelumnya, sebagai contoh tingkat adaptabilitas perusahaan terhadap risiko, kompleksitas risiko, velositas risiko, tingkat persistensi risiko, dan tingkat pemulihan risiko
c. Perlakuan Risiko	37. Aktivitas perlakuan terhadap Risikoutama	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka rencana mitigasi risiko informal yang masih dalam cakupan <i>high-level</i> dan belum dijelaskan secara mendetail (sesuai dengan jenis-jenis risiko utama) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sejumlah rencana formal mitigasi untuk beberapa risiko namun banyak risiko-risiko utama tidak memiliki penanggung jawab maupun rencana mitigasi Apabila penanganan risiko dilakukan, maka pelaksanaannya bersifat <i>ad-hoc</i> Telah ada proses/alur logis untuk mengelola 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana penanganan risiko disusun untuk risiko-risiko di tingkat unit kerja/fungsi yang dapat mengganggu pencapaian sasaran strategis perusahaan Penyusunan rencana penanganan risiko difasilitasi oleh fungsi Manajemen Risiko yang berkoordinasi dengan <i>Risk Owner</i> di masing-masing unit kerja/fungsi. Telah ada proses yang bersifat rutin untuk menangani risiko- risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk pengendalian setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i> Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik Rencana penanganan risiko disusun dengan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i> Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. Rencana penanganan risiko disusun dengan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p>beberapa risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama hingga ke <i>front line</i> 	<p>utama tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i> 	<p>mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya • Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko • Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan kepada fungsi Manajemen Risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko perusahaan 	<p>mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya • Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko • Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan secara berkala kepada fungsi Manajemen Risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko perusahaan • Telah ada rencana kontingensi yang terdefinisi dengan baik untuk setiap risiko utama • Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama <ul style="list-style-type: none"> Telah ada perhitungan dampak risiko residual yang akan dikorelasikan dengan targetnya
	38. Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risikoyang berada diatas selera risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko secara <i>ad-hoc</i>, dan belum ada jadwal pembahasan rutin 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko sebagai bagian dari keputusan manajemen yang bersifat '<i>business as usual</i>' Pembahasan dilakukan setidaknya satu kali dalam setahun Belum ada keputusan mengenai langkah spesifik untuk menangani ketidakcocokan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap bulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya) Dilakukan penyesuaian antara perusahaan induk dan anak perusahaan/Unit Bisnis untuk memastikan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						bahwa analisis eksposur risiko telah mencakup seluruh risiko dari anak perusahaan/ Unit Bisnis.
d. Pelaporan Risiko	39. Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pelaporan risiko yang bersifat <i>ad-hoc</i>, dilatarbelakangi oleh peristiwa tertentu (misal insiden risiko, permintaan audit internal) Pelaporan risiko belum mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama atau belum menerapkan <i>Leading indicator</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan triwulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama, berfokus pada proses Penerapan <i>Leading indicator</i> masih terbatas. Cakupan pelaporan masih dalam tingkat Unit Bisnis tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan triwulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan menyertakan sejumlah <i>Leading indicator</i> Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan triwulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan bulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti Pelaporan dilakukan menggunakan <i>toolkit</i> otomatis dan hasil pelaporan dapat diakses

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						secara <i>real-time</i>
E. Model, Data, dan Teknologi Risiko						
a. Permodelan Risiko	40. Permodelan dan Teknologi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada penerapan model risiko, namun telah ada analisis yang dilakukan secara <i>ad-hoc</i> (misal melalui analisis metrik keuangan, analisis kualitatif) meskipun belum dilakukan standarisasi dan formalisasi cakupan dan metodologi analisis • Proses Manajemen Risiko belum menerapkan <i>Advanced Analytics</i> (misal analisis masih dilakukan secara manual) 	<ul style="list-style-type: none"> • Model risiko diterapkan untuk kuantifikasi risiko namun belum secara rutin (masih secara <i>ad-hoc</i>) dan tidak terintegrasi dalam pengambilan keputusan • Aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko masih dalam pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko, namun, model hanya tersedia untuk sebagian jenis risiko/ diterapkan pada tingkat tinggi (misal analisis skenario P/L) tanpa analisis granular • Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko, namun masih dalam tahap awal, misal terdapat <i>Early Warning System (EWS)</i> yang baru dikembangkan. • Model risiko belum divalidasi/tidak pernah divalidasi untuk menguji keefektifannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko sebagian besar risiko utama perusahaan, dengan analisis dampak berbasis risiko secara mendetail yang dikonsolidasikan ke dampak tingkat integrasian (misal P/L, arus kas) • Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko namun dengan tingkat kematangan berbeda (misal <i>Early Warning System/EWS</i> telah matang, namun <i>anti-fraud analytics</i> baru dikembangkan). • Telah ada aplikasi <i>Early Warning System (EWS)</i> yang telah matang, yang secara otomatis memperbarui dan mengambil data. • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko sebagian besar risiko utama perusahaan, dengan analisis dampak berbasis risiko secara mendetail yang dikonsolidasikan ke dampak tingkat integrasian (misal P/L, arus kas) • Data risiko digunakan dan menjadi input otomatis untuk setiap analisis dan model. • Telah ada lebih dari satu implementasi aplikasi <i>Advanced Analytics</i> Manajemen Risiko yang telah matang (misal <i>Early Warning System/EWS</i>, <i>anti-fraud</i>, penagihan). • Telah ada aplikasi <i>Early Warning System (EWS)</i> yang telah matang, yang secara otomatis memperbarui dan mengambil data. • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>khusus di beberapa, namun tidak semua tahapan siklus hidup manajemen model, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pembuatan model ○ Pengembangan model ○ Implementasi model ○ Pemantauan dan validasi model • Model risiko secara rutin divalidasi, namun keakuratannya bervariasi (misal banyak model masih memiliki GINI rendah kurang dari 30%) • Teknik pemodelan risiko tidak diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, bakat pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lain yang belum dibagikan/diturunkan) • Manajemen model dilakukan secara manual dan tersebar di beberapa pemilik tanpa dokumentasi yang baik dan sistem penyimpanan terpusat • Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis 	<p>di semua tahapan siklus hidup manajemen model, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pembuatan model ○ Pengembangan model ○ Implementasi model ○ Pemantauan dan validasi model • Model risiko secara rutin divalidasi oleh pihak <i>validator</i> independen dan model terus diperbaiki untuk mencapai tingkat akurasi yang lebih tinggi (misal GINI > 50%). • Penerapan teknologi dan algoritma <i>Artificial Intelligence/Machine Learning</i> (AI/ML) dalam model risiko, termasuk prosedur untuk mengurangi potensi penyalahgunaan/ketidaktahuan/bias dari penggunaan teknik-teknik canggih tersebut • Teknik pemodelan risiko yang diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, bakat pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lainnya yang

