

Nomor : UND-39/DKU.MBU/11/2023

Jakarta, 13 November 2023

Sifat : Biasa

Lampiran : 5 (lima) berkas

Hal : Penyampaian Salinan dan Undangan Sosialisasi Juknis Penyusunan KPI pada BUMN, Juknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN, dan Juknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN

Kepada Yth. Daftar Terlampir

Sehubungan dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja BUMN dan meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko dan kepatuhan di lingkungan BUMN, dengan ini dapat kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Menindaklanjuti ketentuan Pasal 66, Pasal 73, dan Pasal 103 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (“PERMEN-2”), telah diterbitkan 3 (tiga) Petunjuk Teknis sebagaimana terlampir yang terdiri dari:
 - a. Petunjuk Teknis Penyusunan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) pada BUMN;
 - b. Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN; dan
 - c. Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN.
2. Selanjutnya, untuk memberikan pemahaman atas implementasi ketiga Juknis tersebut, dengan ini kami mengundang Bapak/Ibu pada acara sosialisasi yang akan dilaksanakan pada:

Hari/tanggal : Selasa , 14 November 2023

Waktu : 08:00 WIB s.d. selesai

Tempat : Zoom Meeting

<https://bumn-go-id.zoom.us/j/85055296588>

ID Rapat: 850 5529 6588

Passcode: 765137

Agenda : Sosialisasi Petunjuk Teknis tentang:

1. Penyusunan KPI pada BUMN;
2. Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN;
3. Pelaporan Manajemen Risiko BUMN.

(rundown terlampir)

Mengingat pentingnya acara tersebut, kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu tepat waktu. Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapan terima kasih.

Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,



Ditandatangani secara elektronik

Nawal Nely

Lampiran I

Surat Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko

Nomor : UND-39/DKU.MBU/11/2023

Tanggal : 13 November 2023

RUNDOWN KEGIATAN

**SOSIALISASI JUKNIS PENYUSUNAN KPI PADA BUMN, JUKNIS PROSES
MANAJEMEN RISIKO & AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BUMN,
DAN JUKNIS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BUMN**
SELASA, 14 NOVEMBER 2023

Waktu	Acara	Keterangan
07.30 – 08.00	Registrasi Peserta	
08.00 – 08.02	Pembukaan	Oleh MC
08.02 – 08.05	Menyanyikan lagu Indonesia Raya	
08.05 – 08.20	Sambutan Deputi Bidang Keuangan & Manajemen Risiko	Ibu Nawal Nely
08.20 – 08.50	Sosialisasi Juknis Penyusunan KPI pada BUMN	Bapak Bin Nahadi, Asisten Deputi Bidang Keuangan
08.50 – 09.20	Sosialisasi Juknis Proses Manajemen Risiko & Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN	Bapak Dwi Ary P, Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan
09.20 – 09.50	Sosialisasi Juknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN	Bapak Dwi Ary P, Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan
09.50 – 10.20	Sesi Tanya Jawab	Dipandu oleh Moderator
10.20 – 10.35	Penutupan oleh Deputi Bidang Keuangan & Manajemen Risiko	Ibu Nawal Nely

Lampiran II

Surat Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko

Nomor : UND-39/DKU.MBU/11/2023

Tanggal : 13 November 2023

Undangan Internal

Kepada Yth.

1. Asisten Deputi Bidang Jasa Keuangan
2. Asisten Deputi Bidang Industri Energi, Minyak dan Gas
3. Asisten Deputi Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia BUMN
4. Asisten Deputi Bidang Keuangan
5. Asisten Deputi Bidang Hukum Korporasi
6. Asisten Deputi Bidang Jasa Asuransi dan Dana Pensiun
7. Asisten Deputi Bidang Industri Mineral dan Batubara
8. Asisten Deputi Bidang Peraturan Perundang-undangan
9. Asisten Deputi Bidang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan
10. Asisten Deputi Bidang Jasa Telekomunikasi dan Media
11. Asisten Deputi Bidang Industri Perkebunan dan Kehutanan
12. Asisten Deputi Bidang Teknologi dan Informasi
13. Asisten Deputi Bidang Jasa Infrastruktur
14. Asisten Deputi Bidang Industri Pangan dan Pupuk
15. Asisten Deputi Bidang Jasa Logistik
16. Asisten Deputi Bidang Industri Kesehatan
17. Asisten Deputi Bidang Jasa Pariwisata dan Pendukung
18. Asisten Deputi Bidang Industri Manufaktur
19. Kepala Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian
20. Kepala Biro Hubungan Masyarakat dan Fasilitasi Dukungan Strategis
21. Inspektur
22. Tim Wakil Menteri BUMN

Undangan Eksternal

Kepada Yth.

Organ Pengelola Risiko BUMN:

1. Dewan Komisaris
2. Direksi
3. Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan
4. Direktur yang Membidangi Pengelolaan Risiko
5. Kepala Unit Kerja Manajemen Risiko
6. Komite Audit
7. Komite Pemantau Risiko
8. Komite Tata Kelola Terintegrasi
9. Kepala SPI

Pada BUMN:

1. PT Pertamina (Persero), turut mengundang:
 - PT Pertamina Hulu Energi
 - PT Kilang Pertamina Internasional
 - PT Pertamina Patra Niaga
 - PT Pertamina Gas Negara Tbk
 - PT Pertamina International Shipping
 - PT Pertamina Power Indonesia
2. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero), turut mengundang:
 - PT PLN Indonesia Power
 - PT PLN Nusantara Power
 - PT PLN Energi Primer Indonesia
 - PT PLN Icon Plus
 - PT Energy Management Indonesia
3. PT Mineral Industri Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Bukit Asam Tbk
 - PT Aneka Tambang Tbk
 - PT Timah Tbk
 - PT Indonesia Asahan Aluminium
4. PT Pupuk Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Rekayasa Industri
5. Perum BULOG
6. Perum Perhutani
7. PT Perkebunan Nusantara III (Persero), turut mengundang:
 - PT Perkebunan Nusantara I
 - PT Perkebunan Nusantara II
 - PT Perkebunan Nusantara IV
 - PT Perkebunan Nusantara V
 - PT Perkebunan Nusantara VI
 - PT Perkebunan Nusantara VII
 - PT Perkebunan Nusantara VIII
 - PT Perkebunan Nusantara IX
 - PT Perkebunan Nusantara X
 - PT Perkebunan Nusantara XI
 - PT Perkebunan Nusantara XII
 - PT Perkebunan Nusantara XIII
 - PT Perkebunan Nusantara XIV

-
8. PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Perikanan Indonesia
 - PT Berdikari
 - PT Garam
 - PT Perusahaan Perdagangan Indonesia
 - PT Sang Hyang Seri
 9. PT Bio Farma (Persero), turut mengundang:
 - PT Kimia Farma Tbk
 - PT Indofarma Tbk
 - PT Industri Nuklir Indonesia
 10. PT LEN Industri (Persero), turut mengundang:
 - PT Pindad
 - PT Dahanu
 - PT Dirgantara Indonesia
 - PT PAL Indonesia
 11. PT Krakatau Steel (Persero) Tbk
 12. PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Sucofindo
 - PT Surveyor Indonesia
 13. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, turut mengundang:
 - PT Bank Syariah Indonesia Tbk
 14. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, turut mengundang:
 - PT Pegadaian
 - PT Permodalan Nasional Madani
 15. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
 16. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
 17. PT Taspen (Persero)
 18. PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Jasa Raharja
 - PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo)
 - PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)
 - PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo)
 19. PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero)
 20. PT Asuransi Jiwasraya (Persero)
 21. PT ASABRI (Persero)
 22. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk
 23. PT Danareksa (Persero), turut mengundang:
 - PT Nindya Karya
 - PT Kawasan Industri Medan
 - PT Kawasan Industri Wijayakusuma
 - PT Kawasan Berikat Nusantara
 - PT Kawasan Industri Makassar
 - PT Kliring Berjangka Indonesia
 - PT Balai Pustaka
 - PT Perusahaan Pengelola Aset
 24. Perum Jasa Tirta I
 25. Perum Jasa Tirta II
 26. Perum Percetakan Negara Republik Indonesia
 27. Perum Percetakan Uang Republik Indonesia
 28. Perum LKBN Antara
 29. PT Produksi Film Negara (Persero)
 30. PT Waskita Karya (Persero) Tbk

-
31. PT Jasa Marga (Persero) Tbk
 32. PT Hutama Karya (Persero)
 33. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
 34. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk
 35. PT Adhi Karya (Persero) Tbk
 36. Perum Perumnas
 37. PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk
 38. PT Brantas Abipraya (Persero)
 39. PT Pelabuhan Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Pelindo Multi Terminal
 - PT Pelindo Terminal Petikemas
 - PT Pelindo Solusi Logistik
 - PT Pelindo Jasa Maritim
 40. PT Kereta Api Indonesia (Persero)
 41. PT Industri Kereta Api (Persero)
 42. PT Pos Indonesia (Persero)
 43. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)
 44. PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)
 45. Perum Damri
 46. Perum LPPNPI
 47. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
 48. PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero), turut mengundang:
 - PT Angkasa Pura I
 - PT Angkasa Pura II
 - PT Hotel Indonesia Natour
 - PT Pengembangan Pariwisata Indonesia
 - PT Sarinah
 - PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

**SALINAN
KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR SK-306/MBU/11/2023

TENTANG

**PETUNJUK TEKNIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY
PERFORMANCE INDICATOR) PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 103 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, perlu menetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) pada Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat :
1. Undang-Undang 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 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 Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756) sebagaimana telah diubah dengan 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 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 133, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Nomor 6800);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);
6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 113/P Tahun 2019 tentang Pembentukan Kementerian Negara dan Pengangkatan Menteri Negara Kabinet Indonesia Maju Periode 2019-2024;
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);
8. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 262);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PETUNJUK TEKNIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA.
- KESATU : Petunjuk teknis penyusunan indikator kinerja utama (*key performance indicator*) pada Badan Usaha Milik Negara yang merupakan panduan dalam menyusun indikator kinerja utama (*key performance indicator*) Direksi Badan Usaha Milik Negara ditetapkan sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Ketentuan mengenai petunjuk teknis penyusunan indikator kinerja utama (*key performance indicator*) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dimaksud pada DIKTUM KESATU mulai berlaku untuk tahun buku 2024.

KETIGA.../3



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 3 -

KETIGA

: Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada Yth.:

1. Wakil Menteri BUMN;
2. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Kementerian BUMN;
3. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian BUMN;
4. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN;
5. Direksi BUMN.

Ditetapkan di Jakarta,
pada tanggal 8 November 2023

**MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,**

ttd.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-undangan

Riyanto Prabowo
NIP 197105131998031001





**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 4 -

LAMPIRAN

KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK

NEGARA

NOMOR : SK-306/MBU/11/2023

TANGGAL : 8 November 2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS
PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*)
PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

PETUNJUK TEKNIS

**PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*)
PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Daftar Istilah Dan Definisi

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
Perusahaan Perseroan (Persero)	BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
Perusahaan Perseroan Terbuka (Persero Terbuka)	Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu, atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
Perusahaan Umum (Perum)	BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
Menteri	Menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemegang saham negara pada Persero dan pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Direksi	Organ BUMN yang bertanggung jawab atas kepengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN serta mewakili BUMN baik di dalam maupun di luar pengadilan.
Dewan Komisaris	Organ Persero yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Persero.
Dewan Pengawas	Organ Perum yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusan Perum.
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	Organ Persero yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang dan/atau anggaran dasar.
Rencana Jangka Panjang (RJP)	Rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan BUMN yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	Dokumen yang merupakan penjabaran tahunan dari RJP.
Indikator Kinerja Utama atau <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Ukuran atau indikator yang fokus pada aspek-aspek kinerja BUMN yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan BUMN pada saat ini dan waktu yang akan datang.
Kontrak Manajemen Tahunan Direksi	Kontrak yang berisikan target-target pencapaian KPI Direksi untuk memenuhi segala target yang ditetapkan oleh RUPS/Menteri dalam 1 (satu) tahun.
Penyertaan Modal Negara (PMN)	Pemisahan kekayaan negara dari anggaran pendapatan dan belanja negara yang dijadikan modal BUMN dan/atau perseroan terbatas dan dikelola secara korporasi.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

B. Latar Belakang

Dalam rangka pelaksanaan tata kelola dan peningkatan kinerja BUMN yang adaptif dengan perkembangan dinamika bisnis dan berdaya saing tinggi, maka diperlukan komitmen yang jelas dari setiap anggota Direksi untuk memenuhi target-target dan indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh RUPS/Menteri, peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas, anggaran dasar, dan peraturan perundang-undangan lainnya. Komitmen tersebut dituangkan sebagai satu kesatuan dari RKAP dalam bentuk Kontrak Manajemen Tahunan Direksi yang memuat target KPI Direksi secara kolegial dan KPI Direksi secara individual.

Sejalan dengan hal tersebut, dan berdasarkan ketentuan Pasal 103 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, maka perlu ditetapkan petunjuk teknis penyusunan KPI pada BUMN melalui Keputusan Menteri BUMN.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Petunjuk teknis ini ditetapkan dengan tujuan untuk memberikan panduan bagi Direksi dalam menyusun dan mengusulkan KPI Direksi secara kolegial dan KPI Direksi secara individual sebagai dasar penilaian kinerja Direksi. Petunjuk teknis ini juga bertujuan untuk memastikan pencapaian sasaran-sasaran strategis BUMN, meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja BUMN, memastikan BUMN beroperasi pada koridor risiko yang dapat ditoleransi yang ditetapkan sebelumnya, mengoptimalkan upaya kapitalisasi potensi BUMN, mengakselerasi pertumbuhan kinerja BUMN, dan menilai kinerja Direksi secara adil. Oleh karena itu, KPI juga digunakan untuk menilai kinerja Direksi dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya. Selain itu, petunjuk teknis ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi unit-unit terkait di Kementerian BUMN atau Dewan Komisaris Persero Terbuka dalam mengevaluasi dan menyetujui usulan KPI Direksi secara kolegial dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam mengevaluasi dan menyetujui usulan KPI Direksi secara individual. Ruang lingkup petunjuk teknis ini terbatas pada penyusunan dan pengusulan KPI Direksi secara kolegial dan Direksi secara individual yang bersifat tahunan, mencakup:

- 1) indikator kinerja utama (*key performance indicator*) Direksi secara kolegial;
- 2) indikator kinerja utama (*key performance indicator*) Direksi secara individual;
- 3) format dan ilustrasi pengisian indikator kinerja utama (*key performance indicator*) Direksi secara kolegial; dan
- 4) format dan ilustrasi pengisian indikator kinerja utama (*key performance indicator*) Direksi secara individual.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

BAB II

PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*)

A. INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DIREKSI SECARA KOLEGIAL

1. Identifikasi Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

a. Perspektif Penilaian Kinerja

KPI yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja Direksi secara kolegial dalam pengurusan perusahaan terdiri dari 5 (lima) perspektif, yaitu:

- 1) Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia, merupakan KPI untuk mengukur kinerja keuangan, operasional, dan sosial (termasuk peran BUMN sebagai agen pembangunan) secara berkesinambungan, dengan mempertimbangkan tingkat risiko (*risk appetite*) perusahaan yang ditetapkan.
- 2) Inovasi model bisnis, merupakan variabel KPI untuk mengukur keberhasilan inovasi perusahaan, antara lain:
 - a) inovasi model bisnis inti;
 - b) restrukturisasi;
 - c) penciptaan ekosistem, mitra serta kolaborasi usaha mikro, kecil dan menengah; dan/atau
 - d) pengembangan konten lokal dan hilirisasi (*downstream*).
- 3) Kepemimpinan teknologi, merupakan variabel KPI untuk mengukur, antara lain:
 - a) keberhasilan, dalam mengembangkan dan menginstitusionalkan kapabilitas teknologi/digital pada skala umum;
 - b) penciptaan nilai dari kumpulan data (*big data*) dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*); dan/atau
 - c) dukungan Indonesia menjadi yang terdepan pada area teknologi strategis.
- 4) Peningkatan investasi, merupakan variabel KPI untuk mengukur, antara lain:
 - a) produktivitas dari aset berwujud (*tangible assets*) dan aset tidak berwujud (*intangible assets*);
 - b) keberhasilan menarik investasi luar dari pihak swasta, asing, dan investor sosial;
 - c) efektivitas adopsi mekanisme kondisi pasar (*market-based*);
 - d) efektivitas implementasi kelincahan (*agile*) dalam birokrasi, dan kemudahan dalam melaksanakan bisnis; dan/atau
 - e) progres investasi yang didanai dari tambahan PMN.
- 5) Pengembangan talenta, merupakan variabel KPI untuk mengukur seberapa baik perusahaan, antara lain:
 - a) meningkatkan kemampuan dan melatih tenaga kerja terkait teknologi terbaru;
 - b) meningkatkan tata kelola yang baik dalam penunjukan Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
 - c) membentuk wadah talenta BUMN (*talent pool*) pada level menengah; dan/atau
 - d) menerapkan lingkungan yang inklusif, dinamis, inovatif dan berakhlik.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 8 -

- b. Tahapan Identifikasi Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)**
Direksi mengidentifikasi KPI untuk masing-masing perspektif penilaian kinerja dari 5 (lima) perspektif yang dinyatakan pada poin a di atas. Proses identifikasi KPI dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
- 1) mengidentifikasi inisiatif strategis dalam RJP dan/atau dokumen perencanaan resmi lainnya;
 - 2) memperhatikan aspirasi pemegang saham/Menteri dan pemangku kepentingan utama lainnya dalam penyusunan RKAP.

2. Penentuan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Terpilih

- a. Jumlah Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)**
1) Seluruh KPI yang sudah teridentifikasi dikelompokkan ke dalam 5 (lima) perspektif penilaian kinerja. Jumlah KPI masing-masing BUMN ditentukan berdasarkan penetapan terakhir klasifikasi risiko BUMN sesuai Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
2) KPI tidak diperkenankan memiliki Sub KPI termasuk di dalam kamus KPI (*glossary*).
3) Jumlah KPI dalam masing-masing perspektif minimal 1 (satu).
4) Jumlah KPI maksimal untuk BUMN sistemik A dan B sebanyak 25 (dua puluh lima) sedangkan untuk BUMN Signifikan dan Netral sebanyak 20 (dua puluh).
- b. Pemilihan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)**
Pemilihan KPI dari sejumlah KPI yang berhasil diidentifikasi dilakukan dengan memperhatikan batasan minimal dan maksimal KPI yang dapat diusulkan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan. Kriteria pemilihan KPI adalah sebagai berikut:
- 1) KPI bersifat relevan: secara efektif dapat digunakan untuk mengukur ketercapaian inisiatif strategis yang sudah ditetapkan dalam dokumen perencanaan (RKAP/RJP);
 - 2) KPI bersifat strategis: dapat digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam merespon secara optimal terhadap peluang dan tantangan utama dari dinamika lingkungan usaha dan menjamin terlaksananya upaya dan efektifitas penciptaan nilai oleh masing-masing BUMN dalam kerangka pertumbuhan dan keberlanjutan kinerja maupun peningkatan daya saing perusahaan, serta dampak yang ditimbulkan bersifat jangka panjang;
 - 3) KPI bersifat signifikan: ketercapaian KPI akan memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan;
 - 4) KPI bersifat proporsional: harus menunjukkan keseimbangan dan keselarasan antar aspek keuangan dan non keuangan, serta proporsionalitas antar perspektif.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

3. Pembobotan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

- a. Total bobot yang diberikan secara keseluruhan untuk 5 (lima) aspek penilaian kinerja adalah 100% (seratus persen). Berikut adalah penentuan bobot perspektif penilaian kinerja:

No	PERSPEKTIF	Bobot Perspektif	
		Minimum	Maksimum
I	Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia	50	70
II	Inovasi model bisnis	05	15
III	Kepemimpinan teknologi	05	15
IV	Peningkatan investasi	05	15
V	Pengembangan talenta	05	15
TOTAL BOBOT		100	

- b. Untuk perspektif yang memiliki lebih dari 1 (satu) KPI, pengalokasian bobot pada masing-masing KPI dalam suatu perspektif penilaian kinerja yang bersangkutan, dilakukan dengan ketentuan selisih antara bobot KPI terkecil dan terbesar dalam perspektif yang sama tidak boleh melebihi 20% (dua puluh persen) dari total bobot perspektif (*balancing principles*).

4. Pengusulan Target Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

Penentuan target kinerja yang optimal, paling sedikit harus memenuhi prinsip keberlanjutan dengan besaran target yang lebih baik dibandingkan dengan target kinerja pesaing/perusahaan sejenis, *benchmark* industri utama, target kinerja tahun-tahun sebelumnya, atau pencapaian kinerja tahun-tahun sebelumnya.

Target KPI harus menantang sehingga Direksi, seluruh jajaran manajemen, dan karyawan memberikan usaha terbaik untuk merealisasikannya dengan cara mengkapitalisasi segenap potensi perusahaan dan mendorong penciptaan nilai dan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, serta mendorong peningkatan daya saing perusahaan. Namun demikian, target KPI harus juga realistik sehingga tidak menurunkan motivasi Direksi, seluruh jajaran manajemen, dan karyawan dalam mewujudkannya.

