

SALINAN

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

NOMOR SK-8/DKU.MBU/12/2023

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*) DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK NEGARADEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 74 ayat (4) 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 Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan 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 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 Lembar 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-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);

6. Peraturan .../2

-2-

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 KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*) DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.
- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara sebagaimana tercantum dalam Lampiran I tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Lampiran II tentang Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko, Lampiran III tentang Referensi Daftar Kebutuhan Data dan Dokumen, Lampiran IV tentang Lembar Penilaian Indeks Kematangan Risiko, dan Lampiran V tentang Format Pelaporan Hasil Penilaian Indeks Kematangan Risiko, yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Deputi ini.
- KEDUA : Keputusan Deputi ini secara berkala dapat direview paling sedikit 2 (dua) tahun sekali.
- KETIGA : Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan .

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

1. Menteri Badan Usaha Milik Negara;
2. 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 6 Desember 2023

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

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

ttd.

Nawal Nely



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN I

KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN
DAN MANAJEMEN RISIKO

NOMOR : SK-8/DKU.MBU/12/2023

TANGGAL : 6 Desember 2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN
INDEKS KEMATANGAN RISIKO
(RISK MATURITY INDEX) DI
LINGKUNGAN BADAN USAHA
MILIK NEGARA**PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO*****(RISK MATURITY INDEX)*****DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA****KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA****JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NO.13 JAKARTA 10110**

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
BAB I KETENTUAN UMUM	1
A. Daftar Definisi	1
B. Latar Belakang	2
C. Tujuan dan Ruang Lingkup.....	3
BAB II PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (<i>RISK MATURITY INDEX/RMI</i>).....	4
A. Penilaian RMI Berbasis Kinerja.....	4
B. Skala Spektrum Penilaian RMI	4
C. Aspek Dimensi.....	7
D. Aspek Kinerja	8
E. Alur Proses Penilaian RMI	8
1. Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI	9
2. Pengumpulan, Reviu, dan Penilaian Bukti Dokumen Serta Survei.....	10
3. Wawancara	13
4. Penilaian dan Pelaporan.....	15
5. Pemantauan	22
F. Pengaturan Implementasi Penilaian RMI	22

BAB I

KETENTUAN UMUM

A. Daftar 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.
Anak Perusahaan BUMN	Perseroan terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh BUMN atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh BUMN.
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.
Indeks Kematangan Risiko ("Risk Maturity Index/RMI")	Indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai pada BUMN.
Penilaian RMI	Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengukur RMI.
Penilaian Tingkat Kesehatan	Penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat kesehatan BUMN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
Peringkat (<i>rating</i>)	Opini yang diberikan oleh Perusahaan Pemeringkat berdasarkan hasil pemeringkatan.
Peringkat Korporasi (<i>corporate rating</i>)	Opini yang diberikan oleh Perusahaan Pemeringkat berdasarkan hasil pemeringkatan terhadap suatu perusahaan.
Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	Peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk perusahaan dan/atau pemerintah.
Peringkat Komposit Risiko	Peringkat yang ditetapkan melalui 2 (dua) variabel penilaian yaitu penilaian terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan penilaian terhadap pencapaian kinerja.
Aspek Dimensi	Aspek dalam Penilaian RMI yang terdiri dari budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data dan teknologi Risiko.
Aspek Kinerja	Aspek dalam Penilaian RMI yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>) dan Peringkat Komposit Risiko.
Skor RMI	Skor hasil Penilaian RMI yang mencakup penilaian atas Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja.
Tim Penilai Internal	Tim internal yang dibentuk oleh Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko untuk melakukan Penilaian RMI.
Penilaian Internal	Penilaian RMI yang dilakukan secara mandiri oleh Tim Penilai Internal BUMN.

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Penilai Independen	Konsultan eksternal atau instansi pemerintah yang memiliki kapabilitas dalam Penilaian RMI yang ditunjuk oleh Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
Penilaian Independen	Penilaian RMI yang dilakukan oleh Penilai Independen.
Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	Model koordinasi Manajemen Risiko di dalam organisasi yang membagi fungsi-fungsi menjadi tiga lini.
Lini Pertama	Unit pemilik Risiko yang merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis.
Lini Kedua	Fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen yang merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan.
Lini Ketiga	Fungsi audit intern yang merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.
Dimensi	Faktor-faktor yang digunakan untuk melakukan Penilaian RMI yang terdiri atas budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, dan model, data, dan teknologi Risiko.
Parameter	Tolok ukur atas tiap-tiap Dimensi yang digunakan pada proses Penilaian RMI.
Kriteria	Ukuran yang menjelaskan dasar atas penilaian tiap-tiap Parameter yang terbagi atas skala 1 (satu) sampai dengan skala 5 (lima).

B. Latar Belakang

Tingkat kematangan Risiko BUMN diukur menggunakan Penilaian RMI yang memiliki relevansi dengan Aspek Kinerja. Tujuan dari Penilaian RMI adalah untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai pada BUMN. Hasil Penilaian RMI utamanya untuk mendapatkan gap dan langkah perbaikan peningkatan penerapan Manajemen Risiko.

Kerangka standar Penilaian RMI merupakan hal yang penting agar di masing-masing BUMN tidak menggunakan metode dan Parameter yang berbeda. Penilaian RMI dengan metode dan Parameter berbeda tersebut dapat menyebabkan hasil Penilaian RMI tidak dapat dioptimalkan untuk pembelajaran BUMN dan menyulitkan dalam melakukan evaluasi dan monitoring atas RMI BUMN serta seringkali tidak menggambarkan realisasi kinerja BUMN bersangkutan.

Kementerian BUMN saat ini telah memiliki 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”) yang pada Pasal 74 mengatur metode, Dimensi, dan tingkatan hasil Penilaian RMI. Pengaturan lebih lanjut mengenai Penilaian RMI memerlukan suatu petunjuk teknis sebagai panduan untuk mengimplementasikan Pasal 74 ayat (4) Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, yang selanjutnya disebut dengan Juknis Penilaian RMI.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan disusunnya Juknis Penilaian RMI adalah untuk menjadi panduan bagi BUMN dalam melakukan Penilaian RMI baik yang dilakukan oleh Tim Penilai Internal maupun Penilai Independen. BUMN dapat memberlakukan Juknis ini kepada anak perusahaan BUMN sesuai peraturan perundang-undangan.

Ruang lingkup Juknis Penilaian RMI meliputi pengaturan tentang alur proses Penilaian RMI, Dimensi, Parameter, Kriteria, dan pelaporan yang digunakan dalam penilaian tersebut, dengan memperhatikan pencapaian kinerja berdasarkan Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko.

BAB II

PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*)

A. Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Penilaian RMI berbasis kinerja adalah penilaian yang menggabungkan antara Penilaian RMI berdasarkan Dimensi dengan realisasi kinerja yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko. Aspek penilaian kinerja memperhatikan skala penyesuaian yang dipandang bahwa kualitas penerapan Manajemen Risiko sinkron dengan hasil kinerja. Penilaian RMI berbasis kinerja tersebut sebagaimana digambarkan pada Diagram 1.

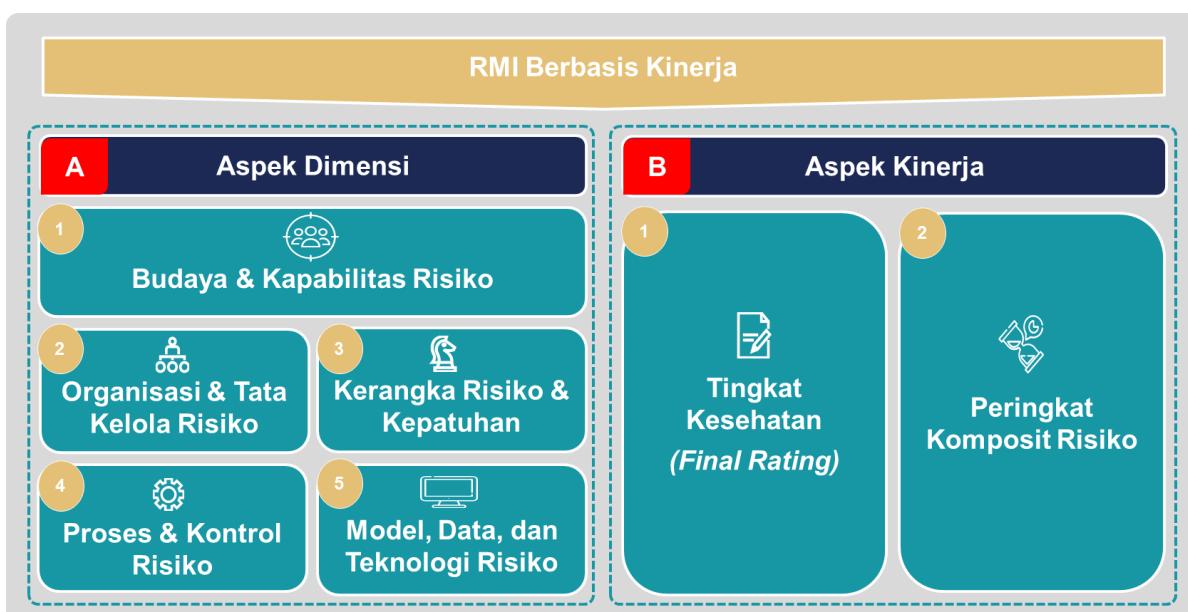


Diagram 1. Penilaian RMI Berbasis Kinerja

B. Skala Spektrum Penilaian RMI

Skala spektrum Penilaian RMI menggunakan rentang penilaian dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dimana nilai 1 (satu) adalah nilai terendah dan 5 (lima) adalah nilai tertinggi yang digambarkan pada Diagram 2.

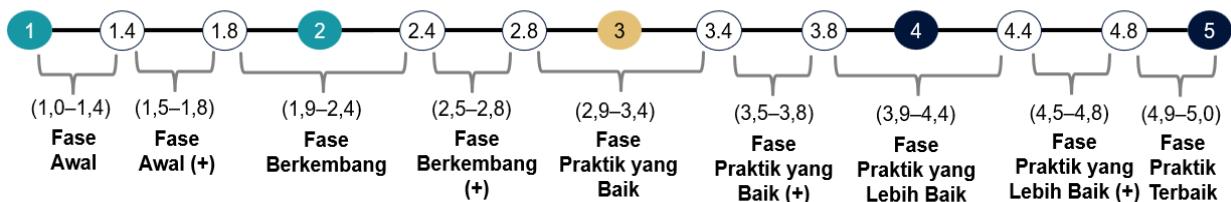


Diagram 2. Spektrum Hasil Penilaian RMI

1. Fase Awal (*Initial Phase*), terdiri dari 2 (dua) sub-tingkat:

- Fase Awal** dengan skor Penilaian RMI berkisar antara 1,0 hingga 1,4 dari skala 5. BUMN dalam fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - 1) BUMN telah menerapkan sejumlah Dimensi praktik Manajemen Risiko;
 - 2) Budaya Risiko dan kesadaran akan Risiko para pegawai masih rendah;

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

-
- 2) Rata-rata pegawai cukup sadar akan Risiko, budaya Risiko mulai diterapkan di dalam perusahaan;
 - 3) Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko telah diterapkan, meskipun efektivitas atau level implementasinya masih bervariasi;
 - 4) BUMN telah menerapkan Manajemen Risiko secara konsisten di setiap bagian perusahaan sesuai *framework* manajemen Risiko yang telah ditetapkan dan menerapkan prinsip Manajemen Risiko secara terus-menerus; dan
 - 5) Penjabaran (*cascading*) target kinerja perusahaan telah dilakukan hingga tingkat individu.
- b. **Fase Praktik Yang Baik (+)** dengan skor Penilaian RMI berkisar antara 3,5 hingga 3,8 dari skala 5. BUMN pada fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui fase praktik yang baik dan sedang dalam transisi menuju fase praktik yang lebih baik.
4. **Fase Praktik Yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)**, terdiri dari 2 (dua) sub-tingkat:
- a. **Fase Praktik Yang Lebih Baik** dengan skor Penilaian RMI BUMN berkisar antara 3,9 hingga 4,4 dari skala 5. BUMN pada fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - 1) BUMN menerapkan seluruh Dimensi praktik Manajemen Risiko yang kuat, yang secara rata-rata mendekati atau sejalan dengan praktik standar global industrinya;
 - 2) Semua pegawai sadar akan Risiko, penerapan budaya Risiko perusahaan telah memasuki tahap yang lebih luas, kompleks dan semakin terintegrasi di dalam perusahaan, baik bagi pimpinan maupun setiap individu
 - 3) Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko diimplementasikan cukup efektif;
 - 4) BUMN telah menerapkan Manajemen Risiko dengan perbaikan terus-menerus sebagai bukti perusahaan telah proaktif dalam penerapan Manajemen Risiko;
 - 5) Penerapan Manajemen Risiko telah didukung sistem informasi yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan; dan
 - 6) Evaluasi terhadap pencapaian kinerja telah dilakukan secara berkala.
 - c. **Fase Praktik Yang Lebih Baik (+)** dengan skor Penilaian RMI berkisar antara 4,5 hingga 4,8 dari skala 5. BUMN pada fase ini memiliki praktik Manajemen Risiko melampaui praktik yang lebih baik dan sedang dalam transisi menuju praktik terbaik.

5. **Fase Praktik terbaik (*Best Practice Phase*)** dengan skor Penilaian RMI berkisar antara 4,9 hingga 5,0 dari skala 5. BUMN dalam fase ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- 1) BUMN menerapkan praktik-praktik terbaik Manajemen Risiko sesuai praktik standar global industrinya;
 - 2) Budaya Risiko sepenuhnya tertanam di dalam organisasi, telah dilaksanakan sepenuhnya oleh seluruh insan di BUMN yang didukung dengan pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kapabilitas sumber daya Manajemen Risiko;
 - 3) Struktur organisasi, kerangka kerja, kepatuhan, proses, sistem, dan alat yang berkaitan dengan Manajemen Risiko diterapkan secara efektif dan dilakukan perbaikan secara berkelanjutan;
 - 4) Proses Manajemen Risiko menggunakan metode yang terdepan (advanced) dengan sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya. Pembaharuan dan perbaikan proses Manajemen Risiko dilakukan secara berkelanjutan;
 - 5) BUMN telah menempatkan Manajemen Risiko sebagai pendorong untuk menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan menjadi dasar setiap pengambilan keputusan dengan memperhitungkan setiap peluang yang ada; dan
 - 6) Tren kinerja meningkat dari tahun ke tahun.

C. Aspek Dimensi

Aspek Dimensi dalam Penilaian RMI terdiri dari:

1. Budaya dan Kapabilitas Risiko:
 - a. Budaya Risiko;
 - b. Kapabilitas Risiko.
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko:
 - a. Organ Pengelola Risiko;
 - b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko;
 - c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi.
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan:
 - a. Strategi Risiko;
 - b. Kebijakan dan Prosedur;
 - c. Fungsi Kepatuhan;
 - d. Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern.
4. Proses dan Kontrol Risiko:
 - a. Identifikasi;
 - b. Pengukuran dan Prioritisasi Risiko;
 - c. Perlakuan Risiko;
 - d. Pelaporan Risiko.

5. Model, Data, dan Teknologi Risiko:

- Permodelan dan Teknologi Risiko;
- Data Risiko.

Parameter dan Kriteria Penilaian RMI untuk tiap-tiap Dimensi di atas dapat mengacu pada Lampiran II.

D. Aspek Kinerja

Aspek Kinerja dalam Penilaian RMI terdiri dari:

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

Tingkat Kesehatan dinilai menggunakan Peringkat Akhir (*Final Rating*). Peringkat Akhir (*Final Rating*) merupakan peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk perusahaan dan/atau pemerintah sebagaimana didefinisikan pada Pasal 1 angka 51 Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang telah dinilai oleh Perusahaan Pemeringkat.

2. Peringkat Komposit Risiko

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

E. Alur Proses Penilaian RMI

Penilaian RMI dilakukan mengikuti alur proses sebagaimana digambarkan pada Diagram

3.



Diagram 3. Ringkasan Alur Proses Penilaian RMI

Setiap tahapan sesuai alur proses di atas harus dilakukan pada saat Penilaian RMI. Penilai Independen wajib menjalankan prosedur Penilaian RMI secara profesional untuk dapat memberikan keyakinan atas tingkat penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan Dimensi, Parameter, dan Kriteria Penilaian RMI dalam Juknis ini.

1. Penunjukan Pelaksana Penilaian RMI

- a. Penilaian RMI oleh Tim Penilai Internal (Penilaian Internal)
 - 1) Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko membentuk dan menetapkan tim penilai untuk melakukan Penilaian RMI dengan metode Penilaian Internal melalui Surat Keputusan Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
 - 2) Tim yang akan dibentuk dalam pelaksanaan Penilaian Internal memiliki minimal kualifikasi sebagai berikut:
 - a) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;
 - b) Memiliki pengetahuan Manajemen Risiko yang baik;
 - c) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
 - d) Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis BUMN;
 - e) Memiliki integritas dan mampu bersikap independen;
 - f) Mampu mengevaluasi dokumen secara terperinci; dan
 - g) Memiliki keterampilan wawancara.
 - 3) Penilaian RMI pada BUMN dan anak perusahaan BUMN dilakukan oleh tim yang terdiri dari Lini Kedua dan Lini Ketiga yang diketuai oleh Lini Ketiga. Komposisi Tim Penilai berasal dari BUMN dan anak perusahaan BUMN dengan ketentuan: (i) Tim penilai yang berasal dari suatu anak perusahaan tidak dapat melakukan Penilaian RMI untuk perusahaan asalnya; dan (ii) Penilaian RMI di BUMN induk dilakukan oleh Tim Penilai yang ketua timnya bukan berasal dari BUMN induk tersebut.
 - 4) Penilaian RMI untuk BUMN yang tidak memiliki anak perusahaan dilakukan oleh Tim Penilai Internal yang terdiri atas Lini Kedua dan Lini Ketiga yang diketuai oleh Lini Ketiga.
- b. Penilaian RMI oleh Penilai Independen
 - 1) Direksi menunjuk pihak independen eksternal untuk melakukan penilaian sesuai dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) pengadaan masing-masing BUMN.
 - 2) Penilai Independen yang bertugas melakukan Penilaian RMI terlebih dahulu menandatangani perjanjian kerahasiaan (*Non-Disclosure Agreements*) sebelum melakukan Penilaian RMI guna memastikan bahwa tim penilai tidak akan melakukan tindakan yang menyebabkan kebocoran informasi rahasia

dari BUMN dan/atau anak perusahaan BUMN sebagai bagian penting dari proses pelaksanaan Penilaian RMI.

- 3) Kualifikasi perusahaan/instansi Penilai Independen yang ditunjuk untuk melakukan Penilaian RMI, sebagai berikut:
 - a) Memiliki praktik atau afiliasi perusahaan yang bergerak di bidang Manajemen Risiko;
 - b) Memiliki pengalaman bekerja sama dengan BUMN, lembaga negara lainnya, regulator, atau perusahaan swasta di dalam dan luar negeri yang sesuai dengan sektor industri BUMN yang dinilai;
 - c) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan BUMN baik ukuran maupun kompleksitas; dan
 - d) Memiliki jumlah tim yang memadai dan personil yang kompeten dalam menjalankan Penilaian RMI sesuai dengan ukuran dan kompleksitas BUMN.
- 4) Anggota tim penilai yang ditunjuk untuk melakukan Penilai Independen memiliki kualifikasi sebagai berikut:
 - a) Memahami Dimensi, Parameter dan Kriteria Penilaian RMI serta seluruh ketentuan dalam Petunjuk Teknis ini;
 - b) Memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko;
 - c) Memiliki pemahaman terhadap praktik Manajemen Risiko terbaik;
 - d) Memiliki pengalaman dalam menjalankan Penilaian RMI pada perusahaan yang setara dengan BUMN baik ukuran maupun kompleksitas; dan
 - e) Memiliki pemahaman mendalam terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada sektor industri BUMN yang dilakukan Penilaian RMI.
- c. Dalam hal penilaian dilakukan oleh Penilai Independen, Tim Penilai Internal menjadi *counterpart* Penilai Independen guna mendukung kelancaran pelaksanaan Penilaian RMI oleh Penilai Independen.
- d. Tim Penilai Internal menunjuk PIC Koordinasi untuk mempercepat pengumpulan seluruh dokumen dari *Risk Owner/Risk Officer/Risk Agent* Unit sebagai materi Penilaian RMI kepada Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.

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

- a. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun daftar kebutuhan data sesuai dengan Parameter dan Kriteria Penilaian RMI Kementerian BUMN sebagaimana terdapat dalam Lampiran II.
- b. Data yang dibutuhkan minimal memenuhi ketentuan sesuai dengan Parameter Penilaian RMI. Referensi data/dokumen yang dibutuhkan merujuk pada

Lampiran III. Daftar referensi data/dokumen tersebut dapat ditambahkan apabila dipandang perlu.

- c. Tim Penilai Internal menyusun dan mengirimkan pemberitahuan tertulis kepada Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Pemantau Risiko, Kepala Unit dan *risk officer* di BUMN sebagai pemberitahuan resmi yang berisi:
 - 1) Informasi proses Penilaian RMI yang sedang dilakukan;
 - 2) Gambaran tahapan proses Penilaian RMI; dan
 - 3) Nama dan detail kontak anggota Tim Penilai Internal atau Penilai Independen serta PIC Koordinasi yang bertanggung jawab.
- d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyampaikan permintaan data kepada PIC Koordinasi, yang terdiri dari:
 - 1) Tujuan permintaan data antara lain untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai basis fakta dalam menilai RMI BUMN tersebut.
 - 2) Daftar kebutuhan data yang berisi:
 - a) Deskripsi data yang dibutuhkan;
 - b) Nama dokumen yang memuat data yang dibutuhkan;
 - c) Ketersediaan data (*checklist*); dan
 - d) Kolom untuk menuliskan keterangan, seperti nomor halaman dokumen yang memuat data dan alasan jika data tidak ada.
 - 3) Ketentuan terkait data/dokumen yang disampaikan yaitu periode dokumen sesuai dengan periode observasi penilaian (1 Januari sampai dengan 31 Desember) serta merupakan data/dokumen yang telah disahkan, telah disosialisasikan, dan/atau diimplementasikan dalam kegiatan operasi perusahaan sesuai dengan periode observasi penilaian.
 - 4) Tenggat waktu penyerahan data.
- e. PIC Koordinasi selanjutnya mengirim dokumen yang telah dikumpulkan ke Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.
- f. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen membangun survei yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan menghindari survei yang berpotensi memperoleh hasil yang bias/normatif/kecenderungan terdistribusi pada salah satu *tail* (kanan atau kiri saja).
- g. Pengisian survei dilakukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi, perwakilan unit Lini Pertama, perwakilan unit Lini Kedua yang tidak merangkap sebagai tim penilai, dan perwakilan unit Lini Ketiga yang tidak merangkap sebagai tim penilai.
- h. Penentuan responden yang menjadi perwakilan unit Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga mewakili populasi masing-masing lini.

-
- i. Responden yang mengisi survei dipastikan memahami pertanyaan atau pernyataan survei dan dipastikan melakukan pengisian secara objektif tanpa tekanan atau pengaruh dari siapapun.
 - j. Pengolahan hasil survei dilakukan secara ilmiah yang dapat mencerminkan kondisi atau fakta yang ada di lapangan.
 - k. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun penilaian berdasarkan reviu dokumen yang telah terkumpul dan hasil survei sekaligus sebagai persiapan materi yang perlu didalami pada tahap wawancara. Langkah yang dilakukan dalam proses ini yaitu:
 - 1) Mengevaluasi Kriteria dari tiap Parameter sebagaimana terdapat pada Lampiran II. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen memberikan skor hasil reviu dokumen dan survei untuk tiap Parameter dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Pemenuhan Kriteria akan menentukan skor untuk setiap Parameter.
 - b) Jumlah/kualitas Kriteria yang harus dipenuhi akan meningkat secara progresif dari skor 1 sampai 5.
 - c) Untuk tiap Parameter, skor diberikan hanya dalam "bilangan bulat" yaitu 1,2,3,4,5 tanpa desimal/pecahan. Sedangkan skor untuk tiap Dimensi dapat berupa pecahan dalam satu angka desimal berdasarkan rata-rata skor tiap Parameter.

Pada saat melakukan penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen harus dapat mengevaluasi apakah seluruh Kriteria di masing-masing Parameter terpenuhi. Jika salah satu Kriteria tidak terpenuhi, maka dianggap tidak memenuhi keseluruhan Kriteria untuk mencapai skor yang dituju. Misalnya, jika terdapat 3 Kriteria untuk mencapai skor 4, tetapi BUMN hanya memenuhi 2 dari 3 Kriteria, maka BUMN tersebut harus diberi skor 3.

- 2) Mengumpulkan bukti-bukti sebagai justifikasi skor hasil reviu dokumen dan survei sesuai Kriteria evaluasi berdasarkan dokumen yang disediakan oleh unit terkait dan yang tersedia untuk umum (*public domain*) misalnya penelusuran pers dan pengumuman publik. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen wajib mendokumentasikan pengumpulan bukti-bukti sebagai justifikasi skor hasil reviu dokumen dan survei, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Mencantumkan sumber dokumen atau survei yang memuat data/informasi temuan.
 - b) Mencantumkan bukti data-data yang relevan misalnya berupa tangkapan layar (*screenshot*) dokumen, artikel/video publikasi perusahaan yang sesuai dengan Kriteria untuk tiap Parameter.

- c) Jika tidak ditemui bukti-bukti dari hasil reviu dokumen dan survei, maka Parameter tersebut harus ditandai sebagai Parameter yang akan diutamakan untuk dibahas lebih mendalam saat tahap wawancara.
 - I. Setelah melakukan reviu atas dokumen dan survei yang dikumpulkan, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menentukan skor dari hasil reviu dokumen dan survei serta mengisi lembar penilaian dengan informasi berikut:
 - 1) Temuan/gap utama: diisi sesuai temuan Tim Penilai yang didapatkan dari kajian dokumen dan survei, kemudian diberi skor sesuai Kriteria evaluasi.
 - 2) Kutipan dan bukti penting: diisi dengan bukti-bukti penting yang mendukung temuan pada poin 1.
 - 3) Sumber data: diisi dengan sumber/lokasi dari bukti-bukti yang dikumpulkan (sebagai referensi).
 - 4) Penentuan skor dan penjelasan singkat mengenai justifikasi pemberian skor sesuai masing-masing Kriteria evaluasi.
- Ilustrasi lembar penilaian hasil reviu dokumen digambarkan dalam diagram pada Lampiran IV.A.
- Penentuan skor sebelum melakukan wawancara ditujukan untuk:
- 1) Mendapatkan gambaran/pemahaman atas kematangan Risiko pada BUMN agar tahapan wawancara menjadi lebih terarah.
 - 2) Mengoptimalkan waktu wawancara untuk membahas pertanyaan yang sulit dikaji dengan kajian dokumen (misalnya budaya Risiko, rencana transformasi *Enterprise Risk Management/ERM* yang mungkin masih dirahasiakan dan sebagainya).

3. Wawancara

- a. Metode wawancara ditetapkan oleh Tim Penilai Internal atau Penilai Independen.
- b. Wawancara dilakukan minimal terhadap Perwakilan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi (bagi BUMN Konglomerasi), Direksi, tim dari Lini Kedua seperti Unit Manajemen Risiko dan tim dari Unit Kepatuhan, tim dari Lini Ketiga (Internal Audit), serta kepala unit Lini Pertama/*risk owner*.
- c. Wawancara dilakukan dengan panduan lembar penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei. Cara memanfaatkan hasil reviu dokumen dan survei untuk menunjang proses penilaian selama wawancara yaitu:
 - 1) Pada saat melakukan reviu dokumen dan survei, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengategorikan 3 jenis Parameter sebagai berikut:

- a) Parameter prioritas tinggi untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter yang tidak memiliki bukti/dasar fakta berdasarkan hasil reviu dokumen dan survei.
 - b) Parameter prioritas menengah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter dengan beberapa bukti/dasar fakta yang ditemukan dari hasil reviu dokumen dan survei, namun belum cukup untuk menjustifikasi pemenuhan Kriteria tertentu.
 - c) Parameter prioritas rendah untuk dilakukan pendalaman yaitu Parameter lain selain Parameter poin a dan b di atas.
- 2) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menyusun daftar pertanyaan wawancara berdasarkan lembar penilaian hasil reviu dokumen dan survei, mulai dari Parameter dengan prioritas tinggi hingga Parameter dengan prioritas rendah.
 - 3) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat memeriksa Kriteria Penilaian RMI dan mengubahnya menjadi pertanyaan sebagai panduan untuk wawancara. Pemahaman yang diperoleh dari kajian dokumen dan survei juga dapat ditambahkan dalam penjelasan pertanyaan untuk memberikan konteks yang lebih luas. Karakteristik pertanyaan yang dapat diajukan pada saat wawancara yaitu:
 - a) Mampu mengarahkan kepada isu Parameter;
 - b) Mampu mengelaborasi dan mengarahkan posisi pemenuhan Kriteria atas suatu Parameter;
 - c) Mampu menghasilkan informasi yang dapat dibuktikan secara jelas dengan didukung bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis BUMN atau dibuktikan dengan hasil nyata atau dampak yang dapat diukur.
- d. Mengevaluasi hasil wawancara dan menentukan skor dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - 1) Mengevaluasi temuan dari hasil wawancara dan membandingkannya dengan hasil reviu dokumen dan survei. Jika terdapat perbedaan informasi, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen melakukan validasi terhadap informasi yang lebih mutakhir dengan memastikan informasi tersebut telah didukung oleh:
 - a) Bukti dokumen yang sudah disahkan/diformalkan dan dijadikan panduan dalam proses bisnis BUMN.
 - b) Bukti non dokumen yang telah dikonfirmasi kepada pihak lain dengan hasil informasi yang konsisten.

Kutipan penting dari wawancara selanjutnya dituangkan dalam lembar penilaian bersamaan dengan hasil reviu dokumen dan survei dengan ilustrasi sebagaimana pada Lampiran IV.A.

- 2) Mereviu skor penilaian dari hasil reviu dokumen dan survei berdasarkan informasi tambahan dari wawancara.
- 3) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat mengirimkan tambahan permintaan data menindaklanjuti informasi tambahan yang ditemukan dalam wawancara Penilaian RMI.
- e. Hasil proses wawancara ini diantaranya yaitu:
 - 1) Sudut pandang manajemen dan karyawan BUMN terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk mengawal tercapainya sasaran perusahaan.
 - 2) Bukti kualitatif dan kuantitatif untuk memvalidasi atau mereviu skor penilaian hasil reviu dokumen dan survei.

4. Penilaian dan Pelaporan

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

a. Menentukan Skor Aspek Dimensi

- 1) Menganalisis celah (*gap*) pemenuhan Kriteria dan melakukan penilaian skor untuk setiap Parameter dengan mempertimbangkan bukti-bukti data dan fakta secara keseluruhan dari reviu dokumen serta hasil wawancara Penilaian RMI. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menginput skor untuk setiap Parameter dengan skala 1-5, sebagaimana ilustrasi pada Diagram 4.

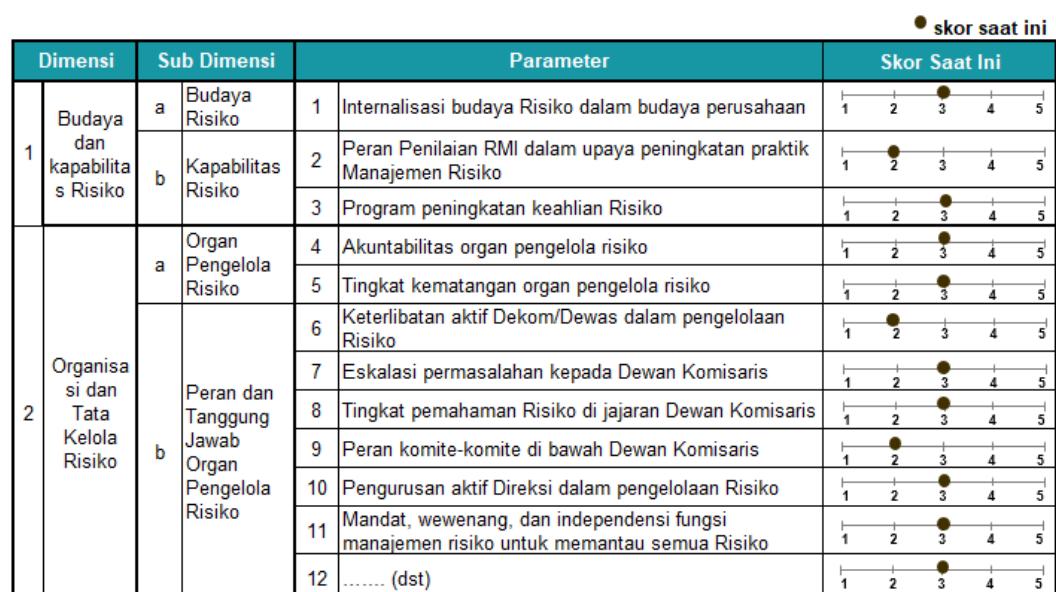


Diagram 4. Ilustrasi Input Skor tiap Parameter Penilaian RMI

- 2) Menentukan skor untuk setiap Dimensi menggunakan metode rata-rata dari skor untuk semua Parameter dalam Dimensi tersebut. Ilustrasi penentuan skor Aspek Dimensi digambarkan pada Diagram 5.

Dimensi		Sub Dimensi		Parameter		Skor Parameter	Skor Dimensi
1	Budaya dan kapabilitas Risiko	a	Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	3	2,7
		b	Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	2	
				3	Program peningkatan keahlian Risiko	3	
2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a	Organ Pengelola Risiko	4	Akuntabilitas organ pengelola risiko	3	2,9
				5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	3	
				6	Keterlibatan aktif Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	2	
				7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	3	
				8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	3	
				9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	2	
				10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3	
				11	Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	3	
				12	Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	3	
		c	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	3	
3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a	Strategi Risiko	20 Dst	3	3,1
		a	Permodelan dan Teknologi Risiko	40	Model / alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	3	
5	Model, data, dan teknologi risiko			41	Sistem informasi Manajemen Risiko	4	3,7
		b	Data Risiko	42	Cakupan dan kualitas data Risiko	4	
Skor Aspek Dimensi						3,1	

Diagram 5. Ilustrasi Penentuan Skor Aspek Dimensi

- 3) Menganalisis kekuatan dan kelemahan dari Aspek Dimensi untuk menentukan celah (gap) serta rekomendasi perbaikan berkelanjutan.
- 4) Menyusun hasil penilaian atas Aspek Dimensi dengan membuat ringkasan yang memuat:
- Skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut.
 - Skor Aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter.
 - Temuan utama yang menunjukkan:
 - Kekuatan/aspek yang sudah baik.
 - Gap/kekurangan/area perbaikan.
 - Mencantumkan rekomendasi-rekomendasi perbaikan pada aspek Dimensi yang dapat dilakukan untuk jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun).

Ilustrasi ringkasan penilaian atas Aspek Dimensi digambarkan dalam diagram pada Lampiran IV.B

-
- 5) Melakukan validasi skor Aspek Dimensi.
 - a) Sebelum dilakukan finalisasi atas hasil skor Aspek Dimensi dalam Penilaian RMI, hasil skor divalidasi berdasarkan beberapa data/fakta yang tersedia, diantaranya:
 - (1) Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan data historis hasil Penilaian RMI di periode sebelumnya, dengan ketentuan Penilaian sebelumnya dilakukan menggunakan Dimensi, Parameter, dan Kriteria yang sama.
 - (2) Membandingkan hasil Penilaian RMI saat ini dengan kondisi aktual misalnya terdapat kejadian Risiko besar yang melibatkan BUMN dan belum menjadi pertimbangan pada proses Penilaian RMI.
 - (3) Melakukan evaluasi terhadap realisasi penyelesaian rekomendasi atas hasil Penilaian RMI tahun sebelumnya.
 - b) Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat menilai apakah diperlukan penyesuaian skor pada tingkat terkecil untuk memvalidasi hasil misalnya menyesuaikan skor beberapa Parameter untuk menentukan skor Penilaian RMI secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) kejadian yang mengharuskan dilakukannya penyesuaian. Sebagai contoh suatu BUMN terkena dampak yang material atas peristiwa Risiko satu tahun ke belakang (misalnya, banyak kasus kecelakaan kerja atau kebakaran pabrik) sehingga skor Penilaian RMI secara keseluruhan seharusnya lebih rendah dari hasil skor awal Penilaian RMI. Dalam situasi tersebut, Tim Penilai Internal atau Penilai Independen dapat:
 - (1) Menyelidiki akar penyebab terjadinya materialisasi peristiwa risiko tersebut (misalnya, kurang baik dalam penerapan K3); dan
 - (2) Menentukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan topik tersebut dan menyesuaikan skor awal dengan tambahan bukti-bukti baru yang ditemukan (misalnya menyesuaikan skor Dimensi Proses dan Kontrol Risiko dan menambahkan bukti bahwa BUMN tersebut kurang memiliki kontrol atas penerapan K3).
 - c) Skor Aspek Dimensi merupakan cerminan kondisi penerapan Manajemen Risiko dalam rentang periode observasi penilaian sehingga sangat dimungkinkan skor Aspek Dimensi naik atau turun dari periode sebelumnya sesuai dengan kejadian yang ada selama periode penilaian.

b. Menentukan Skor Aspek Kinerja

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

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

Tabel 1. Bobot Aspek Kinerja

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

- 4) Konversi penilaian Tingkat Kesehatan dan Peringkat Komposit Risiko merujuk pada Tabel 2 dan Tabel 3.
- a) Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

Tabel 2. Konversi Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

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

- b) Konversi Peringkat Komposit Risiko

Tabel 3. Konversi Peringkat Komposit Risiko

Peringkat Komposit Risiko	Nilai Konversi
1	100
2	78
3	55
4	33
5	10

- 5) Perolehan nilai hasil konversi pada butir 4) dikalikan dengan bobot masing-masing pada butir 3) menghasilkan total skor Aspek Kinerja.

- 6) Penyesuaian skor penilaian Aspek Dimensi terhadap perolehan total skor Aspek Kinerja menggunakan Tabel 4.

Tabel 4. Penyesuaian Skor pada Penilaian Aspek Dimensi

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

- 7) Ilustrasi perhitungan skor Aspek Kinerja sebagaimana digambarkan pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Ilustrasi 1

Tabel 5. Ilustrasi 1 Perhitungan Skor Aspek Kinerja

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

Ilustrasi 2

Tabel 6. Ilustrasi 2 Perhitungan Skor Aspek Kinerja

Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x bobot
Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	BBB	67	50%	33,5
Peringkat Komposit Risiko	4	33	50%	16,5
Total Skor Aspek Kinerja				50,00
Penyesuaian Skor				-1,0

c. Penentuan Skor RMI

Setelah dilakukan perhitungan skor Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja, selanjutnya dilakukan perhitungan Skor RMI sebagaimana ilustrasi pada Tabel 7 dan Tabel 8.

Ilustrasi 1

Tabel 7. Ilustrasi 1 Perhitungan Skor RMI

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

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

Ilustrasi 2

Tabel 8. Ilustrasi 2 Perhitungan Skor RMI

ASPEK DIMENSI						
Parameter	Dimensi	Deskripsi			Skor Dimensi	Skor
1 s.d. 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko			2,6	
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko			3,1	
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan			3,0	
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko			2,8	
40 s.d. 41	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko			3,0	
1 s.d. 41	Skor Aspek Dimensi					2,9
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	BBB	67	50%	33,5	
2	Peringkat Komposit Risiko	4	33	50%	16,5	
1 s.d. 2	Skor Aspek Kinerja					50,00
	Penyesuaian Skor					0,0*
SKOR RMI						2,9

*Keterangan:

Tidak dilakukan penyesuaian skor karena skor Aspek Dimensi Penilaian RMI yang diperoleh < 3,00.

- d. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen mendiskusikan dan mengonfirmasi draf hasil Penilaian RMI bersama dengan Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Hasil konfirmasi berupa analisa celah (*gap*) setiap Dimensi Penilaian RMI kemudian ditetapkan rekomendasi perbaikan yang wajib ditindaklanjuti oleh BUMN dalam jangka pendek (kurang dari 1 tahun ke depan) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun). Penyusunan rekomendasi tersebut memuat hal-hal berikut:
 - 1) Tabel rekomendasi perbaikan Manajemen Risiko.
 - 2) Pemetaan rekomendasi berdasarkan dampak dan kemudahan implementasi.
 - 3) Prioritisasi penyelesaian rekomendasi dikelompokkan berdasarkan:

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

Format penyusunan rekomendasi hasil Penilaian RMI sebagaimana pada Lampiran IV.C. Selanjutnya atas rekomendasi dan prioritisasi yang telah dilakukan disusun peta jalan (*roadmap*) perbaikan Manajemen Risiko.

- e. Direksi bertanggung jawab terhadap penyelesaian rekomendasi perbaikan yang telah ditetapkan sesuai dengan lini masa (*timeline*) dan wajib memberikan penjelasan atas tidak tercapainya tindak lanjut kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Kementerian BUMN. Rekomendasi perbaikan tersebut menjadi bagian dari penilaian kinerja Direksi.
- f. Tim Penilai Internal atau Penilai Independen menyusun dan melakukan finalisasi laporan Penilaian RMI yang memuat paling sedikit:
 - 1) Tujuan, ruang lingkup, lini masa (*timeline*), dan sistematika pelaksanaan Penilaian RMI.
 - 2) Ringkasan hasil Penilaian RMI berupa aspek yang sudah baik, celah (*gap*) utama, rekomendasi perbaikan dan peta jalan (*roadmap*) yang harus dilakukan oleh BUMN. Penyusunan peta jalan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Peta jalan memuat perbaikan jangka pendek (kurang dari 1 tahun) serta jangka panjang (lebih dari 1 tahun).
 - b) Periode peta jalan disesuaikan dengan periode RJP BUMN.
 - c) Peta jalan untuk rekomendasi perbaikan disusun dengan memperhatikan kesinambungan dengan pelaksanaan perbaikan merujuk pada peta jalan hasil Penilaian RMI sebelumnya.
 - 3) Hasil penilaian setiap Parameter dan bukti-bukti yang terkumpul.
- g. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko menyampaikan laporan hasil Penilaian RMI kepada Kementerian BUMN, Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Komite terkait, *risk owner*, dan *stakeholder* terkait lainnya.
- h. Gambaran umum hasil Penilaian RMI dipublikasikan pada laporan tahunan BUMN.
- i. Laporan Penilaian RMI beserta ringkasan hasil Penilaian RMI sebagaimana Lampiran V.A disampaikan kepada Kementerian BUMN paling lambat 1 (satu) bulan setelah tanggal Laporan Penilaian RMI melalui portal EGRC Kementerian BUMN.

