



PT. PINDAD (PERSERO)



SURAT - KEPUTUSAN
NOMOR : SKEPI/16/IP/BDI/I/2019

tentang

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DIREKSI PT PINDAD (PERSERO)

- Menimbang :
1. Bahwa pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Perusahaan telah diatur dalam Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) nomor: SKEP/16/P/BD/I/2015 tanggal 22 Januari 2015.
 2. Bahwa sejalan dengan perkembangan organisasi, maka pedoman sebagaimana tersebut pada butir 1 dipandang sudah tidak sesuai lagi sehingga perlu dilakukan penyesuaian atas Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) nomor: SKEP/16/P/BD/I/2015.
 3. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada butir 1 dan 2 di atas, maka perlu menetapkan kembali Keputusan Direksi tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Lingkungan PT Pindad (Persero).
- Mengingat :
1. Undang Undang nomor 19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
 2. Undang Undang nomor 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas.
 3. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tatakelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
 4. Anggaran Dasar PT Pindad (Persero) yang telah dibuat oleh Notaris Hadi Moentoro, SH dengan Akta Nomor 30 tanggal 29 April 1983, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI Nomor C2-484-HT01. Tahun 1984, yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan akta Notaris Ning Puspitaningtyas, SH Nomor 273 tanggal 24 Februari 2017.
 5. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: SKEP/13/P/BD/I/2006 tanggal 18 Januari 2006 tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan;
 6. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: SKEP/23/P/BD/VIII/2018 tanggal 31 Agustus 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad (Persero).

/MEMUTUSKAN.....

Head Office

Jl. GatotSubroto No. 517
Bandung 40284
Indonesia

P +62 22 7312073
F +62 22 7301222
E info@pinda.com

Representative Office

Jl. Batuceper No. 28
Jakarta 10120
Indonesia

P +62 21 3806929
F +62 21 3814039
E pindadjkt@pindad.com
www.pindad.com

M E M U T U S K A N

- Menetapkan : 1. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari surat keputusan ini.
2. Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kesalahan akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.
3. Dengan ditetapkannya surat keputusan ini, maka Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) nomor: Skep/16/P/BD/I/2015 tanggal 22 Januari 2015 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Ditetapkan di: Bandung
Pada tanggal: 20 Februari 2019



Kepada Yth. :

1. Dewan Komisaris
2. Direksi
3. Para General Manager
4. Para Vice President
5. Ka SPI
6. Sekretaris Perusahaan
7. Para Ahli Utama
8. Para Project Management Officer

LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT. PINDAD (PERSERO)

NOMOR : SKEP/ 16 /P/BD/ 11 /2019

TANGGAL : 20 Februari 2019

**PEDOMAN
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
PT PINDAD (PERSERO)**



PT PINDAD (PERSERO)

2019

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
1. PROFIL ORGANISASI	1
a. Visi dan Misi Perusahaan	1
b. Kegiatan Usaha	1
c. Tata Nilai Budaya Perusahaan	1
2. SISTEM MANAJEMEN RISIKO	3
a. Tinjauan Umum	3
b. Ruang Lingkup	3
1) Peran Direksi dan Komisaris	3
2) Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko	4
3) Penetapan Toleransi Risiko	4
4) Proses Manajemen Risiko	4
c. Maksud dan Tujuan Sistem Manajemen Risiko	5
d. Persetujuan Dokumen	5
e. Pengendalian Dokumen	5
f. Perubahan Pedoman Manajemen Risiko	5
3. KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO.....	6
a. Definisi	6
b. Prinsip Manajemen Risiko	8
c. Komitmen Manajemen Risiko Perusahaan	9
d. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko	9
e. Strategi Penerapan Manajemen Risiko	9
4. PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO	10
a. Struktur Organisasi	10
b. Wewenang dan Tanggung jawab	10
c. Pengembangan dan Pengkomunikasian Kebijakan	13
d. Penanaman Nilai dan Budaya Risiko	13
e. Penetapan <i>Risk Appetite</i> dan <i>Risk Tolerance</i>	13
f. Klasifikasi Risiko	14
g. Kriteria Risiko	16
h. Proses Manajemen Risiko	19
1) Penciptaan Lingkungan Internal	19
2) Penentuan Sasaran	20
3) Penetapan Konteks	21
4) Identifikasi Risiko	21
5) Pengukuran Risiko	22
6) Penentuan Respon Risiko	22
7) Pengendalian Risiko	22
8) Pengkomunikasian Risiko	22

9) Monitoring Risiko	23
i. Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko	24
j. Review Manajemen dan Evaluasi Manajemen Risiko	26
k. Peningkatan Kompetensi di Bidang Manajemen Risiko	27
5. PROSEDUR KERJA	27
6. INSTRUKSI KERJA.....	27
7. FORMULIR.....	28

1. PROFIL ORGANISASI

a. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategis

Misi

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan Industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan Negara.

b. Kegiatan Usaha

Untuk mencapai maksud dan tujuan perseroan, PT Pindad (Persero) melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- 1) Manufaktur:
 - a) Produk senjata dan munisi,
 - b) Produk kendaraan khusus,
 - c) Produk piroteknik, bahan pendorong dan bahan peledak militer,
 - d) Produk konversi energi,
 - e) Produk komponen, sarana dan prasarana dalam bidang transportasi,
 - f) Produk mesin industri dan peralatan Industrial,
 - g) Produk mekanikal, elektrikal, optikal dan optoelektronika.
- 2) Jasa
 - a) Perekayasaan sistem Industrial,
 - b) Pemeliharaan produk peralatan industri,
 - c) Pengujian mutu dan kalibrasi,
 - d) Konstruksi,
 - e) Permesinan,
 - f) *Heat and Surface Treatment*,
 - g) Peledakan.
- 3) Perdagangan

Melaksanakan pemasaran, penjualan dan distribusi produk dan jasa tersebut pada angka 1) dan 2) termasuk produksi pihak lain, baik di dalam maupun di luar negeri.
- 4) Produk dan jasa lainnya dalam rangka memanfaatkan sisa kapasitas yang telah dimiliki Perusahaan.

c. Tata Nilai Budaya Perusahaan

Untuk mencapai visi dan misi Perseroan, PT Pindad (Persero) menetapkan Tata Nilai budaya Perusahaan, yaitu :

- 1) **JUJUR** :

- Ikhlas, tulus dan lurus hati, selaras antara perkataan dan perbuatan.
- a) Jujur dalam sikap, kata dan tindakan;
 - b) Bebas dari kepentingan (*vested interests*);
 - c) Menjaga integritas dalam setiap aspek.

2) BELAJAR :

Mengembangkan kompetensi diri dan organisasi secara berkelanjutan

- a) Belajar tanpa henti;
- b) Mengajari tanpa henti;
- c) Melakukan perbaikan berkelanjutan

3) UNGGUL :

Menjadi lebih baik dalam segala aspek perusahaan.

- a) Menjaga keunggulan mutu, harga , waktu;
- b) Berdaya saing tinggi;
- c) Mampu menjadi pemain global.

4) SELAMAT :

Menciptakan suasana aman dan nyaman di lingkungan perusahaan.

- a) Menjunjung tinggi aspek Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan menjaga Lingkungan Hidup;
- b) Menaati hukum dan perundang-undangan;
- c) Menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

2. SISTEM MANAJEMEN RISIKO

a. Tinjauan Umum

Manajemen Risiko merupakan proses yang digunakan untuk mengelola risiko yang meliputi : Identifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, pengendalian risiko, menginformasikan dan mengkomunikasikan risiko, dan pemantauan risiko dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Perusahaan.

Manajemen Risiko merupakan suatu sistem pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan Perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko

Penjabaran lebih lanjut dari pelaksanaan Manajemen Risiko di PT Pindad (Persero) ditetapkan dalam suatu pedoman Manajemen Risiko yang memuat kebijakan, pedoman umum, prosedur dan Instruksi kerja serta Formulir sebagaimana ditetapkan dalam Sistem Manajemen Perusahaan.

Kerangka Kerja Proses Manajemen Risiko mencakup:

- 1) Penetapan Konteks (*Establishing the context*),
- 2) Identifikasi Risiko (*Risk identification*),
- 3) Analisis Risiko (*Risk analysis*),
- 4) Evaluasi Risiko (*Risk evaluation*),
- 5) Penanganan Risiko (*Risk treatment*),
- 6) Pemantauan dan Reviu (*Monitoring and review*),
- 7) Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and consultation*).

b. Ruang Lingkup

Pedoman penerapan Manajemen Risiko ini mencakup: Peran Direksi dan Komisaris, Kebijakan dan Prosedur .Penetapan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*), Proses Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian

1) Peran Direksi dan Komisaris

Keberhasilan program penerapan manajemen risiko antara lain ditentukan oleh peran aktif dari Direksi dan Komisaris. Oleh karena itu Perusahaan menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas khususnya untuk Direksi dan Komisaris sebagai berikut:

a) Direksi

Berwenang dan bertanggungjawab untuk:

- (1) Menyusun dan menetapkan kebijakan serta strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif;
- (2) Bertanggungjawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;
- (3) Mengembangkan budaya manajemen risiko pada Perusahaan;
- (4) Memastikan telah dilaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
- (5) Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen
- (6) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Keakuratan metodologi pengukuran risiko, kecukupan implementasi sistem manajemen risiko dan ketepatan kebijakan dan prosedur manajemen risiko.

