

Webinar

Perencanaan Manajemen Risiko

Based on PER-2/MBU/03/2023

By : Raymond Binsar, S.T., M.M., CRM0., CRMP., BCMCP., CRGP

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission from owner is strictly prohibited.



Email: raymondbinsar91@gmail.com

HP. 0813 8046 4048

Formal Education :

- ❑ September 2017 – July 2019, PPM School of Management (Magister Management – Finance Management)
- ❑ September 2009 – September 2013, Diponegoro University (Bachelor of Engineering – Industrial Engineering)

Experience :

- ❑ August 2023 – Present, Member of Global Integrated Risk Management Association (GIRMA)
- ❑ October 2022 – Present, Member of Indonesia Risk Management Professional Association (IRMAPA)
- ❑ April 2021 – Present, Section Head of Risk Management PT. Virama Karya (Persero)
- ❑ January 2018 – April 2021, Head of Risk Management & New Product Development PT. Astra Komponen Indonesia
- ❑ August 2015 – January 2018, Section Head of Research and Development PT. Astra Otoparts
- ❑ November 2014 – August 2015, Management Trainee PT. Astra International

Certification :

- ❑ CERTIFIED RISK GOVERNANCE PROFESSIONAL (CRGP)
- ❑ BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT CERTIFIED PROFESSIONAL (BCMCP)
- ❑ CERTIFIED RISK MANAGEMENT PROFESSIONAL (CRMP)
- ❑ CERTIFIED RISK MANAGEMENT OFFICER (CRMO)

Achievement :

- ❑ The Best GRC For Corporate Governance, 4 Stars in the GRC & Performance Excellence Award | 2022
- ❑ Trainer in Risk Awareness Training for Board of Commissioners, Directors, BOD-1, BOD-2, and staff at PT Virama Karya (Persero) | 2021 & 2022
- ❑ Assessment Risk Maturity Level at PT Virama Karya (Persero) | 2021
- ❑ Designing Dashboard for Risk Management Information System at PT Virama Karya (Persero) | 2021

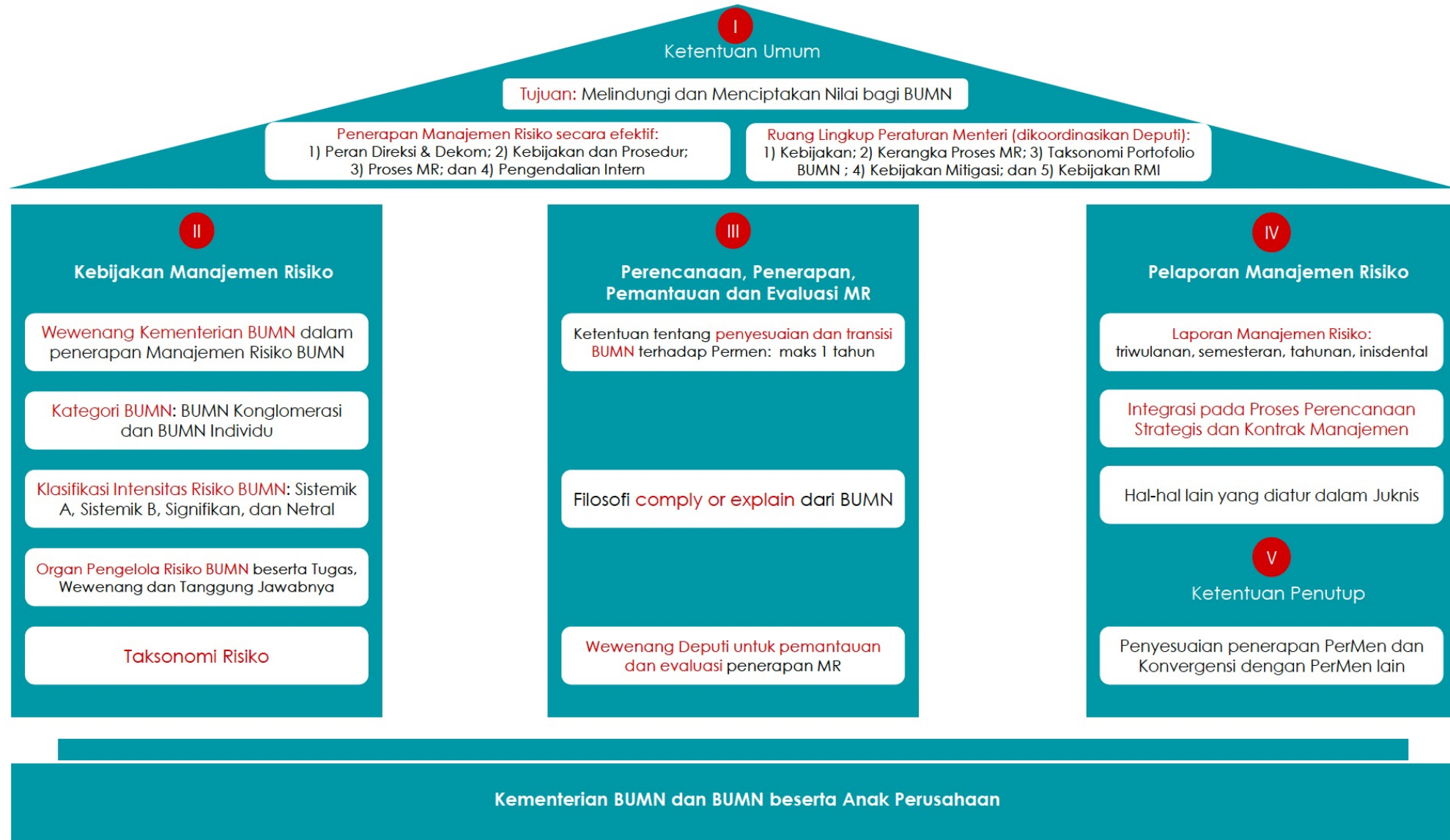
WEBINAR OBJECTIVE

Mengetahui dan memahami penerapan Manajemen Risiko sesuai Peraturan Kementerian BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.

PERATURAN MENTERI BUMN NOMOR PER-2/MBU/03/2023

- ❑ PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN
- ❑ Tujuan Peraturan Menteri ini adalah sebagai Pedoman kepada seluruh BUMN untuk penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN
- ❑ Pasal terkait Penerapan Manajemen Risiko BUMN terdapat pada **Pasal 46 sampai dengan Pasal 75**, meliputi :
 - Kebijakan Manajemen Risiko
 - Perencanaan, Penerapan, Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko
 - Pelaporan Manajemen Risiko