- j. BUMN wajib menindaklanjuti rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI sesuai dengan lini masa (*timeline*) yang telah ditentukan dan disepakati oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- k. BUMN wajib mendokumentasikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI secara triwulan dengan melengkapi tabel yang ditetapkan dalam petunjuk teknis ini sebagaimana dimaksud pada Lampiran V.B.
- l. BUMN wajib menyampaikan progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan atas Penilaian RMI kepada Kementerian BUMN melalui portal EGRC Kementerian BUMN.

5. Pemantauan

- a. Kementerian BUMN melakukan reviu atas hasil Penilaian RMI BUMN dan melakukan konsolidasi hasil Penilaian RMI seluruh BUMN.
- b. Kementerian BUMN dapat melakukan pembahasan dengan BUMN atas tindak lanjut rekomendasi perbaikan Penilaian RMI.
- c. Kementerian BUMN melakukan evaluasi berkala atas progres tindak lanjut rekomendasi perbaikan hasil Penilaian RMI yang dilakukan oleh BUMN.

F. Pengaturan Implementasi Penilaian RMI

1. Penilaian RMI untuk pertama kali berlakunya Juknis ini dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Penilaian dilakukan oleh Penilai Independen.
 - b. Periode observasi penilaian dilakukan terhadap periode 1 Januari s.d. 31 Desember 2023.
 - c. Pelaporan hasil Penilaian RMI kepada Kementerian BUMN disampaikan paling lambat pada triwulan III tahun 2024.
2. Penilaian RMI untuk tahun-tahun berikutnya berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - a. Penilaian Independen selanjutnya dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam 3 (tiga) tahun.
 - b. Penilaian Internal dilakukan setiap tahun apabila pada tahun tersebut tidak dilakukan Penilaian Independen.
 - c. Dalam hal dilakukan Penilaian Internal, BUMN dapat menggunakan bantuan asistensi jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yang penunjukannya dilakukan oleh Direksi melalui penunjukan langsung.
 - d. Periode observasi Penilaian RMI dilakukan atas pelaksanaan Manajemen Risiko dan kinerja pada tahun lampau sejak 1 Januari s.d. 31 Desember.
 - e. Pelaporan hasil Penilaian RMI BUMN pada periode observasi tahun lampau kepada Kementerian BUMN disampaikan paling lambat pada triwulan III tahun berjalan.

3. Data dan/atau dokumen yang dijadikan sebagai rujukan dalam melaksanakan Aspek Dimensi Penilaian RMI adalah data dan/atau dokumen yang telah disahkan, telah disosialisasikan, dan/atau telah diimplementasikan dalam kegiatan operasi perusahaan pada tahun lampau.
4. Angka Aspek Kinerja yang dijadikan sebagai rujukan dalam Penilaian RMI adalah angka yang diterbitkan oleh perusahaan pemeringkat untuk Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan telah direview oleh SPI untuk Peringkat Komposit Risiko.
5. Penilaian RMI tahun 2023 untuk periode observasi penilaian 1 Januari s.d 31 Desember 2022, berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - a. Bagi BUMN yang telah melakukan Penilaian RMI, berlaku ketentuan:
 - 1) Penilaian RMI baik yang dilakukan oleh Penilai Independen atau yang dilakukan oleh Penilai Internal dengan mengacu pada pedomannya masing-masing dapat digunakan sebagai pemenuhan kewajiban Penilaian RMI yang ditetapkan dalam dokumen Aspirasi Pemegang Saham (APS) nomor S-683/MBU/10/2022 tanggal 24 Oktober 2022 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2023.
 - 2) Program perbaikan hasil analisa *gap* Penilaian RMI butir 1) dapat digunakan sebagai program perbaikan penerapan Manajemen Risiko yang sekaligus sebagai indikator KPI fungsi Manajemen Risiko pada RKAP tahun 2024.
 - b. Bagi BUMN yang belum melakukan Penilaian RMI, berlaku ketentuan:
 - 1) Penilaian dapat dilakukan baik dengan menggunakan Penilai Independen atau Penilai Internal dengan mengacu pada pedoman dalam Juknis ini yang laporannya dapat disampaikan kepada Kementerian BUMN paling lambat sampai dengan akhir triwulan I tahun 2024.
 - 2) Apabila BUMN memiliki keterbatasan keuangan atau sumber daya lainnya dan berdasarkan pertimbangan Direksi setelah berkonsultasi dengan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas diperoleh kesimpulan bahwa Penilaian RMI tahun 2023 tidak dilakukan, maka pemenuhan kewajiban Penilaian RMI sebagaimana dokumen APS RKAP tahun 2023 dapat digugurkan dengan memberikan penjelasan kepada Kementerian BUMN saat penyampaian laporan pertanggungjawaban tahun buku 2023.
 - 3) Apabila BUMN menempuh pilihan butir 2), maka program perbaikan penerapan Manajemen Risiko yang digunakan sebagai indikator KPI fungsi Manajemen Risiko pada RKAP tahun 2024 mengikuti ketentuan: (i) prioritas program perbaikan penerapan Manajemen Risiko meliputi perbaikan pada budaya Risiko, struktur tata kelola Risiko, sistem dan pengendalian Risiko,

serta *data modelling* Risiko, (ii) jumlah program paling sedikit memenuhi seluruh Parameter skor 2 dan sebagian skor 3 pada setiap Aspek Dimensi.

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

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



Rini Widyastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
NOMOR : SK-8/DKU.MBU/12/2023

TANGGAL : 6 Desember 2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS
KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*) DI LINGKUNGAN BADAN
USAHA MILIK NEGARA

PARAMETER DAN KRITERIA PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO

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

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

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>kerja khusus), namun tidak ada keterlibatan Lini Kedua dan Direksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direksi belum berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 		<p>awasi oleh Direksi dan Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya Risiko • Budaya Risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya Risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cepat mengantisipasi potensi Risiko dan menanggapinya dengan tepat ◦ Menyeimbangkan target jangka pendek dan Risiko jangka panjang ◦ Pembahasan Risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ◦ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ◦ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko • Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya Risiko (misal survei budaya Risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya Risiko • Budaya Risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya Risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat ◦ Menyeimbangkan target jangka pendek dan Risiko jangka panjang ◦ Pembahasan Risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ◦ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ◦ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) • Telah ada serangkaian sistem penunjang untuk pelaksanaan dan penanaman program budaya Risiko perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>mengenai program budaya Risiko dan kebijakan Risiko perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tersedia <i>dashboard</i> untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya Risiko/program budaya Risiko ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya Risiko, di antaranya: ○ Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya Risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus kecurangan internal, korupsi, pelanggaran kode etik pegawai, dan penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut ○ Penyelesaian program budaya risiko yang telah direncanakan
b. Kapabilitas Risiko	2. Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> ● Belum ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir ● Penilaian RMI pernah dilakukan oleh Tim Penilai Internal atau eksternal tidak dilakukan dengan periode yang sistematis ● Penilaian RMI masih bersifat <i>high-level</i>, kajian mendalam belum dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir ● Penilaian RMI baik yang dilaksanakan Tim Penilai Internal atau eksternal tidak dilakukan dengan periode yang sistematis ● Penilaian RMI belum mencakup semua Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) ● Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI, namun masih bersifat umum (tidak detil), serta tidak dilengkapi dengan lini masa dan penanggung jawabnya 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir ● Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), setidaknya dilaksanakan untuk level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) ● Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) ● Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) ● Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan ● Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun) dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) ● Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) ● Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) ● Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Komisaris/ 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan 	<p>serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi rekomendasi hasil Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan lebih dari 50% selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun 	Dewan Pengawas serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi hasil Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan sepenuhnya (100%) selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun Telah dilakukan verifikasi/audit Penilaian RMI oleh pihak independen (misal audit internal, atau tinjauan oleh pihak eksternal independen) sebagai "<i>check-and-balance</i>" untuk meminimalisir potensi bias dalam penilaian.
	3. Program peningkatan keahlian Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program peningkatan keahlian Risiko namun: <ul style="list-style-type: none"> Program belum diterapkan ke seluruh pegawai (misal hanya dikhususkan untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sehingga tingkat pelatihannya rendah (misal program pelatihan Risiko hanya diberikan kepada kurang dari 1% total jumlah pegawai) Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program peningkatan keahlian Risiko Program dapat diakses oleh sebagian besar pegawai Program disesuaikan dengan keahlian pegawai (yang memiliki akses ke pelatihan ini) Topik yang dibahas dalam program kemungkinan belum komprehensif (misal belum mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program peningkatan keahlian Risiko Program dapat diakses oleh semua pegawai Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program peningkatan keahlian Risiko Program dapat diakses oleh semua pegawai Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program peningkatan keahlian risiko Program dapat diakses oleh semua pegawai Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel Risiko dan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi Topik program bersifat komprehensif, mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> o Program pelatihan belum disesuaikan dengan tingkat keahlian pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kehadiran pelatihan relatif tinggi di beberapa divisi saja (misal divisi Manajemen Risiko) • Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara ad-hoc) 	<ul style="list-style-type: none"> data, dan teknologi Risiko Tingkat kehadiran pelatihan di atas 90% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Program belum diperbarui secara rutin (misal tidak dilakukan tinjauan setiap tahunnya) 	<ul style="list-style-type: none"> • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Kurikulum ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “feedback-loop”/pengumpulan feedback terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan Risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan Risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran • Kurikulum ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “feedback-loop”/pengumpulan feedback terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan Risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan Risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan • Telah dilakukan analisis untuk menilai keberhasilan/ruang perbaikan program, termasuk area-area di mana pegawai belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya • Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai industri yang dijalankannya untuk mengedukasi pegawainya terkait praktik terbaik global Manajemen Risiko (khususnya untuk pegawai di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko) • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi pelatihan Risiko, di antaranya:

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian penuh untuk pelatihan wajib terkait Manajemen Risiko/kesadaran Risiko untuk semua pegawai ○ Penyelesaian penuh pelatihan Risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk pegawai utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Kedua, dan Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi) ○ Telah ada bukti sanksi yang diterapkan kepada pegawai yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait Manajemen Risiko yang telah diwajibkan.
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko						
a. Organ Pengelola Risiko	4. Efektivitas fungsi pengelola risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada fungsi Risiko, namun telah ada beberapa pegawai yang diberi tugas yang berkaitan dengan Risiko meskipun secara terdesentralisasi dan belum terstruktur (misal terdapat manajer kontrol operasional yang memiliki ruang lingkup kerja yang berkaitan dengan Risiko di Unit Bisnis) • Belum ada Kepala unit Risiko, namun akuntabilitas untuk beberapa fungsi Risiko telah dilaksanakan oleh pimpinan lain (misal kepala bidang Audit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko terpusat berskala kecil, namun kegiatan Manajemen Risiko sebagian besar dilakukan secara terdesentralisasi (misal manajer Risiko dan kegiatan Manajemen Risiko tersebar di setiap Unit Bisnis) • Telah ada kepala unit Risiko, namun fungsi Manajemen Risiko tidak bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Telah ada fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko • Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas Risiko, sesuai dengan klasifikasi Risiko yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko • Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>Mengidentifikasi Risiko; Mengukur Risiko; Memonitor Risiko; Mengontrol atau memitigasi Risiko; Melaporkan eksposur Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pimpinan khusus yang diformalisasikan (di tingkat manajemen) untuk setiap Risiko utama (misal pimpinan khusus untuk Risiko proyek, Risiko strategis, Risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas 	manajemen dan kontrol Risiko dilakukan secara efektif (internal audit) <ul style="list-style-type: none"> Telah ada pimpinan khusus yang diformalisasikan (di tingkat manajemen) untuk setiap Risiko utama (misal pimpinan khusus untuk Risiko proyek, Risiko strategis, Risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya. Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas Struktur tata kelola Risiko yang jelas untuk setiap Unit Bisnis di bawah payung Grup (struktur tata kelola disesuaikan untuk risiko-risiko khusus seperti Risiko siber). Telah ada bukti yang jelas atas kinerja optimalisasi struktur tata kelola Risiko, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) struktur organisasi Risiko beserta penunjukan yang jelas untuk pimpinan yang bertanggung jawab atas risiko-risiko utama perusahaan
5. Tingkat kematangan organ pengelola Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko (misal beberapa organ masih dirangkap dengan organ lainnya) BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/ pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko BUMN dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola Risiko sesuai klasifikasi Risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola Risiko yang dituangkan dalam kebijakan/ pedoman Manajemen Risiko Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko BUMN dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		kebijakan/pedoman Manajemen Risiko.	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan tanpa mempertimbangkan selera Risiko BUMN 	<p>pengendalian dan pemodelan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera Risiko BUMN</p> <ul style="list-style-type: none"> Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi Praktik terbaik tata kelola Risiko diterapkan di induk dan semua anak perusahaan Keefektifan penerapan Manajemen Risiko ditinjau secara berkala (misal setiap tahun) oleh pihak independen (internal atau eksternal), kemudian dilakukan penyesuaian atau peningkatan untuk mencerminkan konteks saat ini (misal jenis Risiko utama yang ditangani, pertumbuhan/skala bisnis, strategi, dsb.)
b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6. Keterlibatan aktif Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah terlibat pada hal-hal yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, namun masih sedikit terlibat dalam isu-isu Risiko lain Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial namun belum ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan) 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Telah ada ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan untuk isu-isu risiko utama Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menyetujui sebagian dari poin berikut: <ul style="list-style-type: none"> Kebijakan untuk Risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan Daftar Risiko utama Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima Dewan Komisaris/Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi Risiko di perusahaan (penekanan secara top-down) 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> Kebijakan untuk Risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan Daftar Risiko utama Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima Dewan Komisaris/Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas secara rutin terlibat dalam kegiatan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas rutin terlibat pada permasalahan Risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi Risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis Risiko yang memadai 	<p>sosialisasi Risiko di perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi Risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis Risiko yang memadai • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja keterlibatan aktif Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk isu-isu yang membutuhkan eskalasi/persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam periode pelaporan (dengan merujuk ambang batas materialitas yang telah ditetapkan) ◦ Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah mengambil peran sekurang-kurangnya dalam satu acara sosialisasi Manajemen Risiko Perusahaan
7. Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang dieskalasikan ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (misal dalam hal menangani pemenuhan persyaratan minimum regulator) meskipun eskalasi tidak dilakukan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Belum ada kriteria eskalasi yang jelas (memerlukan penilaian dari Direksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas ◦ Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat keputusan berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas ◦ Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat keputusan berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat) 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Belum ada kriteria eskalasi permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang jelas dari Direksi ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas 		<p>Komisaris/Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka Risiko yang telah disepakati (misal selera Risiko, batas Risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait Risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka Risiko yang telah disepakati (misal selera Risiko, batas Risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait Risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar Dewan Komisaris/Dewan Pengawas tidak menjadi penghambat, misal: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas merespon dengan cepat dan membuat keputusan tanpa menghabiskan waktu yang lama saat ada permasalahan yang dieskalasikan ke tingkat komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menyediakan waktu yang cukup untuk mengatasi masalah Risiko yang dikenakan dengan bukti ketidakhadiran minim saat rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas diadakan (terutama selama periode krisis)
8.	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun hanya sebagian kecil yang memiliki keahlian Manajemen Risiko yang masih dasar (misal belum ada Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas yang memiliki sertifikasi Manajemen Risiko atau 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris/Dewan Pengawas kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun hanya sebagian kecil yang memiliki keahlian Manajemen Risiko (misal beberapa anggota memiliki sertifikasi Manajemen Risiko, atau memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya) 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki keahlian manajemen untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) 	<ul style="list-style-type: none"> Semua Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki keahlian manajemen untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) Paling sedikit terdapat satu anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya 	<ul style="list-style-type: none"> Semua Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki keahlian dan kapabilitas Manajemen Risiko yang tinggi untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industrinya Belum ada rencana program pelatihan keahlian Manajemen Risiko bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, namun telah ada program yang pernah diikuti secara <i>ad-hoc</i> (misal beberapa anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pernah menghadiri forum eksekutif berkaitan dengan topik Manajemen Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana program pelatihan keahlian Manajemen Risiko bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah disusun, namun belum dilaksanakan seluruhnya 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya Program pelatihan keahlian Manajemen Risiko bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi Risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: <ul style="list-style-type: none"> Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip Manajemen Risiko Forum Manajemen Risiko dengan eksekutif industri lainnya Materi tentang Risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) Materi tentang perspektif global Manajemen Risiko Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite Risiko dibawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas) Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen Telah ada komite Risiko di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian sebagian program pelatihan Risiko untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang telah direncanakan dalam periode pelaporan Level keahlian Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (misal melalui sertifikasi) dapat dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i> 	<ul style="list-style-type: none"> (misal sebelumnya menjabat sebagai pimpinan bidang Manajemen Risiko) Program pelatihan keahlian Manajemen Risiko bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi Risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: <ul style="list-style-type: none"> Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip Manajemen Risiko Forum Manajemen Risiko dengan eksekutif industri lainnya Materi tentang Risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) Materi tentang perspektif global Manajemen Risiko Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite Risiko dibawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas) Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian sebagian program pelatihan Risiko untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang telah direncanakan dalam periode pelaporan Level keahlian Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (misal melalui sertifikasi) dapat dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Paling sedikit terdapat satu anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industrinya (misal sebelumnya menjabat sebagai pimpinan bidang Manajemen Risiko) dan mampu melihat potensi-potensi risiko. Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite Risiko dibawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas) Program pelatihan keahlian Manajemen Risiko bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi Risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya, seperti: <ul style="list-style-type: none"> Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip Manajemen Risiko Forum Manajemen Risiko dengan eksekutif industri lainnya Materi tentang Risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) Materi tentang perspektif global Manajemen Risiko Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian penuh program pelatihan Risiko untuk Dewan Komisaris/Dewan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	9. Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	Belum ada komite Risiko di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, namun telah ada setidaknya 1 (satu) anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bertanggung jawab atas hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada komite di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mengelola hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko, namun komite ini tidak dikhususkan untuk mengawasi topik Manajemen Risiko di perusahaan. • Permasalahan Risiko krusial dikelola oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas secara keseluruhan, tidak ditangani oleh komite khusus 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada komite Risiko di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mengelola topik Manajemen Risiko di perusahaan dengan: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya ◦ Tanggung jawab dari setiap komite belum jelas (khususnya dalam permasalahan yang berkaitan dengan strategi) • Rapat komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sering kali difokuskan untuk memberikan informasi terkini kepada anggota komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas ("komunikasi satu arah") • Komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilibatkan setidaknya dua kali dalam setahun untuk rapat komite Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih dari satu komite khusus tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (seukuran-kurangnya komite audit, komite Risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya ◦ Komite Risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim Risiko • Adanya tim audit khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor Risiko-Risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan • Rapat komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu Risiko yang dikesalasi ("diskusi dua arah") • Komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilibatkan setiap tiga bulan untuk mengikuti rapat komite Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih dari satu komite khusus tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (seukuran-kurangnya komite audit, komite Risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Komite Risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya ◦ Komite Risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim Risiko • Setiap Risiko utama organisasi dialokasikan kepada setidaknya 1 komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bertanggung jawab atau seluruh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas • Adanya tim sudut khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor Risiko-Risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan • Telah ada bukti bahwa komite berinteraksi dengan manajemen secara proaktif (tidak menunggu diminta), terutama pada periode di mana terdapat peningkatan potensi terjadinya peristiwa Risiko krusial • Rapat komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu Risiko yang dikesalasi ("diskusi dua arah")</p> <ul style="list-style-type: none"> Komite Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilibatkan lebih sering dari tiga bulan sekali untuk mengikuti rapat komite Risiko
10. Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Direksi belum terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif Direksi belum terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi belum terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum Direksi belum secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan) Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko. Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko. Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) belum dilakukan secara berkala 	(<i>threshold</i>) serta kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan implementasi metodologi penilaian Risiko belum dilakukan secara berkala	<p>Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta terimplementasinya sistem informasi Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana 	<p>Iainnya, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana Direksi telah menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pengambilan keputusan
11. Mandat, wewenang, dan independensi fungsi Manajemen Risiko untuk memantau semua Risiko	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau Risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan Risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan)	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat dan kewenangan formal untuk menjalankan tanggung jawab intinya. Namun terdapat ambiguitas antara peran fungsi Risiko pusat dengan fungsi Risiko Unit Bisnis (misal beberapa sumber daya/pegawai bertugas di keduanya). Selain itu, terdapat ambiguitas terkait keputusan kontrol antara Risiko dan Unit Bisnis Fungsi risiko pusat bersifat independen hanya dalam struktur organisasi dan jalur pelaporan, namun dalam pelaksanaannya Fungsi risiko tidak independen di semua tingkatan 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat yang jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan. Independensi dan kapabilitas staf Risiko dipastikan dengan pelatihan yang berkelanjutan dan kapasitas yang memadai Fungsi Risiko sepenuhnya terintegrasi ke semua proses bisnis utama 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi risiko melapor ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: Mengidentifikasi risiko; Mengukur risiko; Memonitor risiko; Mengontrol atau memitigasi risiko; Melaporkan eksposur risiko Telah ada fungsi Risiko independen di setiap tingkatan Lini Kedua melakukan proses Assurance untuk semua jenis risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi risiko melapor ke Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi risiko Mengukur risiko Memonitor risiko Mengontrol atau memitigasi risiko Melaporkan eksposur risiko 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko menerima pelatihan khusus (contohnya risiko perubahan iklim, Advanced Analytics) 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi risiko berperan lebih dengan bertindak sebagai <i>thought partner</i> untuk membahas masalah risiko dengan Unit Bisnis (misal Risiko terlibat dalam penyusunan keputusan-keputusan strategi bisnis penting). Unit Bisnis sepenuhnya menyepakati peran dan tanggung jawab jabatan tersebut Fungsi Risiko bekerja sebagai mitra bagi Lini Pertama yang mampu memberikan masukan konstruktif kepada Unit Bisnis.
12. Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian risiko telah dilakukan, namun oleh pegawai/tim yang tidak secara khusus menangani Manajemen Risiko Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i>, namun hanya dikhususkan untuk Risiko khusus/kasus khusus tertentu (misal hanya Risiko proyek saja) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Manajer Risiko khusus dalam fungsi keuangan, audit atau kepatuhan (belum ada pemisahan peran yang jelas antara risiko dan fungsi perusahaan lainnya) Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko (tidak hanya Risiko khusus/kasus khusus tertentu), namun penilaian masih tidak rutin dan dilakukan secara <i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral yang khusus berfokus pada strategi transversal dan terkonsolidasi (misal isu Risiko yang beririsan antara Unit Bisnis dan/atau anak perusahaan) Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus yang didukung oleh berbagai inisiatif dari Unit Bisnis (misal <i>risk ambassador</i> di tingkat Unit Bisnis) yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian Risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan, namun penilaian masih terlalu bergantung dengan tim sentral Risiko (sedikit melibatkan Unit Bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus dengan <i>risk ambassador</i> atau terdapat dukungan inisiatif Risiko dari setiap Unit Bisnis yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi Unit Bisnis Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian Risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan (misal secara kualitatif dan kuantitatif mengidentifikasi Risiko-Risiko utama yang akan dihadapi perusahaan di tahun berikutnya untuk setiap Unit Bisnis dan untuk perusahaan secara umum) secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan Penilaian Risiko dengan efektif melibatkan Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, sehingga proses tidak terlalu bergantung dengan tim sentral Risiko (fungsi tim sentral Risiko mampu menjalankan tugasnya dengan lebih efektif sebagai penilai Risiko secara integrasi). 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13. Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	<ul style="list-style-type: none"> • Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini belum sepenuhnya diformalkan dalam struktur organisasi (misal tidak didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut • Belum ada tanggung jawab risiko yang jelas dari Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, masih sangat bergantung pada Lini Kedua dan Lini Ketiga untuk mengelola risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini telah diformalkan dalam struktur organisasi perusahaan (misal didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini telah tertuang dengan jelas dalam bentuk kebijakan Perusahaan • Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas • Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama • Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya • <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama • Telah ada bukti bahwa keefektifan Tata Kelola Risiko Tiga Lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas • Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama • Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya; • <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama • Telah ada bukti bahwa keefektifan tiga lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya • Setiap unit di seluruh Lini tidak beroperasi sendiri-sendiri, tetapi secara berkala mendiskusikan dan menguji setiap upaya perbaikan berkelanjutan (terdapat bukti/dokumentasi komunikasi) • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) terhadap struktur organisasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini berdasarkan tinjauan rutin (termasuk pengurangan duplikasi tanggung jawab, dan penyempurnaan penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini di fungsi penunjang), terutama terlibat dalam mempertimbangkan dampak dari transformasi perusahaan yang sedang berlangsung (jika ada) terhadap desain Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini. 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	14. Peran dan fungsi Lini Pertama	<ul style="list-style-type: none"> Kepemilikan beberapa risiko dalam perusahaan belum ditentukan Identifikasi risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua Penanggung jawab risiko secara tidak langsung sudah diambil oleh unit kerja tertentu, namun masih kurang optimal (misal kepemilikan risiko diambil oleh bidang audit/kontrol/ kepatuhan) 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki pemahaman mengenai penanggung jawab dan kepemilikan risiko, tetapi bersifat <i>ad-hoc</i>, dan belum ada keputusan formal (belum terdokumentasi) Identifikasi risiko dilakukan oleh Lini Pertama Masih terdapat kesulitan dalam mengarahkan Lini Pertama agar patuh terhadap prosedur risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sudah menetapkan penanggung jawab dan pemilik risiko (terdokumentasi secara formal dan telah ada kesamaan pemahaman dari manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis), khususnya untuk risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) atau risiko yang baru ditambahkan ke taksonomi risiko perusahaan Perusahaan memiliki kesadaran akan kepemilikan risiko atas mitra dan kompetitor yang berada dalam rantai nilai Perusahaan. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Telah ada dokumentasi keputusan Direksi mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama Kepemilikan kuat risiko oleh Lini Pertama namun diperkirakan masih bergantung pada Lini 2 (kepemilikan risiko belum sepenuhnya efektif) 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Telah ada dokumentasi keputusan manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko Kepemilikan risiko dipahami dengan baik dan mempengaruhi keputusan penting (misal keputusan strategis mempertimbangkan input kritis dari personel manajemen yang bertanggung jawab atas risiko tersebut) Lini Pertama menjadi pemilik penuh risiko dan kontrol relevan di lini yang diambil. Telah ada otomatisasi kontrol
	15. Peran dan fungsi Lini Kedua	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama belum tetapkan secara formal Pengelolaan dan tanggung jawab risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua Beberapa risiko perusahaan di Lini Pertama sudah dianalisis oleh Lini Kedua secara informal, namun belum ada hasil analisis yang memadai Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko dan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> namun belum dilakukan secara berkala Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko dan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya Risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit Risiko dan dilaporkan secara periodik ke Direksi. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan tercapainya kinerja perusahaan. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan kinerja perusahaan tercapai melebihi target. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	Manajemen Risiko dan hanya sebagian tindak lanjut yang sudah sesuai dengan target penyelesaian	majoritas tindak lanjut sudah sesuai dengan target penyelesaian.		<ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan Risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan Manajemen Risiko secara triwulan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan Manajemen Risiko secara bulanan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua menyampaikan Risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait Manajemen Risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan Manajemen Risiko secara bulanan kepada Direksi Lini Kedua memastikan tindak lanjut penyelesaian perbaikan dari RMI untuk dapat diselesaikan pada unit kerja
16. Peran dan fungsi Lini Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat piagam audit intern Prosedur dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko belum lengkap Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern pelaksanaan pengawasan intern belum sesuai rencana audit tahunan Belum dilakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern/Manajemen Risiko/ proses tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundangan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam Audit Intern namun belum dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Terdapat prosedur yang jelas dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko internal control testing namun belum dilakukan pengkajian secara periodik Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana audit tahunan. Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian (<50%) oleh manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi, dan berkurangnya jumlah temuan Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan hampir seluruhnya (>90%) oleh manajemen SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi, dan berkurangnya jumlah temuan Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan seluruhnya (100%) oleh manajemen 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>undangan dan kebijakan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> SPI BUMN induk menyelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk (jika relevan). 	<ul style="list-style-type: none"> Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN Induk menyelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk serta merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit (jika relevan). 	<ul style="list-style-type: none"> intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian besar (>50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 	<p>mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan).</p>	<ul style="list-style-type: none"> SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan).
17. Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	Assurance dan Risiko dilaksanakan oleh tim yang sama/tidak terpisah (misal Risiko bagian dari Assurance)	Tanggung jawab antara Assurance dan Risiko bersifat umum dan sebagian besar tumpang tindih, atau Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah, namun di beberapa bagian masih terdapat tumpang tindih tanggung jawab (misal Audit terlibat dalam penyusunan proses Manajemen Risiko).	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit) Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaksi antara fungsi Assurance dan Risiko sangat kolaboratif (misal fungsi Risiko mempertimbangkan masukan dari fungsi Assurance sebagai bagian dari perbaikan berkesinambungan).
18. Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi (Parameter ini tidak perlu diperhitungkan dalam perhitungan aspek Dimensi Penilaian RMI untuk BUMN yang tidak memerlukan KTKT sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023 yaitu:	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak belum sepenuhnya dilaksanakan oleh direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk dan/atau direktur yang melaksanakan tugas pembinaan • Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk • Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko antara BUMN Induk dengan Anak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak belum sepenuhnya dilaksanakan oleh direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk dan/atau direktur yang melaksanakan tugas pembinaan • Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk • Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko antara BUMN Induk dengan Anak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN ◦ Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. • Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk. • Direksi BUMN Induk memindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak • Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi pelaksanaan penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN ◦ Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. • Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk. • Direksi BUMN Induk memindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak serta memastikan dijalankannya mitigasi ataupun menyiapkan mitigasi baru untuk menurunkan tingkat risiko tersebut sehingga tingkat risiko turun sesuai dengan target. • Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> • klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas belum secara optimal melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas belum secara optimal melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi pelaksanaan penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN' • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris/Dewan Pengawas telah melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.
	19. Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan)	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko pusat tidak memiliki mandat dan kewenangan formal untuk melaksanakan tanggung jawab utamanya • Tanggung jawab utama dalam monitoring hanya dilakukan di tingkat Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/ hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik misal, panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko 	<p>keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) 	<p>yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak perusahaan dan sebagainya</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) untuk menilai apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Telah ada interaksi yang efektif dan harmonis antara fungsi risiko pusat dan divisi-divisi lain dalam hierarki Manajemen Risiko (misal divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan) untuk menyelaraskan strategi risiko, identifikasi dan penanganan risiko utama (misal rapat mingguan/bulanan, keputusan utama yang diambil dan ada bukti bahwa keputusan tersebut efektif, dilakukan pemantauan dan pengawasan yang diberikan oleh fungsi risiko pusat yang efektif dalam menjaga jadwal proyek sesuai jadwal di semua fungsi di bawahnya).
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan						
a. Strategi Risiko	20. Peningkatan kualitas kerangka	Telah ada inisiatif peningkatan kualitas kerangka <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) namun belum dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan tahap awal mengenai peningkatan kualitas ERM, namun belum ada inisiatif yang disusun dan diusulkan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan formal dan pengusulan inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan didukung oleh banyaknya kegiatan dalam penyelesaian inisiatif tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan dilakukan pengukuran dampak yang jelas, contohnya secara kuantitatif (misal penurunan jumlah peristiwa risiko) atau

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	Manajemen Risiko	pembaruan/reviu selama 3 (tiga) tahun terakhir	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan Evaluasi terhadap efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko dilakukan secara berkala dan diperbarui (jika dibutuhkan), namun belum dilaporkan kepada pimpinan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> secara kualitatif (misal jajaran manajemen melakukan pemantauan dengan lebih baik) Terdapat kerangka kerja Manajemen Risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja Manajemen Risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja Manajemen Risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan Risiko di seluruh tingkatan perusahaan. Telah dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko beserta kebijakan, prosedur, dsb secara berkala dan diperbarui (jika dibutuhkan) dan dilaporkan kepada pimpinan perusahaan dalam rangka perbaikan berkelanjutan
	21. Rencana transformasi Enterprise Risk Management	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum memiliki rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) yang jelas dan dapat ditindaklanjuti untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang (masih ada mentalitas 'cepat merasa puas' atas kematanteran <i>Enterprise Risk Management</i> saat ini) Dalam konteks transformasi ESG: 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan telah memiliki rencana transformasi ERM, untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang namun kurang mendetail, belum ada prioritas pelaksanaannya, dan ruang lingkup transformasi hanya untuk pemenuhan persyaratan regulator Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi Beberapa implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan ke dalam Kerangka Kerja ERM tetapi hanya secara umum (misal risiko ESG/Iklim hanya menjadi bagian 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Program diperbarui secara rutin

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi namun implikasinya terhadap kerangka risiko belum dikaji 	kecil dari keseluruhan strategi ESG/Iklim atau belum ada rencana eksekusi mendetail)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. ○ Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio ○ Tersedia beberapa analisis dan data. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM ○ Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. ○ Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio ○ Tersedia beberapa analisis dan data ○ Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan ○ Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada tim khusus yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana transformasi dan kesuksesannya. Unit Bisnis dan fungsi lainnya terlibat dalam rencana transformasi ini (misal dalam tahap perancangan dan pelaksanaannya) ● Pengukuran yang jelas atas estimasi "value-at-stake" yang akan diperoleh dari program transformasi ERM yang dimonitor ketika program diimplementasikan (fokus ERM bergeser dari "kepatuhan" ke "value capture") ● Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> ○ Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi ○ Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM ○ Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. ○ Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio ○ Tersedia beberapa analisis dan data ○ Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan ○ Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target ○ Selain agenda-agenda defensif (menghindari kerugian), perusahaan menggali peluang bisnis baru dan pertumbuhan melalui agenda ESG/Iklim (meraih manfaat dari risiko tersebut).
22. Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	Telah ada strategi perusahaan dan strategi risiko, namun penyusunannya dilakukan secara terpisah	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi perusahaan dan bisnis ditetapkan terlebih dahulu, kemudian strategi risiko didefinisikan setelahnya (risiko baru menjadi pertimbangan setelah strategi bisnis tersusun) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) ● Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Unit Bisnis tidak bekerja sama dengan divisi Risiko dalam penyusunan rencana strategis 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko dipertimbangkan dalam perencanaan strategis hanya untuk menghindari kerugian (<i>Downside-risk</i>), belum untuk menggali manfaat/peluang dari risiko (<i>upside-risk</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko Setiap keputusan penting strategi perusahaan harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko Setiap keputusan penting strategi perusahaan (misal dalam RKAP/RJP) harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko Setiap keputusan penting strategi perusahaan (misal dalam RKAP/RJP) harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut Telah ada bukti dan dokumentasi bahwa fungsi Risiko dan fungsi Strategi bekerja sama menjadi mitra dalam pembahasan dan penyusunan keseluruhan strategi risiko dan strategi perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Personil risiko utama dilibatkan secara ekstensif dalam proses penetapan strategi (bukan hanya di akhir proses untuk "memeriksa" atau "menyetujui" strategi yang ditetapkan) Telah ada analisis risiko yang digunakan untuk menguji dan memperkaya pertimbangan strategis (risiko mengambil peran aktif dan memberi nilai tambah) Analisis risiko difokuskan pada prinsip-prinsip penciptaan nilai/menyeimbangkan pertimbangan sisi positif dan negatif (daripada hanya berfokus pada mengurangi sisi negatif) Unit Bisnis memahami cara mempertimbangkan risiko dalam perencanaan strategis untuk menggali manfaat

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja penerapan Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Metrik yang menilai keberhasilan strategi perusahaan ditetapkan dengan target yang dikaitkan dengan analisis risiko yang sesuai (misal <i>trade-off</i> dari pengambilan keputusan strategis dipertimbangkan dalam <i>scenario analysis</i>) ◦ Pemantauan progres strategi perusahaan melibatkan personel risiko senior
	23. Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	Evaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP telah dilakukan, namun prosesnya belum terstruktur (kerangka kerja belum dibentuk, analisis dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) dan belum dilakukan pembahasan (misal dibahas di rapat Manajemen Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi) serta belum ada analisis yang jelas dan detail	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja informal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP. Evaluasi tersebut dilakukan dan dibahas secara informal (misal dibahas di rapat Manajemen Risiko Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau Direksi secara <i>ad-hoc</i>) serta belum ada analisis yang jelas dan detail • Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik Manajemen Risiko yang dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data, dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan BUMN untuk mencapai target) ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik manajemen risiko yang lebih baik) • Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data, dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan BUMN untuk mencapai target) ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) • Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) • Evaluasi ini secara efektif membantu BUMN memperbaiki praktik Manajemen Risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya (misal kekurangan yang 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<p>target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik Manajemen Risiko yang kemudian dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<p>lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring, dsb)</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisis bersifat <i>backward-looking</i> dan mengevaluasi kinerja pada periode saat ini/sebelumnya (misal belum ada analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik Manajemen Risiko terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP 	<p>ditemukan telah ditindaklanjuti atau kelebihan/ kekuatan terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lebih jauh) serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan analisis <i>backward-looking</i> dan <i>forward-looking</i> untuk pencapaian periode berikutnya (misal terdapat analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik Manajemen Risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP)
24. Kapasitas risiko	Telah dilakukan identifikasi elemen-elemen kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan namun kapasitas risiko belum ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Belum dilakukan analisis yang mendalam untuk menentukan kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Telah dilakukan analisis dan sudah terdapat kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan dan telah ditetapkan secara formal Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Kapasitas risiko telah mencakup identifikasi dan pengelolaan berbagai jenis risiko, termasuk risiko operasional, keuangan, lingkungan, reputasi, dan lainnya yang relevan bagi perusahaan Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, dan limit risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko perusahaan 	