- b) Komisaris
Berwenang dan bertanggungjawab untuk:
 - (1) Melakukan evaluasi pertanggungjawaban dan memberikan saran perbaikan kepada Direksi atas pelaksanaan manajemen risiko;
 - (2) Melakukan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;
 - (3) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Komisaris setelah melalui kajian analisis risiko
- 2) Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko
 - a) Kebijakan:
Untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko, Direksi menetapkan kebijakan antara lain:
 - (1) Penetapan jenis risiko yang terkait dengan aktivitas perusahaan
 - (2) Penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko
 - (3) Penetapan toleransi risiko
 - (4) Penetapan penilaian peringkat dan prioritas risiko dan tindaklanjut
 - (5) Penyusunan rencana darurat (*Contingency Plan*) dalam kondisi yang terburuk
 - (6) Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko
 - b) Prosedur:
Untuk pelaksanaan proses manajemen risiko, ditetapkan tata cara pelaksanaan dalam bentuk prosedur, meliputi:
 - (1) Penetapan akuntabilitas serta tugas dan tanggung jawab yang jelas
 - (2) Peninjauan kesesuaian pelaksanaan secara berkala
 - (3) Pendokumentasian
- 3) Penetapan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
 - a) Toleransi risiko ditetapkan sebagai kebijakan manajemen dengan tujuan untuk menjadi batasan besaran risiko yang masih dapat diterima/diambil Perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasional Perusahaan yang tidak akan mengganggu pencapaian tujuan Perusahaan secara Keseluruhan.
 - b) Toleransi Risiko sangat diperlukan karena tidak seluruh rencana atau target dapat dicapai sesuai dengan yang telah ditetapkan, mengingat berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal.
 - c) Penetapan Toleransi Risiko didasarkan pada *Key Performance Indikator* (KPI) yang telah ditetapkan dan ditinjau secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan kebutuhan, karakteristik dan jenis risiko serta perkembangan kondisi perusahaan.
 - d) Penetapan Toleransi Risiko mencakup: Toleransi Risiko Level Korporat dan Level Proses atau divisi/unit kerja pemilik risiko sesuai dengan pemetaan pengorganisasian.
- 4) Kecukupan Proses Manajemen Risiko
 - a) Penetapan Fungsi penanggung jawab manajemen risiko secara keseluruhan.
 - b) Melakukan kajian dokumen perusahaan untuk mendapatkan informasi yang memadai tentang kinerja yang telah dicapai serta kondisi perusahaan masa lalu dan saat ini.
 - c) Melakukan kajian atas proses-proses operasional Perusahaan untuk memperkirakan adanya risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan

- d) Melakukan evaluasi untuk menetapkan langkah-langkah pengelolaan risiko lebih lanjut.
 - e) Menyusun panduan/pedoman bagi seluruh Divisi/Unit dalam menerapkan manajemen risiko.
- 5) Sistem Pengendalian
- a) Pengendalian intern dilaksanakan dengan harapan dapat memperoleh kepastian bahwa seluruh aktivitas telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, efisien dan efektif, tersedia informasi yang lengkap dan akurat serta budaya risiko telah menjadi bagian dari aktivitas yang dilaksanakan.
 - b) Menetapkan Fungsi Satuan Pengawas Intern sebagai bagian dari fungsi pengawasan pengendalian melalui kegiatan audit berbasis risiko.

c. Maksud dan Tujuan

- 1) Pedoman penerapan Manajemen Risiko ini disusun dengan maksud sebagai pedoman bagi perusahaan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko.
- 2) Pedoman penerapan Manajemen Risiko disusun dengan tujuan:
 - a) Pembagian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan Manajemen Risiko
 - b) Memberikan arah dalam penerapan Manajemen Risiko mulai dari identifikasi, pengukuran, penentuan respon, pelaksanaan aktivitas pengendalian, mengkomunikasikan dan pemantauan risiko.
 - c) Memberikan gambaran yang jelas kepada stakeholders tentang bagaimana Perusahaan mengelola risiko usahanya.
 - d) Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.
 - e) Meminimalisasi kerugian sedini mungkin dan dapat meningkatkan kesempatan/peluang di perusahaan dengan memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan keuntungan Perusahaan.

d. Pengendalian Dokumen

- 1) Pengendalian dokumen terkait pelaksanaan Manajemen Risiko dilaksanakan secara tertib sesuai kapasitas fungsi organisasi Manajemen Risiko.
- 2) Pelaksanaan pengendalian dokumen mengacu pada Ketentuan Pengendalian Dokumen yang berlaku.

e. Perubahan Pedoman Manajemen Risiko

- 1) Pedoman Manajemen Risiko pada dasarnya bersifat dinamis dalam arti dapat dilakukan penyesuaian sepanjang diperlukan untuk peningkatan pelaksanaan manajemen risiko.
- 2) Pelaksanaan penyesuaian pedoman dilakukan sesuai mekanisme sebagaimana ketentuan sistem manajemen perusahaan.

3. KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

a. Definisi

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

- 1) Daftar Risiko Perusahaan adalah daftar semua Risiko perusahaan yang teridentifikasi yang meliputi Daftar level risiko Korporat dan daftar level risiko Divisi/unit.
- 2) Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perseroan.
- 3) Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggungjawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Divisi Pemilik Risiko adalah semua divisi/unit di PT Pindad (Persero) sebagai pemilik risiko.
- 5) Eksposur adalah objek yang rentan terhadap risiko dan berdampak pada kinerja perusahaan apabila risiko yang diprediksikan benar-benar terjadi.
- 6) Evaluasi Risiko adalah proses pembandingan antara level risiko yang diperoleh dalam pengukuran risiko dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.
- 7) Frekuensi adalah ukuran seberapa sering terjadinya suatu peristiwa yang dinyatakan dalam satu satuan waktu.
- 8) Identifikasi Risiko adalah kegiatan menginventarisasi risiko pada setiap fungsi dan aktivitas, sehingga diperoleh daftar risiko yang meliputi indikasi risiko, nama/jenis risiko, penyebab risiko, sumber risiko, dampak risiko dan cara pengendalian dan penanganan Risiko.
- 9) Kerugian adalah setiap dampak negatif, baik finansial atau non finansial.
- 10) Kriteria Risiko adalah kriteria yang digunakan dalam melakukan pengukuran risiko yang ditetapkan berdasarkan pendekatan hubungan antara tingkat kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan dampak yang timbulkannya.
- 11) Manajemen Risiko adalah serangkaian proses yang digunakan untuk mengelola risiko meliputi pengidentifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, aktivitas pengendalian risiko, menginformasikan dan mengkomunikasikan risiko, dan pemantauan risiko dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan.
- 12) Memindahkan Risiko adalah cara penanganan risiko dengan mengalihkan tanggungjawab atau beban kerugian kepada pihak lain melalui peraturan, kontrak, asuransi atau cara lainnya. Memindahkan risiko dapat juga merujuk kepada pengalihan suatu risiko fisik atau bagian dari padanya ke tempat lain.
- 13) Pengkomunikasian dan pengkonsultasian adalah suatu kegiatan merancang program komunikasi berkenaan dengan proses Manajemen Risiko yang mencakup antara lain program implementasi dan sosialisasi pedoman terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
- 14) Pemantauan dan penelaahan adalah suatu tindakan untuk memantau proses Manajemen Risiko.

- 15) Pengendalian Risiko adalah setiap proses, kebijakan, alat, praktik, atau tindakan lain yang dirancang untuk meminimumkan risiko baik pengendalian yang sudah diterapkan oleh manajemen pada saat dilakukan *risk assesment* maupun pengendalian yang akan dilakukan yang merupakan pengembangan dan tambahan dari pengendalian risiko yang sudah ada agar tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampak terjadinya risiko diminimumkan sampai pada tingkat yang dapat diterima.
- 16) Pengkomunikasian dan pengkonsultasian adalah suatu kegiatan merancang program komunikasi berkenaan dengan proses Manajemen Risiko yang mencakup antara lain program implementasi dan sosialisasi pedoman terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
- 17) Pengukuran Risiko adalah proses menentukan klasifikasi suatu risiko berdasarkan pada kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk membantu menentukan prioritas penanganan Risiko yang dilakukan baik atas risiko inheren maupun risiko residual.
- 18) Perusahaan adalah PT Pindad (Persero).
- 19) Peta Risiko Perusahaan adalah gambaran secara visual risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dalam suatu matriks dua sumbu yaitu kemungkinan (*likelihood*) dan dampak risiko.
- 20) Risiko *inheren* adalah risiko sebelum adanya tindakan apa pun untuk mengubah tingkat kemungkinan (*likelihood*) maupun dampak risiko.
- 21) Risiko *residual* adalah risiko yang masih tersisa setelah tindakan manajemen untuk memitigasi suatu risiko inheren diimplementasikan secara efektif.
- 22) Respon Risiko adalah sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi dengan cara menghindari, membagi, mengurangi atau menerima risiko dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat yang diterima.
- 23) Risiko adalah suatu kejadian atau peristiwa yang kemungkinan dapat terjadi ataupun tidak dapat terjadi dan jika terjadi dapat menimbulkan kerugian yang menimbulkan dampak negatif terhadap pencapaian sasaran Perusahaan.
- 24) *Risk Appetite* adalah suatu kondisi yang dapat diterima perusahaan dalam bentuk nilai yang menjadi dasar atau acuan dalam menentukan strategi dan atau alokasi sumber daya Perusahaan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 25) *Risk Tolerance* adalah tingkatan variasi relatif yang dapat diterima terhadap pencapaian tujuan.
- 26) *Stakeholders* adalah pihak internal dan eksternal perusahaan yang mempunyai kepentingan terhadap aktivitas bisnis Perusahaan.

b. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip-prinsip manajemen risiko yang dianut oleh perusahaan dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen risiko menciptakan nilai tambah, artinya manajemen risiko memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan secara nyata, dan memberikan peningkatan dalam aspek kesehatan dan keselamatan manusia, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, penerimaan publik, perlindungan lingkungan, kinerja keuangan, kualitas produk, efisiensi operasi, serta tata kelola dan reputasi perusahaan.
- 2) Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi, artinya manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan dari proses organisasi dalam mencapai sasaran.
- 3) Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan, artinya manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin.
- 4) Manajemen risiko secara khusus menangani ketidakpastian, artinya manajemen risiko secara khusus menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan, memperkirakan sifat dari ketidakpastian tersebut, dan bagaimana cara menanganiinya.
- 5) Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu, artinya sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko mampu memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan andal.
- 6) Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia, artinya informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, umpan balik, pengamatan, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia.
- 7) Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan, artinya manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal, serta sasaran dan profil risiko yang dihadapi Perusahaan.
- 8) Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya, artinya penerapan manajemen risiko harus memperhitungkan kapabilitas, persepsi, dan tujuan masing-masing pihak di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.
- 9) Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif, artinya untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan sesuai perkembangan, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan harus dilibatkan secara efektif.
- 10) Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan, artinya ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar perusahaan, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam ini, tahapan monitoring dan reviu berperan memberikan kontribusi, karena ketika risiko baru muncul, maka risiko yang ada bisa berubah atau hilang.
- 11) Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan berkelanjutan perusahaan, artinya perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan dalam pelaksanaan manajemen risiko sejalan dengan aspek lain dari perusahaan.

c. Komitmen Manajemen Risiko Perusahaan

- 1) Sebagai langkah lanjut penerapan GCG, Manajemen mempunyai komitmen melaksanakan sistem Manajemen Risiko secara konsekuensi dan konsisten serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam rangka membangun keunggulan operasional (*operational excellence*), dan secara bersamaan membantu perusahaan untuk mencapai Visi perusahaan yaitu menjadi Produsen Peralatan Pertahanan dan Keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023.
- 2) Untuk kelancaran pelaksanaan Manajemen Risiko, Direksi memberikan dukungan berupa komitmen yang terdiri dari:
 - a) Menetapkan kebijakan Manajemen Risiko yang selaras dengan nilai perusahaan.
 - b) Kebijakan Manajemen Risiko patuh terhadap peraturan dan perundangan-undangan.
 - c) Sasaran Manajemen Risiko selaras dengan sasaran perusahaan.
 - d) Indikator kinerja Manajemen Risiko selaras dengan indikator perusahaan.
- 3) Direksi memberikan sumber daya untuk pelaksanaan Manajemen Risiko.

d. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko

- 1) Tujuan penerapan Manajemen Risiko bagi perusahaan adalah sebagai berikut:
 - a) Melindungi perusahaan dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan mengamankan aset perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, aktiva, dan reputasi.
 - b) Menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi perusahaan, serta meminimalkan dampak yang ditimbulkannya.
 - c) Menciptakan kesadaran dan kedulian insan perusahaan terhadap pentingnya Manajemen Risiko bagi perusahaan dan budaya risiko.
 - d) Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang lebih baik.
- 2) Sasaran Manajemen Risiko adalah:
 - a) Terciptanya seluruh insan perusahaan yang memahami dan fokus pada proses pengelolaan risiko yang dihadapi oleh perusahaan guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
 - b) Terkelolanya semua risiko signifikan yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan setiap tahun yang meliputi sasaran strategis, sasaran operasional, ketataan terhadap peraturan dan perundang-undangan, dan keandalan laporan manajemen.
 - c) Tercapainya sasaran kinerja Perusahaan secara keseluruhan sesuai jenjang tanggung jawab masing-masing.

e. Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Strategi Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan adalah sebagai berikut:

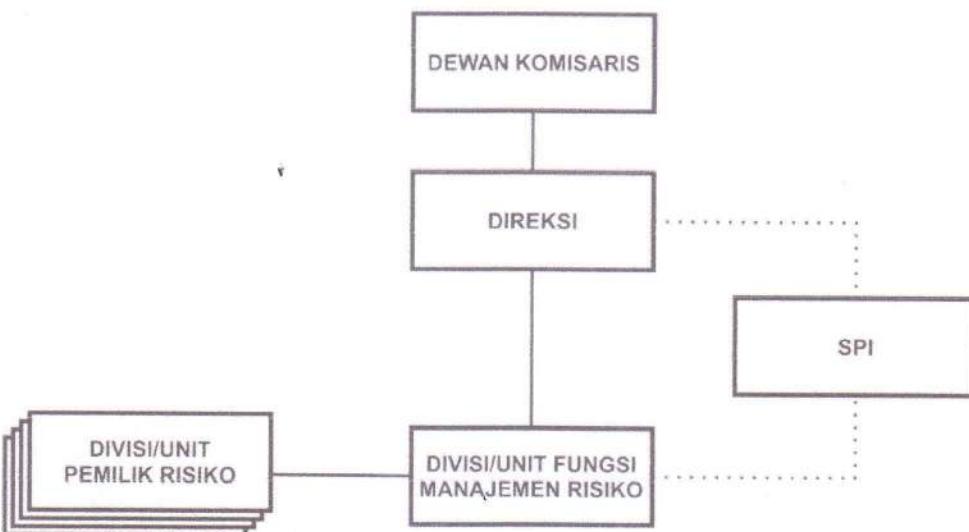
- 1) Menetapkan fungsi organisasi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara independen untuk mengkoordinasikan penerapan Manajemen Risiko secara terintegrasi untuk seluruh unit kerja di lingkungan Perusahaan.
- 2) Mengintegrasikan wewenang dan tanggung jawab setiap pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko ke dalam *job description* perusahaan.
- 3) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang Manajemen Risiko
- 4) Mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis perusahaan.

4. PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

a. Organisasi Manajemen Risiko

Pengorganisasian dalam penerapan Manajemen Risiko melibatkan tingkatan-tingkatan dalam organisasi sebagai berikut:

- 1) Dewan Komisaris.
- 2) Direksi.
- 3) Divisi Pemilik Risiko.
- 4) Divisi/Unit Fungsi Manajemen Risiko
- 5) Satuan Pengawas Intern (SPI).



Gambar: Struktur Organisasi Manajemen Risiko

b. Wewenang dan Tanggung Jawab

Kebijakan manajemen risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan dari perusahaan, objektif dan sesuai dengan sifat atau karakter bisnis PT Pindad (Persero). Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan di setiap tingkatan struktural dalam perusahaan, sehingga komitmen tersebut tercermin dalam tugas dan tanggung jawab dari masing-masing Divisi/Unit di perusahaan, di mana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi. Terkait dalam hal penerapan manajemen risiko selain Direksi, maka seluruh pihak ikut berperan aktif dan bertanggung jawab, diantaranya :

1) Dewan Komisaris

- a) Memberikan arahan atas Kebijakan Manajemen Risiko.
- b) Melaksanakan pengawasan dan memberikan saran perbaikan atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko kepada Direksi.

2) Direksi

- a) Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.
- b) Menetapkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

- c) Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
- d) Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan.
- e) Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.
- f) Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.
- g) Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance / risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

3) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko

- a) Menyusun dan mengusulkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
- b) Menyusun dan mengusulkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko kepada Direksi.
- c) Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.
- d) Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.
- e) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko di seluruh perusahaan.
- f) Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.
- g) Menerima Profil risiko Divisi/unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.
- h) Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.
- i) Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.
- j) Menyusun Top Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu
- k) Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.
- l) Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.
- m) Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko antara lain berdasarkan temuan audit internal dan atau perkembangan praktik Manajemen Risiko dalam dunia usaha.
- n) Melakukan kajian bersama *Counterpart* Divisi/Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.
- o) Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.
- p) Melakukan pemantauan bersama *Counterpart* Divisi/Unit Pemilik Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.
- q) Menyusun dan menyampaikan Laporan Rencana Kegiatan Manajemen Risiko, Realisasi Kegiatan Manajemen Risiko, Profil Risiko, Produk & Aktivitas Baru, dan Kejadian Luar Biasa serta laporan lainnya yang diperlukan untuk pengambilan keputusan secara menyeluruh dan berkala kepada Direksi sesuai prosedur yang berlaku.

- r) Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

4) Divisi/Unit Pemilik Risiko

- a) Menunjuk/menetapkan *Counterpart* sebagai koordinator pelaksanaan Manajemen Risiko di Divisi/Unit Pemilik Risiko, dengan komposisi dan tugas sebagai berikut:
 - (1) *Counterpart* beranggotakan minimal 2 (dua) orang terdiri dari ketua dan anggota serta diketuai oleh pejabat setingkat strata 2.
 - (2) Mengkoordinir pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Divisi/unit Pemilik Risiko.
 - (3) Membuat laporan pelaksanaan Manajemen Risiko.
 - (4) Melaksanakan asesmen risiko dan melaporkan realisasi tindak lanjut penanganan risiko dan segala peristiwa yang berpotensi menimbulkan kerugian.
- b) Melaksanakan kegiatan *self assessment* atas risiko level proses dan pengendalian yang ada di Fungsi Kerja masing-masing.
- c) Menyusun hasil *risk assessment* level proses dalam bentuk profil risiko Fungsi Kerja untuk dilaporkan kepada Fungsi Manajemen Risiko
- d) Melakukan monitoring dan pengendalian risiko terhadap pelaksanaan aktivitas di level proses.
- e) Melaporkan peristiwa risiko yang terjadi dalam pelaksanaan bisnis normal, baik yang telah teridentifikasi sebelumnya pada saat *self assessment* maupun yang belum teridentifikasi kepada Fungsi Manajemen Risiko
- f) Memelihara catatan historis atas tingkat pencapaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam Fungsi Kerja masing-masing sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai *database* untuk memprediksi keterjadinya risiko di masa yang akan datang.
- g) Memberikan masukan kepada Fungsi Manajemen Risiko
- h) Melaksanakan proses Manajemen Risiko sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
- i) Bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap pengelolaan risiko di Divisi/Unit masing-masing melalui proses penerapan Manajemen Risiko dimulai dari penetapan sasaran identifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, pengendalian risiko, mengkomunikasikan risiko, monitoring risiko dan pelaporan

5) Satuan Pengawasan Internal (SPI)

- a) Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara *obyektif* dan *independent*.
- b) Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).