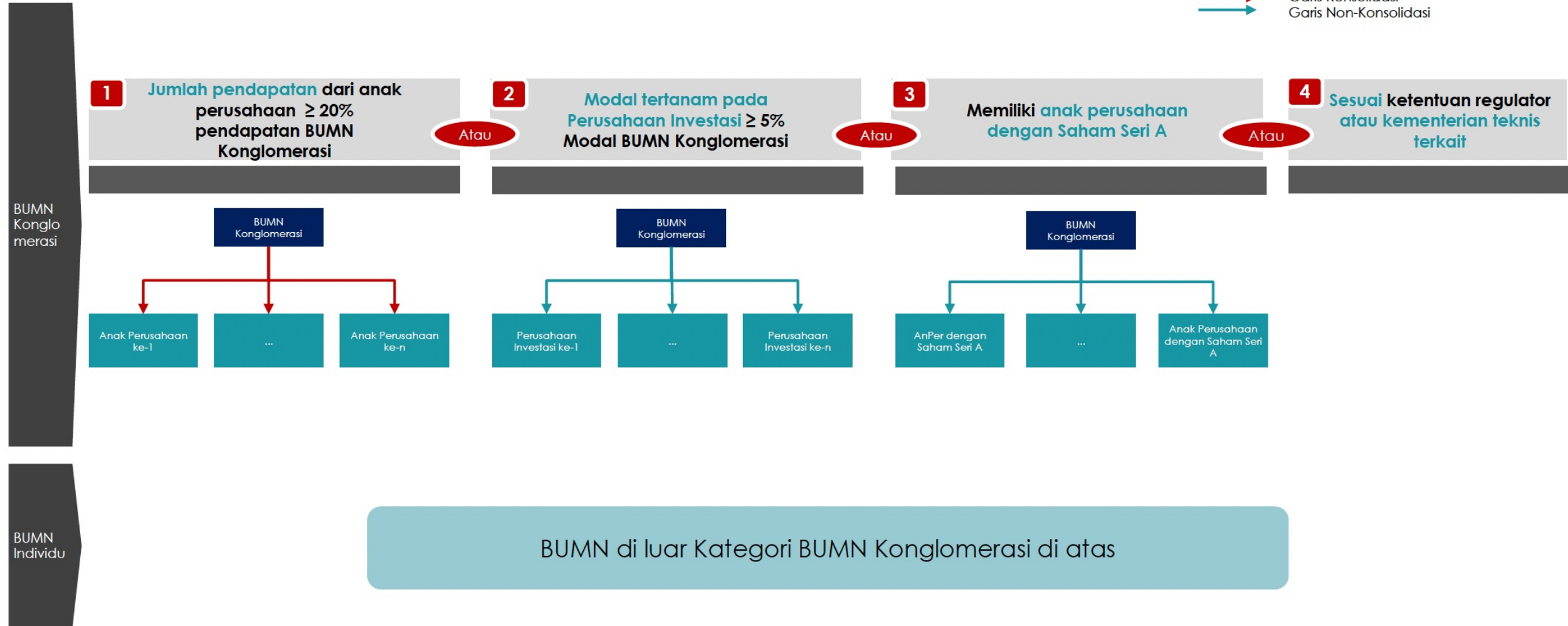
Kerangka Pengaturan Peraturan Menteri Terkait Manajemen Risiko BUMN



Pasal 50 Kategori BUMN

Keterangan

→ Garis Konsolidasi
→ Garis Non-Konsolidasi



BUMN Konglomerasi dan BUMN Individu wajib menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*)

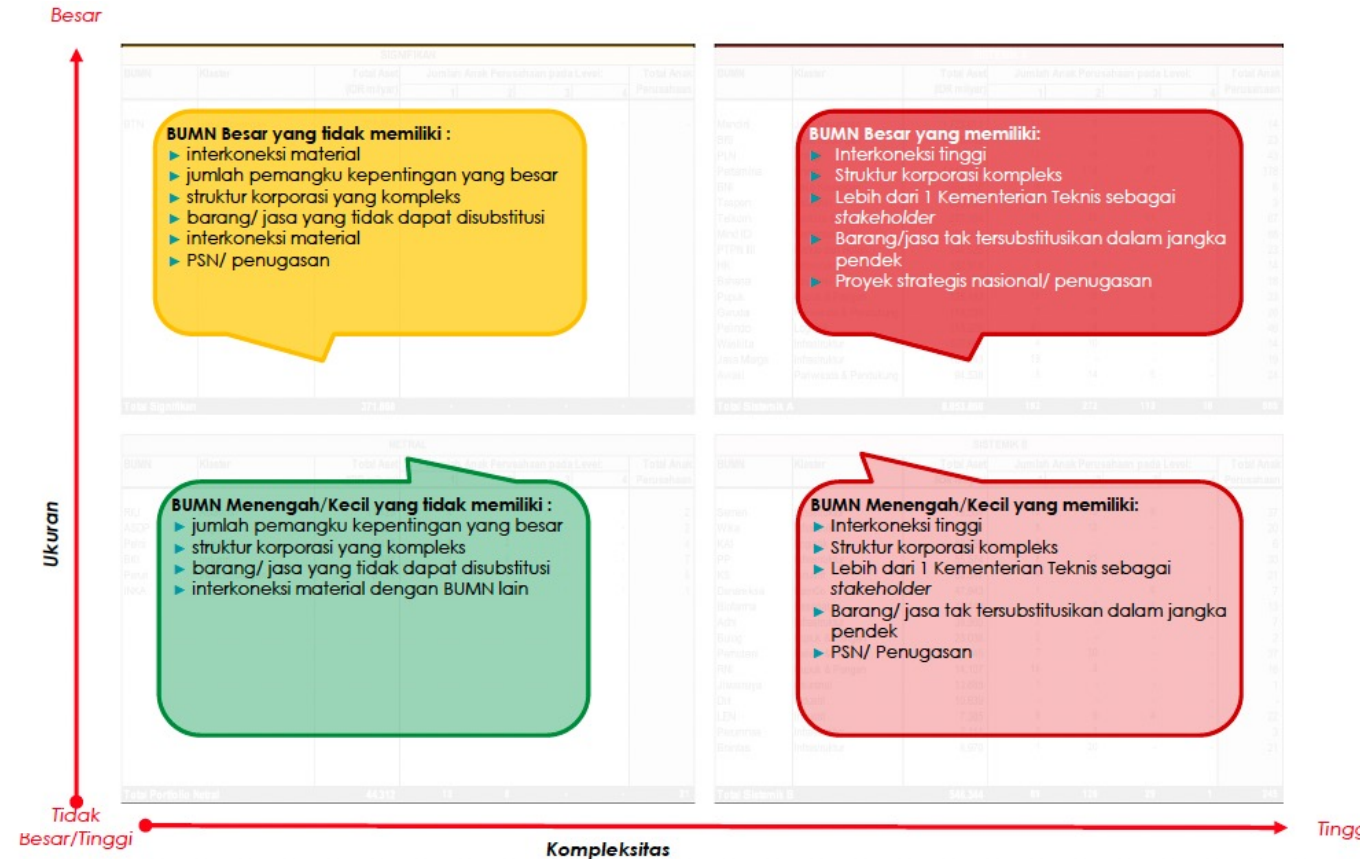
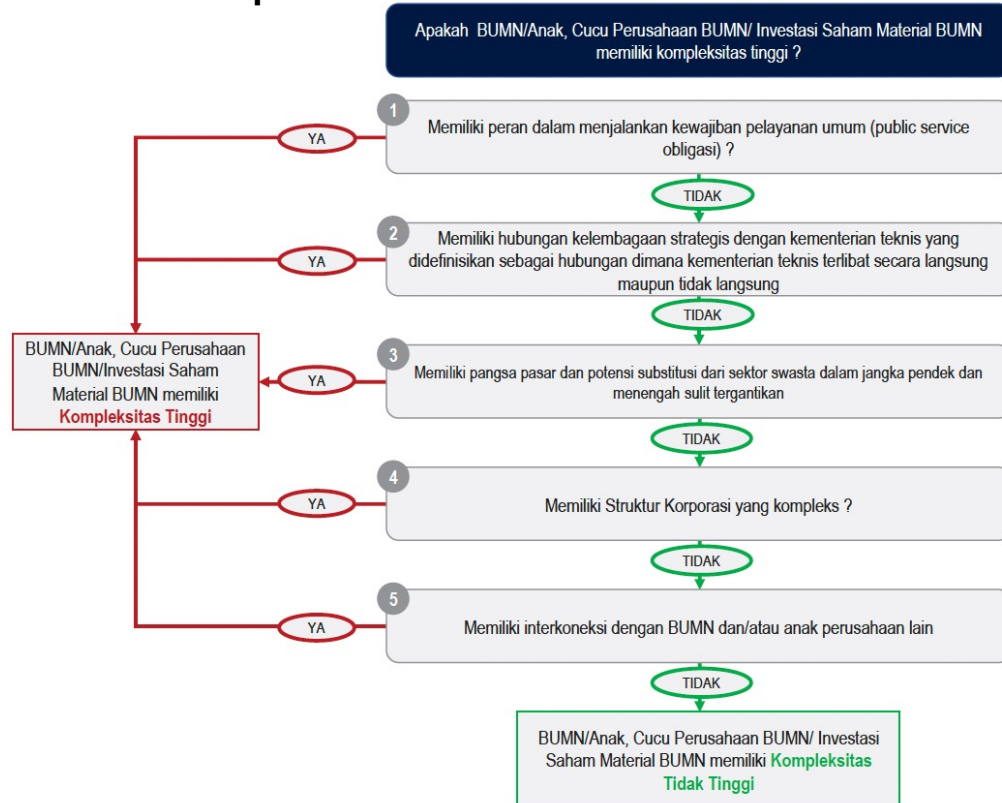
Parameter Pemetaan Klasifikasi Risiko BUMN Berdasarkan Tingkat Risiko :

