



BUMN

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

Sosialisasi Petunjuk Teknis:

- ▶ Penyusunan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) Pada BUMN (Permen 2 Pasal 103)
- ▶ Proses Manajemen Risiko dan Agregasi Pada Taksonomi Portofolio BUMN (Permen 2 Pasal 73 ayat 10)
- ▶ Pelaporan Manajemen Risiko (Permen 2 Pasal 66 ayat 5)

14 November 2023

***Kedeputan Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko
Kementerian BUMN***



A

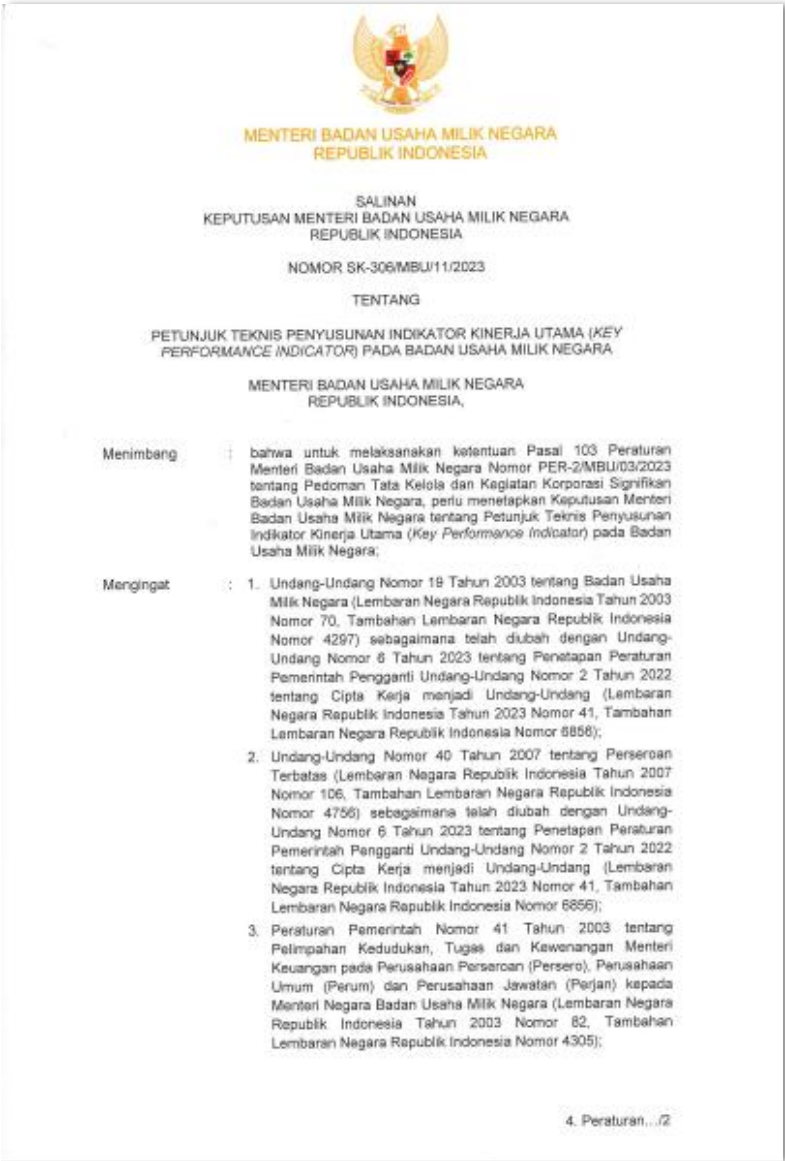
Juknis Penyusunan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Pada BUMN

Juknis Penyusunan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Pada BUMN

Outline

- A Gambaran Umum (Latar Belakang, Tujuan & Ruang Lingkup)
- B Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Kolegial
- C Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Individual
- D Format dan Ilustrasi Pengisian Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) Direksi Secara Kolegial dan Individual

Gambaran Umum (Latar Belakang, Tujuan & Ruang Lingkup)



▶ Sebelumnya, penyusunan KPI pada BUMN mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/11/2020 tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi BUMN.

▶ Latar Belakang:

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

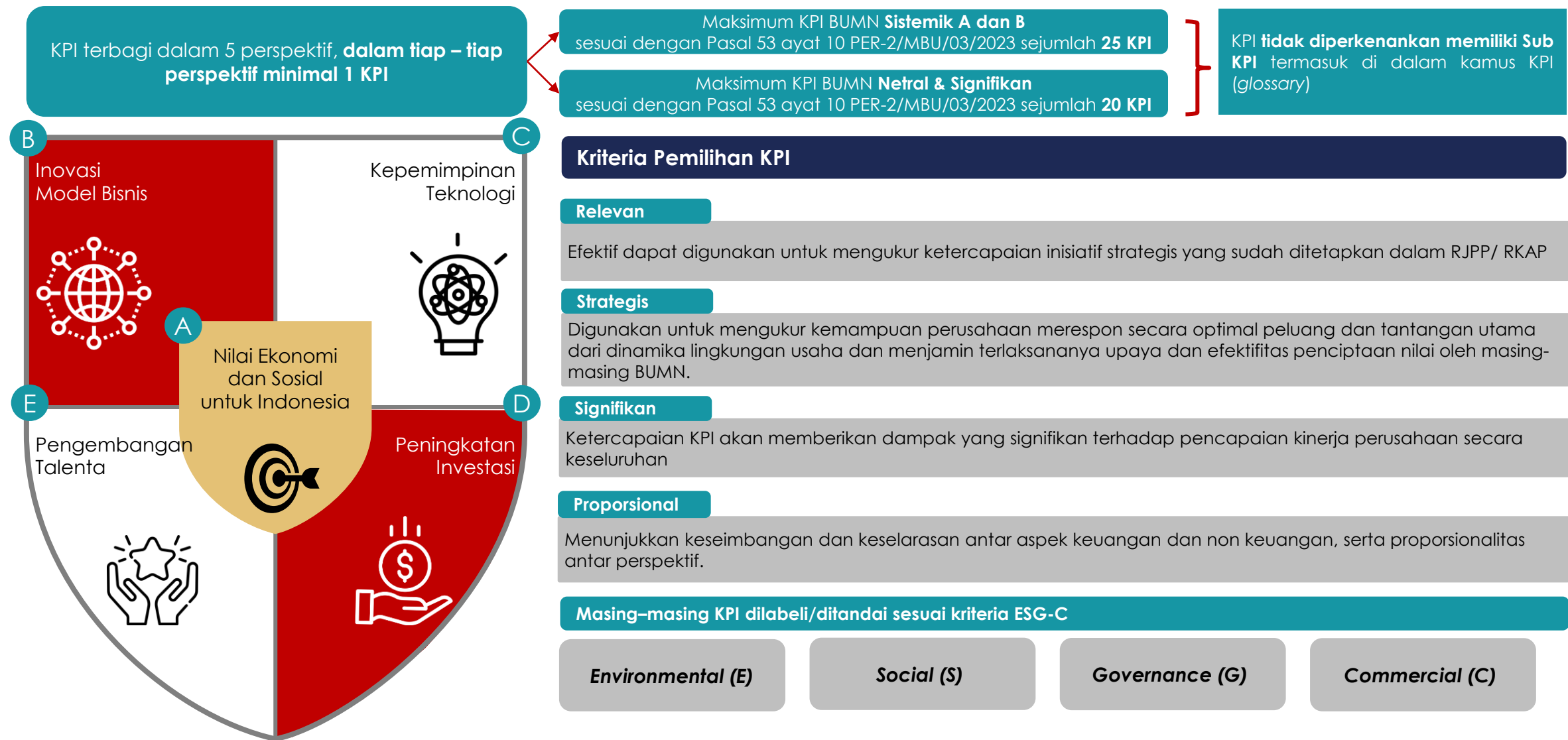
▶ Tujuan:

Memberikan **panduan bagi Direksi dalam menyusun dan mengusulkan KPI Direksi secara kolegal dan KPI Direksi secara individual** sebagai dasar penilaian kinerja Direksi.