6) Seluruh Pegawai

Seluruh pegawai mempunyai peran dalam mewujudkan Manajemen Risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan perlakuan risiko yang tepat.

c. Pengembangan dan Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko

1. Pengembangan Pedoman Manajemen Risiko
 - a) dikembangkan untuk memastikan bahwa setiap jajaran perusahaan memahami, siap menghadapi, dan menerapkan strategi penanganan yang tepat dalam mengelola risiko yang ada serta mengoptimalkan peluang dari setiap risiko terkait
 - b) Pengembangan Pedoman Manajemen Risiko dilakukan melalui reviu atas struktur organisasi, kebijakan, pedoman umum, prosedur, instruksi kerja, formulir manajemen risiko, jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, proses manajemen risiko, dan sistem informasi manajemen.
2. Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko
 - a) Pedoman Manajemen Risiko dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang berhak memperoleh informasi tentang Pedoman Manajemen Risiko.
 - b) Direksi bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan Pedoman Manajemen Risiko kepada seluruh jajaran pegawai dan memastikan bahwa Pedoman Manajemen Risiko dipahami dan ditaati.
 - c) Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko dilakukan dengan cara terbuka melalui sosialisasi dan pemuatan (*upload*) dalam portal (*intranet*) perusahaan.
 - d) Pedoman Manajemen Risiko yang bersifat umum dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya melalui website perusahaan.

d. Penanaman Nilai dan Budaya Risiko

- 1) Manajemen melalui fungsi manajemen risiko mengembangkan budaya sadar risiko (*Risk Consciousness*) pada seluruh jenjang organisasi, termasuk pentingnya pengendalian internal yang dapat dilakukan antara lain melalui *self assessment* risiko di Divisi/Unit masing-masing.
- 2) Kegiatan membangun dan memelihara budaya sadar risiko harus dilakukan secara nyata melalui:
 - a) Komitmen dan keteladanan para atasan kepada bawahannya.
 - b) Pemberlakuan secara konsisten sistem imbalan dan sanksi (*Reward and Punishment*) terhadap keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan, strategi, sasaran atau rencana hasil kegiatan.

e. Penetapan *Risk Appetite* dan *Deployment Risk Tolerance*

- 1) Direksi menetapkan *Risk Appetite* dan *Deployment Risk Tolerance* terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam RKAP sebagai komponen penting dalam pengelolaan risiko yang sekurang-kurangnya meliputi:
 - a) Pernyataan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*.
 - b) Penetapan sasaran strategis/terkait perusahaan (sasaran operasional, finansial, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan laporan manajemen) dan satuan ukuran sasaran strategis/terkait perusahaan.
 - c) Penetapan toleransi risiko level korporat terhadap sasaran perusahaan yang tercantum dalam RKAP.
 - d) Penetapan toleransi risiko level fungsi kerja terhadap sasaran bisnis tiap fungsi kerja.
- 2) Penyusunan usulan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* dilakukan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko.
- 3) *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang telah ditetapkan Direksi, merupakan acuan yang harus dilaksanakan oleh seluruh Divisi Pemilik Risiko yang ada di Perusahaan.

- 4) Acuan pernyataan *Risk Appetite* perusahaan adalah sebagai berikut:
 - a) Suatu risiko hanya akan diterima jika potensi keuntungan melebihi biaya yang akan dikeluarkan.
 - b) Perusahaan tidak menerima risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian keuangan yang besar atau kerugian reputasi perusahaan.
 - c) Perusahaan menerima risiko penurunan nilai aset yang disebabkan kondisi *eksternal* di luar kontrol perusahaan.
 - d) Perusahaan tidak menerima risiko apa pun yang timbul dari kegiatan yang berpotensi menimbulkan kerugian negara.
- 5) *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang sudah ada harus dilakukan reviu secara berkala (setahun sekali) atau jika terjadi perubahan yang signifikan baik *internal* maupun *eksternal* yang dapat mempengaruhi kelayakan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada di Perusahaan.
- 6) Dalam melakukan reviu dan evaluasi, Divisi yang membidangi Manajemen Risiko memperhatikan perkembangan Manajemen Risiko perusahaan dan Laporan Hasil Audit yang dilakukan oleh SPI.
- 7) Apabila *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada sudah tidak layak dengan kondisi perusahaan, Divisi yang membidangi Manajemen Risiko berkewajiban membuat usulan atas perubahan *Risk Appetite*, dan *Risk Tolerance* kepada Direksi.

f. Klasifikasi Risiko

- 1) Guna memudahkan pelaksanaan identifikasi peristiwa dan pelaporan Manajemen Risiko, maka dilakukan pengklasifikasian atas risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan sasaran Perusahaan berdasarkan antara lain :
 - a) Faktor Risiko
 - b) Kategori Risiko
 - c) Topik Risiko
 - d) Nama Risiko
- 2) Jenis-jenis risiko berdasarkan faktor, kategori, dan topik risiko disajikan dalam skema di bawah ini, sedangkan uraian nama-nama risiko dari masing-masing topik mengacu, namun tidak terbatas pada nama-nama risiko sesuai hasil *risk assessment* yang telah dilakukan.

SKEMA KATEGORI RISIKO PT PINDAD (PERSERO)

EKSTERNAL	
EKONOMI	LINGKUNGAN <ul style="list-style-type: none"> • Bencana Alam • Iklim dan Cuaca Buruk • pencemaran/polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi perusahaan dan lain-lain
Persaingan Usaha <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar ▪ Ketersediaan Modal ▪ Tingkat Suku Bunga ▪ Nilai Tukar Mata Uang ▪ Tingkat Inflasi 	SOSIAL Perilaku Masyarakat
	POLITIK/HUKUM/PERATURAN/ KEBIJAKAN <ul style="list-style-type: none"> • Hukum dan Peraturan • Perubahan Kebijakan Pemegang Saham • Kebijakan Pemerintah
INTERNAL	
PROSES	SUMBER DAYA MANUSIA <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi Pegawai ▪ Produktivitas Pegawai ▪ Kepuasan Kerja Pegawai ▪ Integritas Pegawai
Kegagalan Produk <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak tersedianya supply produk ▪ Registrasi Produk ▪ Penempatan Investasi ▪ Ketersediaan SOP ▪ Hukum ▪ Pemahaman GCG ▪ Anggaran 	TEKNOLOGI <ul style="list-style-type: none"> • Teknologi Informasi • Penggunaan Teknologi yang sudah usang

g. Kriteria Risiko

- 1) Kriteria Risiko digunakan untuk menilai suatu risiko berada pada tingkat Risiko tertentu, yang ditetapkan berdasarkan hubungan ukuran tingkat kemungkinan terjadinya dan ukuran tingkat dampak yang ditimbulkannya.
- 2) Ukuran dari tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan ukuran dampak ditetapkan masing-masing dalam 5 (lima) level sebagaimana digambarkan pada tabel-1 dan tabel-2 sebagai berikut:

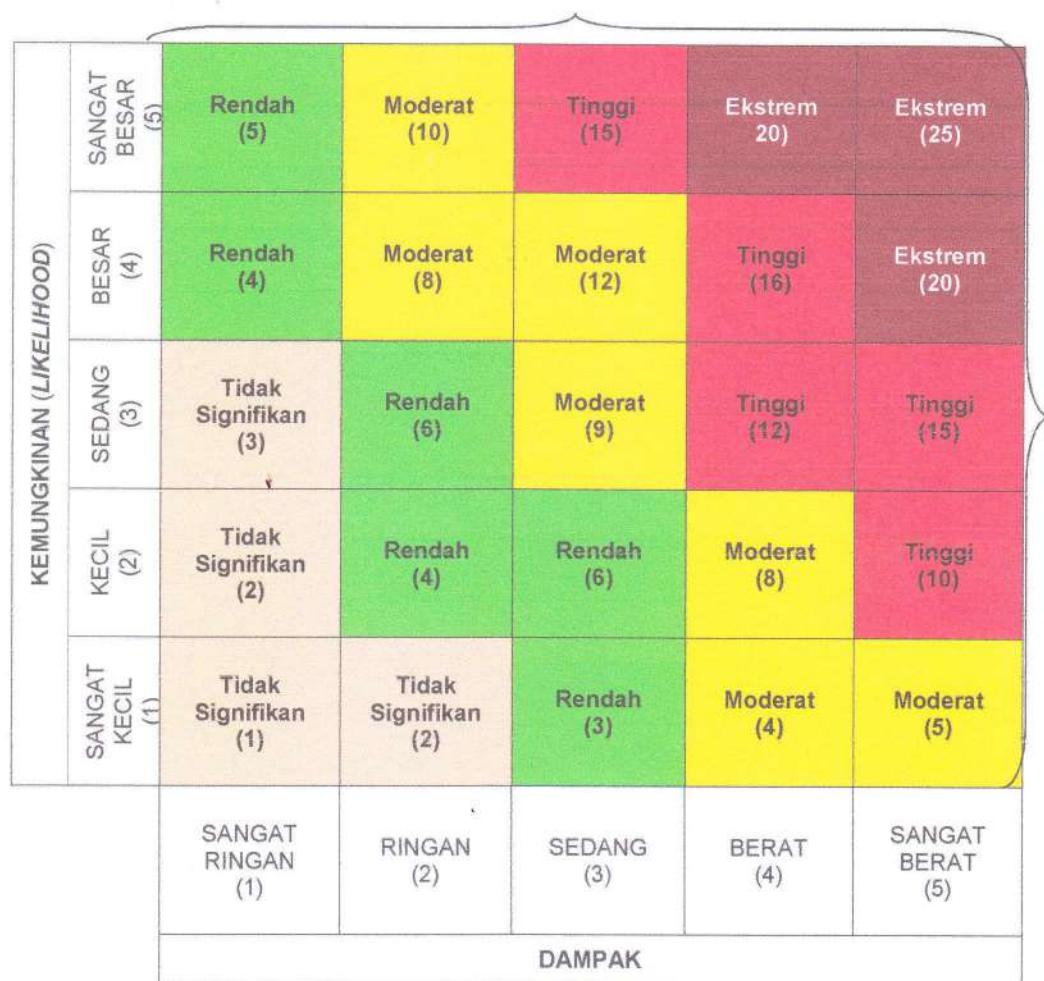
Tabel-1: Ukuran tingkat kemungkinan (*likelihood*)

