

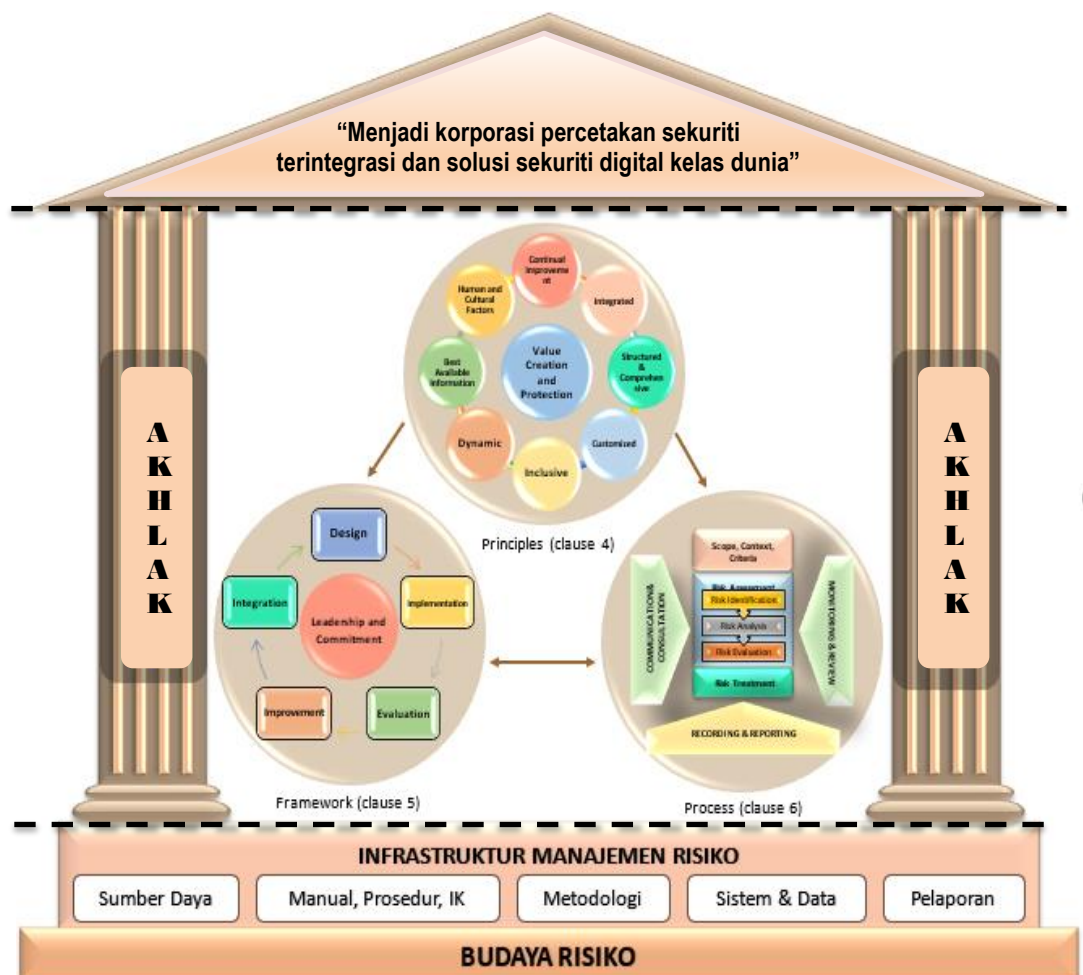
## BAB IV ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO PERURI

### BAB 4.1

#### HUBUNGAN PRINSIP, KERANGKA KERJA, & PROSES MANAJEMEN RISIKO

Dalam menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018, terdapat prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses yang dapat digunakan sebagai arsitektur manajemen risiko Peruri. Hubungan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko di Peruri dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.1.**  
**Arsitektur Manajemen Risiko**



Sumber: ISO 31000:2018 – *Risk Management Guidelines*, disesuaikan.

Arsitektur manajemen risiko Peruri digambarkan dalam 3 bagian, yaitu bagian atap, bagian tengah, dan bagian fondasi. Penjelasan dari Arsitektur Manajemen Risiko tersebut adalah:

1. Bagian Atap:

Bagian atap menggambarkan visi Peruri yaitu: "Menjadi korporasi percetakan sekuriti terintegrasi dan solusi sekuriti digital kelas dunia". Upaya dalam mencapai visi tersebut harus selalu mempertimbangkan risiko yang dihadapi.