▶ Ruang Lingkup:

- a. Indikator kinerja utama (KPI) Direksi secara kolegal;
- b. Indikator kinerja utama (KPI) Direksi secara individual;
- c. Format dan ilustrasi pengisian indikator kinerja utama (KPI) Direksi secara kolegal;
- d. Format dan ilustrasi pengisian indikator kinerja utama (KPI) Direksi secara individual.

B Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Kolegial



B

Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Kolegial

Pembobotan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator)

No	5 Perspektif KPI	Bobot Perspektif	
		Minimum	Maksimum
1	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	50	70
2	Inovasi Model Bisnis	05	15
3	Kepemimpinan Teknologi	05	15
4	Peningkatan Investasi	05	15
5	Pengembangan Talenta	05	15
TOTAL BOBOT		100	

Untuk perspektif yang memiliki lebih dari 1 (satu) KPI, berlaku *balancing principle* dengan selisih antara bobot KPI terkecil dan terbesar dalam perspektif yang sama tidak boleh melebihi 20%

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

B Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Kolegial

Pengusulan Target Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator)

Penentuan target kinerja yang optimal, paling sedikit harus memenuhi prinsip keberlanjutan dengan besaran lebih baik dibandingkan:

1. target kinerja pesaing/perusahaan sejenis;
2. *benchmark* industri utama;
3. target kinerja tahun-tahun sebelumnya; atau
4. pencapaian kinerja tahun-tahun sebelumnya

Target KPI harus menantang sehingga Direksi, seluruh jajaran manajemen, dan karyawan memberikan usaha terbaik untuk merealisasikannya .

Referensi utama yang dapat digunakan adalah target-target yang sudah ditetapkan dalam RJP dan APS untuk RKAP.

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

B Struktur, Jumlah, dan Kriteria Pemilihan KPI Kolegial

Ketentuan Lainnya

KPI Bagi Perusahaan yang Tingkat Kesehatannya Tergolong “Tidak Sehat” atau “Sangat Tidak Sehat”

Penentuan Indikator Kinerja Utama bagi BUMN dalam Restrukturisasi atau BUMN yang Tingkat Kesehatannya Tergolong “Tidak Sehat” atau “Sangat Tidak Sehat” pembobotan serta target kuantitatifnya dapat ditentukan berbeda dari ketentuan Petunjuk Teknis ini.

Perubahan KPI

Mekanisme perubahan KPI Direksi secara kolegial mengikuti ketentuan penetapan awal KPI.

KPI Bagi Perusahaan Persero Terbuka

Dewan Komisaris wajib berkonsultasi terlebih dahulu dengan pemegang saham negara untuk penetapan KPI Direksi secara kolegial.

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

KPI Bagi BUMN yang Mendapatkan Penugasan Khusus, Kebijakan Pemerintah, dan/atau Tambahan Penyertaan Modal Negara

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

Definisi

- ▶ KPI Direksi secara individual bagi Direktur Utama sama dengan KPI Direksi secara kolegal

- ▶ **KPI Direksi secara individual untuk anggota Direksi lainnya:** merupakan **penjabaran (cascading)** dari **KPI Direksi secara kolegal**, diturunkan kepada masing-masing anggota Direksi sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab anggota Direksi tersebut dalam lingkup direktorat yang dipimpinnya.

Penjabaran (Cascading)

Untuk memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

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

Penentuan Indikator KPI

Terdiri dari:

- 1) KPI Bersama:** diperoleh dengan mengadopsi atau mengambil seluruh definisi, ukuran, dan sasaran variabel KPI dari KPI Direksi secara kolegal.
- 2) KPI Direktorat:** mencerminkan tugas, fungsi, dan tanggung jawab direktorat yang memberikan kontribusi/dukungan secara langsung pada KPI Direksi secara kolegal.

Bobot dan Perhitungan Kinerja:

- ▶ KPI bersama: **40%**
- ▶ KPI direktorat: **60%**

Perubahan Indikator KPI

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

Contoh KPI Direksi Secara Kolegal

INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKSI SECARA KOLEGIAL

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

Contoh Kamus (Glossary) KPI Kolegal

I. PERSPEKTIF NILAI EKONOMI DAN SOSIAL UNTUK INDONESIA

1) EBITDA

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

D Format dan Ilustrasi Pengisian KPI Direksi Secara Kolegal dan Individual (2/3)

Format Tabel Realisasi Tambahan PMN

No	KPI	Formula	Satuan	Target	Polaritas	Proporsi
1	2	3	4	5	6	7
Pencapaian Tambahan PMN Tahun Y						
Output						
1.						
2.						
Outcome						
3.						
4.						
Pencapaian Tambahan PMN Tahun Y – 1						
Output						
5.						
6.						
Outcome						
7.						
8.						
Total						100%

Contoh Tabel Realisasi Tambahan PMN

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

Format KPI Direksi Secara Individual

INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKTUR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT					
No	KPI	Satuan	Target	Polaritas	Bobot
A	KPI Bersama				40
B	KPI Direktorat				60
Total					100

Ilustrasi Pengisian Format KPI Direksi Secara Individual

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

B

Juknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi Pada Taksonomi Portofolio BUMN

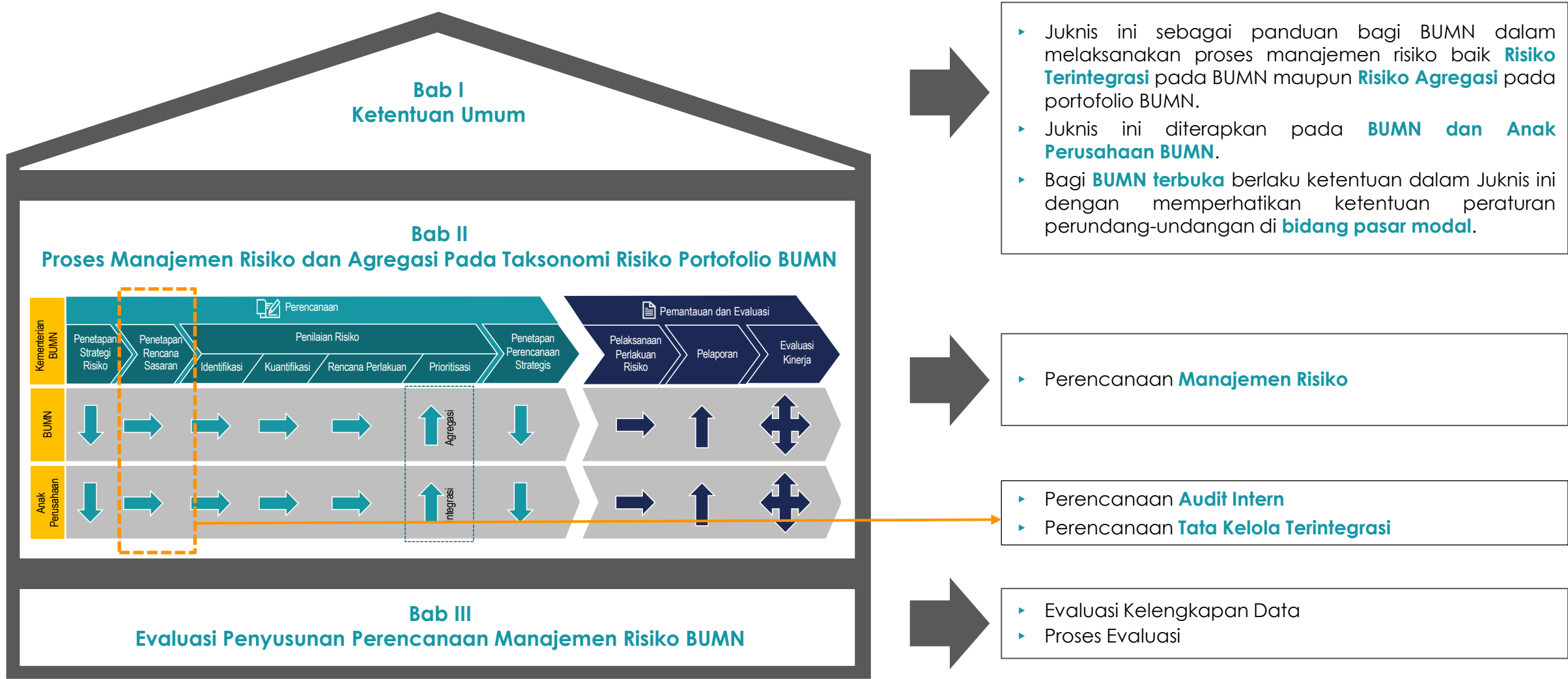
Definisi Manajemen Risiko

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**.