1. Dimensi Ukuran

BUMN dianggap besar jika memiliki:

- Total modal lebih besar atau sama dengan Rp 25 triliun; atau
- Total aset lebih besar atau sama dengan Rp 100 triliun.

2. Dimensi Kompleksitas

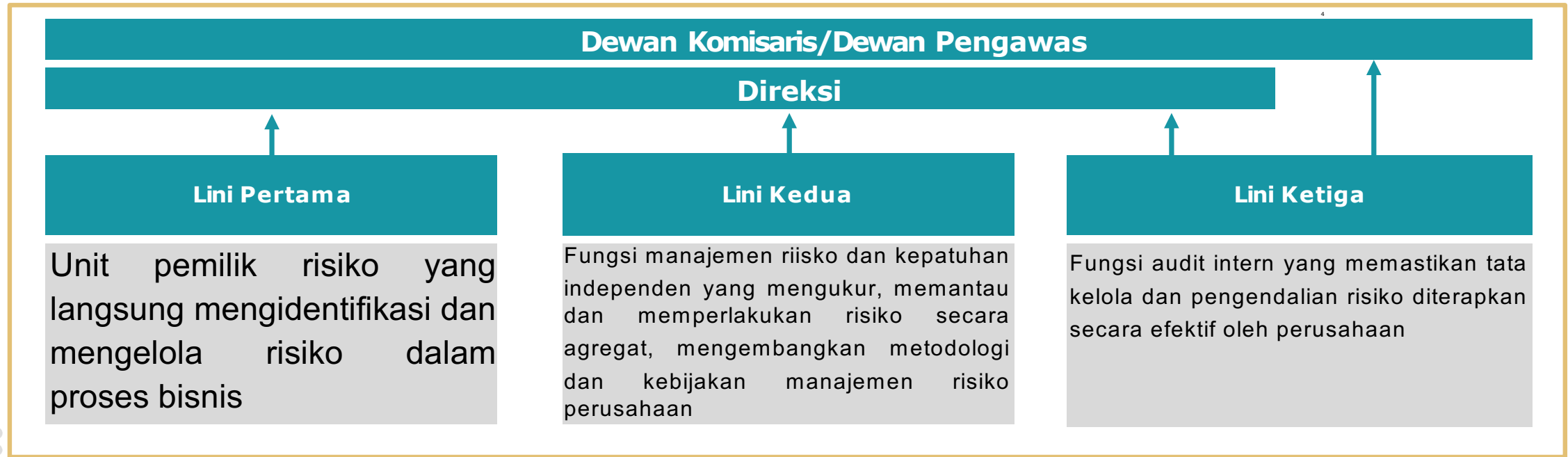


Pasal 55 Organ Pengelola Risiko

Kategori BUMN								
BUMN Konglomerasi					BUMN Individu			
Organ Pengelola Risiko	BUMN Konglomerasi				BUMN Individu			
Intensitas 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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Pasal 55 Organ Pengelola Risiko – Penerapan *Three Lines Model*

Model Tata Kelola Risiko Three Lines Model



Perengkapan Organ Pengelola Risiko wajib mengikuti *Three Lines Model* (Lini Pertama tidak boleh merangkap Lini Kedua dan Lini Ketiga, atau Lini Ketiga tidak boleh merangkap Lini Kedua).

Pasal 65 Petunjuk Teknis Mengenai Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

Komposisi Organ Pengelola Risiko

7

SPI (Lini Ketiga)

- Kepala SPI berlatar belakang atau berpengalaman bid. Bisnis akuntansi, keuangan, audit, manajemen risiko, atau kegiatan usaha korporasi.
- Anggota yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan
- Keanggotaan SPI secara komposisi memiliki latar belakang dan/atau pengalaman dalam bidang audit, keuangan, akuntansi, manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, atau kegiatan usaha korporasi.

6

Unit Kerja Manajemen Risiko (Lini Kedua)

- Kepala Unit Kerja Manajemen Risiko berada 1 tingkat di bawah Direksi yang membidangi risiko yang berpengalaman di bidang risiko, bisnis, akuntansi, keuangan, audit, kegiatan usaha korporasi.
- Anggota Unit MR latar belakang dan/atau berpengalaman dalam bidang manajemen risiko, kepatuhan, bisnis, dan/atau kegiatan usaha korporasi

5

Komite Tata Kelola Terintegrasi

- Komisaris Utama/Ketua Dewan Pengawas menjabat sebagai Ketua komite merangkap anggota
- Jika KTKT dirangkap oleh Komite lain, Ketua Dewan Pengawas/Komisaris Utama bertindak sebagai ketua saat melaksanakan fungsi TKT, sedangkan ketua Komite lainnya menjadi anggota
- Berasal dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN Induk dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan BUMN
- Anggota non-Dewan Komisaris/Dewan Pengawas tidak menjadi anggota Komite Tata Kelola Terintegrasi, tetapi dapat diberi tugas untuk membantu komite tersebut.

4

Komite Pemantau Risiko

- 1 (satu) Komisaris Independen/ anggota Dewan Pengawas Independen atau yang dapat bertindak independent sebagai Ketua merangkap anggota.
- Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau dari luar BUMN yang bersangkutan.
- Anggota komite yg bukan berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN paling banyak berjumlah 2 (dua) orang, salah satu ahli di bidang manajemen risiko.

1

Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 & PER-3/MBU/03/2023

2

Direksi

- Direksi BUMN Induk/Anak Perusahaan BUMN terdiri dari satu atau lebih anggota Direksi.
- Jika Direksi memiliki lebih dari satu anggota, salah satunya diangkat sebagai direktur utama.
- Direksi BUMN Induk/Anak Perusahaan BUMN harus memiliki setidaknya dua anggota untuk menerapkan manajemen risiko.
- Direktur utama tidak boleh merangkap sebagai Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan dan Pengelolaan Risiko.
- Jika BUMN/Anak Perusahaan BUMN memiliki komposisi Direksi yang berbeda, harus memberikan penjelasan tertulis kepada Menteri.