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					terintegrasi dengan sistem informasi Manajemen Risiko	<p>dibagikan/diturunkan) Digitalisasi dan otomatisasi terhadap manajemen model di seluruh siklus hidup model secara menyeluruh, dengan pengembangan model, dokumentasi, validasi, dan pelaporan yang dikonsolidasikan dalam sistem/ruang kerja yang terpusat</p> <ul style="list-style-type: none"> Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi Manajemen Risiko
b. Data Risiko	41. Data Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) dan memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan Manajemen Risiko (misal, modul <i>ad-hoc</i> khusus untuk analisis Manajemen Risiko ada dalam cakupan sistem lain) Perusahaan belum memiliki <i>database</i> risiko terpusat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem dan infrastruktur data terpusat khusus untuk Manajemen Risiko dalam tahap awal implementasi/<i>pilot stage</i> Data risiko belum dikumpulkan dan diperbarui secara rutin <i>Database</i> terpusat hanya mengambil data dari perusahaan induk, dan belum 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penyimpanan data risiko terpusat khusus untuk Manajemen Risiko yang rutin diperbarui (paling sedikit setiap tahun) yang dapat digunakan oleh pengguna yang tepat, mencakup data risiko dari perusahaan induk dan anak perusahaan dengan metrik-metrik terstandar Telah ada sistem penyimpanan data risiko terpusat: 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penyimpanan data risiko terpusat khusus untuk Manajemen Risiko yang rutin diperbarui (paling sedikit setiap triwulan) yang dapat digunakan oleh pengguna yang tepat, mencakup data risiko dari perusahaan induk dan anak perusahaan dengan metrik-metrik terstandar Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada solusi TI 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penyimpanan data risiko terpusat khusus untuk Manajemen Risiko yang rutin diperbarui (paling sedikit setiap triwulan) yang dapat digunakan oleh pengguna yang tepat, mencakup data risiko dari perusahaan induk dan anak perusahaan dengan metrik-metrik terstandar Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi:

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		(informasi hanya tersedia ditingkat Unit Bisnis/proyek)	<p>menarik data dari anak perusahaan (untuk perusahaan konglomerasi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Database</i> risiko terpusat belum digunakan di seluruh proses risiko secara menyeluruh (misal terdapat <i>dashboard</i> untuk dilakukan pemantauan, namun belum ada input terpusat untuk menginventarisasi risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada solusi TI (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>)). ◦ Ada duplikasi/fragmentasi aset TI yang mengarah pada implementasi yang kompleks dari arsitektur data risiko <i>end-to-end</i>/masalah kualitas data dan kompleksitas • Solusi TI memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, serta limit risiko. • Cakupan data risiko yang dikelola terbatas, terutama hanya untuk jenis risiko utama organisasi (misal risiko keuangan, risiko operasional) 	<p>terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>)).</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh • Solusi TI memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko • Pengelolaan data risiko dengan cakupan lebih luas untuk jenis-jenis risiko material bagi perusahaan, termasuk data untuk risiko kualitatif (misal risiko reputasi) • Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat mencatat data kerugian internal, termasuk <i>near-misses</i> • Diterapkan otomatisasi pengumpulan data 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada solusi TI terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>)). ◦ Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh • Solusi TI memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko. • Data risiko yang dikelola mencakup semua jenis risiko material perusahaan, termasuk data untuk risiko kualitatif dan jenis risiko yang muncul (misal data risiko privasi) • Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat mencatat data kerugian internal, termasuk <i>near-misses</i>.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					operasional untuk pelaporan risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Diterapkan otomatisasi pengumpulan data operasional untuk pelaporan risiko • Kualitas data risiko sangat baik dan konsisten di seluruh lini perusahaan, ditunjang dengan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelaporan berkala mengenai kontrol kualitas data secara menyeluruh dan pelaporan mengenai kekurangan kualitas data ○ Jalur eskalasi yang jelas untuk menyelesaikan masalah terkait data • Telah ada pengelolaan kualitas data secara otomatis dan pemanfaatan teknologi (misal teknik berbasis <i>Artificial Intelligence/Machine Learning</i> (AI/ML) untuk mempercepat identifikasi dan remediasi masalah kualitas data)