Organ Pengelola Risiko

Kategori BUMN								
BUMN Konglomerasi					BUMN Individu			
Organ Pengelola Risiko	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral	Sistemik A	Sistemik B	Signifikan	Netral
Dewan Komisaris/ Dewan Pengarah	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dewan Direksi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Audit (KA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komite Pemantau Risiko (KPR)	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA	✓	✓	✓	Fungsi dirangkap KA
Komite Tata Kelola Terintegrasi (KTKT)	✓	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KPR	Fungsi dirangkap KA	Fungsi dirangkap KPR	BUMN Individu tidak memerlukan KTKT		
Direktur Risiko	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	✓	✓	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan	Fungsi dirangkap Direktur Keuangan
Direktur Keuangan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SPI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Konten Juknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN



Bab II

Proses Manajemen Risiko

Outline

A Penetapan Strategi Risiko

B Penetapan Rencana Sasaran

- 1 Rencana Sasaran dan Strategi
- 2 Pengalokasian Anggaran Pendapatan dan Biaya serta Proyeksi Laporan Keuangan
- 3 Perencanaan Audit Intern
- 4 Perencanaan Tata Kelola Terintegrasi

C Penilaian Risiko

- 1 Identifikasi Risiko
- 2 Kuantifikasi Risiko
- 3 Rencana Perlakuan Risiko
- 4 Prioritiasi Risiko

D Penetapan Perencanaan Strategis

Strategi Risiko Portofolio BUMN

4 sikap risiko Kementerian BUMN

1

Tidak Toleran

- Sangat berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis.
- Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.

2

Konservatif

- Berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha.
- Keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari risiko besar yang tidak terduga termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.

3

Moderat

- Bersedia mengambil risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar.
- Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.

4

Strategis

- Secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar.
- Keputusan bisnis didasarkan pada analisis risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.

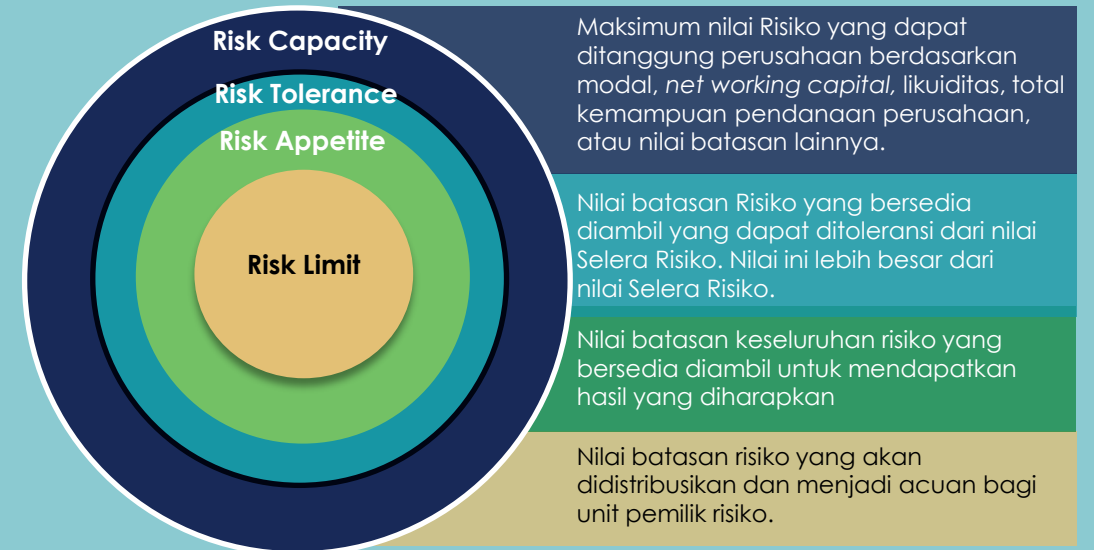


Strategi Risiko BUMN

BUMN wajib menyusun strategi risiko dengan pertimbangan

- RAS Kementerian BUMN;
- *Core competence* perusahaan;
- *Outlook* industri dan *positioning* BUMN pada industri;
- Kondisi perusahaan pada tahun berjalan dalam *survival mode* (kontraksi), *business as usual*, atau *expansion mode*;
- Cakupan waktu penetapan target perusahaan dalam RJP atau RKAP; dan
- Kapasitas Risiko perusahaan.

Ambang Batas Risiko



Dalam penyusunan sasaran usaha, BUMN wajib berpedoman pada:

a Sasaran utama Kementerian BUMN

- Meningkatkan nilai ekonomi (economic, value add) dan dampak social
- Restrukturisasi model bisnis melalui Pembangunan ekosistem, Kerjasama, pertimbangan kebutuhan stakeholders, dan focus pada core business
- Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital
- Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat
- Mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata Kelola dan sistem seleksi SDM

b Aspirasi Pemegang Saham (APS)

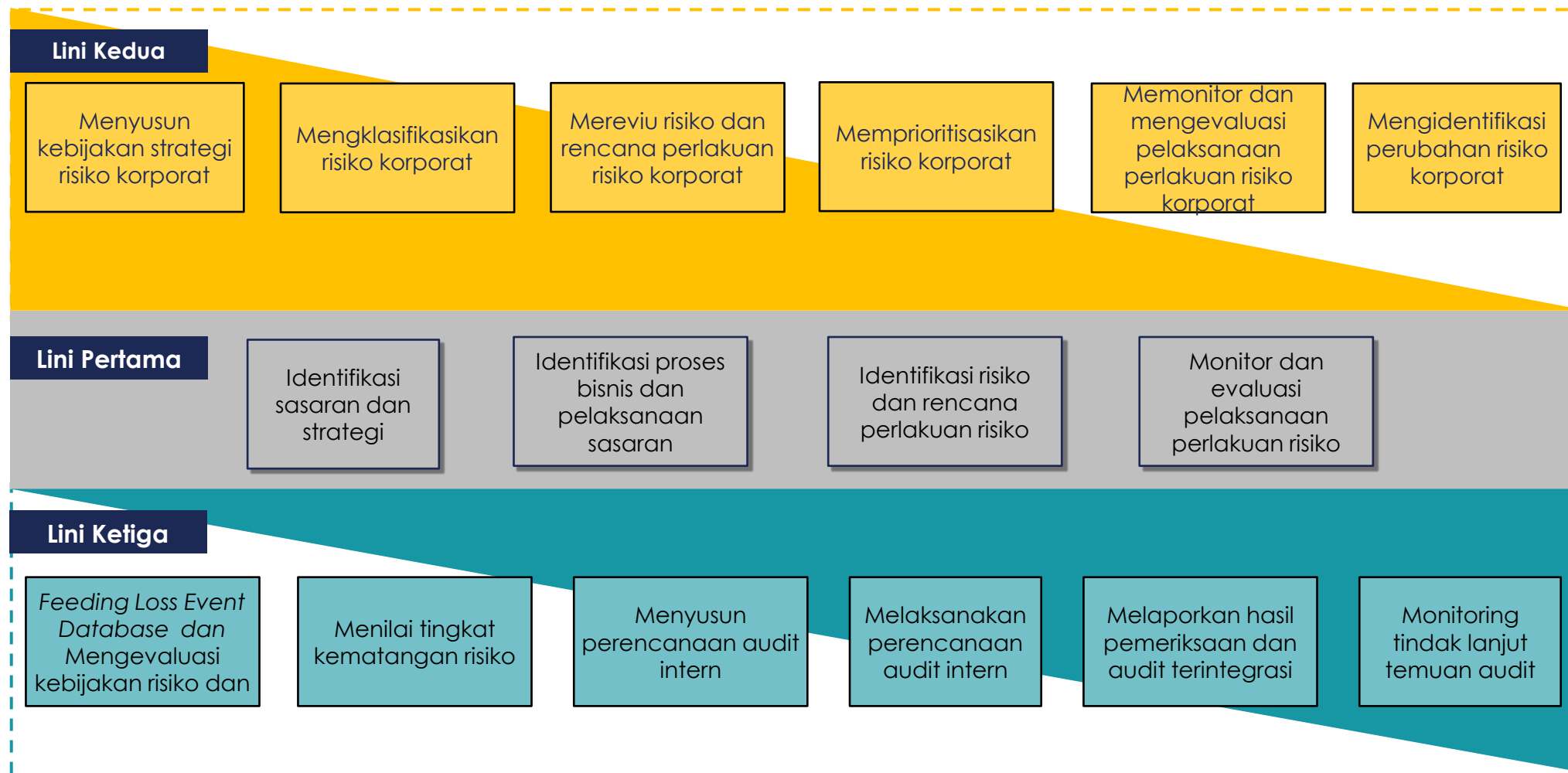
c RJP/RKAP BUMN yang disusun berdasarkan APS