2. Bagian Tengah:

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

Bagian tengah terdiri dari 2 bagian yaitu bagian pilar dan isi.

a. Bagian Pilar

Dalam mencapai tujuannya, Peruri memiliki pilar yang harus dipegang teguh yaitu tata nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

b. Bagian Isi

Bagian isi menggambarkan Peruri yang dalam menjalankan seluruh proses bisnis harus memperhatikan risiko yang dihadapi dengan berpedoman pada:

- Prinsip manajemen risiko yaitu berupa asas yang menjadi dasar dalam penerapan manajemen risiko untuk membentuk budaya sadar risiko.
- Kerangka Kerja manajemen risiko yang merupakan suatu rangkaian struktur dan proses dalam mengelola risiko, termasuk di dalamnya proses pemantauan dan kaji ulang, serta perbaikan secara berkesinambungan dan pengintegrasian (aspek *Plan-Do-Check-Action*/PDCA).
- Proses manajemen risiko merupakan rangkaian langkah-langkah dan cara yang sistematis dan terstruktur dalam menangani risiko.

3. Bagian Fondasi:

Bagian utama yang menjadi fondasi dalam penerapan manajemen risiko adalah budaya sadar risiko. Selain itu diperlukan pula struktur pendukung berupa infrastruktur fisik dan nonfisik agar penerapan manajemen risiko dapat berjalan secara efektif dan memberi manfaat terhadap pelaksanaan fungsi dan tugas di Peruri. Infrastruktur ini terdiri dari: organisasi & sumber daya; Manual, Prosedur, IK; Metodologi; Sistem & Data; dan Pelaporan.

## BAB 4.2

### PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip-prinsip dalam penerapan manajemen risiko dalam ISO 31000:2018, terdiri dari 8 (depalan) prinsip dengan 1 prinsip utama yang digambarkan dalam bentuk lingkaran seperti Gambar 4.2. Prinsip utama atau yang menjadi tujuan penerapan manajemen risiko, yaitu “*value creation and protection*” (menciptakan dan melindungi nilai).

**Gambar 4.2.**  
**Prinsip Manajemen Risiko**



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

Sumber: ISO 31000:2018 – *Risk Management Guidelines*, disesuaikan.

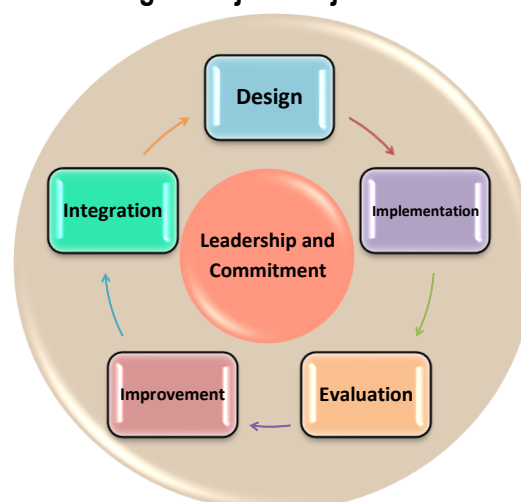
1. Integrasi (*Integrated*),  
Manajemen risiko harus dilaksanakan secara terintegrasi dan tidak terpisahkan dengan semua kegiatan/proses bisnis yang dilaksanakan di perusahaan;
2. Terstruktur & Komprehensif (*Structured and Comprehensive*),  
Manajemen risiko dilaksanakan secara terstruktur dan komprehensif dengan metode dan tools yang telah dimiliki oleh perusahaan agar memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan;
3. Dapat Disesuaikan (*Customized*),  
Kerangka dan proses manajemen risiko disesuaikan dengan konteks organisasi baik internal maupun eksternal sesuai tujuan organisasi;
4. Inklusif (*Inclusive*),  
Penerapan manajemen risiko harus menyesuaikan dan melibatkan *stakeholders* sesuai dengan pengetahuan, pandangan dan persespinya sehingga menghasilkan kesadaran dan budaya manajemen risiko pada seluruh bagian perusahaan;
5. Dinamis (*Dynamic*),  
Risiko dapat timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks internal maupun eksternal. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, menerima dan merespon perubahan dan kejadian dengan tepat waktu;
6. Informasi Terbaik yang Tersedia (*Best Available Information*),  
Penerapan manajemen risiko berdasarkan dari informasi terbaik yang tersedia. Manajemen risiko secara eksplisit menangani keterbatasan dan ketidakpastian yang berhubungan dengan informasi dan ekspektasi. Informasi seharusnya segera, jelas dan tersedia bagi *stakeholders* yang relevan;
7. Faktor Manusia dan Budaya (*Human and Cultural Factors*),  
Perilaku manusia yang terlibat dalam proses manajemen risiko dan budaya dalam perusahaan secara signifikan mempengaruhi seluruh aspek manajemen risiko pada setiap level maupun tahapan;
8. Perbaikan Berkelanjutan (*Continual Improvement*),  
Perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan pembelajaran dan pengalaman agar penerapan manajemen risiko semakin efektif.