LEVEL	KEMUNGKINAN	PENJELASAN
1	Sangat Kecil /Jarang Sekali	Mungkin terjadi hanya pada kondisi tidak normal; Probabilitas $\leq 20\%$.
2	Kemungkinan Kecil/ Jarang	Mungkin terjadi pada beberapa waktu; Probabilitas $20\% < X \leq 40\%$.
3	Kemungkinan Sedang/Mungkin	Dapat terjadi pada beberapa waktu; Probabilitas $40\% < X \leq 60\%$
4	Kemungkinan Besar	Akan mungkin terjadi pada banyak keadaan; Probabilitas $60\% < X \leq 80\%$
5	Sangat Besar/ Hampir Pasti	Dapat terjadi pada banyak keadaan; Probabilitas $80\% < X < 100\%$

TABEL 2 - Ukuran Dampak

LEVEL	DAMPAK	ASPEK					
		FINANSIAL	PENCAPAIAN KINERJA	CITRA/REPUTASI PERUSAHAAN	KESELAMATAN KERJA	LINGKUNGAN	KEAMANAN INFORMASI
1	Sangat Ringan	Kerugian s/d Rp 100 juta	Target kinerja tidak tercapai s/d 5%	Timbulnya publisitas negatif di lingkungan internal	Kecelakaan Kerja dengan dampak luka kecil tanpa perlu bantuan dokter	Tidak menimbulkan gangguan yang berarti.	Layanan IT tidak dapat diakses selama kurang dari 4 jam, konsekuensinya ditangani oleh operator rutin. Kemungkinan kerugian < 100 juta, bisa dilayani oleh operator
2	Ringan	Kerugian di atas Rp 100 juta s/d Rp 200 juta	Target kinerja tidak tercapai di atas 5% s/d 10%	Timbul publisitas negatif di lingkungan internal dan pemegang saham	Kecelakaan Kerja dengan dampak luka besar perlu bantuan dokter perusahaan	Menimbulkan gangguan yang berarti terhadap lingkungan dalam area operasi perusahaan.	Layanan IT tidak dapat diakses selama antara < 4-8 jam, konsekuensinya akan mengancam efisiensi/efektivitas beberapa layanan, tetapi masih bisa ditangani secara internal. Kemungkinan kerugian antara 100 juta s.d 200 juta
3	Sedang	Kerugian di atas Rp 200 juta s/d Rp 500 juta	Target kinerja tidak tercapai di atas 10% s/d 15%	timbulnya publisitas negatif di media lokal	Kecelakaan Kerja dengan dampak luka besar perlu bantuan dokter spesialis tanpa opname	Menimbulkan gangguan yang berarti terhadap lingkungan di luar area operasi perusahaan.	Layanan IT tidak dapat diakses selama antara < 8-24 jam, konsekuensinya akan mengancam efisiensi/efektivitas layanan utama, dan ditangani oleh eksternal. Kemungkinan kerugian antara 200 juta s.d 500 juta
4	Berat	Kerugian di atas Rp 500 juta s/d Rp 1 Milyar	Target kinerja tidak tercapai di atas 15% s/d 20%	Timbulnya publisitas negatif di media nasional	Kecelakaan Kerja dengan dampak luka parah perlu bantuan dokter spesialis dan perlu opname	Menimbulkan gangguan berarti terhadap lingkungan di sekitar area operasi perusahaan yang menimbulkan protes atau teguran dari pihak eksternal.	Layanan IT tidak dapat diakses selama antara < 1- 2 hari, konsekuensinya menimbulkan teguran dari pihak eksternal. Kemungkinan kerugian antara 500 juta s.d 1 miliar
5	Sangat Berat	Kerugian di atas Rp 1 Milyar	Target kinerja tidak tercapai di atas 20%	Timbul publisitas negatif di media nasional dan tuntutan hukum	Kecelakaan Kerja dengan dampak luka sangat parah dan kematian	Menimbulkan gangguan yang berarti terhadap lingkungan di sekitar area operasi perusahaan yang mengakibatkan adanya tuntutan hukum.	Layanan IT tidak dapat diakses lebih 2 hari, konsekuensinya menimbulkan gangguan operasional. Kemungkinan kerugian di atas 1 miliar

- 3) Skema hubungan suatu risiko terhadap kriteria risiko yang menunjukkan "tingkat risiko" di atas digambarkan dalam peta tingkat risiko sebagai berikut:



Gambar: Peta tingkat risiko

- 4) Tingkat Risiko Perusahaan digolongkan dalam 5 (lima) tingkat berdasarkan urutan tertinggi, yaitu:
- Ekstrem (E)
 - Tinggi (T)
 - Moderat (M)
 - Rendah (R)
 - Tidak signifikan

5) Prioritas Risiko

TINGKAT RISIKO	NILAI RISIKO	TINDAKAN
Tidak Signifikan	1,2,3	Monitor dan tindakan penanganan risiko oleh pemilik risiko
Rendah	3,4,5,6	Risiko dikelola oleh pemilik risiko dan diinformasikan kepada Fungsi Manajemen Risiko
Moderat	5, 8,9,10	Risiko dikelola oleh pemilik risiko dan diinformasikan serta dipantau oleh Fungsi Manajemen Risiko
Tinggi	10,12,15,16	Risiko dikelola oleh Divisi Pemilik Risiko, Rencana penanganan risiko dilakukan bersama-sama dengan Fungsi Manajemen Risiko dan dipantau oleh Direksi
Ekstrem	20,25	Risiko ditangani Divisi Pemilik Risiko dan Fungsi Manajemen Risiko, dilaporkan pada Direksi dan Dewan Komisaris, serta Rencana penanganan risiko harus segera dikelola, dan dipantau secara intensif oleh Dewan Komisaris.

h. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan Manajemen Risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.

Pelaksanaan Manajemen Risiko mencakup: Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko, Pengukuran Risiko, Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan, serta Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian.

1) Penciptaan Lingkungan Internal

- a) Direksi bertanggungjawab menanamkan nilai, menumbuhkan kesadaran, kepedulian dan keterlibatan aktif seluruh insan perusahaan, dan memelihara budaya risiko dengan berlandaskan pada prinsip manajemen risiko yang dianut perusahaan.
- b) Direksi bertanggungjawab menyediakan dan mengalokasikan sumber daya yang memadai dalam penerapan manajemen risiko.
- c) Insan perusahaan terlibat secara aktif dan bertanggungjawab menjalankan proses manajemen risiko.
- d) Direksi melalui Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun rencana peningkatan kompetensi insan perusahaan di bidang manajemen risiko, sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- e) Direksi melalui Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun rencana penerapan manajemen risiko (*Road Map Manajemen Risiko*).
- f) Direksi mengkomunikasikan kebijakan manajemen risiko kepada insan perusahaan.
- g) Direksi mendefinisikan dan mengimplementasikan proses yang efektif dan efisien untuk mengkomunikasikan prinsip manajemen risiko, komitmen manajemen risiko, tujuan dan sasaran serta strategi penerapan manajemen risiko,
- h) Direksi menugaskan Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko untuk menindaklanjuti hasil reviu manajemen, evaluasi oleh SPI, dan pengawasan oleh Dewan Komisaris.
- i) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun skema klasifikasi risiko kepada Direksi untuk mendapat persetujuan.

2) Penentuan Sasaran

- a) Direksi menetapkan sasaran manajemen risiko yang didalamnya terkandung *risk appetite* dan *risk tolerance* sesuai visi dan misi, strategi dan tujuan manajemen risiko.
- b) Direksi menetapkan *risk appetite* dengan berpedoman pada ketentuan yang berlaku dan dijadikan acuan dalam menetapkan *risk tolerance*.
- c) *Risk Management* melakukan *deployment risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat ke seluruh Divisi/Unit Pemilik Risiko sesuai dengan proses *deployment key performance indicator* dan mengkomunikasikannya ke seluruh *Counterpart/Risk Taking Unit*.
- d) Pimpinan *Risk Taking Unit* menyampaikan umpan balik kepada *Risk Management* terhadap *risk appetite* dan *risk tolerance* tersebut setelah diterjemahkan dan dibandingkan dengan besaran *risk appetite* dan *risk tolerance* yang sebenarnya pada *Risk Taking Unit* (Divisi/Unit Pemilik Risiko) masing-masing,
- e) Umpan balik dari *Risk Taking Unit* (Divisi/Unit Pemilik Risiko) dijadikan sebagai masukan dalam reviu manajemen untuk menyempurnakan mekanisme dan metode penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance*.

3) Penetapan Konteks

- a) Penetapan konteks dimaksudkan sebagai upaya pemahaman terhadap faktor internal dan eksternal Perusahaan, yang menjadi batasan/ruang lingkup proses Manajemen Risiko, mencakup:

- (1) Konteks Stratejik
 - (a) Faktor Lingkungan internal maupun eksternal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap perusahaan.
 - (b) Hubungan antara aktivitas Perusahaan dengan lingkungan.
 - (c) Keinginan dan kepentingan Stakeholders.

- (2) Konteks Perusahaan
Pemahaman Tujuan, Sasaran dan Strategi Perusahaan.