d Pemilihan sasaran BUMN berdasarkan perhitungan bisnis dan risiko

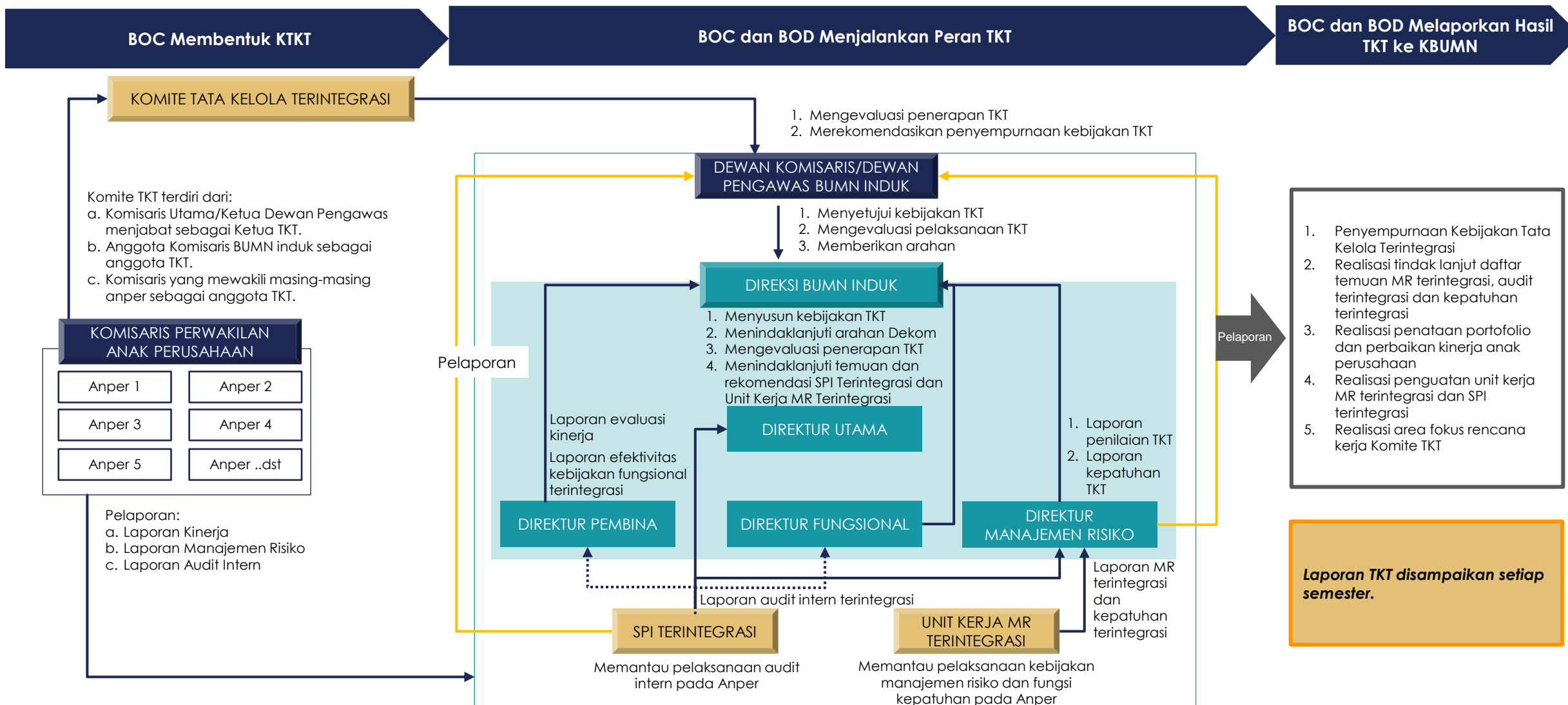
- Pertimbangan risiko dan kembalian investasi:
 - Tingkat kembalian investasi (*Return on Invested Capital*) di atas biaya modal tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*)
 - *Financing debt to invested capital* pada kisaran 15% sampai dengan 45% atau lebih baik dari tahun sebelumnya
 - *Financing debt to EBITDA* pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali atau lebih baik dari tahun sebelumnya

1. Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan *risk appetite*
2. Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi BUMN serta harus direalisasikan dengan melindungi dari risiko di luar *risk appetite*.
3. Target harus telah memperhitungkan *risk adjusted target*.
4. Perlakuan dan pengendalian Risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan Risiko yang dapat diterima (sesuai *risk appetite* perusahaan) dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.

B.3 Perencanaan Audit Intern



B.4 Perencanaan Tata Kelola Terintegrasi



C.1

Identifikasi Risiko

Penilaian Risiko

Identifikasi

Kuantifikasi

Rencana Perlakuan

Prioritisasi

Identifikasi Profil Risiko

- Sasaran
- Strategi
- Taksonomi Risiko
- Peristiwa Risiko
- Penyebab Risiko
- KRI
- Threshold KRI
- Existing Control dan Penilaiannya
- Dampak Risiko
- Perkiraan Waktu Terjadinya Eksposur Risiko



Yang Perlu Menjadi Perhatian

1

Peristiwa risiko harus diidentifikasi secara tepat (**bukan negasi sasaran, negasi dampak**)

2

Penyebab merupakan **root cause**

3

KRI harus bersifat **leading indicator**

4

Control merupakan pengendalian yang **sudah terinstall** di perusahaan

5

Penilaian control terhadap **desain** pengendaliannya dan **efektivitas** implementasinya

6

Jenis dampak harus diidentifikasi **kuantitatif** dan **kualitatif**

Contoh

C.2

Kuantifikasi Risiko

Penilaian Risiko

Identifikasi

Kuantifikasi

Rencana Perlakuan

Prioritisasi

Kuantifikasi Risiko Inheren dan Residual

Eksposur Risiko

Skala Risiko

Level Risiko

Eksposur Risiko Kuantitatif

Nilai Dampak (Rp) x
Nilai Probabilitas (%)

Eksposur Risiko Kualitatif

Skala Dampak (skala 1-5) x Nilai Probabilitas (%) x 1% dari Batasan Risiko

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

Pendekatan Perhitungan Nilai Dampak

Bagi **unit kerja profit generator**, dihitung sebesar potensi penurunan laba yang hilang jika Risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan gross profit, revenue dikalikan profit margin, EBITDA, atau net income).

Bagi **unit kerja non-profit generator**, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko tersebut terjadi.