Lampiran 5 Referensi Daftar Kebutuhan Data dan Dokumen

A. Daftar Kebutuhan Data

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
1	Strategi Risiko saat ini, definisi dan prinsip pemilihannya, kriteria prioritas untuk metrik strategi Risiko	Dokumen strategi Risiko; kebijakan Manajemen Risiko secara menyeluruh		
2	Pendekatan/proses untuk mengintegrasikan strategi Risiko ke dalam strategi Perusahaan	Peraturan tentang pemantauan batas ambang risiko		
3	Formalisasi langkah/prosedur integrasi Risiko ke dalam proses pengambilan keputusan	Prosedur internal (SOP) untuk menerapkan <i>risk appetite</i>		
4	Proses perencanaan dan pemantauan Risiko	Kebijakan tentang pemantauan Risiko		
5	Dimensi Risiko utama yang harus dipantau (operasional, siber, hukum, danlain-lain) dan metrik yang digunakan untuk setiap pemantauan dimensi	Kebijakan tentang pemantauan Risiko		
6	Formalisasi langkah/prosedur atas metrik Risiko yang mengalir ke tingkat entitas yang lebih rendah, yaitu anak perusahaan	Tata Kelola Perusahaan		
7	Metodologi yang digunakan untuk mendefinisikan/memantau elemen-elemen penting dari budaya Risiko seperti <i>respect/responsiveness/risk ownership</i> dan transparansi	Kode etik - artikel terkait Risiko		
8	Metodologi yang digunakan untuk evaluasi tingkat budaya Risiko dalam Perusahaan termasuk norma-norma perilaku Risiko dalam organisasi dan panduan di mana norma-norma tersebut ditetapkan	Pelatihan Risiko, misalnya, program pendidikan Manajemen Risiko		
9	Pelatihan dan dokumen internal yang tersedia (misalnya, SOP, pedoman) yangmenyoroti potensi Risiko dan metode mitigasi Risiko	Pelatihan Risiko, misalnya, program pendidikan Manajemen Risiko		
10	2-3 contoh laporan bisnis rutin, dengan analisis terkait Risiko, yang dibuat pada periode tahun buku terakhir	Laporan bisnis, dengan terdapat analisis Risiko		
11	Pedoman yang relevan terkait dengan <i>whistleblowing</i> dan eskalasi Risiko	Pedoman tentang <i>Whistleblowing</i> dan eskalasi Risiko		
12	Contoh inisiatif yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi	Daftar contoh inisiatif		
13	Contoh catatan rapat/pertemuan terbaru dengan Dewan Pengawas yang membahas isu-isu terkait Risiko	Catatan rapat		
14	Contoh metrik penilaian dan kriteria seleksi untuk anggota Dewan Pengawas	<i>Job Description</i> atau <i>Board of Commissioner Manual</i>		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
15	Keterbukaan informasi publik yang relevan mengenai penunjukan anggota Dewan Pengawas tertentu, terutama yang terlibat dalam komite audit Perusahaan	Artikel publik/ situs web		
16	Gambaran umum komite dan pasal-pasal terkait yang termasuk dalam anggaran dasar Perusahaan	Kutipan dari Laporan Tahunan		
17	Kebijakan, pedoman yang menunjuk pemilik Risiko dalam organisasi	Kebijakan Manajemen Risiko		
18	Proses yang terdokumentasi untuk memutuskan pengambil keputusan utama untuk situasi berisiko tinggi	Kebijakan Manajemen Risiko		
19	Bagan organisasi untuk organ pengelola Risiko (misalnya, departemen kepatuhan, komite audit) serta peran dan tanggung jawab badan-badan tersebut	Bagan Organisasi; Kebijakan Manajemen Risiko; kebijakan pengendalian internal		
20	Proses dan aktivitas terstandar yang dicakup oleh organ pengelola Risiko yang relevan	Bagan Organisasi; Kebijakan Manajemen Risiko; kebijakan pengendalian internal		
21	Contoh risalah rapat dan analisis yang membahas mitigasi dan tanggapan terhadap Risiko utama yang dialami Perusahaan pada tahun buku terakhir	Notulen rapat		
22	Mandat yang mengatur tingkat independensi (mengacu pada independensi dalam hal kekuatan pengambilan keputusan dan garis pelaporan) untuk setiap organ pengelola Risiko dalam Perusahaan	Anggaran Dasar; Kebijakan Manajemen Risiko		
23	Lingkup pekerjaan dan jalur pelaporan langsung antara fungsi Risiko dan <i>assurance</i>	Bagan organisasi		
24	Standar prosedur (SOP) Manajemen Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
25	Dokumen yang relevan yang menggambarkan selera Risiko bisnis dan pendekatan untuk menilai faktor/ peristiwa yang relevan terhadap selera tersebut	Dokumen selera Risiko; kebijakan Manajemen Risiko secara menyeluruh		
26	Daftar repositori dan sistem pendukung untuk memfasilitasi Manajemen Risiko	Daftar repositori dan sistem pendukung Manajemen Risiko		
27	Contoh notulen rapat di mana peningkatan dan inisiatif ERM dibahas	Notulen rapat		
28	Laporan dan penilaian terkait dengan 1-2 inisiatif Manajemen Risiko terbaru yang diterapkan di Perusahaan	Rencana perusahaan 5 tahun; rencana Manajemen Risiko tahunan; rencana audit tahunan		
29	Contoh laporan dan analisis bisnis terkait kesenjangan antara rencana bisnis Perusahaan dengan hasil aktual	Contoh laporan bisnis (triwulanan, tahunan, dll.)		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
30	Rencana transformasi ERM (daftar komprehensif terkait inisiatif dan rencana eksekusi untuk meningkatkan Manajemen Risiko perusahaan) untuk jangka menengah dan jangka panjang	Rencana transformasi ERM		
31	Ambang batas standar atau persyaratan minimum pada indikator Risiko utama (KRI)	Peraturan tentang pemantauan KRI		
32	Kerangka kerja dan SOP yang merinci kewajiban dan selera Risiko Perusahaan	Dokumen selera Risiko; kebijakan Manajemen Risiko yang menyeluruh; Anggaran Dasar Perusahaan		
33	Keterbukaan informasi publik terkait selera Risiko Perusahaan	Contoh keterbukaan informasi		
34	Proses dan kerangka kerja untuk identifikasi Risiko	Kebijakan manajemen Risiko dan prosedur terkait		
35	Proses, metrik, dan model untuk penilaian dan prioritas Risiko	Kebijakan manajemen Risiko dan prosedur terkait		
36	Pedoman atau SOP terkait frekuensi pelaporan Risiko dalam bentuk pertemuan formal	<i>Guideline</i> atau Prosedur Internal (SOP)		
37	Catatan saat ini tentang latensi data (<u>Latensi data</u> : waktu yang dibutuhkan untuk suatu data dapat tersedia di <i>database</i> atau <i>data warehouse</i> setelah suatu kejadian terjadi)	Catatan latensi data		
