

## BAB II KOMPONEN MANAJEMEN RISIKO

### BAB 2.1 TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO

Tata kelola manajemen risiko meliputi unsur-unsur:

1. Kebijakan manajemen risiko,  
Kebijakan dalam penerapan manajemen risiko terdiri dari kebijakan eksternal yang berkaitan dan kebijakan internal yang disusun dan dikelola sesuai aturan yang berlaku di Peruri. Kebijakan umum penerapan manajemen risiko merupakan bagian dari *Corporate Policy Manual* (CPM). Kebijakan yang lebih teknis diatur dalam surat keputusan direksi, prosedur, instruksi kerja, dan formulir yang dibakukan sesuai dengan hierarki kebijakan perusahaan.
2. Akuntabilitas pelaksanaan manajemen risiko,  
Tanggung jawab, akuntabilitas dan pembagian tugas dalam penerapan manajemen risiko mengacu pada konsep *three lines of defence* dan dijabarkan dalam organ manajemen risiko dalam bab tersendiri.
3. Perencanaan manajemen risiko terpadu,  
Penerapan manajemen risiko direncanakan secara terpadu dan menjadi bagian dari perencanaan program perusahaan setiap tahun. Target yang ditetapkan disesuaikan dengan rencana jangka panjang perusahaan yang telah disusun.
4. Penyediaan sumber daya yang memadai,  
Sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan manajemen risiko meliputi sumber daya manusia yang cukup secara kuantitas dan kompetensi, sarana dan fasilitas yang memadai, metode manajemen risiko yang relevan, dan data serta informasi relevan yang tersedia.
5. Mekanisme komunikasi dan pelaporan  
Mekanisme komunikasi dan pelaporan manajemen risiko dilakukan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan mekanisme yang diatur dalam kebijakan tersendiri.

Tata kelola manajemen risiko dibentuk berdasarkan:

1. Aturan/kebijakan eksternal yang relevan;
2. Arahan strategis dari Direksi dan Dewan Pengawas;
3. Pedoman Tata Kelola Perusahaan.

### BAB 2.2 KESADARAN DAN BUDAYA RISIKO

#### BUDAYA RISIKO

Dalam upaya untuk mencapai visi/tujuannya, Peruri akan menghadapi risiko baik yang negatif maupun positif. Agar risiko yang dihadapi tidak menjadi *potential loss*, diperlukan adanya kesadaran atau pemahaman dari setiap insan Peruri tentang risiko yang ada, potensi dampaknya, dan bagaimana pengelolaannya. Kesadaran akan risiko (*risk awareness*) adalah suatu pengakuan bahwa risiko merupakan bagian yang terintegrasi dalam setiap bisnis proses perusahaan.

*Risk awareness* harus dimiliki oleh setiap insan Peruri dan membentuk budaya risiko (*risk culture*). Budaya risiko merupakan perilaku berinteraksi dan persepsi dari seluruh insan Peruri untuk melakukan setiap pekerjaan dan pengambilan keputusan yang berdasarkan pada berkaitan dengan risiko. Budaya risiko dapat terbentuk bila ada motivasi dari *top*

*management* dan komitmen untuk melaksanakan manajemen secara konsekuen. *Top management* harus memberi contoh pelaksanaan budaya risiko kepada seluruh karyawan.

Budaya risiko dikembangkan sesuai dengan tata nilai Peruri dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh jajaran Peruri. Budaya risiko harus sudah terbangun dalam sistem di Peruri dan dapat berjalan dengan sendirinya secara taat dan disiplin, *self assessed* dan *self improvement*. Budaya sadar risiko tersebut diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan di Peruri, yang berupa:

1. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko;
3. Penghargaan terhadap unit kerja yang dapat mengelola risiko dengan baik;
4. Integrasi manajemen risiko dalam proses organisasi.