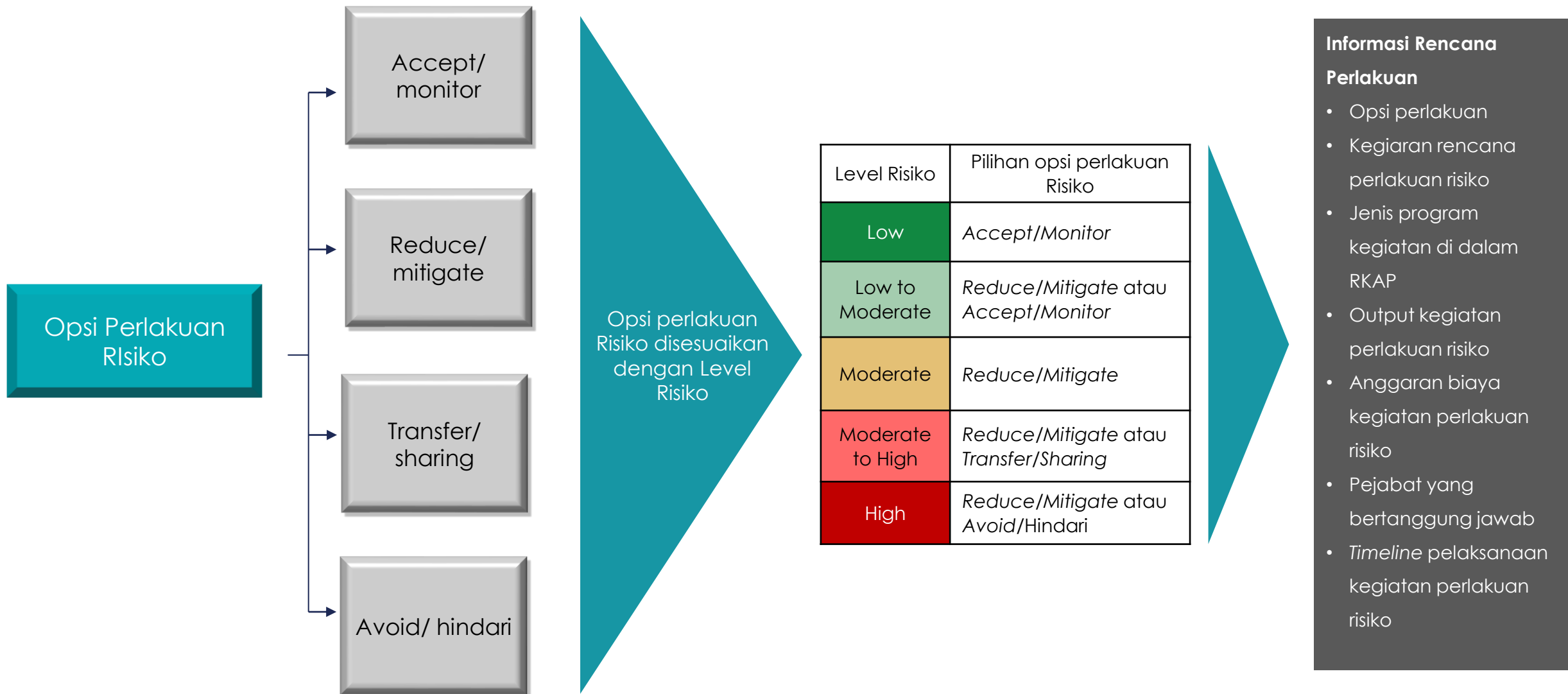
Untuk Risiko kualitatif yang sulit menentukan dampak kuantitatifnya, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Skor Risiko diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).

Heatmap / Peta Risiko

PROBABILITAS	Hampir Pasti Terjadi 5	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
	Sangat rendah 1	Rendah 2	Moderat 3	Tinggi 4	Sangat tinggi 5	
DAMPAK						

Keterangan:

- Risiko Inheren
- Risiko Residual



INTEGRASI RISIKO

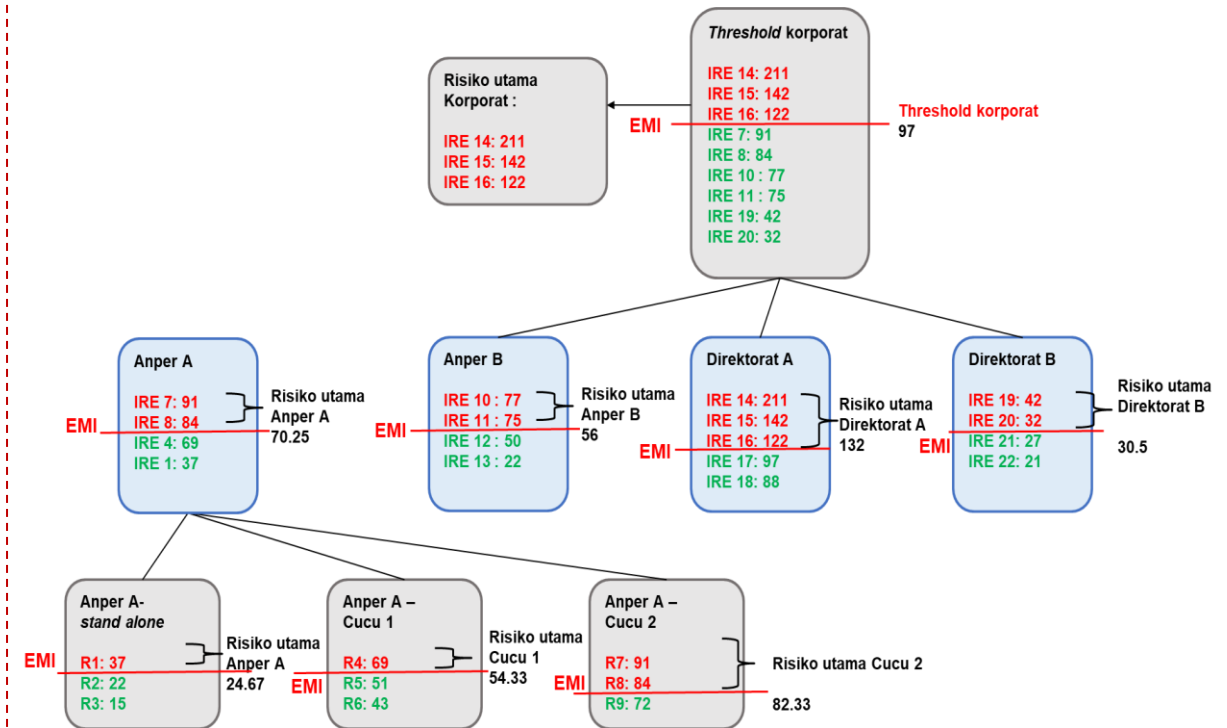
Tujuan:

Memperoleh daftar Risiko utama yang akan dicantumkan RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level *enterprise*.

Ketentuan Integrasi Risiko BUMN

- 1) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang dapat berdampak secara konsolidasi yang berasal dari struktur korporasi di bawah BUMN Induk secara lengkap dan mendetail.
- 2) Risiko yang dinilai kecil di masing-masing level entitas anak namun menyebar di banyak anak perusahaan harus dapat ditangkap untuk dilakukan integrasi dan rencana perlakuan Risiko pada level *enterprise* BUMN Induk.
- 3) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada level struktur korporasi di bawah BUMN Induk.
- 4) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyelarasan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
- 5) BUMN Induk harus memiliki analisa sensitivitas terhadap setiap faktor risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan anak perusahaan sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko.