## BAB 4.3

### KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan landasan untuk melaksanakan proses manajemen risiko pada suatu organisasi atau perusahaan.

**Gambar 4.3.**  
**Kerangka Kerja Manajemen Risiko**



Sumber: ISO 31000:2018 – *Risk Management Guidelines*, disesuaikan.

Kerangka kerja manajemen risiko bertujuan untuk membantu mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh aktivitas dan proses bisnis di Peruri. Hal ini membutuhkan dukungan *stakeholders* terutama *top management*. Oleh sebab itu, dalam kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, *leadership and commitment* menjadi faktor utama dalam penerapan manajemen risiko.

Pengembangan kerangka kerja manajemen risiko di Peruri mencakup:

**KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN (LEADERSHIP AND COMMITMENT)** Penerapan manajemen risiko yang efektif memerlukan *leadership* dan komitmen dari Top Management dan anggota manajemen lainnya. *Top management* yang harus memberi contoh pelaksanaan budaya sadar risiko, selanjutnya level dibawahnya akan mengikuti. Komitmen dari Dewan Pengawas dan *Top Management* dalam menjamin manajemen risiko terintegrasi dengan cara:

1. Membangun dan menerapkan semua komponen kerangka kerja manajemen risiko;
2. Membuat pernyataan atau kebijakan untuk menerapkan manajemen risiko;
3. Mengalokasikan sumber daya untuk mengelola risiko;
4. Menetapkan tugas, wewenang dan pertanggungjawaban sesuai dengan level organisasi.

**INTEGRASI (INTEGRATION)** Penerapan manajemen risiko di Peruri diintegrasikan dan harus menjadi bagian dari seluruh kegiatan perusahaan, yang meliputi proses perencanaan bisnis, proses operasi dan pengelolaan kinerja, proses audit dan penjaminan mutu, proses pengelolaan kontinuitas bisnis, dan manajemen proyek. Dalam proses perencanaan, manajemen risiko melekat pada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan perencanaan jangka pendek, dan melekat pula pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang merupakan perencanaan jangka panjang. Manajemen risiko juga harus terbangun menjadi sebuah sistem yang melekat dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh proses perusahaan dilaksanakan melalui:

1. Pengembangan budaya sadar risiko;
2. Pembentukan struktur manajemen risiko;
3. Penyelenggaraan proses manajemen risiko di seluruh unit kerja.

**DESAIN (DESIGN)** Langkah yang diperlukan dalam melakukan desain manajemen risiko antara lain:

1. Memahami organisasi dan konteksnya;
2. Mengartikulasikan komitmen manajemen risiko;
3. Mengesahkan peran, wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
4. Mengalokasikan sumber daya;
5. Membangun komunikasi dan konsultasi.

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

## IMPLEMENTASI (IMPLEMENTATION)

Peruri mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko dengan cara:

1. Menyusun rencana penerapan manajemen risiko, termasuk waktu dan sumber daya;
2. Mengidentifikasi batasan pengambilan keputusan;
3. Memberikan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan bila diperlukan;
4. Menjamin pengaturan organisasi dalam manajemen risiko jelas, praktis dan mudah dimengerti.

## EVALUASI (EVALUATION)

Peruri harus mengevaluasi penerapan manajemen risiko dan menangani kesenjangan dalam kerangka kerja. Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, organisasi harus:

1. Mengukur kinerja manajemen risiko secara periodik dibandingkan dengan tujuan, rencana penerapan, indikator, dan perilaku yang diharapkan;
2. Menetapkan kesesuaian capaian dengan tujuan organisasi.

## PERBAIKAN (IMPROVEMENT)

Peruri harus secara terus-menerus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal sesuai hasil evaluasi dan rekomendasi dari pemangku kepentingan. Bila teridentifikasi peluang untuk perbaikan, organisasi harus mengembangkan rencana dan tugas yang akuntabel untuk diimplementasikan.

## BAB 4.4

### PROSES MANAJEMEN RISIKO

Dalam pelaksanaannya proses manajemen risiko dibagi menjadi 2 (dua) proses yaitu proses strategis dan taktikal. Manajemen risiko secara strategis menggunakan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, sedangkan secara taktikal mencakup proses rutin dan pengambilan keputusan.

#### 1. Proses Strategis

##### a. Top Down Process

Pada setiap periode pembuatan rencana strategis perusahaan dalam bentuk RJPP dan RKAP direksi akan memberikan arahan kepada seluruh unit mengenai target dan capaian sasaran yang diharapkan, disertai dengan gambaran paparan potensi risiko beserta rencana strategis penanganannya yang mungkin terjadi. Setelah RJPP dan RKAP tahun berikutnya disetujui, direksi meminta dan menyetujui laporan profil risiko untuk dilaporkan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya yang di dalamnya terdapat analisis risiko korporat. Profil risiko tahunan disusun oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan berdasarkan hasil analisis, kajian, serta *risk assessment* di tingkat korporat dan di tingkat unit kerja.