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) o Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan o Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan
	26. Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	Beberapa pernyataan selera risiko telah disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal namun dalam konteks <i>ad-hoc</i>	Telah ada komunikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan eksternal mengenai semua selera risiko, namun penyampaian selera risiko belum dilakukan secara rutin	Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya, serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan	<ul style="list-style-type: none"> • Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan • Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan • Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko • Dilakukan pembahasan secara aktif mengenai selera dan strategi risiko bersama pemangku kepentingan utama (misal dibahas dalam rapat triwulan/pemegang saham).
b. Kebijakan dan Prosedur	27. Kebijakan Risiko	Kebijakan terkait proses Manajemen Risiko untuk mengelola setiap risiko utama belum lengkap atau telah lengkap namun belum direview/diperbarui dalam 5 tahun terakhir	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> o Adanya kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola risiko-risiko utama o Adanya penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama o Adanya garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> o Adanya kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola risiko-risiko utama o Adanya penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola risiko-risiko utama o Telah ada penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama o Telah ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memiliki kebijakan risiko yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> o Telah ada kepemilikan dan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola risiko-risiko utama o Telah ada penanggung jawab yang jelas dan memiliki kapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama o Telah ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<p>Lini Pertama untuk setiap risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan risiko belum direviu/diperbarui dalam 3 tahun terakhir 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adanya garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama ke Lini Pertama untuk setiap risiko utama • Kebijakan risiko telah rutin direviu/diperbarui setiap 2 tahun • Telah ada proses/alur logis untuk mengelola beberapa risiko utama sesuai dengan selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kebijakan dan proses yang komprehensif untuk mengelola setiap risiko utama, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada SOP asesmen risiko, prioritisasi, mitigasi, monitoring, sistem peringatan dini, dan metrik yang terperinci ○ Telah ada kebijakan risiko dan kepatuhan di tingkat grup dilengkapi kebijakan tingkat lokal/unit/anak perusahaan untuk mencakup seluruh risiko relevan • Telah ada kaji ulang dan perbaikan proses Manajemen Risiko, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada <i>feedback</i> sistematis dari "near-misses" sampai dengan perbaikan proses ○ Usulan revisi dokumen kebijakan dikomunikasikan ke pemangku kepentingan relevan di seluruh lini ○ Memastikan tidak adanya ambiguitas peran dan tanggung jawab yang tercantum dalam kebijakan risiko ○ Memastikan bahwa kebijakan risiko diturunkan menjadi Standar dan Prosedur • Kebijakan memuat rencana kontingensi yang terperinci dan terdefinisi dengan baik, dengan alur spesifik atas langkah yang dibutuhkan • Kebijakan dikaji ulang secara rutin (sekurang-kurangnya satu kali dalam dua tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kebijakan dan proses yang komprehensif untuk mengelola setiap risiko utama, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada SOP asesmen risiko, prioritisasi, mitigasi, monitoring, sistem peringatan dini, dan metrik yang terperinci ○ Telah ada kebijakan risiko dan kepatuhan di tingkat grup dilengkapi kebijakan tingkat lokal/unit/anak perusahaan untuk mencakup seluruh risiko relevan • Telah ada kaji ulang dan perbaikan proses Manajemen Risiko, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Telah ada <i>feedback</i> sistematis dari "near-misses" sampai dengan perbaikan proses ○ Usulan revisi dokumen kebijakan dikomunikasikan ke pemangku kepentingan relevan di seluruh lini ○ Memastikan tidak adanya ambiguitas peran dan tanggung jawab yang tercantum dalam kebijakan risiko ○ Memastikan bahwa kebijakan risiko diturunkan menjadi Standar dan Prosedur • Kebijakan memuat rencana kontingensi yang terperinci dan terdefinisi dengan baik, dengan alur spesifik atas langkah yang dibutuhkan • Kebijakan dikaji ulang secara rutin (sekurang-kurangnya satu kali dalam dua tahun) • Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama, contohnya melalui: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan khusus yang mencakup kebijakan yang berkaitan dengan risiko dan kontrol (misal modul pelatihan elektronik)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> ○ Forum reguler mengenai pembaruan terkini mengenai kebijakan risiko organisasi ○ Program penjangkauan untuk mendorong pegawai agar berani mengungkap setiap pelanggaran kebijakan ○ Matriks RACI (<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>) yang ditetapkan untuk kebijakan yang dikeluarkan ● Tidak ditemukan kekurangan serius dalam proses-proses yang berkaitan dengan pengelolaan risiko-risiko utama ● Fungsi Risiko secara rutin memanfaatkan analisis yang relevan dan terperinci dalam memberikan wawasan terkait arah kegiatan usaha, misal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebijakan perencanaan terintegrasi ○ Kebijakan <i>stress-testing</i> ○ <i>Forecasting analysis</i> ○ <i>Horizon scanning analysis</i>
28. Prosedur risiko	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada beberapa proses dan kontrol risiko, namun belum formal ● Telah ada kebijakan dan prosedur informal (belum di sahkan) untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada prosedur formal untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting, namun belum semua kontrol risiko diformalkan dalam bentuk prosedur baku ● Prosedur terkait risiko di komunikasikan ke seluruh lini perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada proses dan kontrol risiko untuk setiap elemen dalam kerangka ERM, bersifat formal dan secara efektif dikomunikasikan ke seluruh lini perusahaan ● Prosedur terkait risiko di komunikasikan ke seluruh lini perusahaan ● Kontrol risiko sekurang-kurangnya memuat metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis, dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prosedur risiko dan standar pendukungnya secara efektif tertanam dan diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan ○ Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat ○ Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> ● Kontrol risiko meliputi metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan, termasuk titik pemicu (<i>trigger point</i>) yang didefinisikan sebelumnya untuk pelaksanaan prosedur kontingenensi ● Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prosedur risiko dan standar pendukungnya secara efektif tertanam dan diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan ○ Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat ○ Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> ● Kontrol risiko meliputi metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis dan mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan, termasuk titik pemicu (<i>trigger point</i>) yang 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi</p>	<p>didefinisikan sebelumnya untuk pelaksanaan prosedur kontingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan prosedur risiko diimplementasikan secara efektif, dan keefektifannya dikaji secara periodik melalui kegiatan yang terdokumentasi. Penilaian keefektifan pelaksanaan prosedur dan pengendalian dapat mencakup: ◦ Identifikasi pegawai utama yang bertanggung jawab/mampu mengoperasikan prosedur dan pengendalian ◦ Evaluasi desain pengendalian (misal pengujian langsung, lokakarya) dan analisis kegagalan pengendalian untuk memitigasi risiko ◦ Peninjauan laporan audit untuk mengetahui adanya kekurangan prosedur ◦ Identifikasi KPI untuk pemantauan keefektifan proses/prosedur yang sedang berlangsung (<i>outcome-based</i>) • Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi • Keefektifan didukung oleh bukti kinerja penurunan/pemertahanan jumlah kasus dan kerugian yang disebabkan oleh kebocoran data secara <i>year-on-year</i>.
	29. Rencana darurat (<i>contingency plan</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan belum memiliki rencana keberlangsungan bisnis dan rencana kontingen yang telah 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana kontingen namun hanya untuk memenuhi persyaratan minimum regulator 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	dalam kondisi terburuk (<i>worst case scenario</i>)	<ul style="list-style-type: none"> dikodifikasi dalam bentuk kebijakan • Telah ada kerangka rencana keberlangsungan bisnis/kontingensi secara informal (misal didasarkan oleh pengalaman perusahaan menangani skenario krisis di masa lalu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana belum bisa ditindaklanjuti (misal rencana bersifat umum, tanpa <i>trigger point</i> dan nilai ambang batas) • Tanggung jawab belum ditetapkan dengan jelas (misal bentuk rantai komando dalam keadaan krisis) 	<ul style="list-style-type: none"> • terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis • Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) ◦ Rencana kontingensi kas/likuiditas • Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang dipersyaratkan regulator • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal satu kali dalam setahun) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ◦ Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ◦ Rencana <i>Business Continuity Management</i> (BCM) ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru ◦ Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) ◦ Rencana kontingensi kas/likuiditas • Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang dipersyaratkan regulator • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal setahun dua kali) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ◦ Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ◦ Rencana <i>Business Continuity Management</i> (BCM) ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru ◦ Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran • Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis melalui <i>change management</i>, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jajaran pimpinan telah dilatih tentang manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Tim operasional menerima pelatihan manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Rencana keberlangsungan bisnis tingkat fungsi diadaptasi berdasarkan rencana keberlangsungan bisnis tingkat perusahaan ◦ Manajemen keberlangsungan bisnis untuk setiap lini didefinisikan dan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>diimplementasikan (model operasi krisis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Rencana keberlangsungan bisnis pernah diterapkan dengan baik pada kejadian-kejadian krisis di masa lampau
	30. Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	Sesi reviu pernah digunakan untuk memperbaiki beberapa prosedur dan SOP namun dilaksanakan secara <i>ad-hoc</i> dan frekuensi yang kurang rutin (misal 2-3 tahun sekali)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada reviu informal dan/atau parsial terhadap prosedur dalam beberapa waktu atau saat diprasyaratkan oleh regulator Reviu prosedur dilakukan di level unit kerja, dengan sedikit keterlibatan dari jajaran manajemen senior Belum dilakukan <i>stress test</i> pada prosedur dan SOP 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) untuk sebagian prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/<i>root-cause analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/<i>root-cause analysis</i> Dilakukan perbaikan berkesinambungan terhadap prosedur, <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik, serta sosialisasi ke seluruh lini perusahaan sepanjang waktu Telah ada <i>database</i> yang mudah diakses dan terpusat untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, dan kontrol dokumen) 	
c. Fungsi Kepatuhan	31. Organ fungsi kepatuhan dan perannya	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal dan independen, namun telah ada dalam bentuk unit kerja Sebagian besar proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal Telah ada beberapa kasus di mana proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) Belum ada pemisahan yang jelas antara divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) dan berfokus pada penuhan persyaratan regulator Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional) kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan, dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan ○ Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja ● Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator ● Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: ○ Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ○ Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada 	<p>kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja ● Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator ● Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: ● Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ● Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada ● Telah ada keterkaitan yang harmonis antara proses risiko operasional dengan proses kepatuhan/audit (misal identifikasi, penilaian, pengelolaan limit risiko, pemanfaatan taksonomi risiko umum dan sistem informasi umum) ● Kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dievaluasi secara rutin maupun secara acak sepanjang tahun ● Bukti bahwa fungsi kepatuhan dapat menjalankan peran sebagai <i>advisory</i> yang efektif bila diperlukan, misalnya secara konsisten memberikan saran berkualitas kepada unit bisnis, termasuk dalam menangani isu-isu sulit (misal menyediakan informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis mengenai persyaratan kepatuhan, menerjemahkan persyaratan regulasi ke dalam

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
d. Efektifitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern	32. Penerapan Kerangka <i>Integrated Enterprise Risk Management</i> (ERM)	Telah ada konsep ERM informal yang mencakup sejumlah langkah Manajemen Risiko namun belum didokumentasikan sepenuhnya di perusahaan (misal belum diformalkan dalam bentuk kebijakan Manajemen Risiko)	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup sejumlah langkah Manajemen Risiko, namun belum memenuhi standar internasional Telah ada inisiatif untuk melakukan transformasi kerangka ERM perusahaan agar memenuhi Standar internasional, misalnya ISO 31000:2018 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar manajemen risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM belum ditinjau dan disesuaikan secara rutin/setiap tahun untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Terdapat kerangka transformasi ERM namun hanya sebagai tindak lanjut dari pemenuhan persyaratan regulator, bukan menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar manajemen risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM ditinjau dan disesuaikan secara rutin/setiap tahun untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang mencakup semua inisiatif dan mendetail (misal lini masa, keperluan sumber daya, pengawasan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi ini melampaui persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan) 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kerangka ERM yang mencakup semua langkah-langkah besar Manajemen Risiko, dan memenuhi standar internasional seperti ISO 31000:2018 Kerangka ERM ditinjau dan disesuaikan secara rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) untuk mencerminkan perubahan risiko dan kegiatan usaha Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang mencakup semua inisiatif dan mendetail (misal lini masa, keperluan sumber daya, pengawasan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi ini melampaui persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan) Telah ada tim khusus yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana transformasi dan kesuksesannya. Unit Bisnis dan fungsi lainnya terlibat dalam rencana transformasi ini (misal dalam tahap perancangan dan pelaksanaannya) Telah ada hasil penilaian <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik global/eksternal untuk mengidentifikasi kesenjangan dan area yang perlu ditingkatkan, serta bukti penyesuaian kerangka ERM yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis Fokus ERM bergeser dari "kepatuhan" ke "value capture"
	33. Efektivitas Pengendalian Intern	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua



KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 13 Jakarta 10110 Indonesia

Telp. 021-29935678 | Fax. 021-29935740 | www.bumn.go.id

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			kelemahan BUMN yang bersifat material	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi Tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material telah selesai dilakukan sebagian dan terdapat dokumentasi atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut 	tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil reviu/temuan dilakukan secara tuntas (100%)	operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil reviu/temuan dilakukan secara tuntas (100%) minimal 3 (tiga) tahun terakhir
4. Proses dan Kontrol Risiko						
a. Identifikasi Risiko	34. Identifikasi Risiko utama	Telah ada taksonomi risiko informal yang digunakan dalam identifikasi dan analisis risiko utama, namun belum dilakukan standarisasi taksonomi (misal Unit Bisnis/divisi berbeda menggunakan penamaan dan klasifikasi risiko yang berbeda) dan belum dilakukan formalisasi dalam kebijakan pusat	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko dan mencakup sejumlah risiko dasar (taksonomi mencakup risiko terkait regulasi dan keuangan) Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda mungkin ada Telah ada proses identifikasi risiko, yang utamanya dilakukan dengan pendekatan <i>bottom-up</i>, setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di BUMN dan target risiko residual Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko dasar dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-looking risks</i>) (misal ESG, siber) Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun terdapat pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda Telah ada metodologi identifikasi risiko, yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di BUMN dan target risiko residual secara <i>bottom-up</i>; namun juga dilengkapi dengan pendekatan <i>top-down</i>, yang biasanya dilakukan di setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko integrasian yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko dasar dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-looking risks</i>) (misal ESG, siber) Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada pemahaman dan pemanfaatan taksonomi risiko oleh Unit Bisnis dalam keseharian kegiatan usaha (misal pengambilan keputusan berbasis risiko) Taksonomi risiko yang terkini digunakan untuk mengklasifikasikan risiko dalam <i>risk register</i> Analisis risiko (misal dalam sistem informasi manajemen) menggunakan taksonomi risiko (misal untuk integrasi risiko) Pemantauan risiko dilakukan untuk setiap taksonomi risiko Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada pemahaman dan pemanfaatan taksonomi risiko oleh Unit Bisnis dalam keseharian kegiatan usaha (misal pengambilan keputusan berbasis risiko) Taksonomi risiko yang terkini digunakan untuk mengklasifikasikan risiko dalam <i>risk register</i> Analisis risiko (misal dalam sistem informasi manajemen) menggunakan 	

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> • Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Karakteristik risiko inheren BUMN, dan ◦ Risiko-risiko dari kegiatan usaha BUMN • Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif • Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i>. • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>loss event data</i>, dan lainnya. • Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif
b. Pengukuran dan Prioritisasi Risiko	35. Pengukuran Risiko	Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/ <i>ad-hoc</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang bersifat umum dan kualitatif untuk proses penilaian risiko • Secara umum belum ada kapabilitas untuk melakukan penilaian dampak risiko secara kuantitatif, meskipun telah dilakukan penilaian kuantitatif untuk beberapa jenis risiko tertentu (seperti risiko keuangan) • Penilaian risiko dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode kuantitatif dan kualitatif untuk proses penilaian risiko (misal terdapat kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak), namun sebagian besar penilaian masih menggunakan metode kualitatif • Proses Penilaian risiko masih bersifat manual • Penilaian risiko dilaksanakan setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang berimbang antara kuantitatif dan kualitatif untuk proses penilaian risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak ◦ Penerapan metode kualitatif melibatkan pengumpulan opini dari pakar internal (misal lokakarya, <i>self-assessment</i>) ◦ Penerapan metode kuantitatif terutama melibatkan penggunaan data historis (misal <i>loss event database</i>) • Telah ada evaluasi kesesuaian metode asesmen risiko setidaknya setiap tahun • Beberapa proses penilaian risiko dilakukan secara otomatis (misal <i>pilot stage</i>) • Metode risiko kuantitatif dan kualitatif tidak sepenuhnya terstandardisasi/konsisten untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penerapan metode yang berimbang antara kuantitatif dan kualitatif untuk proses risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada kriteria kuantitatif dan kualitatif untuk penilaian dampak ◦ Penerapan metode kualitatif melibatkan pengumpulan opini dari pakar internal (misal lokakarya, <i>self-assessment</i>) dan pakar eksternal yaitu (perspektif “<i>outside-in</i>”) ◦ Penerapan metode kuantitatif melibatkan penggunaan data historis (misal <i>loss event database</i>), dilengkapi dengan data pasar dan perkiraan <i>forward looking</i> lainnya • Telah ada evaluasi kesesuaian metode penilaian risiko secara lebih sering (lebih dari sekali setiap tahun) sebagai bagian

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
					<p>semua jenis risiko di antara Unit Bisnis/anak perusahaan yang berbeda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Penilaian dilaksanakan setidaknya setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) ◦ Kerangka dan proses penilaian cukup efektif untuk menilai risiko, walaupun masih ada realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk beberapa jenis risiko yang melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun ◦ Kerangka dan proses penilaian telah dilakukan, namun masih ada beberapa realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun 	<p>dari peningkatan berkelanjutan dari proses penilaian risiko dan sebagian besar risiko utama dapat dinilai secara kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyak proses penilaian risiko dilakukan secara otomatis, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Batas kuantitatif/kualitatif (misal dari <i>Risk Appetite Statement/Risk Capacity</i>) dihubungkan ke proses penilaian risiko, terdapat peringatan saat <i>limit</i> risiko terlampaui ◦ Permintaan input data periodik otomatis (misal untuk input para ahli) atau penarikan data otomatis (misal untuk data historis) dan perekaman data sistem untuk memfasilitasi penilaian risiko secara kuantitatif/kualitatif ◦ Otomatisasi diterapkan secara rutin untuk proses penilaian risiko (misal <i>automated cyber controls status testing</i> untuk infrastruktur TI) • Metode penilaian risiko kuantitatif dan kualitatif sepenuhnya terstandarisasi/konsisten di seluruh jenis risiko di antara Unit Bisnis/anak perusahaan yang berbeda untuk memfasilitasi integrasi dampak risiko • Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Penilaian risiko dilaksanakan setiap bulan ◦ Kerangka dan proses penilaian efektif untuk menilai risiko, terbukti dari realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk sebagian besar jenis risiko tidak melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun ◦ Kerangka dan proses penilaian risiko telah komprehensif, sehingga hampir tidak ada realisasi peristiwa risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
	36. Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritisasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara informal, namun belum diikutsertakan ke dalam kebijakan Manajemen Risiko Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya Risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Belum dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Implementasi penilaian risiko masih bergantung pada Lini Kedua dan tidak optimal diterapkan oleh Lini Pertama Penilaian Risiko dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya Risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Penilaian dan prioritasasi Risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua Telah terdapat perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko. Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/<i>limit</i> Risiko terlampaui 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian Risiko secara formal dalam kebijakan Manajemen Risiko Telah ada kerangka penilaian Risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak yang dituangkan dalam bentuk <i>risk heatmap</i> Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses pengendalian internal Penilaian dan prioritasasi Risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Telah terdapat perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko. Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/<i>limit</i> Risiko terlampaui Telah ada proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) di luar kerangka risiko yang telah ada seperti risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan serta risiko-risiko tersebut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan serta menjadi input dalam proses penilaian risiko yang dilakukan secara rutin 	
	37. Integrasi atas seluruh Risiko utama	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan belum diintegrasikan. Telah ada <i>risk register</i> informal dari masing-masing Unit Bisnis (belum ada prosedur standar/template) 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> belum seluruhnya terintegrasi Telah ada beberapa <i>risk register</i> (dari setiap Unit Bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi seluruhnya Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi seluruhnya Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko Hasil pengukuran risiko dikomunikasikan kepada pimpinan unit kerja/fungsi dan pimpinan perusahaan, guna divalidasi untuk selanjutnya digunakan secara konsisten sebagai salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan Dalam memprioritaskan risiko, selain mempertimbangkan tingkat eksposur risiko (dampak dan kemungkinan terjadi) dan dampaknya pada toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>), selera risiko (<i>risk appetite</i>), kapasitas risiko (<i>risk capacity</i>), dan sasaran strategis perusahaan juga mempertimbangkan kriteria lain yang telah disepakati sebelumnya, sebagai contoh tingkat adaptabilitas perusahaan terhadap risiko, kompleksitas risiko, velositas risiko, tingkat persistensi risiko, dan tingkat pemulihian risiko
c. Perlakuan Risiko	38. Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	Telah ada kerangka rencana mitigasi risiko informal yang masih dalam cakupan <i>high-level</i> dan belum dijelaskan secara mendetail (sesuai dengan jenis-jenis risiko utama)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sejumlah rencana formal mitigasi untuk beberapa risiko namun banyak risiko-risiko utama tidak memiliki penanggung jawab maupun rencana mitigasi Apabila penanganan risiko dilakukan, maka pelaksanaannya bersifat <i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana penanganan risiko disusun untuk risiko-risiko di tingkat unit kerja/fungsi yang dapat mengganggu pencapaian sasaran strategis perusahaan Penyusunan rencana penanganan risiko difasilitasi oleh fungsi Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk pengendalian setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses/alur logis untuk mengelola beberapa risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui Belum ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama hingga ke <i>front line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> yang berkoordinasi dengan <i>Risk Owner</i> di masing-masing unit kerja/fungsi. Telah ada proses yang bersifat rutin untuk menangani risiko-risiko utama tersebut Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan selera risiko perusahaan termasuk untuk <i>emerging risk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik Rencana penanganan risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan kepada fungsi Manajemen Risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. Rencana penanganan risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan secara berkala kepada fungsi Manajemen Risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko perusahaan Telah ada rencana kontingensi yang terdefinisi dengan baik untuk setiap risiko utama Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama Telah ada perhitungan dampak risiko residual yang akan dikorelasikan dengan targetnya 	
39. Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko secara <i>ad-hoc</i> , dan belum ada jadwal pembahasan rutin	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko sebagai bagian dari keputusan manajemen yang bersifat '<i>business as usual</i>' Pembahasan dilakukan setidaknya satu kali dalam setahun 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
			<ul style="list-style-type: none"> Belum ada keputusan mengenai langkah spesifik untuk menangani ketidakcocokan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya). 	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan dilakukan setidaknya setiap bulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya) Dilakukan penyelarasan antara perusahaan induk dan anak perusahaan/Unit Bisnis untuk memastikan bahwa analisis eksposur risiko telah mencakup seluruh risiko dari anak perusahaan/ Unit Bisnis.
d. Pelaporan Risiko	40. Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pelaporan risiko yang bersifat <i>ad-hoc</i>, dilatarbelakangi oleh peristiwa tertentu (misal insiden risiko, permintaan audit internal) Pelaporan risiko belum mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama atau belum menerapkan <i>Leading indicator</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama, berfokus pada proses Penerapan <i>Leading indicator</i> masih terbatas. Cakupan pelaporan masih dalam tingkat Unit Bisnis tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan menyertakan sejumlah <i>Leading indicator</i> Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan bulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan bulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti Pelaporan dilakukan menggunakan <i>toolkit</i> otomatis dan hasil pelaporan dapat diakses secara <i>real-time</i>
E. Model, Data, dan Teknologi Risiko						
a. Permodelan Risiko	41. Permodelan dan Teknologi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada penerapan model risiko, namun telah ada analisis yang dilakukan secara <i>ad-hoc</i> (misal melalui analisis metrik keuangan, analisis 	<ul style="list-style-type: none"> Model risiko diterapkan untuk kuantifikasi risiko namun belum secara rutin (masih secara <i>ad-hoc</i>) dan tidak terintegrasi dalam pengambilan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko, namun, model hanya tersedia untuk sebagian jenis risiko/ diterapkan pada tingkat tinggi (misal 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko sebagian besar risiko utama perusahaan, dengan analisis dampak berbasis risiko secara mendetail yang dikonsolidasikan ke dampak tingkat integrasian (misal P/L, arus kas) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada model risiko untuk kuantifikasi risiko sebagian besar risiko utama perusahaan, dengan analisis dampak berbasis risiko secara mendetail yang dikonsolidasikan ke dampak tingkat integrasian (misal P/L, arus kas)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
		<p>kualitatif) meskipun belum dilakukan standardisasi dan formalisasi cakupan dan metodologi analisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses Manajemen Risiko belum menerapkan <i>Advanced Analytics</i> (misal analisis masih dilakukan secara manual) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko masih dalam pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • analisis skenario P/L tanpa analisis granular • Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko, namun masih dalam tahap awal, misal terdapat <i>Early Warning System</i> (EWS) yang baru dikembangkan. • Model risiko belum divalidasi/tidak pernah divalidasi untuk menguji keefektifannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko namun dengan tingkat kematangan berbeda (misal <i>Early Warning System</i>/EWS telah matang, namun <i>anti-fraud analytics</i> baru dikembangkan). • Telah ada aplikasi <i>Early Warning System</i> (EWS) yang telah matang, yang secara otomatis memperbarui dan mengambil data. • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di beberapa, namun tidak semua tahapan siklus hidup manajemen model, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pembuatan model ◦ Pengembangan model ◦ Implementasi model ◦ Pemantauan dan validasi model • Model risiko secara rutin divalidasi, namun keakuratannya bervariasi (misal banyak model masih memiliki GINI rendah kurang dari 30%) • Teknik pemodelan risiko tidak diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, batas pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lain yang belum dibagikan/diturunkan) • Manajemen model dilakukan secara manual dan tersebar di beberapa pemilik tanpa dokumentasi yang baik dan sistem penyimpanan terpusat • Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Data risiko digunakan dan menjadi input otomatis untuk setiap analisis dan model. • Telah ada lebih dari satu implementasi aplikasi <i>Advanced Analytics</i> Manajemen Risiko yang telah matang (misal <i>Early Warning System</i>/EWS, <i>anti-fraud</i>, penagihan). • Telah ada aplikasi <i>Early Warning System</i> (EWS) yang telah matang, yang secara otomatis memperbarui dan mengambil data. • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di semua tahapan siklus hidup manajemen model, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pembuatan model ◦ Pengembangan model ◦ Implementasi model ◦ Pemantauan dan validasi model • Model risiko secara rutin divalidasi oleh pihak <i>validator</i> independen dan model terus diperbaiki untuk mencapai tingkat akurasi yang lebih tinggi (misal GINI > 50%). • Penerapan teknologi dan algoritma <i>Artificial Intelligence/Machine Learning</i> (AI/ML) dalam model risiko, termasuk prosedur untuk mengurangi potensi penyalahgunaan/ketidakpastian/bias dari penggunaan teknik-teknik canggih tersebut • Teknik pemodelan risiko yang diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, batas pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lainnya yang dibagikan/diturunkan) • Digitalisasi dan otomatisasi terhadap manajemen model di seluruh siklus hidup model secara menyeluruh, dengan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase Praktik Terbaik (Best Practice Phase)
						<p>pengembangan model, dokumentasi, validasi, dan pelaporan yang dikonsolidasikan dalam sistem/ruang kerja yang terpusat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi Manajemen Risiko
b. Data Risiko	42. Data Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) dan memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan Manajemen Risiko (misal, modul <i>ad-hoc</i> khusus untuk analisis Manajemen Risiko ada dalam cakupan sistem lain) • Perusahaan belum memiliki <i>database</i> risiko terpusat (informasi hanya tersedia di tingkat Unit Bisnis/proyek) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada sistem dan infrastruktur data terpusat khusus untuk Manajemen Risiko dalam tahap awal implementasi/<i>pilot stage</i> • Data risiko belum dikumpulkan dan diperbarui secara rutin • <i>Database</i> terpusat hanya mengambil data dari perusahaan induk, dan belum menarik data dari anak perusahaan (untuk perusahaan konglomerasi) • <i>Database</i> risiko terpusat belum digunakan di seluruh proses risiko secara menyeluruh (misal terdapat <i>dashboard</i> untuk dilakukan pemantauan, namun belum ada input terpusat untuk menginventarisasi risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penyimpanan data risiko terpusat khusus untuk Manajemen Risiko yang rutin diperbarui (paling sedikit setiap tahun) yang dapat digunakan oleh pengguna yang tepat, mencakup data risiko dari perusahaan induk dan anak perusahaan dengan metrik-metrik terstandar • Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada solusi TI terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>)). ◦ Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh • Solusi TI memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko • Pengelolaan data risiko dengan cakupan lebih luas untuk jenis-jenis risiko material bagi perusahaan, termasuk data untuk risiko-risiko kualitatif (misal risiko reputasi) • Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat mencatat data kerugian internal, termasuk <i>near-misses</i> • Diterapkan otomatisasi pengumpulan data operasional untuk pelaporan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penyimpanan data risiko terpusat khusus untuk Manajemen Risiko yang rutin diperbarui (paling sedikit setiap triwulan) yang dapat digunakan oleh pengguna yang tepat, mencakup data risiko dari perusahaan induk dan anak perusahaan dengan metrik-metrik terstandar • Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada solusi TI terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>)). ◦ Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh • Solusi TI memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko • Data risiko yang dikelola mencakup semua jenis risiko material perusahaan, termasuk data untuk risiko kualitatif dan jenis risiko yang muncul (misal data risiko privasi) • Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat mencatat data kerugian internal, termasuk <i>near-misses</i>. • Diterapkan otomatisasi pengumpulan data operasional untuk pelaporan risiko 	

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

B. Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko untuk Industri Perbankan

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> • Direksi belum berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi belum berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya risiko (misal survei budaya risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya risiko • Budaya risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat ◦ Menyeimbangkan target jangka pendek dan risiko jangka panjang ◦ Pembahasan risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ◦ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ◦ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) • Telah ada serangkaian sistem penunjang untuk pelaksanaan dan penanaman program budaya risiko perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya risiko dan kebijakan risiko perusahaan ◦ Tersedia dashboard untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya risiko/program budaya risiko • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus 	<ul style="list-style-type: none"> pegawai untuk pengembangan program budaya risiko • Budaya risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat ◦ Menyeimbangkan target jangka pendek dan risiko jangka panjang ◦ Pembahasan risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ◦ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ◦ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) • Telah ada serangkaian sistem penunjang untuk pelaksanaan dan penanaman program budaya risiko perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya risiko dan kebijakan risiko perusahaan ◦ Tersedia dashboard untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya risiko/program budaya risiko • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<p>kecurangan internal, korupsi, pelanggaran kode etik pegawai, dan penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian program budaya risiko yang telah direncanakan
b. Kapabilitas Risiko	C. Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI pernah dilakukan oleh Tim Penilai Internal namun tidak dilakukan dengan periode yang sistematis • Penilaian RMI masih bersifat <i>high-level</i>, kajian mendalam belum dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI, baik yang dilaksanakan Tim Penilai Internal atau eksternal tidak dilakukan dengan periode yang sistematis • Penilaian RMI belum mencakup semua Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI, namun masih bersifat umum (tidak detil), serta tidak dilengkapi dengan lini masa dan penanggung jawabnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), setidaknya dilaksanakan untuk level <i>Holding</i> • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI kepada Direksi dan Dewan Komisaris serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan risiko di antara semua pihak yang berkepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi Risiko (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI kepada Direksi dan Dewan Komisaris serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan risiko di antara semua pihak yang berkepentingan • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi rekomendasi hasil Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) ○ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan sepenuhnya (100%) selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) ○ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan lebih dari 50% selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan verifikasi/audit Penilaian RMI oleh pihak independen (misal audit internal, atau tinjauan oleh pihak eksternal independen) sebagai “check-and-balance” untuk meminimalisir potensi bias dalam penilaian
D. Program peningkatan keahlian Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko namun: <ul style="list-style-type: none"> ○ Program belum diterapkan ke seluruh pegawai (misal hanya dikhususkan untuk Dewan Komisaris) sehingga tingkat pelatiannya rendah (program pelatihan risiko hanya diberikan kepada kurang dari 1% total jumlah pegawai) ○ Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) • Program pelatihan belum disesuaikan dengan tingkat keahlian pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh sebagian besar pegawai • Program disesuaikan dengan keahlian pegawai (yang memiliki akses ke pelatihan ini) • Topik yang dibahas dalam program kemungkinan belum komprehensif (misal belum mencakup seluruh dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan relatif tinggi di beberapa divisi saja (misal divisi Manajemen Risiko) • Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel risiko dan anggota Dewan Komisaris/Direksi • Topik program bersifat komprehensif (mencakup seluruh mencakup seluruh dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 90% dari jumlah • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Program belum diperbarui dan ditinjau secara rutin (misal satu kali dalam setahun) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel risiko dan anggota Dewan Komisaris/Direksi • Topik program bersifat komprehensif (mencakup seluruh dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Kurikulum ditinjau secara rutin dan bersifat formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel risiko dan anggota Dewan Komisaris/Direksi • Topik program bersifat komprehensif (mencakup seluruh dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran • Kurikulum ditinjau secara rutin dan bersifat formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “feedback-loop”/pengumpulan feedback terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> Telah ada “feedback-loop”/pengumpulan feedback terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan analisis untuk menilai keberhasilan/ruang perbaikan program, termasuk area-area di mana pegawai belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai industri yang dijalankannya untuk mengedukasi pegawainya terkait praktik terbaik global Manajemen Risiko (khususnya untuk pegawai di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko) Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi pelatihan risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian penuh untuk pelatihan wajib terkait Manajemen Risiko/kesadaran risiko untuk semua pegawai Penyelesaian penuh pelatihan risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk pegawai utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi) Telah ada bukti sanksi yang diterapkan kepada pegawai yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait manajemen risiko yang telah diwajibkan.
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko						
a. Organ Pengelola Risiko	4. Akuntabilitas organ pengelola risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada fungsi risiko, namun telah ada beberapa pegawai yang diberi tugas yang berkaitan dengan risiko meskipun secara terdesentralisasi dan belum terstruktur (misal terdapat manajer kontrol operasional yang memiliki ruang lingkup kerja yang berkaitan dengan risiko di Unit Bisnis), atau sebaliknya terdapat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada fungsi risiko khusus (Lini Kedua) dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol (Lini Ketiga) maupun dengan Unit Bisnis (Lini Pertama) Telah ada Direktur Risiko yang merupakan bagian dari jajaran Direksi dan memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada fungsi risiko khusus (Lini Kedua) dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol (Lini Ketiga) maupun dengan Unit Bisnis (Lini Pertama) Telah ada Direktur Risiko (terpisah untuk klasifikasi risiko Sistemik A dan Sistemik B) yang merupakan bagian dari jajaran Direksi, dengan: 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada fungsi risiko khusus (Lini Kedua) dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol (Lini Ketiga) maupun dengan Unit Bisnis (Lini Pertama) Telah ada Direktur Risiko (terpisah untuk klasifikasi risiko Sistemik A dan Sistemik B) yang merupakan bagian dari jajaran Direksi, dengan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<p>fungsi risiko namun tidak ada pegawai yang menjabat (pegawai dirangkap oleh pegawai dari fungsi lain)</p> <ul style="list-style-type: none"> Belum ada Kepala unit Risiko, namun akuntabilitas untuk beberapa fungsi risiko telah dilaksanakan oleh pimpinan lain (misal kepala bidang Audit) Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Komite Audit belum sesuai dengan ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN Belum ada organ Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN 	<p>alur pelaporan dan akuntabilitas langsung ke Direktur utama namun Direktur Risiko masih dirangkap dengan tugas lain (misal Direktur SDM dan Risiko) bagi BUMN dengan klasifikasi risiko Sistemik A dan Sistemik B</p> <ul style="list-style-type: none"> Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Komite Audit sudah sesuai dengan ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN Sudah ada organ Komite Pemantau Risiko dan Komite Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Direktur Risiko tidak merangkap Lini Pertama dan Lini Ketiga Akuntabilitas Direktur Risiko ke Direktur Utama dengan alur pelaporan yang jelas Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas <ul style="list-style-type: none"> Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi sudah sesuai dengan ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Direktur Risiko tidak merangkap Lini Pertama dan Lini Ketiga Akuntabilitas Direktur Risiko ke Direktur Utama dengan alur pelaporan yang jelas Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas <ul style="list-style-type: none"> Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi sudah sesuai dengan ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN Akuntabilitas kepala Unit Bisnis kepada Direktur Risiko untuk mendapatkan persetujuan strategi risiko dan implementasinya di Unit Bisnis masing-masing 	<ul style="list-style-type: none"> Direktur Risiko tidak merangkap Lini Pertama dan Lini Ketiga Akuntabilitas Direktur Risiko ke Direktur utama dengan alur pelaporan yang jelas Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas <ul style="list-style-type: none"> Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi sudah sesuai dengan ketentuan pada PER-2/MBU/03/2023 untuk masing-masing klasifikasi Risiko BUMN Akuntabilitas kepala Unit Bisnis kepada Direktur Risiko untuk mendapatkan persetujuan strategi risiko dan implementasinya di Unit Bisnis masing-masing Direktorat Risiko pusat memiliki hak veto dalam pemberian persetujuan strategi risiko dan implementasinya di Unit Bisnis Direktur Risiko memiliki pengalaman industri yang luas di bidang Manajemen Risiko Telah ada Komite Risiko di bawah Direksi yang menangani permasalahan risiko khusus
	5. Tingkat kematangan organ pengelola Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko secara formal sesuai dengan klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Belum ada fungsi risiko secara formal, namun telah dibentuk unit kerja/satuan khusus/pihak eksternal yang melakukan kegiatan berkaitan dengan 	<ul style="list-style-type: none"> Belum terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko secara formal sesuai dengan klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Belum ada fungsi risiko terpusat berskala kecil, namun kegiatan manajemen risiko sebagian besar 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Telah ada fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang terpusat dan independen serta menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. Telah ada fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang terpusat dan independen serta menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Telah ada fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang terpusat dan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko BUMN sudah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<p>manajemen risiko perusahaan (misal perencanaan pembentukan fungsi risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko 	<p>dilakukan secara terdesentralisasi, misal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Operasionalisasi kegiatan manajemen risiko berbeda berdasarkan Unit Bisnis, produk, wilayah, dan proses ◦ Belum ada standar risiko transversal • BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko. • Struktur tata kelola Manajemen Risiko dirancang untuk memenuhi kriteria minimum OJK 	<ul style="list-style-type: none"> • BUMN sudah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko • Unit risiko juga mengelola risiko lainnya selain yang diprasyaratkan OJK, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Model Risk</i>: Unit internal khusus untuk mengelola risiko model ◦ <i>Cyber Risk</i>: Pemantauan siber 24/7 terpusat (misal <i>Security Operations Center</i>) • Struktur tata kelola risiko sudah terdefinisi dengan jelas di beberapa anak perusahaan (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> • BUMN sudah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko • Unit risiko juga mengelola risiko lainnya selain yang diprasyaratkan OJK, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Model Risk</i>: Unit internal khusus untuk mengelola risiko model ◦ <i>Cyber Risk</i>: Pemantauan siber 24/7 terpusat (misal <i>Security Operations Center</i>) ◦ <i>Sustainability Risk</i>: Unit internal khusus untuk mengelola risiko sustainability/keberlanjutan • Telah ada unit/sub-unit khusus untuk setiap risiko utama (misal pimpinan khusus untuk risiko proyek, risiko strategis, risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya • Struktur tata kelola risiko sudah terdefinisi dengan jelas di beberapa anak perusahaan (jika relevan) • Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Unit risiko juga mengelola risiko lainnya selain yang diprasyaratkan OJK, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Model Risk</i>: Unit internal khusus untuk mengelola risiko model ◦ <i>Cyber Risk</i>: Pemantauan siber 24/7 terpusat (misal <i>Security Operations Center</i>) ◦ <i>Sustainability Risk</i>: Unit internal khusus untuk mengelola risiko sustainability/keberlanjutan • Telah ada unit/sub-unit khusus untuk setiap risiko utama (misal pimpinan khusus untuk risiko proyek, risiko strategis, risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya • Struktur tata kelola risiko yang jelas untuk setiap Unit Bisnis di bawah payung Grup (struktur tata kelola disesuaikan untuk risiko-risiko khusus seperti risiko siber) dan untuk seluruh anak perusahaan (jika relevan) • Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko • Praktik terbaik tata kelola risiko diterapkan di induk dan semua anak perusahaan • Keefektifan penerapan struktur tata kelola risiko ditinjau secara berkala (misal setiap tahun) oleh pihak independen (internal atau eksternal), kemudian dilakukan penyesuaian atau peningkatan untuk mencerminkan konteks saat ini (misal jenis risiko utama yang ditangani, pertumbuhan/ skala bisnis, strategi, dsb.)
b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6. Keterlibatan aktif Dewan Komisaris dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris telah terlibat pada hal-hal yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, namun masih sedikit terlibat dalam isu-isu risiko lain • Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial namun belum ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris • Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris • Telah ada ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris • Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Dewan Komisaris/piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum	dalam Manajemen Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan)	<p>kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan untuk isu-isu risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui sebagian dari poin berikut: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, manajemen risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan 	<p>pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, manajemen risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan • Dewan Komisaris secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi risiko di perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>) • Dewan Komisaris efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis risiko yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan • Dewan Komisaris secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi risiko di perusahaan (<i>penekanan secara top-down</i>) • Dewan Komisaris efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis risiko yang memadai • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja keterlibatan aktif Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dewan Komisaris telah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk isu-isu yang membutuhkan eskalasi/persetujuan Dewan Komisaris dalam periode pelaporan (dengan merujuk ambang batas materialitas yang telah ditetapkan) ◦ Dewan Komisaris telah mengambil peran sekurang-kurangnya dalam satu acara sosialisasi manajemen risiko Perusahaan.
	7. Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang dieskalasikan ke Dewan Komisaris (misal dalam hal menangani pemenuhan persyaratan minimum regulator) meskipun eskalasi tidak dilakukan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Belum ada kriteria eskalasi yang jelas (hanya berdasarkan penilaian/<i>judgment</i> dari Direksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris ◦ Dewan Komisaris membuat keputusan berbasis fakta dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris ◦ Dewan Komisaris membuat keputusan berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Belum ada kriteria eskalasi permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang jelas dari Direksi ke Dewan Komisaris 		<p>perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar</p>	<ul style="list-style-type: none"> terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat) <ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka risiko yang telah disepakati (misal selera risiko, batas risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka risiko yang telah disepakati (misal selera risiko, batas risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/bernilai besar Dewan Komisaris tidak menjadi penghambat, misal: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa Dewan Komisaris merespon dengan cepat dan membuat keputusan tanpa menghabiskan waktu yang lama saat ada permasalahan yang dieskalasikan ke tingkat komite Dewan Komisaris menyediakan waktu yang cukup untuk mengatasi masalah risiko yang dieskalasikan dengan bukti ketidakhadiran minim saat rapat Dewan Komisaris diadakan (terutama selama periode krisis)
8. Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris		<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun memiliki keahlian manajemen risiko yang masih dasar (misal belum ada Dewan Komisaris yang memiliki sertifikasi Manajemen Risiko atau memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya) Belum ada rencana program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris, namun telah ada program yang pernah diikuti secara ad-hoc (misal beberapa anggota Dewan Komisaris pernah menghadiri forum eksekutif berkaitan dengan topik manajemen risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun hanya sebagian kecil yang memiliki keahlian manajemen risiko (misal beberapa anggota memiliki sertifikasi Manajemen Risiko, atau memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya) Rencana program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun, namun belum dilaksanakan seluruhnya 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar Dewan Komisaris memiliki keahlian manajemen risiko untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal sebagian besar anggota Dewan Komisaris memiliki Sertifikasi Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) Program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: <ul style="list-style-type: none"> Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/ prinsip manajemen risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Semua Dewan Komisaris memiliki keahlian manajemen risiko untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) Paling sedikit terdapat satu anggota Dewan Komisaris yang memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya (misal sebelumnya menjabat sebagai pimpinan bidang Manajemen Risiko) dan mampu melihat potensi-potensi risiko. Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Telah ada komite pemantau risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan ● Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko di bawah Dewan Komisaris) ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen 	<ul style="list-style-type: none"> edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: ○ Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip manajemen risiko ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan ● Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko di bawah Dewan Komisaris) ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian sebagian program pelatihan risiko untuk Dewan Komisaris yang telah direncanakan dalam periode pelaporan ○ Level keahlian risiko Dewan Komisaris (misal melalui sertifikasi) belum dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i> 	<ul style="list-style-type: none"> berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko di bawah Dewan Komisaris) ● Program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya, seperti: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip manajemen risiko ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian penuh (100%) program pelatihan risiko untuk Dewan Komisaris yang telah direncanakan dalam periode pelaporan ○ Level keahlian risiko Dewan Komisaris (misal melalui sertifikasi) dapat dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i>, termasuk partisipasi Dewan Komisaris dalam program <i>refresher</i>
	9. Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	Belum ada Komite Pemantau Risiko, namun telah ada setidaknya 1 (satu) anggota Dewan Komisaris yang bertanggung jawab atas hal-	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada Komite untuk mengelola hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko, namun komite ini tidak dikhususkan untuk mengawasi manajemen risiko 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada lebih dari satu komite khusus di bawah Dewan Komisaris (paling sedikit komite audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi), sebagaimana 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada lebih dari satu komite khusus di bawah Dewan Komisaris (paling sedikit Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas dan terpisah satu sama lain, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada lebih dari satu komite khusus di bawah Dewan Komisaris (paling sedikit Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas dan terpisah satu sama lain,