38	Piagam otorisasi (daftar pemangku kepentingan dengan otorisasi atau hak untuk melakukan hal tertentu) untuk akses data	Piagam Otorisasi atau laporan TI terkait		
39	Kebijakan dan metode khusus untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan risiko (tingkat kepatuhan: rasio pegawai yang tidak melanggar peraturan perusahaan terhadap total jumlah pegawai di perusahaan)	Daftar pelanggaran kepatuhan dan kebijakan Risiko		
40	Pedoman komunikasi eksternal tentang Risiko dan kepatuhan	Kebijakan Manajemen Risiko		
41	Contoh rencana mitigasi dan hasil pada tahun buku terakhir	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko, Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
42	Laporan dan analisis tentang 1 s.d 2 Risiko utama yang berhasil dimitigasi oleh Perusahaan dan 1 s.d 2 Risiko utama yang gagal dikelola	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko, Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
43	Daftar peristiwa Risiko utama dan langkah-langkah mitigasi beserta informasi terkait unit pemilik Risiko	Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
44	Peraturan dan kebijakan yang terkait dengan independensi organ pengelola Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko		
45	Kriteria untuk menilai objektivitas dan independensi pemangku kepentingan utama	Kebijakan Manajemen Risiko		
46	Dokumen yang relevan yang dapat menunjukkan <i>contingency plan</i> yang ada	<i>Contingency plan</i>		
47	Catatan respons terbaru terhadap krisis ekstrem (misalnya pandemi global)	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko; Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
48	Pelatihan wajib dan pilihan yang dilaksanakan tahun lalu, yang terkait dengan Manajemen Risiko (Pelatihan pilihan: pelatihan yang dapat dipilih peserta untuk diikuti sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka)	Pelatihan Risiko, misalnya, program akademi Manajemen Risiko		
49	Infrastruktur Risiko, termasuk aplikasi, model Risiko, dan platform teknologi yang diadopsi oleh Perusahaan	Daftar infrastruktur risiko, model, dll.,		
50	Pengumpulan daftar data terkait Risiko dan pendekatan untuk menganalisisnya	Inventaris peristiwa Risiko, Pedoman untuk menganalisis peristiwa Risiko		
51	Kebijakan yang relevan terkait dengan kerahasiaan data, Risiko siber dan pernyataan yang berkaitan dengan tanggung jawab yang terkait dengan data yang dikumpulkan	Kebijakan tata kelola data		
52	Struktur organisasi	Organisasi, kebijakan pengendalian internal		
53	Laporan tahunan selama 3 tahun terakhir	Laporan tahunan selama 3 tahun terakhir		
54	KRI yang didefinisikan untuk tingkat Risiko T3	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
55	Proses identifikasi Risiko meliputi langkah-langkah untuk mengukur Risiko, sistem yang digunakan untuk memantau Risiko, sistem yang digunakan untuk melaporkan Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
56	Matriks penilaian Risiko (<i>Risk scoring matrix</i>) BUMN dalam menggunakan prinsip-prinsip desain matriks utama (<i>risk scoring matrix</i> : model atau alat yang digunakan untuk mengukur dan menentukan peringkat tingkat <i>severity</i> atau ruang lingkup dampak dari serangkaian Risiko tertentu)	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
57	Sistem penilaian dampak diberlakukan untuk penilaian Risiko inheren. Panduan yang digunakan untuk penilaian efektivitas kontrol	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
	dalam mengestimasi Risiko residual			
58	Database utama yang digunakan dalam menyusun profil Risiko	Database peristiwa Risiko historis		
59	Langkah mitigasi yang digunakan oleh Perusahaan	Prosedur mitigasi Risiko		
60	Contoh studi kasus nyata dengan pengembangan pengaturan mitigasi Risiko. Instruksi bagaimana Perusahaan memastikan hubungan antara pengaturan mitigasi Risiko dengan penilaian matriks Risiko	Prosedur mitigasi Risiko; instruksi		
61	Contoh kasus evaluasi Risiko T3 dan tindakan mitigasi yang dilakukan untuk Risiko yang ditentukan	Contoh kasus Risiko T3		
62	Daftar/deskripsi platform pemrosesan/analisis Risiko yang digunakan Perusahaan	Daftar/deskripsi platform pemrosesan/analisis Risiko yang digunakan Perusahaan		
63	Daftar/deskripsi algoritma/formula yang digunakan untuk analisis Risiko	Daftar/deskripsi algoritma/formula untuk analisis Risiko		
64	Info mengenai platform <i>database</i> Risiko yang digunakan Perusahaan termasuk struktur <i>database</i>	Inventaris/ <i>database</i> peristiwa Risiko		
65	Desain <i>dashboard</i> Manajemen Risiko	Contoh <i>dashboard</i> Manajemen Risiko		
66	Platform/alat visualisasi yang sedang digunakan	Contoh platform/alat visualisasi		
67	Daftar sumber input data terkait Risiko utama	Daftar sumber input data utama terkait Risiko		
68	Daftar sistem input data yang digunakan	Daftar sistem input data yang digunakan		
69	Daftar alat konsolidasi/pemrosesan data yang digunakan Perusahaan	Daftar alat konsolidasi/pemrosesan data yang digunakan Perusahaan		
70	Daftar persyaratan keamanan, privasi, peraturan yang Anda miliki	Kebijakan tata kelola data		
71	Pernyataan selera Risiko (<i>Risk Appetite Statement</i>) terkini / terbaru	Dokumen pernyataan selera risiko/ <i>Risk Appetite Statements</i>		
72	<i>Risk dashboard</i> yang dipresentasikan/dilaporkan ke Direksi (contoh terkini, misal Berita acara/ <i>minutes of meeting</i>)	Contoh <i>dashboard</i>		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
73	<i>Risk dashboard</i> yang dipresentasikan/dilaporkan kepada Dewan Pengawas ((contoh terkini, misalBerita acara/ <i>minutes of meeting</i>) serta kriteria mengenai jenis masalah/isu Risiko yang dieskalasikan kepada Dewan Pengawas (jika ada)	Contoh <i>dashboard</i> ; berita acara rapat Dewan Pengawas		
74	Contoh Laporan Audit Internal: Kekurangan yang dicatat, tindakan korektif yang diambil, dan keterlibatan Direksi	Laporan internal audit		