##### b. Bottom Up Process

Seluruh unit kerja difasilitasi oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan melaksanakan proses manajemen risiko yang dimulai pada saat penyusunan RKAP setiap tahunnya. Proses manajemen risiko ini dilaksanakan sesuai dengan panduan dan form-form yang telah disediakan. Hasil dari proses manajemen risiko tersebut dihimpun oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dan dianalisis untuk mendapatkan masukan dalam menetapkan profil risiko korporat.

#### 2. Tactical Process

Proses manajemen risiko mencakup dua kegiatan :

##### a. Proses Rutin

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

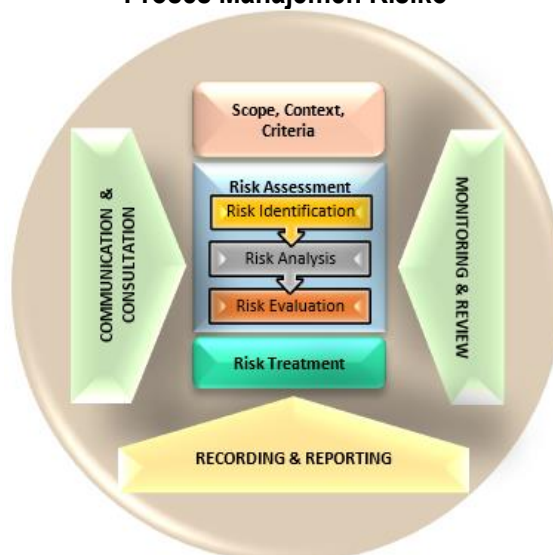
Proses manajemen risiko rutin dimaksudkan untuk menghasilkan profil risiko perusahaan untuk periode tertentu dan rencana pengendaliannya.

b) Proses Pengambilan Keputusan

Proses manajemen risiko khusus dimaksudkan untuk menghasilkan kajian risiko atas pengambilan keputusan yang hendak dilakukan oleh manajemen terkait dengan rencana/aksi korporasi yang akan dilakukan oleh perusahaan, seperti inisiasi bisnis baru, rencana CAPEX, rencana M&A (*Merger & Acquisition*), dan rencana perikatan kerjasama yang berdampak signifikan bagi perusahaan), dan lain-lain.

Proses manajemen risiko yang dilaksanakan di Peruri mengacu pada standar ISO 31000, dengan tahapan sebagai berikut:

**Gambar 4.4.**  
**Proses Manajemen Risiko**



Sumber: ISO 31000:2018 – *Risk Management Guidelines*, disesuaikan.

## KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan semua *stakeholders* baik internal maupun eksternal pada setiap aktifitas/proses manajemen risiko untuk membantu *stakeholders* yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu proses bisnis.

Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung pengambilan keputusan. Pertukaran informasi saat proses komunikasi dan konsultasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi dilakukan melalui rapat dan forum manajemen risiko namun tidak terbatas pada komunikasi dan konsultasi dalam bentuk lainnya.

## PENETAPAN SCOPE, KONTEKS, DAN KRITERIA RISIKO

Seluruh karyawan memiliki akuntabilitas dalam menetapkan *scope*, konteks, dan kriteria risiko, namun dalam pelaksanaannya, penyusunan dilakukan hanya oleh risk owner pada level *Top Management* (Direksi dan Kepala Divisi) dengan tujuan untuk penyederhanaan proses. Penetapan *scope*, konteks, dan kriteria risiko menggunakan form sesuai instruksi kerja yang terpisah dari kebijakan ini.



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

Penetapan *scope* (ruang lingkup) risiko meliputi:

1. Ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang berisi tugas dan fungsi unit kerja, termasuk pekerjaan di luar lingkup, serta batasan, dan asumsi yang harus dipenuhi.
2. Periode penerapan manajemen risiko.

Penetapan konteks risiko meliputi:

1. Menetapkan sasaran perusahaan dan sasaran unit kerja  
Penetapan sasaran dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam RJPP, RKAP, dan inisiatif strategis.
2. Mengidentifikasi stakeholders  
Identifikasi stakeholders diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan Peruri dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi stakeholder meliputi siapa saja stakeholder dan pola hubungan unit kerja dengan stakeholder tersebut.
3. Mengidentifikasi kebijakan yang terkait  
Identifikasi kebijakan mencakup kebijakan eksternal dan internal untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, serta kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh unit kerja beserta konsekuensinya.
4. Menyusun *Risk Breakdown Analysis* (RBA) dan Kategori Risiko  
RBA merupakan alat analisis dalam kategorisasi risiko yang diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko. Kategori risiko di Peruri telah dijelaskan pada Bab 2.