- (3) Konteks Manajemen Risiko

Sasaran, tujuan, strategi, lingkup aktivitas/bagian perusahaan, sumber daya yang diperlukan, jangka waktu pelaksanaan, dan catatan/dokumentasi yang harus dibuat dalam penerapan proses Manajemen Risiko.

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas :

- Risiko yang berada di atas garis *risk tolerance* dan berada di *level high risk* menjadi perhatian penuh Direksi.
- Level risiko di atas garis *risk tolerance level medium* menjadi perhatian penuh General Manager dan Direksi.
- Risiko di bawah garis *risk tolerance level low* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan di tingkat operasional. Dalam hal penetapan konteks dapat mengacu pada :
 - (a) Visi dan Misi Perusahaan
 - (b) RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan)
 - (c) RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)
 - (d) KPI (*Key Performance Indicator*) Direksi s/d KPI Divisi/Unit.

Penetapan konteks di atas dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi dan proses-proses selanjutnya. Proses identifikasi dilakukan bersamaan dengan

saat penyusunan RKAP tahun berjalan sehingga menunjukkan penerapan *Risk Based Budgeting*.

- b) Penetapan Konteks Stratejik dan Konteks Perusahaan dilaksanakan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko, sedangkan Penetapan Konteks Manajemen Risiko dilaksanakan oleh masing-masing Divisi/Unit Pemilik Risiko.
- c) Dalam tahap penetapan konteks, pengumpulan data/informasi dapat dilakukan antara lain dengan cara:
 - (1) Pengumpulan dan reviu terhadap dokumen perusahaan baik dokumen strategis maupun operasional, seperti laporan tahunan, target dan tujuan tiap bagian, sasaran kinerja, realisasi produksi, bagan perusahaan dan *job description*.
 - (2) Interviu/wawancara dengan kelompok atau individual yang kompeten dan relevan
 - (3) Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus Group Discussion*)
 - (4) Curah pendapat (*Brainstorming*)
 - (5) *Benchmarking* perusahaan dari industri yang sejenis.
- d) Data/Informasi yang dikumpulkan dalam tahapan penetapan konteks harus didokumentasikan pada Formulir Penetapan Konteks sebagaimana lampiran surat keputusan ini.
- e) Hasil dari Penetapan Konteks yaitu ruang lingkup yang dijadikan sebagai acuan pelaksanaan tahap Identifikasi Risiko.

4) Identifikasi Risiko

- a) Untuk mengenali suatu peristiwa dapat terjadi dan akibat negatif yang ditimbulkannya bila peristiwa itu terjadi serta besarnya kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut mengacu pada hasil penetapan konteks, baik konteks strategis, konteks Perusahaan maupun konteks Manajemen Risiko, maka harus dilakukan identifikasi risiko baik yang berasal dari sumber internal (dari dalam Perusahaan) maupun yang berasal dari sumber eksternal (dari luar Perusahaan).
- b) Identifikasi risiko dilakukan oleh Divisi/pemilik risiko yang dilakukan setiap awal tahun atau setiap adanya aktivitas baru.
- c) Batasan atau ukuran dapat ditetapkan sebagai suatu risiko antara lain:
 - (1) Merupakan suatu proses atau kejadian di masa datang,
 - (2) Kejadian tersebut kemungkinan dapat terjadi ataupun kemungkinan tidak dapat terjadi (probabilitas),
 - (3) Jika Kejadian itu terjadi maka dapat menimbulkan kerugian,
 - (4) Terdapat penyebabnya.
- d) Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber informasi dan teknik, yang mencakup (bila sesuai):
 - (1) Reviu dokumen
 - (2) Interviu/wawancara dengan kelompok atau individu yang kompeten dan relevan
 - (3) Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus-Group Discussion*)
 - (4) *Brainstorming*
 - (5) *Workshop* yang difasilitasi
 - (6) Analisis Alur Proses Bisnis
 - (7) Analisis Pohon Risiko
 - (8) Analisis Sebab dan Akibat

- e) Risiko-risiko yang telah didefinisikan dari kegiatan identifikasi risiko didokumentasikan ke dalam Formulir *Register Risiko* untuk selanjutnya dilakukan pendataan untuk dijadikan *register risiko*.

5) Pengukuran Risiko

- a) Pengukuran Risiko dilakukan untuk mendapatkan gambaran bagaimana risiko-risiko yang telah didefinisikan mempengaruhi pencapaian tujuan, yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan aspek kemungkinan dan dampak sebagaimana ketentuan Kriteria Risiko.
- b) Pengukuran Risiko dibuat dalam kertas kerja kompilasi pengukuran Risiko baik sebelum maupun setelah penanganan Risiko hasilnya dituangkan dalam Form-01 & 03-MR-2017.

6) Penentuan Respon Risiko

- a) Manajemen mengidentifikasi pilihan respon dan mempertimbangkan efeknya , Pengelolaan Manajemen Risiko yang efektif mensyaratkan bahwa manajemen memilih respon yang diharapkan dapat membawa kemungkinan risiko dan dampak dalam toleransi risiko entitas, Manajemen harus menyadari bahwa tingkat risiko *residual* akan selalu ada.
- b) Respon Risiko adalah sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi , yaitu menerima, menghindari, mengurangi dan membagi/memindahkan risiko.
- c) Setiap Divisi/unit pemilik risiko memilih dan menentukan respon risiko berdasarkan ukuran *likelihood* dan dampak serta prioritas risiko.
- d) Respon Risiko dituangkan dalam Form-10-RKA.
- e) Sebelum menentukan respon risiko , terlebih dahulu disepakati kategori level risiko berdasarkan skor risiko (hasil perkalian *likelihood* dan dampak) dan kriteria batas antara risiko yang tidak dapat diterima dan dapat diterima (*Risk Appetite*)
- f) Respon Risiko diambil dengan tujuan untuk membawa risiko *inherent* ke tingkat yang dipertimbangkan untuk dapat diterima (*Risk Appetite*)

7) Pengendalian Risiko

- a) Aktivitas pengendalian risiko dilakukan untuk mengetahui kemungkinan timbulnya risiko yang dapat menghalangi tercapainya sasaran ataupun mengetahui peluang yang ditimbulkannya sehingga dapat dilakukan langkah-langkah antisipasi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. mengurangi dampak atau memanfaatkan peluang yang ditimbulkannya.
- b) Aktivitas pengendalian harus dilaksanakan secara konsisten pada setiap tingkatan organisasi dan fungsi perusahaan untuk menjaga agar tingkat risiko berada dalam batas toleransi
- c) Fungsi Manajemen Risiko melaporkan pelaksanaan aktivitas pengendalian risiko yang telah ditetapkan kepada Direktur Utama.
- d) SPI mengevaluasi aktivitas pengendalian risiko yang ditetapkan oleh manajemen dan pelaksanaannya secara periodik.
- e) Rencana Pengendalian Risiko dituangkan- dalam Form-10 RKA sedangkan pemantauannya dilakukan oleh Fungsi Manajemen Risiko dan Divisi/Unit pemilik risiko menggunakan Form-04-2017

8) Pengkomunikasian Risiko

- a) Komunikasi harus meningkatkan kesadaran tentang pentingnya dan relevansi Pengelolaan Manajemen Risiko yang efektif , mengkomunikasikan *Risk Appetite & Risk Tolerance*.

- b) Komunikasi harus memastikan setiap fungsi dapat mengkomunikasikan informasi berbasis risiko, penyajian informasi secara signifikan dapat mempengaruhi bagaimana ditafsirkan dan bagaimana risiko serta peluang yang terkait dipandang. Ketentuan dalam proses pengkomunikasian adalah sebagai berikut :
 - (1) Setiap Divisi/Unit Pemilik risiko menyusun dan menyampaikan laporan *Risk Self Assesment* dan aktivitas pengendalian risiko kepada Fungsi Manajemen Risiko
 - (2) Fungsi Manajemen Risiko mengkomunikasikan risiko dari Divisi/Unit Pemilik Risiko kepada Direksi
 - (3) Fungsi Manajemen Risiko mengkomunikasikan risiko korporat kepada Direksi dan kebijakan Manajemen Risiko kepada seluruh Divisi/unit pemilik risiko
 - (4) Direksi bertanggungjawab untuk memastikan terlaksananya :
 - (a) Proses reviu berkala pencapaian sasaran kinerja korporat dilaksanakan pada setiap tingkatan Divisi/Unit pemilik risiko sesuai dengan lingkup tugas dan tanggung jawab serta sasaran tiap Divisi/Unit
 - (b) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan untuk setiap tindakan dan proses yang dilakukan Korporat maupun oleh Divisi/Unit pemilik risiko dalam melaksanakan tugasnya
- c) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko secara berkala (setiap 6 bulan) dan sewaktu-waktu terdapat perubahan yang signifikan harus mengkomunikasikan (mengungkapkan) Daftar Risiko dan Rencana Tindak Lanjut Risiko kepada Direksi berupa rangkuman atas kedua daftar tersebut.
- d) Risiko yang dilaporkan adalah risiko ekstrem, tinggi dan moderat.
- e) Sewaktu-waktu bila diinstruksikan oleh Direksi, Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko melakukan pengungkapan risiko kepada pemegang kepentingan lainnya dengan tembusan kepada SPI.
- f) Divisi yang membidangi Manajemen Risiko memberikan konsultasi untuk membantu unit-unit kerja terutama dalam mengidentifikasi dan melakukan analisis risiko.
- g) SPI memberikan konsultasi bila dimintakan bantuan oleh Divisi yang membidangi Manajemen Risiko.
- h) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan SPI menjalankan konsultasi dengan memberikan layanan fasilitasi untuk memandu dan menjadi narasumber tentang ketentuan yang digunakan untuk analisis risiko.
- i) Konsultasi juga dapat dilakukan dengan membantu para pimpinan unit kerja memberikan pengetahuan Manajemen Risiko kepada bawahannya melalui pelatihan pengenalan Manajemen Risiko.