Ilustrasi integrasi Risiko kuantitatif



AGREGASI RISIKO

Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)		Peristiwa Risiko (T3)					
1	Tema Risiko Portofolio KBUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN	1.1.3	Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi
		1.2	Kategori Risiko Kebijakan	1.2.4	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM	1.2.5	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral		
		1.3	Kategori Risiko Komposisi	1.3.6	Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio				
2	Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi	2.4	Kategori Risiko Struktur	2.4.7	Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi				
		2.5	Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi	2.5.8	Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi				
3	Tema Risiko Bisnis BUMN	3.6	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6.10	Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makroekonmi	3.6.11	Peristiwa Risiko terkait Keuangan
				3.6.12	Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi & Kepatuhan	3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek	3.6.14	Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber
				3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial & Lingkungan	3.6.16	Peristiwa Risiko terkait Operasional		
		3.7	Kategori Risiko Industri Perbankan	3.7.17	Peristiwa Risiko terkait Kredit	3.7.18	Peristiwa Risiko terkait Likuiditas		
		3.8	Kategori Risiko Industri Asuransi	3.8.19	Peristiwa Risiko terkait Investasi	3.8.20	Peristiwa Risiko terkait Aktuarial		

➤ BUMN menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang strategi Risiko, hasil penilaian Risiko, dan hasil integrasi Risiko yang telah dilengkapi dengan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Kementerian BUMN

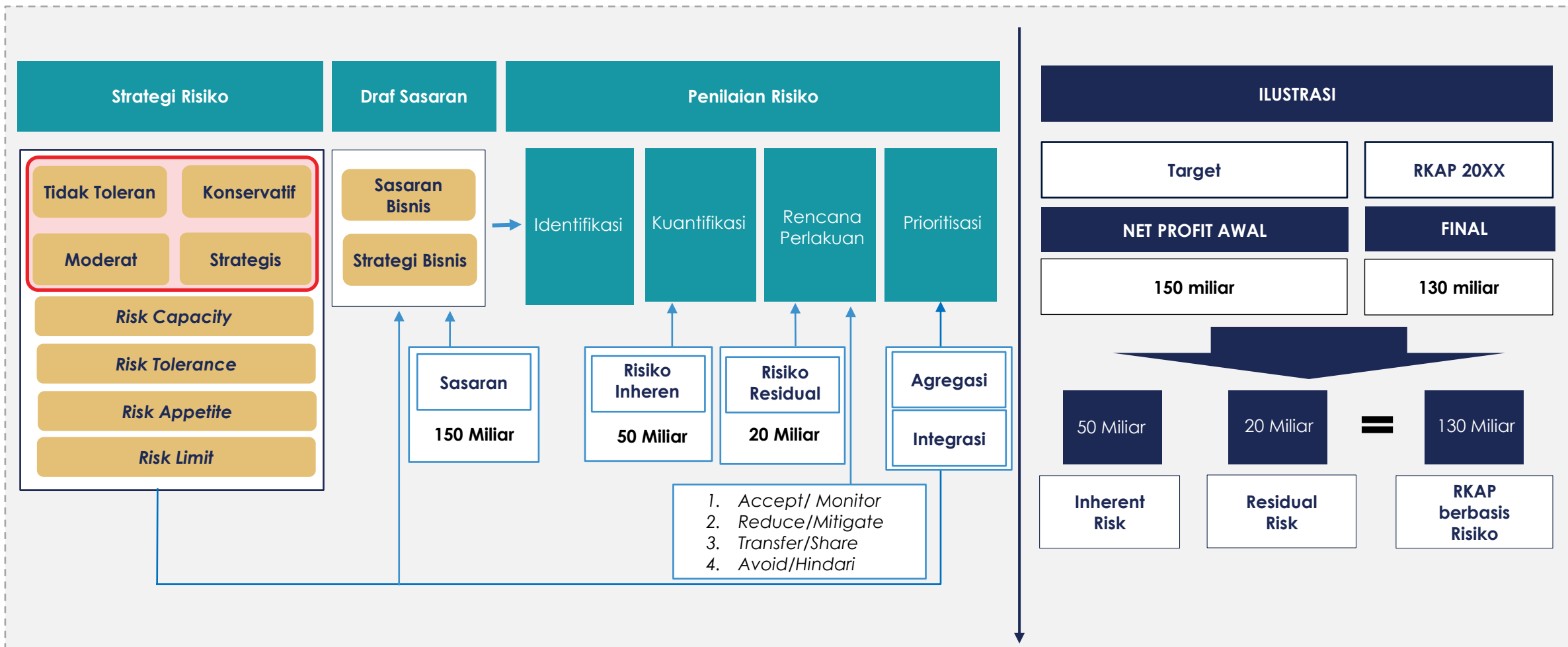
➤ Penentuan kandidat Risiko utama Kementerian BUMN secara *Bottom-Up* dengan ketentuan sebagai berikut:

➤ Penetapan Risiko utama Kementerian BUMN yang diputuskan oleh Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan hasil pendekatan *Bottom-Up*, berdasarkan usulan dari Asdep Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan atau dengan pertimbangan lainnya secara *Top-Down*.

D

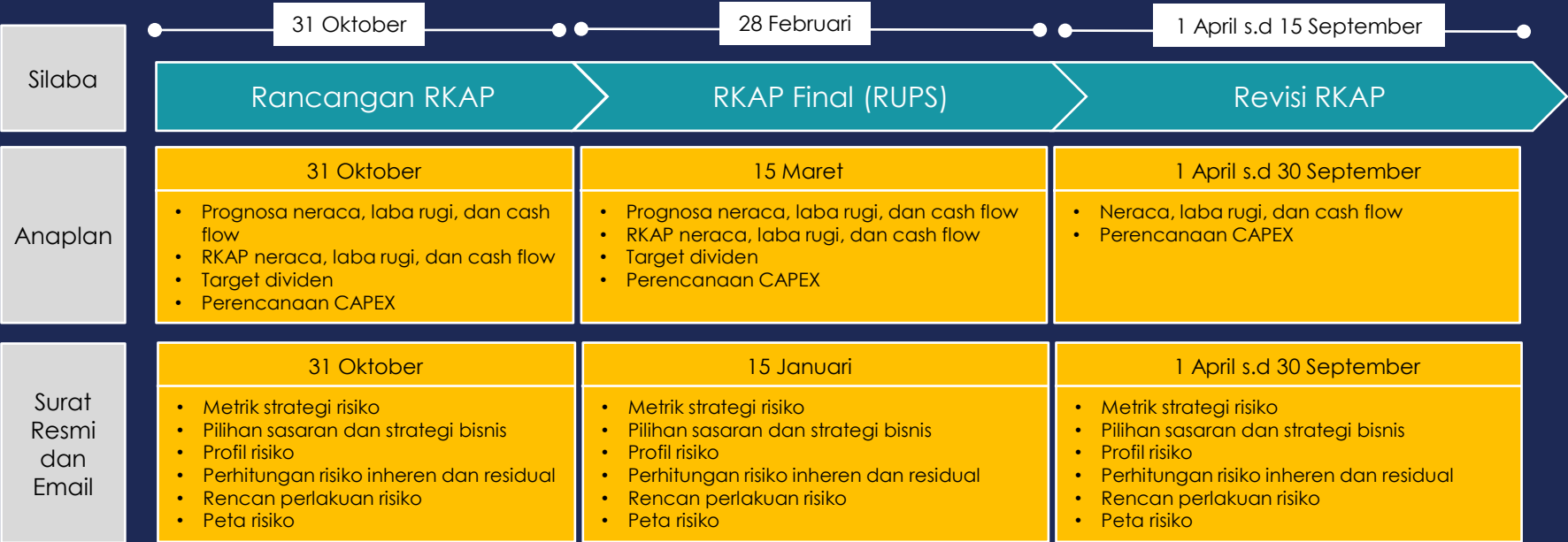
Penetapan Perencanaan Strategis

Alur proses penetapan RKAP berbasis Risiko dapat digambarkan melalui diagram berikut:



Bab III
Evaluasi Penyusunan
Perencanaan
Manajemen Risiko

1 Pengesahan RKAP dilakukan paling lambat 31 Januari 2024 dengan kelengkapan data sebagai berikut:



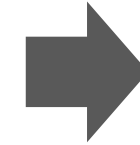
2 Proses Evaluasi > RJP atau RKAP BUMN dapat ditetapkan oleh pemegang saham setelah seluruh proses evaluasi telah dilaksanakan oleh Kementerian BUMN dan BUMN telah memenuhi dan melengkapi hasil evaluasi.