Referensi utama yang dapat digunakan dalam penetapan target adalah target-target yang sudah ditetapkan dalam RJP dan aspirasi pemegang saham/Menteri untuk RKAP. Penentuan target kinerja tahunan memperhitungkan aspek sumber daya dan alokasi sumber daya tersebut ke program-program pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis perusahaan.

Target KPI tahunan harus dijabarkan ke dalam target triwulan untuk memudahkan evaluasi capaian KPI di setiap triwulan dan untuk memastikan target KPI tahunan dapat tercapai.

5. Penetapan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

Masing-masing KPI dilabeli/ditandai sesuai kriteria *Environmental, Social, Governance, Commercial* (ESG-C). Aspek ESG-C relevan sebagai upaya mendorong BUMN membangun praktik bisnis dan tata kelola yang berkesinambungan sehingga memberikan dampak positif bagi ekonomi, lingkungan dan sosial. Pada akhirnya, penerapan ESG-C menjadi faktor penentu tercapainya



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

nilai jangka panjang perusahaan. Masing-masing aspek ESG-C dijabarkan sebagai berikut:

a. Environmental (E)

Aspek Lingkungan (*Environmental*) merupakan aspek yang menilai kegiatan sebuah perusahaan maupun pemasok/mitra yang berdampak pada lingkungan secara fisik. Isu lingkungan dapat berupa: 1) perubahan iklim; 2) polusi udara; 3) air; 4) limbah; dan 5) keanekaragaman hayati.

b. Social (S)

Aspek Sosial (*Social*) merupakan aspek yang menilai kegiatan sebuah perusahaan yang berdampak pada aksi sosial, termasuk kepada karyawan baik langsung maupun tidak langsung, pelanggan, dan masyarakat sekitar. Isu dalam aspek sosial dapat berupa: 1) regulasi ketenagakerjaan; 2) investasi pada tenaga kerja; 3) produk dan jasa yang disediakan; 4) dampak kepada masyarakat sekitar; dan 5) budaya organisasi dan inklusi keragaman.

c. Governance (G)

Aspek Tata Kelola (*Governance*) merupakan aspek yang menilai kualitas dan ketepatan waktu pengambilan keputusan, struktur tata kelola, dan distribusi tanggung jawab kepada berbagai pemangku kepentingan. Isu dalam aspek tata kelola dapat berupa: 1) etika bisnis; 2) alokasi sumber daya; 3) struktur dan keterlibatan dalam tata kelola; dan 4) advokasi dan posisi eksternal.

d. Commercial (C)

Aspek Komersial (*Commercial*) merupakan aspek yang menilai kegiatan sebuah perusahaan yang berdampak pada bisnis, keuangan, operasional, pemasaran dan kegiatan lainnya yang tidak berkaitan dengan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola.

6. Penilaian Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

Penilaian KPI dilakukan mengacu kepada hasil pengukuran yang dilakukan oleh auditor eksternal yang mengaudit laporan keuangan perusahaan tahun yang bersangkutan, dengan ketentuan realisasi akhir masing-masing KPI maksimal sebesar 110% (seratus sepuluh persen).

7. Contoh Format dan Ilustrasi Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi secara Kolegial

KPI Direksi secara kolegial disusun sesuai dengan contoh format dan ilustrasi sebagaimana tercantum pada Paragraf C.

8. Kamus (*Glossary*) Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)

Kamus KPI adalah penjelasan rinci mengenai KPI yang digunakan sebagai acuan dalam pengukuran, pengumpulan data, serta penilaian pencapaian KPI tersebut. Kamus KPI paling sedikit memuat hal-hal sebagai berikut:

Atribut	Definisi
nama KPI	(sudah jelas)
definisi KPI	penjelasan/deskripsi dari nama KPI
tujuan KPI	sasaran yang ingin dicapai melalui penetapan KPI
satuan yang digunakan	standar pengukuran KPI yang meliputi persentase, waktu, nilai dan lainnya
formula penilaian	perhitungan berupa rumus untuk mengukur KPI



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 11 -

Atribut	Definisi
target tahunan dan triwulanan	target KPI yang ingin dicapai dalam periode tahunan dan triwulanan
Polaritas	ekspektasi arah nilai aktual/realisasi dari KPI dibandingkan terhadap nilai target, terdiri dari: a. <i>maximize</i> : semakin tinggi nilai aktual/realisasi KPI terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya b. <i>minimize</i> : semakin rendah nilai aktual/realisasi KPI terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya
penanggung jawab KPI	direktorat yang bertanggungjawab atas pencapaian KPI
pengelola data KPI	direktorat yang bertanggungjawab menyediakan dan mengelola data KPI
sumber data	dokumen yang menyediakan data dan informasi untuk mengukur KPI
jenis pengukuran	cara perhitungan realisasi KPI secara periodik, terdiri atas <i>sum</i> , <i>take last known</i> dan <i>average</i> : a. <i>sum</i> (penjumlahan nilai realisasi kumulatif dalam periode pelaporan), contoh EBITDA b. <i>take last known</i> (posisi realisasi terakhir dalam periode pelaporan), contoh tahapan (<i>milestone</i>) c. <i>average</i> (rata-rata dari penjumlahan nilai realisasi dalam periode pelaporan), contoh realisasi tambahan PMN

Format dan ilustrasi kamus KPI sebagaimana tercantum pada Paragraf C.

- 9. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Bagi BUMN dalam Restrukturisasi atau BUMN yang Tingkat Kesehatannya Tergolong “Tidak Sehat” atau “Sangat Tidak Sehat”.**

Bagi BUMN yang sedang dalam proses restrukturisasi atau BUMN yang tingkat kesehatannya tergolong “Tidak Sehat” atau “Sangat Tidak Sehat”, penetapan target KPI beserta indikator, pembobotan serta target kuantitatifnya dapat ditentukan berbeda dari ketentuan Petunjuk Teknis ini.

- 10. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Bagi Perusahaan Persero Terbuka**

Khusus untuk Persero Terbuka, sebelum mengesahkan RKAP, Dewan Komisaris Persero Terbuka wajib berkonsultasi terlebih dahulu dengan pemegang saham negara untuk penetapan KPI Direksi secara kolegial.

Hasil konsultasi yang telah dilakukan antara Dewan Komisaris Persero Terbuka dengan pemegang saham negara disampaikan melalui surat Wakil Menteri BUMN yang menangani portofolio BUMN terkait kepada Dewan Komisaris Persero Terbuka sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan KPI Direksi secara kolegial yang ditandatangani oleh Dewan Komisaris dan Direksi Persero Terbuka.

- 11. Perubahan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Kolegial**

Dalam hal terdapat perubahan KPI Direksi secara kolegial, mekanisme perubahan KPI Direksi secara kolegial mengikuti ketentuan penetapan awal KPI.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 12 -

12. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Bagi BUMN yang Mendapatkan Penugasan Khusus, Kebijakan Pemerintah, dan/atau Tambahan Penyertaan Modal Negara

BUMN yang mendapatkan tambahan PMN harus mencantumkan 1 (satu) KPI yang terkait dengan tambahan PMN. Rincian atas KPI tersebut dijelaskan di dalam kamus KPI sebagaimana tercantum dalam Paragraf C, dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku. Sedangkan untuk BUMN yang menjalankan penugasan khusus dari pemerintah/kebijakan pemerintah dapat mencantumkan 1 (satu) KPI yang terkait dengan pelaksanaan penugasan khusus/kebijakan pemerintah terkait.

B. INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DIREKSI SECARA INDIVIDUAL

1. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi secara Individual
KPI Direksi secara kolegial merupakan KPI Direksi secara individual bagi Direktur Utama. Sedangkan KPI Direksi secara individual untuk anggota Direksi lainnya merupakan penjabaran (*cascading*) dari KPI Direksi secara kolegial di mana KPI Direksi secara kolegial diturunkan kepada masing-masing anggota Direksi sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab anggota Direksi tersebut dalam lingkup direktorat yang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap anggota Direksi akan menyelaraskan sasaran/inisiatif dari direktorat yang dipimpinnya untuk memberikan kontribusi atau mendukung sasaran-sasaran strategi perusahaan.

2. Penjabaran (*Cascading*) Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi secara Kolegial ke Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi secara Individual

Penjabaran (*cascading*) KPI merupakan proses penjabaran dan penyelarasan KPI dan target KPI dari KPI Direksi secara kolegial menjadi KPI Direksi secara individual, sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya. Proses penjabaran (*cascading*) dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. struktur organisasi, meliputi tugas, fungsi dan tanggung jawab direktorat;
- b. dokumen RJP/RKAP terutama terkait sasaran-sasaran strategis masing-masing direktorat;
- c. aspirasi pemegang saham (*shareholders aspiration letter*) terkait sasaran yang paling relevan dengan direktorat terkait; dan/atau
- d. keselarasan sasaran strategis direktorat dengan sasaran strategis korporat dan keterhubungan sebab-akibat antara KPI bersama dengan KPI direktorat.

3. Penentuan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Individual

Dalam menyusun KPI Direksi secara individual, Direksi mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. KPI Direksi secara individual terdiri dari:

1) KPI Bersama

KPI bersama merupakan variabel KPI dalam KPI Direksi secara kolegial yang disepakati menjadi tanggung jawab secara kolegial/bersama. KPI bersama diperoleh dengan mengadopsi atau mengambil seluruh definisi, ukuran, dan sasaran variabel KPI dari KPI Direksi secara kolegial.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 13 -

2) KPI Direktorat

Variabel KPI yang mencerminkan tugas, fungsi, dan tanggung jawab direktorat yang memberikan kontribusi/dukungan secara langsung pada KPI Direksi secara kolegial.

b. Bobot dan Perhitungan Kinerja

Pembobotan KPI bersama sebesar 40% (empat puluh persen) dan KPI direktorat 60% (enam puluh persen).

4. Perubahan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Individual

Dalam hal terdapat perubahan KPI Direksi secara individual, mekanisme perubahan KPI Direksi secara individual mengikuti ketentuan penetapan awal KPI.

5. Format dan Ilustrasi Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Individual

KPI Direksi secara individual disusun sesuai dengan contoh format dan ilustrasi sebagaimana tercantum pada Paragraf D.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-14-

C. Format dan Ilustrasi Pengisian Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Kolegial

1. Format Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Kolegial

INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKSI SECARA KOLEGIAL

No	KPI	Satuan	Target	ESG/ C	Polaritas	Bobot
I	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia					XX
	Finansial					
	Operasional					
	Sosial					
II	Inovasi Model Bisnis					XX
III	Kepemimpinan Teknologi					XX



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-15-

No	KPI	Satuan	Target	ESG/ C	Polaritas	Bobot
IV	Peningkatan Investasi				XX	
V	Pengembangan Talenta				XX	
	TOTAL BOBOT KPI					100



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-16-

KAMUS (GLOSSARY) INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) KOLEGIAL

I. PERSPEKTIF NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA

1) EBITDA

No	Indikator	Keterangan
1	Nama KPI	
2	Definisi KPI	
3	Tujuan KPI	
4	Satuan yang Digunakan	
5	Formula Penilaian	
6	Target Tahunan dan Triwulan	
7	Polaritas	
8	Penanggung Jawab KPI	
9	Pengelola Data KPI	
10	Sumber Data	
11	Jenis Pengukuran	



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-17-

IV. PERSPEKTIF PENINGKATAN INVESTASI

1) Realisasi tambahan PMN



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-18-

a) Output – Persentase Penyerapan Dana Tambahan PMN

No	Indikator	Keterangan
1	Nama KPI	
2	Definisi KPI	
3	Tujuan KPI	
4	Satuan yang Digunakan	
5	Formula Penilaian	
6	Target Tahunan dan Triwulan	
7	Polaritas	
8	Penanggung Jawab KPI	
9	Pengelola Data KPI	
10	Sumber Data	
11	Jenis Pengukuran	



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-19-

2. Ilustrasi Pengisian Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Kolegial

INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DIREKSI SECARA KOLEGIAL

No	KPI	Satuan	Target	ESG/ C	Polaritas	Bobot
I	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia					50
Finansial						
1	EBITDA	Rp Triliun	96,19	C	Maximize	8
2	ROIC - WACC (Cost of Equity = 4%)	%	-1,51	C	Maximize	8
3	Interest Bearing Debt to EBITDA	kali	4,41	G	Minimize	7
4	Interest Bearing Debt to Invested Capital	%	29,55	G	Minimize	7
Operasional						
5	Distribution Efficiency Rate (Susut Jaringan tanpa E-min)	%	8,78	C	Minimize	7
Sosial						
6	Rasio Elektrifikasi Nasional	%	99	S	Maximize	7
7	Rata-rata Penggunaan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)	%	40	S	Maximize	6
II Inovasi Model Bisnis						
8	Penyelesaian Program Dedieselisasi dan Gasifikasi - Program Dediselisasi PLTD ke EBT	Tahapan/ Milestone	Penunjukkan Pemenang Lelang	E	Minimize	5



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-20-

No	KPI	Satuan	Target	ESG/C	Polaritas	Bobot
9	Pendapatan Beyond KWh	Rp Triliun	9,81	G	Maximize	5
10	Digitalisasi Integrasi Vertikal	Waktu Penyelesaian	27 Okt 2023	E	Minimize	5
III	Kepemimpinan Teknologi					15
11	Implementasi Grid Reinforcement	Menit / Plg	530,08	C	Minimize	5
12	Pencapaian program smart grid	Unit Terpasang	Tahap 1	C	Maximize	5
13	Online monitoring susut	Lokasi	2 Lokasi	C	Maximize	5
IV	Peningkatan Investasi					10
14	Realisasi tambahan PMN	%	100	S	Maximize	4
15	Jumlah tambahan kapasitas pembangkit EBT	MW	81,9	E	Maximize	3
16	Strategic Partnership GenCo	Tahapan / Milestone	TTD Partnership	C	Minimize	3
V	Pengembangan Talenta					10
17	Pengembangan Talenta Pegawai - Talenta Milenial (<=42 th)	%	9	S	Maximize	5
18	Perempuan nominated talent	%	22	S	Maximize	5
	TOTAL BOBOT KPI					100

Keterangan: E: Environment, S: Social; G: Governance; dan C: Commercial



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-21-

KAMUS (GLOSSARY) INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) KOLEGIAL

I. PERSPEKTIF NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA
1) EBITDA

No	Indikator	Keterangan								
1	Nama KPI	EBITDA Besarnya laba usaha yang dapat dihasilkan sebelum bunga, pajak, penyusutan dan amortisasi pada suatu periode								
2	Definisi KPI	Untuk melakukan monitoring kondisi keuangan dalam rangka menjaga kondisi kesehatan keuangan Perusahaan								
3	Tujuan KPI	Rp Triliun								
4	Satuan yang Digunakan	$= \text{Laba} (\text{rugi}) \text{ Usaha} + \text{Biaya Depresiasi dan Amortisasi} + \text{Laba asosiasi dan Ventura Bersama} + \text{Laba} (\text{rugi}) \text{ Selisih Kurs}$								
5	Formula Penilaian									
6	Target Tahunan dan Triwulan	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><th>Triwulan I</th><th>Triwulan II</th><th>Triwulan III</th><th>Tahunan</th></tr><tr><td>Rp24,05 Triliun</td><td>Rp48,10 Triliun</td><td>Rp72,15 Triliun</td><td>Rp96,19 Triliun</td></tr></table>	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Tahunan	Rp24,05 Triliun	Rp48,10 Triliun	Rp72,15 Triliun	Rp96,19 Triliun
Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Tahunan							
Rp24,05 Triliun	Rp48,10 Triliun	Rp72,15 Triliun	Rp96,19 Triliun							
7	Polaritas	Maximize								
8	Penanggung Jawab KPI	Seluruh Direktorat								
9	Pengelola Data KPI	DIR RENBANG								
10	Sumber Data	Laporan Keuangan Korporat Triwulan dan Audited Tahunan								
11	Jenis Pengukuran	Sum								



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-22-

IV. PERSPEKTIF PENINGKATAN INVESTASI

14) Realisasi tambahan PMN

No	KPI	Formula	Satuan			Polaritas	Proporsi				
			4	5	6						
Pencapaian Tambahan PMN Tahun Y											
Output											
1.	Penyerapan dana tambahan PMN	= $\frac{\text{Penyerapan dana PMN tahun berjalan}}{\text{Target Penyerapan dana PMN tahun berjalan}} \times 100\%$	%	100	maximize	10%					
2.	Realisasi fisik tambahan PMN	= Pencapaian dari progres fisik atau Bagian proyek sesuai kurva S atau rencana penyelesaian proyek yang merupakan total dari pencapaian progres fisik masing-masing program dikalikan dengan porsi anggaran PMN untuk masing-masing proyek dibagi dengan total target penyerapan dana PMN pada periode berjalan.	%	100	maximize	10%					



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-23-

No	KPI	Formula	Satuan	Target	Polaritas	Proporsi
1	2	3	4	5	6	7
Outcome						
3.	Pencapaian Rasio Elektrifikasi Regional Sumatera Kalimantan	$= \frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,90	maximize	10%
4.	Pencapaian Rasio Elektrifikasi Jawa, Madura dan Bali	$= \frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,90	maximize	10%
5.	Pencapaian Rasio Elektrifikasi Sulawesi, Maluku, Papua dan Nusa Tenggara	$= \frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,15	maximize	10%



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-24-

No	KPI	Formula	Satuan	Target	Polaritas	Proporsi
1	2	3	4	5	6	7
Pencapaian Tambahan PMN Tahun Y - 1						
Output						
6.	Penyerapan dana tambahan PMN	= $\frac{\text{Penyerapan dana PMN tahun berjalan}}{\text{Target Penyerapan dana PMN tahun berjalan}} \times 100\%$	%	100	maximize	10%
7.	Realisasi fisik tambahan PMN	= Pencapaian dari progres fisik atau Bagian proyek sesuai kurva S atau rencana penyelesaian proyek yang merupakan total dari pencapaian progres fisik masing-masing program dikalikan dengan porsi anggaran PMN untuk masing-masing proyek dibagi dengan total target penyerapan dana PMN pada periode berjalan.	%	100	maximize	10%
Outcome						
8.	Pencapaian Rasio Elektifikasi Regional Sumatera Kalimantan	= $\frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,90	maximize	10%



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-25-

No	KPI	Formula	Satuan	Target	Polaritas	Proporsi
1	2	3	4	5	6	7
9.	Pencapaian Rasio Elektrifikasi Jawa, Madura dan Bali	$= \frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,90	maximize	10%
10.	Pencapaian Rasio Elektrifikasi Sulawesi, Maluku, Papua dan Nusa Tenggara	$= \frac{\text{Jumlah Rumah Tangga yang berlistrik baik oleh PLN maupun Non PLN}}{\text{Jumlah Rumah Tangga BPS}} \times 100\%$	%	99,15	maximize	10%
		Total				100%



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-26-

a) Pencapaian Tambahan PMN Tahun Y

i. Output – Persentase Penyerapan Dana Tambahan PMN

No	Indikator	Output – Persentase Penyerapan Dana Tambahan PMN	Keterangan
1.	Nama KPI	Indikator yang menunjukkan persentase penyerapan dana tambahan PMN dalam rangka pembangunan proyek-proyek sistem ketenagalistrikan	
2.	Definisi KPI	Untuk mendukung percepatan penyelesaian proyek sistem ketenagalistrikan yang dibayai dengan tambahan PMN	
3.	Tujuan KPI		
4.	Satuan yang Digunakan		
5.	Formula Penilaian	$\frac{\text{Penyerapan dana PMN tahun berjalan}}{\text{Target Penyerapan dana PMN tahun berjalan}} \times 100\%$	
6.	Target Tahunan dan Triwulan	100%	
		Triwulan I	Tahunan
		25%	100%
		Triwulan II	
		50%	
		Triwulan III	
		75%	
7.	Polaritas	Maximize	
8.	Penanggung Jawab KPI	DIR MPRO, DIR DIST, DIR KEU	
9.	Pengelola data KPI	DIR RENBANG	
10.	Sumber Data	Laporan Realisasi Penggunaan Dana Tambahan PMN tahun berjalan	
11.	Jenis Pengukuran	Average	



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 27 -

D. Format dan Ilustrasi Pengisian Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Direksi Secara Individual

1. Format Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Direksi Secara Individual

INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKTUR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 28 -

**1. Ilustrasi Pengisian Format Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Direksi Secara Individual
INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKTUR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

No	KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot
A	KPI Bersama				40
1	EBITDA	Rp Triliun	96,19	Maximize	7
2	ROIC - WACC (Cost of Equity = 4%)	%	-1,51	Maximize	6
3	<i>Interest Bearing Debt to EBITDA</i>	kali	4,41	Minimize	6
4	<i>Interest Bearing Debt to Invested Capital</i>	%	29,55	Minimize	6
5	Pencapaian KPI tambahan PMN	%	100	Maximize	5
6	Pengembangan Talenta Karyawan - Talenta Milenial (<=42th)	%	9	Maximize	5
7	Perempuan <i>nominated talent</i>	%	22	Maximize	5
B	KPI Direktorat				60
1	Penyelesaian pembentukan Indonesia Energy Institute dengan Pertamina	Waktu	Des-20	Minimize	5



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

- 29 -

No	KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot
2	Memperoleh persetujuan Kementerian BUMN untuk program pengembangan <i>talent</i> , termasuk didalamnya program sukses direksi dan pengembangan <i>top talent</i> muda (<= 40 Tahun)	Waktu	Sept-20	Minimize	5
3	Pemenuhan formasi tenaga kerja	%	100	Maximize	5
4	Peningkatan sistem kompensasi dan <i>benefit</i> karyawan	%	100	Maximize	5
5	Penyelesaian peta peran <i>level</i> 2 korporat	%	100	Maximize	5
6	Ketersediaan kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) – kompetensi Bidang	%	0,25	Maximize	5
7	Produktivitas karyawan	%	100	Maximize	5
8	Peningkatan pengamanan aset tanah dan bangunan	%	75	Minimize	5
9	Frequency rate accident	Rp/kWh	4.851	Minimize	5
10	Saverity rate (tingkat keparahan)	%	14	Minimize	5
11	Penyelesaian rekomendasi audit BPK/BPKP/Otoritas lainnya	Kali Kejadian 1 juta jam orang/tahun	0,11	Maximize	5



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 30 -

No	KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot
12	Pencapaian Nilai/Skor KPKU Kategori Tenaga Kerja	Hari Kerja Hilang 1 juta jam orang/tahun	645	Maximize	5
	Total		100		

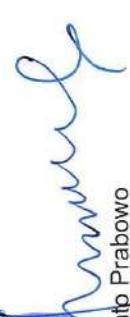
MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plh. Plh. Pit. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-undangan

ttd.