3

Komite Audit

- 1 (satu) Komisaris Independen/ anggota Dewan Pengawas Independen atau yang dapat bertindak independent sebagai Ketua merangkap anggota.
- Anggota komite dapat berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau dari luar BUMN yang bersangkutan
- Anggota komite yang bukan berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN paling banyak berjumlah 2 (dua) orang : 1 orang ahli di bidang keuangan atau akuntansi, dan 1 orang ahli di bidang tata Kelola perusahaan yang baik, hukum, atau kepatuhan

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko

BUMN/Anak Perusahaan BUMN



Pemenuhan kualifikasi sertifikasi saat menjabat wajib dipenuhi 1 tahun sejak menjabat

Sertifikasi sebelum & saat menjabat wajib berlaku selama masa jabatan

Pemenuhan kualifikasi pelatihan saat menjabat dilakukan sepanjang masa jabatan

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Pelatihan Organ Pengelola Risiko

Dewan Komisaris/Pengawas	Direksi		Direktur yang Membidangi Pengelola Keuangan (Lini Pertama)	Direktur yang Membidangi Pengelola Risiko (Lini Kedua)
1. Manajemen risiko 2. Fraud 3. Bisnis 4. Kegiatan usaha korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi 9. Audit	1. Manajemen risiko 2. Fraud 3. Bisnis 4. Kegiatan usaha korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi	9. Audit 10. Kegiatan korporasi signifikan BUMN, dan/atau 11. Sesuai dengan bidang tugas masing-masing Direksi	1. Keuangan 2. Akuntansi 3. Audit, dan/atau 4. dll	1. Manajemen risiko 2. Fraud 3. Bisnis 4. Kegiatan usaha korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi 9. HSSE 10. Audit, dan/atau 11. dll
▪ Min. salah satu topik pelatihan ▪ Min. berjumlah 20 jam pelatihan	▪ Min. salah satu topik pelatihan ▪ Min. berjumlah 40 jam pelatihan		▪ Selama masa jabatan, jika > 1 tahun, wajib mengikuti min. 3 topik pelatihan yang berbeda dengan 3 topik di atas ▪ Seluruh topik wajib diselesaikan selama masa jabatan jika menjabat 1 periode ▪ Min. berjumlah 40 jam pelatihan dalam 1 tahun	
❑ Program Profesi Berkelanjutan (PPL) oleh: ▪ Lembaga profesi ▪ Regulator ▪ Lembaga pelatihan yang terakreditasi oleh lembaga akreditasi dan/atau ▪ Lembaga pelatihan milik/dikendalikan oleh BUMN				

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Pelatihan Organ Pengelola Risiko

	Unit Kerja Manajemen Risiko (Lini Kedua)	Komite Audit	Komite Pemantau Risiko	Komite TKT
A Pilihan Jenis Pelatihan	1. Manajemen risiko 2. <i>Fraud</i> 3. Bisnis 4. Kegiatan Usaha Korporasi 5. Hukum, Kepatuhan 6. Keuangan, Akuntansi, Audit 7. HSSE 8. Data Analytics 9. ESG	1. Manajemen risiko 2. <i>Fraud</i> 3. Bisnis 4. Kegiatan usaha korporasi 5. Hukum 6. Kepatuhan 7. Keuangan 8. Akuntansi, dan/atau 9. Audit	1. Manajemen Risiko 2. Bisnis 3. Tata Kelola 4. <i>Fraud</i> 5. Bisnis 6. Kegiatan usaha korporasi 7. Hukum 8. Kepatuhan 9. Keuangan 10. Akuntansi 11. Audit, dan/atau 12. HSSE	1. Tata kelola perusahaan
B Durasi Pelatihan per tahun	▪ Kepala & anggota masing-masing 1 pelatihan ▪ Min. berjumlah 60 jam pelatihan dalam 1 tahun ▪ Jika > 1 tahun, min. 3 pelatihan dgn topik berbeda	Min. berjumlah 20 jam pelatihan		
C Program & Penyelenggara	❑ Program Profesi Berkelanjutan (PPL) oleh: ▪ Lembaga profesi ▪ Regulator ▪ Lembaga pelatihan yang terakreditasi oleh lembaga akreditasi dan/atau ▪ Lembaga pelatihan milik/dikendalikan oleh BUMN			

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Pelatihan Organ Pengelola Risiko

	SPI (Lini Ketiga)	Unit Pemilik Risiko (Lini Pertama)
A Pilihan Jenis Pelatihan	1. Audit 2. Manajemen risiko 3. Fraud 4. Bisnis 5. Kegiatan usaha korporasi 6. Hukum 7. Kepatuhan 8. Keuangan, atau 9. Akuntansi	- Manajemen risiko - Pengendalian internal Peserta: - BOD-1 & BOD-2 - Min. 1 staf yg bertugas mengelola manajemen risiko pada Unit Pemilik Risiko
B Durasi Pelatihan	- Kepala: Min. berjumlah 40 jam pelatihan dalam 1 tahun - Anggota: Min. berjumlah 20 jam pelatihan dalam 1 tahun	Min. 10 jam pelatihan dalam 1 tahun, min. setiap 2 tahun
C Program & Penyelenggara	☐ Program Profesi Berkelanjutan (PPL) oleh: - Lembaga profesi - Regulator - Lembaga pelatihan yang terakreditasi oleh lembaga akreditasi dan/atau - Lembaga pelatihan milik/dikendalikan oleh BUMN	

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Sertifikasi Organ Pengelola Risiko

	Dewan Komisaris/Pengawas	Direksi	Direktur yang Membidangi Pengelolaan Keuangan (Lini Pertama)	Direktur yang Membidangi Pengelolaan Risiko (Lini Kedua)
A Pilihan Jenis Sertifikasi	1. Bisnis 2. Kegiatan usaha korporasi 3. Hukum 4. Manajemen risiko 5. Kepatuhan 6. Keuangan 7. Akuntansi	1. Kegiatan usaha korporasi 2. Hukum 3. Manajemen risiko 4. Kepatuhan 5. Keuangan 6. Akuntansi, dan/atau 7. Sesuai bidang tugas masing2 Direksi	1. Keuangan 2. Akuntansi 3. Audit, dan/atau 4. Sertifikasi yg diwajibkan o/ regulasi masing2 sektor BUMN	1. Manajemen risiko 2. Fraud 3. Kepatuhan, dan/atau 4. HSSE
B Jumlah Sertifikasi per tahun	Min. 1 sertifikasi			
C Ketentuan & Penyelenggara	▪ Diterbitkan oleh dewan sertifikasi/regulator/organisasi profesi terkait yang diakui secara nasional dan/atau internasional ▪ Lembaga penerbit sertifikasi memiliki standar dan dewan standar profesi dan etika ▪ Sertifikasi diwajibkan berlaku selama masa jabatan.			