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko	di perusahaan (misal komite memiliki <i>dual-responsibility</i>) <ul style="list-style-type: none">• Tanggung jawab dari setiap komite tidak diatur	ketentuan dalam PER-02/MBU/03/2023 <ul style="list-style-type: none">• Tanggung jawab dari setiap komite telah diatur (khususnya dalam permasalahan yang berkaitan dengan strategi)• Rapat komite risiko Dewan Komisaris sering kali difokuskan untuk memberikan informasi terkini kepada anggota komite Dewan Komisaris ("komunikasi satu arah")• Komite Pemantau Risiko dilibatkan setidaknya dua kali dalam setahun untuk rapat komite risiko	terpisah satu sama lain, sebagaimana ketentuan dalam PER-02/MBU/03/2023 <ul style="list-style-type: none">• Adanya tim Audit Khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor risiko-risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan.• Rapat komite risiko Dewan Komisaris memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti terhadap isu-isu risiko yang dieskalasi (diskusi dua arah).• Komite Pemantau Risiko dilibatkan setiap tiga bulan untuk mengikuti rapat komite risiko.	sebagaimana ketentuan dalam PER-02/MBU/03/2023 <ul style="list-style-type: none">• Adanya tim Audit Khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor risiko-risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan• Telah ada bukti bahwa komite berinteraksi dengan manajemen secara proaktif (tidak menunggu diminta), terutama pada periode di mana terdapat peningkatan potensi terjadinya peristiwa risiko kritis• Rapat komite risiko Dewan Komisaris memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu risiko yang dieskalasi (diskusi dua arah)• Komite Pemantau Risiko dilibatkan lebih sering dari tiga bulan sekali untuk mengikuti rapat komite risiko	
10. Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none">• Direksi belum terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif• Direksi belum terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP• Direksi belum terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko.• Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Direksi) meskipun lingkup	<ul style="list-style-type: none">• Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris• Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP• Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP• Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko.• Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan untuk isu-isu risiko utama	<ul style="list-style-type: none">• Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris• Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP• Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko.• Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none">• Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris• Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP• Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko.• Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko• Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<p>keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi belum secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) belum dilakukan secara berkala 	<p>Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, belum dilakukan secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta terimplementasinya sistem informasi Manajemen Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>), kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana Direksi telah menerapkan manajemen risiko dalam setiap pengambilan keputusan.
11. Mandat, wewenang, dan independensi fungsi Manajemen Risiko untuk memantau semua Risiko	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan)	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi risiko memiliki mandat dan kewenangan formal untuk menjalankan tanggung jawab intinya. Namun terdapat ambiguitas antara peran fungsi risiko pusat dengan fungsi risiko Unit Bisnis (misal beberapa sumber daya/pegawai bertugas di keduanya). Selain itu, terdapat ambiguitas terkait keputusan kontrol antara Risiko dan Unit Bisnis Fungsi Risiko pusat bersifat independen hanya dalam struktur organisasi dan jalur pelaporan, namun dalam pelaksanaannya fungsi Risiko tidak independen di semua tingkatan 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat yang jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan perusahaan Independensi dan kapabilitas staf Risiko dipastikan dengan pelatihan yang berkelanjutan dan kapasitas yang memadai Fungsi Risiko sepenuhnya terintegrasi ke semua proses bisnis utama 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi Risiko melapor ke Dewan Komisaris Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi risiko melapor ke Dewan Komisaris Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi risiko pusat dan fungsi risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau</p> <ul style="list-style-type: none"> Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi risiko Mengukur risiko Memonitor risiko Mengontrol atau memitigasi risiko Melaporkan eksposur risiko Telah ada fungsi Risiko independen di setiap tingkatan Lini Kedua melakukan proses Assurance untuk semua jenis risiko Fungsi Risiko menerima pelatihan khusus (contohnya risiko perubahan iklim, Advanced Analytics, dsb) 	<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi risiko Mengukur risiko Memonitor risiko Mengontrol atau memitigasi risiko Melaporkan eksposur risiko <ul style="list-style-type: none"> Fungsi risiko berperan lebih dengan bertindak sebagai <i>thought partner</i> untuk membahas masalah risiko dengan Unit Bisnis (misal Risiko terlibat dalam penyusunan keputusan-keputusan strategi bisnis penting). Unit Bisnis sepenuhnya menyepakati peran dan tanggung jawab jabatan tersebut Fungsi Risiko bekerja sebagai mitra bagi Lini Pertama yang mampu memberikan masukan konstruktif kepada Unit Bisnis.
12. Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian risiko telah dilakukan, namun oleh pegawai/tim yang tidak secara khusus menangani manajemen risiko Dilakukan penilaian risiko secara <i>backward-looking</i>, namun hanya dikhususkan untuk risiko khusus/kasus khusus tertentu (misal hanya risiko proyek saja) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pengelola Risiko khusus dalam fungsi keuangan, audit atau kepatuhan (belum ada pemisahan peran yang jelas antara risiko dan fungsi perusahaan lainnya) Dilakukan penilaian risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko (tidak hanya risiko khusus/kasus khusus tertentu), namun penilaian masih tidak rutin dan dilakukan secara <i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral yang khusus berfokus pada strategi transversal dan terkonsolidasi (misal untuk isu risiko yang beririsan antara Unit Bisnis dan/atau anak perusahaan) Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan, namun masih sebagian besar difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) Dilakukan penilaian risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus yang didukung oleh berbagai inisiatif dari Unit Bisnis (misal <i>risk ambassador</i> di tingkat Unit Bisnis) yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi unit bisnis Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi risiko ke depan untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan, namun penilaian masih terlalu bergantung dengan tim sentral risiko (sedikit melibatkan Unit Bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus dengan <i>risk ambassador</i> atau terdapat dukungan inisiatif risiko dari setiap Unit Bisnis yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi Unit Bisnis Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi risiko ke depan (misal secara kualitatif dan kuantitatif mengidentifikasi risiko-risiko utama yang akan dihadapi perusahaan di tahun berikutnya untuk setiap Unit Bisnis dan untuk perusahaan secara umum) secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan Penilaian risiko dengan efektif melibatkan Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, sehingga proses tidak terlalu bergantung dengan tim sentral risiko (fungsi tim risiko pusat mampu menjalankan tugasnya dengan lebih efektif sebagai penilai risiko secara integrasi). 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini belum sepenuhnya diformalkan dalam struktur organisasi (misal tidak didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut	<ul style="list-style-type: none"> Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini telah diformalkan dalam struktur organisasi perusahaan (misal didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut Belum ada tanggung jawab risiko yang jelas dari Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, masih sangat bergantung pada Lini Kedua dan Lini Ketiga untuk mengelola risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya Setiap unit di seluruh lini tidak beroperasi sendiri-sendiri, tetapi secara berkala mendiskusikan dan menguji setiap upaya perbaikan berkelanjutan (terdapat bukti/dokumentasi komunikasi) Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) terhadap struktur organisasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini berdasarkan tinjauan rutin (termasuk pengurangan duplikasi tanggung jawab, dan penyempurnaan penerapan Tata Kelola Risiko Tiga Lini di fungsi penunjang), terutama terlibat dalam mempertimbangkan dampak dari transformasi perusahaan yang sedang berlangsung (jika ada) terhadap desain Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini
	14. Peran dan fungsi Lini Pertama	<ul style="list-style-type: none"> Kepemilikan beberapa risiko dalam perusahaan sudah dianalisis secara informal, namun belum ada keputusan yang jelas Identifikasi risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki pemahaman yang jelas mengenai penanggung jawab dan kepemilikan risiko, tetapi informasi ini bersifat selektif dan <i>ad-hoc</i>, serta belum ada 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki pemahaman yang jelas mengenai penanggung jawab dan kepemilikan risiko (terdokumentasi secara formal dan telah ada kesamaan pemahaman dari manajemen senior mengenai 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dan penanggungjawabnya dievaluasi secara sistematis berdasarkan kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor lainnya (misal resiliensi model bisnis, keterampilan dan kapabilitas, kekuatan finansial untuk menanggungnya) 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dan penanggungjawabnya dievaluasi secara sistematis berdasarkan kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor lainnya (misal resiliensi model bisnis, keterampilan dan kapabilitas, kekuatan finansial untuk menanggungnya)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab risiko secara tidak langsung sudah diemban oleh unit kerja tertentu, namun masih kurang optimal (misal kepemilikan risiko diemban oleh bidang audit/kontrol/ kepatuhan) 	<p>keputusan formal (tidak terdokumentasi)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kepemilikan risiko oleh Lini Pertama sudah dialokasikan secara langsung/tidak langsung, namun masih terdapat kesulitan dalam mengarahkan Lini Pertama agar patuh terhadap prosedur risiko 	<p>risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis, serta ada pembaruan rutin (misal tahunan), khususnya untuk risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) atau risiko yang baru ditambahkan ke taksonomi risiko perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki sedikit kesadaran akan kepemilikan risiko atas mitra dan kompetitor yang berada dalam rantai nilai Perusahaan. Lini Pertama menunjukkan kepemilikan risiko Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/sasaran unit 	<p>kapabilitas, kekuatan finansial untuk menanggungnya)</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada dokumentasi keputusan Direksi mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama (misal kualitas kredit) Kepemilikan risiko dipahami dengan baik dan mempengaruhi keputusan penting (misal keputusan strategis mempertimbangkan input kritis dari personel manajemen yang bertanggung jawab atas risiko tersebut) Lini Pertama menjadi pemilik penuh risiko dan kontrol relevan di lini yang diemban. Telah ada otomatisasi kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dokumentasi keputusan manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama (misal kualitas kredit) Kepemilikan risiko dipahami dengan baik dan mempengaruhi keputusan penting (misal keputusan strategis mempertimbangkan input kritis dari personel manajemen yang bertanggung jawab atas risiko tersebut) Lini Pertama menjadi pemilik penuh risiko dan kontrol relevan di lini yang diemban. Telah ada otomatisasi kontrol
15. Peran dan fungsi Lini Kedua		<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama belum tetapkan secara formal Pengelolaan dan tanggung jawab risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua Beberapa risiko perusahaan di Lini Pertama sudah dianalisis oleh Lini Kedua secara informal, namun belum ada hasil analisis yang memadai Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko dan hanya sebagian tindaklanjut yang sudah sesuai dengan target penyelesaian 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> namun belum dilakukan secara berkala Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko dan mayoritas tindaklanjut sudah 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko dan dilaporkan secara periodik ke Direksi. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian dan memberi tanggapan secara formal Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh Lini Kedua yang menyebabkan tercapainya kinerja perusahaan. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, serta memberi tanggapan secara formal. Lini Kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara bulanan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh Lini Kedua yang menyebabkan kinerja perusahaan tercapai melebihi target. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, serta memberi tanggapan secara formal. Lini Kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara bulanan kepada Direksi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		sesuai dengan target penyelesaian.		<p>terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara triwulan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan. Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara triwulan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua memastikan tindak lanjut penyelesaian perbaikan hasil Penilaian RMI untuk dapat diselesaikan pada unit kerja.
16. Peran dan fungsi Lini Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat piagam audit intern Prosedur dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko belum lengkap Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern pelaksanaan pengawasan intern belum sesuai rencana audit tahunan Belum dilakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern/ manajemen risiko/proses tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN induk belum menyeraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam Audit Intern namun belum dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Terdapat prosedur yang jelas dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i>, namun belum dilakukan pengkajian secara periodik Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana dan memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi. Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian besar (>50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i> secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana dan memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi, dan berkurangnya jumlah temuan Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan hampir seluruhnya (>90%) oleh manajemen SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i> secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/ rekomendasi dan tidak terdapat temuan berulang. Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan seluruhnya (100%) oleh manajemen SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
			<p>perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> SPI BUMN Induk menyelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk serta merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit (jika relevan). 	<ul style="list-style-type: none"> SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 	mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan).	
17. Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	Assurance dan Risiko dilaksanakan oleh tim yang sama/tidak terpisah (misal Risiko bagian dari Assurance)	Tanggung jawab antara Assurance dan Risiko bersifat umum dan sebagian besar tumpang tindih, atau Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah, namun di beberapa bagian masih terdapat tumpang tindih tanggung jawab (misal Audit terlibat dalam penyusunan proses Manajemen Risiko)	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, Fungsi Assurance memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat. Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (<i>internal audit</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, Fungsi Assurance memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (<i>internal audit</i>). Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, Fungsi Assurance memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (<i>internal audit</i>) Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko) Interaksi antara fungsi Assurance dan Risiko sangat kolaboratif (misal fungsi Risiko mempertimbangkan masukan dari fungsi Assurance sebagai bagian dari perbaikan berkesinambungan) 	
18. Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak belum sepenuhnya dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	<p>(Parameter ini tidak perlu diperhitungkan dalam perhitungan aspek Dimensi Penilaian RMI untuk BUMN yang tidak memerlukan KTKT sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2023 yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. BUMN Individu dengan klasifikasi risiko Sistemik B, Signifikan, dan Netral; dan b. BUMN yang tidak memiliki anak perusahaan.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum terdapat organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk • Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko antara BUMN Induk dengan Anak. 	<ul style="list-style-type: none"> • oleh direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk dan/atau direktur yang melaksanakan tugas pembinaan 	<ul style="list-style-type: none"> • dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN ◦ Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. ◦ Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk ◦ Direksi BUMN Induk menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi ◦ Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak ◦ Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan ◦ Dewan Komisaris melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan ◦ Dewan Komisaris mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN ◦ Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat 	<ul style="list-style-type: none"> • dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN ◦ Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. ◦ Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk. Direksi BUMN Induk menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi ◦ Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak ◦ Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan ◦ Dewan Komisaris melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan. ◦ Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi ◦ Dewan Komisaris mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN ◦ Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				<p>kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;.</p>	<p>jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris belum secara optimal melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri. 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris telah melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.
19. Monitoring Risiko entitas induk sampai ke entitas anak	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk fungsi lain)	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi risiko pusat/BUMN Induk tidak memiliki mandat dan kewenangan formal untuk melaksanakan tanggung jawab utamanya Tanggung jawab utama dalam monitoring hanya dilakukan di tingkat Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko - pusat/BUMN Induk untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) Kewenangan fungsi risiko pusat/BUMN Induk dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/ anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Direksi yang 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat/BUMN Induk untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) Kewenangan fungsi risiko pusat/BUMN Induk dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat/BUMN Induk kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) untuk menilai apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat/BUMN Induk telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat/BUMN Induk untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko) Kewenangan fungsi risiko pusat/BUMN Induk dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak perusahaan dan sebagainya Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat/BUMN Induk kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) untuk menilai apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat/BUMN Induk telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				bertanggung jawab atas Manajemen Risiko	<p>Komisaris/Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat/BUMN Induk telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) 	<p>perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada interaksi yang efektif dan harmonis antara fungsi risiko pusat/BUMN Induk dan divisi-divisi lain dalam hierarki Manajemen Risiko (misal divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan) untuk menyelaraskan strategi risiko, identifikasi dan penanganan risiko utama (misal rapat mingguan/bulanan, keputusan utama yang diambil dan ada bukti bahwa keputusan tersebut efektif, dilakukan pemantauan dan pengawasan yang diberikan oleh fungsi risiko pusat yang efektif dalam menjaga jadwal proyek sesuai jadwal di semua fungsi di bawahnya)
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan						
a. Strategi Risiko	20. Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	Telah ada inisiatif peningkatan kualitas kerangka <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) namun belum dilakukan pembaruan/reviu selama 3 (tiga) tahun terakhir	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan tahap awal mengenai peningkatan kualitas ERM, namun belum ada inisiatif yang disusun dan diusulkan Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan formal dan pengusulan inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan didukung oleh banyaknya kegiatan dalam penyelesaian inisiatif tersebut Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan Evaluasi terhadap efektivitas kerangka kerja manajemen risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan dilakukan pengukuran dampak yang jelas, contohnya secara kuantitatif (misal penurunan jumlah peristiwa risiko) atau secara kualitatif (misal jajaran manajemen melakukan pemantauan dengan lebih baik) Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan. Telah dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja manajemen risiko beserta kebijakan, prosedur, dsb secara berkala dan diperbaharui (jika dibutuhkan) dan dilaporkan kepada

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> ○ Selain agenda-agenda defensif (menghindari kerugian), perusahaan menggali peluang bisnis baru dan pertumbuhan melalui agenda ESG/Iklim (meraih manfaat dari risiko tersebut).
22. Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	Telah ada strategi perusahaan dan strategi risiko, namun penyusunannya dilakukan secara terpisah	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi perusahaan dan bisnis ditetapkan terlebih dahulu, kemudian strategi risiko didefinisikan setelahnya (risiko baru menjadi pertimbangan setelah strategi bisnis tersusun) • Unit Bisnis tidak bekerja sama dengan divisi Risiko dalam penyusunan rencana strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) • Risiko dipertimbangkan dalam perencanaan strategis hanya untuk menghindari kerugian (<i>Downside-risk</i>), belum untuk menggali manfaat dari risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) • Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) • Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko ○ Setiap keputusan penting strategi perusahaan harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) • Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan) • Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko ○ Setiap keputusan penting strategi perusahaan (misal dalam RKAP/RJP) harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut • Telah ada bukti dan dokumentasi bahwa Risiko dan Strategi bekerja sama menjadi mitra dalam pembahasan dan penyusunan keseluruhan strategi risiko dan strategi perusahaan, contohnya, <ul style="list-style-type: none"> ○ Personil risiko utama dilibatkan secara ekstensif dalam proses penetapan strategi (bukan hanya di akhir proses untuk "memeriksa" atau "menyetujui" strategi yang ditetapkan) ○ Telah ada analisis risiko yang digunakan untuk menguji dan memperkaya pertimbangan strategis (risiko mengambil peran aktif dan memberi nilai tambah) ○ Analisis risiko difokuskan pada prinsip-prinsip penciptaan nilai/menyeimbangkan pertimbangan sisi positif dan negatif 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<p>(daripada hanya berfokus pada mengurangi sisi negatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unit Bisnis memahami cara mempertimbangkan risiko dalam perencanaan strategis untuk menggali manfaat • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja penerapan manajemen risiko dalam penyusunan rencana strategis, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Metrik yang menilai keberhasilan strategi perusahaan ditetapkan dengan target yang dikaitkan dengan analisis risiko yang sesuai (misal <i>trade-off</i> dari pengambilan keputusan strategis dipertimbangkan dalam <i>scenario analysis</i>) ◦ Pemantauan progres strategi perusahaan melibatkan personel risiko senior.
23. Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	Evaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP telah dilakukan, namun prosesnya belum terstruktur (kerangka kerja belum dibentuk, analisis dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) dan belum dilakukan pembahasan (misal dibahas di rapat manajemen risiko Dewan Komisaris atau Direksi)	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja informal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP. Evaluasi tersebut dilakukan dan dibahas secara informal (misal dibahas di rapat manajemen risiko Dewan Komisaris/Direksi secara <i>ad-hoc</i>) serta belum ada analisis yang jelas dan detail • Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik manajemen risiko yang dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang dinilai berkontribusi terhadap pencapaian tersebut ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang dinilai berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target. • Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas", belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik manajemen risiko untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang dinilai berkontribusi terhadap pencapaian tersebut ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang dinilai berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target • Evaluasi ini secara efektif membantu BUMN memperbaiki praktik manajemen risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas • Analisis bersifat <i>backward-looking</i> dan mengevaluasi kinerja pada periode saat ini/sebelumnya (misal belum ada analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik manajemen risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang dinilai berkontribusi terhadap pencapaian tersebut ◦ Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik manajemen risiko yang dinilai berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target • Evaluasi ini secara efektif membantu BUMN memperbaiki praktik manajemen risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas • Dilakukan analisis <i>backward-looking</i> dan <i>forward-looking</i> untuk kinerja pencapaian periode berikutnya (misal terdapat analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik manajemen risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP). 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	24. Kapasitas risiko	Telah dilakukan identifikasi elemen-elemen kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan namun kapasitas risiko belum ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA untuk perusahaan korporasi, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Belum dilakukan analisis yang mendalam untuk menentukan kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA untuk perusahaan korporasi, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Telah dilakukan analisis dan sudah terdapat kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan dan telah ditetapkan secara formal Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan dan terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan dan terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Kapasitas risiko telah mencakup identifikasi dan pengelolaan berbagai jenis risiko, termasuk risiko operasional, keuangan, lingkungan, reputasi, dan lainnya yang relevan bagi organisasi. Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko perusahaan
	25. Selera risiko	<ul style="list-style-type: none"> Pemangku kepentingan utama (misal anggota Dewan Komisaris/Direksi) mungkin telah mengetahui konsep selera risiko, walaupun belum ada pernyataan selera risiko dari perusahaan Telah ada konsep informal selera risiko secara umum/garis besar (misal perusahaan berusaha untuk menghindari kerugian neraca dari semua peristiwa risiko yang tidak melebihi batas tertentu), meskipun 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada konsep selera risiko untuk beberapa jenis risiko, namun konsep selera risiko belum dipahami dan digunakan secara jelas (belum ada prosedur/standar perumusan selera risiko) Selera risiko yang ada cenderung bersifat kualitatif, tanpa ada keterkaitan dengan kapasitas risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas, peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas, peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas, peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Pemangku kepentingan utama (termasuk Unit Bisnis) dapat menjelaskan pernyataan selera

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<p>belum ada pernyataan selera risiko untuk setiap jenis risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perumusan selera risiko telah direncanakan sebagai bagian dari inisiatif di masa mendatang untuk transformasi manajemen risiko di perusahaan 		<ul style="list-style-type: none"> • Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan • Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko ◦ Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) ◦ Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan ◦ Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian. • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan. 	<p>risiko dan alasan-alasannya, serta sepenuhnya menyepakatinya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan, dan diturunkan ke Unit Bisnis • Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko ◦ Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) ◦ Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan ◦ Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan.
	26. Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	Beberapa pernyataan selera risiko telah disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal namun dalam konteks <i>ad-hoc</i>	Telah ada komunikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan eksternal mengenai semua selera risiko, namun penyampaian selera risiko belum dilakukan secara rutin	Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan	<ul style="list-style-type: none"> • Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan • Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan • Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko • Dilakukan pembahasan secara aktif mengenai selera dan strategi risiko bersama pemangku

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
b. Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko	27. Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada beberapa proses dan kontrol risiko, namun belum formal Proses kredit: belum ada kebijakan dan prosedur kredit yang jelas Proses penagihan: <ul style="list-style-type: none"> penagihan dilakukan dengan upaya manual dan berskala kecil dilakukan melalui gugus tugas kurangnya alat yang mendukung proses penagihan kurangnya standardisasi. Proses siber: risiko siber dikelola sebagai bagian dari risiko TI lainnya tanpa SDM, alat, kerangka kerja Manajemen Risiko khusus Proses risiko operasional: kurangnya kontrol dan pengawasan Proses likuiditas, Asset Liability Management (ALM), dan risiko pasar: tidak ada komite untuk mengkoordinasikan Manajemen Risiko, misalnya Asset and Liability Committee (ALCO). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan dan prosedur formal untuk mengatur proses kontrol risiko secara garis besar namun belum semua kontrol risiko diformalkan ke dalam kebijakan/prosedur baku Proses kredit: <ul style="list-style-type: none"> terdapat kebijakan dan prosedur kredit yang jelas kurangnya differensiasi dan penyesuaian proses kredit berdasarkan segmen permasalahan <i>Loan to Asset Ratio</i> (LAR) Ritel: <ul style="list-style-type: none"> penggunaan <i>a-score</i> untuk penjaminan emisi inkonsistensi dalam penggunaan terdapat data manual, kesalahan dan pengerajan ulang. UMK: <ul style="list-style-type: none"> ketergantungan pada memo kredit dan analisis inkonsistensi dalam proses (contohnya tergantung cabang mana) ada data manual, kesalahan dan pengerajan ulang. Korporasi/Komersial: <ul style="list-style-type: none"> ketergantungan pada memo kredit dan analisis bergantung pada penilaian individu. Proses penagihan: terdapat beberapa alat bantu 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan dan prosedur formal untuk mengatur proses kontrol risiko dan sebagian besar kontrol telah diformalkan ke dalam kebijakan/prosedur baku Tidak semua kebijakan, prosedur, dan kontrol risiko telah terharmonisasi/dilakukan integrasi dengan proses bisnis yang ada (misal kebijakan kontrol sudah formal tetapi terpisah) sehingga komunikasi dan penerapannya kurang efektif Proses kredit: <ul style="list-style-type: none"> differensiasi proses kredit untuk setiap segmen pembaharuan kebijakan dan prosedur secara teratur (<i>fine tuning</i>). beberapa elemen strategi portofolio kontrol yang baik terhadap <i>qualitas kredit</i>. Ritel: <ul style="list-style-type: none"> kriteria penerimaan yang didefinisikan dengan jelas meminimalkan unsur manusia dari penilaian penggunaan verifikasi input data. UMK: <ul style="list-style-type: none"> kriteria penerimaan yang didefinisikan dengan jelas meminimalkan unsur manusia dari penilaian penggunaan verifikasi input data penggunaan <i>a-score</i> untuk penjaminan emisi Korporasi/komersial: <ul style="list-style-type: none"> kriteria penerimaan yang didefinisikan dengan jelas 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses dan kontrol risiko yang bersifat formal, dimuat dalam kebijakan/ prosedur manajemen risiko dan dilengkapi dengan prosedur pendukungnya untuk penerapan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> Telah dilakukan harmonisasi/integrasi kebijakan, standar, dan prosedur risiko dengan proses bisnis yang ada, dan secara efektif telah dikomunikasikan ke seluruh lini Perusahaan, termasuk prosedur yang diturunkan ke dalam Unit Bisnis tertentu/anak perusahaan Kontrol risiko paling sedikit mencakup metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis, serta mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan Proses kredit: <ul style="list-style-type: none"> cakupan penuh dari proses kredit yang terdiferensiasi, termasuk pembaruan. strategi portofolio yang kuat dan strategi komersial fokus pada optimalisasi proses untuk efisiensi. 	kepentingan utama (misal dibahas dalam rapat triwulan pemegang saham). <ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses dan kontrol risiko yang bersifat formal, dimuat dalam kebijakan/prosedur manajemen risiko dan dilengkapi dengan prosedur pendukungnya untuk penerapan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> o Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan o Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat o Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> Telah dilakukan harmonisasi/integrasi kebijakan, standar, dan prosedur risiko dengan proses bisnis yang ada, dan secara efektif telah dikomunikasikan ke seluruh lini Perusahaan, termasuk prosedur yang diturunkan ke dalam Unit Bisnis tertentu/anak perusahaan Kontrol risiko paling sedikit mencakup metode untuk mengontrol risiko keberlangsungan bisnis serta mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan Telah ada database terpusat yang mudah diakses untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, kontrol dokumen) Kebijakan/prosedur tersebut diimplementasikan secara efektif, dan keefektifannya ditinjau secara periodik melalui kegiatan audit yang ter dokumentasi. Penilaian keefektifan pelaksanaan prosedur dan pengendalian dapat mencakup: <ul style="list-style-type: none"> o Identifikasi pegawai utama yang bertanggung jawab/mampu mengoperasikan prosedur dan pengendalian o Evaluasi desain pengendalian (misal pengujian langsung, lokakarya) dan analisis kemungkinan kegagalan pengendalian untuk mitigasi risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
			<p>penagihan dan standarisasi yang dibuat untuk mendukung proses penagihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses siber: ◦ posisi <i>Chief Information Security Officer</i> (CISO) sudah ditetapkan tetapi organisasi siber belum sepenuhnya memiliki staf ◦ terdapat <i>gap</i> dalam pengawasan dan tata kelola serta proses (contohnya tidak semuanya selalu dipantau) ◦ fokus pada pengembangan kemampuan, kepatuhan <ul style="list-style-type: none"> • Proses risiko operasional: ◦ kontrol didefinisikan dengan baik tetapi kurangnya pengawasan (contohnya aturan tidak selalu diikuti) ◦ proses RCSA sedang dibentuk ◦ fokus pada pengembangan kapabilitas, kepatuhan, dan perilaku <ul style="list-style-type: none"> • Proses likuiditas, <i>Asset Liability Management</i> (ALM), risiko pasar: <i>Asset Liability Committee</i> (ALCO) tidak efektif untuk mengatur strategi yang akan diterapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ meminimalkan unsur manusia dari penilaian ◦ penggunaan verifikasi input data ◦ adanya proses strategi portofolio <ul style="list-style-type: none"> • Proses penagihan: ◦ standardisasi upaya dan tindakan penagihan berdasarkan tim yang telah dibentuk ◦ ada alat bantu utama untuk pengumpulan data ◦ penggunaan model penagihan <ul style="list-style-type: none"> • Proses siber: ◦ katalog kontrol siber lengkap didefinisikan dan diimplementasikan penggunaan <i>pen-testing</i> secara teratur ◦ terdapat masalah pemenuhan SDM organisasi untuk menyediakan cakupan layanan penuh ◦ penggunaan penilaian kematangan siber secara teratur ◦ fokus pada manajemen risiko <ul style="list-style-type: none"> • Proses risiko operasional: ◦ pengawasan yang kuat terhadap kontrol ◦ pengumpulan data tentang kerugian dan <i>near-misses</i> ◦ proses RCSA tertanam dengan baik ◦ fokus pada Manajemen Risiko <ul style="list-style-type: none"> • Proses likuiditas, <i>Asset Liability Management</i> (ALM), risiko pasar: ◦ <i>Fund Transfer Pricing</i> (FTP) dengan struktur perjanjian. ◦ terdapat pemodelan maturitas perilaku ◦ penggunaan <i>stress testing</i> secara teratur ◦ pemahaman yang baik tentang karakteristik liabilitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritel dan UMK: ◦ optimisasi proses ◦ penggunaan <i>credit factories</i> untuk efisiensi. ◦ otomatisasi beberapa proses. <ul style="list-style-type: none"> • Korporasi/komersial: ◦ penggunaan <i>credit scoring</i> untuk <i>underwriting</i> ◦ strategi sektor portofolio yang berkualitas baik termasuk analisis berkualitas tinggi <ul style="list-style-type: none"> • Proses penagihan: ◦ dukungan perangkat lengkap untuk penagihan ◦ perangkat khusus untuk mendukung <i>Relationship Manager</i> (RM)/Petugas Penagihan ◦ analisis penagihan khusus nasabah. <ul style="list-style-type: none"> • Proses siber: ◦ cakupan 24/7 dari pusat operasi keamanan (SOC) ◦ penggunaan aktif talenta eksternal dan <i>outsourcing</i> untuk mengisi kesenjangan dalam organisasi internal ◦ penggunaan beragam alat keamanan ◦ fokus pada perbaikan berkelanjutan <ul style="list-style-type: none"> • Proses risiko operasional: ◦ penggunaan solusi teknis khusus untuk Manajemen Risiko operasional (misal deteksi <i>fraud</i>) ◦ penggunaan manajemen operasional sesuai <i>best practice</i> melampaui standar kepatuhan <ul style="list-style-type: none"> • Proses likuiditas, <i>Assets Liability Management</i> (ALM), risiko pasar: ◦ penggunaan metode canggih termasuk <i>hedging</i>, pendanaan <i>back-to-back</i>, <i>Value at Risk</i> (VAR), analisis sensitivitas modal, analisis arus kas, dan pemantauan ketat untuk limit. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Peninjauan laporan audit untuk mengetahui adanya kekurangan prosedur ◦ Identifikasi KPI untuk pemantauan keefektifan proses/prosedur yang sedang berlangsung (<i>outcome-based</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Proses kredit: ◦ pengambilan keputusan kredit otomatis ◦ otomatisasi pembuatan memo kredit ◦ penerapan otomatisasi dalam proses kredit (termasuk ritel, UMK, korporasi/komersial) <ul style="list-style-type: none"> • Proses penagihan: kemampuan penagihan digital di Ritel dan UMK. <ul style="list-style-type: none"> • Proses siber: penerapan metode manajemen risiko tingkat lanjut seperti pengujian kontrol otomatis, <i>security-as-code</i>, dan konfigurasi keamanan <i>cloud</i> otomatis <ul style="list-style-type: none"> • Proses risiko operasional: penerapan alat mutakhir untuk berbagai risiko operasional (<i>fraud</i> dan lain-lain) <ul style="list-style-type: none"> • Proses likuiditas, <i>Assets Liability Management</i> (ALM), risiko pasar: penggunaan metode canggih termasuk <i>hedging</i>, pendanaan <i>back-to-back</i>, <i>Value at Risk</i> (VAR), analisis sensitivitas modal, analisis arus kas, dan pemantauan ketat untuk limit.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	28. Kebijakan dan/atau prosedur untuk mitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang terkait kerahasiaan data	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada kebijakan dan prosedur untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diformalkan dalam kebijakan/prosedur baku Telah ada prosedur informal yang didasarkan oleh perencanaan <i>ad-hoc/analisis post-mortem</i> peristiwa risiko yang sudah terjadi sebelumnya 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diformalkan dalam kebijakan/prosedur baku Standar dan prosedur pendukung belum disediakan untuk memberikan panduan implementasi proses yang jelas. Kebijakan belum mencakup risiko kebocoran data klien 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data, misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data.(misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya) Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data.(misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya) Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi Efektivitas didukung oleh bukti kinerja penurunan/pemertahanan jumlah kasus dan kerugian yang disebabkan oleh kebocoran data secara <i>year-on-year</i> Kebijakan/prosedur Manajemen Risiko dilengkapi dengan standar dan prosedur pendukungnya diimplementasikan secara efektif serta keefektifannya ditinjau secara periodik melalui kegiatan yang terdokumentasi Dilakukan <i>benchmarking</i> secara periodik untuk perbaikan kebijakan, prosedur, dan standar
	29. Rencana darurat (<i>contingency plan</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum memiliki rencana keberlangsungan bisnis dan rencana kontingen yang telah dikodifikasi dalam bentuk kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana kontingen namun hanya untuk memenuhi persyaratan minimum regulator. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada rencana yang dapat ditindaklanjuti dan berisi langkah-langkah tindakan dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka rencana keberlangsungan bisnis/kontingensi secara informal (misal didasarkan oleh pengalaman perusahaan menangani skenario krisis di masa lalu) 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana belum bisa ditindaklanjuti (misal rencana bersifat umum, tanpa <i>trigger point</i> dan nilai ambang batas). Tanggung jawab belum ditetapkan dengan jelas (misal bentuk rantai komando dalam keadaan krisis). 	<ul style="list-style-type: none"> keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) Rencana kontingensi kas/likuiditas Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. 	<ul style="list-style-type: none"> keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) Rencana kontingensi kas/likuiditas Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal satu kali dalam setahun) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) Rencana BCM ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) rencana kontingensi kas/likuiditas Rencana kontingensi disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal setahun dua kali) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi, dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan Telah ada pengujian rencana kontingensi oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) Rencana BCM ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis. Rencana keberlangsungan bisnis pernah diterapkan dengan baik pada kejadian-kejadian krisis di masa lampau Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis melalui <i>change management</i>, contohnya <ul style="list-style-type: none"> Jajaran pimpinan telah dilatih tentang manajemen keberlangsungan bisnis Tim operasional menerima pelatihan manajemen keberlangsungan bisnis rencana keberlangsungan bisnis tingkat fungsi diadaptasi berdasarkan rencana keberlangsungan bisnis tingkat perusahaan Manajemen keberlangsungan bisnis untuk setiap lini didefinisikan dan diimplementasikan (model operasi krisis).

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	30. Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	Sesi reviu pernah digunakan untuk membenahi beberapa prosedur dan SOP namun dilaksanakan secara <i>ad-hoc</i> dan frekuensi yang kurang rutin (misal 2-3 tahun sekali)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada reviu informal dan/atau parsial terhadap prosedur dalam beberapa waktu atau saat diprasyaratkan oleh regulator. Reviu prosedur dilakukan di level unit kerja, dengan sedikit keterlibatan dari jajaran manajemen senior. Belum dilakukan <i>stress test</i> pada prosedur dan SOP 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) untuk sebagian (namun tidak semua) prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan. Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i>, meskipun sebagian besar pelaksanaannya masih dilakukan oleh unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan. Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/root-cause analysis 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan <i>stress test</i> rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui <i>stress test</i> setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/root-cause analysis Dilakukan perbaikan berkesinambungan terhadap prosedur, <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik, serta sosialisasi ke seluruh lini perusahaan sepanjang waktu. Telah ada <i>database</i> yang mudah diakses dan terpusat untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, kontrol dokumen).
c. Fungsi Kepatuhan	31. Organ fungsi kepatuhan dan perannya	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal dan independen, namun telah ada dalam bentuk unit kerja Sebagian besar proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal Telah ada beberapa kasus di mana proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) Belum ada pemisahan yang jelas antara divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu), berfokus pada pemenuhan persyaratan regulator Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyeraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyeraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyeraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator • Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ◦ Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada 	<p>kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ◦ Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada • Telah ada keterkaitan yang harmonis antara proses risiko operasional dengan proses kepatuhan/audit (misal identifikasi, pengukuran, pengelolaan limit risiko, pemanfaatan taksonomi risiko umum dan sistem informasi umum) • Kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan diperiksa secara rutin maupun secara acak sepanjang tahun • Bukti bahwa fungsi kepatuhan dapat menjalankan peran sebagai <i>advisory</i> yang efektif bila diperlukan, misalnya secara konsisten memberikan saran berkualitas kepada unit bisnis atau unit kerja lain, termasuk dalam menangani isu-isu sulit (misal menyediakan informasi yang tersedia dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis mengenai persyaratan Kepatuhan, menerjemahkan persyaratan regulasi ke dalam rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti dan praktis)
d. Efektivitas praktik Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern	32. Efektivitas praktik Manajemen Risiko	Perusahaan masih dalam tahap awal penerapan kontrol risiko khusus untuk bidang/unit/proses tertentu yang memiliki risiko inherent tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kontrol risiko di sebagian besar bidang/unit, tetapi belum ada standar umum dan belum diinformalkan/didokumentasikan • Penanganan masalah dilakukan secara <i>ad-hoc</i>/kasus per kasus • Sangat bergantung pada pengetahuan/keahlian individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kebijakan yang jelas dan terdokumentasi yang mendefinisikan organisasi risiko, peran, dan tanggung jawab • Proses dan kontrol risiko diterapkan sesuai kebijakan yang merujuk pada standar tertentu, namun tidak dilakukan pemantauan kepatuhannya secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan pemantauan terhadap struktur, proses dan kontrol risiko • Dilakukan pengawasan terhadap deviasi secara rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) dan ditangani dengan tepat serta dilakukan tindakan preventif pada area-area dengan risiko tinggi • Dilakukan tindakan korektif terhadap struktur/proses yang kurang efektif untuk menangani area-area yang masih perlu ditingkatkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan optimisasi tata kelola, struktur, proses dan kontrol di seluruh Dimensi dan sesuai dengan acuan praktik terbaik (misal dibentuk struktur Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, di seluruh divisi bisnis termasuk anak perusahaan) • Telah ada hasil penilaian <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik global/eksternal untuk mengidentifikasi kesenjangan dan area yang perlu ditingkatkan, serta bukti penyesuaian kerangka ERM yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	33. Efektivitas Pengendalian Intern	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Belum ada sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Belum ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko Dokumentasi belum secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu Telah dikaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan otomatisasi/digitalisasi dan <i>Advanced Analytics</i> secara sistematis Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
			<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Belum dilakukan tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. 	<p>terhadap sistem informasi Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material telah selesai dilakukan sebagian dan terdapat dokumentasi atas progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut. 	<p>terhadap sistem informasi Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Telah dilakukan proses tindaklanjut atas kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN. Sistem Informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi progres dan bukti atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindak lanjut atas hasil reviu/temuan dilakukan secara tuntas (100%). 	bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. <ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan proses tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi atas progres dan evidence atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil reviu/ temuan dilakukan secara tuntas (100%) minimal 3 (tiga) tahun terakhir.
4. Proses dan Kontrol Risiko						
a. Identifikasi Risiko	34. Identifikasi Risiko utama	Telah ada taksonomi risiko informal yang digunakan dalam identifikasi dan analisis risiko utama, namun belum dilakukan standardisasi taksonomi (misal Unit Bisnis/divisi berbeda menggunakan penamaan dan klasifikasi risiko yang berbeda) dan belum dilakukan formalisasi dalam kebijakan pusat	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko dan mencakup sejumlah risiko utama (taksonomi mencakup risiko terkait regulasi dan keuangan) Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda mungkin ada Telah ada proses identifikasi risiko, yang utamanya dilakukan dengan pendekatan <i>bottom-up</i>, setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko utama dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun terdapat pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda Telah ada metodologi identifikasi risiko, yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang melekat pada proses bisnis di BUMN dan target risiko residual secara <i>bottom-up</i> dan <i>top-down</i>, yang biasanya dilakukan di setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada taksonomi risiko integrasi yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko utama dan risiko kompleks, serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-looking risks</i>) (misal ESG, siber) Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada pemahaman dan pemanfaatan taksonomi risiko oleh Unit Bisnis dalam keseharian kegiatan usaha (misal pengambilan keputusan berbasis risiko) Taksonomi risiko yang terkini digunakan untuk mengklasifikasikan risiko dalam <i>risk register</i> 	