B. Pemetaan Kebutuhan Dokumen untuk Tiap Parameter Penilaian RMI

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		Data ID yang Relevan (Lihat Data Checklist)	
1. Budaya dan kapabilitas Risiko	a. Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	7,11,12,39, 53	
	b. Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	53	
		3	Program peningkatan keahlian Risiko	8,9,48,53	
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a. Organ Pengelola Risiko	4	Efektivitas fungsi pengelola risiko	19,20,22,23,44,45, 52,53	
		5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	19,20,53	
	b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6	Keterlibatan aktif Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	13,14,18,53	
		7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	11,13,53,72,73	
		8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	13,14,15	
		9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	11,13,14,15,16,19, 52,53	
		10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3,6,11,13,17,18,21, 24,25,27,44,45,46, 47,51,71,72	
		11	Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	19,22,44,45,52,53	
	12	Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	22,24,53		
	c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13	Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	17,22,23,45, 52, 53	
		14	Peran dan fungsi Lini Pertama	17,34,43,53	
		15	Peran dan fungsi Lini Kedua	1,3,4,5,6,19,22,23, 24,25,28,29,32,34, 35,36,39,52,53,	
		16	Peran dan fungsi Lini Ketiga	19,20,22,23,28,52, 53,95	
		17	Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	22,23,52, 53,95	
		18	Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	6,22,52,53	
	3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a. Strategi Risiko	19	Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	27,28,30
			20	Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i>	27,28,30
			21	Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	2,3,4,10,12,25,29,53
22			Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	2,3,4,10,12,25,29,53	
23			Kapasitas risiko	1,2,6,25,30,31,32,35, 53,55,56	

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		Data ID yang Relevan (Lihat Data Checklist)
		24	Selera Risiko	1,2,6,25,31,32,33,53
		25	Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	1,33,53
	b. Kebijakan dan Prosedur	26	Kebijakan Risiko	9,11,21,24,40,42,53,59,60,61
		27	Prosedur Risiko	9,11,21,24,40,42,53,59,60,61,65
		28	Rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dalam kondisi terburuk (<i>worst case scenario</i>);	9,21,41,42,43,46,47,53,59,60,61,70
		29	Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	24,27,28,36,53
	c. Fungsi Kepatuhan	30	Organ fungsi kepatuhan dan perannya	22,23,39, 53,57
	d. Efektivitas Manajemen Risiko	31	Penerapan Kerangka Integrated ERM	27,28,30,40,53,65
e. Efektivitas Pengendalian Intern	32	Efektivitas Pengendalian Intern	4,12,39,40,57,95	
4. Proses dan kontrol risiko	a. Identifikasi Risiko	33	Identifikasi Risiko utama	5,6,34,53
	b. Pengukuran dan Prioritisas Risiko	34	Pengukuran Risiko	5,6,25, 31,35,53,56,57,58
		35	Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritisasi Risiko	25,35,53,55,56,57,58
		36	Integrasi atas seluruh Risiko utama	4,5,6,53
	c. Perlakuan Risiko	37	Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	9,21,24,42,59,60,61,92
		38	Proses identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	5,30,31,35,53
	d. Pelaporan Risiko	39	Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	4,5,6,10,36,50,54,65,72
5. Model, data, dan teknologi risiko	a. Permodelan dan Teknologi Risiko	40	Permodelan dan Teknologi Risiko	49,53,58,62,63
	b. Data Risiko	41	Data Risiko	26,37,38,49,50,51,64,65,66,67,68,69,70