Penetapan kriteria risiko:

Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi Peruri. Kriteria risiko mencakup kriteria probabilitas dan kriteria dampak, dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai aspek, seperti strategis, finansial, dan operasional.

## PENILAIAN RISIKO

Penilaian risiko (*risk assessment*) terdiri dari tiga proses yaitu identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Metode yang digunakan adalah *Risk Control Self Assessment* (RCSA) dimana setiap *risk owner* yang memiliki sasaran/tujuan melakukan penilaian risiko, baik risiko yang bersifat strategis dan operasional, maupun risiko proyek. Metode RCSA memungkinkan penilaian risiko secara komprehensif dengan memadukan pendekatan *bottom up* dan *top down*. *Bottom Up Approach* memungkinkan risiko dinilai pada level operasional secara teknis dan terperinci oleh *Risk Owner* dibantu oleh *Risk Agent*, sebagai koordinator risiko di setiap unit kerja yang kemudian dieskalasi kepada jajaran *Top Management*. Sementara *top down approach* memungkinkan risiko dinilai secara strategis dengan oleh jajaran *Top Management*.

Penilaian risiko yang bersifat strategis dan *prefentable* dilakukan secara rutin setiap satu tahun sekali pada akhir tahun dan dilakukan bersamaan dengan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai wujud pelaksanaan RKAP berbasis risiko (*Risk Based Budgeting*) sesuai dengan arahan pemilik modal (Menteri Badan Usaha Milik Negara/BUMN). Hasil penilaian risiko yang masih relevan ditinjau kembali secara berkala setiap terjadi perubahan konteks internal maupun konteks eksternal Perusahaan. Penilaian risiko untuk

proyek non rutin/kegiatan yang belum direncanakan dalam RKAP dilaksanakan sebelum pelaksanaan proyek dan dijelaskan terpisah dalam subbab tersendiri.

## PENANGANAN RISIKO

Jenis penanganan (*treatment*) risiko yang dapat dilakukan antara lain:

1. *acceptance* (menerima risiko) yaitu penanganan risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a. upaya penurunan level risiko di luar kemampuan organisasi;
  - b. sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi perusahaan/merupakan mandat/kewajiban dari regulasi yang tidak dapat ditolak;
  - c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
2. *avoid* (menghindari risiko) yaitu penanganan risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a. upaya penurunan level risiko di luar kemampuan perusahaan;
  - b. sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi perusahaan;
  - c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
3. *reduction/mitigation* (mengurangi level risiko) yaitu penanganan dengan menurunkan tingkat kemungkinan/dampak risiko bila penyebab risiko berada dalam kontrol internal dari pemilik risiko.
4. *exploite* (menaikkan level risiko) ) yaitu penanganan dengan meningkatkan tingkat kemungkinan/dampak risiko bila penyebab risiko berada dalam kontrol internal dari pemilik risiko.
5. *sharing/transfer* (mengalihkan risiko ke pihak lain) yaitu penanganan risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil bila pihak yang dilimpahkan risiko memiliki kompetensi terkait penanganan risiko, proses mengalihkan risiko sesuai ketentuan yang berlaku, dan disetujui oleh atasan pemilik risiko.

Opsi penanganan risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut. Penanganan risiko direncanakan dalam bentuk aktivitas/program kerja dengan 2 cara, yaitu:

1. Penanganan secara proaktif, yaitu bentuk penanganan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya risiko (dilakukan sebelum risiko terjadi).
2. Penanganan secara reaktif, yaitu bentuk penanganan untuk mengurangi eksposur/paparan risiko apabila risiko terjadi. Penanganan reaktif ini timbul bila masalah telah terjadi (*crisis management*).

Penanganan risiko bukan merupakan pengendalian internal rutin yang telah dilaksanakan. Apabila penanganan telah dilakukan namun belum mampu mengubah level risiko, maka diperlukan tambahan penanganan yang lebih efektif. Pemilihan program penanganan risiko harus mempertimbangkan biaya dan manfaat/nilai tambah bagi perusahaan. Program penanganan risiko harus memuat informasi berikut:

1. Kegiatan, tahapan dan target output dari penanganan risiko;
2. Jadwal implementasi kegiatan penanganan risiko;
3. Penanggung jawab & accountable unit (unit kerja pendukung) penanganan risiko;



4. Penanganan risiko yang berhasil menurunkan level risiko dimasukkan kedalam pengendalian internal pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan risiko yang sifatnya proyek.