ERIC THOHIR

Riyanto Prabowo
NIP 197105131998031001



**SALINAN
KEPUTUSAN DEPUTI KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR SK-6/DKU.MBU/10/2023

TENTANG

**PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI
PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 66 Ayat (5) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, perlu menetapkan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat :
1. Undang-Undang 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 menjadi 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 Lembar Negara Nomor 6856);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756) sebagaimana telah diubah menjadi 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 Lembar Negara Nomor 6856);
3. Peraturan.../2

-2-

3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional;
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);
6. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 262);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA.
- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Deputi ini.
- KEDUA : Keputusan Deputi ini secara berkala dalam 2 (dua) tahun dapat ditinjau ulang dan/atau disempurnakan.
- KETIGA : Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan.../3

-3-

Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini disampaikan kepada Yth.:

1. Menteri Badan Usaha Milik Negara;
2. Para Wakil Menteri BUMN;
3. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Kementerian BUMN;
4. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian BUMN;
5. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN; dan
6. Direksi BUMN.

Ditetapkan di Jakarta,
pada tanggal 26 Oktober 2023

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN

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

TANGGAL : 26 Oktober 2023

**PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO
DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO
BADAN USAHA MILIK NEGARA**



KEMENTERIAN BUMN
JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NO.13 JAKARTA 10110



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
BAB I KETENTUAN UMUM	1
A Daftar Istilah dan Definisi	1
B Latar Belakang.....	4
C Tujuan dan Ruang Lingkup	5
BAB II PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	6
A Panduan Umum.....	6
B Proses Perencanaan Manajemen Risiko	7
C Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko	35
BAB III EVALUASI PENYUSUNAN PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	38
A Evaluasi Kelengkapan Data	38
B Proses Evaluasi	39



BAB I

KETENTUAN UMUM

A. Daftar Istilah dan Definisi

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Menteri	Menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemegang saham negara pada Persero dan pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
Badan Usaha Milik Negara ("BUMN")	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
Manajemen Risiko	Serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi.
Risiko	Suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan.
Taksonomi Risiko	Suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari BUMN, BUMN Induk, dan Portofolio BUMN.
Portofolio BUMN	Pengelompokan BUMN yang berada di bawah pembinaan Menteri.
Rencana Jangka Panjang ("RJP")	Rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan BUMN yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP")	Penjabaran tahunan dari RJP.
Aspirasi Pemegang Saham ("APS")	Aspirasi yang disampaikan secara tertulis oleh Menteri sebagai pemegang saham/Menteri sebagai pedoman dalam Penyusunan RKAP.
Perencanaan Strategis Berbasis Risiko	RJP dan/atau RKAP yang disusun dengan mempertimbangkan faktor Risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran yang ditetapkan.
<i>Capital Expenditure ("CAPEX")</i>	Anggaran yang diperlukan untuk program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan usaha.
Sistem Informasi Manajemen Kementerian BUMN ("SIM KBUMN")	Sistem informasi di lingkungan Kementerian BUMN yang dirancang untuk memperoleh dan memproses data, serta menyiapkan informasi yang diperlukan dalam rangka pembinaan BUMN.
<i>Information Package ("Info-Pack")</i>	Data dan informasi yang dikumpulkan dari seluruh BUMN yang tertuang dalam satu paket informasi untuk selanjutnya

Istilah atau Definisi	Penjelasan
	dipergunakan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan gabungan.
Satuan Pengawasan Intern ("SPI")	Unit kerja dalam organisasi BUMN yang menjalankan fungsi Audit Intern dan diketuai oleh Kepala SPI.
Audit Intern	Kegiatan pemberian keyakinan (<i>assurance</i>) dan konsultansi (<i>consulting</i>) 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.
Tata Kelola Terintegrasi	Suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi.
Direktur Pembina	Direktur yang membidangi kegiatan inti/core dalam operasional perusahaan.
Direktur Fungsional	Direktur yang membidangi kegiatan fungsi penunjang/ <i>supporting</i> terhadap kegiatan inti/core perusahaan.
Risiko Agregasi	Risiko BUMN yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN.
Risiko Terintegrasi	Risiko pada Anak Perusahaan BUMN yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko BUMN Induk.
BUMN Induk	BUMN yang memiliki Anak Perusahaan.
Anak Perusahaan BUMN	Perseroan Terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh BUMN atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh BUMN.
Risiko Utama	Risiko yang berkontribusi secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan dan/atau sesuai diskresi pemegang saham dan/atau manajemen yang perlu mendapat perhatian utama.
Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator ("KPI")	Ukuran atau indikator yang fokus pada aspek kinerja BUMN yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan BUMN pada saat ini dan waktu yang akan datang.
Key Risk Indicator ("KRI")	Indikator Risiko Utama yang dijadikan sebagai peringatan dini atas kemungkinan timbulnya gejala Risiko berdasarkan klasifikasi Taksonomi Risiko.
Dampak/ <i>Impact</i>	Konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Probabilitas/ <i>Likelihood</i>	Peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100%).
Kapasitas Risiko/ <i>Risk Capacity</i>	Maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, <i>net working capital</i> , likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya.
Selera Risiko/ <i>Risk Appetite</i>	Nilai batasan keseluruhan Risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
Sikap Terhadap Risiko	Sikap atau posisi yang diambil oleh BUMN terkait dengan Risiko yang mencerminkan selera, toleransi, dan pendekatan dalam menghadapi Risiko.
Toleransi Risiko/ <i>Risk Tolerance</i>	Nilai batasan Risiko yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.
Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>	Nilai batasan Risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik Risiko.
Lini Pertama	Unit pemilik Risiko yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis.
Lini Kedua	Fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan.
Lini Ketiga	Fungsi audit intern yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.
<i>Risk Register</i>	Daftar Risiko yang menjadi sumber <i>database</i> setiap Risiko yang tercatat.
<i>Loss Event</i>	Suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi BUMN.
<i>Loss Event Database</i> ("LED")	Suatu <i>database</i> yang berisikan seluruh <i>loss event</i> yang terjadi di BUMN.
Risiko Kualitatif	Risiko yang tidak dapat dihitung dampak langsungnya secara keuangan dan secara tidak langsung berpengaruh kepada pencapaian target keuangan perusahaan.
Risiko Kuantitatif	Risiko yang dapat dihitung dampaknya secara keuangan dan berpengaruh langsung kepada pencapaian target keuangan perusahaan.
Risiko Inheren	Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan <i>existing control</i> (kontrol yang ada) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis.
Risiko Residual	Risiko yang masih melekat setelah dilakukan perlakuan Risiko.
Skala Dampak	Rentang Dampak yang dinyatakan dalam angka 1-5.
Skala Probabilitas	Rentang Probabilitas yang dinyatakan dalam angka 1-5.

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Skala Risiko	Angka yang mencerminkan posisi atau koordinat Risiko dalam <i>heatmap</i> .
Peta Risiko ("Heatmap")	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.
Level Risiko	Tingkatan Risiko yang terdiri dari 5 (lima) level yaitu <i>Low</i> , <i>Low to Moderate</i> , <i>Moderate</i> , <i>Moderate to High</i> atau <i>High</i> .
Eksposur Risiko Kuantitatif	Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara nilai Dampak dengan persentase Probabilitas.
Eksposur Risiko Kualitatif	Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko dan dikali dengan nilai Probabilitas (%).

B. Latar Belakang

Pelaksanaan Manajemen Risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang meliputi perencanaan, pemantauan dan evaluasi atas Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup sistem pengendalian intern, Tata Kelola Terintegrasi, pelaporan dan pencapaian kinerja. Keseluruhan proses tersebut memerlukan dukungan dari semua pihak utamanya dari organ pengelola Risiko. Dalam menjalankan Manajemen Risiko sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 67 sampai dengan Pasal 69 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ("Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023"), BUMN wajib menyusun kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko, pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan sistem informasi Manajemen Risiko, serta melaksanakan Sistem Pengendalian Intern secara efektif.

Pelaksanaan Manajemen Risiko yang dilakukan secara terstruktur dimulai dari tingkat BUMN melalui proses Risiko Terintegrasi dari Risiko Anak Perusahaan BUMN sampai dengan tingkat Kementerian BUMN melalui proses Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN. Oleh karena itu, proses Manajemen Risiko harus dilakukan secara komprehensif dan dinamis sejak perencanaan yang meliputi penetapan strategi Risiko, penetapan sasaran, proses penilaian Risiko, penetapan Perencanaan Strategis. Selanjutnya proses pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan hal yang sama yang dimulai dari pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko, pelaporan, dan evaluasi kinerja.

Pada saat penetapan sasaran, kegiatan yang dilakukan oleh BUMN meliputi penyusunan sasaran dan strategi usaha serta proses pengalokasian sumber daya dan keuangan pada setiap fungsi yang akan menjalankan program strategis atau pengembangan dan operasional BUMN yang membutuhkan CAPEX ataupun anggaran biaya atau *operating expenditure*. Hasil dari penetapan sasaran akan menghasilkan suatu proyeksi keuangan yang terdiri dari proyeksi posisi keuangan, laba rugi, arus kas dan perubahan ekuitas.

Guna memastikan adanya standarisasi proses Manajemen Risiko baik Risiko Terintegrasi pada BUMN maupun Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN, diperlukan suatu Petunjuk Teknis ("Juknis") mengenai proses Manajemen Risiko dan agregasi pada Portofolio BUMN sesuai dengan ketentuan pada Pasal 66 ayat (5) dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan penyusunan Juknis ini adalah memberikan panduan bagi BUMN dalam melaksanakan proses Manajemen Risiko baik Risiko Terintegrasi pada BUMN maupun Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN. Juknis ini juga diterapkan pada Anak Perusahaan BUMN. Bagi BUMN Terbuka berlaku ketentuan dalam Juknis ini dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.

Juknis ini memuat pengaturan sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Risiko, terdiri dari:
 - a. Penetapan strategi Risiko;
 - b. Penetapan rencana sasaran;
 - c. Penilaian Risiko;
 - d. Penetapan perencanaan strategis.
2. Pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko, yang terdiri dari:
 - a. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - b. Pelaporan;
 - c. Evaluasi kinerja.

BAB II

PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Panduan Umum

Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN dan BUMN serta Anak Perusahaan BUMN terdiri dari 2 (dua) proses utama yaitu proses perencanaan, dan proses pemantauan dan evaluasi yang masing-masing terdiri dari:

1. Proses perencanaan, meliputi:
 - a. Proses penetapan strategi Risiko;
 - b. Proses penetapan rencana sasaran;
 - c. Proses penilaian Risiko yang terdiri dari identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritisasi Risiko; dan
 - d. Proses penetapan perencanaan strategis.
2. Proses pemantauan dan evaluasi, meliputi:
 - a. Proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - b. Proses pelaporan; dan
 - c. Proses evaluasi kinerja.

Seluruh proses tersebut digambarkan dalam diagram sebagai berikut:

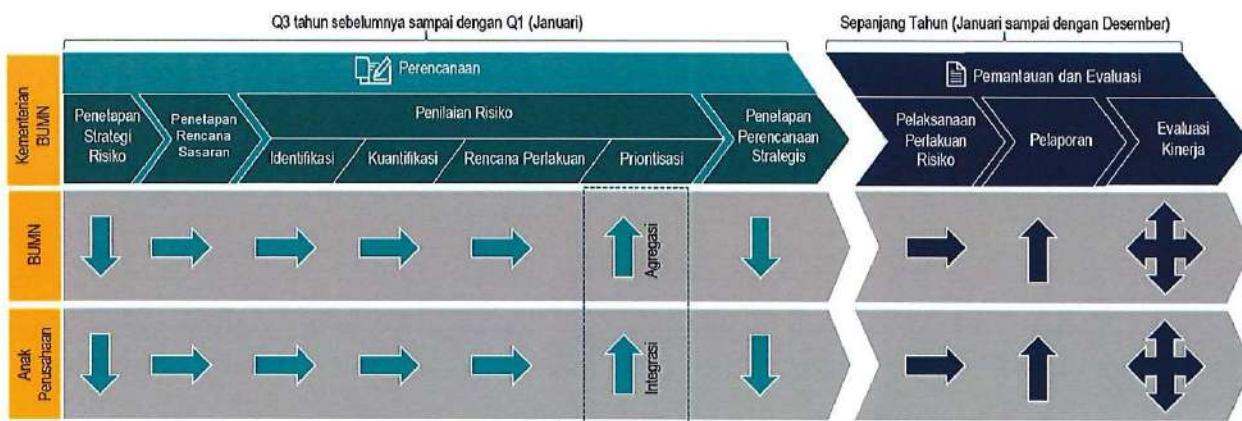


Diagram 1. Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN

Keterangan:

- 1) Rangkaian proses Manajemen Risiko dilakukan secara integrasi Risiko Anak Perusahaan pada Risiko BUMN Induk dan Risiko BUMN Induk tersebut teragregasi pada Kementerian BUMN sesuai dengan taksonomi agregasi yang telah ditetapkan
- 2) Pada proses penilaian Risiko dilakukan proses integrasi Risiko Anak Perusahaan BUMN pada induknya dan agregasi Risiko Induk BUMN kepada Kementerian BUMN dengan berdasarkan pada eksposur risikonya.
- 3) Rangkaian perencanaan meliputi penetapan strategi Risiko, penetapan rencana sasaran, penilaian Risiko serta penetapan perencanaan strategis (RKAP dan RJP). Perencanaan strategis tersebut sudah dilakukan berbasis Risiko.
- 4) Pemantauan dan evaluasi merupakan proses yang dilakukan secara berkala dalam satu tahun yang meliputi pelaksanaan perlakuan Risiko, pelaporan dan evaluasi kinerja yang diatur secara detail dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

B. Proses Perencanaan Manajemen Risiko

1. Penetapan Strategi Risiko

a. Strategi Risiko Portofolio BUMN

- 1) Kementerian BUMN menetapkan kebijakan strategi Risiko Portofolio BUMN dalam rangka menciptakan dan melindungi nilai BUMN.
- 2) Strategi Risiko Portofolio BUMN dimuat dalam peta jalan (*roadmap*) BUMN dan menjadi acuan bagi BUMN dalam menyusun RJP.
- 3) Strategi Risiko Portofolio BUMN dituangkan dalam pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement* "RAS") Kementerian BUMN.
- 4) Kebijakan strategi Risiko Portofolio BUMN setiap tahunnya dijabarkan dalam dokumen Aspirasi Pemegang Saham yang ditetapkan oleh Menteri BUMN untuk menjadi acuan bagi BUMN dalam menyusun RKAP.
- 5) RAS Kementerian BUMN meliputi namun tidak terbatas pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN, tujuan pendirian BUMN sesuai dengan perundang-undangan dan *core value* yang harus dijaga BUMN.
- 6) Kementerian BUMN memiliki 4 (empat) Sikap Terhadap Risiko, antara lain:
 - a) Tidak Toleran, yaitu:
 - (1) Sangat berhati-hati dalam mengambil Risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis.

-
- (2) Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
- b) Konservatif, yaitu:
- (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.
- c) Moderat, yaitu:
- (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.
- d) Strategis, yaitu:
- (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.
- b. Strategi Risiko BUMN
- 1) BUMN wajib menyusun Strategi Risiko sebelum menyusun rencana strategi bisnis.
 - 2) Penyusunan Strategi Risiko BUMN mempertimbangkan:
 - a) RAS Kementerian BUMN;
 - b) *Core competence* perusahaan;
 - c) *Outlook industri* dan *positioning* BUMN pada industri;
 - d) Kondisi perusahaan pada tahun berjalan dalam *survival mode* (kontraksi), *business as usual*, atau *expansion mode*;
 - e) Cakupan waktu penetapan target perusahaan dalam RJP atau RKAP; dan
 - f) Kapasitas Risiko perusahaan.
 - 3) Strategi Risiko BUMN terdiri dari: (i) pernyataan selera Risiko (*risk appetite statement*) BUMN dengan memperhatikan selera Risiko Kementerian BUMN, (ii)

nilai ambang Risiko di *level enterprise/korporat* yang memuat *risk capacity*, *risk appetite*, *risk tolerance*, dan *risk limit*, serta (iii) metrik strategi Risiko.

4) BUMN dapat menggunakan 4 (empat) Sikap Terhadap Risiko sebagaimana ketentuan pada butir 1.a.6) di atas dalam penentuan RAS BUMN.

5) BUMN wajib melakukan perhitungan nilai ambang Risiko di *level enterprise/korporat* secara handal dan dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan nilai yang paling optimal bagi BUMN dengan ketentuan antara lain:

a) Perhitungan Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Kapasitas Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan menggunakan pendekatan *Retained Earnings*, *Net Profit After Tax* (NPAT), ekuitas atau *Net Working Capital* (NWC), Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM), *standby loan*, atau kemampuan lain yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.

b) Perhitungan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

(1) Selera Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data, di antaranya:

(a) data historis (*loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir); dan/atau

(b) data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*).

(2) 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.

(3) Pengambilan Selera Risiko disesuaikan dengan kebijakan perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan Kapasitas Risiko yang dimiliki BUMN.

c) Perhitungan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Toleransi Risiko dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan Selera Risiko perusahaan dan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.

d) Batasan Risiko (*Risk Limit*)

(1) Batasan Risiko dihitung dalam satuan moneter dan didistribusikan kepada seluruh pemilik Risiko di entitas BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN di mana total Batasan Risiko tidak boleh melebihi Toleransi Risiko.

- (2) Nilai Batasan Risiko dijadikan sebagai acuan pengelolaan Risiko dan target Risiko Residual di seluruh entitas BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.
- (3) Metode perhitungan Batasan Risiko dapat menggunakan Regresi Logistik, *Exponentially Weighted Moving Average (EWMA)*, atau metode lain yang sesuai dengan masing-masing perusahaan mengacu pada data historis perusahaan atau proyeksi yang diterbitkan oleh pihak ketiga/ahli yang kompeten.
- 6) Penyusunan metrik strategi Risiko memuat paling sedikit: (i) kategori Risiko, (ii) sikap terhadap Risiko, (iii) parameter dan satuan ukur, (iv) nilai batasan/limit.
- 7) Total nilai batasan/limit dalam metrik strategi Risiko secara kuantifikasi tidak boleh melebihi nilai batasan Risiko (*risk limit*) di level *enterprise/korporat*.
- 8) Metrik strategi Risiko wajib digunakan sebagai dasar dalam menetapkan berbagai pilihan sasaran dan strategi yang akan menjadi usulan dalam rancangan RKAP.
- 9) Strategi Risiko BUMN wajib mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sebelum dijadikan sebagai pedoman BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dalam penyusunan strategi bisnis baik RJP ataupun RKAP.