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi Sertifikasi Organ Pengelola Risiko

A Pilihan Jenis Sertifikasi

Unit Kerja Manajemen Risiko (Lini Kedua)	
1.	Manajemen risiko
2.	Fraud
3.	Bisnis
4.	Kegiatan usaha korporasi
5.	Hukum
6.	Kepatuhan
7.	Keuangan
8.	Akuntansi
9.	Audit, dan/atau
10.	HSSE

B Jumlah Sertifikasi per tahun

- Kepala Unit Kerja MR & anggota: min. 1 sertifikasi yang dipenuhi maks. 1 tahun sejak menjabat - Jika > 1 tahun, min. 3 sertifikasi
--

C Ketentuan & Penyelenggara

- Diterbitkan oleh dewan sertifikasi/regulator/organisasi profesi terkait yang diakui secara nasional dan/atau internasional - Lembaga penerbit sertifikasi memiliki standard dewan standar profesi dan etika - Sertifikasi diwajibkan berlaku selama masa jabatan.	- Kepala & Anggota min. 1 sertifikasi yg dipenuhi selama masa jabatan - Jika > 1 tahun, wajib mengikuti min. sertifikasi yg berbeda dgn 3 topik di atas
---	---

Komite Audit	
SEBELUM MENJABAT	SAAT MENJABAT
- Keuangan & akuntansi ATAU - tata kelola perusahaan, hukum & kepatuhan (sesuai pengetahuan &/ keahlian masing2)	- Audit - Fraud - Bisnis - Kegiatan usaha korporasi - Hukum - Kepatuhan - Keuangan - Akuntansi, dan/atau - Manajemen risiko

Min. 1 sertifikasi lanjutan saat menjabat

Komite Pemantau Risiko	
SEBELUM MENJABAT	SAAT MENJABAT
Manajemen Risiko ATAU bidang lain sesuai pengetahuan &/ keahlian masing2	- Manajemen Risiko - Bisnis - Kegiatan usaha korporasi - Hukum - Kepatuhan - Akuntansi - Audit, dan/atau - HSSE

Min. 1 sertifikasi lanjutan saat menjabat

Komite TKT
Tata kelola perusahaan

Min. 1 sertifikasi

SPI (Lini Ketiga)	
SEBELUM MENJABAT	SAAT MENJABAT
	- Audit - Manajemen risiko - Fraud - Bisnis - Kegiatan usaha korporasi - Hukum - Kepatuhan - Keuangan, atau - Akuntansi

Pasal 65 Petunjuk Teknis Ketentuan Kualifikasi SPI Sebelum Menjabat

Khusus SPI, selain sudah memiliki sertifikasi di bidangnya, **sebelum menjabat wajib telah memenuhi kualifikasi Integritas & Sikap**. Saat menjabat sbg Organ Pengelola Risiko, wajib mengikuti Pelatihan dan Sertifikasi lanjutan

SEBELUM MENJABAT		
KEPALA & ANGGOTA SPI	KEPALA SPI	
A SERTIFIKASI 1. Bisnis; 2. Akuntansi; 3. Keuangan; 4. Audit; 5. Manajemen Risiko; atau 6. Kegiatan Usaha Korporasi	B INTEGRITAS Kriteria ▪ Tidak pernah terbukti bertindak fraudulent ▪ Tidak pernah menjadi penyebab tunggakan perpajakan perusahaan > 2 tahun buku ▪ Tidak pernah terbukti melakukan tindak pidana/kejahatan yg merugikan negara & perusahaan ▪ Tidak pernah menjadi penyebab unsolved default credit	C SIKAP Kriteria ▪ Independensi ▪ Objektivitas ▪ Profesionalisme

Pasal 66 Taksonomi Risiko BUMN

Terintegrasi dan Teragregasi

Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)		Peristiwa Risiko (T3)							
1	Tema Risiko Portofolio BUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN	1.1.3	Risiko 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	Risiko Hukum, Reputasi dan Kepatuhan
				3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek	3.6.14	Peristiwa Risiko terkait Teknologi dan Keamanan Siber	3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial dan Lingkungan	3.6.16	Peristiw 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				

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

1. Kebijakan Strategi Risiko (*Risk Appetite Statement*) KBUMN

Dalam rangka **menciptakan dan melindungi nilai BUMN** serta **mendukung pertumbuhan bisnis BUMN yang berkelanjutan** sesuai dengan implementasi Peta Jalan BUMN 2020-2024, Kementerian BUMN memiliki strategi risiko yang dituangkan dalam *Risk Appetite Statement*

Sikap Terhadap Risiko*)	Pernyataan Selera Risiko (<i>Risk Appetite Statement</i> /"RAS") Kementerian BUMN
Tidak Toleran	1. Kementerian BUMN tidak memberikan ruang bagi BUMN melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk kerusakan terhadap lingkungan dan kelalaian terhadap keamanan siber dan perlindungan data pribadi. 2. Kementerian BUMN mewajibkan BUMN untuk menjalankan bisnis dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dan manajemen risiko yang terintegrasi, melengkapi dan menjalankan organ pengelola risiko secara aktif dan prudent serta menjunjung tinggi core value AKHLAK. 3. Kementerian BUMN berkomitmen memenuhi target pembayaran dividen BUMN kepada negara sesuai dengan target yang ditetapkan dalam UU APBN.D15
Konservatif	4. Kementerian BUMN mendukung BUMN untuk mengerjakan penugasan pemerintah dalam bentuk proyek strategis nasional atau untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan ketentuan secara finansial fisibel atau apabila tidak fisibel secara finansial diberikan kompensasi/subsidi atau pembiayaan dari PMN untuk memperoleh margin yang wajar. 5. Kementerian BUMN mewajibkan BUMN memenuhi kewajiban keuangan dan mempertahankan struktur keuangan yang sehat dan menjaga keberlangsungan usaha secara berkesinambungan. 6. Kementerian BUMN memandatkan BUMN berfokus menjalankan kegiatan bisnis utamanya secara tepat waktu, tepat sasaran dan menjalankan dengan itikad baik.
Moderat	7. Kementerian BUMN mewajibkan BUMN melakukan optimalisasi pengelolaan volatilitas pasar dan makroekonomi dengan menerima konsekuensi beban secara terukur.
Strategis	8. Kementerian BUMN mendorong BUMN secara aktif dan dengan mempertimbangkan kalkulasi risiko yang matang untuk menciptakan nilai melalui inovasi model bisnis, eksplorasi dan pengembangan, optimalisasi penataan portofolio, dan pertumbuhan anorganik yang mempertimbangkan aspek environmental, social dan governance (ESG) dengan menerima konsekuensi peningkatan penambahan biaya modal (CAPEX) dengan risiko yang wajar dan terukur serta sepadan dengan kembalian investasi. 9. Kementerian BUMN mendorong BUMN mengoptimalkan sumber daya idle atau yang belum memenuhi kapasitas usaha melalui berbagai upaya organik dan anorganik dengan menerima risiko bisnis yang wajar dan terukur.

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

1. Kebijakan Strategi Risiko (*Risk Appetite Statement*) KBUMN

*) Keterangan:

a. Tidak Toleran:

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

b. Konservatif:

- 1) Berhati-hati dalam mengambil risiko, dengan memilih beberapa risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha.
- 2) 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.