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i>. Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>data loss event</i>, dan lainnya. Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif. 	<p>yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada gambaran umum eksposur risiko yang dicatat pada <i>risk register</i>. Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>data loss event</i>, dan lainnya. Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif.
b. Pengukuran dan Prioritasi Risiko	35. Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritasasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara informal, namun belum diikutsertakan ke dalam kebijakan manajemen risiko Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/<i>ad-hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>peta risiko/risk heatmap</i>) Belum dilaksanakan penilaian risiko yang mempertimbangkan efektivitas proses pengendalian internal Implementasi penilaian risiko masih bergantung pada Lini Kedua dan tidak optimal diterapkan oleh Lini Pertama Penilaian risiko dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>peta risiko/risk heatmap</i>) Telah dilaksanakan penilaian risiko yang mempertimbangkan efektivitas proses pengendalian internal Penilaian dan prioritasasi risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua Penilaian risiko dilaksanakan setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>peta risiko/risk heatmap</i>) Telah dilaksanakan penilaian risiko yang mempertimbangkan efektivitas proses pengendalian internal Penilaian dan prioritasasi risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Telah terdapat perlakuan risiko, indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit risiko terlampaui Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Penilaian risiko dilaksanakan setiap triwulan (misal penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>peta risiko/risk heatmap</i>) Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan efektivitas proses pengendalian internal Penilaian dan prioritasasi risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Telah terdapat perlakuan risiko, indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit risiko terlampaui Telah ada proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) di luar kerangka risiko yang telah ada seperti risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan serta risiko-risiko tersebut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan serta menjadi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>awal dan penilaian terkini setiap triwulan)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kerangka dan proses penilaian cukup efektif untuk menilai risiko, walaupun masih ada realisasi dampak yang melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun ○ Kerangka dan proses penilaian telah dilakukan, namun masih ada beberapa realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun 	<p>input dalam proses penilaian risiko yang dilakukan secara rutin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penilaian risiko dilaksanakan setiap bulan ○ Kerangka dan proses penilaian efektif untuk menilai risiko, terbukti dari realisasi dampak sebagian besar jenis risiko tidak melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun ○ Kerangka dan proses penilaian telah komprehensif, sehingga hampir tidak ada realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun
36. Integrasi atas seluruh Risiko utama	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan belum diintegrasikan. • Telah ada <i>risk register</i> informal dari masing-masing Unit Bisnis (belum ada prosedur standar/<i>template</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis. Perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> belum seluruhnya terintegrasi. • Telah ada beberapa <i>risk register</i> dari setiap Unit Bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis. Perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi • Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat • Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. • Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis. Perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi • Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat • Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. • Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis. Perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi • Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat • Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. • Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko. • Hasil pengukuran risiko dikomunikasikan kepada pimpinan unit kerja/fungsi dan pimpinan perusahaan, guna divalidasi untuk selanjutnya digunakan secara konsisten sebagai salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan. • Dalam memprioritaskan risiko, selain mempertimbangkan tingkat eksposur risiko (dampak dan kemungkinan terjadi) dan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						dampaknya pada toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>), selera risiko (<i>risk appetite</i>), kapasitas risiko (<i>risk capacity</i>), dan sasaran strategis perusahaan juga mempertimbangkan kriteria lain yang telah disepakati sebelumnya, sebagai contoh tingkat adaptabilitas perusahaan terhadap risiko, kompleksitas risiko, velositas risiko, tingkat persistensi risiko, dan tingkat pemulihran risiko.
c. Perlakuan Risiko	37. Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	Telah ada kerangka rencana mitigasi risiko informal yang masih dalam cakupan <i>high-level</i> dan belum dijelaskan secara mendetail (sesuai dengan jenis-jenis risiko utama)	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada sejumlah rencana formal mitigasi untuk beberapa risiko namun banyak risiko-risiko utama tidak memiliki penanggung jawab maupun rencana mitigasi • Apabila mitigasi risiko dilakukan, maka pelaksanaannya bersifat <i>ad-hoc</i> • Telah ada proses/alur logis untuk mengelola beberapa risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui. • Belum ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama hingga ke <i>front line</i> dalam hal mitigasi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana mitigasi risiko disusun untuk risiko-risiko di tingkat unit kerja/fungsi yang dapat mengganggu pencapaian sasaran strategis perusahaan • Penyusunan rencana mitigasi risiko difasilitasi oleh fungsi manajemen risiko yang berkoordinasi dengan <i>Risk Owner</i> di masing-masing unit kerja/fungsi. • Telah ada proses yang bersifat rutin untuk menangani risiko-risiko utama tersebut • Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkualitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama • Telah ada proses/alur untuk pengendalian setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i> • Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. • Rencana mitigasi risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif. • Rencana mitigasi risiko dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya. • Dalam menentukan rencana mitigasi risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko. • Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan kepada fungsi manajemen risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkualitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama • Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i>, • Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. • Rencana mitigasi risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif. • Rencana mitigasi risiko dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya. • Dalam menentukan rencana mitigasi risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko. • Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan secara berkala kepada fungsi manajemen risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko perusahaan. • Telah ada rencana kontingensi yang terdefinisi dengan baik untuk setiap risiko utama • Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama • Telah ada perhitungan dampak risiko residual yang akan dikorelasikan dengan targetnya.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	38. Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko secara <i>ad-hoc</i> , dan belum ada jadwal pembahasan rutin	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko sebagai bagian dari keputusan manajemen yang bersifat '<i>business as usual</i>' Pembahasan dilakukan setidaknya satu kali dalam setahun Belum ada keputusan mengenai langkah spesifik untuk menanganai ketidaksesuaian tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap bulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya) Dilakukan penyelarasan antara perusahaan induk dan anak perusahaan/Unit Bisnis untuk memastikan bahwa analisis eksposur risiko telah mencakup seluruh risiko dari anak perusahaan/Unit Bisnis. 	
d. Pelaporan Risiko	39. Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pelaporan risiko yang bersifat <i>ad-hoc</i>, dilatarbelakangi oleh peristiwa tertentu (misal insiden risiko, permintaan audit internal, dsb) Pelaporan risiko belum mencakup gap dalam cakupan risiko-risiko utama atau belum menerapkan <i>leading indicator</i> pada pelaporan risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan risiko mencakup gap dalam cakupan risiko-risiko utama Penerapan <i>leading indicator</i> pada pelaporan risiko masih terbatas. Cakupan pelaporan masih dalam tingkat Unit Bisnis tertentu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan risiko menyertakan sejumlah <i>leading indicator</i> Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan). 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua kategori risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan dilakukan secara rutin (misal laporan bulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti Pelaporan dilakukan menggunakan <i>toolkit</i> otomatis dan hasil pelaporan dapat diakses secara <i>real-time</i>.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
E. Model, data, dan teknologi risiko						
a. Permodelan dan Teknologi Risiko	40. Model / alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada penerapan model risiko seperti <i>scoring</i> model, model <i>Exposure at Default</i> (EAD), model <i>Loss Given Default</i> (LGD), atau model pengambilan keputusan kredit lainnya, namun telah ada analisis yang dilakukan secara <i>ad-hoc</i> seperti analisis metrik keuangan dan analisis kualitatif meskipun belum dilakukan standardisasi dan formalisasi cakupan dan metodologi analisis <i>Early Warning System</i> (EWS) belum ada, namun telah ada daftar pengawasan/<i>watchlist</i> yang masih bersifat dasar Proses Manajemen Risiko belum menerapkan <i>Advanced Analytics</i> (misal analisis masih dilakukan secara manual) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada beberapa model risiko, tetapi tidak terintegrasi dalam pengambilan keputusan Penerapan/adopsi awal model <i>scoring</i> pada segmen pertama (Retail <i>a-score/b-score</i>) Penerapan/adopsi awal model <i>Exposure at Default</i> (EAD) dan <i>Loss Given Default</i> (LGD) untuk segmen utama, contohnya <i>Mortgage Loss Given Default</i> (LGD) dan <i>Credit Card Exposure at Default</i> (EAD) Penerapan/adopsi awal model pengambilan keputusan kredit tambahan dalam segmen yang memiliki data banyak, contohnya <i>b-score</i> yang disesuaikan untuk <i>Early Warning System</i> (EWS)/model <i>pre-screening</i> Penggunaan Ritel <i>b-score</i> dan <i>non-bespoke data and analytics</i> lainnya untuk pemantauan Aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko masih dalam pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di beberapa tahapan siklus manajemen model: <ul style="list-style-type: none"> Pembuatan model Pengembangan model Implementasi model Pemantauan dan validasi model Teknik permodelan risiko tidak diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, bakat permodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lain yang belum dibagikan/diturunkan) Telah ada beberapa model risiko untuk pengambilan keputusan, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> Ritel: keputusan diambil berdasarkan model tertentu, misal berdasarkan <i>scoring/Probability of Default</i> (PD) UMK: keputusan diambil berdasarkan model tertentu Korporasi: Peringkat merupakan input penting dalam menyalurkan pinjaman bagi pengambil keputusan pada tingkat tertentu Model <i>Scoring</i> digunakan di sebagian besar segmen yang memiliki data banyak (Ritel, UMK) tetapi tidak diterapkan di segmen lainnya. Model <i>Loss Given Default</i> (LGD) dan <i>Exposure at Default</i> (EAD) di seluruh portofolio Ritel tetapi tidak di segmen lainnya. Telah ada beberapa aplikasi model pengambilan keputusan kredit 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di semua tahapan siklus manajemen model: <ul style="list-style-type: none"> Pembuatan model Pengembangan model Implementasi model Pemantauan dan validasi model Teknik permodelan risiko diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis, namun belum diterapkan secara konsisten pada anak perusahaan (misal SOP, bakat permodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lain yang dibagikan/diturunkan) Manajemen model dilakukan secara manual dan tersebar di beberapa pemilik risiko tanpa dokumentasi yang baik dan sistem penyimpanan terpusat Telah menggunakan sejumlah model risiko untuk pengambilan keputusan (misal pemantauan <i>Probability of Default</i> (PD), <i>Loss Given Default</i> (LGD), <i>Exposure at Default</i> (EAD), <i>Early Warning System</i> (EWS); menggunakan model risiko dalam penagihan misalnya <i>self-repayment</i>, model <i>value-at-risk</i>, model pemilihan strategi) Model <i>Scoring</i> digunakan di segmen Ritel, UMK dan Komersial, tetapi Belum ada model internal untuk portofolio khusus (contohnya FI, NBFI, SL) Model <i>Exposure at Default</i> (EAD) dan <i>Loss Given Default</i> (LGD) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di semua tahapan siklus manajemen model: <ul style="list-style-type: none"> Pembuatan model Pengembangan model Implementasi model Pemantauan dan validasi model Teknik permodelan risiko yang diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, bakat permodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lainnya yang dibagikan/diturunkan) Digitalisasi dan otomatisasi terhadap manajemen model di seluruh siklus hidup model secara menyeluruh, dengan pengembangan model, dokumentasi, validasi, dan pelaporan yang dikonsolidasikan dalam sistem/ruang kerja yang terpusat Model divalidasi secara teratur dan validasi terkini tidak lebih dari 1 tahun sebelumnya. Kualitas model baik (misal GINI, semakin tinggi semakin baik, GINI 70% sangat baik) Model penilaian yang digunakan di semua segmen sebagai input untuk <i>underwriting</i> Model <i>Exposure at Default</i> (EAD) dan <i>Loss Given Default</i> (LGD) tersedia untuk semua segmen utama, termasuk portofolio khusus (contohnya <i>low default, private banking</i>) <i>End-to-end</i> model pengambilan keputusan kredit mencakup seluruh segmen Penggunaan otomatisasi, sumber data alternatif, dan analitik lanjut Telah ada lebih dari satu implementasi aplikasi <i>Advanced Analytics</i> manajemen risiko yang telah matang (misal <i>Early Warning System/EWS, anti-fraud, penagihan</i>). Model/alat pemantauan menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				<p>tambahan di seluruh segmen Ritel dan UMKM, contohnya <i>Early Warning System</i> (EWS) dan Penagihan</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada <i>Early Warning System</i> (EWS) untuk Ritel dan UMK. Proses sepenuhnya terlaksana dan diterapkan dengan baik Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko, namun masih dalam tahap awal, misal terdapat <i>Early Warning System</i> (EWS) yang baru dikembangkan. 	<p>tersedia untuk segmen utama, tetapi belum ada penyesuaian/cakupan untuk portofolio khusus</p> <ul style="list-style-type: none"> Model kredit untuk memungkinkan otomatisasi penuh pengambilan keputusan dalam satu segmen (contohnya <i>underwriting</i> UMK termasuk pemeriksaan limit dan <i>fraud</i> otomatis) <i>Early Warning System</i> (EWS) diterapkan di Ritel, UMK dan Komersial Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko namun dengan tingkat kematangan berbeda (misal <i>Early Warning System/EWS</i> telah matang, namun <i>anti-fraud</i> 	dengan baik dan diperkirakan dapat tercermin dalam pencapaian target kinerja keuangan/non-keuangan.
41. Sistem informasi Manajemen Risiko	Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan manajemen risiko, namun belum ada sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan manajemen risiko, namun belum ada sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko Sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko masih dalam tahap perencanaan Telah ada sejumlah infrastruktur yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan manajemen risiko (misal, modul <i>ad-hoc</i> khusus untuk analisis manajemen risiko ada dalam cakupan sistem lain) Cakupan sistem data sifatnya masih secara <i>ad-hoc</i> dan belum melibatkan implementasi di Unit Bisnis secara menyeluruh 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem dan infrastruktur data terpusat khusus untuk manajemen risiko dalam tahap awal implementasi/<i>pilot stage</i> Sejumlah Unit Bisnis memiliki sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, namun sistem masih belum sepenuhnya terintegrasi/terpusat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>). Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga memungkinkan penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh Unit Bisnis memiliki akses untuk sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, dan telah dikembangkan solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan) yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>). Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga memungkinkan penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh Unit Bisnis memiliki akses untuk sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, dan telah dikembangkan solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan) yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>) Solusi IT memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko Alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan menunjang kegiatan pemantauan, 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> Solusi IT memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi manajemen risiko 	memberikan wawasan, dan akses informasi secara rutin dan tepat waktu <ul style="list-style-type: none"> Telah ada penggabungan <i>database</i> yang diperbarui secara otomatis dengan <i>Application Programming Interface (API)</i> ke data pihak ketiga, terdapat proses pengumpulan data eksternal yang sedang berlangsung, serta terdapat implikasi temuan analisis data untuk perbaikan <i>Customer Value Management (CVM)</i> dan <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>. Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi manajemen risiko
b. Data Risiko	42. Cakupan dan kualitas data Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada tetapi hanya tersedia untuk risiko-risiko tertentu Belum ada standardisasi untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Belum ada <i>database</i> terpusat dan informasi baru tersedia di tingkat Unit Bisnis Telah ada standardisasi informal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Kualitas data risiko kurang baik, belum ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis, meskipun belum semua data risiko telah tersentralisasi di tingkat pusat formal (misal sistem <i>database</i> masih manual) Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, namun belum seluruhnya dilaksanakan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis yang telah tersentralisasi di tingkat pusat formal untuk pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, evaluasi dan perbaikan dilaksanakan secara rutin (satu kali dalam setahun) oleh pegawai/unit kerja yang bertanggung jawab Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat diakses oleh seluruh Unit Bisnis Data dapat diakses secara <i>real-time</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis yang telah tersentralisasi di tingkat pusat formal untuk pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Data risiko yang dikelola mencakup semua jenis risiko material perusahaan, termasuk data untuk risiko kualitatif dan jenis risiko yang akan muncul/<i>emerging risk</i> (misal data risiko privasi) Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, evaluasi dan perbaikan dilaksanakan secara rutin (lebih dari satu kali dalam setahun/perbaikan berkelanjutan) oleh pegawai/unit kerja yang bertanggung jawab Kualitas data risiko sangat baik dan konsisten di seluruh lini perusahaan, ditunjang dengan: <ul style="list-style-type: none"> Pelaporan berkala mengenai kontrol kualitas data secara menyeluruh dan pelaporan mengenai kekurangan kualitas data Jalur eskalasi yang jelas untuk menyelesaikan masalah terkait data Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat diakses oleh seluruh Unit Bisnis Data dapat diakses secara <i>real-time</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memanfaatkan teknologi mutakhir untuk perbaikan kualitas data (misal Artificial Intelligence/AI untuk pengelolaan data).

C. Parameter dan Kriteria Penilaian Indeks Kematangan Risiko untuk Industri Asuransi

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
1. Budaya dan Kapabilitas Risiko						
a. Budaya Risiko	1. Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada program penanaman budaya risiko, misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya Budaya risiko belum tertanam di kegiatan usaha sehari-hari (misal kepemilikan dan tanggung jawab risiko pegawai dan jajaran manajemen belum jelas). Tanggung jawab pengembangan budaya risiko secara tidak langsung diambil oleh pegawai tertentu (misal unit kerja khusus), namun tidak ada keterlibatan Lini Kedua, Direksi Direksi belum berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program penanaman budaya risiko (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya), namun saat ini program hanya dilakukan sesekali, tidak rutin atau berkala Tanggung jawab pengembangan budaya risiko secara jelas diambil oleh Lini Kedua dan sudah tercantum dengan jelas dalam uraian jabatan Lini Kedua, serta di awasi oleh Direksi dan Dewan Komisaris. Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program penanaman budaya risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar risiko, saat ini dilakukan secara rutin (satu kali dalam setahun) Tanggung jawab pengembangan budaya risiko secara jelas diambil oleh Lini Kedua dan sudah tercantum dengan jelas dalam uraian jabatan Lini Kedua, serta di awasi oleh Direksi dan Dewan Komisaris. Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program penanaman budaya risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar risiko, saat ini dilakukan secara rutin dan lebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun) Tanggung jawab pengembangan budaya risiko secara jelas diambil oleh Lini Kedua dan tercantum dalam uraian jabatan Lini Kedua, serta di awasi oleh Direksi dan Dewan Komisaris Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya risiko (misal survei budaya risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya risiko Budaya risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai): 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada program penanaman budaya risiko yang sedang dijalankan (misal <i>risk awards</i>, sosialisasi, <i>risk townhall</i>, dan sebagainya) dan terdapat program sadar risiko, saat ini dilakukan secara rutin dan lebih sering (lebih dari satu kali dalam setahun) Tanggung jawab pengembangan budaya risiko secara jelas diambil dan tercantum dalam uraian jabatan tidak hanya untuk Lini Kedua, tetapi juga di semua lini (khususnya yang memegang posisi manajerial) Direksi berperan aktif untuk mengembangkan budaya Manajemen Risiko Telah ada evaluasi rutin yang dilakukan minimal 1 kali per tahun terhadap peningkatan budaya risiko (misal survei budaya risiko) termasuk mengumpulkan masukan dari pegawai untuk pengembangan program budaya risiko Budaya risiko menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Budaya risiko tercantum pada kebijakan budaya kerja yang disosialisasikan di perusahaan, dan budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai):

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>budaya ini tertanam di seluruh lini perusahaan dimulai dengan penegasan dari jajaran manajemen, diperkuat dengan langkah nyata (yang juga dapat digunakan sebagai kriteria evaluasi kinerja pegawai):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat ○ Menyeimbangkan target jangka pendek dan risiko jangka panjang ○ Pembahasan risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ○ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ○ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cepat mengantisipasi potensi risiko dan menanggapinya dengan tepat ○ Menyeimbangkan target jangka pendek dan risiko jangka panjang ○ Pembahasan risiko yang sulit tetap dilakukan secara konstruktif ○ Mendukung pelaksanaan inisiatif Manajemen Risiko dan secara ketat menerapkan pedoman Manajemen Risiko ○ Resiliensi (contohnya resiliensi operasional, tanggap merespon peristiwa yang merugikan, dan sebagainya, dengan memberi penekanan baik dalam penyusunan strategi maupun dalam pelaksanaannya) ● Telah ada serangkaian sistem penunjang untuk pelaksanaan dan penanaman program budaya risiko perusahaan, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Intranet perusahaan untuk memuat informasi yang dapat diakses mengenai program budaya risiko dan kebijakan risiko perusahaan ○ Tersedia <i>dashboard</i> untuk memantau metrik yang berkaitan dengan budaya risiko/program budaya risiko ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi program budaya risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bukti perbaikan indikator utama berkaitan dengan budaya risiko perusahaan, di antaranya penurunan jumlah kasus kecurangan internal, korupsi, dan pelanggaran kode etika pegawai, beserta penurunan jumlah kerugian dari kasus pelanggaran tersebut ○ Penyelesaian penuh program budaya risiko bagi pegawai yang telah direncanakan dalam periode pelaporan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
Kapabilitas Risiko	2. Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI pernah dilakukan oleh Tim Penilai Internal namun tidak dilakukan dengan periode yang sistematis • Penilaian masih bersifat high-level, kajian mendalam belum dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), setidaknya dilaksanakan untuk level <i>Holding</i> • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang dilakukan oleh tim Penilai Independen dalam 3 tahun terakhir • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI kepada Direksi dan Dewan Komisaris serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun), dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Komisaris serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan risiko di antara semua pihak yang berkepentingan • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi rekomendasi Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) ◦ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan sepenuhnya (100%) selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun ◦ Telah dilakukan verifikasi/audit Penilaian RMI oleh pihak independen (misal audit internal, atau tinjauan oleh pihak eksternal independen) sebagai “check-and-balance” 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada Penilaian RMI yang telah diformalisasikan ke dalam kebijakan Risiko perusahaan • Penilaian RMI dilakukan secara rutin (setiap tahun) dan telah dilaksanakan dengan baik di level <i>Holding</i> dan setiap anak perusahaan (jika relevan) • Penilaian RMI mencakup seluruh Dimensi (budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Telah ada rencana perbaikan atas hasil Penilaian RMI dengan tindak lanjut yang jelas (terdapat inisiatif mendetail dengan penanggung jawab, lini masa implementasi terperinci) • Telah ada sosialisasi atas hasil Penilaian RMI dan pemantauan progres tindak lanjut atas rekomendasi Penilaian RMI yang terdokumentasi dengan baik kepada Direksi dan Dewan Komisaris serta pemangku kepentingan terkait (misal semua personel Manajemen Risiko, beserta personel Lini Pertama/Lini Ketiga terkait) untuk memperkuat kepemilikan kematangan Risiko di antara semua pihak yang berkepentingan • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi rekomendasi Penilaian RMI, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Peningkatan skor RMI secara <i>year-on-year</i>, baik di level <i>Holding</i> maupun anak perusahaan (jika relevan) ◦ Inisiatif dan rencana tindakan perbaikan dilaksanakan sepenuhnya (100%) selama periode pelaporan sesuai dengan peta jalan dan lini masa yang telah disusun ◦ Telah dilakukan verifikasi/audit Penilaian RMI oleh pihak independen (misal audit internal, atau tinjauan oleh pihak eksternal independen) sebagai “check-and-balance”

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	<p>3. Program peningkatan keahlian risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko namun: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Program belum diterapkan ke seluruh pegawai (misal hanya dikhususkan untuk Dewan Komisaris) sehingga tingkat pelatihannya rendah (misal program pelatihan risiko hanya diberikan kepada kurang dari 1% total jumlah pegawai) ◦ Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) • Program pelatihan belum disesuaikan dengan tingkat keahlian pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh sebagian besar pegawai • Program disesuaikan dengan keahlian pegawai (yang memiliki akses ke pelatihan ini) • Topik yang dibahas dalam program kemungkinan belum komprehensif (misal belum mencakup seluruh Dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan relatif tinggi di beberapa divisi saja (misal divisi Manajemen Risiko) • Program tidak bersifat wajib/rutin (misal hanya dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel risiko dan anggota Dewan Komisaris/Direksi • Topik program bersifat komprehensif (mencakup seluruh Dimensi Manajemen Risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 90% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) • Program belum diperbarui secara rutin (misal tidak dilakukan tinjauan setiap tahunnya) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada program peningkatan keahlian risiko • Program dapat diakses oleh semua pegawai • Program disesuaikan dengan tingkat keahlian/jabatan, khususnya untuk personel risiko dan anggota Dewan Komisaris/Direksi • Topik program bersifat komprehensif (mencakup seluruh Dimensi manajemen risiko seperti budaya dan kapabilitas Risiko, organisasi dan tata kelola Risiko, kerangka Risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol Risiko, serta model, data, dan teknologi Risiko) • Tingkat kehadiran pelatihan di atas 95% dari jumlah peserta yang terdaftar • Program bersifat wajib dan rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun), dan telah diterapkan sanksi untuk ketidakhadiran • Kurikulum ditinjau secara rutin dan formal berdasarkan kebutuhan pelatihan pegawai, serta melalui proses pembaruan setiap tahun untuk memastikan kualitasnya dan diperbarui agar sesuai dengan risiko-risiko utama dan praktik terbaik Manajemen Risiko (misal terus diperbarui dengan standar internasional terkini) • Telah ada “feedback-loop”/pengumpulan feedback terdokumentasi dari pegawai yang telah menerima pelatihan risiko, untuk menilai manfaat dari pelatihan risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan • Telah dilakukan analisis untuk menilai keberhasilan/ruang perbaikan program, 	<p>untuk meminimalisir potensi bias dalam penilaian</p>	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>untuk menilai manfaat dari pelatihan risiko terhadap keahlian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, serta memberikan masukan untuk pengembangan program pelatihan secara berkesinambungan</p>	<p>termasuk area-area di mana pegawai belum menunjukkan kinerja yang baik dan membutuhkan pelatihan/tes lebih lanjut pada siklus pelatihan berikutnya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan terus melakukan terobosan dalam pembelajaran melalui kolaborasi dengan penyedia program pelatihan Manajemen Risiko sesuai industri yang dijalankannya untuk mengedukasi pegawainya terkait praktik terbaik global Manajemen Risiko (khususnya untuk pegawai di jabatan Manajemen penting/personel Unit Bisnis dan divisi Manajemen Risiko) • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi pelatihan risiko, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Penyelesaian penuh untuk pelatihan wajib terkait manajemen risiko/ kesadaran risiko untuk semua pegawai ◦ Penyelesaian penuh pelatihan risiko berdasarkan tingkat keahlian/jabatan untuk pegawai utama, terutama mereka yang memegang posisi manajerial di Lini Pertama, Lini Kedua, dan Lini Ketiga (kebutuhan/keluaran pelatihan terpenuhi) ◦ Telah ada bukti sanksi yang diterapkan kepada pegawai yang tidak menyelesaikan program pelatihan terkait manajemen risiko yang telah diwajibkan
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko						
a. Organ Pengelola Risiko	4. Akuntabilitas organ pengelola risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada fungsi risiko, namun telah ada beberapa pegawai yang diberi tugas yang berkaitan dengan risiko meskipun secara terdesentralisasi dan belum terstruktur (misal terdapat pengelola kontrol operasional yang memiliki ruang lingkup kerja yang berkaitan dengan risiko di Unit Bisnis) • Belum ada Kepala unit Risiko, namun akuntabilitas untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi risiko terpusat berskala kecil, namun kegiatan Manajemen Risiko sebagian besar dilakukan secara terdesentralisasi (misal pengelola risiko dan kegiatan Manajemen Risiko tersebar di setiap Unit Bisnis) • Telah ada Kepala Unit Risiko, namun fungsi Manajemen Risiko tidak bertanggung 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas risiko, sesuai dengan klasifikasi risiko dan komposisi organ yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi risiko khusus dengan akuntabilitas perorangan dan cara interaksi yang jelas dengan fungsi kontrol maupun dengan Unit Bisnis • Telah ada Direktur yang bertanggung jawab atas risiko, sesuai dengan klasifikasi risiko dan komposisi organ yang diatur dalam Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		beberapa fungsi risiko telah dilaksanakan oleh pimpinan lain (misal kepala bidang Audit)	jawab langsung kepada Direktur yang bertanggung jawab atas risiko.	<p>Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mengidentifikasi risiko ◦ Mengukur risiko ◦ Memonitor risiko ◦ Mengontrol atau memitigasi risiko ◦ Melaporkan eksposur risiko • Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan pengendalian risiko dilakukan secara efektif (internal audit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen sebagai Lini Kedua, dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko • Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mengidentifikasi risiko ◦ Mengukur risiko ◦ Memonitor risiko ◦ Mengontrol atau memitigasi risiko ◦ Melaporkan eksposur risiko • Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan pengendalian risiko dilakukan secara efektif (internal audit) • Telah ada pimpinan khusus yang diformalisasikan (di tingkat manajemen) untuk setiap risiko utama (misal pimpinan khusus untuk risiko proyek, risiko strategis, risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya • Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas • Struktur tata kelola risiko yang jelas untuk setiap Unit Bisnis di bawah payung Grup (struktur tata kelola disesuaikan untuk risiko-risiko khusus seperti risiko siber) • Keefektifan penerapan struktur tata kelola risiko ditinjau secara berkala (misal setiap tahun) oleh pihak independen (internal atau eksternal) dan ditingkatkan atau disesuaikan untuk mencerminkan konteks saat ini (misal jenis risiko utama yang ditangani, pertumbuhan/skala bisnis, strategi, dsb.) • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja optimalisasi struktur tata kelola risiko, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) struktur organisasi risiko (beserta penunjukan yang jelas untuk pimpinan yang bertanggung jawab atas risiko-risiko utama perusahaan). 	<p>dan menjalankan tugasnya untuk menyusun metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab utamanya yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mengidentifikasi risiko ◦ Mengukur risiko ◦ Memonitor risiko ◦ Mengontrol atau memitigasi risiko ◦ Melaporkan eksposur risiko • Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan pengendalian risiko dilakukan secara efektif (internal audit) • Telah ada pimpinan khusus yang diformalisasikan (di tingkat manajemen) untuk setiap risiko utama (misal pimpinan khusus untuk risiko proyek, risiko strategis, risiko pasar, dll.) yang selaras antara penanggung jawab dan konteks bisnisnya • Akuntabilitas Direktorat Risiko disampaikan kepada Komite Pemantau Risiko dengan alur pelaporan yang jelas • Struktur tata kelola risiko yang jelas untuk setiap Unit Bisnis di bawah payung Grup (struktur tata kelola disesuaikan untuk risiko-risiko khusus seperti risiko siber) • Keefektifan penerapan struktur tata kelola risiko ditinjau secara berkala (misal setiap tahun) oleh pihak independen (internal atau eksternal) dan ditingkatkan atau disesuaikan untuk mencerminkan konteks saat ini (misal jenis risiko utama yang ditangani, pertumbuhan/skala bisnis, strategi, dsb.) • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja optimalisasi struktur tata kelola risiko, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) struktur organisasi risiko (beserta penunjukan yang jelas untuk pimpinan yang bertanggung jawab atas risiko-risiko utama perusahaan).

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	5. Tingkat kematangan organ pengelola risiko	<ul style="list-style-type: none"> Belum terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya belum sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko BUMN belum memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/ pedoman manajemen risiko. Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera risiko BUMN Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko, minimal 1 sertifikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko. Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera risiko dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko. Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera risiko dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terpenuhinya kelengkapan organ pengelola risiko sesuai klasifikasi risiko BUMN serta fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sudah sesuai sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/ 2023 maupun Petunjuk Teknis mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko. BUMN telah memiliki proses formal untuk mengelola risiko yang dituangkan dalam kebijakan/pedoman manajemen risiko. Fungsi risiko memiliki keterampilan dalam pengendalian dan pemodelan risiko sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan selera risiko dan memberikan kontribusi terhadap kinerja BUMN Seluruh organ pengelola Risiko telah tersertifikasi Manajemen Risiko lebih dari 1 sertifikasi
b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6. Keterlibatan aktif Dewan Komisaris dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris telah terlibat pada hal-hal yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, namun masih sedikit terlibat dalam isu-isu risiko lain Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada kebijakan lain 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial namun belum ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris Telah ada ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris mengawasi kegiatan Manajemen Risiko yang bersifat regulatori dan dianggap krusial serta telah ada ambang eskalasi yang jelas dari Direksi/Direktur Utama ke Dewan Komisaris Ruang lingkup keterlibatan Dewan Komisaris dan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		(misal, piagam Dewan Komisaris/piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum.	tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan)	<p>pengambilan keputusan untuk isu-isu risiko utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui sebagian dari poin berikut: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, manajemen risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. 	<p>permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. • Dewan Komisaris secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi risiko di perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>) • Dewan Komisaris efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis risiko yang memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menyetujui dan mengawasi implementasi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kebijakan untuk risiko, Manajemen Risiko, dan kepatuhan ◦ Daftar risiko utama ◦ Kode etik yang menjelaskan perilaku yang tidak dapat diterima • Dewan Komisaris rutin terlibat pada permasalahan risiko utama selain untuk menyetujui rencana bisnis tahunan. • Dewan Komisaris secara rutin terlibat dalam kegiatan sosialisasi risiko di perusahaan (penekanan secara <i>top-down</i>) • Dewan Komisaris efektif dalam mengarahkan Manajemen Risiko perusahaan ke arah yang konsisten dengan visi perusahaan, termasuk terlibat secara formal dalam penyusunan strategi risiko, rencana transformasi ERM, dan memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan didukung oleh analisis risiko yang memadai • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja keterlibatan aktif Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dewan Komisaris telah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk isu-isu yang membutuhkan eskalasi/persetujuan Dewan Komisaris dalam periode pelaporan (dengan merujuk ambang batas materialitas yang telah ditetapkan) ◦ Dewan Komisaris telah mengambil peran sekurang-kurangnya dalam satu acara sosialisasi manajemen risiko Perusahaan.
	7. Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang dieskalasikan ke Dewan Komisaris (misal dalam hal menangani pemenuhan persyaratan minimum regulator) meskipun eskalasi tidak dilakukan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Belum ada kriteria eskalasi yang jelas (hanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris menangani eskalasi permasalahan bernilai/berdampak besar atau memiliki implikasi strategis yang signifikan • Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris membuat keputusan independen dan berbasis fakta untuk permasalahan yang dieskalasikan, misal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada bukti atau data yang dipresentasikan sebagai bahan pertimbangan Dewan Komisaris

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Belum ada kriteria eskalasi permasalahan berkaitan dengan risiko dan kepatuhan yang jelas dari Direksi ke Dewan Komisaris 	berdasarkan penilaian/ <i>judgment</i> dari Direksi)	Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris membuat keputusan berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat) Dewan Komisaris mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka risiko yang telah disepakati (misal selera risiko, batasan risiko, kapasitas risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris membuat keputusan berbasis fakta dan terdokumentasi dengan jelas (misal melalui <i>recording</i>, risalah rapat) Dewan Komisaris mendasarkan keputusan dengan membandingkan bukti/fakta yang disajikan terhadap kerangka risiko yang telah disepakati (misal selera risiko, batasan risiko, kapasitas risiko) Telah ada ambang batas materialitas atau kriteria yang jelas dari isu-isu terkait risiko atau permasalahan atau transaksi yang perlu dieskalasikan ke Dewan Komisaris dan diformalisasikan dalam kebijakan perusahaan termasuk yang memiliki implikasi strategis yang signifikan bukan hanya permasalahan berdampak/ bernilai besar Dewan Komisaris tidak menjadi penghambat, misal: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa Dewan Komisaris merespon dengan cepat dan membuat keputusan tanpa menghabiskan waktu yang lama saat ada permasalahan yang dieskalasikan ke tingkat komite Dewan Komisaris menyediakan waktu yang cukup untuk mengatasi masalah risiko yang dieskalasikan dengan bukti ketidakhadiran minim saat rapat Dewan Komisaris diadakan (terutama selama periode krisis)
	8. Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun memiliki keahlian manajemen risiko yang masih dasar (misal belum ada Dewan Komisaris yang memiliki sertifikasi Manajemen Risiko atau memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya) Belum ada rencana program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris, namun telah ada program yang 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris kompeten dalam hal bisnis dan manajemen, namun hanya sebagian kecil yang memiliki keahlian manajemen risiko (misal beberapa anggota memiliki sertifikasi Manajemen Risiko, atau memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya) Rencana program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar Dewan Komisaris memiliki keahlian manajemen risiko untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal sebagian besar anggota Dewan Komisaris memiliki Sertifikasi Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) Program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: 	<ul style="list-style-type: none"> Semua Dewan Komisaris memiliki keahlian manajemen risiko untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) dan paling sedikit terdapat satu anggota Dewan Komisaris yang memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya (misal sebelumnya menjabat sebagai pimpinan bidang Manajemen Risiko) Lebih dari satu anggota Dewan Komisaris yang memiliki pengalaman industri di bidang 	<ul style="list-style-type: none"> Semua Dewan Komisaris memiliki keahlian dan kapabilitas manajemen risiko yang tinggi untuk secara efektif mengawasi strategi Manajemen Risiko (misal semua anggota Dewan Komisaris telah mengikuti sertifikasi dasar Manajemen Risiko seperti LSPP, BSMR, dan sebagainya) dan paling sedikit terdapat satu anggota Dewan Komisaris yang memiliki pengalaman Manajemen Risiko di industriya (misal sebelumnya menjabat sebagai pimpinan bidang Manajemen Risiko) Lebih dari satu anggota Dewan Komisaris yang memiliki pengalaman industri di bidang

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		pernah diikuti secara <i>ad-hoc</i> (misal beberapa anggota Dewan Komisaris pernah menghadiri forum eksekutif berkaitan dengan topik manajemen risiko)	disusun, namun belum dilaksanakan seluruhnya	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip manajemen risiko ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko di bawah Dewan Komisaris) ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen ● Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya seperti: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip manajemen risiko ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko di bawah Dewan Komisaris) ● Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian sebagian program pelatihan risiko untuk Dewan Komisaris yang telah direncanakan dalam periode pelaporan ○ Level keahlian risiko Dewan Komisaris (misal melalui sertifikasi) dapat dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i>, termasuk partisipasi Dewan Komisaris dalam program <i>refresher</i> 	<ul style="list-style-type: none"> manajemen risiko dan mampu melihat potensi-potensi risiko ● Anggota Dewan Komisaris yang memiliki keahlian Manajemen Risiko ditugaskan di komite yang tepat (misal anggota yang sangat berpengalaman ditunjuk menjadi kepala komite risiko dibawah Dewan Komisaris) ● Program pelatihan keahlian manajemen risiko bagi Dewan Komisaris telah disusun dan disesuaikan dengan topik-topik edukasi risiko saat ini dan dilaksanakan seluruhnya, seperti: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan dan sertifikasi tentang dasar-dasar/prinsip manajemen risiko ○ Forum manajemen risiko dengan eksekutif industri lainnya ○ Materi tentang risiko berwawasan ke depan (<i>forward looking</i>) ○ Materi tentang perspektif global manajemen risiko ● Anggota Dewan Komisaris berasal dari berbagai latar belakang dan bersifat independen yang membantu memberikan perspektif independen ● Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola Manajemen Risiko di perusahaan ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja pelatihan untuk Dewan Komisaris, di antaranya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyelesaian penuh program pelatihan risiko untuk Dewan Komisaris yang telah direncanakan dalam periode pelaporan ○ Level keahlian risiko Dewan Komisaris (misal melalui sertifikasi) dapat dipertahankan/ditingkatkan secara <i>year-on-year</i>, termasuk partisipasi Dewan Komisaris dalam program <i>refresher</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	9. Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	Belum ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris, namun telah ada setidaknya 1 (satu) anggota Dewan Komisaris yang bertanggung jawab atas hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada komite di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Risiko, namun komite ini tidak dikhususkan untuk mengawasi topik Manajemen Risiko di perusahaan Permasalahan risiko kritis dikelola oleh Dewan Komisaris secara keseluruhan, tidak ditangani oleh komite khusus 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada komite risiko di bawah Dewan Komisaris untuk mengelola topik Manajemen Risiko di perusahaan <ul style="list-style-type: none"> Komite risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris lainnya Tanggung jawab dari setiap komite belum jelas (khususnya dalam permasalahan yang berkaitan dengan strategi) Rapat komite risiko Dewan Komisaris sering kali difokuskan untuk memberikan informasi terkini kepada anggota komite Dewan Komisaris (komunikasi satu arah) Komite risiko Dewan Komisaris dilibatkan setidaknya dua kali dalam setahun untuk rapat komite risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Lebih dari satu komite khusus di bawah Dewan Komisaris (sekurang-kurangnya komite audit, komite risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas: <ul style="list-style-type: none"> Komite risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris lainnya Komite risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim risiko Adanya tim Audit Khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor risiko-risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan Rapat komite risiko Dewan Komisaris memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu risiko yang dieskalasi (diskusi dua arah) Komite risiko Dewan Komisaris dilibatkan setiap tiga bulan untuk mengikuti rapat komite risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Lebih dari satu komite khusus di bawah Dewan Komisaris (sekurang-kurangnya komite audit, komite risiko, dan komite tata kelola terintegrasi) dengan tanggung jawab yang jelas: <ul style="list-style-type: none"> Komite risiko bekerja secara independen terpisah dari Komite Dewan Komisaris lainnya Komite risiko memiliki anggota dari manajemen senior dan tim risiko Setiap risiko utama organisasi dialokasikan kepada setidaknya 1 sub-komite Dewan Komisaris yang bertanggung jawab atau seluruh Dewan Komisaris Adanya tim Audit Khusus, yang bertanggung jawab mengawasi dan terus memonitor risiko-risiko yang berkembang (misal IT audit) untuk mendukung upaya Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan Telah ada bukti bahwa komite berinteraksi dengan manajemen secara proaktif (tidak menunggu diminta), terutama pada periode di mana terdapat peningkatan potensi terjadinya peristiwa risiko kritis Rapat komite risiko Dewan Komisaris memiliki bukti yang jelas bahwa anggota komite Dewan Komisaris berperan aktif dalam memberikan pengawasan, tantangan, dan arahan yang dapat ditindaklanjuti/langkah selanjutnya terhadap isu-isu risiko yang dieskalasi (diskusi dua arah) Komite risiko Dewan Komisaris dilibatkan lebih sering dari tiga bulan sekali untuk mengikuti rapat komite risiko.
	10. Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Direksi belum terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif Direksi belum terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi ikut terlibat secara aktif menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif kemudian mengusulkan kebijakan dan strategi tersebut kepada Dewan Komisaris