2. Penetapan Rencana Sasaran

- a. Sasaran BUMN wajib disusun berbasis Manajemen Risiko, dengan ketentuan sebagai berikut:
- 1) Pilihan berbagai 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 BUMN 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 Komisaris/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.

b. Sasaran Usaha

- 1) Sasaran usaha disusun secara spesifik, dapat diukur, jelas jangka waktunya serta secara rasional dapat dilaksanakan/dicapai.
- 2) Dalam penyusunan sasaran usaha, BUMN wajib berpedoman pada sasaran utama Kementerian BUMN sebagai berikut:
 - a) Sasaran Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia, terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan.
 - b) Sasaran Inovasi Model Bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerja sama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders*, dan fokus pada *core business*.
 - c) Kepemimpinan Teknologi secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital.
 - d) Peningkatan Investasi dengan mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
 - e) Pengembangan Talenta dengan mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.
- 3) Sasaran usaha BUMN juga harus berpedoman pada Aspirasi Pemegang Saham yang diterbitkan oleh Menteri BUMN.
- 4) Keputusan pemilihan sasaran didasarkan antara Risiko (*risk*) dengan imbal hasil (*return*) sesuai dengan penerimaan Risiko perusahaan sebagaimana strategi Risiko yang ditetapkan.

c. Strategi Usaha

- 1) Strategi usaha harus disusun sebagai langkah yang ditempuh untuk mencapai atau merealisasikan sasaran usaha perusahaan.

-
- 2) Kelayakan suatu strategi yang akan digunakan dalam merealisasikan suatu sasaran usaha yang hendak dicapai, dilakukan penilaian berdasarkan metrik strategi Risiko.
 - 3) Untuk menjalankan strategi usaha yang telah dinilai layak berdasarkan strategi Risiko dijabarkan dalam program kegiatan perusahaan berdasarkan bidang kegiatan yang tidak terbatas pada kegiatan pemasaran dan penjualan, pengadaan, produksi dan kualitas produk, teknis dan teknologi, keuangan dan akuntansi, sistem dan organisasi, pengembangan SDM, penelitian dan pengembangan, pelestarian lingkungan, investasi, atau kegiatan lainnya.
- d. Pengalokasian Anggaran Pendapatan dan Biaya serta Proyeksi Laporan Keuangan
- 1) Perencanaan atas sasaran dan strategi termasuk meliputi pengalokasian anggaran pendapatan dan biaya serta proyeksi laporan keuangan.
 - 2) Penyusunan anggaran pendapatan harus selaras dengan sasaran dan strategi yang telah disesuaikan dengan strategi Risiko.
 - 3) Pengalokasian anggaran biaya termasuk anggaran investasi yang disusun memenuhi ketentuan: (i) tingkat kembalian investasi (*Return on Invested Capital*) di atas biaya modal tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*), dan (ii) *financing debt to invested capital* pada kisaran 15% sampai dengan 45% atau lebih baik dari tahun sebelumnya, serta (iii) *financing debt to EBITDA* pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali atau lebih baik dari tahun sebelumnya.
 - 4) Dalam anggaran investasi disajikan sumber pembiayaan yakni berasal dari internal atau eksternal perusahaan (pinjaman bank, surat utang, sukuk dan/atau sumber pembiayaan lainnya).
 - 5) Anggaran pembiayaan investasi disajikan terinci menurut bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan atas masing-masing sumber pembiayaan.
 - 6) Proyeksi laporan keuangan disusun menurut standar akuntansi keuangan yang berlaku dan disajikan secara konsolidasi dan per masing-masing Anak Perusahaan BUMN yang meliputi proyeksi laporan posisi keuangan, proyeksi laporan laba/rugi yang disajikan dengan membandingkan prognosis tahun yang sedang berjalan dan rencana proyeksi, proyeksi laporan arus kas yang disajikan secara triwulan, dan proyeksi laporan perubahan ekuitas.

7) Bagi BUMN yang menjalankan penugasan khusus pemerintah menyajikan perencanaan keuangan secara terpisah atas rencana pelaksanaan penugasan khusus tersebut.

e. Perencanaan Audit Intern

1) Dalam rancangan RKAP wajib dilengkapi dengan perencanaan Audit Intern sebagai bagian dari bab Manajemen Risiko.

2) Penyusunan perencanaan Audit Intern paling sedikit memenuhi ketentuan, sebagai berikut:

a) Perencanaan Audit Intern disusun berdasarkan Risiko (*Risk Based Audit*) yang dilakukan secara terintegrasi dalam tata kelola tiga lini (*three lines model*) dengan siklus dan tanggung jawab setiap lini, sebagai berikut:

(1) Tanggung jawab lini pertama, antara lain: (i) mengidentifikasi sasaran dan strategi usaha, (ii) mengidentifikasi proses bisnis dan melaksanakan sasaran dan strategi usaha, (iii) mengidentifikasi Risiko dan menyusun rencana perlakuan Risiko, dan (iv) memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko.

(2) Tanggung jawab lini kedua, antara lain: (i) mereview Risiko dan rencana perlakuan Risiko dari lini pertama, (ii) menyusun kebijakan strategi Risiko, (iii) mengklasifikasikan Risiko, (iv) memprioritisasikan Risiko, (v) memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko Utama, dan (vi) mengidentifikasi perubahan Risiko Utama.

(3) Tanggung jawab lini ketiga, antara lain: (i) mengevaluasi penilaian Risiko, (ii) menilai tingkat kematangan Risiko dalam pendekatan audit, (iii) menyusun perencanaan Audit Intern, (iii) melaksanakan perencanaan Audit Intern dan menyetujui temuan audit bersama unit yang diaudit, (iv) memantau pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, (v) melaporkan hasil pemeriksaan dan pelaksanaan audit terintegrasi, dan (vi) *monitoring* tindak lanjut temuan audit.

b) Penyusunan perencanaan Audit Intern tahunan paling kurang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

(1) Tahap pengumpulan dan analisis *input* utama yang diperoleh, paling sedikit berasal dari:

- (a) Saran dan masukan dari Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
 - (b) Sasaran dan strategi usaha yang ditetapkan dalam RKAP;
 - (c) Regulasi dan ketentuan dalam industri;
 - (d) Temuan audit internal dan eksternal tahun sebelumnya;
 - (e) Profil Risiko BUMN dan Anak Perusahaan BUMN;
 - (f) Catatan Kejadian Kerugian (*Loss Event Database*);
 - (g) Rencana kerja unit kerja Manajemen Risiko dan SPI Anak Perusahaan BUMN; dan
 - (h) Data lain yang relevan yang dapat berasal dari *best practice*.
- (2) Tahap penentuan jenis penugasan audit, antara lain: (i) audit umum, (ii) audit tematik (termasuk audit khusus, kalau diperlukan), (iii) audit *mandatory* oleh regulator, (iv) audit Anak Perusahaan, (v) *consulting*, (v) audit jenis lainnya yang dapat didefinisikan sesuai dengan karakter masing-masing BUMN.
 - (3) Penetapan subjek, objek, ruang lingkup audit dan rasionalisasinya.
 - (4) Penetapan strategi, sumber daya, dan jadwal audit.
 - (5) Persetujuan rencana Audit Intern yang ditetapkan oleh Direktur Utama dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- 3) SPI BUMN Induk wajib melakukan penyelarasan pelaksanaan audit Anak Perusahaan BUMN secara terintegrasi melalui penentuan strategi pelaksanaan Audit dan perumusan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu.
 - 4) Dalam perencanaan Audit Intern, Direksi wajib memenuhi kebutuhan sumber daya SPI terkait dengan personil dan teknologi secara memadai.
 - 5) Personil SPI harus memiliki pemahaman terhadap analisa data (*data analytic*) dan kemampuan bisnis (*business acumen*) yang baik serta minimum kualifikasi yang telah ditetapkan dalam SK Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan BUMN.
- f. Perencanaan Tata Kelola Terintegrasi
- 1) BUMN konglomerasi wajib menjalankan Tata Kelola Terintegrasi dengan mekanisme pelaksanaan paling sedikit, sebagai berikut:

-
- a) Struktur Tata Kelola Terintegrasi yang wajib dimiliki oleh BUMN, paling sedikit antara lain:
- (1) Direksi BUMN Induk:
- (a) Direksi BUMN melalui rapat Direksi menetapkan Direktur Fungsional dan Direktur Pembina.
 - (b) Yang dapat menjalankan Direktur Fungsional adalah direktur yang menjalankan fungsi penunjang/*supporting* terhadap kegiatan inti/core perusahaan, dengan contoh yang tidak terbatas pada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko, direktur yang membidangi pengelolaan keuangan, atau direktur yang membidangi pengelolaan SDM.
 - (c) Yang dapat menjalankan Direktur Pembina adalah direktur yang menjalankan kegiatan inti/core perusahaan, dengan contoh yang tidak terbatas pada direktur yang membidangi strategi, bisnis, atau operasional.
 - (d) Direktur Fungsional bertugas melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN.
 - (e) Direktur Pembina bertugas melakukan pembinaan pada Anak Perusahaan BUMN untuk memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN induk:
- (a) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membentuk komite Tata Kelola Terintegrasi sebagai organ pengelola Risiko di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (b) Komite Tata Kelola Terintegrasi menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.
 - (c) Dewan Komisaris menetapkan piagam komite Tata Kelola Terintegrasi sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas komite Tata Kelola Terintegrasi.

(3) Unit kerja Manajemen Risiko:

- (a) Direksi membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
- (b) Unit kerja Manajemen Risiko menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan bersama komite Tata Kelola Terintegrasi memantau serta mengevaluasi pelaksanaan Manajemen Risiko terintegrasi pada masing-masing Anak Perusahaan.
- (c) Pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi dilakukan oleh unit kerja kepatuhan yang telah ada di BUMN. Dalam hal BUMN tidak memiliki unit kerja kepatuhan tersendiri, maka unit kerja Manajemen Risiko menjalankan pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi melalui pemantauan dan evaluasi fungsi kepatuhan pada masing-masing Anak Perusahaan. Apabila diperlukan unit kerja kepatuhan tersendiri, maka hal tersebut ditetapkan oleh Direksi dan dapat ditempatkan di bawah Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

(4) SPI:

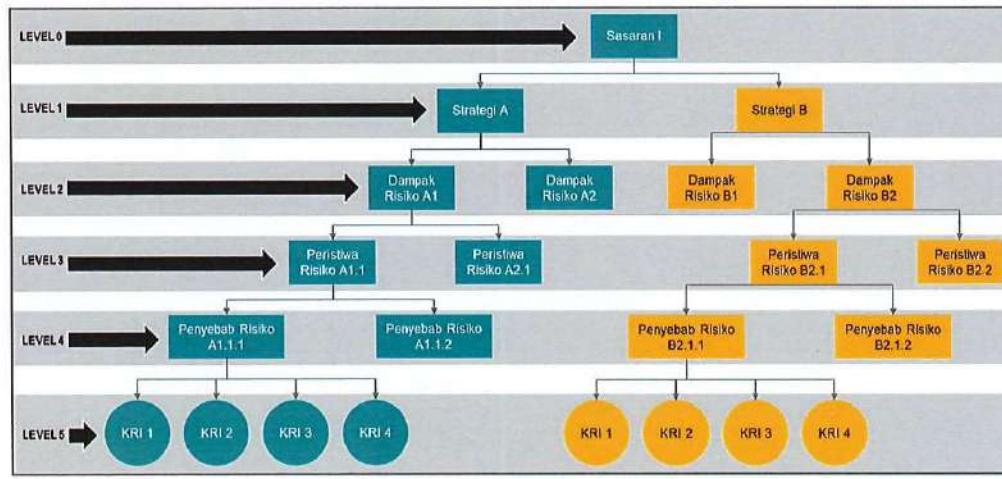
- (a) SPI menjalankan tugas memantau pelaksanaan Audit Intern terintegrasi pada masing-masing Anak Perusahaan dengan tahapan, paling sedikit: (i) menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, (ii) merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, dan (iii) memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan.
 - (b) SPI menyusun piagam Audit Intern terintegrasi dan ditetapkan oleh Direktur Utama, dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- b) Proses Tata Kelola Terintegrasi yang dijalankan oleh BUMN, antara lain:
- (1) Direksi menyusun kebijakan harmonisasi BUMN induk dengan Anak Perusahaan BUMN yang merupakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi, paling sedikit memuat:

- (a) Kebijakan pengangkatan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan;
 - (b) Kebijakan unit kerja Manajemen Risiko terintegrasi dan SPI terintegrasi;
 - (c) Kebijakan komite Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan terhadap entitas di bawahnya;
 - (d) Kebijakan pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko terintegrasi, kepatuhan terintegrasi, Audit Intern terintegrasi, dan audit eksternal;
 - (e) Kebijakan pengelolaan SDM dan remunerasi;
 - (f) Kebijakan pengelolaan benturan kepentingan; dan
 - (g) Kebijakan strategis lainnya secara terintegrasi.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (3) Direksi melaksanakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam rangka penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (4) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bersama dengan Komite Tata Kelola Terintegrasi mengawasi pelaksanaan dan memberikan arahan untuk penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN.
 - (5) Komite Tata Kelola Terintegrasi menyelenggarakan rapat secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali setiap triwulan atau sesuai dengan regulasi industri yang berlaku.
 - (6) Unit kerja Manajemen Risiko menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Manajemen Risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (7) SPI menyampaikan laporan Audit Intern terintegrasi kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

-
- c) Hasil dari pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi paling sedikit, antara lain:
- (1) Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi selalu diperbaharui dan relevan dengan situasi, keadaan dan tuntutan dari kegiatan bisnis BUMN secara terintegrasi baik berdasarkan arahan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau keselarasan dengan kebijakan dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta Anggaran Dasar BUMN.
 - (2) Temuan berkaitan fungsi Manajemen Risiko terintegrasi, temuan Audit Intern, temuan kepatuhan pada BUMN Induk dan Anak Perusahaan telah ditindaklanjuti oleh Direksi, sesuai dengan rekomendasi pemeriksa/pihak eksternal lainnya atau arahan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (3) Direksi telah melakukan penataan Anak Perusahaan BUMN berdasarkan nilai sinergitas dan penciptaan nilai yang paling optimal.
 - (4) Anak Perusahaan BUMN telah memberikan kontribusi optimal secara konsolidasi dan terdapat efisiensi biaya antar Anak Perusahaan sebagai pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (5) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan hasil dari Komite Tata Kelola Terintegrasi telah memberikan masukan dan arahan untuk penyempurnaan kebijakan dan peningkatan efektivitas pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (6) Unit kerja Manajemen Risiko dan kepatuhan telah menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan fungsi Manajemen Risiko dan/atau kepatuhan terintegrasi kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko. Untuk BUMN yang memiliki unit kerja kepatuhan yang terpisah dari fungsi Manajemen Risiko, laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terkait fungsi kepatuhan terintegrasi dilaporkan kepada direktur yang membidangi kepatuhan.
 - (7) SPI secara obyektif telah melakukan pemantauan pelaksanaan Audit Intern terintegrasi dan menyusun rekomendasi hasil audit terintegrasi yang dapat digunakan sebagai acuan perbaikan serta telah menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

- d) Bagi BUMN konglomerasi yang bergerak di sektor perbankan dan jasa asuransi, berlaku ketentuan mengenai Tata Kelola Terintegrasi dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku khusus di sektor perbankan dan jasa asuransi.
- 2) Dalam rancangan RKAP wajib dilengkapi dengan rencana pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi dengan muatan informasi, antara lain:
- Hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada tahun sebelumnya.
 - Rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada tahun RKAP dengan mencantumkan sejumlah perbaikan yang akan dilakukan, meliputi:
 - Aspek penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;
 - Rencana tindak lanjut atas daftar temuan Manajemen Risiko terintegrasi, Audit Intern terintegrasi, kepatuhan terintegrasi;
 - Rencana penataan portofolio dan perbaikan kinerja Anak Perusahaan;
 - Rencana penguatan unit kerja Manajemen Risiko terintegrasi dan SPI terintegrasi; dan
 - Area fokus rencana kerja Komite Tata Kelola Terintegrasi.
3. Penilaian Risiko
- Berdasarkan sasaran yang ditetapkan, BUMN wajib melakukan penilaian Risiko yang terdiri dari proses identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritisasi Risiko.
- Identifikasi Risiko
 - Identifikasi Risiko dilakukan oleh masing-masing pemilik Risiko selaku Lini Pertama dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku Lini Kedua.
 - Setiap sasaran dan strategi wajib dilakukan identifikasi Risiko.
 - Profil Risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat: i) sasaran, (ii) strategi, (iii) taksonomi Risiko, (iv) peristiwa Risiko, (v) penyebab Risiko, (vi) *Key Risk Indicator* (KRI), (vii) *threshold* KRI dalam 3 (tiga) kategori yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman sebagai *early warning signal*, (viii) kontrol saat ini (*existing control*) dan penilaian efektivitas kontrol, (ix) dampak Risiko, dan (x) perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko.

- 4) Peristiwa Risiko yang diidentifikasi dikelompokkan berdasarkan Taksonomi Risiko masing-masing BUMN dan disesuaikan dengan kegiatan usaha perusahaan.
- 5) Dalam melakukan identifikasi terhadap peristiwa Risiko, BUMN harus memperhatikan hal-hal berikut:
- Identifikasi Risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa Risiko yang tepat.
 - 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.
 - Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari: (i) Risiko eksisting yaitu Risiko yang melekat pada kegiatan usaha perusahaan, (ii) Risiko baru yaitu Risiko yang muncul karena perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*, dan (iii) Risiko *emerging* yaitu Risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
 - Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa Risiko bukan merupakan dampak Risiko ataupun penyebab Risiko. Untuk menghindari hal tersebut, BUMN dapat menggunakan pendekatan *Fault Tree Analysis*, sebagaimana tergambar pada diagram berikut:


Diagram 2. *Fault Tree Analysis*

- e) Selain pendekatan *Fault Tree Analysis*, BUMN dapat juga 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 Kekritisian/*Failure Mode Effect Analysis* (FMECA), dan/atau metode lain yang dinilai sesuai untuk diterapkan di masing-masing BUMN.

- f) BUMN harus memastikan untuk menghindari identifikasi Risiko berupa negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran.

Berikut contoh ilustrasi identifikasi peristiwa Risiko:

Perusahaan A merupakan Perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur, salah satu sasaran yang dimiliki adalah EBITDA sebesar X Rupiah.

Contoh identifikasi peristiwa Risiko yang tepat:

- Risiko kenaikan harga bahan baku;
- Risiko terhambatnya proses distribusi material.

Contoh identifikasi peristiwa Risiko yang tidak tepat:

- Risiko tidak tercapainya target EBITDA.

- 6) Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, BUMN perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- 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 merancukan program perlakuan Risiko.
 - d) Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko. Identifikasi penyebab Risiko dapat mengacu pada Diagram 2 *Fault Tree Analysis*.

7) Identifikasi KRI

- a) Setiap peristiwa Risiko harus memiliki KRI yang menjadi *early warning signal* sebelum terjadinya suatu peristiwa Risiko.
- b) Identifikasi KRI dapat menggunakan *Fault Tree Analysis* sebagaimana Diagram 2 di atas.
- c) KRI harus *leading indicator* dan hindari menetapkan KRI *lagging indicator*.

- d) KRI harus dilengkapi dengan batasan/*threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) *threshold* yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman.
 - e) Nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko.
- 8) Identifikasi kontrol/pengendalian yang telah ada (*control existing*)
- a) Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah terbangun di dalam perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut.
 - b) 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 mendekripsi, mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko.
 - c) Masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi *level* pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.
- 9) Penilaian efektivitas kontrol/pengendalian
- a) Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu: (i) penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, dan (ii) penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.
 - b) Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, BUMN paling sedikit menilai hal-hal berikut:
 - (1) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendekripsi 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 (i) cukup, atau (ii) tidak cukup.

- c) Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pengendalian, BUMN paling sedikit menilai hal-hal berikut:
 - (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 manajemen dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi Risiko?
 - (4) Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah (i) efektif, (ii) efektif sebagian, atau (iii) tidak efektif.
 - d) Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu: (i) cukup dan efektif, (ii) cukup dan efektif sebagian, (iii) cukup dan tidak efektif, (iv) tidak cukup dan efektif sebagian, atau (v) tidak cukup dan tidak efektif.
 - e) Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 10) Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan 2 (dua) kategori yaitu: (i) dampak kuantitatif, atau (ii) dampak kualitatif. Masing-masing kategori dampak tersebut diberikan deskripsi yang menjelaskan dampak yang akan dihadapi atau diterima oleh perusahaan atas suatu Risiko.
- 11) 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
- 1) Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan kuantifikasi Risiko yang terdiri dari: (i) kuantifikasi Risiko Inheren, dan (ii) kuantifikasi Risiko Residual.
 - 2) Masing-masing kuantifikasi Risiko meliputi: (i) Eksposur Risiko, (ii) Skala Risiko, dan (iii) Level Risiko.
 - 3) Perhitungan Eksposur Risiko
 - a) 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.

- b) 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 (%).
- 4) Perhitungan untuk menentukan nilai Dampak dan nilai Probabilitas, BUMN mengikuti ketentuan sebagai berikut:
 - a) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang handal dan akurat.
 - b) Sebagai salah satu pendekatan perhitungan nilai Dampak, BUMN dapat menggunakan pendekatan berikut:
 - (1) Bagi unit kerja *profit generator*, dihitung sebesar potensi penurunan laba yang hilang jika Risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan *gross profit*, *revenue* dikalikan *profit margin*, *EBITDA*, atau *net income*).
 - (2) Bagi unit kerja *non-profit generator*, 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.
 - d) Nilai Probabilitas dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, *expert judgement* dari internal atau eksternal, metode probabilistik secara statistik, atau mode lain yang dapat diuji secara ilmiah.
- 5) Perhitungan Skala Risiko
 - a) Perhitungan Skala Risiko menggunakan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas.

