

BAB III LINI PENGENDALIAN DAN ORGAN MANAJEMEN RISIKO

BAB 3.1 Three Lines of Defence

Pemilik Risiko (Risk Owner) Menurut SNI/ISO 31000, pemilik risiko adalah orang atau entitas yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko. Dengan demikian, pemilik risiko adalah penanggung jawab dalam pencapaian sasaran atau pemilik sasaran. Sehingga tepat apabila ditetapkan *motto / tag Line* dari *Risk Awareness* :

"Everyone is a Risk Manager, Every transaction is a risk should be well managed."

"Risk Management is Everybody's Business"

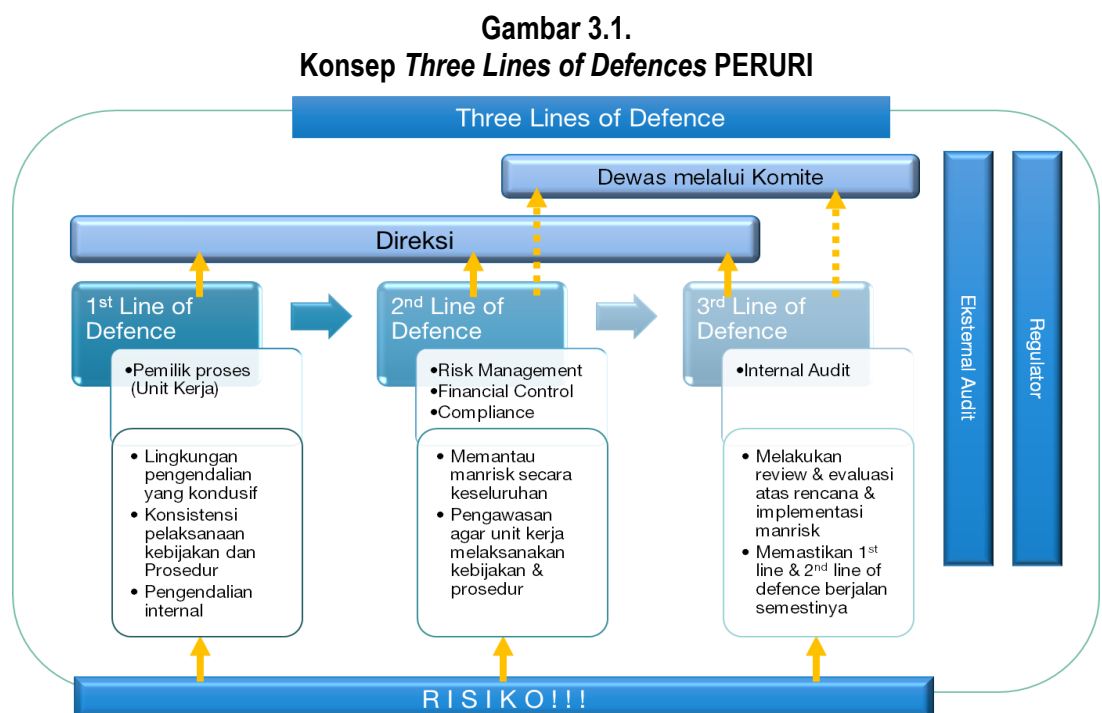
Setiap individu bertanggung jawab atas risiko-risiko yang berhubungan dengan pencapaian tujuan masing – masing unit kerja, sehingga diperlukan *risk awareness* pada setiap insan Peruri dan membentuk *risk culture* untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Three Lines of Defences Manajemen risiko di Peruri dilaksanakan sesuai konsep *Three Lines of Defences* (3LD). Konsep 3LD membedakan fungsi unit kerja menjadi 3 lapis pertahanan, yang memiliki peran penting dalam *platform Enterprise Risk Management* (ERM) di Peruri. 3LD merupakan salah satu bentuk pengendalian internal perusahaan, yang terdiri dari:

1. Pertahanan lapis pertama (*risk owner*),
Pertahanan lapis pertama dilaksanakan oleh unit bisnis yang melakukan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari, terutama yang merupakan garis depan atau ujung tombak organisasi. Dalam hal ini, pertahanan lapis pertama dilakukan oleh pemilik sasaran/pemilik risiko (*risk owner/risk taking unit*), dan bertugas untuk:
 - a. Memastikan adanya lingkungan pengendalian (*control environment*) yang kondusif di unit kerja masing-masing;
 - b. Menerapkan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan saat menjalankan proses bisnis terutama dalam mengejar target/pertumbuhan perusahaan. Risk owner diharapkan dengan penuh kesadaran mempertimbangkan faktor risiko dalam keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya;
 - c. Mampu menunjukkan adanya pengendalian internal yang efektif di unit kerja masing-masing dan juga adanya pemantauan dan transparansi terhadap efektivitas pengendalian internal tersebut.
2. Pertahanan lapis kedua (*managing risks*),
Pertahanan lapis kedua dilaksanakan oleh fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, terutama fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang sudah terstruktur misal: Unit Kerja Manajemen Risiko, Hukum, Kepatuhan, Keuangan, dan lain-lain. Dalam hal ini, mereka diharapkan untuk:
 - a. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan;
 - b. Melakukan pengawasan terhadap bagaimana proses bisnis dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standard operasionalnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan;
 - c. Memantau dan melaporkan risiko-risiko perusahaan secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di perusahaan.