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<p>menjadi satu kesatuan dengan RKAP</p> <ul style="list-style-type: none"> Direksi belum terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko belum tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun telah tercantum pada kebijakan lain (misal, piagam Direksi) meskipun lingkup keterlibatan yang dijelaskan masih kurang jelas/terlalu umum Direksi belum secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) belum dilakukan secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko, namun belum menjelaskan tanggung jawab tertentu (misal hanya bersifat umum, pernyataan yang mencakup keseluruhan) Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta terimplementasinya sistem informasi Manajemen Risiko Kaji ulang untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>) serta kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, belum dilakukan secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi yang terdefinisi dengan baik dalam kebijakan Manajemen Risiko dan pedoman yang jelas dalam proses pengambilan keputusan untuk isu-isu risiko utama Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan Ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>); kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi terlibat secara aktif menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP Direksi telah terlibat aktif dalam menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko Telah ada ruang lingkup keterlibatan Direksi dalam Manajemen Risiko dan pedoman pengambilan keputusan dalam permasalahan risiko utama dengan jelas tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko Direksi telah secara konsisten melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko dalam menjalankan proses bisnis perusahaan Direksi melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan ketepatan kebijakan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (<i>risk limit</i>) dan ambang batas (<i>threshold</i>), kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya, serta memastikan keakuratan metodologi penilaian Risiko Direksi telah memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen Direksi memonitor dan memastikan pelaksanaan penanganan Risiko utama perusahaan berjalan sesuai rencana Direksi telah menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pengambilan keputusan 	
	11. Mandat, wewenang, dan independensi fungsi Manajemen	<p>Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau Risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat dan kewenangan formal untuk menjalankan tanggung jawab intinya. Namun terdapat ambiguitas 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko memiliki mandat yang jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan Independensi dan kapabilitas staf Risiko dipastikan dengan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat fungsi Risiko didefinisikan dengan jelas dan tercantum dalam kerangka kebijakan dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	Risiko untuk memantau semua Risiko	tugas pemantauan Risiko di Unit Bisnis juga bertanggung jawab untuk penjualan)	<p>antara peran fungsi Risiko pusat dengan fungsi Risiko Unit Bisnis (misal beberapa sumber daya/pegawai bertugas di keduanya). Selain itu, terdapat ambiguitas terkait keputusan kontrol antara Risiko dan Unit Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko pusat bersifat independen hanya dalam struktur organisasi dan jalur pelaporan, namun dalam pelaksanaannya fungsi Risiko tidak independen di semua tingkatan 	<p>yang berkelanjutan dan kapasitas yang memadai</p> <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Risiko sepenuhnya terintegrasi ke semua proses bisnis utama 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur Risiko yang diturunkan dari fungsi Risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi Risiko melapor ke Dewan Komisaris Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi Risiko pusat dan fungsi Risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi Risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi Risiko Mengukur Risiko Memonitor Risiko Mengontrol atau memitigasi Risiko Melaporkan eksposur Risiko Fungsi Risiko menerima pelatihan khusus (contohnya risiko perubahan iklim, <i>Advanced Analytics</i> dsb) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur Risiko yang diturunkan dari fungsi Risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) Fungsi Risiko melapor ke Dewan Komisaris. Telah ada pemisahan yang jelas antara peran fungsi Risiko pusat dan fungsi Risiko Unit Bisnis Telah ada independensi organisasi antara fungsi Risiko dan Unit Bisnis yang kegiatan dan eksposurnya ditinjau Fungsi Risiko (dengan dukungan dari fungsi kepatuhan) memiliki kewenangan untuk menjalankan tanggung jawab intinya: <ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi Risiko Mengukur Risiko Memonitor Risiko Mengontrol atau memitigasi Risiko Melaporkan eksposur Risiko Fungsi Risiko berperan lebih dengan bertindak sebagai <i>thought partner</i> untuk membahas masalah Risiko dengan Unit Bisnis (misal Risiko terlibat dalam penyusunan keputusan-keputusan strategi bisnis penting). Unit Bisnis sepenuhnya menyepakati peran dan tanggung jawab jabatan tersebut Fungsi Risiko bekerja sebagai mitra bagi Lini Pertama yang mampu memberikan masukan konstruktif kepada Unit Bisnis
	12. Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian Risiko telah dilakukan, namun oleh pegawai/tim yang tidak secara khusus menangani Manajemen Risiko Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i>, namun hanya dikhususkan untuk Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pengelola Risiko khusus dalam fungsi keuangan, audit atau kepatuhan namun belum ada pemisahan peran yang jelas antara risiko dan fungsi perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral yang khusus berfokus pada strategi transversal dan terkonsolidasi (misal isu Risiko yang beririsan antara Unit Bisnis dan/atau anak perusahaan) Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus yang didukung oleh berbagai inisiatif dari Unit Bisnis (misal <i>risk ambassador</i> di tingkat Unit Bisnis) yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada tim sentral khusus dengan <i>risk ambassador</i> atau terdapat dukungan inisiatif risiko dari setiap Unit Bisnis yang memberikan komentar atau masukan secara efektif sebagai Lini Kedua bagi Unit Bisnis Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		khusus/kasus khusus tertentu (misal hanya risiko proyek saja)	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai Risiko (tidak hanya Risiko khusus/kasus khusus tertentu), namun penilaian masih tidak rutin dan dilakukan secara <i>ad-hoc</i> 	<p>perusahaan, namun masih sebagian besar difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian Risiko secara <i>backward-looking</i> untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim sentral memberikan standar dan pedoman Manajemen Risiko untuk perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus Dilakukan penilaian Risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan untuk membantu mengidentifikasi dan menilai risiko secara rutin dan mengikuti standar yang telah ditetapkan, namun penilaian masih terlalu bergantung dengan tim sentral risiko (sedikit melibatkan Unit Bisnis) 	<p>perusahaan secara independen, difasilitasi oleh pihak eksternal (misal konsultan) hanya untuk topik-topik khusus</p> <ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penilaian risiko secara <i>forward-looking</i> dan memberikan wawasan mengenai proyeksi Risiko ke depan secara rutin (misal secara kualitatif dan kuantitatif mengidentifikasi risiko-risiko utama yang akan dihadapi perusahaan di tahun berikutnya untuk setiap Unit Bisnis dan untuk perusahaan secara umum) dan mengikuti standar yang telah ditetapkan Penilaian Risiko dengan efektif melibatkan Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, sehingga proses tidak terlalu bergantung dengan tim sentral risiko (fungsi tim sentral risiko mampu menjalankan tugasnya dengan lebih efektif sebagai penilai risiko secara integrasi).
c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	<ul style="list-style-type: none"> Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini belum sepenuhnya diformalkan dalam struktur organisasi (misal tidak didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan) Penerapan Model Tata Kelola Tiga Lini belum secara jelas tertuang dalam bentuk kebijakan Perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini telah diformalkan dalam struktur organisasi perusahaan (misal didokumentasikan dalam bentuk kebijakan perusahaan), namun masih ada tumpang tindih peran dan tanggung jawab pada jabatan tersebut Belum ada tanggung jawab risiko yang jelas dari Unit Bisnis sebagai Lini Pertama, masih sangat bergantung pada Lini Kedua dan Lini Ketiga untuk mengelola risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan Model Tata Kelola Tiga Lini telah tertuang dengan jelas dalam bentuk kebijakan Perusahaan Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya dan bertanggung jawab penuh <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan tiga lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya Setiap unit di seluruh Lini tidak beroperasi sendiri-sendiri, tetapi secara berkala mendiskusikan dan menguji setiap upaya perbaikan berkelanjutan (terdapat bukti/dokumentasi komunikasi) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dengan peran dan tanggung jawab yang jelas dan tepat pada jabatan tersebut yang dijalankan oleh setiap pihak untuk memastikan independensi dan objektivitas Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Setiap Lini sepenuhnya menjalankan perannya; <i>Self-assurance/self-checking</i> dilakukan di Lini Pertama Telah ada bukti bahwa keefektifan tiga lini diuji secara berkala untuk mengetahui adanya kesenjangan, duplikasi, atau ketidakkonsistenan dalam peran dan tanggung jawab guna memastikan optimalisasi penerapannya Setiap unit di seluruh Lini tidak beroperasi sendiri-sendiri, tetapi secara berkala mendiskusikan dan menguji setiap upaya perbaikan berkelanjutan (terdapat bukti/dokumentasi komunikasi)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<ul style="list-style-type: none"> Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini, di antaranya: telah dilaksanakan penyesuaian berkala (misal setiap tahun) terhadap struktur organisasi Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini berdasarkan tinjauan rutin (termasuk pengurangan duplikasi tanggung jawab, dan penyempurnaan penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini di fungsi penunjang), terutama terlibat dalam mempertimbangkan dampak dari transformasi perusahaan yang sedang berlangsung (jika ada) terhadap desain Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini.
14. Peran dan fungsi Lini Pertama	<ul style="list-style-type: none"> Kepemilikan beberapa risiko dalam perusahaan belum ditentukan Identifikasi risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua Penanggung jawab risiko secara tidak langsung sudah diambil oleh unit kerja tertentu, namun masih kurang optimal (misal kepemilikan risiko diambil oleh bidang audit/kontrol/ kepatuhan) 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki pemahaman mengenai penanggung jawab dan kepemilikan risiko, tetapi bersifat <i>ad-hoc</i>, dan belum ada keputusan formal (belum terdokumentasi) Identifikasi risiko dilakukan oleh Lini Pertama Masih terdapat kesulitan dalam mengarahkan Lini Pertama agar patuh terhadap prosedur risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sudah menetapkan penanggung jawab dan pemilik risiko (terdokumentasi secara formal dan telah ada kesamaan pemahaman dari manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis), khususnya untuk risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) atau risiko yang baru ditambahkan ke taksonomi risiko perusahaan Perusahaan memiliki kesadaran akan kepemilikan risiko atas mitra dan kompetitor yang berada dalam rantai nilai Perusahaan. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/sasaran unit 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Telah ada dokumentasi keputusan Direksi mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/ sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama Kepemilikan kuat risiko oleh Lini Pertama namun diperkirakan masih bergantung pada Lini 2 (kepemilikan risiko belum sepenuhnya efektif) 	<ul style="list-style-type: none"> Setiap risiko dievaluasi oleh pemilik risiko berdasarkan alur proses bisnis beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Telah ada dokumentasi keputusan manajemen senior mengenai risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan/Unit Bisnis Unit Bisnis secara langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis sebagai Lini Pertama. Lini Pertama telah memperhatikan kebijakan risiko dalam penetapan target/sasaran unit kerja dan terdapat KPI risiko di Lini Pertama Kepemilikan risiko dipahami dengan baik dan mempengaruhi keputusan penting (misal keputusan strategis mempertimbangkan input kritis dari personel manajemen yang bertanggung jawab atas risiko tersebut) Lini Pertama menjadi pemilik penuh risiko dan kontrol relevan di lini yang diambil. Telah ada otomatisasi kontrol 	
15. Peran dan fungsi Lini Kedua	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama belum tetapkan secara formal Pengelolaan dan tanggung jawab risiko masih dilakukan oleh Lini Kedua 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko dan dilaporkan secara periodik ke Direksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada dan ditetapkannya risiko utama perusahaan yang dimonitor dan direviu oleh unit risiko dan dilaporkan secara periodik ke Direksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan tercapainya kinerja perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah dilakukan pemantauan risiko utama oleh lini kedua yang menyebabkan kinerja perusahaan tercapai melebihi target. Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Beberapa risiko perusahaan di Lini Pertama sudah dianalisis oleh Lini Kedua secara informal, namun belum ada hasil analisis yang memadai Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko dan hanya sebagian tindaklanjut yang sudah sesuai dengan target penyelesaian 	<ul style="list-style-type: none"> Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> namun belum dilakukan secara berkala Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko dan mayoritas tindaklanjut sudah sesuai dengan target penyelesaian. 	<ul style="list-style-type: none"> Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian dan memberi tanggapan secara formal Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan. Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara triwulan kepada Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> Unit Risiko mereviu dan memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini Kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko. Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara triwulan kepada Direksi 	<p>Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya agar sesuai dengan target penyelesaian, memberi tanggapan secara formal. Lini Kedua menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Kedua melakukan <i>internal control testing</i> dan <i>stress testing</i> secara berkala Lini Kedua menyampaikan risiko utama dan rekomendasi kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan Lini Kedua melakukan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit eksternal maupun internal terkait manajemen risiko yang secara keseluruhan sudah sesuai target penyelesaian yang diberikan Lini Kedua menyusun laporan manajemen risiko secara triwulan kepada Direksi
	16. Peran dan fungsi Lini Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat piagam audit intern Prosedur dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko belum lengkap Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran namun belum berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern belum sesuai rencana audit tahunan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam Audit Intern namun belum dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Terdapat prosedur yang jelas dalam memastikan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i> namun belum dilakukan pengkajian secara periodik Terdapat rencana audit tahunan dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko seperti <i>internal control testing</i> secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana dan memastikan auditee 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan tindakan perbaikan yang dapat 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat piagam audit intern dan dilakukan pengkajian terhadap piagam tersebut secara periodik Dilakukan pengkajian terhadap prosedur yang berkaitan dengan tata kelola dan pengendalian risiko secara periodik Terdapat rencana audit tahunan yang berbasis risiko dan alokasi anggaran untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern Pelaksanaan pengawasan intern secara aktif dilaksanakan sesuai dengan rencana audit tahunan, memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Belum dilakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern/ manajemen risiko/proses tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN induk menyelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk (jika relevan) 	<p>berbasis risiko, untuk pelaksanaan fungsi pengawasan intern</p> <ul style="list-style-type: none"> Lini Ketiga memastikan pelaksanaan pengawasan intern sesuai dengan rencana audit tahunan. Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian besar (>50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN Induk menyelaraskan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN dengan strategi audit di BUMN Induk serta merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit (jika relevan). 	<p>menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/rekomendasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan sebagian besar (>50%) oleh manajemen Lini Ketiga melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 	<p>memastikan auditee menyusun rencana tindakan perbaikan yang dapat menjawab temuan/rekomendasi, dan berkurangnya jumlah temuan</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan hampir seluruhnya (>90%) oleh manajemen SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan). 	<p>menjawab temuan/rekomendasi dan tidak terdapat temuan berulang.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan atas hasil evaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan telah dijalankan seluruhnya (100%) oleh manajemen SPI BUMN Induk menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan BUMN, merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan BUMN (jika relevan).
	17. Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	Assurance dan Risiko dilaksanakan oleh tim yang sama/tidak terpisah (misal Risiko bagian dari Assurance)	Tanggung jawab antara Assurance dan Risiko bersifat umum dan sebagian besar tumpang tindih, atau Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah, namun di beberapa bagian masih terdapat tumpang tindih tanggung jawab (misal	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko; sebaliknya, mereka memastikan 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko; sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap 	<ul style="list-style-type: none"> Assurance dan Risiko merupakan dua tim terpisah dengan tanggung jawab yang terpisah dan terdefinisi dengan jelas Fungsi Assurance tidak terlibat dalam penyusunan atau penerapan proses Manajemen Risiko atau mengelola risiko, sebaliknya, mereka memastikan bahwa setiap

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		Audit terlibat dalam penyusunan proses Manajemen Risiko)	bawa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat. <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). 	memastikan bahwa setiap risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit). Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko) 	risiko telah dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan dengan tepat <ul style="list-style-type: none"> Fungsi Assurance bersifat independen dan bertugas untuk memastikan bahwa manajemen dan kontrol risiko dilakukan secara efektif (internal audit) Fungsi Assurance secara efektif melakukan tugasnya sebagai lini terakhir terhadap pengelolaan risiko (misal terdapat bukti pelaksanaan tugas/laporan audit internal yang menggambarkan kegiatan evaluasi atas proses Manajemen Risiko) Interaksi antara fungsi Assurance dan Risiko sangat kolaboratif (misal fungsi Risiko mempertimbangkan masukan dari fungsi Assurance sebagai bagian dari perbaikan berkesinambungan). 	
18. Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi (Parameter ini tidak perlu diperhitungkan dalam perhitungan aspek Dimensi Penilaian RMI untuk BUMN yang tidak memerlukan KTKT sebagaimana ketentuan dalam PER-2/MBU/03/2022 yaitu: <ul style="list-style-type: none"> a. BUMN Individu dengan klasifikasi risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak Belum terdapat organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisasi kebijakan tingkat induk dan anak belum sepenuhnya dilaksanakan oleh direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk dan/atau direktur yang melaksanakan tugas pembinaan Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk; Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko antara BUMN Induk dengan Anak. 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk Direksi BUMN Induk menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk. Direksi BUMN Induk menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak serta memastikan dijalankannya mitigasi ataupun menyiapkan mitigasi baru untuk menurunkan tingkat risiko tersebut sehingga tingkat risiko turun sesuai dengan target. 	<ul style="list-style-type: none"> Direksi BUMN Induk telah menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui: <ul style="list-style-type: none"> Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN. Direksi BUMN Induk memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk. Direksi BUMN Induk menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Direksi BUMN Induk melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak serta memastikan dijalankannya mitigasi ataupun menyiapkan mitigasi baru untuk menurunkan tingkat risiko tersebut sehingga tingkat risiko turun sesuai dengan target. 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	Sistemik B, Signifikan, dan Netral; dan b. BUMN yang tidak memiliki anak perusahaan.)			<p>dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan • Dewan Komisaris melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mendorong untuk penyempurnaan • Dewan Komisaris mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN • Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi. 	<p>terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan • Dewan Komisaris melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mendorong untuk penyempurnaan. Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN • Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris belum secara optimal melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya organ Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko di BUMN Induk dan anak perusahaan • Dewan Komisaris melakukan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mendorong untuk penyempurnaan. Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN • Dewan Komisaris mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi BUMN Induk, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi BUMN Induk atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi • Dewan Komisaris telah melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.
	19. Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	Telah ada mandat secara informal bagi beberapa pegawai/jajaran pimpinan utama untuk memantau risiko, namun belum dilaksanakan secara independen (misal pegawai yang ditunjuk untuk melakukan tugas pemantauan risiko di Unit	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi risiko pusat tidak memiliki mandat dan kewenangan formal untuk melaksanakan tanggung jawab utamanya • Tanggung jawab utama dalam monitoring hanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada mandat/hubungan formal bagi fungsi risiko pusat untuk memonitor risiko di seluruh lini perusahaan, termasuk dengan anak perusahaan (misal terdapat kerangka tata kelola risiko yang menjelaskan kewenangan ini bagi seluruh lini perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		Bisnis juga bertanggung jawab untuk fungsi lain)	dilakukan di tingkat Unit Bisnis	<p>perusahaan dan tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan fungsi risiko-pusat/BUMN Induk dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/ Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko 	<p>tercantum pada kebijakan Manajemen Risiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik (misal panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak) perusahaan dan sebagainya • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala untuk memastikan apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/ prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan fungsi risiko pusat dan tingkat Unit Bisnis/anak perusahaan didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik misal, panduan mana yang diturunkan ke Unit Bisnis/anak perusahaan (jika relevan), bagian mana yang merupakan kewenangan pengambilan keputusan Unit Bisnis/anak perusahaan dan sebagainya • Telah ada alur pelaporan yang jelas untuk fungsi risiko di seluruh organisasi, termasuk dari fungsi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan ke fungsi risiko pusat kemudian ke komite di tingkat Dewan Komisaris/Direksi yang bertanggung jawab atas Manajemen Risiko • Telah ada bukti bahwa perusahaan melakukan tinjauan secara berkala (misal setiap tahun) untuk menilai apakah mandat, kerangka kerja, kebijakan/prosedur risiko yang diturunkan dari fungsi risiko pusat telah diimplementasikan dengan baik ke seluruh lini perusahaan (termasuk Unit Bisnis/anak perusahaan) • Telah ada interaksi yang efektif dan harmonis antara fungsi risiko pusat dan divisi-divisi lain dalam hierarki Manajemen Risiko (misal divisi risiko khusus/fungsi risiko di anak perusahaan) untuk menyelaraskan strategi risiko, identifikasi dan penanganan risiko utama (misal rapat mingguan/bulanan, keputusan utama yang diambil dan ada bukti bahwa keputusan tersebut efektif, dilakukan pemantauan dan pengawasan yang diberikan oleh fungsi risiko pusat yang efektif dalam menjaga jadwal proyek sesuai jadwal di semua fungsi di bawahnya).

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
C. Kerangka Risiko dan Kepatuhan						
a. Strategi Risiko	20. Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	Telah ada inisiatif peningkatan kualitas kerangka <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) namun belum dilakukan pembaruan/ reviu selama 3 (tiga) tahun terakhir	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan tahap awal mengenai peningkatan kualitas ERM, namun belum ada inisiatif yang disusun dan diusulkan Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan formal dan pengusulan inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan didukung oleh banyaknya kegiatan dalam penyelesaian inisiatif tersebut Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan. Evaluasi terhadap efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dilakukan secara berkala dan diperbarui (jika dibutuhkan), namun belum dilaporkan kepada pimpinan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif peningkatan kualitas kerangka ERM telah dijalankan dengan dilakukan pengukuran dampak yang jelas, contohnya secara kuantitatif (misal penurunan jumlah peristiwa risiko) atau secara kualitatif (misal jajaran manajemen melakukan pemantauan dengan lebih baik) Terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang disusun sebagai acuan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko telah ditetapkan secara formal oleh pimpinan perusahaan dan diterapkan secara konsisten. Kerangka kerja manajemen risiko diturunkan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan turunannya untuk memastikan adanya penanaman praktik pengelolaan risiko di seluruh tingkatan perusahaan. Telah dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja manajemen risiko beserta kebijakan, prosedur, dsb secara berkala dan diperbarui (jika dibutuhkan) dan dilaporkan kepada pimpinan perusahaan dalam rangka perbaikan berkelanjutan
	21. Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum memiliki rencana transformasi ERM yang jelas dan dapat ditindaklanjuti untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang (masih ada mentalitas 'cepat merasa puas' atas kemajuan <i>Enterprise Risk Management</i> saat ini) Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan telah memiliki rencana transformasi ERM, untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang namun kurang mendetail, belum ada prioritas pelaksanaannya, dan ruang lingkup transformasi hanya untuk pemenuhan persyaratan regulator 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki rencana transformasi ERM yang jelas untuk beberapa tahun ke depan atau jangka panjang yang dapat ditindaklanjuti dan mendetail (misal lini masa, kebutuhan sumber daya, pemantauan program, dan sebagainya) Ruang lingkup transformasi jauh melampaui pemenuhan persyaratan regulator (misal menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		namun implikasinya terhadap kerangka risiko belum dikaji	<ul style="list-style-type: none"> Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi Beberapa implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan ke dalam Kerangka Kerja ERM tetapi hanya secara umum (misal risiko ESG/Iklim hanya menjadi bagian kecil dari keseluruhan strategi ESG/Iklim atau belum ada rencana eksekusi mendetail). 	<ul style="list-style-type: none"> Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio Tersedia beberapa analisis dan data. 	<ul style="list-style-type: none"> perbaikan berkelanjutan), transformasi didasarkan pada <i>benchmark</i> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio Tersedia beberapa analisis dan data Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target 	<ul style="list-style-type: none"> untuk menerapkan <i>best-practice</i> secara global dalam perusahaan Program diperbarui secara rutin Telah ada tim khusus yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana transformasi dan kesesuaianya. Unit Bisnis dan fungsi lainnya terlibat dalam rencana transformasi ini (misal dalam tahap perancangan dan pelaksanaannya) Pengukuran yang jelas atas estimasi "value-at-stake" yang akan diperoleh dari program transformasi ERM yang dimonitor ketika program diimplementasikan (fokus ERM bergeser dari "kepatuhan" ke "value capture") Dalam konteks transformasi ESG: <ul style="list-style-type: none"> Risiko ESG/Iklim telah tercantum pada taksonomi Implikasi risiko ESG/Iklim dimasukkan secara jelas ke dalam Kerangka Kerja ERM Telah ada tim khusus ESG/Iklim yang dibentuk. Telah dilakukan analisis terhadap dampak risiko ESG/Iklim pada portofolio Tersedia beberapa analisis dan data Telah ada target khusus yang ditetapkan dan dikomunikasikan Telah ada rencana jangka panjang untuk mencapai target Selain agenda-agenda defensif (menghindari kerugian), perusahaan menggali peluang bisnis baru dan pertumbuhan melalui agenda ESG/Iklim (meraih manfaat/peluang dari risiko tersebut).
22. Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	Telah ada strategi perusahaan dan strategi risiko, namun penyusunannya dilakukan secara terpisah	<ul style="list-style-type: none"> Strategi perusahaan dan bisnis ditetapkan terlebih dahulu, kemudian strategi risiko didefinisikan setelahnya (risiko baru menjadi pertimbangan setelah strategi bisnis tersusun) Unit Bisnis tidak bekerja sama dengan unit Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis dsb) Risiko dipertimbangkan dalam perencanaan strategis hanya untuk 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyelarasan secara rutin antara strategi perusahaan dan strategi risiko untuk memastikan bahwa rencana strategis telah mempertimbangkan risiko (misal anggaran tahunan, penentuan proyek strategis) Rencana strategis perusahaan sepenuhnya mempertimbangkan risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		dalam penyusunan rencana strategis	menghindari kerugian (<i>Downside-risk</i>), belum untuk menggali manfaat dari risiko (<i>upside-risk</i>)	risiko yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur (mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan)	<ul style="list-style-type: none"> • Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko ◦ Setiap keputusan penting strategi perusahaan harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut 	<p>(mempertimbangkan skenario risiko dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implikasi risiko terhadap rencana strategis perusahaan dipahami dengan baik, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Manajemen mengetahui perilaku pengambilan risiko yang diperlukan dan kaitannya dengan strategi risiko ◦ Setiap keputusan penting strategi perusahaan harus didukung oleh analisis risiko yang spesifik untuk keputusan tersebut • Telah ada bukti dan dokumentasi bahwa Risiko dan Strategi bekerja sama menjadi mitra dalam pembahasan dan penyusunan keseluruhan strategi risiko dan strategi perusahaan, contohnya, <ul style="list-style-type: none"> ◦ Personil risiko dilibatkan secara ekstensif dalam proses penetapan strategi (bukan hanya di akhir proses untuk "memeriksa" atau "menyetujui" strategi yang ditetapkan) ◦ Telah ada analisis risiko yang digunakan untuk menguji dan memperkaya pertimbangan strategis (risiko mengambil peran aktif dan memberi nilai tambah) ◦ Analisis risiko difokuskan pada prinsip-prinsip penciptaan nilai/menyimbangkan pertimbangan sisi positif dan negatif (daripada hanya berfokus pada mengurangi sisi negatif) • Unit Bisnis memahami cara mempertimbangkan risiko dalam perencanaan strategis untuk menggali manfaat • Telah ada bukti yang jelas atas kinerja penerapan manajemen risiko dalam penyusunan rencana strategis, di antaranya metrik yang menilai keberhasilan strategi perusahaan ditetapkan dengan target yang dikaitkan dengan analisis risiko yang sesuai (misal <i>trade-off</i> dari pengambilan keputusan strategis dipertimbangkan dalam <i>scenario analysis</i>)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	23. Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	Evaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP telah dilakukan, namun prosesnya belum terstruktur (kerangka kerja belum dibentuk, analisis dilakukan secara <i>ad-hoc</i>) dan belum dilakukan pembahasan (misal dibahas di rapat manajemen risiko Dewan Komisaris atau Direksi)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka kerja informal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP. Evaluasi tersebut dilakukan dan dibahas secara informal (misal dibahas di rapat manajemen risiko Dewan Komisaris/Direksi secara <i>ad-hoc</i>) serta belum ada analisis yang jelas dan detail Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik manajemen risiko yang dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran manajemen risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan BUMN untuk mencapai target) Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik manajemen risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik manajemen risiko yang lebih baik) Evaluasi dilakukan hanya sebagai "formalitas" misal belum ada langkah tindak lanjut yang jelas untuk memperbaiki kekurangan dalam praktik Manajemen Risiko yang kemudian dievaluasi untuk meningkatkan potensi pencapaian target RKAP berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan BUMN untuk mencapai target) Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik manajemen risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) Evaluasi ini secara efektif membantu BUMN memperbaiki praktik manajemen risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya (misal kekurangan yang ditemukan telah ditindaklanjuti atau kelebihan/kekuatan terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lebih jauh) serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring Dilakukan analisis <i>backward-looking</i> dan <i>forward-looking</i> untuk pencapaian periode berikutnya (misal terdapat analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik manajemen risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP). 	<ul style="list-style-type: none"> Pemantauan progres strategi perusahaan melibatkan personel risiko senior. Telah ada kerangka kerja formal untuk mengevaluasi peran manajemen risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP, termasuk analisis: <ul style="list-style-type: none"> Jika target perusahaan tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko (misal budaya risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, model, data dan teknologi) yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut (misal pencegahan/pengurangan dampak peristiwa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan BUMN untuk mencapai target) Jika target perusahaan tidak tercapai, apa saja praktik Manajemen Risiko yang berkontribusi terhadap kegagalan pencapaian target (misal peristiwa risiko yang berdampak pada kemampuan BUMN untuk mencapai target, dan dapat dicegah/dikurangi dampaknya dengan praktik Manajemen Risiko yang lebih baik) Evaluasi ini secara efektif membantu BUMN memperbaiki praktik manajemen risiko untuk perencanaan RKAP berikutnya (misal kekurangan yang ditemukan telah ditindaklanjuti atau kelebihan/kekuatan terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lebih jauh) serta memiliki langkah tindak lanjut/inisiatif perbaikan yang jelas (misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring Dilakukan analisis <i>backward-looking</i> dan <i>forward-looking</i> untuk pencapaian periode berikutnya (misal terdapat analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik manajemen risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP).

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4.Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5.Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>(misal ditunjuknya penanggung jawab, lini masa/milestone jelas, dilakukan monitoring.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisis sebagian besar bersifat <i>backward-looking</i> dan mengevaluasi kinerja pada periode saat ini/sebelumnya (misal belum ada analisis skenario kuantitatif <i>forward-looking</i> mengenai bagaimana pengaruh praktik Manajemen Risiko tertentu terhadap keberhasilan/kegagalan pencapaian target RKAP). 	
24. Kapasitas risiko	Telah dilakukan identifikasi elemen-elemen kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan namun kapasitas risiko belum ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA untuk perusahaan korporasi, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Belum dilakukan analisis yang mendalam untuk menentukan kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen-elemen utama kapasitas risiko yang relevan terhadap perusahaan (misal <i>Net Working Capital</i>, EBITDA untuk perusahaan korporasi, atau persyaratan modal minimum untuk mengantisipasi <i>loss event</i>, dan lain sebagainya) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Telah dilakukan analisis dan sudah terdapat kapasitas risiko yang dapat ditanggung Perusahaan dan telah ditetapkan secara formal Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada elemen penting kapasitas risiko (misal terdapat perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan) Kapasitas risiko telah mencakup identifikasi dan pengelolaan berbagai jenis risiko, termasuk risiko operasional, keuangan, lingkungan, reputasi, dan lainnya yang relevan bagi organisasi. Telah ada prosedur yang mengatur penyusunan kapasitas risiko yang dihitung berdasarkan data historis atau persyaratan minimum regulator Kapasitas risiko menjadi dasar dalam menetapkan selera risiko, toleransi risiko, limit risiko, dan metrik strategi risiko Elemen penting kapasitas risiko (misal perhitungan detail/daftar metrik kapasitas risiko) ditinjau setiap tahun dan diperbarui (jika dibutuhkan) Kapasitas risiko dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko perusahaan 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	25. Selera risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada konsep informal selera risiko secara umum/garis besar (misal perusahaan berusaha untuk menghindari kerugian neraca dari semua peristiwa risiko yang tidak melebihi batas tertentu), meskipun belum ada pernyataan selera risiko untuk setiap jenis risiko Perumusan selera risiko telah direncanakan sebagai bagian dari inisiatif di masa mendatang untuk transformasi manajemen risiko di perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada konsep selera risiko yang untuk beberapa jenis risiko (misal keinginan untuk menjaga rating), namun konsep selera risiko belum dipahami dan digunakan secara jelas (belum ada prosedur/standar perumusan selera risiko) Selera risiko yang ada cenderung bersifat kualitatif, tanpa ada keterkaitan dengan kapasitas risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas (misal bagian modal yang dialokasikan), peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan. Telah ada pernyataan target <i>risk appetite statement</i> (RAS) kuantitatif di setidaknya 3 Dimensi: Modal, Volatilitas laba dan Likuiditas untuk semua risiko dalam taksonomi, kecuali untuk risiko yang tidak dapat dikuantifikasi (misal geopolitik, keberlanjutan) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas (misal bagian modal yang dialokasikan), peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan. Telah ada pernyataan target RAS kuantitatif di setidaknya 3 Dimensi: Modal, Volatilitas laba dan Likuiditas untuk semua risiko dalam taksonomi, kecuali untuk risiko yang tidak dapat dikuantifikasi (misal geopolitik, keberlanjutan) Dilakukan reviu pernyataan selera risiko secara rutin (misal tahunan) sebagai bagian dari proses formal yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko. Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pernyataan selera risiko formal yang terhubung/konsisten dengan kapasitas risiko Mencakup Dimensi dan ambang batas kuantitatif dan kualitatif (misal untuk menangkap permasalahan risiko yang lebih kualitatif seperti risiko reputasi) Selera risiko menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan Telah ada penentuan target yang jelas (misal bagian modal yang dialokasikan), peringatan dan nilai batas dari setiap risiko yang ada di taksonomi, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko Telah ada pernyataan target RAS kuantitatif di setidaknya 3 Dimensi: Modal, Volatilitas laba dan Likuiditas untuk semua risiko dalam taksonomi, kecuali untuk risiko yang tidak dapat dikuantifikasi (misal geopolitik, keberlanjutan) Dilakukan reviu pernyataan selera risiko secara rutin (misal tahunan sebagai bagian dari proses formal, yang disetujui oleh Direksi, di dalam kerangka selera risiko) Pemangku kepentingan utama (termasuk Unit Bisnis) dapat menjelaskan pernyataan selera risiko dan alasan-alasannya, serta sepenuhnya menyepakatinya Pernyataan selera risiko mencakup semua risiko utama, termasuk metrik yang jelas untuk masing-masing pernyataan, dan diturunkan ke Unit Bisnis Selera risiko secara efektif diterapkan di perusahaan, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Keputusan strategis dibuat dengan mempertimbangkan konteks selera risiko Proses bisnis yang melibatkan keputusan terkait dengan pernyataan selera risiko harus dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> dimodifikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap pernyataan selera risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) ○ Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan ○ Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian. ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> risiko (misal perencanaan strategis, perencanaan modal, <i>stress testing</i>) ○ Pernyataan selera risiko dibuat secara bertahap (misal metrik khusus Unit Bisnis) dengan arahan yang jelas untuk diselaraskan dengan pernyataan selera risiko di tingkat perusahaan ○ Telah ada peraturan yang jelas mengenai kewajiban untuk mematuhi selera risiko dan prosedur untuk memberikan persetujuan atas setiap pengecualian ● Telah ada bukti yang jelas atas kinerja implementasi selera risiko yang baik dalam penerapan selera risiko di tingkat perusahaan.
	26. Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal namun dalam konteks <i>ad-hoc</i>	Beberapa pernyataan selera risiko telah disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal namun dalam konteks <i>ad-hoc</i>	Telah ada komunikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan eksternal mengenai semua selera risiko, namun penyampaian selera risiko belum dilakukan secara rutin	Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan	<ul style="list-style-type: none"> ● Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan ● Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selera dan strategi risiko adalah bagian inti dari komunikasi investor dan pemangku kepentingan eksternal lainnya serta penyampaiannya dilakukan secara rutin, misal tercantum pada laporan tahunan ● Pemangku kepentingan utama memahami dan menerima selera dan strategi risiko ● Dilakukan pembahasan secara aktif mengenai selera dan strategi risiko bersama pemangku kepentingan utama (misal dibahas dalam rapat triwulan/pemegang saham).
b. Kebijakan dan Prosedur	27. Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko	Telah ada beberapa proses dan kontrol risiko, namun belum formal	Telah ada kebijakan dan prosedur formal untuk mengatur proses pengendalian risiko secara garis besar namun belum semua kontrol risiko sudah diformalkan ke dalam kebijakan/prosedur baku	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada kebijakan dan prosedur formal untuk mengatur proses pengendalian risiko dan sebagian besar kontrol telah diformalkan ke dalam kebijakan/prosedur baku ● Tidak semua kebijakan, prosedur, dan pengendalian risiko telah terharmonisasi/ dilakukan integrasi dengan proses bisnis yang ada (misal kebijakan kontrol sudah formal tetapi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada proses dan kontrol risiko yang bersifat formal, dimuat dalam kebijakan/prosedur manajemen risiko dan dilengkapi dengan prosedur pendukungnya untuk penerapan di perusahaan, termasuk: ○ Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan ○ Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ● Telah ada proses dan pengendalian risiko yang bersifat formal, dimuat dalam kebijakan/prosedur manajemen risiko dan dilengkapi dengan prosedur pendukungnya untuk penerapan di perusahaan, termasuk: ○ Prosedur risiko yang diterapkan pada setiap proses bisnis yang berkaitan dengan risiko-risiko material perusahaan ○ Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				<p>terpisah) sehingga komunikasi dan penerapannya kurang efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harga (<i>Pricing</i>) harus dibuat pada tingkat kontrak. Harga yang tepat harus mencakup kerugian yang diharapkan (diperkirakan sebagai produk dari frekuensi risiko dan tingkat dampak, dimodelkan secara independen dengan regresi <i>non-linear</i>), biaya akuisisi nasabah, biaya penjaminan, dan margin. Harga minimum dan target harus ditentukan. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada pemodelan proses/dokumentasi proses yang tepat ◦ Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i>. • Telah dilakukan harmonisasi/integrasi kebijakan, standar, dan prosedur risiko dengan proses bisnis yang ada, dan secara efektif telah dikomunikasikan ke seluruh lini Perusahaan, termasuk prosedur yang diturunkan ke dalam Unit Bisnis tertentu/anak perusahaan • Pengendalian risiko paling sedikit mencakup metode untuk mengendalikan risiko keberlangsungan bisnis, serta mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan • Harga (<i>Pricing</i>) harus dibuat pada tingkat kontrak. Harga yang tepat harus mencakup kerugian yang diharapkan (diperkirakan sebagai produk dari frekuensi risiko dan tingkat dampak, dimodelkan secara independen dengan regresi <i>non-linear</i>), biaya akuisisi nasabah, biaya penjaminan, dan margin. Harga minimum dan target harus ditentukan. • Telah ada perhitungan Risk Based Minimum Capital (RBMC) dengan prosedur yang ditentukan OJK. Risiko asuransi dihitung sebagai selisih antara PR3 pada tingkat keyakinan 95% dengan PR menurut laporan posisi keuangan. Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mitigasi/pengendalian risiko diidentifikasi dalam proses (misal terdapat pelatihan kebijakan yang bersifat wajib sebelum melakukan kegiatan bisnis berisiko tinggi), termasuk setiap kegiatan <i>self-assurance</i> • Telah dilakukan harmonisasi/integrasi kebijakan, standar, dan prosedur risiko dengan proses bisnis yang ada, dan secara efektif telah dikomunikasikan ke seluruh lini Perusahaan, termasuk prosedur yang diturunkan ke dalam Unit Bisnis tertentu/anak perusahaan • Telah ada <i>database</i> yang mudah diakses dan terpusat untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, kontrol dokumen) • Pengendalian risiko paling sedikit mencakup metode untuk mengendalikan risiko keberlangsungan bisnis serta mempertimbangkan eksposur risiko dan selera risiko perusahaan • Selain itu, kebijakan/prosedur tersebut diimplementasikan secara efektif, dan keefektifannya ditinjau secara periodik melalui kegiatan audit yang terdokumentasi. Penilaian keefektifan pelaksanaan prosedur dan pengendalian dapat mencakup: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Identifikasi pegawai utama yang bertanggung jawab/mampu mengoperasikan prosedur dan pengendalian ◦ Evaluasi desain pengendalian (misal pengujian langsung, lokakarya) dan analisis kemungkinan kegagalan pengendalian untuk memitigasi risiko ◦ Peninjauan laporan audit untuk mengetahui adanya kekurangan prosedur ◦ Identifikasi KPI untuk pemantauan keefektifan proses/prosedur yang sedang berlangsung (<i>outcome-based</i>) • Harga (<i>Pricing</i>) harus dibuat pada tingkat kontrak. Harga yang tepat harus mencakup kerugian yang diharapkan (diperkirakan sebagai produk dari frekuensi risiko dan