Lampiran 6 Lembar Penilaian Indeks Kematangan Risiko

A. Ilustrasi Lembar Penilaian Hasil Reviu Dokumen dan Wawancara

Lembar Penilaian Hasil Review Dokumen & Wawancara - Ringkasan

● Skor maturity saat ini

D. Proses dan kontrol risiko

Parameter 27 : Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko

<div style="display: flex; align-items: center;"> Hasil </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> Temuan/gap utama </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> Kutipan dan bukti penting </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> Sumber data </div>
<div style="margin-bottom: 10px;"> <p>Skor saat ini: 4</p> </div> <p>Penjelasan skor:</p> <p>Proses dan kontrol khusus risiko sudah ada, diformalkan, dan dikomunikasikan secara efektif dalam perusahaan</p> <p>Kontrol khusus risiko setidaknya mencakup metode untuk mengendalikan risiko kelangsungan bisnis, dan memperhitungkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan.</p> <p>Fungsi risiko mengontrol daftar risiko yang komprehensif (misalnya dasbor)</p> <p>..... (dst)</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> D </div>	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko yang disosialisasikan mencakup proses relevan untuk 8 risiko teratas yang diidentifikasi di tingkat perusahaan Terdapat Unit Manajemen Kelangsungan Bisnis Khusus untuk mengendalikan risiko kelangsungan bisnis termasuk membuat rencana pemulihan dan <i>stress testing</i> Terdapat daftar lengkap risiko yang dikendalikan oleh dasbor risiko terpusat(dst) <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> A </div>	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko disosialisasikan dengan organisasi (Sumber: Kebijakan Manajemen Risiko) Unit Manajemen Kelangsungan Bisnis (Sumber: Laporan Tahunan 2021 hlm. 484) Rincian pengendalian risiko khusus untuk masing-masing 10 jenis risiko utama (Sumber: Laporan Tahunan hlm. 778-790) "Mayoritas aplikasi diproses langsung tanpa campur tangan manusia dalam membuat keputusan kredit (untuk proses kredit ritel)" (Sumber: Wawancara RMA 2022)(dst) <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> B </div>	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko Laporan Tahunan 2021 Wawancara RMA 2022 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> C </div>

Keterangan:

- A. Temuan/gap utama: diisi sesuai temuan yang didapatkan dari kajian dokumen maupun hasil wawancara.
- B. Kutipan dan bukti penting: diisi dengan kutipan dan bukti-bukti penting yang mendukung temuan pada bagian A beserta sumber ditemukannya kutipan dan bukti penting tersebut. Sumber dapat berupa dokumen yang telah direviu maupun hasil wawancara.
- C. Sumber data: diisi dengan sumber/lokasi dari bukti-bukti yang dikumpulkan (sebagai referensi).
- D. Penentuan skor dan penjelasan singkat mengenai justifikasi pemberian skor sesuai masing-masing kriteria evaluasi. Skor yang diperoleh berdasarkan hasilreviu dokumen dapat disesuaikan merujuk kepada hasil wawancara.

Lembar Penilaian Hasil Review Dokumen & Wawancara – Bukti Temuan

Kebijakan Manajemen Risiko disosialisasikan dengan organisasi

Sumber: Kebijakan Manajemen Risiko

E

Screenshot Dokumen

Screenshot Dokumen

F

Keterangan:

- E. Keterangan mengenai kutipan beserta sumber/lokasi ditemukannya kutipan tersebut
- F. Bukti temuan berupa screenshot dokumen yang memuat data kutipan dan bukti-bukti penting

B. Ilustrasi Ringkasan Penilaian Aspek Dimensi

Lembar Penilaian Aspek Dimensi

Skor Aspek Dimensi A

① Awal ③ Praktik yang Baik ⑤ Praktik Terbaik

● 3.5

● Kekuatan ● Kelemahan / area perbaikan ● Skor saat ini

Dimensi	Skor per Dimensi	Temuan	Rekomendasi Perbaikan pada Aspek Dimensi:
1. Budaya dan Kapabilitas Risiko		<ul style="list-style-type: none"> ● Kekuatan/aspek yang sudah baik atas Dimensi 1 ● Gap/kelemahan/area perbaikan atas Dimensi 1 	Rekomendasi 1 Rekomendasi 2 --- dst
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko		<ul style="list-style-type: none"> ● Kekuatan/aspek yang sudah baik atas Dimensi 2 ● Gap/kelemahan/area perbaikan atas Dimensi 2 	
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan		<ul style="list-style-type: none"> ● Kekuatan/aspek yang sudah baik atas Dimensi 3 ● Gap/kelemahan/area perbaikan atas Dimensi 3 	
4. Proses dan kontrol risiko		<ul style="list-style-type: none"> ● Kekuatan/aspek yang sudah baik atas Dimensi 4 ● Gap/kelemahan/area perbaikan atas Dimensi 4 	
5. Model, data, dan teknologi risiko		<ul style="list-style-type: none"> ● Kekuatan/aspek yang sudah baik atas Dimensi 5 ● Gap/kelemahan/area perbaikan atas Dimensi 5 	

Keterangan:

- A. Skor Aspek Dimensi
- B. Skor Dimensi
- C. Temuan utama yang menunjukkan kekuatan/aspek yang sudah baik dan gap/kekurangan/area perbaikan.
- D. Rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan untuk jangka pendek (kurang dari 1 tahun) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun)