3. Pertahanan lapis ketiga (*overseeing risks*),
 Pertahanan lapis ketiga dilaksanakan oleh auditor baik auditor internal maupun auditor eksternal. Peran auditor internal jauh lebih intens dalam model 3LD ini karena mereka adalah bagian internal perusahaan yang bersifat independen terhadap fungsi-fungsi lainnya. Dalam hal ini, auditor internal diharapkan untuk:
 - a. Melakukan *review* dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan;
 - b. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Model 3 *Lines of Defence* dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, disesuaikan.

Dari gambar di atas, diketahui bahwa akuntabilitas langsung untuk ketiga lapis pertahanan berada pada Direksi Peruri (ditunjukkan dengan tanda panah solid), sementara akuntabilitas Dewan Pengawas bersifat tidak langsung (ditunjukkan dengan tanda panah terputus-putus) dan hanya terkait pada lapis kedua dan ketiga.

Walaupun Dewan Pengawas, melalui Komite Audit dan Komite Evaluasi & Pemantau Risiko, hanya memiliki koordinasi dengan auditor internal dan eksternal untuk pertahanan lapis ketiga, dan koordinasi dengan unit kerja Manajemen Risiko untuk pertahanan lapis kedua, namun secara tidak langsung Dewan Pengawas dapat melakukan pemantauan efektifitas pertahanan lapis pertama melalui laporan-laporan dari komite.

Penerapan model 3LD ini diyakini akan membuat daya tahan (*resilience*) perusahaan terhadap risiko-risiko yang dihadapi akan jauh lebih kuat. Oleh karena itu, kematangan dan

efektifitas penerapan Enterprise Risk Management (ERM) di PERURI akan tercermin dari efektifitas penerapan model 3LD ini. Semakin matang model ini diterapkan, semakin intens terciptanya suatu budaya manajemen risiko yang terpadu di seluruh proses dan seluruh lini perusahaan, menuju suatu tingkat daya tahan organisasi (*organizational resilience*) yang kokoh dan menyeluruh.

BAB 3.2

ORGAN MANAJEMEN RISIKO

Struktur
Manajemen
Risiko

Sebagai salah satu wujud dari komitmen Direksi dalam penerapan manajemen risiko, dibentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko pada tahun 2013 dan telah mengalami perkembangan dan beberapa kali perubahan bentuk, nama maupun tupoksi, yaitu:

Tabel 3.1.

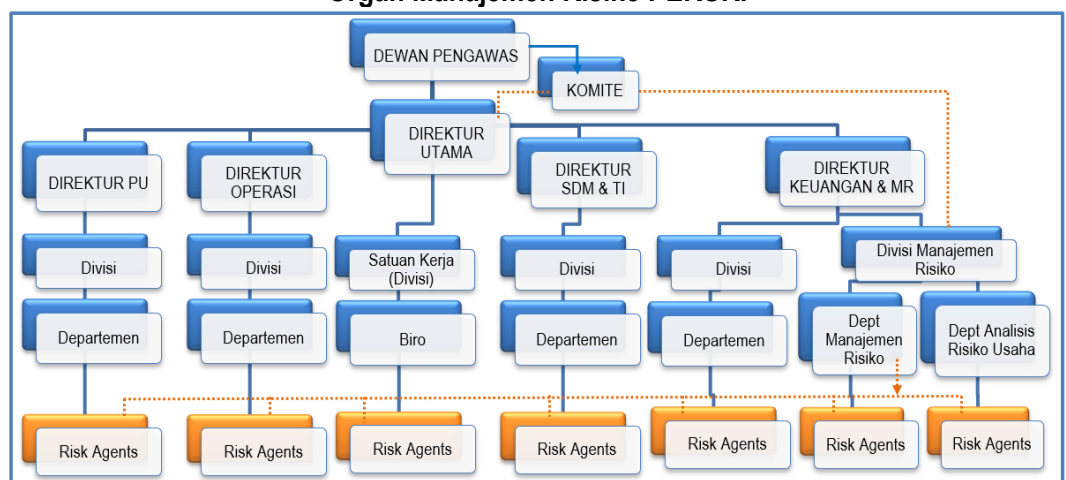
Sejarah Manajemen Risiko PERURI

NAMA UNIT KERJA	TAHUN	KEPUTUSAN DIREKSI
Perencanaan Perusahaan dan Manajemen Risiko	2013	Nomor: KEP-I/II/2013
Perencanaan Strategi Perusahaan dan Manajemen Risiko	2016	Nomor: KEP-3/IV/2016
Manajemen Risiko dan Kepatuhan	2017	Nomor: KEP-4/V/2017
Manajemen Risiko	2018	Nomor: KEP-12/VIII/2018
Manajemen Risiko	2019	Nomor: KEP-10/XI/2019