- b) Kriteria Skala Dampak yang digunakan oleh BUMN terdiri dari kriteria Dampak kuantitatif dan kriteria Dampak kualitatif.
- c) Kriteria Skala Dampak kuantitatif menggunakan acuan pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- d) Kriteria Skala Dampak kualitatif menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko. Apabila BUMN tidak dapat menemukan kriteria dampak kualitatif yang tepat untuk menghitung Skala Risiko maka BUMN dapat menambahkan kriteria lain yang lebih tepat dan menginformasikan tambahan kriteria tersebut dalam dokumen RKAP.
- e) Kriteria Skala Probabilitas menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- f) Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas sebagaimana mengacu pada Tabel 1 di bawah.
- g) Untuk kepentingan internal perusahaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi Risiko yang lebih mendalam, BUMN dapat menetapkan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas yang berbeda dengan acuan pada Juknis ini.
- 6) Perhitungan *Level* Risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Risiko.
- 7) Hasil perhitungan Skala Risiko dan *Level* Risiko mengacu pada Tabel 1 di bawah.

Tabel 1. Skala Risiko dan *Level* Risiko

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

- 8) Hasil kuantifikasi Risiko Inheren disajikan paling sedikit memuat: (i) asumsi perhitungan dampak, (ii) nilai dampak rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk Risiko Kuantitatif atau nilai skor Risiko untuk Risiko Kualitatif, (iii) skala dampak, (iv) skala probabilitas, (v) Eksposur Risiko, (vi) Skala Risiko, dan (vii) *Level* Risiko.

- 9) Hasil kuantifikasi Risiko Residual disajikan paling sedikit memuat: (i) nilai dampak tiap triwulan, (ii) skala dampak tiap triwulan, (iii) nilai probabilitas tiap triwulan, (iv) skala probabilitas tiap triwulan, (v) Eksposur Risiko tiap triwulan untuk Risiko Kuantitatif, (vi) Skala Risiko tiap triwulan, dan (vii) Level Risiko tiap triwulan.
- 10) Hasil perhitungan Skala dan Level Risiko Inheren dan Risiko Residual disajikan dalam peta Risiko yang mengacu pada Diagram 3 di bawah.

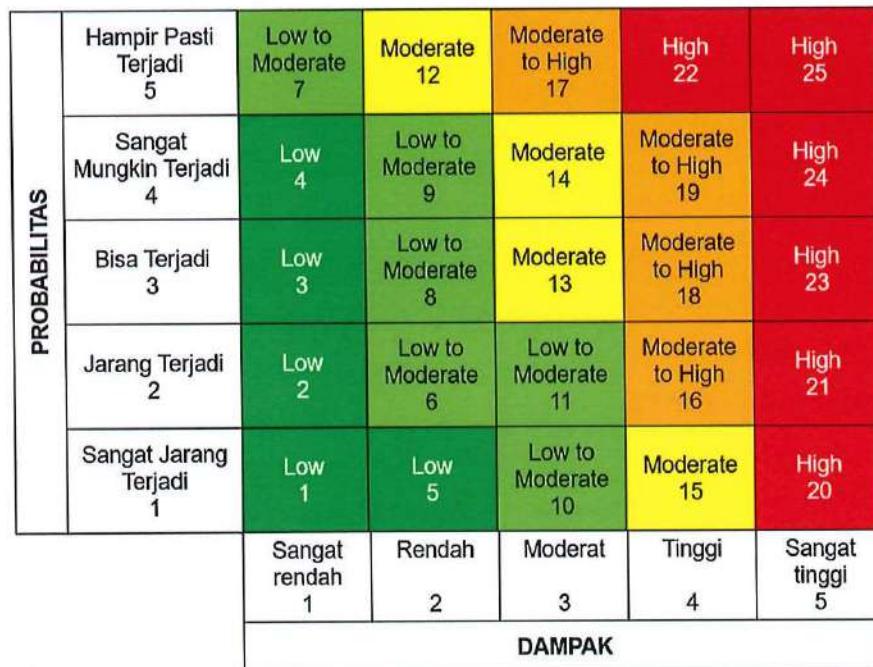


Diagram 3. Peta Risiko (*Heatmap*)

c. Rencana Perlakuan Risiko

- 1) BUMN menyusun rencana perlakuan Risiko dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
- 2) Informasi rencana perlakuan Risiko paling sedikit memuat antara lain: (i) opsi perlakuan Risiko, (ii) kegiatan rencana perlakuan Risiko, (iii) jenis program kegiatan di dalam RKAP, (iv) *output* kegiatan perlakuan Risiko, (v) anggaran biaya kegiatan perlakuan Risiko, (vi) pejabat yang bertanggungjawab, dan (vii) *timeline* pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko.
- 3) 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 perlakuan Risiko ini 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. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah penyusunan kebijakan, pelatihan dan implementasi *business continuity management* (BCM).
 - 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. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah pembelian asuransi, pembelian produk lindung nilai/*hedging*, dan *outsourcing*.
 - 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.
- 4) Opsi perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan hasil perhitungan *Level* Risiko sebagaimana kriteria pemilihan opsi perlakuan Risiko pada Tabel 2 di bawah.

Tabel 2. 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>

- 5) Rencana penyusunan perlakuan Risiko memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Rencana perlakuan Risiko yang disusun harus dapat 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 secara efektif menurunkan tingkat probabilitas terjadinya Risiko atau mengurangi paparan terhadap Dampak Risiko.
- c) Anggaran biaya perlakuan Risiko tidak melebihi nilai-nilai Risiko yang akan diturunkan sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
- d) Anggaran biaya perlakuan Risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang unit kerja pada Lini Pertama.
- e) Setiap penyebab Risiko memiliki minimal 1 (satu) kegiatan 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

1) Proses Integrasi Risiko

- a) BUMN melakukan proses integrasi Risiko terhadap seluruh Risiko yang telah dilakukan penilaian Risiko baik yang berasal dari anak perusahaan BUMN atau unit Lini Pertama dari BUMN Induk sebagaimana ketentuan pada butir 3 di atas.
- b) Tujuan integrasi Risiko untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis baik RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level *enterprise*.
- c) Dalam melakukan proses integrasi Risiko, BUMN menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari BUMN Induk maupun struktur korporasi di bawah BUMN Induk secara lengkap dan mendetail.
 - (2) Risiko yang dinilai kecil di masing-masing *level* entitas anak namun menyebar di banyak anak perusahaan harus dapat diidentifikasi untuk

dilakukan integrasi dan rencana perlakuan Risiko pada level *enterprise* BUMN Induk.

- (3) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada level struktur korporasi di bawah BUMN Induk.
 - (4) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyelarasan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
 - (5) BUMN Induk 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.
- d) Bagi BUMN yang belum memiliki pola integrasi secara terstruktur, dapat menggunakan pola integrasi di bawah ini sebagai sebuah pendekatan, antara lain:

(1) Pola Integrasi 1

- (a) Pendekatan *Bottom-Up*, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:

i. Langkah 1

Sortir atau urutkan daftar Risiko berdasarkan Risiko Kualitatif dan kuantitatif.

ii. Langkah 2

Untuk Risiko Kualitatif, tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama berdasarkan skala Risiko Inheren dengan kategori *High* (skala Risiko 20-25).

iii. Langkah 3

Untuk Risiko Kuantitatif tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama dengan langkah-langkah berikut:

- (i). Hitung rata-rata nilai eksposur Risiko Inheren (*Inherent Risk Exposure/IRE*) untuk masing-masing entitas di BUMN Induk dan Anak Perusahaan sebagai ambang batas atau disebut *Excess Mean IRE* (EMI). Di mana Eksposur Risiko Inheren (IRE) dihitung dengan rumus berikut:

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

- (ii). Setelah nilai IRE dan EMI masing-masing entitas dihitung, kemudian pilih Risiko yang memiliki IRE di atas ambang batas (EMI) sebagai kandidat Risiko Utama yang akan dinaikkan 1 (satu) *level* di atas entitas.
- (b) Setiap langkah proses *bottom-up* disertai dengan *challenge session* berjenjang sampai dengan diperoleh profil kandidat Risiko Utama *enterprise*.
- (c) Pendekatan *Top-Down* dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:
- Pareto kontributor Laba/Rugi dan/atau Biaya berdasarkan model RKAP.
 - Arahan strategis dari Pemegang Saham atau *Top Manajemen*.

(2) Pola Integrasi 2

- (a) Pendekatan *Bottom-Up*, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:
- Langkah 1
identifikasi Risiko secara *bottom-up* dilakukan dengan mengumpulkan usulan kandidat Risiko Utama dari Anak Perusahaan.
 - Langkah 2
Prioritisasi *long list* kandidat Risiko Utama untuk mendapatkan kandidat Risiko Utama, melalui:
 - Penentuan skala Risiko 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:
 - *velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.

- *contingency and preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
- *persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas.
- *complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas yang dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut:
 - *value* yang menggambarkan kontribusi Dampak Risiko entitas terhadap Dampak Risiko konsolidasi.
 - *cost* yang menggambarkan kontribusi biaya mitigasi entitas terhadap biaya mitigasi konsolidasi atau total biaya operasional entitas terhadap total biaya operasional konsolidasi.
 - *investment* yang menggambarkan kontribusi investasi entitas terhadap total investasi konsolidasi.

Semakin tinggi kontribusi entitas, maka semakin tinggi tingkat kompleksitasnya.

- [b] Perhitungan skor Risiko agregat melalui perkalian antara skala 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.

iii. Langkah 3

Penetapan Risiko Utama oleh *Top Manajemen BUMN Induk*.

- (b) Pendekatan *Top-Down*, dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:
 - i. Aspirasi Pemegang Saham (APS);
 - ii. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP); dan
 - iii. *Key Performance Indicator* (KPI).

2) Proses Agregasi Risiko

- Bersamaan dengan penyampaian usulan perencanaan strategis berbasis Risiko baik RJP atau RKAP kepada Kementerian BUMN bagi BUMN non-Terbuka atau kepada Dewan Komisaris bagi BUMN Terbuka, BUMN menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang strategi Risiko, hasil penilaian Risiko, dan hasil integrasi Risiko kepada Kementerian BUMN.
- BUMN menyampaikan kertas kerja tersebut yang telah dilengkapi dengan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Kementerian BUMN dengan ketentuan sebagai berikut:
 - Pengelompokkan hasil integrasi Risiko BUMN ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio BUMN sebagaimana Diagram 4 di bawah.

Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)		Peristiwa Risiko (T3)			
1	Tema Risiko Portofolio KBUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN
		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 Kompositi	1.3.6	Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio		1.1.3 Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompenasasi
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 Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi		
3	Tema Risiko Bisnis BUMN	3.8	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6.10	Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makroekonomi
		3.7	Kategori Risiko Industri Perbankan	3.6.12	Peristiwa Risiko terkait Hukum, Repulasi & Kepatuhan	3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek
		3.8	Kategori Risiko Industri Asuransi	3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial & Lingkungan	3.6.16	Peristiwa Risiko terkait Operasional
				3.7.17	Peristiwa Risiko terkait Kredit	3.7.18	Peristiwa Risiko terkait Likuiditas
				3.8.19	Peristiwa Risiko terkait Investasi	3.8.20	Peristiwa Risiko terkait Aktuarial

Diagram 4. Taksonomi Risiko Portofolio BUMN

- Taksonomi Risiko Portofolio BUMN di atas terdiri dari 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut:
 - Tingkat 1 (T1) sebagai tema Risiko yang merupakan kumpulan Risiko berdasarkan perspektif penanggung jawab Risiko Utama dan merupakan tingkat pengelompokan tertinggi;

- (b) Tingkat 2 (T2) sebagai kategori Risiko yang menjabarkan Risiko spesifik dari masing-masing tema Risiko; dan
 - (c) Tingkat 3 (T3) sebagai kelompok peristiwa Risiko agregasi yang mengelompokkan peristiwa-peristiwa Risiko dalam kategori Risiko yang homogen.
- (3) Tema Risiko lainnya, kategori Risiko lainnya dan peristiwa Risiko lainnya akan diatur kemudian.
 - (4) Pengelompokan dilakukan sesuai dengan definisi masing-masing peristiwa Risiko sebagaimana daftar definisi yang tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- c) Penentuan kandidat Risiko Utama Kementerian BUMN dilakukan secara *Bottom-Up* dengan mengikuti ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Risiko Kualitatif dan Risiko Kuantitatif dikelompokkan tersendiri dan dilakukan perhitungan IRE masing-masing.
 - (2) Untuk Risiko Kuantitatif, penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kuantitatif (*Inherent Risk Exposure/IRE*) dari BUMN yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) per klaster atau per taksonomi.
 - (3) Untuk Risiko Kualitatif, dilakukan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kualitatif yang dihasilkan dari perkalian skala Dampak dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%). Penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren (*Inherent Risk Exposure/IRE*) dari BUMN yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) per klaster atau per taksonomi.
 - (4) Risiko yang memiliki IRE di atas EMI akan menjadi kandidat Risiko Utama Kementerian BUMN baik kelompok Risiko Kualitatif maupun kelompok Risiko Kuantitatif.
 - d) Penetapan Risiko Utama Kementerian BUMN diputuskan oleh Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan hasil pendekatan *Bottom-Up* di atas atau dapat menggunakan pertimbangan lainnya.
 - e) Usulan kandidat Risiko Utama hasil pendekatan *Bottom-Up* di atas atau dapat dengan menggunakan pertimbangan lainnya disampaikan oleh Asisten Deputi

Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

- f) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menetapkan Risiko Utama Kementerian BUMN berdasarkan usulan dari Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan atau dengan pertimbangan lainnya secara *Top-Down*.

4. Penetapan Perencanaan Strategis

Sebagai contoh dalam alur proses penetapan RKAP berbasis Risiko dapat digambarkan melalui diagram berikut:

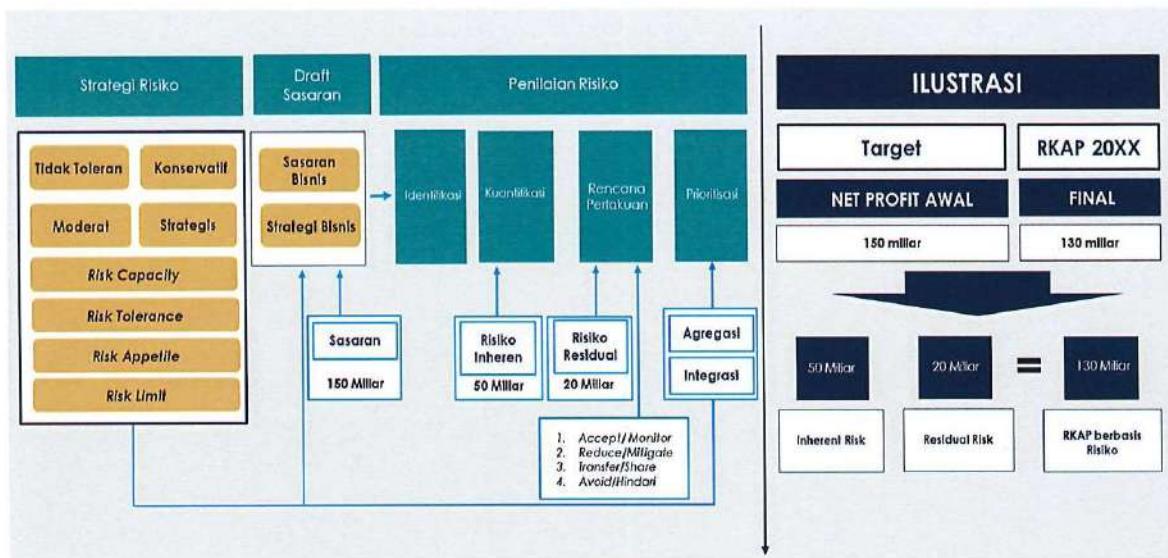


Diagram 5 Gambar Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko

- Direksi menyampaikan usulan perencanaan strategis BUMN baik RJP atau RKAP yang telah disusun berbasis Risiko kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Usulan perencanaan strategis berbasis Risiko telah memperhitungkan biaya perlakuan Risiko dan target Eksposur Risiko Residual.
- Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi terhadap usulan perencanaan strategis BUMN berdasarkan reviu yang telah dilakukan oleh organ Komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - Evaluasi dan reviu dilakukan dengan memastikan penyusunan perencanaan strategis sesuai dengan ketentuan Juknis ini.

-
- 2) Seluruh asumsi, kebijakan, inisiatif strategis, dan KPI dalam usulan perencanaan strategis yang disusun oleh Direksi telah sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham.
 - 3) Strategi bisnis yang disusun telah sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan di awal dan disetujui oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - 4) Tingkat pengambilan Risiko sudah disusun dengan nilai yang paling optimal untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN serta sesuai dengan pengambilan Risiko Kementerian BUMN sebagaimana yang tercantum pada RAS Kementerian BUMN.
- c. Usulan perencanaan strategis BUMN berbasis Risiko ditetapkan dengan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk disampaikan kepada Kementerian BUMN.
 - d. Bagi BUMN Terbuka, Dewan Komisaris berkonsultasi terlebih dahulu dengan Pemegang Saham Seri A sebelum melakukan persetujuan terhadap perencanaan strategis BUMN.
 - e. Perencanaan strategis BUMN baik RJP ataupun RKAP yang telah disampaikan kepada Kementerian BUMN dilakukan proses pembahasan secara berjenjang dari tingkat teknis sampai dengan tingkat strategis antara BUMN dengan unit terkait di Kementerian BUMN.
 - f. Perencanaan strategis BUMN dapat dilakukan pembahasan setelah seluruh data dilengkapi oleh BUMN termasuk kertas kerja dalam penyusunan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN.
 - g. Evaluasi terhadap proses penyusunan perencanaan Manajemen Risiko dilakukan sesuai dengan ketentuan dan penjelasan pada Bab III.

C. Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

Penjabaran secara mendetail dan teknis akan diatur dalam Juknis tersendiri yaitu Juknis Pelaporan Manajemen Risiko. Secara umum proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Pemantauan dan Evaluasi Risiko atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko
 - a. Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan oleh masing-masing BUMN terhadap Risiko Utama hasil integrasi Risiko.
 - b. 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.

- c. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi Risiko Terintegrasi paling sedikit setiap bulan.
- d. Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas meliputi realisasi atas pencapaian kinerja, Risiko Utama yang masih mempengaruhi sasaran dan strategi perusahaan ke depan hingga akhir tahun, realisasi pelaksanaan Audit Intern, dan hasil Tata Kelola Terintegrasi.
- e. Hasil pemantauan dan evaluasi Direksi dan reviu dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjadi bahan penyusunan laporan kepada Kementerian BUMN.

2. Pelaporan

BUMN wajib menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada Kementerian BUMN, yang terdiri dari:

- a. Laporan penerapan Manajemen Risiko;
- b. Laporan Audit Intern;
- c. Laporan Tata Kelola Terintegrasi; dan
- d. Laporan pencapaian kinerja.

Struktur dan muatan informasi masing-masing laporan di atas terdapat dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

3. Evaluasi Kinerja

- a. Berdasarkan pelaporan yang disampaikan oleh BUMN, Kementerian BUMN akan melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap Risiko Agregasi dan Integrasi Risiko.
- b. Pelaksanaan perlakuan Risiko Utama Kementerian BUMN yang merupakan Risiko Agregasi dari seluruh BUMN menjadi tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- c. Proses pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian BUMN tidak memindahkan atau melepaskan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas seluruh Risiko yang dihadapi oleh BUMN dan akibat yang ditimbulkan dari Risiko tersebut.
- d. Evaluasi terhadap pelaporan Manajemen Risiko BUMN dilakukan secara menyeluruh sebagai bagian dari evaluasi kinerja BUMN.

- e. Pencapaian kinerja BUMN merupakan realisasi target dari sasaran dan strategi yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis yang penyusunannya telah berbasis Risiko.
- f. Evaluasi akan dilakukan terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan pencapaian kinerja yang menghasilkan peringkat Risiko BUMN sebagai indikator penilaian kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- g. Hasil evaluasi kinerja yang berkaitan dengan Manajemen Risiko akan menjadi pertimbangan dalam penyusunan rekomendasi dan penyiapan kebijakan mitigasi Risiko yang diperlukan di tingkat Portofolio BUMN atau tingkat BUMN masing-masing.
- h. Proses evaluasi selanjutnya akan dijelaskan dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

BAB III

EVALUASI PENYUSUNAN PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Evaluasi Kelengkapan Data

1. Dalam penyusunan perencanaan strategis, BUMN wajib mengikuti proses perencanaan Manajemen Risiko yang merupakan bagian melekat dari keseluruhan proses perencanaan strategis tersebut sebagaimana proses pada Diagram 1 Bab II mengenai Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN.
2. Apabila dokumen perencanaan strategis baik RJP atau RKAP akan dilakukan pembaharuan (*rolling out*) atau revisi maka proses perencanaan Manajemen Risiko dilakukan proses ulang kembali.
3. Pada saat dokumen perencanaan strategis disampaikan kepada Kementerian BUMN untuk mendapatkan pengesahan/persetujuan, BUMN wajib melengkapi data dan/atau laporan sesuai dengan ketentuan jenis, bentuk, periode, media, dan batas waktu, sebagaimana Tabel 3 .