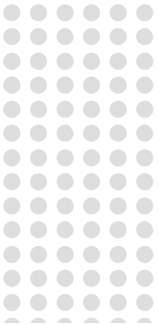
c. Moderat:

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

d. Strategis:

- 1) 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.
- 2) Keputusan bisnis didasarkan pada analisis risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

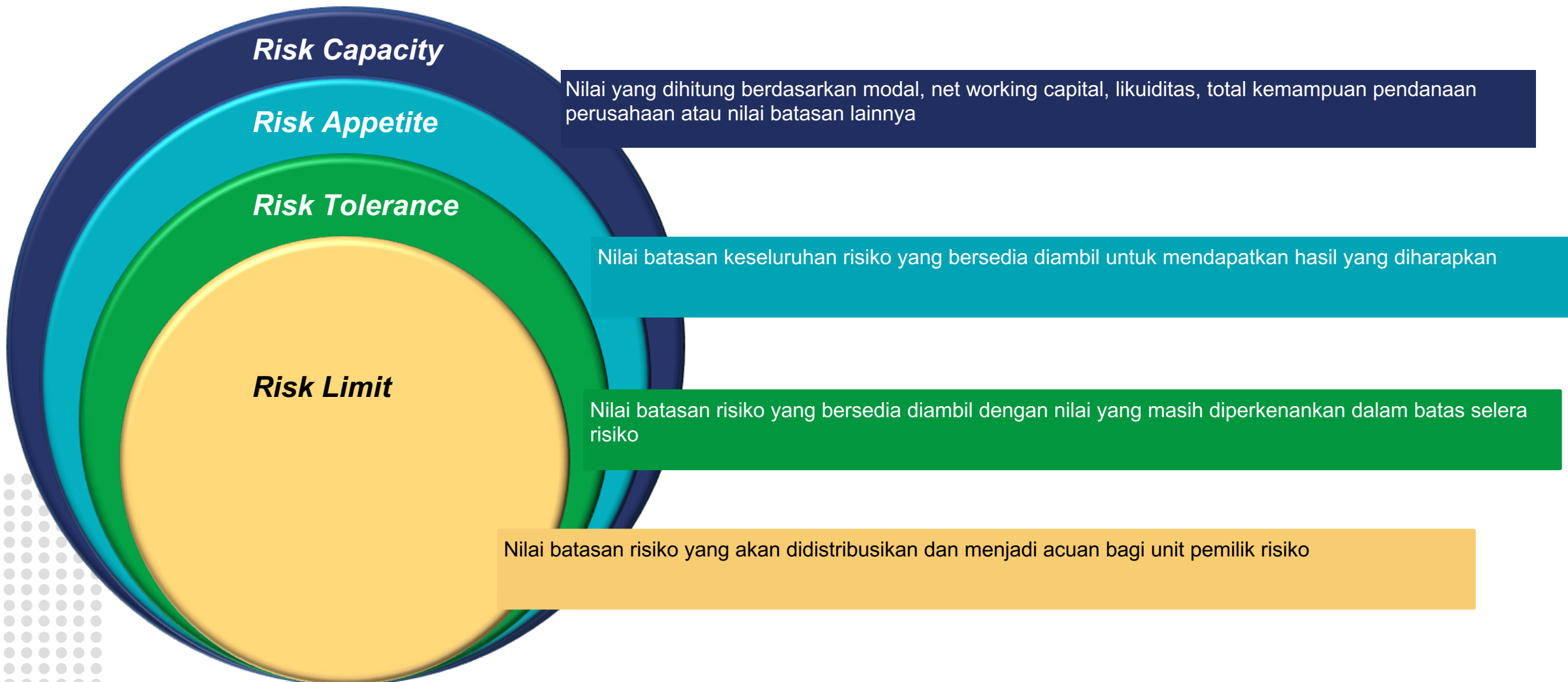


Ilustrasi Template *Risk Appetite Statement* BUMN

Kategori Risiko BUMN	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Risk Appetite Statement	Sikap Terhadap Risiko	Parameter	Satuan Ukuran	Nilai Batasan/Limit
Hukum & Kepatuhan	Risiko Industri Umum – Reputasi & Kepatuhan	PT ABC (Persero) tidak mentoleransi terhadap segala bentuk pelanggaran peraturan dan perundangan dalam menjalankan bisnisnya	Tidak Toleran	Penalty	Jumlah	0
Teknologi Informasi	Risiko Industri Umum – Teknologi & Keamanan Siber	PT ABC (Persero) menerima risiko yang rendah atas dampak dari risiko serangan cyber, tingkat keamanan informasi, perlindungan data pribadi dan kehandalan infrastruktur IT	Tidak Toleran	1. Successful Cyber Attacks	1. #	1. 0
				2. Critical System Downtime	2. Jam	2. 4
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

2. Penentuan Satuan Moneter atas *Risk Capacity*, *Risk Appetite*, *Risk Tolerance* dan *Risk Limit*



 Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

2. Ilustrasi Template Satuan Moneter atas *Risk Capacity*, *Risk Appetite*, *Risk Tolerance* dan *Risk Limit*

Nama Perusahaan	Risk Capacity	Risk Appetite	Risk Tolerance	%	Limit Risiko
PT ABC (Persero)	NWC	3% RC	3% RC – 5% RC	100%	80% RT

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

No	Aspirasi Pemegang Saham Fungsi Manajemen Risiko
1. Strategi Risiko dan Perencanaan Risiko dalam Penyusunan RKAP 2024	
D	1) Profil risiko memuat informasi paling sedikit: (i) sasaran, (ii) strategi, (iii) taksonomi risiko, (iv) peristiwa risiko, (v) penyebab risiko, (vi) Key Risk Indicator (KRI), dan (vii) threshold KRI dalam 3 (tiga) kategori yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman sebagai early warning signal, (viii) kontrol saat ini (existing control) dan penilaian efektivitas kontrol, (ix) dampak risiko, dan (x) perkiraan waktu terjadinya eksposur risiko
	2) Perhitungan risiko terdiri dari risiko inheren dan risiko residual, memuat informasi paling sedikit: (i) peristiwa risiko, (ii) kuantifikasi risiko inheren, dan (iii) kuantifikasi risiko residual
	a) Nilai risiko inheren dan risiko residual terdiri dari: (i) eksposur risiko, (ii) skala risiko, dan (iii) level risiko;
	b) Perhitungan eksposur risiko terdiri dari: i. Eksposur risiko kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan, dikali dengan nilai Probabilitas (%). ii. Eksposur risiko kualitatif dihasilkan dari perkalian skor Risiko (berupa penilaian skala dampak dikali dengan 1% dari batasan risiko/risk limit level enterprise/korporat yang ditetapkan dalam strategi Risiko), dikali dengan nilai Probabilitas (%).
	c) Perhitungan skala risiko menggunakan kriteria skala dampak dan skala probabilitas sebagaimana ketentuan dalam Petunjuk Teknis mengenai Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN. Untuk kepentingan internal perusahaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi risiko yang lebih mendalam, BUMN dapat menetapkan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas yang berbeda dengan acuan pada Petunjuk Teknis tersebut

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

Ilustrasi Template Profil Risiko

No.	Sasaran	Kategori Risiko T2 & T3 KBUMN	Peristiwa Risiko	Penyebab risiko	Key Risk Indicators	Kategori Threshold KRI			Existing Control	Penilaian Efektivitas Kontrol	Deskripsi Dampak	Perkiraan Waktu Terpapar Risiko
						Aman	Hati-Hati	Bahaya				
1	Perolehan Nilai Penjualan sesuai Target RKAP Tahun 2024	Risiko Industri Umum - Formulasi Operasional		1. 2. 3.					1. 2. 3.			Jan - Des
2	Perolehan Nilai Penjualan sesuai Target RKAP Tahun 2024	Risiko Industri Umum - Formulasi Operasional		1. 2. 3.					1. 2. 3.			Jan - Des