Satuan Kerja Manajemen Risiko berfungsi untuk membantu Direksi dalam memantau eksposur risiko secara keseluruhan, menyusun dan menyampaikan profil risiko perusahaan baik kepada Direksi dan Dewan Pengawas melalui Komite Evaluasi & Pemantauan Risiko (EPR). Dengan menjalankan fungsi tersebut, Manajemen Risiko diharapkan dapat memberikan *early warning* terhadap setiap pengambilan keputusan strategis perusahaan sehingga semua *potential loss* dapat diminimalisir dan semua peluang dapat dioptimalkan.

Gambar 3.2.

Organ Manajemen Risiko PERURI



Keterangan:

- Garis Hubungan Komando
- - - - - Garis Hubungan Koordinasi

Peran
Tanggung
Jawab

& Peran dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam penerapan manajemen risiko, dijelaskan menggunakan matrix RACI, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Responsible, yaitu orang yang melakukan proses/tahapan penerapan manajemen risiko.
2. Accountable, yaitu orang yang bertanggung jawab pada pelaksanaan bisnis proses dan penerapan manajemen risiko dan memiliki wewenang untuk memutuskan pengambil keputusan terkait risiko yang ada.
3. Consulted, yaitu orang yang memberikan masukan, pendapat atau kontribusi ketika diperlukan pada tahapan manajemen risiko.
4. Informed, yaitu orang yang perlu mengetahui tindakan dan hasil ataupun keputusan yang telah diambil terkait risiko yang ada.

Tabel 3.2.
Peran & Tanggung Jawab Struktur Manajemen Risiko

Tahap	Dewan Pengawas	Direksi	Komite EPR	Kadiv MR	Dept MR	Unit Kerja	Risk Agent	Internal Audit
1. Komunikasi & Konsultasi	I	A	C	A	R	C	C	-
2. Penetapan Scope, Context, Criteria	I	A	C	A	R	C	C	I
3. Assessment Risiko								
a. Identifikasi Risiko	I	C	I	C	C	A&R	R	-
b. Analisis Risiko	I	C	I	C	C	A&R	R	-
c. Evaluasi Risiko	I	C	I	C	C	A&R	R	-
4. Penanganan Risiko	I	A	I	C	C	R	R	I
5. Monitoring & Review	I	C&I	C	A	A	C	C	-
6. Pencatatan & Pelaporan	I	A&I	I	A	R	R&C	R&C	I

Keterangan:

R : Responsible

A : Accountable

C : Consulted

I : Informed

Secara lebih rinci, tugas dari masing-masing bagian dari Struktur Manajemen Risiko:

1. Dewan Pengawas

Dewan Pengawas adalah organ Perusahaan yang bertugas melakukan Pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan Pengurusan Perusahaan. Dalam penerapan manajemen risiko, Dewan Pengawas berperan untuk melakukan telaah atas informasi mengenai:

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

- a. kebijakan manajemen risiko perusahaan;
- b. hasil evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko perusahaan; dan
- c. laporan pelaksanaan manajemen risiko.

Dalam melaksanakan telaah, dewan pegawai menggunakan perangkat yaitu Komite Evaluasi dan Pemantauan Risiko, yang diatur lebih lanjut dalam Piagam Dewan Pengawas Peruri.

2. Direksi

Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan. Dalam penerapan manajemen risiko, Direksi berperan untuk:

- a. Melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan selalu mempertimbangkan risiko sebagai bagian dari prinsip kehati-hatian dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan;
- b. Membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan GCG;
- c. Memastikan sistem penerapan manajemen risiko komprehensif dan terukur, yang mencakup penetapan Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko;
- d. Menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko yang memuat: kerangka, tahap pelaksanaan, pelaporan, dan penanganan risiko;
- e. Membentuk dan/atau menunjuk unit kerja untuk menjalankan fungsi manajemen risiko;
- f. Menyampaikan laporan penerapan manajemen risiko bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