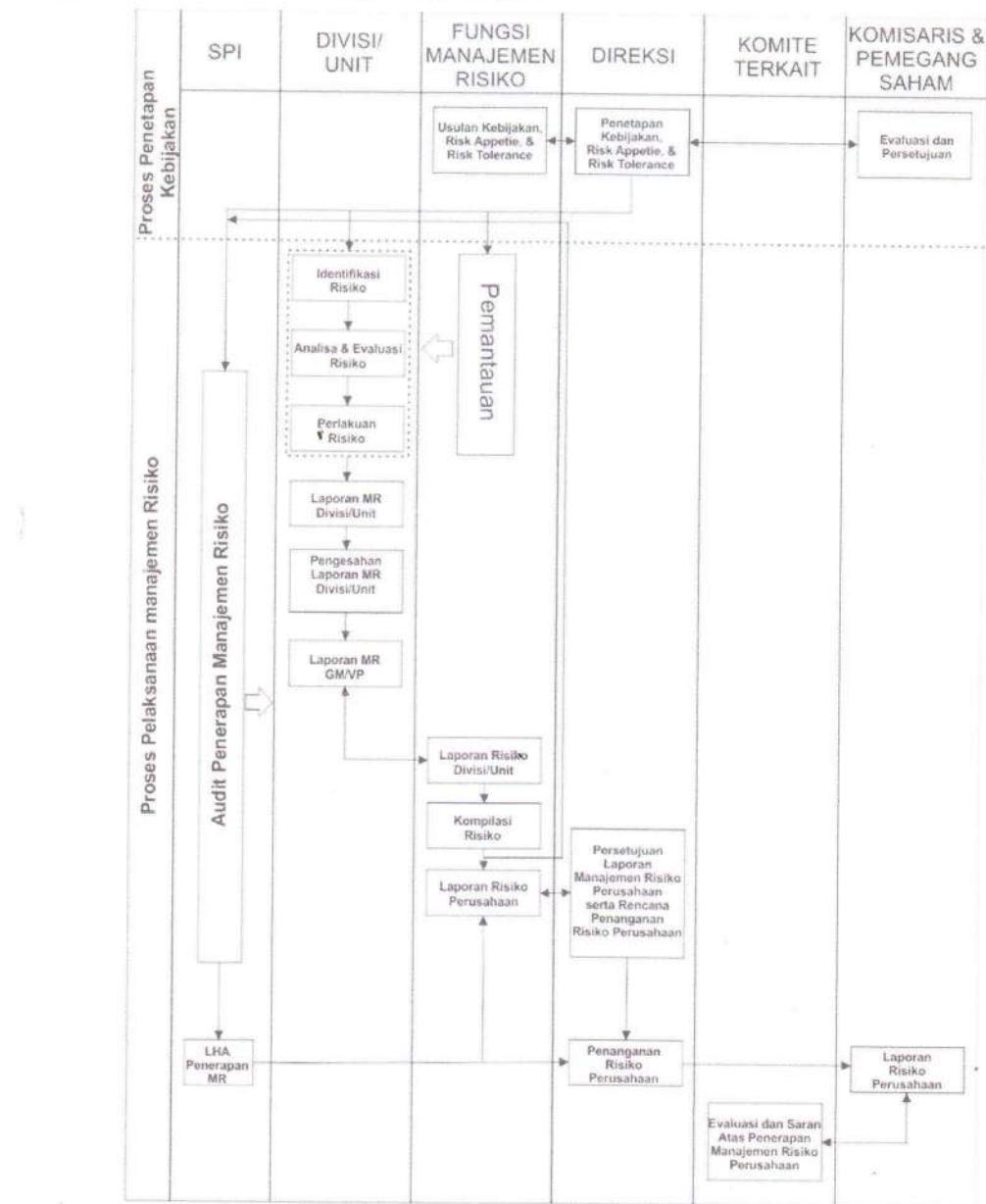
9) Monitoring Risiko

Manajemen Risiko perusahaan secara keseluruhan dimonitor dan perubahan dibuat jika diperlukan untuk perbaikan yang berkelanjutan dan meyakinkan bahwa perubahan situasi tidak mengubah prioritas risiko, dalam hal monitoring :

- a) Setiap Divisi/Unit Pemilik risiko memonitor risiko yang ada pada Divisi/Unitnya masing-masing dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko.
- b) Fungsi Manajemen Risiko melakukan reviu dan pengawasan terhadap efektivitas, efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko secara periodik dan melaporkannya kepada Direksi.
- c) Reviu manajemen digunakan untuk merencanakan penyempurnaan kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko.
- d) SPI menyusun rencana kegiatan evaluasi Manajemen Risiko sebagai bagian dari Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
- e) SPI melaporkan hasil kegiatan evaluasi Manajemen Risiko kepada Direksi dengan tembusan Dewan Komisaris.

- f) Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan atas kepatuhan Direksi terhadap kebijakan Manajemen Risiko.

i. Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko



Gambar. Penerapan Manajemen Risiko

- 1) Mekanisme Pelaporan:
 - a) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menerima laporan triwulan dari Divisi/Unit Pemilik Risiko.
 - b) Laporan dari Divisi/ Unit Pemilik Risiko dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perusahaan.

- c) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko kepada Direksi secara berkala (triwulan dan tahunan).
 - d) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan tersebut oleh Direksi dilaporkan kepada Dewan Komisaris.
 - e) Dewan Komisaris memberikan tanggapan serta saran perbaikan atas laporan penerapan Manajemen Risiko yang disampaikan oleh Direksi.
- 2) Jenis Pelaporan
- a) Divisi Pemilik Risiko, meliputi:
 - (1) Laporan Profil Risiko Divisi Pemilik Risiko, yang memuat Register Risiko, Peta Risiko, Daftar Prioritas Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko.
 - (2) Laporan Peristiwa Risiko Divisi Pemilik Risiko, yang akan menjadi *database* risiko perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi.
 - (3) Laporan Produk dan Aktivitas Baru Divisi Pemilik Risiko, Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini memuat antara lain:
 - (a) Nama produk/aktivitas baru.
 - (b) Uraian singkat produk dan proses aktivitas baru.
 - (c) Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru
 - (4) Laporan Kejadian Luar Biasa di Divisi Pemilik Risiko
 - b) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko, meliputi :
 - (1) Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko (*Action Plan*),
 - (2) Laporan Realisasi Penerapan Manajemen Risiko,
 - (3) Laporan Profil Risiko Perusahaan
 - (4) Laporan Produk dan Aktivitas Baru:
 - (5) Laporan Kejadian Luar Biasa
 - c) Direksi, meliputi:
 - (1) Profil Risiko Perusahaan
 - (2) Informasi Produk dan Aktivitas Baru
 - (3) Laporan Kejadian Luar Biasa
- 3) Laporan yang disampaikan harus bersifat *obyektif*, jelas, lengkap, ringkas, konsisten, konstruktif dan disampaikan tepat waktu, sehingga laporan tersebut benar-benar bermanfaat untuk pengambilan keputusan penting.
- 4) Periode pelaporan
- a) Periode pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan sebagai berikut :
 - (1) Laporan Profil Risiko Divisi Pemilik Risiko disusun setiap 3 (tiga) bulan, disampaikan selambat-lambatnya 14 hari pada bulan berikutnya.
 - (2) Laporan Peristiwa Risiko Divisi Pemilik Risiko, yang akan menjadi *database* risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam.
 - (3) Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko (*Action Plan*) disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Divisi/Unit yang

- membidangi Manajemen Risiko kepada Direksi selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya tahun berjalan.
- (4) Laporan Realisasi Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko disusun berdasarkan tahapan yang direncanakan dalam *action plan*, dan dilaporkan secara berkala setiap 3 (tiga) bulanan/triwulanan, selambat-lambatnya 14 hari pada bulan berikutnya.
 - (5) Laporan Profil Risiko Perusahaan disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya, dan dilaporkan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan/triwulanan, selambat-lambatnya 14 hari pada bulan berikutnya, kecuali terhadap risiko yang signifikan.
 - (6) Laporan Produk dan Aktivitas Baru (bila ada) segera dilaporkan yaitu selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan.
 - (7) Laporan Kejadian Luar Biasa, yaitu apabila terdapat suatu kondisi baik internal maupun eksternal yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau bahkan dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan harus segera dilaporkan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam.
 - (8) Laporan Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko, disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah berakhirnya tahun berjalan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam buku Laporan Kinerja Tahunan Perusahaan.
- b) Format dan isi substansi laporan tersebut di atas antara lain terdapat pada formulir 05- MR.2014, 09-MR.2014, 10-MR.2014, 11-MR-2014, 12-MR-2014, dan 13-MR-2014.

j. Reviu Manajemen dan Evaluasi Manajemen Risiko

- 1) Evaluasi dan kaji ulang proses Manajemen Risiko oleh fungsi Manajemen Risiko dan SPI secara berkala dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) Frekuensi dan cakupan evaluasi serta kaji ulang disesuaikan dengan eksposur risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis yang dilakukan serta kecepatan perubahan dalam metode pengukuran dan pengelolaan risiko
 - b) Kaji ulang ini sebaiknya dilengkapi dengan kaji ulang oleh pihak eksternal yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko
 - c) Evaluasi dan kaji ulang terhadap pengukuran risiko sekurang-kurangnya harus mencakup :
 - (1) Metodologi, Model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur risiko dan menetapkan batasan (*limit*) eksposur risiko.
 - (2) Perbandingan antara hasil dari model pengukuran risiko menggunakan simulasi atau proyeksi dimasa mendatang dengan hasil sebenarnya.
 - (3) Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.
 - (4) Perbandingan antara struktur batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan eksposur aktual.
- 2) Pengukuran eksposur dan batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan perusahaan

k. Peningkatan Kompetensi di Bidang Manajemen Risiko

- 1) Direksi berkewajiban untuk melakukan upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia terkait dengan manajemen risiko.
- 2) Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai melalui jalur pendidikan dan pelatihan serta jalur penugasan khusus guna pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan, pemenuhan kompetensi, dan sekaligus pengembangan karier pegawai.
- 3) Peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko dilakukan melalui pelatihan, *on the job training, workshop* dan *benchmarking*.