C. Ilustrasi dan Format Rekomendasi Hasil Penilaian RMI

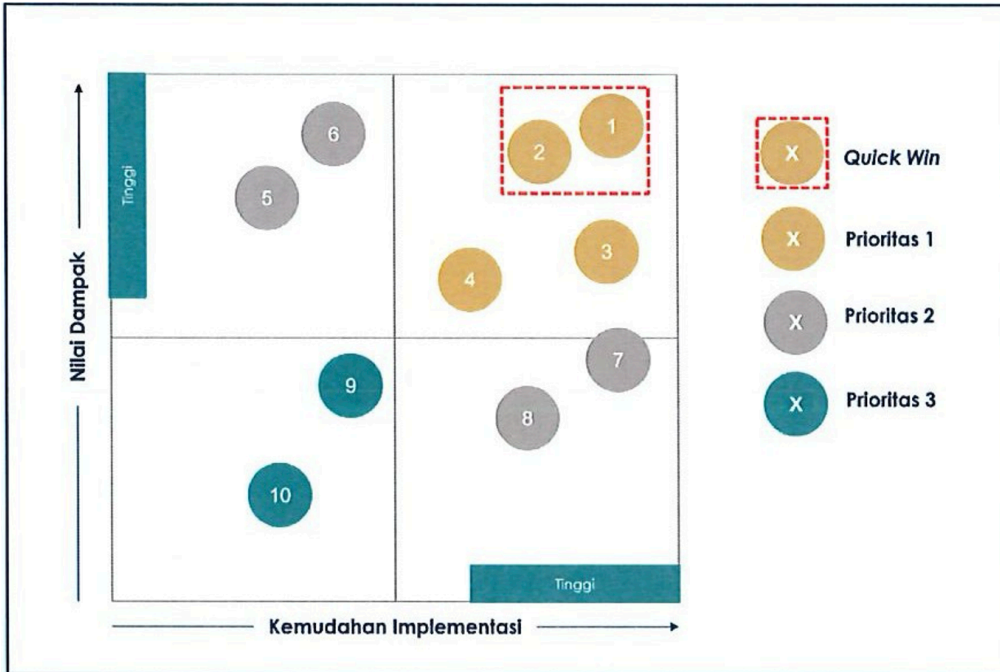
C.1. Tabel Rekomendasi Perbaikan Manajemen Risiko

No	Rekomendasi	Kode Parameter Penilaian RMI terkait	Jangka Waktu Penyelesaian	Aktivitas Utama	Output	Indikator Keberhasilan	Unit In Charge (UIC)	Penjelasan
a	b	c	d	e	f	g	h	i

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Penilaian RMI:

No	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	Rekomendasi	Diisi rekomendasi perbaikan Manajemen Risiko
b	Kode Parameter Penilaian RMI terkait rekomendasi	Diisi nama atau kode Parameter atas Penilaian RMI yang terkait dengan rekomendasi yang perlu dilakukan
c	Jadwal waktu penyelesaian	Diisi periode waktu yang diperlukan untuk melaksanakan rekomendasi dan mencapai tujuan. Ini membantu dalam perencanaan sumber daya dan menetapkan ekspektasi.
d	Aktivitas Utama	Diisi langkah-langkah atau aktivitas yang harus dilakukan untuk melaksanakan rekomendasi. Aktivitas-aktivitas ini menjadi panduan untuk tindakan praktis yang harus diambil.
e	Output	Diisi hasil konkret yang diharapkan dari rekomendasi tersebut. Hal ini membantu dalam mengukur kemajuan dan mengevaluasi pencapaian tujuan.
f	Indikator Keberhasilan	Diisi kriteria atau ukuran yang akan digunakan untuk menilai apakah rekomendasi telah berhasil. Indikator keberhasilan membantu dalam mengukur dampak rekomendasi.
g	Unit In Charge (UIC)	Diisi tim yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rekomendasi. Ini memastikan akuntabilitas dan pengawasan yang tepat.
h	Penjelasan	Diisikan keterangan diantaranya terkait: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan rekomendasi: tujuan yang ingin dicapai melalui rekomendasi tersebut. Tujuan ini memberikan arah dan alasan mengapa rekomendasi dilakukan; 2. Nilai tambah rekomendasi: Menjelaskan manfaat atau nilai tambah yang diberikan oleh rekomendasi tersebut. Ini membantu dalam memotivasi pihak yang bertanggung jawab dan pemangku kepentingan untuk mendukung dan melaksanakan rekomendasi; atau 3. Keterangan lainnya jika dibutuhkan.

C.2 Ilustrasi pemetaan Rekomendasi berdasarkan dampak dan kemudahan implementasi



Lampiran 7 Format Pelaporan Hasil Penilaian Indeks Kematangan Risiko

A. Bentuk Formulir Ringkasan Hasil Penilaian Indeks Kematangan Risiko/RMI

BUMN	a
Tahun	b
No. Laporan	c
Model Penilaian RMI	d
Skor RMI	e

Parameter	Dimensi	Deskripsi			Skor Dimensi	Skor
f	g	h			i	
1 s.d. 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko				
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko				
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan				
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko				
40 s.d. 41/42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko				
1 s.d. 41/42	Skor Aspek Dimensi					j
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
k	l	m	n	o	p	
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)					
2	Peringkat Komposit Risiko					
1 s.d. 2	Skor Aspek Kinerja					q
	Penyesuaian Skor					r
SKOR RMI						s

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Penilaian RMI:

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	BUMN	Diisi nama BUMN lengkap
b	Tahun	Diisi tahun penilaian RMI diterbitkan.
c	No. Laporan	Diisi menggunakan nomor laporan penilaian RMI
d	Model Penilaian RMI	Diisi menggunakan salah satu model Penilaian RMI di bawah ini: 1. KBUMN – Industri Umum, model Penilaian RMI untuk BUMN selain Bank dan Asuransi 2. KBUMN – Industri Perbankan, model Penilaian RMI untuk BUMN Bank 3. KBUMN – Industri Asuransi, model Penilaian RMI untuk BUMN Asuransi
e	Skor RMI	Diisi skor total RMI yang merupakan skor aspek Dimensi dijumlahkan dengan skor aspek kinerja dan dikurangi dengan penyesuaian skor
f	Parameter	Diisi nomor Parameter sesuai dengan jumlah Parameter untuk masing-masing industri
g	Dimensi	Diisi nomor Dimensi Penilaian RMI
h	Deskripsi	Diisi deskripsi atau nama Dimensi Penilaian RMI
i	Skor Dimensi	Diisi skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut.
j	Skor Aspek Dimensi	Diisi skor aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter.
k	Nomor	Diisi nomor urut Aspek Kinerja
l	Aspek	Diisi nama Aspek Kinerja dalam Penilaian RMI
m	Nilai Aspek	Diisi nilai dari masing-masing Aspek Kinerja
n	Konversi	Diisi konversi atas nilai per Aspek Kinerja merujuk pada tabel konversi pada Bab II
o	Bobot	Diisi bobot per Aspek Kinerja merujuk pada tabel bobot pada Bab II
p	Konversi x Bobot	Diisi hasil perkalian antara konversi dan bobot
q	Skor Aspek Kinerja	Diisi skor Aspek Kinerja yang merupakan penjumlahan dari konversi x bobot untuk 3 Aspek Kinerja
r	Penyesuaian Skor	Diisi penyesuaian skor merujuk pada tabel penyesuaian skor pada Bab II
s	Skor RMI	Diisi skor total RMI yang merupakan skor Aspek Dimensi dijumlahkan dengan skor Aspek Kinerja dan dikurangi dengan penyesuaian skor

B. Bentuk Formulir Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI

BUMN	a
Tahun	b
No. Laporan	c
Model Penilaian RMI	d

Dimensi	Rekomendasi	Target Penyelesaian	Pemberi Target	Status Tindak Lanjut
e	f	g	h	i

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI:

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	BUMN	Diisi nama BUMN lengkap
b	Tahun	Diisi tahun Penilaian RMI
c	No. Laporan	Diisi menggunakan nomor laporan penilaian RMI
d	Model Penilaian RMI	Diisi menggunakan salah satu model Penilaian RMI di bawah ini: 1. KBUMN – Industri Umum, model Penilaian RMI untuk BUMN selain Bank dan Asuransi 2. KBUMN – Industri Perbankan, model Penilaian RMI untuk BUMN Bank 3. KBUMN – Industri Asuransi, model Penilaian RMI untuk BUMN Asuransi
e	Dimensi	Diisi dengan Dimensi Penilaian RMI
f	Rekomendasi	Diisi dengan deskripsi rekomendasi yang diberikan. Jika satu temuan memiliki lebih dari satu rekomendasi, maka dituliskan dalam <i>cell</i> di baris yang berbeda (tidak digabung menjadi satu <i>cell</i>)
g	Target Penyelesaian	Merupakan target penyelesaian rekomendasi yang telah ditetapkan oleh manajemen/Penilai Independen dengan format tanggal <i>dd-mm-yyyy</i> . Dalam hal target penyelesaian tidak diisi (dikosongkan), sistem akan mengisi dengan tanggal 30 November tahun bersangkutan.
h	Pemberi Target	Diisi dengan pemberi target penyelesaian tindak lanjut
i	Status Tindak Lanjut	Merupakan status tindak lanjut dari rekomendasi atas temuan yang telah dilaporkan. Status tindak lanjut antara lain: 1. S: Sesuai dengan Rekomendasi. 2. BS: Belum Sesuai dengan Rekomendasi. 3. BD: Rekomendasi Belum Ditindaklanjuti.

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
		4. TDD: Rekomendasi Tidak Dapat Ditindaklanjuti

C. Contoh Pelaporan Ringkasan Hasil Penilaian RMI

BUMN	PT ABC
Tahun	2022
No. Laporan	01/II/RMI/2023
Model RMI	KBUMN – Industri Umum
Total Skor RMI	2,9

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

D. Contoh Pelaporan Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI

BUMN	PT ABC
Tahun	2022
No. Laporan	01/II/RMI/2023
Model RMI	KBUMN – Industri Umum

Dimensi	Rekomendasi	Target Penyelesaian	Pemberi Target	Status Tindak Lanjut
Budaya dan Kapabilitas Risiko	Terdapat potensi yang dapat ditingkatkan dengan menambah personil untuk mengelola manajemen risiko pada <i>sub-holding</i> .	08-05-2022	Manajemen	BD
Organisasi dan Tata Kelola Risiko	Dibutuhkan pengembangan kriteria yang lebih jelas untuk isu yang dieskalasi ke Dewan Pengawas.	08-05-2022	Manajemen	BS
Kerangka Risiko dan Kepatuhan	Potensi dalam mengembangkan kerangka yang sistematis untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin timbul dalam <i>profiling</i> risiko.	08-05-2022	Manajemen	S
Proses dan Kontrol Risiko	Perlu mengembangkan sistem <i>stress testing</i> manajemen dan instrumen pendukungnya.	30-11-2022	KBUMN	BS
Model, Data, dan Teknologi Risiko	Terdapat <i>early warning system</i> pada unit korporasi dan komersial, namun terdapat untuk akun strategi tertentu, sehingga perlu perluasan EWS yang lebih meluas terhadap seluruh akun.	08-05-2022	Manajemen	BD