## INDIKATOR KEBERHASILAN

Budaya manajemen risiko yang mengakar dan menjadi bagian dari perilaku dan proses bisnis yang dijalankan sehari-hari merupakan indikator keberhasilan penerapan manajemen risiko. Untuk mewujudkan hal tersebut, unit kerja Manajemen Risiko harus melakukan sosialisasi dan induksi kepada seluruh insan Peruri.

Secara teknis keberhasilan penerapan manajemen risiko juga diukur dengan melakukan penilaian *Risk Management Maturity Level* yang secara teknis dijelaskan dalam bab tersendiri.

## BAB 2.3

### KONSEP MANAJEMEN RISIKO

Konsep manajemen risiko dimaksudkan menyamakan persepsi dan membuat standarisasi dalam penerapan manajemen risiko, termasuk definisi, kategori dan proses manajemen risiko yang dilaksanakan di Peruri.

## DEFINISI RISIKO

Menurut ISO 31000: 2018 (*Risk Management– Principles and Guidelines*), risiko adalah efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran organisasi. Sedangkan menurut COSO (*ERM – Integrated Framework*), risiko didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya sebuah kejadian yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran entitas. Dengan kata lain, risiko dapat didefinisikan sebagai ketidakpastian yang berdampak pada pencapaian sasaran. Agar lebih mudah dipahami, Peruri mendefinisikan risiko sebagai potensi masalah/potensi peluang yang akan terjadi dalam upaya mencapai sasaran.

Berdasarkan definisi tersebut, risiko mengandung unsur-unsur utama yaitu:

1. Ketidakpastian/kemungkinan  
Ketidakpastian bisa bersifat positif atau negatif. Risiko yang bersifat positif dapat disebut juga dengan peluang, sedangkan risiko negatif dapat pula disebut hambatan/tantangan/ancaman.  
Kata “ketidakpastian” disini menggambarkan suatu kondisi/peristiwa/kejadian yang belum terjadi. Hal ini menjadikan risiko berbeda dengan masalah. Masalah adalah kejadian/peristiwa yang telah terjadi dan telah memiliki dampak pada pencapaian sasaran.
2. Sasaran

No Dokumen	: 02/RMC/DU-DK/II/2017
Mulai Berlaku	: 14 Oktober 2021
Revisi	: Ke-1
Tanggal Revisi	: 14 Oktober 2021

Sasaran/tujuan/*objective* adalah hal-hal yang dicapai. Penetapan sasaran merupakan kunci dari manajemen risiko. Bila sasaran tidak dipahami dengan baik, maka risiko tidak akan teridentifikasi dengan baik pula. Oleh sebab itu, penetapan sasaran harus memenuhi asas SMART, yaitu:

- Specific*: Sasaran harus jelas dan penanggungjawab sasaran harus spesifik,
- Measurable*: Sasaran harus dapat diukur pencapaiannya dan dievaluasi,
- Achievable*: Sasaran harus dapat dicapai sesuai dengan kapasitas/kemampuan Perusahaan dengan memperhatikan tahapan yang harus dilalui,
- Relevant*: Sasaran harus tepat dan saling terkait dengan bisnis perusahaan,
- Time-bound*: Sasaran harus memiliki target waktu pencapaian yang jelas.

## KATEGORI RISIKO

Risiko-risiko yang dihadapi oleh Peruri dikelompokkan/dikategorikan menjadi beberapa jenis, tergantung pada kondisi yang dihadapi. Tujuan dari kategorisasi risiko ini adalah agar seluruh risiko dapat teridentifikasi dan mempermudah proses pelaporan. Kerangka kategorisasi risiko dapat disusun menggunakan kerangka sederhana atau terstruktur dalam bentuk *Risk Breakdown Structure* (RBS). RBS adalah gambaran hierarki risiko yang berhasil diidentifikasi dan diatur berdasarkan kategori risiko dan subkategori yang mengidentifikasi berbagai bidang penyebab risiko potensial. RBS dari masing – masing unit kerja dicantumkan dalam *risk report*.