3. Komite Evaluasi & Pemantauan Risiko (EPR)

Komite Evaluasi dan Pemantauan Risiko dibentuk dan bertanggungjawab kepada Dewan Pengawas Perum Peruri untuk membantu Dewan Pengawas dalam mengawasi dan memberikan nasihat kepada Direksi Perum Peruri berkenaan dengan efektivitas perusahaan dalam pengelolaan manajemen risiko. Komite EPR terdiri dari minimal 3 orang, yaitu sedikitnya 1 orang Dewan Pengawas yang membidangi Risk Management dan 2 orang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko dan/atau keuangan. Komite EPR bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas untuk:

- a. Melakukan evaluasi kebijakan manajemen risiko;
- b. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan;
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Satuan Kerja Manajemen Risiko;
- d. Melakukan evaluasi laporan pertanggung-jawaban Direksi atas penerapan kebijakan manajemen risiko;
- e. Menyampaikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas kebijakan yang telah diambil oleh Direksi berkaitan dengan manajemen risiko

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

4. Komite Manajemen Risiko

Komite manajemen risiko beranggotakan Direksi dan Pejabat Eksekutif Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko berfungsi membantu Direksi dalam menyusun kebijakan dan kerangka manajemen risiko serta melakukan evaluasi kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaannya untuk memastikan kecukupan kerangka kerja, metodologi dan sistem informasi manajemen risiko.

5. Kepala Divisi (Kadiv) Manajemen Risiko

Kepala Divisi Manajemen Risiko membawahi Divisi Manajemen Risiko yang merupakan unit independen terhadap *Risk Owner* dan terhadap satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian internal. Kepala Divisi Manajemen Risiko memiliki tugas sebagai berikut:

- Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi dengan sistem manajemen lain;
- Memastikan penerapan manajemen risiko sesuai dengan framework dan mengevaluasi penerapannya;
- Melaporkan penerapan manajemen risiko kepada Direksi;
- Memberikan saran dan masukan kepada unit pengelola manajemen risiko;
- Menyampaikan informasi profil risiko dan berkoordinasi dengan Internal Audit terkait dengan pelaksanaan *Risk Based Audit*;
- Memastikan ketersediaan dan kompetensi SDM di unit pengelola manajemen risiko.

6. Departemen Manajemen Risiko (*Risk Advisor*)

Departemen Manajemen Risiko merupakan salah satu Departemen di Divisi Manajemen Risiko yang memiliki tugas sebagai berikut:

- Melakukan sosialisasi dan *transfer knowledge* manajemen risiko kepada seluruh risk taking unit;
- Membuat perencanaan kegiatan manajemen risiko;
- Memastikan ditunjuknya koordinator risiko (*risk agent*) di setiap unit kerja;
- Memfasilitasi risk owner dalam penerapan proses manajemen risiko (menyusun lingkup, konteks dan kriteria; assessment; treatment; komunikasi & konsultasi; monitoring & review; dan reporting & recording);
- Memberikan risk review/risk opinion dan early warning sebagai dasar pengambilan keputusan strategis perusahaan;
- Melakukan pengembangan dan penyempurnaan penerapan manajemen risiko.

7. Risk Owner/Risk Taking Unit/Unit Kerja

Seluruh insan Peruri merupakan risk owner untuk setiap pekerjaan yang dilakukannya. Namun, dalam pelaksanaan assessment risiko perusahaan, yang memiliki akuntabilitas sebagai *risk owner* adalah Kepala Departemen, Kepala Divisi, dan Direksi. Peran *risk owner* dalam penerapan manajemen risiko antara lain:

- Mengkomunikasikan tentang penerapan manajemen risiko dan mengembangkan budaya sadar risiko dalam lingkungan kerjanya;
- Menetapkan *risk context* dan *risk criteria* bersama sama dengan risk agent;
- Melaksanakan *risk assessment* yang terdiri dari identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko;
- Merencanakan treatment/penanganan risiko;

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

- e. Mendokumentasikan kegiatan manajemen risiko di dalam lingkungan kerjanya;
 - f. Menunjuk *risk agent* pada masing – masing unit kerja;
 - g. Melaporkan semua risiko di dalam ruang lingkup tanggung jawabnya, baik yang di dalam maupun di luar kendali kepada *Risk Advisor*;
 - h. Melaporkan dengan segera setiap kegagalan dalam penanganan risiko (*lost event*) kepada *Risk Advisor*.
8. *Risk Agent/Risk Coordinator*
Risk agent merupakan tim yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi yang beranggotakan perwakilan dari setiap Departemen/Biro yang bertugas sebagai koordinator penerapan manajemen risiko di unit kerja masing-masing.
9. Satuan Pengawasan Internal (Internal Audit)
- a. Melaksanakan audit berbasis risiko;
 - b. Melakukan evaluasi atas penerapan manajemen risiko;
 - c. Memberikan saran dan rekomendasi terhadap penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara berkelanjutan.
10. Seluruh Karyawan
 Setiap karyawan mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan mitigasi risiko.

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