## PEMANTAUAN DAN REVIEW

Pemantauan dan *review* dilakukan pada seluruh proses manajemen risiko. Bentuk pemantauan dan *review* terdiri dari:

1. Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*)  
Unit pemilik risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko di unit kerjanya. Apabila terdapat perubahan kondisi internal atau eksternal, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam konteks risiko; risiko yang terjadi/prioritas risiko, sistem pengendalian internal dan penanganan risiko. Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil risiko. Pemantauan dilakukan secara berkala dan menjadi bagian dalam proses bisnis di seluruh unit kerja.
2. Pemantauan berkala  
Satuan Kerja Manajemen Risiko melakukan pemantauan secara berkala yang mencakup pemantauan pelaksanaan rencana penanganan risiko, analisis status indikator risiko utama serta tren perubahan level risiko melalui koordinasi dengan Risk Agent.
3. *Review*  
Pelaksanaan *review* terdiri dari dua jenis, yaitu:
  - a. *Review* implementasi manajemen risiko yang bertujuan untuk mengkaji ulang/pemutakhiran kebijakan yang ada dan mengkaji kesesuaian pelaksanaan serta seluruh proses manajemen risiko dengan ketentuan yang berlaku.
  - b. *Review* Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko/*Risk Management Maturity Level* (RMML) yang bertujuan untuk menilai kualitas penerapan manajemen risiko berdasarkan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko serta meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko berdasarkan *area of improvement*. Penilaian *maturity level* dilakukan setiap tahun dengan metode penilaian mandiri (*self assessment*) oleh unit kerja yang ditunjuk Direksi atau dapat dilakukan oleh *assessor* eksternal (*independent*). Peruri yang diwakili oleh seluruh pemilik risiko, menjadi pihak yang dinilai (*assessee*). Tidak ada aturan baku yang digunakan dalam mengukur *maturity level*, sehingga PERURI dapat menggunakan berbagai metode penilaian yang valid dan relevan. *Maturity Level* memiliki 5 tingkatan yang terdiri dari:

**Tabel 4.1**  
**Risk Management Maturity Level**

Level		Definisi Level
1	ERM Initial	Kondisi dimana perusahaan secara reaktif melakukan penerapan dan implementasi manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mendadak tanpa melalui tahap perencanaan sebelumnya (dinamis), belum memiliki standar, pengetahuan manajemen risiko masih sangat terbatas, tergantung pada individu perorangan.

2	ERM Repeatable	Kondisi dimana perusahaan telah memiliki pola yang berulang dalam melakukan tata kelola manajemen risiko, namun aktifitasnya belum terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik secara formal sehingga belum konsisten dilakukan.
3	ERM Defined	Kondisi dimana perusahaan telah memiliki kebijakan/prosedur baku formal dan tertulis mengenai manajemen risiko yang telah disosialisasikan ke segenap jajaran manajemen dan karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dalam aktifitas sehari-hari,
4	ERM Managed	Kondisi dimana perusahaan telah memiliki standar prosedur yang diterapkan secara rutin serta memiliki indikator dan ukuran kuantitatif yang menjadi sasaran objektif kinerja dari setiap implementasi sistem manajemen risiko; pelaksanaan terkoordinasi di seluruh area bisnis, pemantauan dan pelaporan yang konsisten, serta rencana diimplementasikan dengan memprioritaskan risiko yang tinggi.
5	ERM Integrated	Kondisi dimana perusahaan dianggap telah menerapkan tata kelola manajemen risiko “best practice” yang memiliki standar prosedur, pengukuran kuantitatif, dan peningkatan berkelanjutan, manajemen risiko menjadi budaya dalam perencanaan strategis, alokasi modal, dan pengambilan keputusan sehari-hari. <i>Early warning</i> berjalan baik sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan oleh <i>stakeholder</i> .

#### 4. Audit Manajemen Risiko

Audit manajemen risiko dilakukan oleh auditor internal maupun eksternal. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan manajemen risiko dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan risiko yang ada di seluruh unit kerja.

#### PELAPORAN DAN DOKUMENTASI

Penerapan Manajemen Risiko harus dilaporkan secara tertulis, komprehensif, akurat, informatif dan tepat waktu. Setiap risk owner menginformasikan adanya risiko dan rencana penanganannya kepada unit kerja yang menangani manajemen risiko perusahaan, baik risiko dalam menjalankan proses bisnis/aktivitas sehari-hari, maupun risiko dalam menjalankan proyek strategis. Unit kerja yang menangani manajemen risiko perusahaan menyusun laporan tertulis terkait penerapan manajemen risiko secara periodik.