Tabel 3. Ketentuan Dokumen Perencanaan Strategis

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
1	Rancangan RKAP	PDF	Tahunan	Silaba	31-Okt
2	Data Rancangan RKAP meliputi: a. Prognosa Neraca, Laba Rugi, dan Cash flow b. RKAP Neraca, Laba Rugi, dan Cash flow c. Target Dividen d. Perencanaan CAPEX	Info-pack atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	31-Okt
3	Data Risiko Rancangan RKAP meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	31-Okt
4	RKAP Final	PDF	Tahunan	Silaba	28-Feb
5	Data RKAP Final meliputi: a. Prognosa Neraca, Laba Rugi, dan Cash flow b. RKAP Neraca, Laba Rugi, dan Cash flow	Info-pack atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	15-Maret

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
	c. Target Dividen d. Perencanaan CAPEX				
6	Data Risiko RKAP Final meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	15-Januari
7	Revisi RKAP	PDF	Tahunan	Silaba	1-Apr s.d. 15-Sept
8	Data Revisi RKAP yang berisi: a. Neraca, Laba Rugi, dan Cash flow b. Perencanaan CAPEX	Info-pack atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	1-Apr s.d. 30-Sept
9	Data Risiko Revisi RKAP meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	1-Apr s.d. 30-Sept

4. Format data Risiko yang disampaikan kepada Kementerian BUMN mengikuti *template* sebagaimana file Excel pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
5. Penyampaian kepada Kementerian BUMN yang menggunakan media email disampaikan melalui alamat berikut: asdep.mrk@bumn.go.id.
6. Format dan petunjuk pengisian data Risiko sebagaimana tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
7. Format dan petunjuk pengisian *info-pack* sebagaimana tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.

B. Proses Evaluasi

1. Evaluasi penyusunan perencanaan Manajemen Risiko meliputi evaluasi terhadap keseluruhan proses sebagaimana ketentuan pada Bab II.
2. Evaluasi strategi Risiko meliputi evaluasi terhadap kesesuaian dengan strategi Risiko Kementerian BUMN sebagaimana tercantum dalam RAS Kementerian BUMN, dan

optimalisasi BUMN dalam melakukan perhitungan ambang Risiko berupa Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, Batasan Risiko, dan metrik Strategi Risiko.

3. Evaluasi terhadap sasaran BUMN dilakukan secara menyeluruh yang melibatkan seluruh unit terkait di Kementerian BUMN diantaranya unit pembina portofolio dan unit pendukung. Evaluasi meliputi kesesuaian dengan Aspirasi Pemegang Saham, peta jalan (*roadmap*) BUMN, dan arahan strategis lainnya.
4. Evaluasi penilaian Risiko meliputi: (i) evaluasi terhadap pelaksanaan tugas organ pengelola Risiko dalam melakukan penilaian Risiko baik yang dilakukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bersama organnya dan Direksi bersama organnya seperti SPI dan Unit Kerja Manajemen Risiko, dan (ii) evaluasi kesesuaian pemetaan Risiko Terintegrasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN dan kecukupan serta telah memadainya rencana perlakuan Risiko yang telah disiapkan oleh BUMN atas Risiko Agregasi pada Kementerian BUMN.
5. Proses penetapan perencanaan strategis BUMN baik RJP atau RKAP dapat dilakukan setelah seluruh proses evaluasi telah dilaksanakan oleh Kementerian BUMN dan BUMN telah memenuhi keseluruhan dan melengkapi hasil evaluasi.
6. Format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko disampaikan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang mempunyai fungsi di bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan.

Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001

SALINAN
KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR SK-7/DKU.MBU/10/2023

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO
BADAN USAHA MILIK NEGARA

DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 73 ayat (10) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, perlu menetapkan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang 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 menjadi 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 Lembar Negara Nomor 6856);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756) sebagaimana telah diubah menjadi 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 Lembar Negara Nomor 6856);
3. Peraturan .../2

-2-

3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-4/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);
6. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 262);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO TENTANG PETUNJUK TEKNIS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.
- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara sebagaimana tercantum dalam Lampiran, yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Deputi ini.
- KEDUA : Keputusan Deputi ini secara berkala dalam 2 (dua) tahun dapat ditinjau ulang dan/atau disempurnakan.
- KETIGA : Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan .../3

-3-

Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini disampaikan kepada Yth.:

1. Menteri Badan Usaha Milik Negara;
2. Para Wakil Menteri BUMN;
3. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Kementerian BUMN;
4. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian BUMN;
5. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN; dan
6. Direksi BUMN.

Ditetapkan di Jakarta,
pada tanggal 26 Oktober 2023

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN

KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN
MANAJEMEN RISIKO

NOMOR : SK-7/DKU.MBU/10/2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS

PELAPORAN MANAJEMEN
RISIKO BADAN USAHA MILIK
NEGARA

TANGGAL : 26 Oktober 2023

**PETUNJUK TEKNIS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO
BADAN USAHA MILIK NEGARA**



KEMENTERIAN BUMN
JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NO.13 JAKARTA 10110

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	1
BAB I PENDAHULUAN.....	3
A. Daftar Definisi.....	3
B. Latar Belakang	6
C. Tujuan dan Ruang Lingkup.....	7
BAB II PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO SERTA DOKUMENTASI PENYAMPAIAN PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	8
A. Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko	8
B. Daftar Data dan/atau Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko.....	8
C. Digitalisasi Penyampaian Data dan/atau Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko.....	13
BAB III PELAKSANAAN PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	16
A. Pemantauan dan Evaluasi Risiko Terintegrasi	16
B. Pelaporan Manajemen Risiko	18
C. Evaluasi Kinerja	18
BAB IV PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BUMN	27
A. Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko	27
B. Laporan Audit Intern.....	31
C. Laporan Tata Kelola Terintegrasi.....	33
D. Laporan Pencapaian Kinerja Keuangan	34
BAB V EVALUASI ATAS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	36
A. Evaluasi Pelaporan Manajemen Risiko.....	36

B. Alur Proses Evaluasi Perencanaan dan Pelaporan Keuangan dan Manajemen Risiko ..	39
C. Jadwal Rapat Pembahasan	40

BAB I

PENDAHULUAN

A. Daftar Definisi

Definisi	Penjelasan
Badan Usaha Milik Negara ("BUMN")	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
Anak Perusahaan BUMN	Perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya lebih dari 50% (lima puluh persen) dimiliki oleh BUMN atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh BUMN.
Menteri	Menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemegang saham negara pada Perusahaan Perseroan (Persero) dan pemilik modal pada Perusahaan Umum (Perum) dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
Portofolio BUMN	Pengelompokan BUMN yang berada di bawah pembinaan Menteri.
Risiko	Suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan.
Manajemen Risiko	Serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi.
Taksonomi Risiko	Suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari BUMN, BUMN Induk, dan Portofolio BUMN.
Aspirasi Pemegang Saham ("APS")	Aspirasi yang disampaikan secara tertulis oleh Menteri selaku pemegang saham/Menteri kepada Direksi BUMN sebagai pedoman dalam penyusunan RKAP.

Definisi	Penjelasan
Rencana Jangka Panjang ("RJP")	Rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan BUMN yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP")	Penjabaran tahunan dari RJP.
<i>Capital Expenditure</i> ("CAPEX")	Anggaran yang diperlukan untuk program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan usaha.
Sistem Informasi Manajemen Kementerian BUMN ("SIM KBUMN")	Sistem informasi di lingkungan Kementerian BUMN yang dirancang untuk memperoleh dan memproses data, serta menyiapkan informasi yang diperlukan dalam rangka pembinaan BUMN.
<i>Information Package</i> ("Info-Pack")	Data dan informasi yang dikumpulkan dari seluruh BUMN yang tertuang dalam satu paket informasi untuk selanjutnya dipergunakan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan gabungan.
Satuan Pengawasan Intern ("SPI")	Unit kerja dalam organisasi BUMN yang menjalankan fungsi Audit Intern dan diketuai oleh Kepala SPI.
Audit Intern	Kegiatan pemberian keyakinan (<i>assurance</i>) dan konsultasi (<i>consulting</i>) yang bersifat independen dan objektif, 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.
Laporan Audit Intern	Laporan yang memuat informasi pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi Audit Intern, termasuk hasil kaji ulang pihak eksternal independen (<i>quality assurance review</i>), serta pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI.
Laporan Pemantauan Risiko	Laporan yang memuat informasi realisasi pelaksanaan perencanaan Manajemen Risiko.

Definisi	Penjelasan
Laporan Manajemen Risiko Insidental	Laporan yang memuat peristiwa atas kondisi tidak normal yang belum teridentifikasi yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis perusahaan.
<i>Loss Event</i>	Suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian/kerusakan/kehilangan kesempatan bagi BUMN.
<i>Loss Event Database ("LED")</i>	Suatu database yang berisikan seluruh <i>loss event</i> yang terjadi di BUMN.
Tata Kelola Terintegrasi	Suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi.
Laporan Tata Kelola Terintegrasi	Laporan yang memuat <i>self-assessment</i> atas pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi BUMN konglomerasi.
Penilaian Internal/ <i>Self-Assessment</i>	Penilaian yang dilakukan secara mandiri oleh Tim Penilai Internal BUMN.
Indikator Risiko Utama/ <i>Key Risk Indicator ("KRI")</i>	Indikator Risiko utama yang dijadikan sebagai peringatan dini atas kemungkinan timbulnya gejala Risiko berdasarkan klasifikasi Taksonomi Risiko.
<i>Agreed-Upon Procedure ("AUP")</i>	Prosedur yang disepakati sehubungan paket informasi keuangan konsolidasian.
Indikator Kinerja Utama/ <i>Key Performance Indicator ("KPI")</i>	Ukuran atau indikator yang fokus pada aspek kinerja BUMN yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan BUMN pada saat ini dan waktu yang akan datang.
Penerimaan Negara Bukan Pajak (" <i>PNBP</i> ")	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.

Definisi	Penjelasan
Risiko Inheren	Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan <i>existing control</i> (kontrol yang ada) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis.
Risiko Residual	Risiko yang masih melekat setelah dilakukan perlakuan atau pengendalian Risiko.
Risiko Agregasi	Risiko BUMN yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN.
Risiko Terintegrasi	Risiko pada Anak Perusahaan BUMN yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko BUMN Induk.
Penyertaan Modal Negara ("PMN")	Pemisahan kekayaan Negara dari anggaran pendapatan dan belanja negara yang dijadikan sebagai modal BUMN dan/atau perseroan terbatas lainnya dan dikelola secara korporasi.
Proyek/Program Strategis Nasional ("PSN")	Proyek dan/atau program yang dilaksanakan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan/atau Badan Usaha yang memiliki sifat strategis untuk pertumbuhan dan pemerataan pembangunan dalam rangka upaya penciptaan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

B. Latar Belakang

Pelaksanaan Manajemen Risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup sistem pengendalian intern, dan Tata Kelola Terintegrasi. Keseluruhan proses tersebut dilaksanakan sejak proses perencanaan Manajemen Risiko sampai dengan proses pemantauan dan evaluasi. Proses pemantauan dan evaluasi menjadi titik yang kritikal setelah proses perencanaan Manajemen Risiko telah dilakukan dengan baik sehingga dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan dari semua pihak utamanya dari organ pengelola Risiko.

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan bagian dari proses Manajemen Risiko, khususnya pada bagian proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko. Proses tersebut meliputi

pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko Terintegrasi, proses pelaporan, dan evaluasi kinerja. Untuk memastikan pelaporan Manajemen Risiko dilakukan secara baik maka proses keseluruhan pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko juga harus dilakukan secara menyeluruh sampai dengan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja atas realisasi pelaksanaan sasaran dan strategi serta target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis BUMN.

Secara ketentuan umum pelaporan Manajemen Risiko telah diatur dalam Pasal 73 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ("Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023"). Namun demikian untuk memberikan standardisasi pelaporan Manajemen Risiko BUMN yang merupakan bagian dari proses evaluasi Manajemen Risiko, perlu disusun suatu Petunjuk Teknis ("Juknis") mengenai pelaporan Manajemen Risiko BUMN sesuai ketentuan pada Pasal 73 ayat (10) Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan penyusunan Juknis ini adalah memberikan panduan bagi BUMN dalam melakukan penyusunan dan penyampaian pelaporan Manajemen Risiko termasuk di dalamnya seluruh proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko. Juknis ini diterapkan pada Anak Perusahaan BUMN. Bagi BUMN Terbuka berlaku ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.

Ruang lingkup Juknis ini meliputi:

1. Proses pemantauan dan evaluasi serta dokumentasi penyampaian atas pelaporan Manajemen Risiko;
2. Proses pelaporan Manajemen Risiko, yang meliputi:
 - a. Laporan Penerapan Manajemen Risiko;
 - b. Laporan Audit Intern; dan
 - c. Laporan Tata Kelola Terintegrasi;
3. Proses evaluasi kinerja.

BAB II

PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO SERTA DOKUMENTASI PENYAMPAIAN PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BANDAR USAHA MILIK NEGARA

A. Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

1. Proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko merupakan bagian dari keseluruhan proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN sebagaimana dalam diagram di bawah.

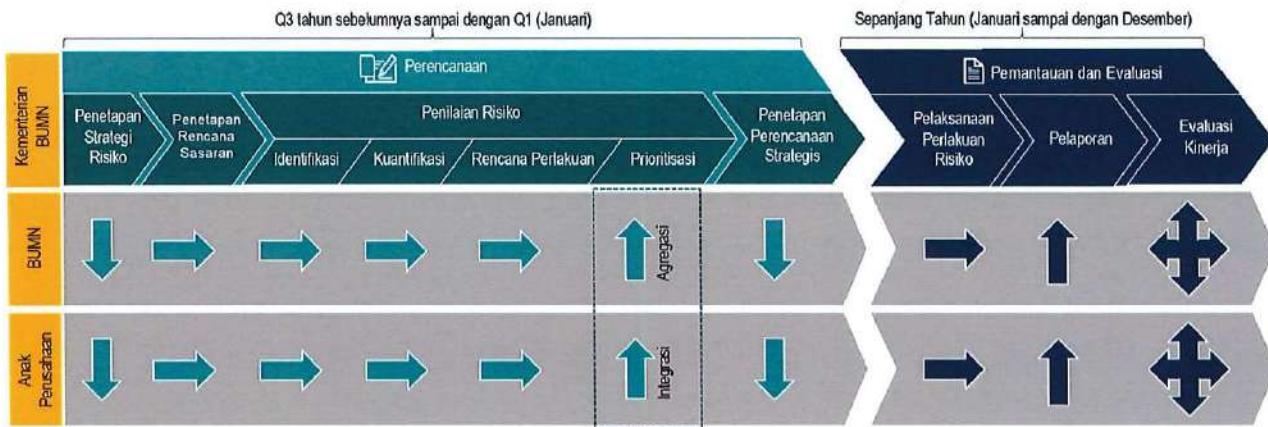


Diagram 1. Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN

2. Proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko BUMN, meliputi:
 - a. Proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - b. Proses pelaporan Manajemen Risiko, yang meliputi:
 - 1) Laporan Penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Laporan Audit Intern;
 - 3) Laporan Tata Kelola Terintegrasi; dan
3. Untuk melakukan keseluruhan proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko terdapat pelaporan yang harus disampaikan kepada Kementerian BUMN.
4. Daftar data dan/atau laporan sebagaimana pada bagian B.

B. Daftar Data dan/atau Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

1. Data dan/atau laporan atas proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko BUMN diperlukan bagi BUMN dan Kementerian BUMN untuk mengawal seluruh perencanaan

yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis BUMN dapat terealisasi dengan pencapaian kinerja yang baik.

2. BUMN menyampaikan data dan/atau laporan kepada Kementerian BUMN sesuai dengan ketentuan bentuk data, periode penyampaian, media penyampaian, dan batas waktu.
3. Kementerian BUMN menerapkan prinsip kerahasiaan informasi publik atas data dan/atau laporan yang disampaikan oleh BUMN.
4. Bentuk data dan/atau laporan, terdiri dari:
 - a. Bentuk dokumen PDF ("PDF") yang telah ditandatangani oleh pihak-pihak yang telah ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - b. Bentuk *Info-Pack* yang dilakukan melalui pengisian *spreadsheet* kemudian diunggah pada SIM KBUMN;
 - c. Bentuk input langsung pada SIM KBUMN ("Input Langsung"); dan
 - d. Bentuk *spreadsheet* dengan format *file excel* ("Excel").
5. Periode penyampaian data dan/atau laporan, terdiri dari:
 - a. Tahunan, yang disampaikan sekali setiap tahun;
 - b. Triwulanan, yang disampaikan setiap 3 (tiga) bulan sekali;
 - c. Semesteran, yang disampaikan setiap 6 (enam) bulan sekali; dan
 - d. Insidental, yang disampaikan sewaktu-waktu.
6. Media penyampaian data dan/atau laporan, terdiri dari:
 - a. Portal Silaba atau portal lainnya yang menggantikan ("Silaba") untuk penyampaian data dan/atau laporan yang berbentuk PDF;
 - b. SIM KBUMN melalui platform Anaplan ("Anaplan") untuk penyampaian data dan/atau laporan yang berbentuk *Info-Pack* atau Input Langsung;
 - c. Surat resmi kepada Kedeputian Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ("Surat Resmi"); dan
 - d. Email Kedeputian Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko melalui alamat email: kedeputian.kmr@bumn.go.id ("Email") dengan tembusan ke alamat email asdep.mrk@bumn.go.id untuk penyampaian data dan/atau laporan yang berbentuk Excel.
7. Batas waktu penyampaian data dan/atau laporan merupakan batas akhir data dan/atau laporan dikirimkan melalui media penyampaian yang telah ditentukan.

8. Daftar data dan/atau laporan yang disampaikan oleh BUMN kepada Kementerian BUMN berdasarkan proses perencanaan dan pelaporan dengan urutan batas waktu sesuai dengan tabel di bawah.