5. PROSEDUR KERJA

- a. Prosedur kerja manajemen risiko untuk memandu pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
 - 1) Prosedur Pengembangan dan Perubahan Pedoman Manajemen Risiko
 - 2) Prosedur Penetapan *Risk Appetite* dan *Deployment Risk Tolerance*
 - 3) Prosedur *Risk Assesment* (Level Korporat)
 - 4) Prosedur *Risk Assesment* (Level Proses)
 - 5) Prosedur Pelaporan dan Pengkomunikasian
 - 6) Prosedur Reviu Manajemen
- b. Prosedur kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 5 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

6. INSTRUKSI KERJA

- a. Instruksi Kerja pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
 - 1) Instruksi Kerja Penetapan *Risk Appetite*
 - 2) Instruksi Kerja Penetapan *Risk Tolerance*
 - 3) Instruksi Kerja Identifikasi Peristiwa Risiko (Level Korporat/Divisi)
 - 4) Instruksi Kerja Penyusunan Daftar Risiko (Level Korporat/Divisi)
 - 5) Instruksi Kerja Pengukuran Level Risiko
 - 6) Instruksi Kerja Database Peristiwa Risiko
 - 7) Instruksi Kerja Penyusunan Rencana dan Realisasi Penanganan Risiko Tambahan
 - 8) Instruksi Kerja Penyusunan laporan Penerapan Manajemen Risiko
 - 9) Instruksi Kerja Penyusunan laporan Penerapan Manajemen Risiko Divisi/Unit
 - 10) Instruksi Kerja Reviu Manajemen Risiko
- b. Instruksi Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 6 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

7. FORMULIR DAN LAPORAN

- a. Formulir dan Laporan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
 - 1) Penetapan Konteks Manajemen Risiko (Form 1 – MR – 2014)
 - 2) Register Risiko (Form 10 – MR – RKA - 2017)
 - 3) Kertas Kerja Kompilasi Pengukuran sebelum/sesudah pengendalian (Form-04-MR-2014)
 - 4) Rencana dan Jadwal Pengendalian Risiko (Form-07-MR-2014)
 - 5) Pengendalian dan Penelaahan Risiko (Form-08-MR-2014)
 - 6) Formulir Laporan Realisasi Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko. (Form-05-MR-2014)
 - 7) Formulir Laporan Profil Risiko Perusahaan Triwulan. (Form-09-MR-2014)
 - 8) Formulir Laporan Peristiwa Risiko. (Form-10-MR-2014)
 - 9) Formulir Laporan Produk dan Aktivitas Baru. (Form-11-MR-2014)
 - 10) Formulir Laporan Kejadian Luar Biasa. (Form-12-MR-2014)
 - 11) Formulir Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko (Action Plan). (Form-13-MR-2014)
- b. Formulir dan Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat 7 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

 PT PINDAD (PERSERO)	DIVISI / UNIT :							NOMOR : EDISI / REVISI : 1/0			
	DEPARTEMEN/ FUNGSI :										
	PROGRAM :							TANGGAL : HALAMAN : 1			
	SASARAN/ TUJUAN :										
REGISTER RISIKO											
No	Indikasi Risiko	No	Nama Risiko dan Pernyataan Risiko	Sebab Risiko	UC/C	Konsekuensi/Dampak	Strategi / Pengendalian Risiko yang Ada	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Konsekuensi	Nilai resiko	Nomor Urutan Prioritas Risiko
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K(IxJ)	L
1											
2											
3											
DISUSUN OLEH				DISETUJUI OLEH				DISAHKAN OLEH			
JABATAN											
NAMA											
TANGGAL											
TANDA TANGAN											

Form.02-MR2014

Keterangan:

UC (Uncontrollable) = Sebab risiko bersumber dari eksternal perusahaan

C (Controllable) = Sebab risiko bersumber dari internal perusahaan

		DIVISI / UNIT				NOMOR : EDISI / REVISI :											
		DEPARTEMEN / FUNGSI				TANGGAL : HALAMAN :											
KOMPILASI PENGUKURAN RISIKO (SEBELUM/SETELAH) PENGENDALIAN																	
No Risiko	NAMA RISIKO	PERHITUNGAN PENGUKURAN RISIKO												Scoring	Peringkat Risiko		
		Nama Personil (Jabatan....)		Nama Personil (Jabatan....)		Nama Personil (Jabatan....)		Nama Personil (Jabatan....)		Nama Personil (Jabatan....)		Total				Rata-Rata	
		K	D	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D			K	D
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		DISUSUN OLEH				DISETUJUI OLEH				DISAHKAN OLEH							
JABATAN																	
NAMA																	
TANGGAL																	
TANDA TANGAN																	

 PT PINDAD (PERSERO)	DIVISI / UNIT :												NOMOR :														
	DEPARTEMEN / FUNGSI :												EDISI / REVISI : 1/ 0														
													TANGGAL :														
													HALAMAN : 1														
KOMPILASI PENGUKURAN RISIKO SEBELUM PENGENDALIAN																											
No Risiko	Nama Risiko	PERHITUNGAN PENGUKURAN RISIKO																	Scoring	Peringkat Risiko							
		K		D		K		D		K		D		K		D		K			D		TOTAL		Rata-Rata		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			18	19	20	21	22		
		DISUSUN OLEH								DISETUJUI OLEH								DISAHKAN OLEH									
JABATAN																											
NAMA																											
TANGGAL																											
TANDA TANGAN																											

 PT PINDAD (PERSERO)			DIVISI / UNIT : DEPARTEMEN / FUNGSI :												NOMOR : EDISI / REVISI : 1/0 TANGGAL : HALAMAN : 1							
KOMPILASI PENGUKURAN RISIKO SETELAH PENANGANAN RISIKO																		Scoring		Peringkat Risiko		
No Risiko	Nama Risiko	Rencana Penanganan Risiko	PERHITUNGAN PENGUKURAN RISIKO																			
																			Total		Rata-Rata	
1	2	3	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D	Kem	Kon	Kem	Kon	22	23
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
			DISUSUN OLEH												DISAHKAN OLEH							
JABATAN																						
NAMA																						
TANGGAL																						
TANDA TANGAN																						

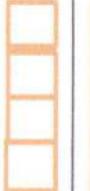
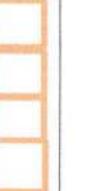
 PT. PINDAD (PERSERO)	DIVISI / UNIT :							NOMOR :									
	DEPARTEMEN/ FUNGSI :							EDISI / REVISI :									
	PROGRAM :							TANGGAL :									
	SASARAN/ TUJUAN							HALAMAN :									
RENCANA DAN JADWAL PENGENDALIAN RISIKO																	
Nama Risiko	Penyebab Risiko	Nilai Risiko Awal			Pengendalian Risiko yang ada (melalui SOP dit)	Respon Risiko 1. Diterima 2. Dikurangi 3. Dibagi 4. Dihindari	Rencana Pengendalian Risiko yang akan Dilaksanakan	Nilai Risiko Setelah Pengendalian Risiko			Hasil Analisis Biaya/Manfaat A : Diterima B : Ditolak	Yang Bertanggungjawab Melaksanakan pengendalian Risiko Risiko	Jangka Waktu Pelaksanaan	Bagaimana Pengendalian Risiko Dimonitor			
		3	4	5				K	D	KxD					6	7	8
1	2	3	4	5	K	D	KxD	6	7	8	K	D	KxD	12	13	14	15
		DISUSUN OLEH						DISETUJUI OLEH						DISAHKAN OLEH			
JABATAN																	
NAMA																	
TANGGAL																	
TANDA TANGAN																	

Form-08-MR-2017

Keterangan :

D = Dampak

K = Kemungkinan

 PT. PINDAD (PERSERO) <i>pindad</i>	DIVISI / UNIT : DEPARTEMEN/ FUNGSI : SASARAN/ TUJUAN :								NOMOR : EDISI / REVISI : TANGGAL : HALAMAN :			
	MONITORING PENGENDALIAN RISIKO											
	No	Nama Risiko	Rencana Pengendalian Risiko	Realisasi		Efektifitas Pengendalian			Bukti Pendukung	Periode Pengendalian (dari ... Sd ...)	Kendala	Penanggung Jawab
Sudah				Belum	Baik	Cukup	Kurang					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	a. b. c. d.										
			DISUSUN OLEH		DISETUJI OLEH					DISAHKAN OLEH		
JABATAN												
NAMA												
TANGGAL												
TANDA TANGAN												

Form-04-MR-2017

REGISTER RISIKO

UNIT / DIVISI

PER TANGGAL PELAKSANAAN IDENTIFIKASI RISIKO**Kode Risiko :**

No	Atribut	Uraian		
1.	Nama & Uraian Peristiwa Risiko	(Uraian.....)		
2.	Sebab Risiko			
3.	Dampak			
4.	Pengendalian yang Ada			
5.	Level Risiko	Likelihood	Dampak	Skor
		0	0	0
6.	Rencana Perlakuan Yang Akan Datang (<i>Risk Response</i>)			
7.	Risk Owner/Person In Charge (PIC)			
	DISUSUN OLEH	DISETUJUI OLEH	DISAHKAN OLEH	
JABATAN				
NAMA				
TANGGAL				
TANDA TANGAN				