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4.Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5.Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<p>lainnya dihitung berdasarkan nilai neraca dikalikan dengan faktor yang disetujui oleh OJK.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teknis perhitungan provisi sesuai dengan teknis penilaian OJK. Perhitungan provisi asuransi didasarkan pada penjumlahan Best Estimate Liability (BEL) dan Provision for Adverse Deviation (PAD) pada tingkat kepercayaan persentil ke-75 (dihitung berdasarkan model <i>Value at Risk/VaR</i>, atau dengan asumsi distribusi risiko normal) untuk memperhitungkan <i>adverse deviation</i>, dengan menggunakan data pada horizon 3-5 tahun. Untuk kontrak pendek (<1 tahun), karena persyaratan OJK, <i>median loss</i> dapat diterapkan sebagai pengganti persentil ke-75. 	<p>tingkat dampak, dimodelkan secara independen dengan regresi <i>non-linear</i>), biaya akuisisi nasabah, biaya penjaminan, dan margin. Harga minimum dan target harus ditentukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada perhitungan <i>Risk Based Minimum Capital</i> (RBMC) dengan prosedur yang ditentukan OJK. Risiko asuransi dihitung sebagai selisih antara PR3 pada tingkat keyakinan 95% dengan PR menurut laporan posisi keuangan. Risiko lainnya dihitung berdasarkan nilai neraca dikalikan dengan faktor yang disetujui oleh OJK. • Teknis perhitungan provisi sesuai dengan teknis penilaian OJK. Perhitungan provisi asuransi didasarkan pada penjumlahan Best Estimate Liability (BEL) dan Provision for Adverse Deviation (PAD) pada tingkat kepercayaan persentil ke-75 (dihitung berdasarkan model <i>Value at Risk/VaR</i>, atau dengan asumsi distribusi risiko normal) untuk memperhitungkan <i>adverse deviation</i>, dengan menggunakan data pada horizon 3-5 tahun. Untuk kontrak pendek (<1 tahun), karena persyaratan OJK, <i>median loss</i> dapat diterapkan sebagai pengganti persentil ke-75. • Telah ada perhitungan kebutuhan modal solvabilitas untuk penggunaan internal dengan model integrasi risiko berbasis IFRS 17 Solvency II yang konsisten (memungkinkan manfaat diversifikasi berdasarkan matriks korelasi risiko). • Model perhitungan Best Estimate Liability (BEL) yang terperinci dan model <i>Value at Risk</i> (<i>VaR</i>) diimplementasikan untuk perhitungan provisi yang lebih tepat.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	28.Kebijakan dan/atau prosedur untuk mitigasi peristiwa penting terkait kerahasiaan data	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada kebijakan dan prosedur untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diinformalkan dalam kebijakan/prosedur baku Namun telah ada prosedur informal yang didasarkan oleh perencanaan <i>ad-hoc</i>/analisis <i>post-mortem</i> peristiwa risiko yang sudah terjadi sebelumnya 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diinformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Standar dan prosedur pendukung belum disediakan untuk memberikan panduan implementasi proses yang jelas Kebijakan belum mencakup risiko kebocoran data klien 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diinformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data (misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diinformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data (misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya) Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada kebijakan untuk memitigasi peristiwa-peristiwa risiko penting yang diinformalkan dalam kebijakan/prosedur baku, termasuk mencakup risiko kebocoran data klien Kebijakan, standar, dan prosedur tersebut mendefinisikan peran dan tanggung jawab jabatan serta memberikan panduan dan proses yang jelas mengenai cara penanganan kebocoran data.(misal apa yang harus dievaluasi oleh fungsi legal, kapan harus mempublikasikan kebocoran tersebut dan kapan perlu bekerja sama dengan pihak berwenang secara tertutup, dan sebagainya) Telah ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi informasi digital dari akses oleh pihak yang tidak berwenang, kerusakan data, atau pencurian data di seluruh siklus pengolahan data, yang mencakup setiap aspek keamanan informasi mulai dari keamanan fisik perangkat keras dan perangkat penyimpanan hingga aplikasi administrasi dan kontrol akses, kebijakan dan prosedur organisasi Keefektifan didukung oleh bukti kinerja penurunan/pemertahanan jumlah kasus dan kerugian yang disebabkan oleh kebocoran data secara <i>year-on-year</i> Kebijakan/prosedur Manajemen Risiko dilengkapi dengan standar dan prosedur pendukungnya diimplementasikan secara efektif serta keefektifannya ditinjau secara periodik melalui kegiatan yang terdokumentasi Dilakukan <i>benchmarking</i> secara periodik untuk perbaikan kebijakan, prosedur, dan standar

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	29. Rencana darurat (<i>contingency plan</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan belum memiliki rencana keberlangsungan bisnis dan rencana darurat yang telah dikodifikasi dalam bentuk kebijakan • Namun, telah ada kerangka rencana keberlangsungan bisnis/kontingensi secara informal (misal didasarkan oleh pengalaman perusahaan menangani skenario krisis di masa lalu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana darurat namun hanya untuk memenuhi persyaratan minimum regulator. • Rencana darurat belum bisa ditindaklanjuti (misal rencana bersifat umum, tanpa <i>trigger point</i> dan nilai ambang batas). • Tanggung jawab belum ditetapkan dengan jelas (misal bentuk rantai komando dalam keadaan krisis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana darurat yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. • Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) ◦ Rencana darurat kas/likuiditas • Rencana darurat disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana darurat yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. • Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) ◦ Rencana darurat kas/likuiditas • Rencana darurat disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis (<i>business continuity management/BCM</i>) dan manajemen krisis secara berkala (misal satu kali dalam setahun) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ◦ Telah ada pengujian rencana darurat oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ◦ Rencana BCM ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru ◦ Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran • Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis melalui <i>change management</i>, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jajaran pimpinan telah dilatih tentang manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Tim operasional menerima pelatihan manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Rencana keberlangsungan bisnis tingkat fungsi diadaptasi berdasarkan rencana keberlangsungan bisnis tingkat perusahaan ◦ Manajemen keberlangsungan bisnis untuk setiap lini didefinisikan dan diimplementasikan (model operasi krisis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada rencana darurat yang dapat ditindaklanjuti (langkah-langkah tindakan, dengan <i>trigger point</i>, nilai ambang batas, serta langkah yang harus dilakukan) terkait keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis. • Telah ada dokumentasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rencana manajemen krisis (alur rantai komando dalam kondisi krisis, proses untuk menangani tugas-tugas utama) ◦ Rencana darurat kas/likuiditas • Rencana darurat disusun melebihi kriteria yang diprasyaratkan regulator. • Dilakukan pengujian terhadap rencana keberlangsungan bisnis dan manajemen krisis secara berkala (misal setahun dua kali) yang melibatkan manajemen senior untuk mereview, mengkritisi dan memperbaiki kualitasnya, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Telah ada simulasi kejadian krisis yang dilakukan tahunan ◦ Telah ada pengujian rencana kontingen oleh pihak independen (misal audit ISO 22301:2019) ◦ Rencana BCM ditingkatkan secara berkala berdasarkan praktik terbaik terbaru ◦ Tinjauan <i>post-mortem</i> atas simulasi dan penggabungan pembelajaran • Setiap pemangku kepentingan (termasuk Unit Bisnis) memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya dalam kondisi krisis melalui <i>change management</i>, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jajaran pimpinan telah dilatih tentang manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Tim operasional menerima pelatihan manajemen keberlangsungan bisnis ◦ Rencana keberlangsungan bisnis tingkat fungsi diadaptasi berdasarkan rencana keberlangsungan bisnis tingkat perusahaan ◦ Manajemen keberlangsungan bisnis untuk setiap lini didefinisikan dan diimplementasikan (model operasi krisis)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
	30. Reviu dan Stress test terhadap prosedur dan SOP	Sesi reviu pernah digunakan untuk membenahi beberapa prosedur dan SOP namun dilaksanakan secara <i>ad-hoc</i> dan frekuensi yang kurang rutin (misal 2-3 tahun sekali)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada reviu informal dan/atau parsial terhadap prosedur dalam beberapa waktu atau saat diprasyaratkan oleh regulator. Reviu prosedur dilakukan di level unit kerja, dengan sedikit keterlibatan dari jajaran manajemen senior. Belum dilakukan stress test pada prosedur dan SOP 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan stress test rutin (misal tahunan) untuk sebagian (namun tidak semua) prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan. Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui stress test, meskipun sebagian besar pelaksanaannya masih dilakukan oleh unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan reviu dan stress test rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan. Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui stress test setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/root-cause analysis 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana keberlangsungan bisnis pernah diterapkan dengan baik pada kejadian-kejadian krisis di masa lampau. Dilakukan reviu dan stress test rutin (misal tahunan) terhadap sebagian besar prosedur dan SOP utama yang berkaitan dengan risiko utama perusahaan, serta dilakukan identifikasi area-area perbaikan Jajaran manajemen senior terlibat secara aktif dalam melakukan reviu, mengkritisi, dan memperbaiki proses melalui stress test setidaknya satu kali dalam setahun, misal: <ul style="list-style-type: none"> Terlibat dalam simulasi krisis/workshop Terlibat dalam identifikasi titik-titik lemah proses/root-cause analysis Dilakukan perbaikan berkesinambungan terhadap prosedur, <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik, serta sosialisasi ke seluruh lini perusahaan sepanjang waktu. Telah ada database yang mudah diakses dan terpusat untuk SOP terbaru (misal intranet, solusi manajemen SOP, kontrol dokumen).
c. Fungsi Kepatuhan	31. Organ fungsi kepatuhan dan perannya	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal dan independen, namun telah ada dalam bentuk unit kerja Sebagian besar proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada departemen/divisi kepatuhan yang dibentuk secara formal Telah ada beberapa kasus di mana proses kepatuhan belum secara jelas terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal tidak ada proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu) Belum ada pemisahan yang jelas antara divisi risiko (khususnya risiko operasional), kepatuhan dan audit 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses tersendiri untuk kaji ulang/reviu), berfokus pada pemenuhan persyaratan regulator Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional) kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional) kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh proses kepatuhan terpisah dari proses bisnis sehari-hari (misal terdapat proses terpisah untuk proses kaji ulang/reviu) Telah ada pemisahan yang jelas antara peran dan tanggung jawab jabatan divisi risiko (khususnya risiko operasional) kepatuhan dan audit, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> Peninjauan bersama atas peran dan tanggung jawab yang telah dikodifikasi (misal kebijakan) untuk meminimalkan tumpang tindih dan memperjelas kepemilikan tugas dan kegiatan antara risiko, audit, dan kepatuhan Rapat terdokumentasi untuk bersama-sama menyelaraskan prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/rencana kerja

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
				prioritas inisiatif perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/renungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> perbaikan/mengoordinasikan tindakan untuk menghindari duplikasi mitigasi/renungan kerja • Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator • Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ◦ Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan kepatuhan berfokus pada pemenuhan kebijakan perusahaan selain pemenuhan persyaratan regulator • Perusahaan menerapkan pendekatan <i>bottom-up</i> untuk memeriksa pemenuhan persyaratan kepatuhan dan statusnya saat ini terhadap persyaratan regulator dan praktik terbaik industri, contohnya: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fungsi kepatuhan memastikan tersedianya katalog kontrol <i>bottom-up</i> yang komprehensif (misal untuk risiko siber) ◦ Bukti yang jelas mengenai penilaian dampak secara komprehensif atas peraturan baru terhadap kebijakan/prosedur yang ada • Telah ada keterkaitan yang harmonis antara proses risiko operasional dengan proses kepatuhan/audit (misal identifikasi, pengukuran, pengelolaan limit risiko, pemanfaatan taksonomi risiko umum dan sistem informasi umum) • Kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan diperiksa secara rutin maupun secara acak sepanjang tahun • Terdapat bukti bahwa fungsi kepatuhan dapat menjalankan peran sebagai <i>advisory</i> yang efektif bila diperlukan, misalnya secara konsisten memberikan saran berkualitas kepada mitra bisnis, termasuk dalam menangani isu-isu sulit (misal menyediakan informasi yang tersedia dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis mengenai persyaratan Kepatuhan, menerjemahkan persyaratan regulasi ke dalam rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti dan praktis).
d. Efektivitas Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern	32. Efektivitas praktik Manajemen Risiko	Perusahaan masih dalam tahap awal penerapan kontrol risiko, khusus untuk bidang/unit/proses tertentu yang memiliki risiko inheren tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kontrol risiko di sebagian besar bidang/unit, tetapi belum ada standar umum dan belum diformalkan/didokumentasikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kebijakan yang jelas mendefinisikan organisasi risiko, peran dan tanggung jawab didefinisikan dan didokumentasikan • Proses dan kontrol risiko diterapkan sesuai kebijakan yang merujuk pada 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan pemonitoran terhadap struktur, proses dan kontrol risiko • Dilakukan pengawasan terhadap deviasi secara rutin (paling sedikit satu kali dalam setahun) dan ditangani dengan tepat serta 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan optimisasi tata kelola, struktur, proses dan kontrol di seluruh Dimensi dan sesuai dengan acuan praktik terbaik (misal dibentuk Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini di seluruh divisi bisnis termasuk anak perusahaan)

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Penanganan masalah dilakukan secara <i>ad-hoc</i>/ kasus per kasus Sangat bergantung pada pengetahuan/keahlian individu 	standar tertentu, namun tidak dilakukan pemonitoran kepatuhannya.	dilakukan tindakan preventif pada area-area dengan risiko tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan tindakan korektif terhadap struktur/proses yang kurang efektif untuk menangani area-area kelemahan. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada hasil penilaian <i>benchmarking</i> terhadap praktik terbaik global/eksternal untuk mengidentifikasi kesenjangan dan area yang perlu ditingkatkan, serta bukti penyesuaian kerangka ERM yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis Menerapkan otomatisasi/digitalisasi dan <i>Advanced Analytics</i> secara sistematis
33. Efektivitas Pengendalian Intern	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Belum ada sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Belum ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko Dokumentasi belum secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dikaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari Lini Pertama kepada Lini Kedua Terdapat kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BUMN terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan Terdapat sistem pengendalian intern sesuai dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha BUMN Telah ditetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan strategi Risiko dan pelaksanaannya telah dilakukan secara optimal Dokumentasi telah lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan Direksi terhadap hasil audit Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional telah dilakukan namun belum akurat dan tepat waktu; Telah dilakukan kaji ulang atau reviu yang efektif, independen, objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN, sistem informasi 		

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN;	<ul style="list-style-type: none"> • Telah dikaji ulang atau reviu yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional BUMN • Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko • Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. • Belum dilakukan tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. 	<p>Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko • Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. • Tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material telah selesai dilakukan sebagian dan terdapat dokumentasi atas progres dan evidence atas tindak lanjut tersebut. 	<p>Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material. Kaji ulang telah dilakukan secara berkala dan berkesinambungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko • Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. • Telah dilakukan proses tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi atas progres dan evidence atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil reviu/ temuan dilakukan secara tuntas (100%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah dilakukan pengujian dan kaji ulang atau reviu yang memadai terhadap sistem informasi Manajemen Risiko • Telah dilakukan verifikasi dan kaji ulang atau reviu secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dan tindakan Direksi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. • Telah dilakukan proses tindaklanjut atas hasil kaji ulang/reviu kegiatan operasional BUMN, sistem informasi Manajemen Risiko, dan penanganan kelemahan BUMN yang bersifat material dengan telah terdapat dokumentasi atas progres dan evidence atas tindak lanjut tersebut. Penyelesaian tindaklanjut atas hasil reviu/ temuan dilakukan secara tuntas (100%).
4. Proses dan Kontrol Risiko						
a. Identifikasi Risiko	34. Identifikasi Risiko utama	Telah ada taksonomi risiko informal yang digunakan dalam identifikasi dan analisis risiko utama, namun belum dilakukan standardisasi taksonomi (misal Unit Bisnis/divisi berbeda menggunakan penamaan dan klasifikasi risiko yang berbeda) dan belum dilakukan formalisasi dalam kebijakan pusat	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko dan mencakup sejumlah risiko utama (taksonomi mencakup risiko terkait regulasi dan keuangan) • Taksonomi risiko belum diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda mungkin ada 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko utama dan risiko kompleks (misal risiko kode etik kerja, reputasi) • Taksonomi risiko sudah diterapkan secara konsisten di ketiga lini/anak perusahaan (jika relevan), meskipun pemetaan kerangka kerja taksonomi risiko yang berbeda mungkin ada • Telah ada metodologi identifikasi risiko, yang setidaknya mempertimbangkan risiko-risiko yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada taksonomi risiko integrasi yang terhubung dengan bisnis, dan mencakup risiko-risiko utama dan risiko kompleks (misal risiko kode etik kerja, reputasi) serta mencakup risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) termasuk risiko-risiko masa depan (<i>forward-looking risks</i>) (misal risiko lingkungan, sosial dan tata kelola/ESG, risiko analitik, dan sebagainya). • Taksonomi risiko secara konsisten diterapkan di ketiga lini, serta terdapat kerangka dan sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang komprehensif, misalnya: 	

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

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4.Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5.Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> • Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Karakteristik risiko inheren BUMN, dan ◦ Risiko-risiko dari kegiatan usaha BUMN • Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif. • Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i> • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>loss event data</i>, dan lainnya. Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif. 	<p>pusat. Identifikasi risiko dilakukan melalui pendekatan <i>top-down</i> berdasarkan input dari tingkat Unit Bisnis dan didefinisikan di tingkat pusat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses identifikasi risiko menganalisis: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Karakteristik risiko inheren BUMN, dan ◦ Risiko-risiko dari kegiatan usaha BUMN • Bahasa, kata-kata, atau istilah yang digunakan dalam proses identifikasi risiko sudah konsisten dan tidak rancu antara risiko dengan penyebab risiko, potensi dampak, atau potensi dampak yang disebabkan pengendalian risiko yang tidak efektif. • Telah ada gambaran umum eksposur risiko, yang dicatat pada <i>risk register</i>. • Terdapat metode dan alat yang memadai dan digunakan secara konsisten dan efektif untuk melakukan proses identifikasi risiko di perusahaan, seperti wawancara, analisis alur proses, proyeksi, penelusuran temuan audit, <i>loss event data</i>, dan lainnya. Identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan informasi bersifat kuantitatif dan kualitatif.
b. Pengukuran dan Prioritasi Risiko	35. Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritasasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara informal, namun belum diikutsertakan ke dalam kebijakan manajemen risiko • Penilaian risiko belum dilakukan secara rutin/ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko • Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>risk heatmap</i>) • Belum dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses/ pengendalian internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko • Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>risk heatmap</i>) • Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses/ pengendalian internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko • Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>risk heatmap</i>) • Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses/ pengendalian internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada kerangka dasar penilaian risiko secara formal dalam kebijakan manajemen risiko • Telah ada kerangka penilaian risiko, yang mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampak (<i>risk heatmap</i>) • Telah dilaksanakan penilaian yang mempertimbangkan keefektifan proses/ pengendalian internal • Penilaian dan prioritasasi risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Implementasi penilaian risiko masih bergantung pada Lini Kedua dan tidak optimal diterapkan oleh Lini Pertama Penilaian risiko dilaksanakan dua kali dalam satu tahun (misal penilaian awal dan penilaian terkini pertengahan tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian dan prioritas risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Penilaian risiko dilaksanakan setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian dan prioritas risiko diimplementasikan dengan baik oleh Lini Pertama dan Kedua. Telah terdapat Perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit risiko terlampaui Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Penilaian risiko dilaksanakan setiap triwulan (misal penilaian awal dan penilaian terkini setiap triwulan) Kerangka dan proses penilaian cukup efektif untuk menilai risiko, walaupun masih ada realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk beberapa jenis risiko yang melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun Kerangka dan proses penilaian telah dilakukan, namun masih ada beberapa realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun Telah ada evaluasi kesesuaian kerangka dan proses penilaian risiko setidaknya setiap tahun 	<ul style="list-style-type: none"> Telah terdapat Perlakuan risiko (kurangi/transfer/hindari), indikator risiko utama/KRI, dan limit risiko dari setiap risiko Telah ada prosedur formal saat peringatan muncul/limit risiko terlampaui Telah ada proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang akan muncul (<i>emerging risk</i>) di luar kerangka risiko yang telah ada seperti risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan serta risiko-risiko tersebut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan serta menjadi input dalam proses penilaian risiko yang dilakukan secara rutin Dilakukan identifikasi limit risiko per segmen nasabah (misal 10 nasabah utama)/penyedia reasuransi dan geografi (untuk risiko asuransi) dan kelas aset (untuk risiko pasar). Proses penilaian risiko telah dilaksanakan secara efektif, termasuk: <ul style="list-style-type: none"> Penilaian risiko dilaksanakan setiap bulan Kerangka dan proses penilaian efektif untuk menilai risiko, terbukti dari realisasi dampak kuantitatif dan kualitatif yang untuk sebagian besar jenis risiko tidak melebihi dampak yang telah diperkirakan saat penilaian awal tahun Kerangka dan proses penilaian telah komprehensif, sehingga hampir tidak ada realisasi peristiwa risiko signifikan yang belum dinilai pada saat penilaian awal tahun Telah ada evaluasi kesesuaian kerangka dan proses penilaian risiko secara lebih sering (yaitu lebih dari sekali setiap tahun) sebagai bagian dari peningkatan berkelanjutan dari proses asesmen risiko dan sebagian besar risiko utama dapat dinilai secara kuantitatif. 	
36. Integrasi atas seluruh Risiko utama	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan belum diintegrasikan. 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko utama diidentifikasi di tingkat Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem <i>risk register</i> yang terkonsolidasi mencakup seluruh Unit Bisnis, dan perhitungan eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi 	

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Telah ada <i>risk register</i> informal dari masing-masing Unit Bisnis (belum ada prosedur standar/template) 	<p>dalam <i>risk register</i> belum seluruhnya terintegrasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> Telah ada beberapa <i>risk register</i> dari setiap Unit Bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). 	<p>eksposur risiko dalam <i>risk register</i> sudah terintegrasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Proses integrasi risiko biasanya dilakukan setiap tahun oleh Unit Bisnis dan unit risiko pusat Proses integrasi dilakukan secara <i>bottom up</i> sehingga risiko utama perusahaan dapat ditentukan. Perusahaan sudah menetapkan secara formal terkait jenis dan jumlah risiko yang dapat diterima oleh perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya, yaitu selera risiko (<i>risk appetite</i>). Selera risiko (<i>risk appetite</i>) tersebut menjadi salah satu dasar dalam menyusun kriteria pengukuran risiko. Kriteria pengukuran risiko telah digunakan secara konsisten dan terbukti untuk melakukan pengukuran risiko. Hasil pengukuran risiko dikomunikasikan kepada pimpinan unit kerja/fungsi dan pimpinan perusahaan, guna divalidasi untuk selanjutnya digunakan secara konsisten sebagai salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan. Dalam memprioritaskan risiko, selain mempertimbangkan tingkat eksposur risiko (dampak dan kemungkinan terjadi) dan dampaknya pada toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>), selera risiko (<i>risk appetite</i>), kapasitas risiko (<i>risk capacity</i>), dan sasaran strategis perusahaan juga mempertimbangkan kriteria lain yang telah disepakati sebelumnya, sebagai contoh tingkat adaptabilitas perusahaan terhadap risiko, kompleksitas risiko, velositas risiko, tingkat persistensi risiko, dan tingkat pemulihian risiko.

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
c. Perlakuan Risiko	37. Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	Telah ada kerangka rencana mitigasi risiko informal yang masih dalam cakupan <i>high-level</i> dan belum dijelaskan secara mendetail (sesuai dengan jenis-jenis risiko utama)	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sejumlah rencana formal mitigasi untuk beberapa risiko namun banyak risiko-risiko utama tidak memiliki penanggung jawab, rencana mitigasi maupun rencana respons Apabila penanganan risiko dilakukan, maka pelaksanaannya bersifat <i>ad-hoc</i> Telah ada proses/alur logis untuk mengelola beberapa risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko, namun proses-proses tersebut belum sepenuhnya lengkap atau belum diperbarui Belum ada garis tanggung jawab yang jelas dari Direktur Utama hingga ke <i>front line</i> terkait pelaksanaan mitigasi risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana penanganan risiko disusun untuk risiko-risiko di tingkat unit kerja/fungsi yang dapat mengganggu pencapaian sasaran strategis perusahaan. Penyusunan rencana penanganan risiko difasilitasi oleh fungsi manajemen risiko yang berkoordinasi dengan <i>Risk Owner</i> di masing-masing unit kerja/fungsi. Telah ada proses yang bersifat rutin untuk menangani risiko-risiko utama tersebut Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk pengendalian setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i> Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. Rencana penanganan risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif. Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya. Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko. Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan kepada fungsi manajemen risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada penanggung jawab yang jelas dan berkapabilitas yang ditunjuk untuk mengelola setiap risiko utama Telah ada proses/alur untuk mengelola setiap risiko utama sesuai dengan definisi selera risiko termasuk untuk <i>emerging risk</i>, Telah ada rencana tindakan mendetail dengan urutan langkah-langkah tindak lanjut yang spesifik. Rencana penanganan risiko disusun dengan mempertimbangkan keterkaitan risiko antar unit kerja/fungsi, agar penanganan risiko tidak terduplikasi dan lebih efektif. Rencana penanganan risiko harus dipantau secara berkala untuk menilai efektivitasnya. Dalam menentukan rencana penanganan risiko, perusahaan memperhatikan manfaat yang dapat tercipta dan sumber daya yang dikeluarkan untuk menangani suatu risiko. Manfaat dan sumber daya tersebut harus dikomunikasikan secara berkala kepada fungsi manajemen risiko sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko perusahaan. Telah ada rencana kontingensi yang terdefinisi dengan baik untuk setiap risiko utama Setiap pegawai memahami dan menerima peran dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kebijakan dan proses pengelolaan risiko-risiko utama Telah ada perhitungan dampak risiko residual yang akan dikorelasikan dengan targetnya
	38. Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko secara <i>ad-hoc</i> , dan belum ada jadwal pembahasan rutin	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pembahasan mengenai ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko sebagai bagian dari keputusan manajemen yang bersifat '<i>business as usual</i>' 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada proses terstruktur untuk menyusun strategi penanganan ketidaksesuaian antara eksposur risiko aktual dan selera risiko: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun basis fakta/data mengenai risiko Melakukan analisis risiko Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
		<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan dilakukan setidaknya satu kali dalam setahun Belum ada keputusan mengenai langkah spesifik untuk menangani ketidakcocokan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Memaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan 	<ul style="list-style-type: none"> Mapaparkan opsi-opsi kepada jajaran manajemen Pembahasan dilakukan setidaknya setiap triwulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya). 	<ul style="list-style-type: none"> Pembahasan dilakukan setidaknya setiap bulan Strategi yang ada saat ini telah efektif menjaga eksposur risiko agar tetap di level yang diinginkan (misal tidak ditemui bukti mengenai risiko yang melampaui ambang batasnya) Dilakukan penyelarasan antara perusahaan induk dan anak perusahaan/Unit Bisnis untuk memastikan bahwa analisis eksposur risiko telah mencakup seluruh risiko dari anak perusahaan/Unit Bisnis 	
d. Pelaporan Risiko	39. Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada pelaporan risiko yang bersifat <i>ad-hoc</i>, dilatarbelakangi oleh peristiwa tertentu (misal insiden risiko, permintaan audit internal) Pelaporan risiko belum mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama atau belum menerapkan <i>Leading indicator</i> pada pelaporan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan risiko mencakup <i>gap</i> dalam cakupan risiko-risiko utama Penerapan <i>leading indicator</i> pada pelaporan risiko masih terbatas. Cakupan pelaporan risiko masih dalam tingkat Unit Bisnis tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) Pelaporan risiko menyertakan sejumlah <i>Leading indicator</i> Telah ada pelaporan risiko di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan triwulan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan risiko di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>Leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan risiko dilakukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan finansial atau pelaporan yang bersifat legal/kepatuhan Pelaporan risiko dilakukan secara rutin (misal laporan bulanan menunjukkan dengan jelas ambang batas risiko yang telah terlampaui) dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut perbaikan, dan analisis tambahan Telah ada pelaporan risiko di tingkat Unit Bisnis dan tingkat grup, termasuk anak perusahaan (jika relevan) Pelaporan risiko mencakup ringkasan semua risiko utama di semua jenis risiko, kejadian-kejadian penting dengan analisis pasca kejadian, <i>Leading indicator</i>, dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti Pelaporan risiko dilakukan menggunakan <i>toolkit</i> otomatis dan hasil pelaporan dapat diakses secara <i>real-time</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
E. Model, data, dan teknologi risiko						
a. Permodelan Risiko	40. Model / alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan manajemen risiko, namun belum ada sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko Belum ada penerapan model risiko (misal <i>expected losses</i>, model <i>Catastrophe</i> (CAT), model <i>Value-at-Risk</i> (VaR)), namun telah ada analisis yang dilakukan secara <i>ad-hoc</i> (misal melalui analisis metrik keuangan, analisis kualitatif) meskipun belum dilakukan standardisasi dan formalisasi cakupan dan metodologi analisis Proses Manajemen Risiko belum menerapkan <i>Advanced Analytics</i> (misal analisis masih dilakukan secara manual). 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem data terpusat (misal untuk data keuangan) memuat data yang bisa digunakan untuk keperluan manajemen risiko, namun belum ada sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko Sistem data terpusat khusus untuk manajemen risiko masih dalam tahap perencanaan Telah ada sejumlah infrastruktur yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan manajemen risiko (misal, modul <i>ad-hoc</i> khusus untuk analisis manajemen risiko ada dalam cakupan sistem lain) Cakupan sistem data sifatnya masih secara <i>ad-hoc</i> dan belum melibatkan implementasi di Unit Bisnis secara menyeluruh Telah ada beberapa penerapan model risiko (misal <i>expected losses</i>, model <i>Catastrophe</i> (CAT), model <i>Value-at-Risk</i> (VaR)) dalam perencanaan dan tahap implementasi awal/<i>pilot stage</i> (misal dengan bantuan talenta eksternal), namun prosedur belum sepenuhnya diformalkan dalam standar dan dokumentasi Aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko masih dalam pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem dan infrastruktur data terpusat khusus untuk manajemen risiko dalam tahap awal implementasi/<i>pilot stage</i> Sejumlah Unit Bisnis memiliki sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, namun sistem masih belum sepenuhnya terintegrasi/terpusat Telah ada pemodelan <i>expected losses</i> dengan <i>Generalized Linear Model</i> (GLM), memprediksi frekuensi risiko dan tingkat dampak berdasarkan jenis risiko dan profil klien. Model <i>Catastrophe</i> (CAT) digunakan untuk risiko dengan frekuensi rendah. Telah ada pemodelan <i>unexpected losses</i> dengan pendekatan distribusi probabilitas berdasarkan <i>Value at Risk</i> (VaR) minimal 95%+ Model risiko telah diformalkan dan didokumentasikan dalam prosedur yang setidaknya diperbarui setiap tahun Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko, namun masih dalam tahap awal, misal terdapat <i>Early Warning System</i> (EWS) yang baru dikembangkan. Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di beberapa, namun tidak semua tahapan siklus hidup manajemen model <ul style="list-style-type: none"> Pembuatan model Pengembangan model Implementasi model Pemantauan dan validasi model 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>). Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga memungkinkan penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh Unit Bisnis memiliki akses untuk sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, dan telah dikembangkan solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan) yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>) Solusi IT memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko Alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan menunjang kegiatan pemantauan, memberikan wawasan, dan akses informasi secara rutin dan tepat waktu Telah ada penggabungan <i>database</i> yang diperbarui secara otomatis dengan <i>Application Programming Interface</i> (API) ke data pihak ketiga, terdapat proses pengumpulan data eksternal yang sedang berlangsung, serta terdapat implikasi temuan analisis data untuk perbaikan <i>Customer Value Management</i> (CVM) dan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) Telah ada pemodelan <i>unexpected losses</i> dengan <i>Generalized Linear Model</i> (GLM), memprediksi frekuensi risiko dan tingkat dampak berdasarkan jenis risiko dan profil 	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada sistem penyimpanan data risiko yang terpusat dan terintegrasi: <ul style="list-style-type: none"> Telah ada solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>). Minim duplikasi/fragmentasi aset TI sehingga memungkinkan penerapan arsitektur data risiko secara menyeluruh Unit Bisnis memiliki akses untuk sistem yang digunakan untuk penyimpanan data risiko, dan telah dikembangkan solusi IT terintegrasi (misal alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan) yang digunakan untuk menunjang fungsi risiko dan kontrol mulai dari penilaian risiko hingga pelaporannya (<i>dashboard</i>) Solusi IT memuat informasi mengenai eksposur risiko, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, dan limit risiko Alat terkait tata kelola, Manajemen Risiko, dan kepatuhan menunjang kegiatan pemantauan, memberikan wawasan, dan akses informasi secara rutin dan tepat waktu Telah ada penggabungan <i>database</i> yang diperbarui secara otomatis dengan <i>Application Programming Interface</i> (API) ke data pihak ketiga, terdapat proses pengumpulan data eksternal yang sedang berlangsung, serta terdapat implikasi temuan analisis data untuk perbaikan <i>Customer Value Management</i> (CVM) dan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) Telah ada pemodelan <i>unexpected losses</i> dengan <i>Generalized Linear Model</i> (GLM), memprediksi frekuensi risiko dan tingkat dampak berdasarkan jenis risiko dan profil

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4.Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5.Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					<ul style="list-style-type: none"> • Model risiko telah diformalkan dan didokumentasikan dalam prosedur yang setidaknya diperbarui setiap tahun • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di beberapa, namun tidak semua tahapan siklus hidup manajemen model <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pembuatan model ◦ Pengembangan model ◦ Implementasi model ◦ Pemantauan dan validasi model • Teknik pemodelan risiko mungkin tidak diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, batas pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lain yang belum dibagikan/diturunkan) • Manajemen model dilakukan secara manual dan tersebar di beberapa pemilik tanpa dokumentasi yang baik dan sistem penyimpanan terpusat • Telah ada <i>back-testing</i> terhadap akurasi model secara teratur (setidaknya setiap tahun) untuk mengurangi kesalahan model • <i>Back-testing</i> dilakukan oleh <i>validator</i> pembuat model independen. Hasil disampaikan kepada Unit Bisnis dan Direksi terkait • Telah ada aplikasi <i>Advanced Analytics</i> untuk Manajemen Risiko namun dengan tingkat kemajuan berbeda (misal <i>Early Warning System/EWS</i> telah matang, namun <i>anti-fraud analytics</i> baru dikembangkan) • Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> klien. Model <i>Catastrophe</i> (CAT) digunakan untuk risiko dengan frekuensi rendah • Telah ada pemodelan <i>unexpected losses</i> dengan pendekatan distribusi probabilitas berdasarkan <i>Value at Risk</i> (VaR) minimal 95%+ • Model risiko telah diformalkan dan didokumentasikan dalam prosedur yang setidaknya diperbarui setiap tahun • Telah ada tim <i>risk model and analytics in-house</i> khusus yang memiliki kapabilitas Manajemen Risiko dan kemampuan manajemen model khusus di semua tahapan siklus hidup manajemen model <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pembuatan model ◦ Pengembangan model ◦ Implementasi model ◦ Pemantauan dan validasi model • Teknik pemodelan risiko yang diterapkan secara konsisten di seluruh Unit Bisnis/anak perusahaan (misal SOP, batas pemodelan, tata kelola, mandat, dan kapabilitas lainnya yang dibagikan/diturunkan) • Digitalisasi dan otomatisasi terhadap manajemen model di seluruh siklus hidup model secara menyeluruh, dengan pengembangan model, dokumentasi, validasi, dan pelaporan yang dikonsolidasikan dalam sistem/ruang kerja yang terpusat • Telah ada <i>back-testing</i> terhadap akurasi model secara teratur (setidaknya setiap tahun) untuk mengurangi kesalahan model. • <i>Back-testing</i> dilakukan oleh <i>validator</i> pembuat model independen. Hasil disampaikan kepada Unit Bisnis dan Direksi terkait • Telah ada <i>dashboard</i> visualisasi risiko (termasuk aset, liabilitas, penilaian risiko utama, termasuk deviasi aktual vs rencana; risiko baru yang muncul; konsentrasi risiko) harus diberikan kepada Direksi dan departemen UW setiap bulan atau lebih sering

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
					terintegrasi dengan sistem informasi manajemen risiko	<ul style="list-style-type: none"> Telah ada lebih dari satu implementasi aplikasi <i>Advanced Analytics</i> manajemen risiko yang telah matang (misal <i>Early Warning System/EWS</i>, <i>anti-fraud</i>, penagihan). Seluruh sistem yang berada di masing-masing unit bisnis terintegrasi dengan sistem informasi manajemen risiko
b. Data Risiko	41. Cakupan dan kualitas data Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada tetapi hanya tersedia untuk risiko-risiko tertentu Belum ada standardisasi untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Belum ada <i>database</i> terpusat dan informasi baru tersedia di tingkat Unit Bisnis Telah ada standardisasi informal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Kualitas data risiko kurang baik, belum ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis, meskipun belum semua data risiko telah tersentralisasi di tingkat pusat (misal sistem <i>database</i> masih manual) Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, namun belum seluruhnya dilaksanakan secara rutin Telah ada pengumpulan data pada tingkat polis/nasabah tunggal (termasuk <i>Lifetime Value/LTV</i> polis, klaim yang dibayarkan, riwayat komunikasi, dan lain-lain). Data yang dikumpulkan harus memiliki granularitas tinggi berdasarkan fitur polis (misal tingkat cabang, klien, saluran, kontak) dan fitur nasabah (nama/entitas, industri, tautan ke informasi tentang kontak sebelumnya, dan lain-lain) 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis yang telah tersentralisasi di tingkat pusat formal untuk pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, evaluasi dan perbaikan dilaksanakan secara rutin (satu kali dalam setahun) oleh pegawai/unit kerja yang bertanggung jawab Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat diakses oleh seluruh Unit Bisnis Data dapat diakses secara <i>real-time</i> Telah ada pengumpulan data pada tingkat polis/nasabah tunggal (termasuk <i>Lifetime Value/LTV</i> polis, klaim yang dibayarkan, riwayat komunikasi, dan lain-lain). Data yang dikumpulkan harus memiliki granularitas tinggi berdasarkan fitur polis (misal tingkat cabang, klien, saluran, kontak) dan fitur nasabah (nama/entitas, industri, tautan ke informasi tentang kontak sebelumnya, dan lain-lain) 	<ul style="list-style-type: none"> Data risiko telah ada untuk setiap risiko yang dipantau oleh perusahaan Telah ada pengumpulan metrik risiko dari setiap Unit Bisnis yang telah tersentralisasi di tingkat pusat formal untuk pengumpulan dan penyimpanan data risiko Telah ada standardisasi formal untuk metode pengumpulan dan penyimpanan data risiko Data risiko yang dikelola mencakup semua jenis risiko material perusahaan, termasuk data untuk risiko kualitatif dan jenis risiko yang akan muncul/<i>emerging risk</i> (misal data risiko privasi) Telah ada kerangka pemertahanan kualitas data risiko, evaluasi dan perbaikan dilaksanakan secara rutin (lebih dari satu kali dalam setahun/perbaikan berkelanjutan) oleh pegawai/unit kerja yang bertanggung jawab Kualitas data risiko sangat baik dan konsisten di seluruh lini perusahaan, ditunjang dengan: <ul style="list-style-type: none"> Pelaporan berkala mengenai kontrol kualitas data secara menyeluruh dan pelaporan mengenai kekurangan kualitas data Jalur eskalasi yang jelas untuk menyelesaikan masalah terkait data Telah ada penyimpanan data sentral yang dapat diakses oleh seluruh Unit Bisnis Data dapat diakses secara <i>real-time</i> Perusahaan memanfaatkan teknologi mutakhir untuk perbaikan kualitas data (misal <i>Artificial Intelligence</i> untuk pengelolaan data) Telah ada pengumpulan data pada tingkat polis/nasabah tunggal (termasuk <i>Lifetime</i>

Sub Dimensi	Parameter	Kriteria				
		1. Fase Awal (Initial Phase)	2. Fase Berkembang (Emerging Phase)	3. Fase Praktik yang Baik (Good Practice Phase)	4. Fase Praktik yang Lebih Baik (Strong Practice Phase)	5. Fase praktik terbaik (Best Practice Phase)
						<p>Value/LTV polis, klaim yang dibayarkan, riwayat komunikasi, dan lain-lain). Data yang dikumpulkan harus memiliki granularitas tinggi berdasarkan fitur polis (misal tingkat cabang, klien, saluran, kontak) dan fitur nasabah (nama/entitas, industri, tautan ke informasi tentang kontak sebelumnya, dan lain-lain)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah ada penggabungan <i>database</i> yang diperbarui secara otomatis dengan <i>Application Programming Interface</i> (API) ke data pihak ketiga, terdapat proses pengumpulan data eksternal yang sedang berlangsung, serta terdapat implikasi temuan analisis data untuk perbaikan <i>Customer Value Management</i> (CVM) dan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).

Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,

ttd.

Nawal Nely

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



Rini Widystuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN
DAN MANAJEMEN RISIKO
NOMOR : SK-8/DKU.MBU/12/2023
TANGGAL : 6 Desember 2023
TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN
INDEKS KEMATANGAN RISIKO
(RISK MATURITY INDEX) DI
LINGKUNGAN BADAN USAHA
MILIK NEGARA

REFERENSI DAFTAR KEBUTUHAN DATA DAN DOKUMEN

A. Daftar Kebutuhan Data

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
1	Strategi Risiko saat ini, definisi dan prinsip pemilihannya, kriteria prioritas untuk metrik strategi Risiko	Dokumen strategi Risiko; kebijakan Manajemen Risiko secara menyeluruh		
2	Pendekatan/proses untuk mengintegrasikan strategi Risiko ke dalam strategi BUMN	Peraturan tentang pemantauan batas ambang risiko		
3	Formalisasi langkah/prosedur integrasi Risiko ke dalam proses pengambilan keputusan	Prosedur internal (SOP) untuk menerapkan <i>risk appetite</i>		
4	Proses perencanaan dan pemantauan Risiko	Kebijakan tentang pemantauan Risiko		
5	Dimensi Risiko utama yang harus dipantau (operasional, siber, hukum, dan lain-lain) dan metrik yang digunakan untuk setiap pemantauan dimensi	Kebijakan tentang pemantauan Risiko		
6	Formalisasi langkah/prosedur atas metrik Risiko yang mengalir ke tingkat entitas yang lebih rendah, yaitu anak perusahaan	Tata Kelola Perusahaan		
7	Metodologi yang digunakan untuk mendefinisikan/memantau elemen-elemen penting dari budaya Risiko seperti <i>respect/responsiveness/risk ownership</i> dan transparansi	Kode etik - artikel terkait Risiko		
8	Metodologi yang digunakan untuk evaluasi tingkat budaya Risiko dalam BUMN termasuk norma-norma perilaku Risiko dalam organisasi dan panduan di mana norma-norma tersebut ditetapkan	Pelatihan Risiko, misalnya, program pendidikan Manajemen Risiko		
9	Pelatihan dan dokumen internal yang tersedia (misalnya, SOP, pedoman) yang menyoroti potensi Risiko dan metode mitigasi Risiko	Pelatihan Risiko, misalnya, program pendidikan Manajemen Risiko		
10	2-3 contoh laporan bisnis rutin, dengan analisis terkait Risiko, yang dibuat pada periode tahun buku terakhir	Laporan bisnis, dengan terdapat analisis Risiko		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
11	Pedoman yang relevan terkait dengan <i>whistleblowing</i> dan eskalasi Risiko	Pedoman tentang <i>Whistleblowing</i> dan eskalasi Risiko		
12	Contoh inisiatif yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi	Daftar contoh inisiatif		
13	Contoh catatan rapat/pertemuan terbaru dengan Dewan Komisaris yang membahas isu-isu terkait Risiko	Catatan rapat		
14	Contoh metrik penilaian dan kriteria seleksi untuk anggota Dewan Komisaris	<i>Job Description</i> atau <i>Board of Commissioner Manual</i>		
15	Keterbukaan informasi publik yang relevan mengenai penunjukan anggota Dewan Komisaris tertentu, terutama yang terlibat dalam komite audit BUMN	Artikel publik/ situs web		
16	Gambaran umum komite dan pasal-pasal terkait yang termasuk dalam anggaran dasar BUMN	Kutipan dari Laporan Tahunan		
17	Kebijakan, pedoman yang menunjuk pemilik Risiko dalam organisasi	Kebijakan Manajemen Risiko		
18	Proses yang terdokumentasi untuk memutuskan pengambil keputusan utama untuk situasi berisiko tinggi	Kebijakan Manajemen Risiko		
19	Bagan organisasi untuk organ pengelola Risiko (misalnya, departemen kepatuhan, komite audit) serta peran dan tanggung jawab badan-badan tersebut	Bagan Organisasi; Kebijakan Manajemen Risiko; kebijakan pengendalian internal		
20	Proses dan aktivitas terstandar yang dicakup oleh organ pengelola Risiko yang relevan	Bagan Organisasi; Kebijakan Manajemen Risiko; kebijakan pengendalian internal		
21	Contoh risalah rapat dan analisis yang membahas mitigasi dan tanggapan terhadap Risiko utama yang dialami BUMN pada tahun buku terakhir	Notulen rapat		
22	Mandat yang mengatur tingkat independensi (mengacu pada independensi dalam hal kekuatan pengambilan keputusan dan garis pelaporan) untuk setiap organ pengelola Risiko dalam BUMN	Anggaran Dasar; Kebijakan Manajemen Risiko		
23	Lingkup pekerjaan dan jalur pelaporan langsung antara fungsi Risiko dan assurance	Bagan organisasi		
24	Standar prosedur (SOP) Manajemen Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
25	Dokumen yang relevan yang menggambarkan selera Risiko bisnis dan pendekatan untuk menilai faktor/ peristiwa yang relevan terhadap selera tersebut	Dokumen selera Risiko; kebijakan Manajemen Risiko secara menyeluruh		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
26	Daftar repositori dan sistem pendukung untuk memfasilitasi Manajemen Risiko	Daftar repositori dan sistem pendukung Manajemen Risiko		
27	Contoh notulen rapat di mana peningkatan dan inisiatif ERM dibahas	Notulen rapat		
28	Laporan dan penilaian terkait dengan 1-2 inisiatif Manajemen Risiko terbaru yang diterapkan di BUMN	Rencana perusahaan 5 tahun; rencana Manajemen Risiko tahunan; rencana audit tahunan		
29	Contoh laporan dan analisis bisnis terkait kesenjangan antara rencana bisnis BUMN dengan hasil aktual	Contoh laporan bisnis (triwulanan, tahunan, dll.)		
30	Rencana transformasi ERM (daftar komprehensif terkait inisiatif dan rencana eksekusi untuk meningkatkan Manajemen Risiko perusahaan) untuk jangka menengah dan jangka panjang	Rencana transformasi ERM		
31	Ambang batas standar atau persyaratan minimum pada indikator Risiko utama (KRI)	Peraturan tentang pemantauan KRI		
32	Kerangka kerja dan SOP yang merinci kewajiban dan selera Risiko BUMN	Dokumen selera Risiko; kebijakan Manajemen Risiko yang menyeluruh; Anggaran Dasar Perusahaan		
33	Keterbukaan informasi publik terkait selera Risiko BUMN	Contoh keterbukaan informasi		
34	Proses dan kerangka kerja untuk identifikasi Risiko	Kebijakan manajemen Risiko dan prosedur terkait		
35	Proses, metrik, dan model untuk penilaian dan prioritisasi Risiko	Kebijakan manajemen Risiko dan prosedur terkait		
36	Pedoman atau SOP terkait frekuensi pelaporan Risiko dalam bentuk pertemuan formal	Guideline atau Prosedur Internal (SOP)		
37	Catatan saat ini tentang latensi data (<u>Latensi data</u> : waktu yang dibutuhkan untuk suatu data dapat tersedia di database atau data warehouse setelah suatu kejadian terjadi)	Catatan latensi data		
38	Piagam otorisasi (daftar pemangku kepentingan dengan otorisasi atau hak untuk melakukan hal tertentu) untuk akses data	Piagam Otorisasi atau laporan TI terkait		
39	Kebijakan dan metode khusus untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan risiko (tingkat kepatuhan: rasio pegawai yang tidak melanggar peraturan perusahaan terhadap total jumlah pegawai di perusahaan)	Daftar pelanggaran kepatuhan dan kebijakan Risiko		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
40	Pedoman komunikasi eksternal tentang Risiko dan kepatuhan	Kebijakan Manajemen Risiko		
41	Contoh rencana mitigasi dan hasil pada tahun buku terakhir	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko, Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
42	Laporan dan analisis tentang 1 s.d 2 Risiko utama yang berhasil dimitigasi oleh BUMN dan 1 s.d 2 Risiko utama yang gagal dikelola	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko, Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
43	Daftar peristiwa Risiko utama dan langkah-langkah mitigasi beserta informasi terkait unit pemilik Risiko	Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
44	Peraturan dan kebijakan yang terkait dengan independensi organ pengelola Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko		
45	Kriteria untuk menilai objektivitas dan independensi pemangku kepentingan utama	Kebijakan Manajemen Risiko		
46	Dokumen yang relevan yang dapat menunjukkan <i>contingency plan</i> yang ada	<i>Contingency plan</i>		
47	Catatan respons terbaru terhadap krisis ekstrem (misalnya pandemi global)	Kutipan dari Laporan tahunan; Laporan Manajemen Risiko; Notulen rapat untuk masalah terkait Risiko		
48	Pelatihan wajib dan pilihan yang dilaksanakan tahun lalu, yang terkait dengan Manajemen Risiko (Pelatihan pilihan: pelatihan yang dapat dipilih peserta untuk diikuti sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka)	Pelatihan Risiko, misalnya, program akademi Manajemen Risiko		
49	Infrastruktur Risiko, termasuk aplikasi, model Risiko, dan platform teknologi yang diadopsi oleh BUMN	Daftar infrastruktur risiko, model, dll.,		
50	Pengumpulan daftar data terkait Risiko dan pendekatan untuk menganalisisnya	Inventaris peristiwa Risiko, Pedoman untuk menganalisis peristiwa Risiko		
51	Kebijakan yang relevan terkait dengan kerahasiaan data, Risiko siber dan pernyataan yang berkaitan dengan tanggung jawab yang terkait dengan data yang dikumpulkan	Kebijakan tata kelola data		
52	Struktur organisasi	Organisasi, kebijakan pengendalian internal		
53	Laporan tahunan selama 3 tahun terakhir	Laporan tahunan selama 3 tahun terakhir		
54	KRI yang didefinisikan untuk tingkat Risiko T3	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
55	Proses identifikasi Risiko meliputi langkah-langkah untuk mengukur Risiko, sistem yang digunakan untuk memantau Risiko, sistem yang digunakan untuk melaporkan Risiko	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
56	Matriks penilaian Risiko (<i>Risk scoring matrix</i>) BUMN dalam menggunakan prinsip-prinsip desain matriks utama (<i>risk scoring matrix</i> : model atau alat yang digunakan untuk mengukur dan menentukan peringkat tingkat <i>severity</i> atau ruang lingkup dampak dari serangkaian Risiko tertentu)	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
57	Sistem penilaian dampak diberlakukan untuk penilaian Risiko inheren. Panduan yang digunakan untuk penilaian efektivitas kontrol dalam mengestimasi Risiko residual	Kebijakan Manajemen Risiko dan prosedur terkait		
58	Database utama yang digunakan dalam menyusun profil Risiko	Database peristiwa Risiko historis		
59	Langkah mitigasi yang digunakan oleh BUMN	Prosedur mitigasi Risiko		
60	Contoh studi kasus nyata dengan pengembangan pengaturan mitigasi Risiko. Instruksi bagaimana BUMN memastikan hubungan antara pengaturan mitigasi Risiko dengan penilaian matriks Risiko	Prosedur mitigasi Risiko; instruksi		
61	Contoh kasus evaluasi Risiko T3 dan tindakan mitigasi yang dilakukan untuk Risiko yang ditentukan	Contoh kasus Risiko T3		
62	Daftar/deskripsi platform pemrosesan/analisis Risiko yang digunakan BUMN	Daftar/deskripsi platform pemrosesan/analisis Risiko yang digunakan BUMN		
63	Daftar/deskripsi algoritma/formula yang digunakan untuk analisis Risiko	Daftar/deskripsi algoritma/formula untuk analisis Risiko		
64	Info mengenai platform <i>database</i> Risiko yang digunakan BUMN termasuk struktur <i>database</i>	Inventaris/ <i>database</i> peristiwa Risiko		
65	Desain <i>dashboard</i> Manajemen Risiko	Contoh <i>dashboard</i> Manajemen Risiko		
66	Platform/alat visualisasi yang sedang digunakan	Contoh platform/alat visualisasi		
67	Daftar sumber input data terkait Risiko utama	Daftar sumber input data utama terkait Risiko		
68	Daftar sistem input data yang digunakan	Daftar sistem input data yang digunakan		
69	Daftar alat konsolidasi/pemrosesan data yang digunakan BUMN	Daftar alat konsolidasi/pemrosesan		

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
		data yang digunakan BUMN		
70	Daftar persyaratan keamanan, privasi, peraturan yang Anda miliki	Kebijakan tata kelola data		
71	Pernyataan selera Risiko (<i>Risk Appetite Statement</i>) terkini / terbaru	Dokumen pernyataan selera risiko/ <i>Risk Appetite Statements</i>		
72	<i>Risk dashboard</i> yang dipresentasikan/dilaporkan ke Direksi (contoh terkini, misal Berita acara/ <i>minutes of meeting</i>)	Contoh <i>dashboard</i>		
73	<i>Risk dashboard</i> yang dipresentasikan/dilaporkan kepada Dewan Komisaris ((contoh terkini, misal Berita acara/ <i>minutes of meeting</i>) serta kriteria mengenai jenis masalah/isu Risiko yang dieskalasikan kepada Dewan Komisaris (jika ada)	Contoh <i>dashboard</i> ; berita acara rapat Dewan Komisaris		
74	Contoh KPI terkait Risiko yang digunakan untuk <i>checking</i> Lini Pertama seperti: Kepala unit dan Relationship Manager (RM) di segmen Ritel/UMK/Komersial	Deskripsi pekerjaan dan KPI untuk pegawai / divisi Lini Pertama (misal <i>Relationship Manager</i>)		Khusus Industri Perbankan
75	Deskripsi pelatihan Risiko yang diberikan kepada staf Lini Pertama (terutama fungsi Bisnis dan TI)	Daftar pelatihan yang diberikan kepada pegawai/divisi Lini Pertama		Khusus Industri Perbankan
76	Contoh pelatihan untuk staf Lini Kedua dan Lini Ketiga mengenai topik khusus (misalnya, keamanan siber, perubahan iklim)	Daftar pelatihan yang diberikan kepada pegawai/divisi Lini Kedua dan Lini Ketiga.		Khusus Industri Perbankan
77	Daftar model <i>Probability of Default/PD</i> (yaitu, <i>a-score</i> , <i>b-score</i> , <i>scorecard</i>) untuk setiap segmen bisnis, dan bagaimana model-model tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan	Dokumen inventaris model		Khusus Industri Perbankan
78	Daftar model <i>Exposure at Default/EAD</i> dan <i>Loss Given Default/LGD</i> untuk setiap segmen bisnis	Dokumen inventaris model		Khusus Industri Perbankan
79	Daftar model pengambilan keputusan kredit lainnya (misalnya, <i>Early Warning System/EWS</i> , monitoring, penagihan, <i>pre-screening</i> dan penargetan nasabah, penghitungan limit, <i>next-best-product</i> / <i>cross-selling</i>) untuk setiap segmen bisnis	Dokumen inventaris model		Khusus Industri Perbankan
80	Tanggal pengembangan model (tahun/bulan ketika disetujui untuk digunakan) dan tanggal validasi terakhir (bulan validasi tahunan terakhir)	Dokumen inventaris model		Khusus Industri Perbankan
81	Rasio GINI pada model di tahap pengembangan awal dan pada validasi terakhir	Laporan validasi model		Khusus Industri Perbankan

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
82	Daftar segmen yang memiliki sistem <i>Early Warning System/EWS</i> yang menggunakan model analitik (misalnya, <i>b-score</i>)	Dokumen mengenai EWS		Khusus Industri Perbankan
83	Besaran persentase <i>Day Past Due/DPD</i> pada nasabah yang tidak masuk dalam <i>watchlist</i> (tidak terdeteksi <i>Early Warning System/EWS</i>) berdasarkan segmen bisnis.	Laporan DPD; Laporan EWS		Khusus Industri Perbankan
84	Tingkat pemulihan total untuk 0-90 DPD dan >90 DPD berdasarkan segmen bisnis	Laporan DPD		Khusus Industri Perbankan
85	Deskripsi peran Lini Kedua dalam (a) Analisis Kredit dan (b) Keputusan Kredit di setiap lini bisnis	Kebijakan Manajemen Risiko; uraian tugas pegawai Risiko yang terlibat dalam analisis kredit/keputusan kredit		Khusus Industri Perbankan
86	Informasi mengenai penggunaan 'pengambilan keputusan kredit otomatis' di segmen Ritel dan UKM (sepenuhnya berdasarkan model tanpa memerlukan tindakan manusia), dan besaran persentase jumlah keputusan yang diotomatisasi	SOP keputusan kredit yang menunjukkan kebijakan dan prosedur; pedoman/petunjuk/manual penggunaan solusi teknologi yang digunakan dalam proses keputusan kredit		Khusus Industri Perbankan
87	Informasi mengenai penggunaan data dan analitik untuk menyarankan tindakan dan strategi penagihan terbaik bagi nasabah secara otomatis	SOP penagihan yang menunjukkan kebijakan dan prosedur; pedoman/petunjuk/manual penggunaan solusi teknologi yang digunakan dalam proses keputusan kredit		Khusus Industri Perbankan
88	Risiko iklim: <i>Full-Time Equivalent (#FTE)</i> yang didedikasikan untuk Risiko iklim di seluruh bank (misalnya, ESG/ <i>Climate center of excellence</i> ; analis Risiko iklim)	Struktur organisasi; daftar jumlah karyawan FTE per divisi		Khusus Industri Perbankan
89	Keamanan siber: <i>Full-Time Equivalent (#FTE)</i> yang didedikasikan untuk keamanan siber (misalnya, CISO dan timnya; tata kelola keamanan siber dan tim Manajemen Risiko; pusat operasi keamanan (SOC); Tim audit siber)	Struktur organisasi; daftar jumlah karyawan FTE per divisi		Khusus Industri Perbankan
90	Informasi mengenai cakupan 24/7 untuk pemantauan keamanan siber melalui Pusat Operasi Keamanan (<i>Security Operations Center</i>)	Laporan tahunan; SOP keamanan siber		Khusus Industri Perbankan
91	Penjelasan pendekatan untuk menentukan <i>behavioural maturity</i> untuk liabilitas dan aset untuk manajemen risiko liabilitas dan <i>Asset Liability Management/ALM</i> (misalnya, segmen	Laporan ALM; SOP proses ALM / manual teknis penggunaan model		Khusus Industri Perbankan

No.	Input/Data yang dibutuhkan	Nama/Dokumen yang Memuat Data	Checklist (Ada/Tidak)	Keterangan
	yang dilakukan perhitungan menggunakan model dari data internal)			
92	Deskripsi 3 Risiko operasional teratas serta inisiatif dan tindakan utama untuk memitigasinya	Laporan profil Risiko; Rapat komite Manajemen Risiko		Khusus Industri Perbankan
93	Informasi mengenai penggunaan data dan analitik untuk mendeteksi dan mencegah <i>fraud</i> internal dan eksternal secara otomatis serta beberapa kasus utama penerapan solusi/teknologi otomatisasi)	SOP manajemen <i>fraud</i> ; laporan tahunan; instruksi/pedoman/manual untuk solusi teknologi yang digunakan dalam kontrol dan proses anti- <i>fraud</i>		Khusus Industri Perbankan
94	Contoh sistem terintegrasi umum (jika ada, misalnya <i>dashboard</i>) yang digunakan untuk pemantauan Risiko dan daftar divisi yang memiliki akses ke <i>dashboard</i> untuk pemantauan secara <i>real-time</i>	Contoh <i>dashboard</i> ; pedoman/manual <i>dashboard</i> (dengan hak akses)		Khusus Industri Perbankan
95	Contoh Laporan Audit Internal: Kekurangan yang dicatat, tindakan korektif yang diambil, dan keterlibatan Direksi	Laporan internal audit		

B. Pemetaan Kebutuhan Dokumen untuk Tiap Parameter Penilaian RMI

1. Industri Umum

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter			Data ID yang Relevan (Lihat Data Checklist)
1. Budaya dan kapabilitas Risiko	a. Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan		7,11,12,39, 53
	b. Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko		53
		3	Program peningkatan keahlian Risiko		8,9,48,53
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a. Organ Pengelola Risiko	4	Efektivitas fungsi pengelola risiko		19,20,22,23,44,45, 52,53
		5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko		19,20,53
	b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6	Keterlibatan aktif Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko		13,14,18,53
		7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas		11,13,53,72,73
		8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris/Dewan Pengawas		13,14,15
		9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas		11,13,14,15,16,19, 52,53
		10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko		3,6,11,13,17,18,21, 24,25,27,44,45,46, 47,51,71,72
		11	Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko		19,22,44,45,52,53

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		Data ID yang Relevan (Lihat Data Checklist)
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan	c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	12	Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	22,24,53
		13	Penerapan Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	17,22,23,45, 52, 53
		14	Peran dan fungsi Lini Pertama	17,34,43,53
		15	Peran dan fungsi Lini Kedua	1,3,4,5,6,19,22,23, 24,25,28,29,32,34, 35,36,39,52,53,
		16	Peran dan fungsi Lini Ketiga	19,20,22,23,28,52, 53,95
		17	Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	22,23,52, 53,95
		18	Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi	3,6,12,19,73
		19	Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	6,22,52,53
4. Proses dan kontrol risiko	a. Strategi Risiko	20	Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	27,28,30
		21	Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i>	27,28,30
		22	Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	2,3,4,10,12,25,29,53
		23	Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	2,3,4,10,12,25,29,53
		24	Kapasitas risiko	1,2,6,25,30,31,32,35, 53,55,56
		25	Selera Risiko	1,2,6,25,31,32,33,53
	b. Kebijakan dan Prosedur	26	Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	1,33,53
		27	Kebijakan Risiko	9,11,21,24,40,42,53, 59,60,61
		28	Prosedur Risiko	9,11,21,24,40,42,53, 59,60,61,65
		29	Rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dalam kondisi terburuk (<i>worst case scenario</i>);	9,21,41,42,43,46,47, 53,59,60,61,70
	c. Fungsi Kepatuhan	30	Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	24,27,28,36,53
		31	Organ fungsi kepatuhan dan perannya	22,23,39, 53,57
		32	Penerapan Kerangka Integrated ERM	27,28,30,40,53,65
	e. Efektivitas Pengendalian Intern	33	Efektivitas Pengendalian Intern	4,12,39,40,57,95
4. Proses dan kontrol risiko	a. Identifikasi Risiko	34	Identifikasi Risiko utama	5,6,34,53
	b. Pengukuran dan	35	Pengukuran Risiko	5,6,25, 31,35,53,56, 57,58
		36	Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritisasi Risiko	25,35,53,55,56,57,58

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		Data ID yang Relevan (Lihat Data Checklist)
5. Model, data, dan teknologi risiko	Prioritisasi Risiko	37	Integrasi atas seluruh Risiko utama	4,5,6,53
	c. Perlakuan Risiko	38	Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	9,21,24,42,59,60,61, 92
		39	Proses identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	5,30,31,35,53
	d. Pelaporan Risiko	40	Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	4,5,6,10,36,50,54,65, 72
5. Model, data, dan teknologi risiko	a. Permodelan dan Teknologi Risiko	41	Permodelan dan Teknologi Risiko	49,53,58,62,63
	b. Data Risiko	42	Data Risiko	26,37,38,49,50,51, 64,65,66,67,68,69,70

2. Industri Perbankan

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
1. Budaya dan kapabilitas Risiko	a. Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	7,11,12,39,53,74
	b. Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	53
		3	Program peningkatan keahlian Risiko	8,9,48,53, 75,76
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko	a. Organ Pengelola Risiko	4	Akuntabilitas organ pengelola risiko	19,20,22,52,53
		5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	5,14,16,17,18,19,20, 22,44,52
	b. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko	6	Keterlibatan aktif Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	13,14,18,
		7	Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	53,72,73
		8	Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	11,13,53,
		9	Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	72,73
		10	Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3,6,11,13,17,18,21,24, 25,27,44,45,46,47,51, 71,72
		11	Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	19,22,44,45,52,53

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter	ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan	c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	12 Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	22,24,53,85
		13 Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	17,22,23,45,52,53
		14 Peran dan fungsi Lini Pertama	17,34,43,53,74
		15 Peran dan fungsi Lini Kedua	1,3,4,5,6,19,22,23,24, 25,28,29,32,34,35,36, 39,52,53,85
		16 Peran dan fungsi Lini Ketiga	19,20,22,23,28,52,53, 93,95
		17 Interaksi antara fungsi Risiko dan Assurance (kepatuhan, legal, audit)	22,23,52,53,95
		18 Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi	3,6,12,19,73
		19 Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	6,22,52,53
		20 Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	27,28,30
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a. Strategi Risiko	21 Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i>	27,28,30,88
		22 Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	2,3,4,10,12,29,53
		23 Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	2,3,4,10,12,29,53
		24 Kapasitas risiko	1,2,6,25,30,31,32,35, 53,55,56
		25 Selera risiko	1,2,6,25,31,53,71
		26 Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	1,33,53
		27 Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko	11,24,40,82,97,84,99, 86,87,91
		28 Kebijakan dan/atau prosedur untuk mitigasi peristiwa penting terkait kerahasiaan data	9,21,24,40,41,42,43, 51,59,60,61,70,89,90
		29 Rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dalam kondisi terburuk (worst case scenario);	9,21,41,42,46,47,53, 59,60,61,70

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
4. Proses dan kontrol risiko		30	Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	24,27,28,36,53
	c. Fungsi Kepatuhan	31	Organ fungsi kepatuhan dan perannya	22,23,39,53,56,93,109
	d. Efektifitas Manajemen Risiko	32	Efektivitas praktik Manajemen Risiko	28,42,53
	e. Efektivitas Pengendalian Intern	33	Efektivitas Pengendalian Intern	4,12,39,40,57,95
	a. Identifikasi Risiko	34	Identifikasi Risiko utama	5,6,34,53,54,55
5. Model, data, dan teknologi risiko	b. Pengukuran dan Prioritisasi Risiko	35	Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritisasi Risiko	25,35,53,55,56,57,58
	c. Perlakuan Risiko	36	Integrasi atas seluruh Risiko utama	4,5,6,53
		37	Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	9,21,24,42,59,60,61,92
	d. Pelaporan Risiko	38	Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	5,30,31,35,53
		39	Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	4,5,6,10,36,50,54,65,72,87
	a. Permodelan dan Teknologi Risiko	40	Model / alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	49,53,58,62,63,77,78,79,80,81,94
		41	Sistem informasi Manajemen Risiko	26,38,49,51,64,65,66,67,68,69
	b. Data Risiko	42	Cakupan dan kualitas data Risiko	26,37,38,50,51,66,67

3. Industri Asuransi

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
1. Budaya dan kapabilitas Risiko	a. Budaya Risiko	1	Internalisasi budaya Risiko dalam budaya perusahaan	7,11,12,39,53
	b. Kapabilitas Risiko	2	Peran Penilaian RMI dalam upaya peningkatan praktik Manajemen Risiko	53
		3	Program peningkatan keahlian Risiko	8,9,48,53
	a. Organ Pengelola Risiko	4	Akuntabilitas organ pengelola risiko	19,20,22,52,53
		5	Tingkat kematangan organ pengelola risiko	19,20,53
	b. Peran dan Tanggung	6	Keterlibatan aktif Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas dalam pengelolaan Risiko	13,14,18, 53

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter	ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
2. Organisasi dan Tata Kelola Risiko	Jawab Organ Pengelola Risiko	7 Eskalasi permasalahan kepada Dewan Komisaris	11,13,53
		8 Tingkat pemahaman Risiko di jajaran Dewan Komisaris	13,14,15
		9 Peran komite-komite di bawah Dewan Komisaris	13,14,15,16,19,52,53
		10 Pengurusan aktif Direksi dalam pengelolaan Risiko	3,6,11,13,17,18, 21,24,25,27,44, 45,46,47,51,71,72
		11 Mandat, wewenang, dan independensi fungsi manajemen risiko untuk memantau semua Risiko	19,22,44,45,52,53
		12 Efektivitas fungsi pengelola risiko dalam menjalankan tugasnya	22,24,53
	c. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini dan Tata Kelola Risiko Terintegrasi	13 Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini	17,22,23,45,52,53
		14 Peran dan fungsi Lini Pertama	17,34,43, 53
		15 Peran dan fungsi Lini Kedua	1,3,4,5,6,19,22,23, 24,25,28,29,32,34, 35,36,39,52,53,
		16 Peran dan fungsi Lini Ketiga	19,20,22,23,28,52, 53,95
		17 Interaksi antara fungsi Risiko dan <i>Assurance</i> (kepatuhan, legal, audit)	22,23,52, 53
		18 Peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi	3,6,12,19,73
		19 Monitoring risiko entitas induk sampai ke entitas anak	6,22,52,53
3. Kerangka Risiko dan Kepatuhan	a. Strategi Risiko	20 Peningkatan kualitas kerangka Manajemen Risiko	27,28,30
		21 Rencana transformasi <i>Enterprise Risk Management</i>	27,28,30
		22 Peran Manajemen Risiko dalam penyusunan rencana strategis	2,3,4,10, 12,29,53
		23 Hubungan peran Manajemen Risiko terhadap pencapaian target strategis RKAP	2,3,4,10, 12,29,53
		24 Kapasitas risiko	1,2,6,25,30,31,32,35, 53,55,56
		25 Selera risiko	1,2,6,25,31,53
	b. Kebijakan dan Prosedur	26 Komunikasi selera Risiko kepada pemangku kepentingan eksternal	1,33,53
		27 Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko	11,24,40
		28 Kebijakan dan/atau prosedur untuk mitigasi peristiwa penting terkait kerahasiaan data	9,21,24,40,41,42,43, 51,59,60,61,70
		29 Rencana darurat (<i>contingency plan</i>) dalam kondisi terburuk (worst case scenario);	9,21,41,42,46,47,53, 59,60,61,70
	c. Fungsi Kepatuhan	30 Reviu dan <i>Stress test</i> terhadap prosedur dan SOP	24,27,28,36,53
		31 Organ fungsi kepatuhan dan perannya	22,23,39,53,56

Dimensi	Sub Dimensi	Parameter		ID Data yang Relevan (Lihat Data Checklist)
4. Proses dan kontrol risiko	d. Efektifitas Manajemen Risiko	32	Efektivitas praktik Manajemen Risiko	28,42,53
	e. Efektivitas Pengendalian Intern	33	Efektivitas Pengendalian Intern	4,12,39,40,57,95
5. Model, data, dan teknologi risiko	a. Identifikasi Risiko	34	Identifikasi Risiko utama	5,6,34, 53,54,55
	b. Pengukuran dan Prioritasi Risiko	35	Kerangka proses pengukuran Risiko untuk prioritisasi Risiko	25,35,53,55,56,57,58
		36	Integrasi atas seluruh Risiko utama	4,5,6,53
	c. Perlakuan Risiko	37	Aktivitas perlakuan terhadap Risiko utama	9,21,24,42,59,60,61
		38	Identifikasi dan pengelolaan eksposur Risiko yang berada diatas selera risiko	5,30,31,35,53
	d. Pelaporan Risiko	39	Pelaporan Risiko melaporkan Risiko secara <i>real-time</i>	4,5,6,10,36,50,54,65
	a. Permodelan dan Teknologi Risiko	40	Model / alat pemantauan untuk menunjang proses Manajemen Risiko dan pengambilan keputusan	26,38,49,51,53,58, 62,63,64,65,66,67, 68,69
	b. Data Risiko	41	Cakupan dan kualitas data Risiko	26,37,38,50,51,66,67

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

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



Rini Widyastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN IV

KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO

NOMOR : SK-8/DKU.MBU/12/2023

TANGGAL : 6 Desember 2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS
KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*) DI LINGKUNGAN BADAN USAHA
MILIK NEGARA

LEMBAR PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO

A. Ilustrasi Lembar Penilaian Hasil Reviu Dokumen dan Wawancara

Lembar Penilaian Hasil Review Dokumen & Wawancara - Ringkasan

● Skor maturity saat ini

D. Proses dan kontrol risiko		Parameter 27 : Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses dan kontrol Risiko		
Hasil		Temuan/gap utama	Kutipan dan bukti penting	Sumber data
1 2 3 4 5	Skor saat ini: 4	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko yang disosialisasikan mencakup proses relevan untuk 8 risiko teratas yang diidentifikasi di tingkat perusahaan Terdapat Unit Manajemen Kelangsungan Bisnis Khusus untuk mengendalikan risiko kelangsungan bisnis termasuk membuat rencana pemulihan dan <i>stress testing</i> Terdapat daftar lengkap risiko yang dikendalikan oleh dasbor risiko terpusat(dst) 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko disosialisasikan dengan organisasi (Sumber: Kebijakan Manajemen Risiko) Unit Manajemen Kelangsungan Bisnis (Sumber: Laporan Tahunan 2021 hlm. 484) Rincian pengendalian risiko khusus untuk masing-masing 10 jenis risiko utama (Sumber: Laporan Tahunan hlm. 778-790) "Majoritas aplikasi diproses langsung tanpa campur tangan manusia dalam membuat keputusan kredit (untuk proses kredit ritel)" (Sumber: Wawancara RMA 2022)(dst) 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan Manajemen Risiko Laporan Tahunan 2021 Wawancara RMA 2022
D		A	B	C

Keterangan:

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

Lembar Penilaian Hasil Review Dokumen & Wawancara – Bukti Temuan**Kebijakan Manajemen Risiko disosialisasikan dengan organisasi**

Sumber: Kebijakan Manajemen Risiko

E

Screenshot Dokumen

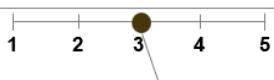
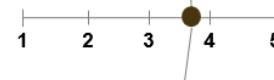
Screenshot Dokumen

F

Keterangan:

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

B. Ilustrasi Ringkasan Penilaian Aspek Dimensi

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

Keterangan:

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

C. Ilustrasi dan Format Rekomendasi Hasil Penilaian RMI
C.1. Tabel Rekomendasi Perbaikan Manajemen Risiko

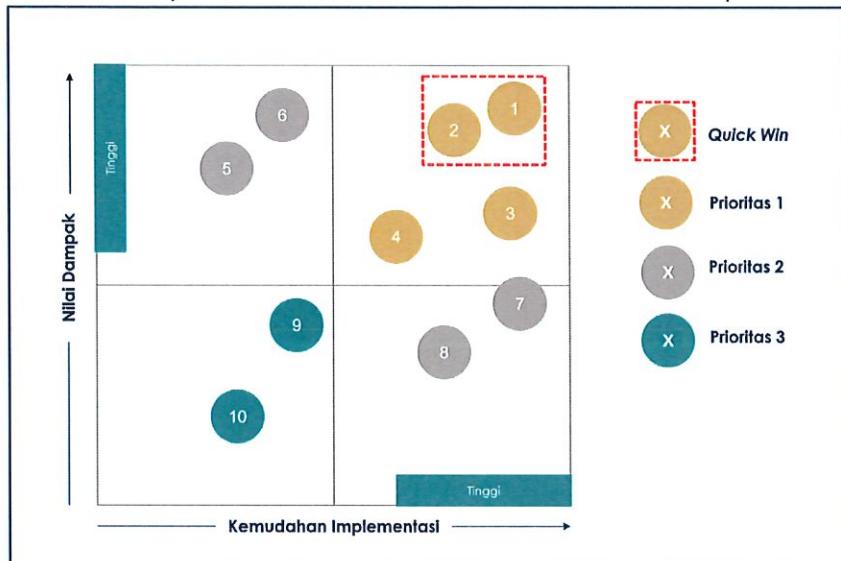
No	Rekomendasi	Kode Parameter Penilaian RMI terkait	Jangka Waktu Penyelesaian	Aktivitas Utama	Output	Indikator Keberhasilan	Unit In Charge (UIC)	Penjelasan
a	b	c	d	e	f	g	h	i

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Penilaian RMI:

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	Rekomendasi	Diisi rekomendasi perbaikan Manajemen Risiko
b	Kode Parameter Penilaian RMI terkait rekomendasi	Diisi nama atau kode Parameter atas Penilaian RMI yang terkait dengan rekomendasi yang perlu dilakukan
c	Jadwal waktu penyelesaian	Diisi periode waktu yang diperlukan untuk melaksanakan rekomendasi dan mencapai tujuan. Ini membantu dalam perencanaan sumber daya dan menetapkan ekspektasi.
d	Aktivitas Utama	Diisi langkah-langkah atau aktivitas yang harus dilakukan untuk melaksanakan rekomendasi. Aktivitas-aktivitas ini menjadi panduan untuk tindakan praktis yang harus diambil.
e	Output	Diisi hasil konkret yang diharapkan dari rekomendasi tersebut. Hal ini membantu dalam mengukur kemajuan dan mengevaluasi pencapaian tujuan.
f	Indikator Keberhasilan	Diisi kriteria atau ukuran yang akan digunakan untuk menilai apakah rekomendasi telah berhasil. Indikator keberhasilan membantu dalam mengukur dampak rekomendasi.
g	Unit In Charge (UIC)	Diisi tim yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rekomendasi. Ini memastikan akuntabilitas dan pengawasan yang tepat.
h	Penjelasan	Diisikan keterangan diantaranya terkait: 1. Tujuan rekomendasi: tujuan yang ingin dicapai melalui rekomendasi tersebut. Tujuan ini memberikan arah dan alasan mengapa rekomendasi dilakukan;

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
		<p>2. Nilai tambah rekomendasi: Menjelaskan manfaat atau nilai tambah yang diberikan oleh rekomendasi tersebut. Ini membantu dalam memotivasi dari pihak yang bertanggung jawab dan pemangku kepentingan untuk mendukung dan melaksanakan rekomendasi; atau</p> <p>3. Keterangan lainnya jika dibutuhkan</p>

C.2. Ilustrasi pemetaan Rekomendasi berdasarkan dampak dan kemudahan implementasi



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



Rini Widyastuti
NIP 197501231998032001

Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,

ttd.

Nawal Nely

LAMPIRAN V

KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO

NOMOR : SK-8/DKU.MBU/12/2023

TANGGAL : 6 Desember 2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN INDEKS

KEMATANGAN RISIKO (*RISK MATURITY INDEX*)

DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK

NEGARA

FORMAT PELAPORAN HASIL PENILAIAN INDEKS KEMATANGAN RISIKO
A. Bentuk Formulir Ringkasan Hasil Penilaian RMI

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

Parameter	Dimensi	Deskripsi	Skor Dimensi	Skor
f	g	h	i	
1 s.d. 3	1	Budaya dan Kapabilitas Risiko		
4 s.d. 19	2	Organisasi dan Tata Kelola Risiko		
20 s.d. 33	3	Kerangka Risiko dan Kepatuhan		
34 s.d. 39	4	Proses dan Kontrol Risiko		
40 s.d. 41/42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko		
1 s.d. 41/42	Skor Aspek Dimensi			j
ASPEK KINERJA				

No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
k	l	m	n	o	p	
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)					
2	Peringkat Komposit Risiko					
1 s.d. 2	Skor Aspek Kinerja				q	
	Penyesuaian Skor				r	
	SKOR RMI				s	

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Penilaian RMI:

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	BUMN	Diisi nama BUMN lengkap
b	Tahun	Diisi tahun penilaian RMI diterbitkan.
c	No. Laporan	Diisi menggunakan nomor laporan penilaian RMI
d	Model Penilaian RMI	Diisi menggunakan salah satu model Penilaian RMI di bawah ini: <ol style="list-style-type: none"> 1. KBUMN – Industri Umum, model Penilaian RMI untuk BUMN selain Bank dan Asuransi 2. KBUMN – Industri Perbankan, model Penilaian RMI untuk BUMN Bank 3. KBUMN – Industri Asuransi, model Penilaian RMI untuk BUMN Asuransi
e	Skor RMI	Diisi skor total RMI yang merupakan skor aspek Dimensi dijumlahkan dengan skor aspek kinerja dan dikurangi dengan penyesuaian skor
f	Parameter	Diisi nomor Parameter sesuai dengan jumlah Parameter untuk masing-masing industri
g	Dimensi	Diisi nomor Dimensi Penilaian RMI
h	Deskripsi	Diisi deskripsi atau nama Dimensi Penilaian RMI
i	Skor Dimensi	Diisi skor Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor Parameter pada Dimensi tersebut.
j	Skor Aspek Dimensi	Diisi skor aspek Dimensi yang diperoleh dari rata-rata skor seluruh Parameter.
k	Nomor	Diisi nomor urut Aspek Kinerja
l	Aspek	Diisi nama Aspek Kinerja dalam Penilaian RMI

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
m	Nilai Aspek	Diisi nilai dari masing-masing Aspek Kinerja
n	Konversi	Diisi konversi atas nilai per Aspek Kinerja merujuk pada tabel konversi pada Bab II
o	Bobot	Diisi bobot per Aspek Kinerja merujuk pada tabel bobot pada Bab II
p	Konversi x Bobot	Diisi hasil perkalian antara konversi dan bobot
q	Skor Aspek Kinerja	Diisi skor Aspek Kinerja yang merupakan penjumlahan dari konversi x bobot untuk 3 Aspek Kinerja
r	Penyesuaian Skor	Diisi penyesuaian skor merujuk pada tabel penyesuaian skor pada Bab II
s	Skor RMI	Diisi skor total RMI yang merupakan skor Aspek Dimensi dijumlahkan dengan skor Aspek Kinerja dan dikurangi dengan penyesuaian skor

B. Bentuk Formulir Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI

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

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

Keterangan masing-masing kolom pelaporan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI:

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
a	BUMN	Diisi nama BUMN lengkap
b	Tahun	Diisi tahun Penilaian RMI
c	No. Laporan	Diisi menggunakan nomor laporan penilaian RMI
d	Model Penilaian RMI	Diisi menggunakan salah satu model Penilaian RMI di bawah ini: 1. KBUMN – Industri Umum, model Penilaian RMI untuk BUMN selain Bank dan Asuransi 2. KBUMN – Industri Perbankan, model Penilaian RMI untuk BUMN Bank

No.	Nama Kolom	Keterangan Isian
		3. KBUMN – Industri Asuransi, model Penilaian RMI untuk BUMN Asuransi
e	Dimensi	Diisi dengan Dimensi Penilaian RMI
f	Rekomendasi	Diisi dengan deskripsi rekomendasi yang diberikan. Jika satu temuan memiliki lebih dari satu rekomendasi, maka dituliskan dalam <i>cell</i> di baris yang berbeda (tidak digabung menjadi satu <i>cell</i>)
g	Target Penyelesaian	Merupakan target penyelesaian rekomendasi yang telah ditetapkan oleh manajemen/Penilai Independen dengan format tanggal <i>dd-mm-yyyy</i> . Dalam hal target penyelesaian tidak diisi (dikosongkan), sistem akan mengisi dengan tanggal 30 November tahun bersangkutan.
h	Pemberi Target	Diisi dengan pemberi target penyelesaian tindak lanjut
i	Status Tindak Lanjut	Merupakan status tindak lanjut dari rekomendasi atas temuan yang telah dilaporkan. Status tindak lanjut antara lain: <ol style="list-style-type: none"> 1. S: Sesuai dengan Rekomendasi. 2. BS: Belum Sesuai dengan Rekomendasi. 3. BD: Rekomendasi Belum Ditindaklanjuti. 4. TDD: Rekomendasi Tidak Dapat Ditindaklanjuti

C. Contoh Pelaporan Ringkasan Hasil Penilaian RMI

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

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

40 s.d. 42	5	Model, Data, dan Teknologi Risiko	3,0			
1 s.d. 42	Skor Aspek Dimensi			3,4		
ASPEK KINERJA						
No	Aspek	Nilai Aspek	Nilai Konversi	Bobot	Nilai Konversi x Bobot	Skor
1	Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (<i>Final Rating</i>)	A	79	50%	39,5	
2	Peringkat Komposit Risiko	2	78	50%	39,0	
1 s.d. 2	Skor Aspek Kinerja				78,5	
	Penyesuaian Skor					-0,5
SKOR RMI						2,9

D. Contoh Pelaporan Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi RMI

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

Dimensi	Rekomendasi	Target Penyelesaian	Pemberi Target	Status Tindak Lanjut
Budaya dan Kapabilitas Risiko	Terdapat potensi yang dapat ditingkatkan dengan menambah personil untuk mengelola manajemen risiko pada <i>sub-holding</i> .	08-05-2022	Manajemen	BD
Organisasi dan Tata Kelola Risiko	Dibutuhkan pengembangan kriteria yang lebih jelas untuk isu yang dieskalasi ke Dewan Komisaris.	08-05-2022	Manajemen	BS
Kerangka Risiko dan Kepatuhan	Potensi dalam mengembangkan kerangka yang sistematis untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin timbul dalam <i>profiling</i> risiko.	08-05-2022	Manajemen	S
Proses dan Kontrol Risiko	Perlu mengembangkan sistem <i>stress testing</i> manajemen dan instrumen pendukungnya.	30-11-2022	KBUMN	BS

Dimensi	Rekomendasi	Target Penyelesaian	Pemberi Target	Status Tindak Lanjut
Modal, Data, dan Teknologi Risiko	Terdapat <i>early warning system</i> pada unit korporasi dan komersial, namun hanya terdapat untuk akun strategi tertentu, sehingga perlu perluasan EWS yang lebih meluas terhadap seluruh akun.	08-05-2022	Manajemen	BD

Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,

ttd.

Nawal Nely

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



Rini Widayastuti
NIP 197501231998032001