Bentuk pelaporan dan dokumentasi manajemen risiko terdiri dari:

##### 1. Pernyataan Komitmen Manajemen Risiko

Dokumen komitmen merupakan pernyataan pemilik risiko dalam menerapkan manajemen risiko dalam setiap proses bisnis dan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

##### 2. Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja

Setiap unit kerja menyusun dokumentasi manajemen risiko sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan oleh unit yang menanganani manajemen risiko perusahaan. Dokumentasi manajemen risiko sekurang-kurangnya memuat formulir risk context, risk register, dan risk monitoring.

##### 3. Laporan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan penerapan manajemen risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen risiko. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi:

**Tabel 4.2.**

**Jenis Laporan Manajemen Risiko**

PERIODE	JENIS LAPORAN	KETERANGAN
Mingguan	<i>Progress Report</i>	Laporan pada Rapat Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko
Bulanan	<i>Progress Report</i>	Laporan pada Rapat Koordinasi Dewan Pengawas dan Direksi
Triwulanan	Laporan Manajemen Risiko	Laporan realisasi kegiatan dan profil risiko yang disampaikan pada Direksi dan para pemangku kepentingan yang lain
	Laporan Manajemen	Laporan pencapaian program kerja terkait penerapan manajemen risiko yang tercantum dalam RKAP

#### 4. Laporan Profil Risiko

Secara umum, profil risiko adalah risiko-risiko prioritas yang dianggap paling signifikan bagi perusahaan secara keseluruhan. Unit yang bertanggungjawab untuk mengelola risiko perusahaan bertanggung jawab untuk menganalisis risiko-risiko utama yang telah dikonsolidasi dari suatu proses RCSA sebagai dasar penetapan profil risiko. Saat menetapkan profil risiko, direksi, unit yang bertanggungjawab untuk mengelola risiko perusahaan dan unit terkait dapat mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- Risiko utama dipilih dari risiko-risiko utama (berdasarkan hasil peta risiko dari masing-masing unit kerja) yang dikonsolidasikan sebagai hambatan terbesar dan paling relevan terhadap pencapaian tujuan bisnis perusahaan dan/atau penyelesaian program kerja strategis serta perlu mendapat prioritas lebih sehingga menjadi perhatian khusus dan memerlukan rencana penanganan risiko.
- Risiko utama dapat dipilih berdasarkan dampak kerugian terbesar diantara risiko-risiko ekstrem dengan memperhatikan kemungkinan terjadinya risiko.
- Tidak ada jumlah spesifik untuk (maksimum/minimum) risiko utama yang dapat dipilih.

## BAB 4.5

### MANAJEMEN RISIKO PROYEK

Manajemen risiko di Peruri tidak hanya diterapkan pada proses bisnis rutin yang dijalankan sehari-hari, namun juga diterapkan pada seluruh proyek/program kerja nonrutin. Proyek bisnis/program kerja nonrutin merupakan aktivitas yang tidak dijalankan setiap tahun, meliputi:

- Program kerja baru yang belum pernah dilaksanakan sebelumnya,
- Program kerja yang belum direncanakan dalam RKAP tahun berjalan, atau telah direncanakan namun terdapat perubahan yang signifikan pada pelaksanaannya,
- Inisiatif strategis bisnis atau aksi korporasi yang akan dijalankan oleh Peruri, baik yang disebabkan oleh penugasan dari pemilik modal, maupun upaya pengembangan bisnis sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### *Six Eyes Principles*

Penerapan manajemen risiko proyek dilaksanakan agar setiap keputusan/kebijakan untuk menjalankan suatu proyek/program di Peruri diambil dengan *six eyes principles* sebagai bagian dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik. *Six eyes principles* merupakan bagian dari pelaksanaan prinsip kehati-hatian (*prudent*) dan merupakan alat bagi manajemen

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

untuk mengamankan pelaksanaan suatu kebijakan dalam pelaksanaan proyek/bisnis dari potensi risiko-risiko yang merugikan perusahaan. *Six eyes principles* merupakan fungsi kontrol dasar yang membagi tugas (*segregation of duties*) dalam pengambilan keputusan bisnis perusahaan menjadi tiga bagian, yang terjadi dari:

1. Initiator yaitu pihak yang mengajukan usulan program/proyek,
2. Reviewer yaitu pihak yang mengkaji usulan program/proyek,
3. Approval yaitu pihak yang memberikan persetujuan atas usulan program/proyek sesuai dengan batas kewenangan yang berlaku.

## Metode Pengajuan Proyek

Pengajuan proyek atau aksi korporasi harus mendapatkan persetujuan dari Direksi berdasarkan *segregation of duties*. Untuk memperoleh persetujuan Direksi, pemilik proyek (inisiator) harus membuat proposal/ *project charter* yang dituangkan dalam nota dinas atau mekanisme lain yang sesuai, salah satunya adalah dengan formulir Nota Justifikasi Kebutuhan (NJK). NJK merupakan suatu *worksheet* (form kerja) yang di dalamnya berisi mengenai deskripsi, penjelasan ataupun suatu usulan mengenai hal-hal terkait kegiatan bisnis atau hal lain yang sesuai dan perlu diberikan persetujuan dari manajemen sesuai dengan batas kewenangannya.