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

Ilustrasi Template Risiko Inherent Kuantitatif

No. Risiko	Peristiwa risiko	Risiko Inheren											
		Asumsi Perhitungan Dampak	Nilai Dampak	Skala Dampak		Nilai Probabilitas	Skala Probabilitas		Eksposur Risiko	Skala Risiko		Level Risiko	
				BUMN	KBUMN		BUMN	KBUMN		BUMN	KBUMN	BUMN	KBUMN
1												High	
2												High	
3												Moderate to High	

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

Ilustrasi Template Perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residual

No	Risk Owner	Kategori Risiko	Peristiwa risiko	Dampak Laporan Keuangan (Revenue / Expense) (R/E)	Dampak Risiko Inheren	Level Risiko Inherent	Penjelasan Dampak Risiko Inheren	Dampak Residual	Level Residual
1						High			Moderate
2						High			Moderate
3						Moderate to High			Moderate

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

No	Aspirasi Pemegang Saham Fungsi Manajemen Risiko												
1. Strategi Risiko dan Perencanaan Risiko dalam Penyusunan RKAP 2024													
	d) Perhitungan level risiko menggunakan hasil pemetaan dengan skala risiko sebagai berikut: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Skala Risiko</th><th>Level Risiko</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 5</td><td>Low</td></tr> <tr> <td>6 - 11</td><td>Low to Moderate</td></tr> <tr> <td>12 - 15</td><td>Moderate</td></tr> <tr> <td>16 - 19</td><td>Moderate to High</td></tr> <tr> <td>20 - 25</td><td>High</td></tr> </tbody> </table>	Skala Risiko	Level Risiko	1 - 5	Low	6 - 11	Low to Moderate	12 - 15	Moderate	16 - 19	Moderate to High	20 - 25	High
Skala Risiko	Level Risiko												
1 - 5	Low												
6 - 11	Low to Moderate												
12 - 15	Moderate												
16 - 19	Moderate to High												
20 - 25	High												
	e) Hasil kuantifikasi risiko inheren disajikan paling sedikit memuat: (i) asumsi perhitungan dampak, (ii) nilai dampak rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk risiko kuantitatif atau nilai skor risiko untuk risiko kualitatif, (iii) skala dampak, (iv) skala probabilitas, (v) eksposur risiko, (vi) skala risiko, dan (vii) level risiko												
	f) Hasil kuantifikasi risiko residual disajikan dalam target triwulan paling sedikit memuat: (i) target nilai dampak tiap triwulan, (ii) target skala dampak tiap triwulan, (iii) target nilai probabilitas tiap triwulan, (iv) target skala probabilitas tiap triwulan, (v) target eksposur risiko tiap triwulan, (vi) target skala risiko tiap triwulan, dan (vii) target level risiko tiap triwulan												
	g) Penjabaran target risiko residual triwulan disesuaikan berdasarkan sifat dan karakter setiap risiko seperti ditinjau dari estimasi waktu terjadinya (one shot atau continuous)												
	3) Rencana perlakuan risiko disusun untuk menurunkan tingkat risiko sesuai dengan target risiko residual, yang memuat informasi paling sedikit: (i) opsi perlakuan risiko dengan pilihan accept/monitor, reduce/mitigate, transfer/sharing, (ii) kegiatan rencana perlakuan risiko, (iii) jenis program kegiatan di dalam RKAP, (iv) output kegiatan perlakuan risiko, (v) anggaran biaya perlakuan risiko, (vi) pejabat yang bertanggung jawab, (vii) timeline pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko												

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

Ilustrasi Template Kuantifikasi Risiko Residual Tiap Triwulan

No. Risiko	Peristiwa risiko	Target Risiko Residual																											
		Nilai Dampak				Skala Dampak				Nilai Probabilitas				Skala Probabilitas				Skala Risiko								Level Risiko			
						BUMN								BUMN				BUMN				BUMN				BUMN			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1																								High	High	Moderate to High	Moderate		
2																									High	High	Moderate to High	Moderate	
3																									Moderate to High	Moderate to High	Moderate to High	Moderate	

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

Ilustrasi Template Rencana Perlakuan Risiko

No. Risiko	No. Penyebab Risiko	Penyebab risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Jenis Rencana Perlakuan Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Output Perlakuan Risiko	Biaya Perlakuan Risiko (Rp/Mata Uang Lain)	Jenis Program Dalam RKAP	PIC
1			Reduce/mitigate	Peningkatan Efektivitas Pelaksanaan Kontrol					
2			Transfer/sharing	Peningkatan Kecukupan Desain Kontrol dan Peningkatan Efektivitas Pelaksanaan Kontrol					
3			Avoid/hindari	Peningkatan Kecukupan Desain Kontrol dan Perbaikan Melalui Breakthrough Project					

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

No

Aspirasi Pemegang Saham Fungsi Manajemen Risiko

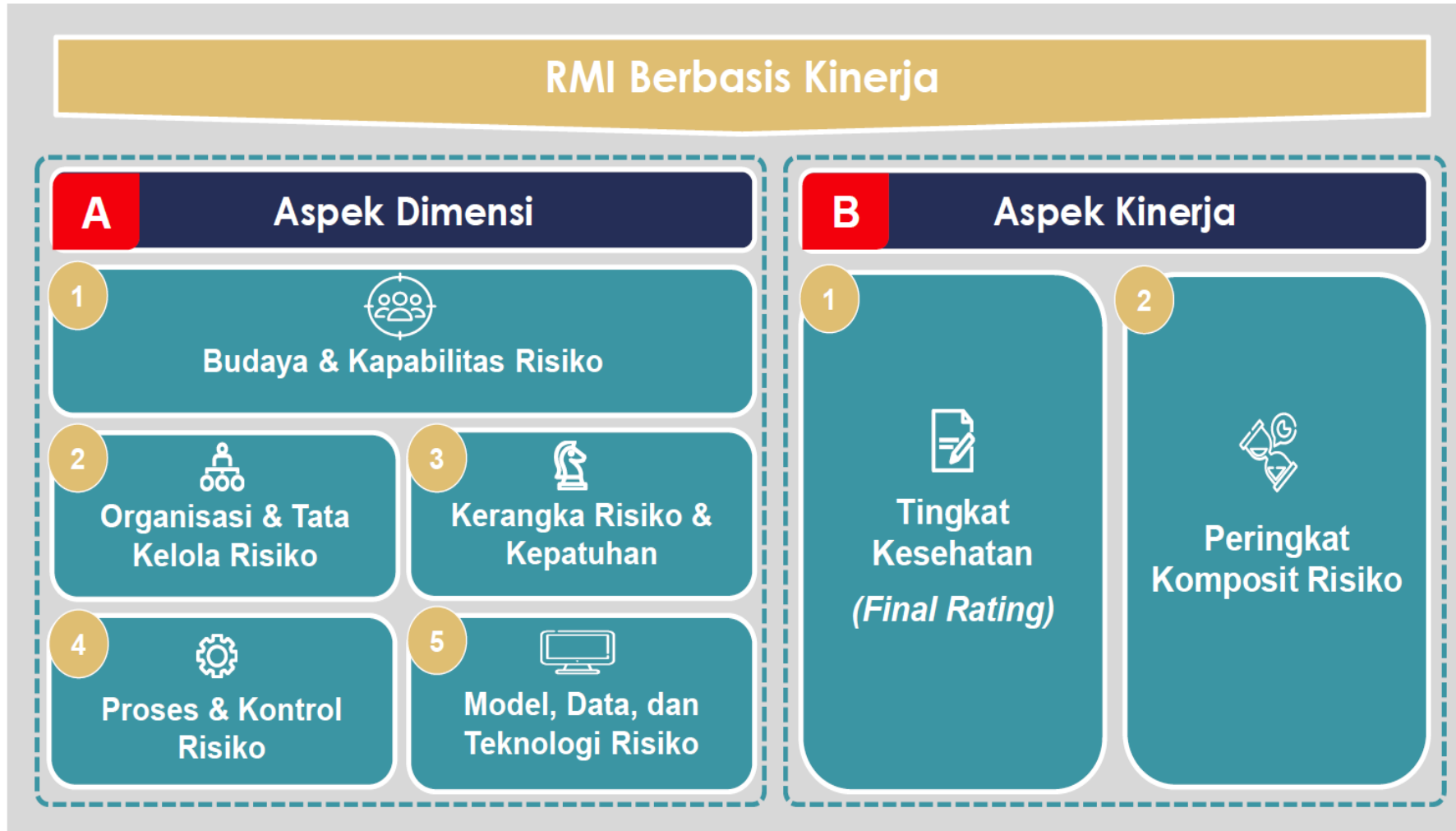
1. Strategi Risiko dan Perencanaan Risiko dalam Penyusunan RKAP 2024