3 Format penyusunan perencanaan manajemen risiko dapat diakses melalui tautan > <https://bit.ly/FormatPerencanaanMR>

C

Juknis Pelaporan Manajemen Risiko

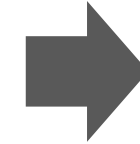
Konten Juknis Pelaporan Manajemen Risiko BUMN



- ▶ Juknis ini sebagai panduan bagi BUMN dalam melaksanakan proses manajemen risiko baik **Risiko Terintegrasi** pada BUMN maupun **Risiko Agregasi** pada portofolio BUMN.
- ▶ Juknis ini diterapkan pada **BUMN dan Anak Perusahaan BUMN**.
- ▶ Bagi **BUMN terbuka** berlaku ketentuan dalam Juknis ini dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan di **bidang pasar modal**.



- ▶ Alur Proses
- ▶ Daftar data dan/atau laporan
- ▶ Digitalisasi penyampaian data dan/atau laporan



- ▶ Pemantauan dan evaluasi risiko
- ▶ Pelaporan manajemen risiko
- ▶ Evaluasi kinerja



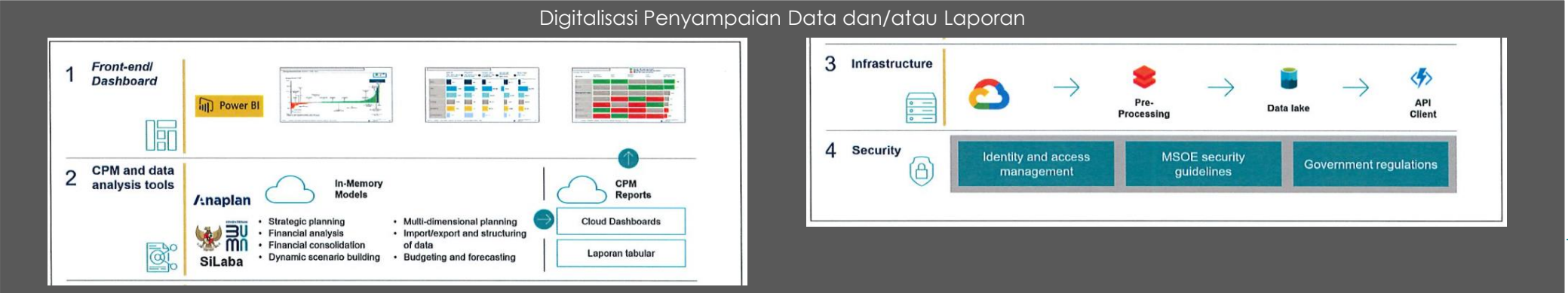
- ▶ Laporan manajemen risiko
- ▶ Laporan audit intern
- ▶ Laporan tata Kelola terintegrasi
- ▶ Laporan pencapaian kinerja keuangan



- ▶ Evaluasi pelaporan manajemen risiko
- ▶ Alur proses evaluasi perencanaan dan pelaporan manajemen risiko
- ▶ Jadwal rapat pembahasan

Penyampaian Laporan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

	Laporan Tahunan Unaudited		Laporan Triwulan I, II, dan III	Laporan Tahunan Audited		Laporan Khusus dan Lainnya
Silaba	20 Januari <ul style="list-style-type: none">Laporan keuangan tahunan unaudited	28 Februari <ul style="list-style-type: none">Laporan tahunan unaudited	30 April, 31 Juli, 31 Oktober <ul style="list-style-type: none">Laporan triwulan I, II, dan III 30 April, 10 Juli, 10 Oktober <ul style="list-style-type: none">Laporan keuangan triwulan I, II, dan III (untuk pemenuhan penyampaian ILKPN)	15 April <ul style="list-style-type: none">LAI	31 Mei <ul style="list-style-type: none">Laporan tahunan auditedAnnual reportLaporan AUP (khusus AUP InfoPack 2 minggu setelah LAI rilis)Laporan tingkat KesehatanLaporan usulan KAPLaporan evaluasi kinerja KAP	
Anaplan	20 Januari <ul style="list-style-type: none">Information package tahunan unaudited	30 April, 31 Juli, 31 Oktober <ul style="list-style-type: none">Information package tahunan triwulan I, II, dan IIILaporan pelaksanaan dan pokok hasil audit internLaporan tindak lanjut audit intern, BPK, BPKP, dan auditor independen	15 April <ul style="list-style-type: none">Information package tahunan audited	31 Mei <ul style="list-style-type: none">Information package realisasi KPI	1 bulan setelah <ul style="list-style-type: none">Evaluasi kinerja KAP	
Surat Resmi dan Email	31 Januari <ul style="list-style-type: none">Loss event database	30 April, 31 Juli, 31 Oktober, 31 Januari <ul style="list-style-type: none">Pemantauan risikoIkhtisar perubahan risiko			31 Juli <ul style="list-style-type: none">Hasil internal control testingHasil stress testingLaporan tata Kelola terintegrasi	Sewaktu-waktu <ul style="list-style-type: none">Laporan manajemen risiko insidentilLaproan khususLHP BPK dan BPKPQuality assurance review)



Bab III dan IV Pemantauan dan Evaluasi Pelaporan Manajemen Risiko

Outline

- A Pemantauan dan Evaluasi atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko**
- B Pelaporan**
 - 1 Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko
 - 2 Laporan Audit Intern
 - 3 Laporan Tata Kelola Terintegrasi
 - 4 Laporan Pencapaian Kinerja
- C Evaluasi Kinerja**

Pemantauan & Evaluasi oleh Direksi

- Pemantauan dan evaluasi MR paling sedikit 1 bulan sekali.
- Evaluasi MR terintegrasi merupakan bagian dari Tata Kelola Terintegrasi.
- Mendeteksi setiap gejala Risiko yang patut diwaspadai.
- Hasil pemantauan dan evaluasi dilaporkan kepada Dekom/Dewas.

Pemantauan & Evaluasi oleh Dekom/Dewas

- Memastikan kebijakan dan strategi MR serta TKT telah berjalan dibantu Komite Pemantau Risiko dan Komite TKT.
- Menyampaikan saran perbaikan kepada Direksi. Menjadi materi evaluasi bulan selanjutnya.
- Pemantauan dan evaluasi MR, audit intern dan TKT paling sedikit 1 bulan sekali.

1

Risiko yang tidak terkendali dan tidak diketahui oleh Direksi/Dekom/Dewas serta mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi/Dekom/Dewas dalam melakukan pengurusan kecuali risiko tersebut berlaku umum dan tidak dapat diantisipasi oleh sebagian besar perusahaan dalam industri

2

Kebijakan strategis perlu dilakukan Direksi harus sesuai dengan ketentuan tata kelola perusahaan yang baik termasuk memperhatikan batasan/threshold persetujuan di tingkat Dewan Komisaris atau tingkat Pemegang Saham Seri A atau RUPS.

3

Direksi dengan berkonsultasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dapat melakukan perubahan terhadap dokumen perencanaan strategis yang prosesnya mengikuti ketentuan tata kelola perusahaan yang baik.