Pengajuan usulan bisnis secara spesifik mencakup:

1. Seluruh usulan kegiatan bisnis baru (inisiasi bisnis);
2. Keikutsertaan tender dengan nilai penjualan di atas Rp1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah);
3. Usulan perubahan proses bisnis yang mendesak dan segera tanpa diperlukannya perubahan kebijakan yang berlaku (*existing*);
4. Usulan pengalihan dan/atau penyimpangan anggaran;
5. Usulan penyaluran Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) dengan nilai di atas Rp75.000.000,- (Tujuh Puluh Lima Juta Rupiah);
6. Usulan pembayaran denda/ penalty;
7. Kegiatan lain yang memiliki risiko tinggi dan perlu dilakukan eskalasi kepada pejabat berwenang.

Pengajuan usulan bisnis dengan menggunakan NJK, sekurang-kurangnya memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Lembar Pengesahan, terdiri dari :
  - Nama proyek
  - Ringkasan dari Usulan yang diajukan
  - Kolom tanda-tangan: *initiator*, *reviewer*, dan *approval*
2. Lampiran I / *Summary Instruction Sheet* (SIS)
 

SIS merupakan ringkasan seluruh catatan/ konsen yang berasal dari *reviewer* maupun *approval authority* dan diisi oleh *compliance officer*. SIS dapat diisi setelah proses approval selesai dan diperolehnya legal *review* pada Perjanjian Kerja Sama (PKS) serta bukti keabsahan dokumen dari jajaran *legal officer*. SIS selanjutnya akan dijadikan sebagai dokumen dalam monitoring pelaksanaan kegiatan.
3. Lampiran II / Penjelasan Kegiatan (Proposal)
 

Proposal yang diajukan menjadi lampiran dari lembar pengesahan yang berisi uraian mengenai tujuan kegiatan, latar belakang, data/ informasi/ dokumen pendukung, kondisi saat ini termasuk analisis dari sumber daya yang ada (tenaga kerja/ permesinan/ skema kerjasama/ DLL), *risk control self assessment* (RCSA), kesimpulan dan rekomendasi.

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

## Batas Kewenangan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan oleh Direksi dilakukan setelah sebelumnya melakukan Rapat Direksi, dimana keputusannya dituangkan dalam bentuk nota/nota *circulair*, maupun Keputusan Bersama di dalam BOMM (*Board of Management Meeting*).

Mempertimbangkan beragamnya jenis aktivitas perusahaan yang mempunyai risiko serta perlunya menetapkan kewenangan pemutus dalam menyetujui jenis deviasinya, maka perusahaan perlu untuk menetapkan *room of business judgment* serta regularisasi kewenangan persetujuannya secara *tiering* dalam Batas Kewenangan Pengambilan Keputusan.

Dalam proses pemberian persetujuan atau pembubuhan tanda tangan oleh pihak yang mempunyai kewenangan, prosesnya dapat dilakukan melalui media *digital signature* apabila memungkinkan untuk dilakukan dengan harus tetap memperhatikan keakuratan dan keamanannya. Pengambilan keputusan harus dilakukan sepenuhnya berdasarkan *business judgment rule* dengan tetap memperhatikan aspek profesionalisme dan pertimbangan obyektif berdasarkan faktor-faktor utama seperti *good faith*, *best interest*, *no conflict of interest*, *no ultravires*, dan *no abuse of power*.

Proses pengambilan keputusan juga harus mengutamakan prinsip Prudentiality/Kehati-hatian, dimana keputusan yang diambil tersebut telah mempertimbangkan segala risiko yang mungkin terjadi dan mengambil keputusan yang memberikan dampak kerugian seminimal mungkin bagi Perusahaan.

Aktivitas-aktivitas perusahaan yang memerlukan kewenangan berjenjang dalam proses pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas pengeluaran/penggunaan dana,
2. Semua inisiatif bisnis, investasi, strategi bisnis, yang memerlukan rekomendasi/review dari satuan kerja manajemen risiko terlebih dahulu sebelum mendapatkan persetujuan pada jenjang yang lebih lanjut.
3. Pengeluaran Surat Keputusan Perusahaan yang mengatur tentang kewenangan besaran penyaluran dana untuk kegiatan tertentu seperti tanggung jawab social dan lingkungan, penyertaan modal anak perusahaan, dan aksi korporasi lain.

Batas kewenangan pengambilan keputusan secara rinci dijelaskan dalam dokumen terpisah.

No Dokumen	: 02/RMC/DU-DK/IV/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