4) Peta risiko memuat informasi posisi risiko inheren dan posisi risiko residual dalam pemetaan warna skala hasil kalibrasi antara skala probabilitas dengan skala dampak yang mengacu pada heatmap sebagai berikut:

		Dampak				
		1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Menengah	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Kemungkinan	5 Hampir selalu terjadi	Moderate	Moderate to High	Moderate to High	High	High
	4 Sering terjadi	Low to Moderate	Moderate	Moderate to High	High	High
	3 Mungkin terjadi	Low to Moderate	Low to Moderate	Moderate	Moderate to High	High
	2 Jarang terjadi	Low	Low to Moderate	Moderate	Moderate to High	Moderate to High
	1 Hampir tidak pernah terjadi	Low	Low	Low to Moderate	Moderate	Moderate to High

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

3. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)



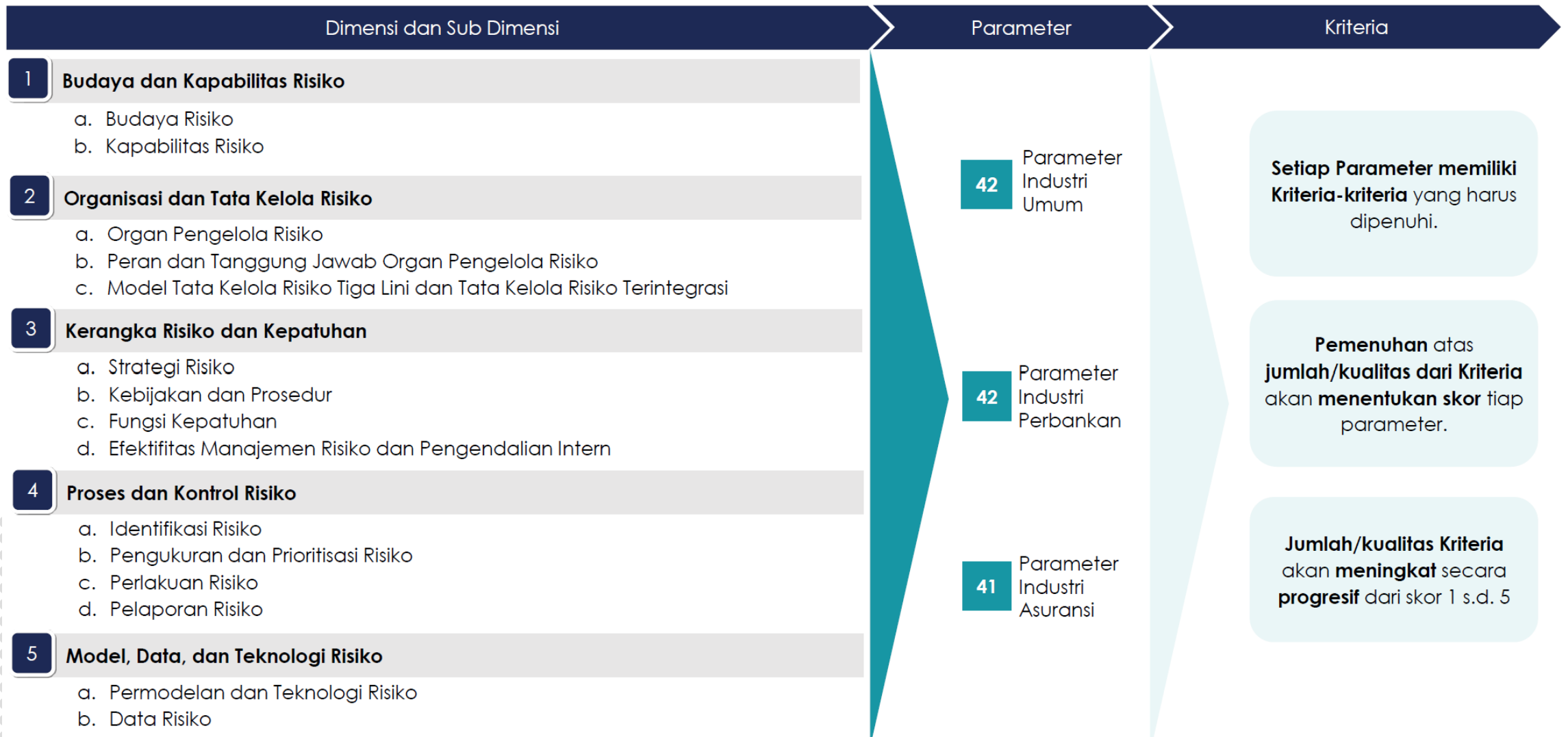
Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Menggabungkan antara Penilaian RMI berdasarkan **Dimensi dengan realisasi kinerja** yang terdiri dari Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) dan Peringkat Komposit Risiko

Tujuan Penilaian RMI berbasis kinerja adalah meyakinkan bahwa **Tingkat Kematangan Risiko** sinkron dengan hasil kinerja

Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

3. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) – Aspek Dimensi



Proses Perencanaan, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko Sesuai Aspirasi Pemegang Saham (APS) Fungsi Manajemen Risiko

3. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) – Aspek Kinerja



Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*)

Merujuk pada Pasal 1 angka 51 Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023

Tingkat Kesehatan dinilai menggunakan Peringkat Akhir (*Final Rating*).

Peringkat Akhir (*Final Rating*) merupakan peringkat perusahaan secara konsolidasi yang telah memperhitungkan faktor hubungan/dukungan dengan/dari induk Perusahaan dan/atau pemerintah



Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) yang dijadikan sebagai rujukan dalam Penilaian RMI adalah **angka yang diterbitkan oleh perusahaan pemeringkat**

Peringkat Komposit Risiko

Merujuk pada **Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko**, penentuan peringkat komposit Risiko BUMN didasarkan pada dua variabel penilaian yaitu:

Kualitas Penerapan
Manajemen Risiko (KPMR)

Kinerja



Terima Kasih Atas Perhatian & Dukungannya

Raymond Binsar

Email: raymondbinsar91@gmail.com

HP. 0813 8046 4048