Laporan Penerapan Manajemen Risiko

- 1 **Laporan pemantauan risiko:**
 - Realisasi perhitungan Risiko Residual yang dibandingkan dengan rencana target Risiko Residual
 - Realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya
 - Peta Risiko
 - Ikhtisar Perubahan Profil dan Strategi Risiko
 - Catatan kejadian kerugian (*loss event database*)
 - Hasil *Internal Control Testing*
 - Hasil *Stress Testing*
 - Perhitungan peringkat komposit risiko
- 2 **Laporan Manajemen Risiko Insidental.**

Laporan Audit Intern

- 1 **Laporan Audit Intern:**
 - laporan pelaksanaan dan pokok hasil Audit Intern
 - laporan tindak lanjut auditor internal, eksternal, dan otoritas pengawas lainnya
- 2 **Laporan hasil kaji ulang pihak eksternal independen (*quality assurance review*) 3 tahun sekali.**
- 3 **Laporan khusus temuan Audit Intern yang membahayakan kelangsungan usaha BUMN.**
- 4 **Laporan pengangkatan atau pemberhentian Kepala SPI.**

Laporan Tata Kelola Terintegrasi

- 1 **Laporan Struktur TKT**, memuat hasil *self-assessment* dan realisasi penguatan struktur
- 2 **Laporan Proses TKT**, memuat hasil *self-assessment* dan realisasi penguatan proses
- 3 **Laporan Hasil TKT**, memuat perbandingan rencana dengan hasil serta pencapaian realisasi

Laporan Kinerja Keuangan

- Laporan Triwulanan dan Tahunan (*Audited & Unaudited*):**
- Laporan Keuangan
 - Investasi & Sumber Pembiayaan
 - Analisis Keuangan
 - Realisasi atas Rencana Aksi Korporasi
 - Kontribusi Kepada Negara
 - Laporan Pencapaian KPI
 - Laporan Penggunaan tambahan PMN (jika ada)
 - Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional atau Penugasan Lain (jika ada)
 - Laporan Tingkat Kesehatan

Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR)

Indikator

1. Pencapaian Nilai Eksposur Risiko
2. Pencapaian output pelaksanaan perlakuan Risiko
3. Realisasi biaya pelaksanaan perlakuan Risiko
4. Ketepatan penilaian Risiko

KPMR	Skor Penilaian
Strong	>90
Satisfactory	85-90
Fair	80-84
Marginal	75-79
Unsatisfactory	<75

Kinerja

Indikator

1. Capaian KPI Kolegial
2. Capaian Kinerja Keuangan
3. Capaian Kinerja Operasi/Produksi Utama

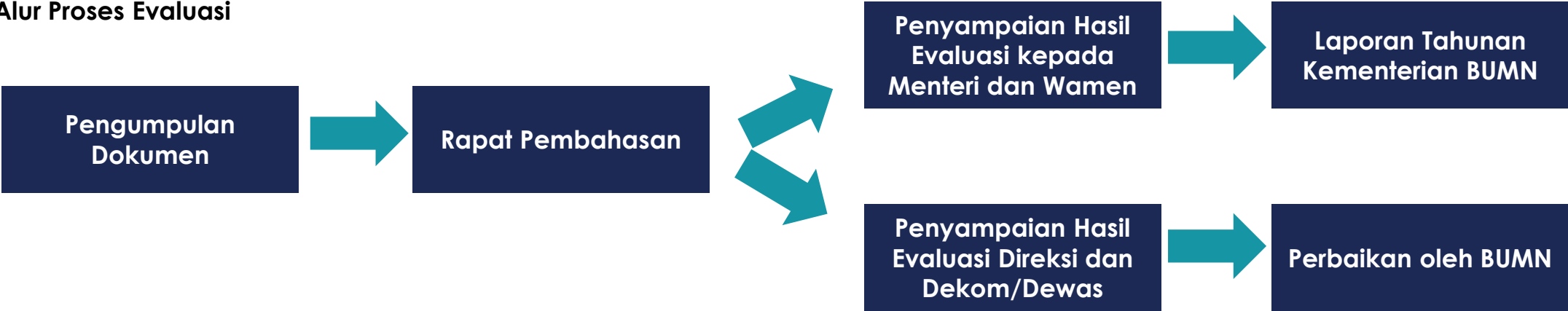
Kinerja	Skor Penilaian
Sangat Baik	>95
Baik	90-94
Cukup	80-89
Kurang	70-79
Buruk	<70

Kinerja	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	Strong	Satisfactory	Fair	Marginal	Unsatisfactory
Sangat Baik	1	1	2	3	3
Baik	1	2	2	3	4
Cukup	2	2	3	4	4
Kurang	2	3	4	4	5
Buruk	3	3	4	5	5

Peringkat	Deskripsi
1	Risiko terkendali sangat baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat rendah.
2	Risiko terkendali baik dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong rendah.
3	Risiko terkendali cukup dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong cukup.
4	Risiko tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong tinggi.
5	Risiko sangat tidak terkendali dan kemungkinan tidak tercapainya target kinerja tergolong sangat tinggi.

Evaluasi Pelaporan Manajemen Risiko

Alur Proses Evaluasi



Jadwal Rapat Pembahasan

No	Agenda Pembahasan	Jadwal
1	Penyampaian dan sosialisasi APS untuk penyusunan RKAP	Oktober
2	Rancangan usulan RKAP dan laporan triwulan III	November s.d. Januari
3	Laporan tahunan unaudited dan progress audit	Januari s.d. Februari
4	Laporan tahunan audited dan laporan triwulan I	April s.d. Juni
5	Laporan triwulan II	Juli s.d. Agustus
6	Pembahasan lainnya	Sewaktu-waktu

Format pelaporan >

<https://bit.ly/FormatPelaporanMR>



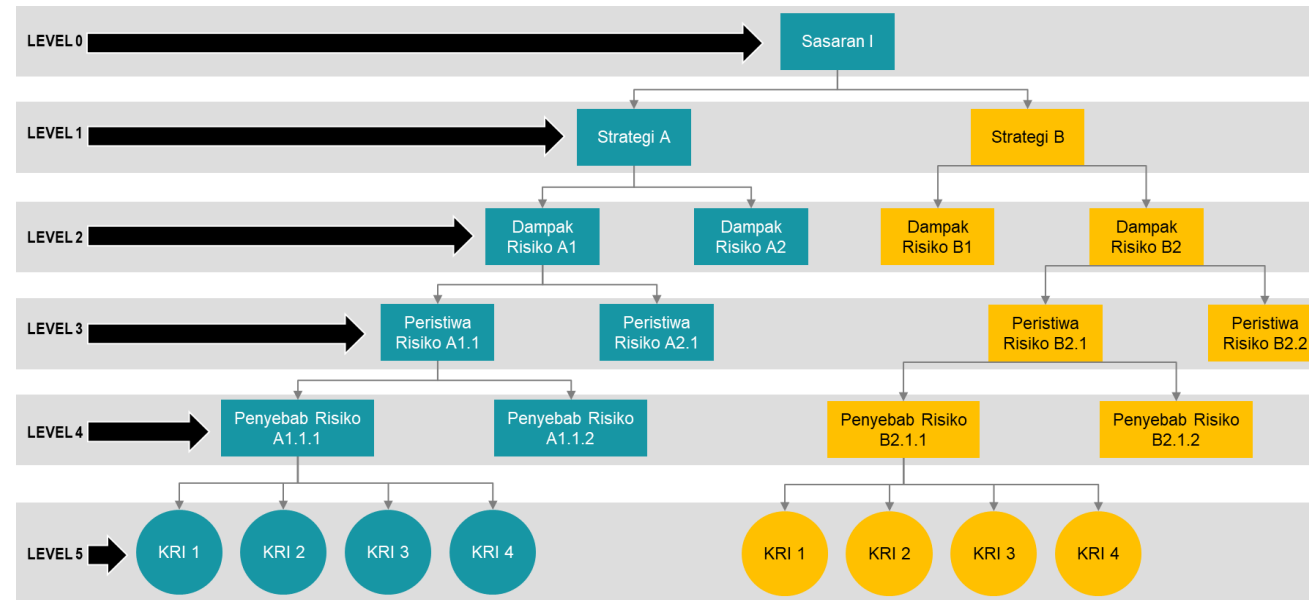
KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

Terima Kasih



Contoh Identifikasi Risiko



	Induk	Anak Perusahaan
Sasaran	Portfolio Investasi Yang Sehat	Keberhasilan proses Restrukturisasi
Strategi	Capital Injection bagi Anak Perusahaan dengan ekuitas negatif	Melaksanakan Core activities (Program Kerja) terkait restrukturisasi
Dampak Risiko	Capital Injection Loss	Restrukturisasi gagal
Peristiwa Risiko	Gagalnya restrukturisasi Anak Perusahaan	Kondisi aktual pada saat restrukturisasi tidak sesuai dengan asumsi
Penyebab Risiko	Kondisi aktual pada saat restrukturisasi tidak sesuai dengan asumsi	Perubahan kondisi makro ekonomi & geopolitik

Back