Risiko di Peruri dikategorikan sebagai berikut:

- Risiko berdasarkan akuntabilitasnya:
  - Risiko Preventable adalah risiko yang timbul karena kegiatan operasional sehari-hari dan dapat dikelola oleh masing-masing pemilik risiko (unit kerja maupun pemilik proyek).
  - Risiko Strategis adalah risiko yang timbul karena suatu upaya/proyek strategis yang dilakukan perusahaan.
  - Risiko Eksternal adalah risiko yang timbul karena factor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.
- Risiko berdasarkan jenisnya:
  - Risiko Strategis adalah risiko-risiko yang disebabkan oleh adanya pengambilan keputusan dan/ atau penerapan strategi yang tidak tepat atau kegagalan dalam merespon perubahan-perubahan kondisi eksternal, termasuk di dalamnya juga meliputi risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi perusahaan yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis/ pengembangan bisnis baru yang tidak tepat, atau tidak mematuhi/ tidak melaksanakan peraturan.
  - Risiko Keuangan adalah risiko-risiko yang dihadapi PERURI dan disebabkan oleh hal-hal yang terkait dengan finansial/ keuangan. Misalnya adalah akibat terjadinya fluktuasi nilai tukar mata uang, dampak perbedaan suku bunga, serta adanya potensi transaksi *unauthorized*.
  - Risiko Operasional adalah risiko-risiko yang disebabkan oleh adanya kegagalan operasi yang sangat tidak diharapkan dan biasanya terjadi pada kegiatan operasional sehari-hari. Misalnya adalah terjadinya kegagalan teknis, seperti *system error*, human error, aliran listrik padam, spesifikasi bahan baku sub standar dan lain-lain.
- Risiko berdasarkan sumbernya:
  - Risiko Internal adalah risiko yang bersumber dari konteks internal Peruri.

b. Risiko Eksternal adalah risiko yang bersumber dari konteks eksternal Peruri.

## DEFINISI MANAJEMEN RISIKO

Setiap risiko yang ada, tidak dapat dihindari namun dapat dikelola dan dikendalikan sehingga diperlukan manajemen risiko agar setiap risiko dapat dikelola dengan baik.

Terdapat beberapa standar manajemen risiko di dunia, antara lain:

1. Australia dan New Zealand: standar AS/NZA 4360:2004;
2. Canada: standar CAN/CSA Q850-97;
3. Jepang : standar JIS Q2001;
4. Amrerika Serikat: standar NFPA 1600 dan COSO-ERM Integrated Framework;
5. Inggris: standar BS 6079-3:2000;
6. Komite Basel G10: Basel 1:1988; Basel 2:2004; Basel 3: 2017;
7. ISO: standar ISO 31000:2009, telah direvisi menjadi ISO 31000:2018 dan telah diadopsi identic oleh Standar Nasional Indonesia (SNI) 8615:2018.

Dalam perkembangannya, sebagian besar perusahaan BUMN non-bank di Indonesia, termasuk Peruri mengacu pada standar ISO 31000, namun tidak menutup kemungkinan Peruri mengacu pada standar manajemen risiko lain bila diperlukan. Alasan penggunaan ISO 31000 sebagai acuan utama penerapan manajemen risiko di Peruri adalah sebagai berikut:

1. Standar ISO mudah diaplikasikan pada semua jenis usaha, terutama manufaktur seperti Peruri;
2. ISO 31000 memiliki prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang jelas;
3. Mudah mengintegrasikan dengan sistem manajemen lain yang telah dimiliki oleh Peruri, seperti ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 17025, ISO 14298, dan sebagainya.

Menurut ISO 31000: *Risk and Principles Guidelines*, manajemen risiko didefinisikan sebagai aktivitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko. Manajemen risiko menjadi salah satu sistem manajemen yang diperlukan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian terhadap sasaran perusahaan. yang cukup. Sementara risiko negatif akan memberikan ancaman bagi perusahaan, untuk itu risiko perlu dimitigasi agar tidak terjadi dan menimbulkan kerugian.