Tabel 1. Daftar Data Data dan/atau Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
1	Laporan Keuangan Tahunan <i>Unaudited</i>	PDF	Tahunan	Silaba	20-Jan
2	<i>Information Package</i> Tahunan <i>Unaudited</i> meliputi: a. Posisi Keuangan dan Laba Rugi b. Arus Kas c. Perubahan Ekuitas d. Utang Pendanaan e. Data Realisasi Kontribusi BUMN (Dividen, CAPEX, PNBP Lainnya, dan Pajak) f. Data realisasi PMN g. Data realisasi PSN h. Data realisasi PSO, Subsidi dan Kompensasi	Info-Pack atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	20-Jan
3	Catatan Kejadian Kerugian (<i>Loss Event Database</i>)	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	31-Jan
4	Laporan Tahunan <i>Unaudited</i>	PDF	Tahunan	Silaba	28-Feb
5	<i>Information Package</i> Tahunan <i>Audited</i> meliputi: a. Posisi Keuangan dan Laba Rugi b. Arus Kas c. Perubahan Ekuitas d. Utang Pendanaan e. Struktur Korporasi	Info-Pack atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	15-Apr
6	Laporan Auditor Independen (Laporan Keuangan dilengkapi dengan Opini Auditor dan Catatan Atas Laporan Keuangan)	PDF	Tahunan	Silaba	15-Apr
7	Pemantauan Risiko meliputi: a. Realisasi Risiko Residual dan Proyeksi Risiko s.d. Akhir Tahun b. Realisasi Pelaksanaan Perlakuan Risiko dan Anggaran	Excel	Triwulan	Surat Resmi dan Email	a. 30-Apr b. 31-Jul c. 31-Okt d. 31-Jan
8	Ikhtisar Perubahan Risiko	Excel	Triwulan	Surat Resmi dan Email	a. 30-Apr b. 31-Jul c. 31-Okt
9	Laporan Pelaksanaan dan Pokok Hasil Audit Intern	PDF	Triwulan	Silaba	a. 30-Apr b. 31-Jul

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
					c. 31-Okt d. 31-Jan
10	Laporan Tindak Lanjut Audit Intern, BPK, BPKP, dan Auditor Independen	Input langsung	Triwulanan	Anaplan	a. 30-Apr b. 31-Jul c. 31-Okt d. 31-Jan
11	Laporan Triwulan I, II, dan III	PDF	Triwulanan	Silaba	a. 30-Apr b. 31-Jul c. 31-Okt
12	Laporan Keuangan Triwulan I, II, dan III	PDF	Triwulanan	Silaba	a. 30-Apr b. 10-Jul c. 10-Okt
13	<i>Information Package</i> Tahunan Triwulan I, II, III meliputi: a. Posisi Keuangan dan Laba Rugi b. Arus Kas c. Perubahan Ekuitas d. Utang Pendanaan e. Realisasi KPI f. Data Realisasi Kontribusi BUMN (Dividen, CAPEX, PNBP Lainnya, dan Pajak) g. Data realisasi PMN h. Data realisasi PSN i. Data realisasi PSO, Subsidi dan Kompensasi	Info-Pack atau Input Langsung	Triwulanan	Anaplan	a. 30-Apr b. 31-Jul c. 31-Okt
14	Laporan Tahunan Audited	PDF	Tahunan	Silaba	31-Mei
15	Laporan Tahunan Dipublikasi (<i>Annual Report</i>)	PDF	Tahunan	Silaba	31-Mei
16	Laporan AUP, meliputi atas: a. Pencapaian KPI b. Kepatuhan Peraturan Perundang-undangan dan Pengendalian Internal c. <i>Information Package</i> dengan ruang lingkup: 1) Posisi Keuangan dan Laba Rugi 2) Perubahan Ekuitas 3) Arus Kas 4) Utang Pendanaan 5) Struktur Korporasi	PDF	Tahunan	Silaba	a. 31-Mei b. 2 (Dua) minggu setelah audit rilis khusus untuk huruf c
17	Laporan Tingkat Kesehatan oleh Lembaga Rating (<i>Stand Alone Rating</i> dan <i>Final Rating</i>)	PDF	Tahunan	Silaba	31-Mei
18	Laporan Usulan Kantor Akuntan Publik	PDF	Tahunan	Silaba	31-Mei

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
19	Laporan Evaluasi Kinerja Kantor Akuntan Publik	PDF	Tahunan	Silaba	31-Mei
20	<i>Information Package</i> Realisasi KPI Tahunan Audited	<i>Info-Pack</i> atau <i>Input Langsung</i>	Tahunan	Anaplan	31-Mei
21	Hasil <i>Internal Control Testing</i>	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	31-Jul
22	Hasil <i>Stress Testing</i>	PDF	Tahunan	Surat Resmi dan Email	31-Jul
23	Laporan Tata Kelola Terintegrasi	PDF	Semestera n	Silaba	a. 31-Jul b. 31-Jan
24	Evaluasi Kinerja Kantor Akuntan Publik	<i>Input Langsung</i>	Tahunan	Anaplan	1 bulan setelah pekerjaan KAP selesai
25	Laporan Manajemen Risiko Insidental	PDF	Insidental	Surat Resmi dan Email	Segera setelah gejala diidentifikasi
26	Laporan Khusus Mengenai Temuan yang Diperkirakan dapat Membahayakan Kelangsungan Usaha	PDF	Insidental	Surat Resmi dan Email	Segera setelah temuan dikonfirmasi
27	Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK dan BPKP	PDF	Insidental	Silaba dan Email	1 bulan setelah laporan diterima BUMN
28	Laporan Hasil Kaji Ulang Pihak Eksternal yang Independen (<i>Quality Assurance Review</i>)	PDF	Tiga Tahunan	Silaba dan Email	1 bulan setelah laporan diterima BUMN

9. Kewajiban pemenuhan data dan/atau laporan sebagaimana dimaksud pada Tabel 1 di atas bagi BUMN Terbuka memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.

C. Digitalisasi Penyampaian Data dan/atau Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

1. Penyampaian data dan/atau laporan oleh BUMN dilakukan secara elektronik menggunakan beberapa media yang telah disebutkan pada Tabel 1 di atas atau media lain yang ditentukan di kemudian hari.
2. Dalam rangka meningkatkan keandalan sistem dan informasi pembinaan Portofolio BUMN melalui penggunaan SIM KBUMN dengan desain arsitektur sebagaimana pada Diagram 2, BUMN wajib mengoptimalkan pemanfaatan SIM KBUMN dalam proses pengambilan keputusan korporasi BUMN.

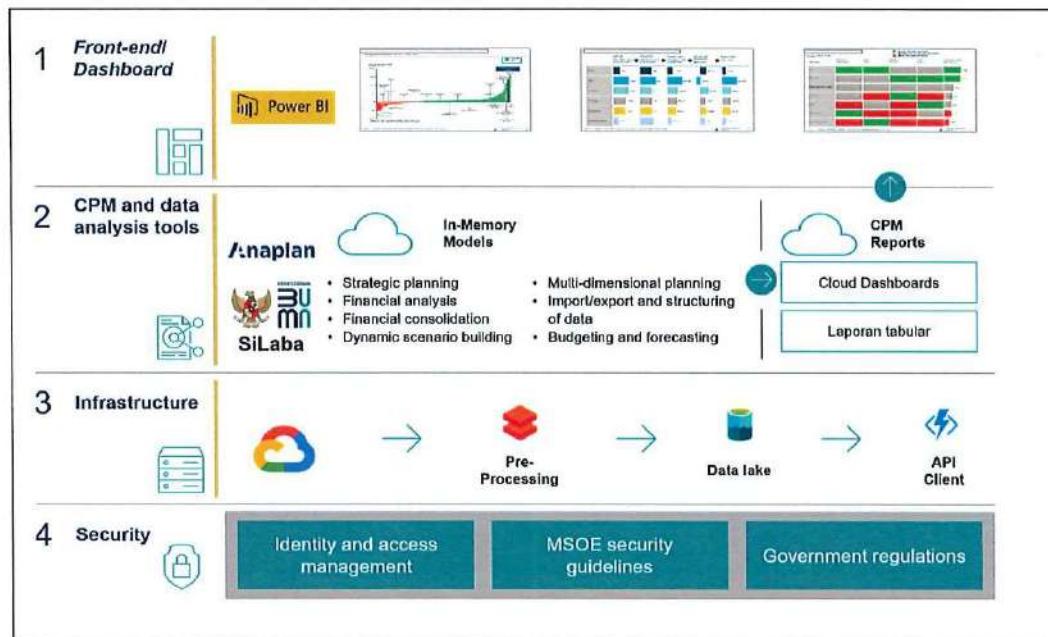


Diagram 2. Arsitektur SIM KBUMN

3. Pengguna SIM KBUMN terdiri dari Pengguna Kementerian BUMN (KBUMN), Pengguna BUMN, dan Pengguna lain/Viewer User di luar KBUMN dan BUMN. Pengguna KBUMN terdiri atas: (1) *Super User* KBUMN, (2) *Input User* KBUMN, dan (3) *Viewer User* KBUMN. Pengguna BUMN terdiri atas: (1) *Input User* BUMN dan (2) *Viewer User* BUMN. Jenis, tugas, dan tanggung jawab masing-masing pengguna sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko.
4. BUMN sebagai Pengguna SIM KBUMN bertanggung jawab untuk melakukan proses pengadaan dan pembiayaan perpanjangan lisensi *platform* Anaplan untuk dapat mengakses SIM KBUMN sesuai dengan ketentuan BUMN.

5. Proses pengadaan dan pembiayaan lisensi *platform* Anaplan dapat dilakukan melalui pengadaan bersama antar BUMN dan dilakukan sebelum berakhirnya periode lisensi.
6. Pemantauan terhadap akses pengguna SIM KBUMN dilakukan oleh *Super User* Kementerian BUMN yang dijalankan sesuai dengan ketentuan dalam Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko mengenai Petunjuk Teknis Tata Kelola Administrasi, Data, dan Akses pada Sistem Informasi Manajemen dalam Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian BUMN di Lingkungan Kementerian BUMN.
7. Penambahan, perubahan, atau penghapusan Pengguna SIM KBUMN dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.
 - a. Untuk Pengguna KBUMN:
 - 1) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama menyampaikan usulan permohonan penambahan, perubahan, atau penghapusan Pengguna SIM KBUMN kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 - 2) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menugaskan Asisten Deputi Bidang Keuangan dan/atau Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk melakukan telaahan atas usulan yang disampaikan sebagaimana angka 1) di atas dan memberikan rekomendasi kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 - 3) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko memberikan persetujuan atau penolakan dalam bentuk Memo atas permintaan penambahan, perubahan, atau penghapusan atas Pengguna KBUMN.
 - b. Untuk Pengguna BUMN:
 - 1) Direksi yang membidangi pengelolaan keuangan atau yang membidangi pengelolaan Risiko menyampaikan usulan permohonan penambahan, perubahan, atau penghapusan Pengguna SIM KBUMN kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 - 2) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menugaskan Asisten Deputi Bidang Keuangan dan/atau Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk melakukan telaahan atas usulan yang disampaikan sebagaimana angka 1) di atas dan memberikan rekomendasi kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

-
- 3) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko memberikan persetujuan atau penolakan atas permintaan penambahan, perubahan, atau penghapusan atas Pengguna BUMN.
 - c. Untuk Pengguna lain/*User* di luar KBUMN dan BUMN:
 - 1) Pejabat Pimpinan Tinggi Madya atau yang setingkat dari suatu Kementerian atau Lembaga Pemerintah atau lembaga lainnya menyampaikan usulan permohonan penambahan, perubahan, atau penghapusan Pengguna SIM KBUMN kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 - 2) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menugaskan Asisten Deputi Bidang Keuangan dan/atau Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk melakukan telaahan atas usulan yang disampaikan sebagaimana angka 1) di atas dan memberikan rekomendasi kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 - 3) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko memberikan persetujuan atau penolakan atas permintaan penambahan, perubahan, atau penghapusan atas Pengguna lain di luar KBUMN dan BUMN.
 8. Surat permohonan permintaan penambahan, perubahan, atau penghapusan Pengguna SIM KBUMN paling sedikit memuat: informasi nama Pengguna, jabatan Pengguna, email korporat Pengguna, dan nomor telepon Pengguna.

BAB III

PELAKSANAAN PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA

Alur proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko sebagaimana pada Diagram 1 pada Bab II dilakukan oleh BUMN secara konsisten, terstruktur dan sistematis. Ketentuan setiap proses pemantauan dan evaluasi tersebut mengikuti penjelasan di bawah.

A. Pemantauan dan Evaluasi Risiko Atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko

1. Dalam melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko, Direksi BUMN wajib memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Pemantauan dan evaluasi dilakukan paling sedikit 1 (satu) bulan sekali baik melalui rapat Direksi atau secara khusus dilakukan pembahasan oleh Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
 - b. Evaluasi terhadap kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi menjadi bagian dari pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi.
 - c. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh baik bersifat *backward looking* atas pelaksanaan Manajemen Risiko yang telah direncanakan dan yang lebih penting bersifat *forward looking* untuk mengantisipasi terhadap Risiko ke depan yang masih akan mempengaruhi pencapaian kinerja hingga akhir tahun.
 - d. Pemantauan dan evaluasi terhadap Risiko utama hasil Risiko Terintegrasi harus mampu mendeteksi setiap gejala Risiko yang patut diwaspadai baik Risiko tersebut bersumber dari BUMN Induk atau bersumber dari struktur korporasi di bawah BUMN Induk.
 - e. 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*.
 - f. 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.

- g. Evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko harus bersifat proaktif terhadap perkembangan lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal.
 - h. Simulasi dan hasil *stress testing* harus menjadi alat utama dalam proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko.
 - i. Pemantauan dan evaluasi dilakukan juga terhadap realisasi pelaksanaan perencanaan Audit Intern dan pelaksanaan proses serta hasil dari Tata Kelola Terintegrasi.
 - j. Hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi harus dilaporkan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mendapatkan arahan dan nasihat sekaligus pengawasan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
2. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan pengawasan terhadap pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Risiko serta kebijakan Tata Kelola Terintegrasi pada BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.
 - b. Dewan Komisaris harus memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan dan strategi Risiko serta Tata Kelola Terintegrasi 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 dan hasil dari Tata Kelola Terintegrasi, paling sedikit dilakukan 1 (satu) bulan sekali melalui rapat Dewan Komisaris atau dapat mengundang Direksi.
 - d. Arahan, saran, dan nasihat yang telah disampaikan Dewan Komisaris/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 Komisaris/Dewan Pengawas serta mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, sepenuhnya merupakan tanggung jawab Dewan Komisaris/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.

3. Apabila berdasarkan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko terdapat kebijakan strategis yang diperlukan oleh Direksi, harus dilakukan sesuai dengan ketentuan tata kelola perusahaan yang baik termasuk memperhatikan batasan/*threshold* persetujuan di tingkat Dewan Komisaris atau tingkat Pemegang Saham Seri A atau RUPS.
4. Risiko baru yang muncul dan diperkirakan mempengaruhi sasaran perusahaan, Direksi dengan berkonsultasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dapat melakukan perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis yang prosesnya mengikuti ketentuan tata kelola perusahaan yang baik.
5. Dalam hal diperlukan perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis yang harus disetujui oleh Pemegang Saham, Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta kewenangannya melakukan proses ulang kembali terhadap proses perencanaan Manajemen Risiko sebagaimana proses pada Diagram 1 Bab II.

B. Pelaporan Manajemen Risiko

1. Penyusunan pelaporan Manajemen Risiko yang disampaikan kepada Kementerian BUMN telah melalui proses pemantauan dan evaluasi baik oleh Direksi maupun Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
2. Laporan Manajemen Risiko yang disampaikan kepada Kementerian BUMN terdiri dari:
 - a. Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko;
 - b. Laporan Audit Intern;
 - c. Laporan Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - d. Laporan Pencapaian Kinerja.
3. Struktur dan muatan informasi masing-masing laporan di atas sebagaimana dijelaskan pada Bab IV.

C. Evaluasi Kinerja

1. Kinerja BUMN merupakan hasil realisasi dari pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis melalui pengesahan/persetujuan Pemegang Saham atau oleh Dewan Komisaris bagi BUMN Terbuka.
2. Kinerja BUMN meliputi pencapaian seluruh target dari sasaran dan strategi yang terdiri dari realisasi target keuangan dan realisasi target non keuangan.
3. Dalam proses evaluasi kinerja, BUMN wajib memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Risiko BUMN yang masuk sebagai Risiko Agregasi Portofolio BUMN memiliki tingkat strategis yang lebih tinggi dan memerlukan penanganan yang ekstra dari Direksi dan pengawasan intens dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - b. Perlakuan terhadap Risiko Agregasi Portofolio BUMN yang dilakukan oleh masing-masing BUMN dan belum dapat menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target Risiko Residual, maka masing-masing BUMN tersebut harus memberikan penjelasan disertai dengan rencana aksi yang akan dilakukan ke depannya termasuk aksi pengawasan yang akan dilakukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - c. Keberhasilan BUMN melakukan penanganan Risiko Agregasi Portofolio BUMN sesuai dengan target Risiko Residual menjadi salah satu kredit dalam penilaian atas kinerja Direksi dan Dewan Komisaris/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 Portofolio BUMN di tingkat Kementerian BUMN.
4. Pemantauan dan evaluasi Risiko Agregasi yang dilakukan oleh Kementerian BUMN, memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Pemantauan dan evaluasi Risiko Agregasi oleh Kementerian BUMN tidak mengambil alih peran dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melaksanakan penerapan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - b. Dalam hal diperlukan perlakuan Risiko Agregasi secara Portofolio BUMN, Kementerian BUMN dapat menetapkan kebijakan mitigasi Risiko yang harus dijalankan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau unit terkait di Kementerian BUMN.
 - c. *Key Risk Indicator (KRI)* pada Risiko Agregasi Portofolio BUMN menjadi *early warning signal* bagi BUMN dalam melakukan pengendalian terhadap Risiko ke depan yang perlu diberikan perhatian lebih strategis.
 - d. Setiap triwulan Kementerian dapat menerbitkan laporan realisasi pencapaian kinerja keuangan secara portofolio dan secara klaster yang dilengkapi dengan analisa Risiko utama yang perlu menjadi perhatian Direksi dalam melakukan aspek pengurusan perusahaan dan perhatian Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melakukan aspek pengawasan terhadap perusahaan.

5. Untuk meningkatkan proses pemantauan dan evaluasi pada Risiko Agregasi Portofolio BUMN, maka penerapan Tata Kelola Terintegrasi di tingkat Kementerian BUMN melalui fungsi pembinaan portofolio dan fungsi penyusunan kebijakan sektoral dapat dilakukan secara bersama-sama atau sendiri-sendiri sesuai dengan kewenangannya masing-masing.
6. Kualitas penerapan Manajemen Risiko BUMN 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 BUMN bahwa keadaan tersebut seyogyanya telah dapat diprediksi sehingga dapat lebih dieksplorasi untuk memperoleh *upside risk* dengan tingkat penerimaan Risiko yang paling optimal sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan saat perencanaan.
7. Untuk memberikan evaluasi yang mendorong BUMN meningkatkan penerapan Manajemen Risiko yang memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi BUMN, BUMN wajib melakukan penilaian peringkat komposit Risiko yang dilakukan secara *self-assessment* setiap triwulan.
8. Perhitungan penentuan peringkat komposit Risiko BUMN didasarkan pada dua variabel penilaian yaitu (i) penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko, dan (ii) penilaian terhadap pencapaian kinerja.
9. Penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko dilakukan perhitungan sebagai berikut:
 - a. Pembobotan indikator kualitas penerapan Manajemen Risiko

Tabel 1. 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 output pelaksanaan perlakuan Risiko dibandingkan dengan target total output 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 prioritisasi Risiko	30%
Total			

b. Parameter penentuan hasil penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko

Tabel 2. Parameter Penentuan Hasil Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
Pencapaian Nilai Eksposur Risiko sesuai dengan target Risiko Residual			
1	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
Pencapaian output pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko sesuai dengan target			
2	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
Realisasi anggaran pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko sesuai dengan anggaran			
3	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

No	Parameter	Skala	Hasil Penilaian
Ketepatan penilaian Risiko			
a. Ketepatan identifikasi Risiko (bobot 25%)			
4	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 sesuai dengan target Risiko residual pada triwulan berjalan	1	50
d. Ketepatan prioritisasi 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 yang mempengaruhi 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.

c. Konversi skor penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko

Tabel 3. Konversi Skor Penilaian terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

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

10. Penilaian terhadap pencapaian kinerja dilakukan perhitungan sebagai berikut:

a. Pembobotan indikator pencapaian kinerja

Tabel 4. 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			

b. Parameter penentuan hasil penilaian pencapaian kinerja

Tabel 5. 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
	3) <95% dari target	1	50
3	d. Debt to EBITDA (bobot 25%)		
	1) Lebih baik dari target	3	100
	2) Sama dengan target	2	90
	3) Kurang dari target	1	70
	Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama***)		
3	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.

c. Konversi skor penilaian terhadap pencapaian kinerja

Tabel 6. Konversi Skor Penilaian terhadap Pencapaian Kinerja

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

11. Penentuan hasil perhitungan peringkat komposit Risiko berdasarkan kombinasi dari variabel kualitas penerapan Manajemen Risiko dan variabel pencapaian kinerja sebagai berikut:

Tabel 7. Matriks Peringkat Komposit Risiko

Kinerja	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	Strong	Satisfactory	Fair	Marginal	Unsatisfactory
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

12. Peringkat komposit Risiko 1 sampai dengan 5 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 8. 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.

13. Berdasarkan peringkat komposit Risiko di atas, BUMN menyusun langkah-langkah penguatan secara *forward looking* dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. BUMN yang 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 depan dapat mempengaruhi sasaran perusahaan.
 - b. BUMN yang telah 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.
14. Pencapaian peringkat komposit Risiko pada triwulan IV akan menjadi komponen penilaian RMI pada aspek kinerja dan menjadi komponen perhitungan formula dalam pemberian tantiem atau insentif kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

BAB IV

PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BUMN

Pelaporan Manajemen Risiko disusun secara triwulan dan tahunan sebagai realisasi dari pelaksanaan perencanaan Manajemen Risiko. Keberhasilan pelaksanaan Manajemen Risiko ditunjukkan dengan pencapaian target sasaran dan strategi yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis. Struktur dan muatan informasi pelaporan Manajemen Risiko BUMN sebagaimana penjelasan sebagai berikut.

A. Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko

1. Laporan penerapan Manajemen Risiko disampaikan secara triwulan dan tahunan yang terdiri dari:
 - a. Laporan pemantauan Risiko; dan
 - b. Laporan Manajemen Risiko Insidental.
2. Laporan pemantauan Risiko terdiri:
 - a. Realisasi perhitungan Risiko Residual yang dibandingkan dengan rencana target Risiko Residual sesuai periode pelaporan;
 - b. Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
 - c. Peta Risiko;
 - d. Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko;
 - e. Catatan kejadian kerugian (*Loss Event Database*);
 - f. Hasil *internal control testing*; dan
 - g. Hasil *stress testing*; dan
 - h. Perhitungan peringkat komposit Risiko.
3. Profil Risiko menyajikan 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 BUMN.
4. Realisasi perhitungan Risiko Residual menyajikan informasi:
 - a. Perbandingan antara realisasi Risiko Residual dengan target Risiko Residual pada triwulan pelaporan atau tahunan;
 - b. Perbandingan realisasi keseluruhan Risiko Residual dengan batasan Risiko dan toleransi Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko;
 - c. Proyeksi perhitungan Risiko Residual hingga akhir tahun berdasarkan eksposur realisasi Risiko triwulan pelaporan; dan

- d. Penjelasan isu utama dan material atas pencapaian realisasi Risiko Residual dan perkiraan proyeksi ke depannya hingga akhir tahun.
5. Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya menyajikan informasi:
 - a. Perbandingan antara realisasi kegiatan perlakuan Risiko dan biaya dengan target dan anggaran yang direncanakan.
 - b. Penilaian efektivitas perlakuan Risiko dengan pencapaian Risiko Residual yang ditargetkan. Efektivitas perlakuan Risiko dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:
 - 1) Pemantauan *progress/kemajuan* implementasi rencana perlakuan setiap *item* Risiko setiap triwulan; dan
 - 2) 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.
 - c. Realisasi pencapaian *threshold* masing-masing KRI dan efektivitas *early warning signal* terhadap tindakan perlakuan Risiko.
6. Peta Risiko menyajikan informasi:
 - a. Pemetaan Risiko berdasarkan warna Risiko dan Taksonomi Risiko;
 - b. Informasi dalam peta warna Risiko memuat realisasi Risiko Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual; dan
 - c. Informasi dalam Taksonomi Risiko memuat realisasi Risiko Residual dibandingkan dengan target Risiko Residual dan realisasi warna pencapaian *threshold* KRI sebagai *early warning signal*.
7. Ikhtisar perubahan Profil dan Strategi Risiko menyajikan informasi:
 - a. 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 BUMN;
 - b. Risiko yang baru muncul karena adanya perubahan lingkungan bisnis dan perencanaan Manajemen Risiko atas Risiko baru tersebut;
 - c. Risiko yang sudah diidentifikasi dalam perencanaan Manajemen Risiko namun saat ini sudah tidak relevan karena adanya perubahan tantangan bisnis; dan

- d. Perubahan strategi Risiko karena adanya perubahan asumsi RKAP.
8. Catatan kejadian kerugian (*Loss Event Database*) menyajikan informasi:
 - a. Pencatatan Risiko yang telah terjadi yang memuat: (i) profil Risiko yang diidentifikasi di awal, (ii) waktu kejadian, (iii) sumber penyebab kejadian, (iv) perlakuan atas kejadian, (v) nilai kerugian, (vi) pihak-pihak yang bertanggung jawab, dan (vii) status pemulihan saat ini; dan
 - b. 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.
9. *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:
 - a. 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;
 - b. Kontrol kunci (*key control*) yang melekat pada proses bisnis atau Risiko;
 - c. 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;
 - d. 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; dan
 - e. Status pelaksanaan rencana tindak lanjut terakhir pada saat pelaporan.
10. *Stress testing* dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:
 - a. Tentukan skenario *worst*, *base* dan *best* berdasarkan asumsi utama yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN dan variabel lainnya dari masing-masing BUMN sesuai

dengan industrinya. Skenario tersebut disesuaikan dengan data distribusi baik *historical* maupun proyeksi.

- b. Simulasikan dampak skenario *worst*, *base* dan *best* atas masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan yang meliputi permodalan, portofolio, rentabilitas dan likuiditas perusahaan.
- c. 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.
- d. Pendokumentasi dan penyusunan laporan *stress testing*, yang memuat informasi:
 - 1) Daftar variabel input yang akan dijadikan asumsi dalam penyusunan simulasi perhitungan proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan;
 - 2) Penetapan skenario dapat dilakukan dengan mengombinasikan beberapa skenario setiap asumsi dalam setiap simulasinya;
 - 3) Kriteria skenario dari kondisi normal sampai dengan kondisi *stress* setiap asumsi pada variabel input;
 - 4) Output hasil *stress testing* berupa perhitungan dalam Risiko setiap proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan, yang terdiri dari: (i) *revenue at risk*, (ii) *net income at risk*, (iii) *equity at risk*, (iv) *cashflow at risk*, dan/atau (v) indikator keuangan lainnya;
 - 5) Penjelasan output hasil *stress testing* dengan batasan dalam strategi Risiko yang ditetapkan dalam RKAP;
 - 6) Strategi perlakuan yang akan dilakukan dalam menanggulangi output hasil *stress testing* dan rencana pelaksanaan perlakuan Risiko; dan
 - 7) Dalam hal output hasil *stress testing* menimbulkan Risiko, maka dijelaskan sebagaimana informasi dalam ikhtisar perubahan Risiko pada angka 7.
11. 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 BUMN, maupun mengancam kelangsungan usaha BUMN. Laporan Manajemen Risiko Insidental menyajikan informasi:
 - a. Penjelasan timbulnya gejala awal suatu peristiwa Risiko yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis BUMN;

- 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 BUMN dan pihak terkait dari *stakeholders*.
12. Direksi dapat menambahkan Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.
 13. Data pelaporan Manajemen Risiko dalam bentuk excel harus dikirimkan melalui email sebagaimana dimaksud dalam daftar data pada Bab II huruf B Juknis ini.

B. Laporan Audit Intern

1. Laporan Audit Intern disampaikan secara triwulan dan tahunan yang terdiri dari:
 - a. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern;
 - b. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya; dan
 - c. Laporan pengangkatan atau pemberhentian kepala SPI (jika ada).
2. Selain laporan triwulan dan tahunan, setiap 3 (tiga) tahun sekali BUMN menyampaikan laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*quality assurance review*).
3. BUMN juga menyampaikan laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha BUMN. Laporan ini disampaikan segera setelah temuan dikonfirmasikan, secara terpisah dari Laporan Audit Intern lainnya.
4. Laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern menyajikan informasi:
 - a. Perbandingan antara realisasi dan rencana kerja atas rencana Audit Intern pada BUMN Induk dan Anak Perusahaan;
 - b. Ringkasan hasil pemeriksaan atas pelaksanaan rencana kerja Audit Intern; dan
 - c. Pemenuhan kebutuhan sumber daya SPI yang meliputi personil, teknologi dan anggaran yang memadai.
5. Laporan tindak lanjut auditor internal, auditor eksternal dan otoritas pengawas lainnya menyajikan informasi:

- 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 BUMN.
 - 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 BUMN 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. Petunjuk pengisian sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko.
6. Laporan khusus mengenai setiap temuan Audit Intern yang diperkirakan dapat membahayakan kelangsungan usaha BUMN menyajikan informasi:
 - a. Ringkasan hasil temuan atas laporan khusus dan agregasi potensi nilai kerugian; dan
 - b. Laporan hasil pemeriksaan secara lengkap disampaikan kepada Kementerian BUMN melalui laporan terpisah dari laporan triwulan dan tahunan serta ditujukan kepada Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.
 7. Laporan pengangkatan atau pemberhentian kepala SPI menyajikan informasi:
 - a. Profil kepala SPI yang diangkat; dan
 - b. Pemenuhan kualifikasi dan sikap yang dimiliki oleh kepala SPI yang diangkat sesuai dengan ketentuan dalam Juknis tentang Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko.
 8. Laporan hasil kaji ulang pihak eksternal yang independen (*quality assurance review*) disampaikan secara terpisah dari laporan triwulan dan tahunan, menyajikan informasi:

- 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.
9. Direksi dapat menambahkan Laporan Audit Intern dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.
 10. Laporan Audit Intern di atas disampaikan kepada Kementerian BUMN dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Laporan Audit Intern yang menjadi bagian dari laporan manajemen hanya memuat ringkasan informasi berupa statistik temuan, tindak lanjut, dan status penyelesaiannya; dan
 - b. Laporan Audit Intern yang disampaikan terpisah dari laporan manajemen memuat seluruh informasi yang telah disebutkan pada angka 1 sampai dengan 9 di atas dan ditandatangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.

C. Laporan Tata Kelola Terintegrasi

1. Laporan Tata Kelola Terintegrasi disampaikan secara semester dan tahunan yang terdiri dari:
 - a. Laporan struktur Tata Kelola Terintegrasi;
 - b. Laporan proses Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - c. Laporan hasil Tata Kelola Terintegrasi.
2. Laporan struktur Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:
 - a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan struktur Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme yang ditetapkan pada Bab III dengan format sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko; dan
 - b. Realisasi penguatan struktur Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.
3. Laporan proses Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:

- a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan proses Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme yang ditetapkan pada Bab III dengan format sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko; dan
 - b. Realisasi penguatan proses Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.
4. Laporan hasil Tata Kelola Terintegrasi menyajikan informasi:
 - a. Perbandingan realisasi dengan rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi yang direncanakan dalam RKAP; dan
 - b. Penjelasan atas pencapaian realisasi hasil Tata Kelola Terintegrasi.
 5. Direksi dapat menambahkan laporan Tata Kelola Terintegrasi dengan informasi lain yang dapat berupa analisa manajemen.

D. Laporan Pencapaian Kinerja Keuangan

1. Laporan kinerja keuangan terdiri atas:
 - a. Laporan Triwulanan
 - b. Laporan Tahunan, terdiri dari:
 - 1) Laporan tahunan tidak diaudit (*unaudited*); dan
 - 2) Laporan tahunan diaudit (*audited*).
2. Pelaporan keuangan triwulanan dan tahunan sebagaimana ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan ketentuan Juknis ini, antara lain meliputi:
 - a. Laporan Keuangan, yang terdiri atas:
 - 1) Laporan Posisi Keuangan;
 - 2) Laporan Laba Rugi;
 - 3) Laporan Arus Kas;
 - 4) Laporan Perubahan Ekuitas;
 - 5) Penjelasan terhadap perubahan akun-akun material;
 - 6) Kemampuan membayar utang atau kewajiban dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan; dan
 - 7) Tingkat kolektibilitas piutang dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan.
 - b. 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.

c. Analisis Keuangan

Menyajikan rasio keuangan yang signifikan dan relevan bagi BUMN yang bersangkutan.

d. Informasi mengenai realisasi atas rencana aksi korporasi

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.

e. Kontribusi kepada Negara

Memuat data kontribusi BUMN terhadap negara, berupa:

1) Pajak;

2) Dividen; dan

3) PNBP Lainnya.

f. Laporan Pencapaian KPI

Menyajikan realisasi KPI pada kontrak manajemen BUMN .

g. Laporan Penggunaan tambahan PMN, jika ada

Menyajikan laporan realisasi penggunaan tambahan dana PMN oleh BUMN dan disajikan dalam laporan triwulanan dan laporan tahunan. Laporan penggunaan tambahan PMN mencakup:

1) Laporan perkembangan kegiatan penggunaan tambahan PMN; atau

2) Laporan hasil kegiatan penggunaan tambahan PMN.

h. Pelaksanaan proyek strategis nasional atau penugasan lain, jika ada.

Menyajikan realisasi dan progress pelaksanaan proyek strategis nasional atau penugasan lain yang diberikan oleh pemerintah ke BUMN.

i. Laporan Tingkat Kesehatan

Dimuat dalam Laporan Tahunan yang menyajikan laporan hasil penilaian tingkat Kesehatan BUMN yang dilakukan oleh perusahaan pemeringkat yang diatur dalam PER-02/MBU.03/2023.

3. Format data tabel pelaporan keuangan dan petunjuk pengisian *Info-Pack* pada SIM KBUMN sebagaimana tercantum dalam tabel format pelaporan Manajemen Risiko.

BAB V**EVALUASI ATAS PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Pelaporan Manajemen Risiko yang disampaikan oleh BUMN dilakukan evaluasi oleh Kedeputian Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko bersama dengan unit terkait di Kementerian BUMN. Evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian BUMN tidak mengambil alih peran dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melaksanakan penerapan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023. Evaluasi dilakukan secara berkala atau sewaktu-waktu dalam suatu rapat pembahasan atau pertemuan lain dengan pihak terkait.

A. Evaluasi Pelaporan Manajemen Risiko

1. Sebagai panduan dalam melakukan evaluasi, Kedeputian Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko melakukan evaluasi dengan poin utama analisis sebagaimana tabel di bawah.
2. Evaluasi Laporan Realisasi Kinerja Keuangan

Tabel 9. Poin Utama Evaluasi Laporan Realisasi Kinerja Keuangan

No	Parameter	Poin Utama Analisis
1.	Posisi Keuangan	<ol style="list-style-type: none">1. Akun-akun utama pada masing-masing industri dinilai kewajaran asumsi, ketidaktercapaian/ketercapaian terhadap target dan penurunan/peningkatan dari periode triwulanan/tahunan sebelumnya.2. Perhitungan <i>Current Ratio</i> menunjukkan bahwa perusahaan mampu membayar kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar. <i>Current Ratio</i> lebih baik dari tahun sebelumnya.3. <i>Debt to Ebitda</i> lebih baik dari tahun sebelumnya.4. <i>Debt to Invested Capital</i> lebih baik dari tahun sebelumnya.5. Rasio khusus industri asuransi seperti <i>Risk Based Capital (RBC)</i>, <i>Yield to Investment (YOl)</i>, dan Rasio Kecukupan Investasi (RKI) lebih baik dari tahun sebelumnya.

No	Parameter	Poin Utama Analisis
		6. Rasio khusus industri perbankan seperti <i>Non-Performing Loan (NPL)</i> dan <i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i> lebih baik dari tahun sebelumnya.
2.	Laba Rugi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja tahun bersangkutan mencapai target RKAP 2. Kinerja tahun bersangkutan mengalami peningkatan dibanding kinerja tahun sebelumnya. Terdapat penjelasan mengenai kenaikan/penurunan signifikan. 3. Perlu dicermati apabila terdapat kenaikan/penurunan signifikan atas akun pendapatan/beban pada laba rugi 4. Perhitungan <i>Return on Equity</i> lebih baik dari tahun sebelumnya. 5. Perhitungan <i>Net Profit Margin</i> lebih baik dari tahun sebelumnya.
3.	Perubahan Ekuitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutasi ekuitas sesuai pada pos-pos ekuitas. 2. Jika ada perubahan signifikan seperti adanya tambahan PMN, tercermin dalam laporan perubahan ekuitas secara rinci.
4.	Arus Kas	Arus Kas Operasi positif. Terdapat penjelasan apabila arus kas operasi negatif.
5.	KPI	Target KPI tercapai. Terdapat penjelasan apabila target KPI yang ditentukan tidak tercapai.
6.	PSN & PMN (jika ada)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat penyampaian progres PSN dan PMN 2. Terdapat penjelasan apabila terdapat kendala atas pelaksanaan PSN dan proyek PMN

3. Evaluasi Laporan Realisasi Manajemen Risiko

Tabel 10. Poin Utama Evaluasi Laporan Realisasi Manajemen Risiko

No	Parameter	Poin Utama Analisis
1	Daftar Risiko Utama	<p>Dilakukan perbandingan dan pembahasan minimal meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realisasi nilai Eksposur Risiko, Skala Risiko, dan Level Risiko terhadap target Risiko residual. 2. Realisasi biaya perlakuan Risiko terhadap rencana biaya Risiko. 3. Efektivitas perlakuan Risiko yang dijalankan.

No	Parameter	Poin Utama Analisis
2	<i>Key Risk Indicator (KRI)</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Apabila nilai realisasi KRI melampaui batas aman, maka dibutuhkan penjelasan lebih mendalam terhadap penyebab utamanya sehingga BUMN dapat memberikan perlakuan tambahan yang optimal. 2. Apabila nilai realisasi KRI berada pada batas aman, namun terdapat anomali terhadap realisasi dampak, probabilitas, ataupun nilai eksposur Risiko terhadap target residual, maka KRI tersebut perlu ditinjau ulang.
3	<i>Internal Control Testing</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pastikan rencana tindak lanjut mampu menyelesaikan kelemahan kontrol. 2. Lakukan <i>monitoring</i> status tindak lanjut. Apabila terdapat tindak lanjut yang telah melampaui batas waktu penyelesaian, perlu didiskusikan apakah terdapat kendala atas pemenuhan tindak lanjut tersebut.
4	<i>Stress Testing</i>	Apabila hasil <i>stress testing</i> menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan menurun pada periode tertentu, maka harus dilakukan identifikasi ulang Risiko disertai dukungan yang dibutuhkan dari pihak eksternal dan rencana mitigasinya.
5	<i>Loss Event Database</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pastikan mitigasi dan perlakuan Risiko telah maksimal sehingga kejadian tidak berulang. 2. Apabila terdapat kejadian berulang, perlu menjadi pertimbangan untuk diusulkan menjadi salah satu Risiko utama. 3. Untuk kejadian dengan nilai signifikan dan/atau berulang perlu dipastikan bahwa kejadian tersebut telah memiliki opsi perlakuan Risiko yang memadai.
6	Laporan Manajemen Risiko Insidental	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pastikan terdapat analisis dampak atas gejala atau peristiwa insidental yang komprehensif. 2. Pastikan telah terdapat mitigasi dan perlakuan yang memadai atas gejala atau peristiwa insidental.

4. Evaluasi Laporan Audit Intern

Tabel 11. Poin Utama Evaluasi Laporan Audit Intern

No	Parameter	Poin Utama Analisis
1	Laporan pokok hasil dan pemantauan tindak lanjut audit	<ul style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi temuan yang bersifat signifikan dan pastikan bahwa temuan tersebut telah memiliki rekomendasi yang dapat menyelesaikan akar penyebab dengan memadai. 2. Lakukan pemantauan terhadap batas waktu penyelesaian dan status penyelesaian tindak lanjut. Apabila terdapat tindak lanjut yang mendekati atau melebihi batas waktu penyelesaian, perlu dilakukan pembahasan atas kendala yang dihadapi oleh BUMN.
2	Laporan khusus temuan Audit Intern yang membahayakan kelangsungan usaha	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pastikan telah terdapat analisa komprehensif atas akar penyebab dan dampak temuan signifikan dimaksud. 2. Pastikan rekomendasi dan rencana tindak lanjut dapat memitigasi dan menyelesaikan temuan signifikan. 3. Lakukan pemantauan dan pembahasan secara berkala terhadap tindak lanjut.
3	Laporan kaji ulang (<i>quality assurance review</i>)	Lakukan analisis terhadap hasil kaji ulang beserta rekomendasi yang telah diberikan. Pastikan BUMN telah memiliki rencana tindak lanjut atas hasil kaji ulang tersebut.

5. Evaluasi Laporan Tata Kelola Terintegrasi

Pembahasan mengenai Laporan *self-assessment* Tata Kelola Terintegrasi meliputi kekuatan dan kelemahan atas struktur, proses, dan hasil Tata Kelola Terintegrasi, serta pemantauan atas komitmen perbaikan yang telah dan akan dilakukan.

B. Alur Proses Evaluasi Perencanaan dan Pelaporan Manajemen Risiko

- Dokumentasi atas perencanaan dan laporan realisasi kinerja keuangan dan Manajemen Risiko secara triwulanan dan tahunan dilakukan oleh Kedeputian Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko melalui SIM KBUMN.

2. Evaluasi dan pendalaman terhadap rancangan perencanaan dan laporan realisasi kinerja keuangan dan Manajemen Risiko dilakukan dalam suatu rapat pembahasan dengan pihak terkait oleh Keasdepan Bidang Keuangan & Keasdepan Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan.
3. Hasil evaluasi perencanaan dan laporan realisasi kinerja keuangan dan Manajemen Risiko BUMN triwulan dan tahunan disampaikan oleh Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko kepada Menteri BUMN dan Wakil Menteri BUMN.
4. Hasil evaluasi atas kinerja BUMN secara tahunan dimuat dalam laporan tahunan (*annual report*) Kementerian BUMN yang dipublikasikan.
5. Hasil evaluasi perencanaan dan laporan Manajemen Risiko BUMN triwulan dan tahunan disampaikan oleh Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mendapatkan tindak lanjut dan dilaporkan perkembangannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya untuk BUMN non-Tbk.
6. Organ Pengelola Risiko BUMN bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya untuk memastikan bahwa hasil evaluasi dari Kementerian BUMN dilaksanakan dan menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko BUMN.

C. Jadwal Rapat Pembahasan

Rapat pembahasan dilakukan dalam rangka melakukan pemantauan dan evaluasi oleh Kementerian BUMN terhadap rancangan usulan perencanaan dan laporan realisasi kinerja keuangan dan Manajemen Risiko. Jadwal pembahasan perencanaan dan pelaporan keuangan dan Manajemen Risiko terdiri dari:

Tabel 12. Jadwal Rapat Pembahasan

No	Agenda Pembahasan	Jadwal
1.	Penyampaian dan sosialisasi Aspirasi Pemegang Saham (APS) untuk penyusunan RKAP	September s.d. Oktober
2.	Rancangan usulan RKAP dan laporan triwulan III	November s.d. Januari
3.	Laporan tahunan <i>unaudited</i> dan progress audit	Januari s.d. Maret
4.	Laporan tahunan <i>audited</i> dan laporan triwulan I	April s.d. Juni

No	Agenda Pembahasan	Jadwal
5.	Laporan triwulan II	Juli s.d. Agustus
6.	Pembahasan lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas Kedeputian Bidang Manajemen Risiko dan Keuangan	Sewaktu-waktu

Format pelaporan Manajemen Risiko disampaikan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang mempunyai fungsi di bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan.

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001