## TUJUAN MANAJEMEN RISIKO

Pada prinsipnya, penerapan manajemen risiko adalah untuk penciptaan dan perlindungan nilai. Dengan menerapkan manajemen risiko yang baik, diharapkan Peruri dapat meminimalisir segala *potential loss*, dan dapat mengoptimalkan semua peluang yang ada.

Tujuan penerapan manajemen risiko di Peruri secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran dan peningkatan kinerja;
2. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif (mengurangi ketergantungan pada *Crisis Management*);
3. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
4. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
5. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;
6. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan;
7. Meningkatkan ketahanan organisasi;
8. Melindungi kewenangan/kewajiban masing-masing individu.

## BAB 2.4

### STRATEGI MANAJEMEN RISIKO

Strategi manajemen risiko dimaksudkan untuk memudahkan penerapan manajemen risiko dan mengintegrasikan manajemen risiko pada seluruh proses bisnis di Peruri. Strategi ini mencakup upaya melengkapi sumber daya manusia yang diperlukan, membangun tools untuk mempermudah penerapan manajemen risiko, penyusunan batasan-batasan dan selera risiko, penerapan risk based budgeting, penerapan manajemen perubahan, dan penyusunan key risk indicator.

#### SUMBER DAYA MANUSIA

Penerapan manajemen risiko membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Pengalokasian sumber daya manusia untuk mendukung penerapan manajemen risiko, dijelaskan sebagai berikut:

1. Unit Kerja yang Membawahi Manajemen Risiko  
Guna menerapkan manajemen risiko di Peruri, dibentuk Divisi Manajemen Risiko yang dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Manajemen Risiko. Organ-organ yang memiliki akuntabilitas dalam melaksanakan manajemen risiko dibahas dalam bab tersendiri.
2. Kompetensi Manajemen Risiko  
Karyawan yang melakukan pengelolaan manajemen risiko di Peruri harus memiliki pemahaman dan kemampuan antara lain:
  - a. Faktor – faktor yang relevan dengan perubahan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan, serta mampu melakukan estimasi dampak dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha;
  - b. Risiko-risiko yang melekat pada setiap aktivitas/proses bisnis Peruri pada umumnya dan aktivitas/proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya pada khususnya;
  - c. Memahami dan mengkomunikasikan implikasi eksposur risiko pada level unit kerja dan pada level Perusahaan kepada manajemen secara tepat waktu.
3. Pengembangan dan Pelatihan Kompetensi Manajemen Risiko  
Dalam menerapkan manajemen risiko di perusahaan, diperlukan kompetensi yang cukup bagi seluruh pihak yang terlibat didalamnya. Pengetahuan mengenai manajemen risiko menjadi salah satu *jobdesc* yang wajib ada pada setiap level jabatan minimal kepala divisi/setingkat. Pengembangan dan pelatihan manajemen risiko dikategorikan sebagai berikut:
  - a. Kompetensi di Unit Kerja yang Membawahi Manajemen Risiko  
Karyawan pada jajaran Divisi Manajemen Risiko wajib memiliki sertifikasi manajemen risiko sesuai dengan levelnya. Dalam hal karyawan yang belum tersertifikasi, selambat – lambatnya 6 bulan harus mengikuti pelatihan dasar dan sertifikasi manajemen risiko.
  - b. Kompetensi *Risk Owner*  
Pelaksanaan training untuk risk owner, terbagi menjadi:
    - i. *Top Management*, yaitu jajaran Direksi dan 1 level di bawah Direksi, wajib mengikuti pelatihan dasar manajemen risiko yang diadakan oleh lembaga yang kredibel.

No Dokumen	: 02/RMC/DU-DK/II/2017
Mulai Berlaku	: 14 Oktober 2021
Revisi	: Ke-1
Tanggal Revisi	: 14 Oktober 2021

- ii. *Middle Management*, yaitu jajaran 2 level di bawah Direksi, wajib mengikuti pelatihan *in house training* yang diadakan oleh Lembaga Kredibel dan/atau Divisi Manajemen Risiko bekerja sama dengan unit kerja pengelola diklat karyawan.
- iii. *First Line Management*, yaitu jajaran pelaksana, wajib mengikuti *inhouse training* yang diadakan oleh Divisi Manajemen Risiko bekerja sama dengan unit kerja pengelola diklat karyawan.
- c. *Kompetensi Risk Agent*  
*Risk Agent* wajib mengikuti pelatihan *in house training* yang diadakan oleh lembaga kredibel dan/atau Divisi Manajemen Risiko bekerja sama dengan unit kerja pengelola diklat karyawan.

## ROADMAP MANAJEMEN RISIKO

Dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan diperlukan penerapan manajemen risiko yang sejalan dengan strategi perusahaan. Penerapan manajemen risiko secara berkelanjutan tertuang dalam roadmap manajemen risiko yang disusun dan dikaji secara berkala.

Roadmap manajemen risiko disusun oleh fungsi yang menangani manajemen risiko perusahaan dan disampaikan kepada Direktur yang membidangi manajemen risiko untuk mendapatkan persetujuan. Roadmap manajemen risiko disosialisasikan kepada karyawan agar karyawan memahami arah dan sasaran yang ingin dicapai.

## SELERA DAN BATASAN RISIKO

Sebagai salah satu usaha memberikan kepastian kepada stakeholder bahwa perusahaan memahami sepenuhnya risiko yang ada di dalam perusahaan dan risiko yang berada di bawah kendali, Perusahaan perlu mengembangkan sistem penetapan selera risiko (*risk appetite*) dan batasan risiko (*risk tolerance*) dalam pengelolaan risiko yang sekurang-kurangnya memuat:

1. Penetapan selera dan batasan risiko untuk masing-masing unit kerja;
2. Pengintegrasian batasan risiko maupun eksposur risiko perusahaan;
3. Kemampuan finansial perusahaan untuk menyerap eksposur risiko atau kerugian yang mungkin timbul.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penetapan selera dan toleransi risiko sekurang-kurangnya meliputi:

1. Kinerja perusahaan di masa lalu;
2. Sistem pengukuran risiko dan penilaian eksposur risiko;
3. Kualitas pengendalian manajemen risiko.

Usulan selera dan toleransi risiko dapat diajukan oleh unit kerja yang menangani manajemen risiko perusahaan dan selanjutnya direkomendasikan kepada Direksi untuk mendapat persetujuan. Selera dan toleransi risiko yang telah disetujui oleh Direksi selanjutnya diterapkan pada seluruh unit kerja dalam menjalankan proses bisnis, program kerja, dan proyek strategis lainnya.

Setiap kejadian risiko yang melebihi batasan risiko, dianalisis oleh unit kerja yang menanganai manajemen risiko perusahaan untuk segera ditindaklanjuti oleh pihak terkait.



Hal ini hanya dapat dilakukan apabila telah mendapat persetujuan dari Direktur yang membawahi fungsi manajemen risiko.

## RKAP BERBASIS RISIKO

Strategi dalam mengintegrasikan manajemen risiko dalam proses perencanaan di Peruri adalah dengan menerapkan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Berbasis Risiko (*Risk Based Budgeting*). RKAP Berbasis Risiko merupakan RKAP yang menyajikan kajian pengelolaan risiko atas setiap sasaran strategis perusahaan. Penerapan RKAP Berbasis Risiko ini mengacu pada Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-101/MBU/2002 Tentang Penyusunan RKAP BUMN, dimana dalam menyusun Rencana Kerja harus secara tegas dipisahkan antara Rencana Kerja untuk melaksanakan Penugasan Pemerintah dengan Rencana Kerja untuk pencapaian misi perusahaan, serta Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011, dimana dalam Permen tersebut dinyatakan bahwa dalam rangka penerapan GCG, Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan harus mempertimbangkan risiko usaha. Salah satu bentuk implementasi dari Permen tersebut adalah RKAP berbasis risiko.

RKAP berbasis risiko dibuat atas setiap sasaran usaha dalam bagian rencana kerja perusahaan, dengan langkah penyusunan sebagai berikut:

**Gambar 2.1.**  
**Langkah Penyusunan RKAP Berbasis Risiko**



Sumber: Wim Consulting

1. Penetapan Sasaran dan Strategi  
Sasaran/tujuan/objectives merupakan hal yang ingin dicapai oleh Perusahaan. Strategi merupakan cara-cara/upaya yang akan ditempuh perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha.
2. Identifikasi Kebijakan

No Dokumen	: 02/RMC/DU-DK/II/2017
Mulai Berlaku	: 14 Oktober 2021
Revisi	: Ke-1
Tanggal Revisi	: 14 Oktober 2021

Kebijakan merupakan ketentuan-ketentuan baik internal ataupun eksternal yang menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha/proses bisnis.

### 3. Penilaian Risiko

Risiko dapat berupa peluang atau hambatan dalam upaya pencapaian sasaran.

### 4. Penetapan Program Kerja (Pengendalian/Penanganan Risiko)

Program kerja merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan untuk mengendalikan/menangani risiko dalam rangka mencapai sasaran dan strategi.

### 5. Penyusunan Anggaran

Anggaran disusun dengan memprioritaskan program kerja yang berdampak besar bagi pencapaian sasaran dan strategi perusahaan. Penyusunan anggaran dilakukan menggunakan sistem yang telah dikembangkan di Peruri, yang mencakup anggaran *Operational Expenditure* (OPEX) dan *Capital Expenditure* (CAPEX).

### 6. Penetapan hal penting lainnya

Hal-hal penting lainnya mengenai pencapaian sasaran juga ditetapkan dalam RKAP.

### 7. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dilakukan untuk dapat mengakomodir harapan dan saran-saran dari seluruh stakeholder Peruri.

### 8. Monitoring dan Review

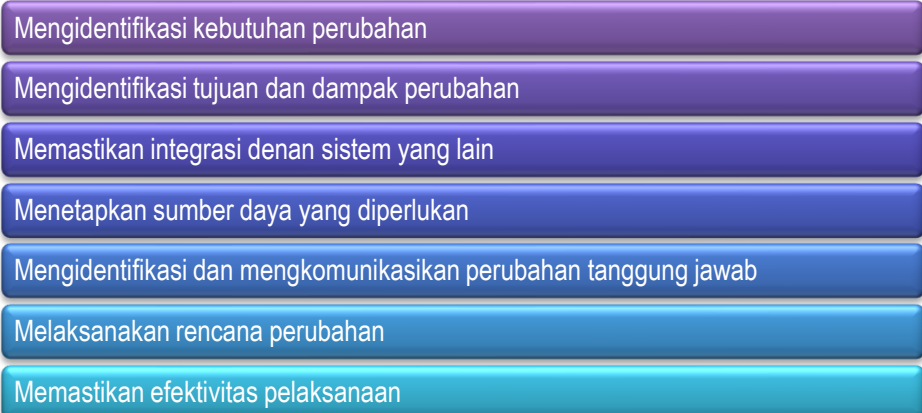
Monitoring dan review dilakukan secara berkala untuk memastikan pencapaian sasaran perusahaan serta untuk mewujudkan perbaikan berkelanjutan.

## MANAJEMEN PERUBAHAN

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan pasti mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Adanya perubahan tersebut perlu diantisipasi dengan menerapkan manajemen perubahan (*change management*). Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola dampak yang ditimbulkan dari terjadinya perubahan dalam perusahaan.

Mengacu pada ISO 9001: 2015, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam menghadapi perubahan, yaitu:

**Gambar 2.2.**  
**Langkah-Langkah Manajemen Perubahan**



Sumber: ISO Indonesia Center, 2017



## PERANGKAT MANAJEMEN RISIKO

Salah satu sumber daya yang diperlukan dalam penerapan manajemen risiko adalah aplikasi yang dapat mendukung seluruh proses manajemen risiko, mulai dari penyusunan konteks risiko, hingga pembuatan risk report. Kegunaan dari aplikasi manajemen risiko adalah untuk memperoleh informasi profil risiko secara *real time*. Hal-hal teknis yang berkaitan dengan aplikasi manajemen risiko tertuang dalam *manual book* aplikasi.

## INDIKATOR RISIKO UTAMA

Indikator Risiko Utama (*Key Risk Indicator/KRI*) KRI adalah indikator kunci yang menggambarkan naik-turunnya eksposur risiko utama yang digunakan untuk memberikan peringatan awal (*early warning*) terhadap kemungkinan terjadinya risiko. KRI disusun dengan beberapa unsur, meliputi: nama KRI, rumusan/formula, dan/atau ambang batas (*threshold*).

KRI disusun dengan prinsip sebagai berikut:

1. spesifik, berarti indikator yang disusun harus jelas dan tidak menimbulkan tafsiran cara perhitungan yang berbeda;
2. data mudah diperoleh, berarti data yang diperoleh untuk melaporkan KRI harus dengan mudah didapat dan dikelola oleh unit kerja;
3. dapat dipertanggungjawabkan, berarti KRI harus mudah ditelusuri dan didukung oleh data yang relevan.

Seluruh unit kerja atau bagian lini pengendalian pertama perusahaan bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan terhadap status KRI. Hasil pemantauan tersebut disampaikan kepada unit kerja yang menangani manajemen risiko perusahaan secara berkala. KRI dan ambang batas KRI direview secara berkala oleh unit kerja yang membidangi manajemen risiko perusahaan berkoordinasi dengan unit kerja yang berkaitan. Proses review dapat dilakukan secara bersamaan atau terpisah dengan proses penyampaian hasil pemantauan status KRI. Seluruh unit kerja dapat mengusulkan kepada unit kerja yang membidangi manajemen risiko perusahaan dalam rangka menambah dan/atau menghilangkan KRI yang sudah tidak relevan serta melakukan penyesuaian atas ambang batas KRI yang digunakan.

Dalam hal KRI mencapai atau melebihi ambang batas pada level tinggi unit kerja perlu melakukan:

1. pemberian keterangan mengenai peristiwa yang melatarbelakangi atau menyebabkan terjadinya status KRI yang mencapai atau melebihi ambang batas pada level tinggi;
2. pemantauan risiko yang terkait KRI secara intensif;
3. penambahan langkah pengendalian yang tepat dalam mencegah terjadinya risiko dan/atau meminimalkan dampak terjadinya risiko;
4. koordinasi secara intensif dengan unit kerja yang membidangi manajemen risiko perusahaan dalam rangka mengeskalasi laporan kepada Direksi.

No Dokumen	: 02/RMC/DU-DK/II/2017
Mulai Berlaku	: 14 Oktober 2021
Revisi	: Ke-1
Tanggal Revisi	: 14 Oktober 2021

## PENGESAHAN

Lain-Lain

1. Ketentuan ini membatalkan ketentuan terkait yang berlaku dan dikeluarkan sebelumnya.
2. Penyimpangan atas ketentuan ini harus mendapatkan persetujuan dari Direktur Utama.

Berlaku Efektif

14 Oktober 2021

Mengetahui,

Disahkan Oleh,

**Dwina Septiani Wijaya**

Direktur Utama

**Winarsih Budiriani**

Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko