

PERATURAN DIREKSI

Nomor : PD 23 007

Tentang

PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DIREKSI PT BARATA INDONESIA (Persero),

- MENIMBANG** : 1. Bahwa PT Barata Indonesia (Persero) merupakan entitas Badan Usaha Milik Negara sehingga diperlukan pengelolaan manajemen risiko secara komprehensif.
2. Bahwa untuk memberikan arah dan kepastian hukum dalam penatakelolaan manajemen risiko dibutuhkan suatu landasan yang selaras dan terintegrasi secara konsolidasi di Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
3. Bahwa pertimbangan nomor 1, 2, dan 3 di atas, maka perlu kiranya ditetapkan Peraturan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi tentang Pedoman Umum Penerapan Manajemen Risiko di PT Barata Indonesia (Persero).
- MENGINGAT** : 1. Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara..
2. Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara. Sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.
4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
5. Anggaran Dasar PT Barata Indonesia (Persero) yang dimuat dalam Akta No. 06 tanggal 22 Oktober 2020 Notaris Herawati, S.H berdasarkan Surat Persetujuan Menteri BUMN Republik Indonesia selaku RUPS PT Barata Indonesia (Persero) No. S-764/MBU/09/2020, Tgl. 25 September 2020.

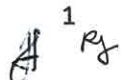
MEMUTUSKAN:

- MENETAPKAN** : **PERATURAN DIREKSI PT BARATA INDONESIA (Persero) TENTANG PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO**

Pasal 1

Pengertian

1. Agen Risiko adalah personil yang diangkat melalui Surat Keputusan (SK) Direksi dan berkemampuan dalam menjalankan manajemen risiko di tiap-tiap unit kerja pemilik risiko.
2. Analisis risiko (*risk analysis*) adalah proses yang sistematis untuk memahami jenis risiko dan menyimpulkan atau memperkirakan besarnya tingkat risiko berdasarkan tingkat konsekuensi risiko dapat ditimbulkan dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya risiko tersebut (memberikan dasar untuk melakukan evaluasi risiko dan keputusan dalam rangka perlakuan/tindakan atas risiko).

 ¹ 

3. Biro Pengembangan Usaha adalah unit kerja Perusahaan yang memfasilitasi, mengkoordinir, mendampingi dan melaporkan keseluruhan proses manajemen risiko baik Kantor Pusat, maupun Pabrik, dan *Project* kepada Direksi Perusahaan.
4. Dewan Komisaris, adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan Pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.
5. Direksi, adalah organ perusahaan yang berwewenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
6. Evaluasi risiko (*risk evaluation*) adalah proses pemberian tanggapan terhadap tingkat risiko yang telah dianalisis, apakah risiko tersebut dapat diterima ataupun tidak dapat diterima, sehingga dari hasil evaluasi risiko tersebut akan menjadi dasar di dalam pembuatan keputusan untuk perencanaan tindak lanjut.
7. *Form Register Risiko* adalah kertas kerja bagi Pemilik Risiko untuk mengukur risiko- risiko yang relevan pada unit kerjanya untuk dilakukan penilaian risiko (identifikasi risiko, analisis risiko, serta evaluasi risiko), kemudian berdasarkan tingkat risiko yang telah dianalisis dibuatkan rencana perlakuan risiko untuk menindak lanjuti risiko tersebut.
8. *Fraud* adalah isu yang dihadapi semua Perusahaan terlepas dari ukuran, industri atau negara. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menilai risiko fraud pada tingkat entitas, anak perusahaan, divisi, unit operasi, dan fungsional.
9. Frekuensi kejadian adalah suatu ukuran jumlah atau banyaknya suatu peristiwa (situasi/ kejadian) tertentu terjadi per unit satuan waktu, dimana semakin banyak suatu peristiwa (situasi/ kejadian) terjadi, maka semakin tinggi pula risikonya (menunjukkan tingkat risiko).
10. *General Manager* adalah pimpinan tertinggi di Divisi atau Biro.
11. Identifikasi risiko (*risk identification*) adalah proses dalam penentuan *what*, *why*, dan *how* dari suatu peristiwa risiko dapat terjadi.
12. Keadaan darurat (*emergency indicator*) adalah situasi setelah terjadinya suatu peristiwa (situasi/ kejadian atau *event*) yang tidak diharapkan yang menimbulkan akibat/konsekuensi kerugian cukup besar (parah) ditandai dengan terganggunya sebagian besar kegiatan operasi Perusahaan atau adanya korban jiwa yang meninggal dunia.
13. Kerugian (*loss*) adalah setiap akibat / konsekuensi (*impact*) negatif atau yang bersifat merugikan, baik dalam aspek keuangan, keselamatan, pelayanan maupun aspek-aspek lainnya.
14. KPI (*key performance indicator*) adalah indikator keberhasilan kunci/pokok/utama baik berupa finansial ataupun non finansial dari suatu aktivitas kunci proses maupun proyek yang dilakukan oleh suatu entitas di dalam organisasi (bisa di Kantor Pusat, Pabrik, *Reff Office*) sampai dengan unit kerja terkecil di dalam semua jajaran struktur organisasi Perusahaan dalam mencapai sasaran/tujuan (*objective*) dari suatu aktivitas utama.
15. Manajemen Risiko (*risk management*) adalah cara-cara yang digunakan manajemen untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan adanya risiko, yang berupa proses mengkomunikasikan, menetapkan konteks, identifikasi, pengukuran, analisis, pemeringkatan, pengelolaan, pengendalian (memantau dan meninjau ulang) dan perlakuan/tindakan atas risiko, serta sistim informasi risiko.
16. *Manager Biro (Senior Manager dan Manager)* adalah Pimpinan Biro atau unit *supporting* Lini Bisnis.
17. Matrik peta risiko (5x5) adalah sebuah tabel dimana baris dan kolom pada tabel tersebut masing-masing menunjukkan tingkat kemungkinan dan tingkat akibat/konsekuensi dari suatu peristiwa risiko. Sebuah sel di dalam matrik risiko merupakan kombinasi dari tingkat kemungkinan (frekuensi kejadian) dan tingkat konsekuensi dari suatu peristiwa risiko yang disebut dengan tingkat risiko.
18. Membagi risiko (*risk sharing*) adalah membagi risiko dengan pihak lain dalam rangka menanggung beban kerugian atau peningkatan manfaat dari suatu jenis risiko tertentu di mana *risk sharing* lebih bersifat memodifikasi atas risiko eksisting dan dapat menciptakan risiko baru. Implementasi *risk sharing* dapat dilakukan dengan pihak asuransi dan pihak non asuransi.

Handwritten signature and initials

19. Mengelola risiko (*risk treatment*) adalah proses seleksi dan implementasi dari pengukuran-pengukuran yang dilakukan untuk memodifikasi risiko (mengelola risiko bisa mencakup menghindari, memodifikasi, membagi, dan menahan risiko).
20. Menghindari risiko (*risk avoidance*) adalah suatu keputusan untuk tidak menjadi terlibat dalam situasi / melakukan kegiatan yang berisiko.
21. Menurunkan risiko (*risk reduction*) adalah suatu tindakan yang diambil untuk mengurangi tingkat kemungkinan atau frekuensi kejadian (*likelihood*) dan tingkat akibat/konsekuensi negatif atau kedua-duanya berkenaan dengan suatu risiko tertentu.
22. Mitigasi risiko (*risk mitigation*) adalah jenis perlakuan/tindakan atas risiko untuk mengurangi kemungkinan (frekuensi kejadian/tingkat kemungkinan) terjadinya risiko, dan atau mengurangi akibat/konsekuensi negatif yang timbul bila risiko terjadi, dan atau memindahkan (mentransfer) risiko ke pihak lain.
23. Pemilik Proyek adalah Unit Kerja di Proyek yang bertanggung jawab untuk melakukan pengidentifikasian, penilaian, dan pengendalian risiko dari awal Proyek sampai Proyek selesai.
24. Pemilik Risiko adalah unit kerja baik Kantor Pusat, Pabrik, dan Proyek yang bertanggung jawab untuk melakukan Pengidentifikasian, Penilaian, Pengukuran, dan Pengendalian Risiko yang terintegrasi serta dilaksanakan secara berkala.
25. Penilaian Risiko (*risk assessment*) adalah proses yang menyeluruh yang dimulai dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko untuk menentukan tingkat risiko dan menentukan risiko yang diprioritaskan.
26. Penyebab risiko eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari eksternal korporat yang dapat mempengaruhi besarnya tingkat eksposur risiko.
27. Penyebab risiko internal adalah berbagai faktor yang berasal dari internal korporat yang dapat mempengaruhi besarnya tingkat eksposur risiko.
28. Penyebab risiko manusia adalah berbagai faktor yang berasal dari sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko.
29. Penyebab risiko proses adalah berbagai faktor yang berasal dari proses bisnis perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko.
30. Penyebab risiko sistem atau peralatan adalah berbagai faktor yang berasal dari internal korporat yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko.
31. Perlakuan/tindakan atas risiko (*risk treatment*) adalah perlakuan/tindakan setelah adanya tanggapan atas risiko (*risk response*) yang dimaksudkan untuk menurunkan tingkat risiko.
32. Perusahaan, adalah PT Barata Indonesia (Persero).
33. Pihak-pihak yang Berkepentingan (*stakeholder*) adalah pihak-pihak terkait dengan Perusahaan, yang dapat meliputi: pemegang saham, pengurus perusahaan, karyawan, Serikat Pekerja, pelanggan (pengguna jasa), asosiasi, mitra usaha, Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), masyarakat, pemasok, dan kreditur.
34. Risiko (*risk*) adalah kemungkinan (ketidakpastian) terjadinya peristiwa (situasi/kejadian atau *event*) yang membawa akibat/konsekuensi negatif yang tidak dikehendaki/diinginkan atas sasaran/tujuan yang ingin dicapai/diraih oleh Perusahaan yang telah dirumuskan atau ditetapkan.
35. Risiko *fraud* merupakan risiko yang dapat terjadi di setiap kegiatan dan proses bisnis Perusahaan sehingga risiko *fraud* perlu dipertimbangkan di masing-masing jenis taksonomi risiko (tidak terbatas pada risiko keuangan dan operasional).
36. Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
37. Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan.
38. Risiko legal adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi penyimpangan hasil karena adanya permasalahan hukum, ketiadaan atau kelemahan peraturan dan perundang-undangan yang mendukung maupun potensi penyimpangan hasil karena adanya kondisi dan situasi politik yang berkembang pada tingkat lokal, regional, maupun nasional. Serta risiko legal ini disebabkan oleh faktor internal maupun oleh faktor eksternal Perusahaan.
39. Risiko makro, geopolitik, dan pasar adalah risiko penurunan nilai atau kerugian yang muncul pada laporan keuangan perusahaan karena adanya fluktuasi pergerakan varia bel pasar (nilai

tukar rupiah, tingkat suku bunga, harga komoditas), perubahan makro ekonomi, dan ketidakpastian politik.

40. Risiko operasional adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam memenuhi kewajibannya sebagai akibat ketidaklayakan atau kegagalan proses internal, dan/atau adanya kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan.
41. Risiko reputasi dan keberlanjutan adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan maupun terhadap *Holding* Danareksa secara keseluruhan.
42. Risiko strategis potensi kegagalan Perusahaan dalam mencapai tujuan Perusahaan akibat ketidaklayakan atau kegagalan dalam melakukan perencanaan, penetapan dan pelaksanaan strategi, pengambilan keputusan bisnis yang tepat, dan/atau kurang responsifnya Perusahaan terhadap perubahan eksterna..
43. Risiko sumber daya manusia (SDM) dan organisasi adalah risiko yang diakibatkan menurunnya kinerja, budaya kerja, nataupun jumlah karyawan dari Perusahaan tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi pihak Perusahaan.
44. Risiko teknologi adalah risiko yang berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap sumber daya informasi yang digunakan oleh sebuah Perusahaan atau organisasi seperti kebocoran data dan peretasan sistem perusahaan akibat serangan *hacker*.
45. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan untuk suatu tingkat risiko tertentu.
46. Sisa risiko (*residual risk*) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan implementasi pengelolaan atau perlakuan/tindakan atas risiko.
47. Sumber risiko adalah hal-hal yang dapat menyebabkan potensi kerugian yang dapat diserap oleh Perusahaan untuk suatu tingkat eksposur risiko.
48. Taksonomi risiko adalah berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan penyeragaman inventaris risiko yang komprehensif dan konsisten.
49. Tanggapan atas risiko (*risk response*) adalah keputusan setelah berlangsungnya penilaian risiko (*risk assessment*) untuk menerima suatu risiko (sehingga terhadap risiko tidak dilakukan perlakuan / tindakan untuk menurunkan tingkat risiko) atau untuk tidak menerima risiko (sehingga terhadap risiko harus dilakukan perlakuan / tindakan untuk menurunkan tingkat risiko).
50. Tingkat eksposur risiko (tingkat risiko / *risk level*) adalah analisis tinggi atau rendahnya risiko diukur berdasarkan atas 2 (dua) hal berikut, yaitu seberapa besar akibat/konsekuensi negatif yang ditimbulkan bila suatu risiko terjadi (tingkat konsekuensi), dan seberapa besar kemungkinan (frekuensi kejadian/tingkat kemungkinan) terjadinya suatu risiko.
51. Tingkat kemungkinan (*likelihood*) adalah besarnya probabilitas atau frekuensi kejadian dari suatu peristiwa risiko yang dapat terjadi, dan dapat dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif.
52. Tingkat konsekuensi adalah besarnya konsekuensi/dampak negatif (*negative impact*) dari suatu peristiwa risiko (situasi/kejadian) yang apabila terjadi dapat berpotensi merugikan bagi Perusahaan di dalam pencapaian sasarannya.
53. Toleransi risiko (*risk tolerance*) adalah batas tingkat risiko yang berdasarkan kebijakan Perusahaan diperbolehkan untuk diterima sebagaimana adanya, karena potensi kerugian yang akan timbul masih dapat diserap oleh Perusahaan.

Pasal 2
Ruang Lingkup

1. Peraturan ini memuat pedoman yang mengatur hal-hal yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko yang tidak bisa berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan utama serta proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi yang normal serta proyek
2. Peraturan ini merupakan standar minimal yang harus dipatuhi oleh seluruh insan Perusahaan yang merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji.
3. Penerapan manajemen risiko PT. Barata Indonesia (Persero) dilakukan secara berkesinambungan di seluruh perusahaan dan proyek, serta seluruh unit kerja yang mempunyai dan bertanggung jawab atas pengelolaan risiko serta pihak-pihak dan individu yang bekerja untuk dan/atau atas nama perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Pasal 3
Maksud dan Tujuan

1. Maksud petunjuk pelaksanaan ini adalah menetapkan pedoman pengelolaan risiko dalam lingkup Perusahaan;
2. Memberikan petunjuk teknis dan praktis kepada seluruh Pemilik Risiko di lingkungan Perusahaan tentang teknik pengidentifikasian, penilaian, pengukuran, pelaporan, dan *monitoring* pengelolaan risiko di lingkungan Perusahaan secara sistematis, terstruktur, dan tepat waktu;
3. Mendorong pengendalian risiko secara berkala untuk membangun budaya (*culture*) sadar risiko di lingkungan Perusahaan pada semua tingkatan (*level*) manajemen dan para pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang;
4. Menetapkan keterlibatan semua organisasi atau unit kerja di lingkungan Perusahaan yang diperlukan sebagai landasan dalam pengelolaan risiko korporat di semua jajaran perusahaan, baik di tingkat Kantor Pusat, Pabrik, dan Proyek;
5. Menegaskan mengenai ruang lingkup risiko korporat yang harus mendapatkan perhatian secara seksama dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) di dalam lingkungan internal Perusahaan, yang pengelolaannya harus dilakukan melalui proses yang terstruktur dan sistematis serta harus senantiasa dilakukan perbaikan terus menerus secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Pasal 4
Prinsip Manajemen Risiko

1. Menciptakan dan Melindungi Nilai Perusahaan (*Create Value and Protect Value*).
 - a) Menciptakan nilai Perusahaan : manajemen risiko berkontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran Perusahaan secara nyata.
 - b) Melindungi nilai Perusahaan : manajemen risiko mengantisipasi risiko-risiko yang berdampak buruk terhadap tujuan Perusahaan.
2. Bagian Terpadu dari Proses Organisasi (*An Integral Part of Organization Processes*).
 - a) Manajemen risiko bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisahkan dari aktivitas-aktivitas utama dan proses dalam Perusahaan.
 - b) Manajemen risiko adalah bagian tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian dari seluruh proses Perusahaan dalam mencapai sasaran.
3. Bagian dari Pengambilan Keputusan (*Part of Decision Making*).
 - a) Manajemen risiko membantu pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar informasi yang tersedia.

 5/19

- b) Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan.
4. Menangani Ketidakpastian (*Explicitly Addresses Uncertainty*).
- a) Manajemen risiko berperan sebagai pengurang tingkat risiko dan ketidakpastian dengan memberi parameter yang nantinya menimbulkan sebuah penanganan.
 - b) Manajemen risiko memperkirakan sifat ketidakpastian dan cara untuk menangani ketidakpastian tersebut.
5. Sistematis, Terstruktur, dan Berulang / Rutin (*Systematic, Structure and Timely*).
- a) Manajemen risiko bersifat Sistematis bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko dilaksanakan secara berurutan.
 - b) Manajemen risiko bersifat Terstruktur bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko melibatkan berbagai macam orang dengan peran yang berbeda-beda.
 - c) Manajemen risiko bersifat Rutin, bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko dilakukan secara rutin serta dilakukan tepat waktu seiring berjalannya aktivitas Perusahaan.
 - d) Pendekatan Manajemen Risiko yang bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, serta hasil yang handal.
6. Berdasarkan Informasi Terbaik (*Based on The Best Information*).
- a) Sumber informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia.
 - b) Terdapat tiga aspek pada informasi terbaik, yakni relevan, terpercaya, dan tepat.
7. Khas untuk Penggunaanya (*Tailored*).
- a) Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risikonya.
 - b) Setiap unit dan Perusahaan memiliki standar dan karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pelaksanaan Manajemen Risiko harus disesuaikan dan diadaptasi oleh Perusahaan tersebut.
8. Mempertimbangkan Faktor Budaya dan Manusia (*Takes Human and Culture Factors Into Account*).
- a) Manajemen risiko mempertimbangkan faktor budaya dan manusia disebabkan karena kapabilitas, persepsi, maksud, dan tujuan orang-orang eksternal ataupun internal dapat mendukung / menghambat Perusahaan di dalam mencapai sasaran.
9. Transparan dan Inklusif (*Transparent and Inclusive*).
- a) Transparan maksudnya adalah terbuka, jadi kita harus terbuka dan tidak ada yang disembunyikan. Maksud yang tidak ada disembunyikan adalah tidak ada risiko yang disembunyikan dan kita harus memahami bahwa risiko itu ada dan juga diperlukan adanya penanganan terhadap risiko tersebut.
 - b) Inklusif maksudnya adalah manajemen risiko harus melibatkan semua pihak yang ada di organisasi atau Perusahaan.
10. Dinamis, Berulang, dan Responsif terhadap Perubahan (*Dynamic, Iterative, and Responsive to Change*).
- a) Dinamis maksudnya adalah ketidakpastian itu selalu ada, dan berubah dari waktu ke waktu.
 - b) Berulang maksudnya adalah perubahan itu terjadi berulang-ulang dan kita harus bisa mengidentifikasi hal tersebut.
 - c) Responsif maksudnya adalah kita bertanggung jawab untuk mengantisipasi perubahan yang ada.
11. Memfasilitasi Perbaikan Berkesinambungan dan Peningkatan Organisasi (*Facilitates Continual Improvement and Enhancement of the Organization*).
- a) Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan pada Perusahaan yang dalam pengimplementasiannya berupa PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*) / (Perencanaan, Pelaksanaan, Pemeriksaan, dan Perbaikan).
 - b) Perusahaan / organisasi hendaknya mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko bersamaan dengan aspek yang lain pada Perusahaan / organisasi.

Pasal 5
Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan adalah menjadi Perusahaan yang kuat, sehat dan berdaya saing berbasis inovasi dan teknologi di bidang industry manufaktur mendukung Food, Energy dan Water
2. Misi Perusahaan antara lain:
 - a) Memberikan solusi terintegrasi yang tepat guna berorientasi kepada peningkatan kepuasan pelanggan;
 - b) Mengoptimalkan sinergi BUMN dan memperkuat aliansi strategis Bersama mitra loka dan global;
 - c) Memperkuat kompetensi sumber daya manusia yang terampil dan bermotivasi tinggi; serta
 - d) Melaksanakan Program Pemerintah dalam rangka penguatan sektor industri manufaktur

Pasal 6
Tata Nilai Perusahaan

Perusahaan menerapkan nilai-nilai yang mengacu tata nilai Kementerian BUMN, antara lain :

1. Amanah, yaitu seluruh insan Perusahaan memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten, yaitu seluruh insan Perusahaan terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis, yaitu seluruh insan Perusahaan saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal, yaitu seluruh insan Perusahaan berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Perusahaan, Bangsa, dan Negara.
5. Adaptif, yaitu seluruh insan Perusahaan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif, yaitu seluruh insan Perusahaan membangun kerja sama yang sinergis.

Pasal 7
Administrasi

1. Peraturan ini disepakati bersama dan dijadikan pedoman dalam penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan.
2. Penjelasan lebih rinci mengenai Peraturan ini disampaikan dalam Pedoman Umum Manajemen Risiko yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Peraturan ini.
3. Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan. Apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan, akan diadakan perbaikan sebagaimana semestinya.
4. Peraturan ini akan dimutakhirkan apabila terdapat perubahan peraturan / perubahan yang signifikan terhadap anggaran dasar maupun peraturan lain yang terkait dengan tata kelola Perusahaan terkait Manajemen Risiko
5. Hal-hal yang tidak atau belum diatur dalam ketentuan ini akan diatur secara tersendiri.

Gresik, 8 Agustus 2023
Direksi,


 **BOBBY SUMARDIAT A.**
Direktur Utama 



PEDOMAN UMUM **Manajemen Risiko**

PT Barata Indonesia (Persero)

©2023

KATA PENGANTAR

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul. Biro dan Divisi di perusahaan mengelola risiko dengan menyeimbangkan antara strategi bisnis dengan pengelolaan risikonya sehingga perusahaan akan mendapatkan hasil optimal untuk keberlangsungan Perusahaan.

Komponen pertama proses manajemen risiko yaitu penetapan ruang lingkup risiko. Penetapan ruang lingkup sangat perlu dilakukan karena akan memberikan batasan level atau tingkat pelaksanaan manajemen risiko pada suatu organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tata kelola (*governance*) dan harus terintegrasi di dalam proses organisasi. Penerapan manajemen risiko memerlukan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi. Setiap organisasi dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko pada level yang berbeda dengan organisasi lainnya. Ruang lingkup manajemen risiko dapat dibatasi misalnya pada level strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lainnya. Penetapan ruang lingkup manajemen risiko harus jelas dan didukung dengan pertimbangan yang jelas juga, serta memiliki tujuan yang relevan dan selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini karena tujuan manajemen risiko yaitu untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan kesempatan atau peluang.

Fungsi manajemen risiko memiliki wewenang untuk mengarahkan praktik pengendalian tingkat risiko dalam mengelola strategi, terutama yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi ini bertanggung jawab dalam membentuk kerangka kerja dan proses dalam menghadapi risiko signifikan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan dengan mengurangi dampak risiko negatif. Seiring berjalannya waktu, manajemen risiko juga dapat meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam menemukan peluang bisnis dengan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan strategis berdasarkan analisis yang dilakukan. Hal tersebut harus beriringan dengan fungsi internal audit yang bertugas untuk melakukan monitor, pemantauan, dan penilaian terhadap efektivitas pengendalian internal dan manajemen risiko.

Gresik, Agustus 2023

KOMITMEN BERSAMA DIREKSI

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini didasarkan pada Prinsip manajemen risiko yang merupakan dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Proses manajemen risiko adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait, meliputi ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Tujuan menetapkan ruang lingkup, konteks dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. Penetapan lingkup, konteks dan kriteria meliputi menetapkan definisi ruang lingkup proses, dan pemahaman akan konteks eksternal dan internal.

Seluruh Direksi dan Insan Perusahaan lainnya menerapkan Pedoman Umum Manajemen Risiko dan menjalankan praktik-praktiknya secara konsisten dan merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi yang normal serta proyek.

Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji dan dapat membantu memprioritaskan tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu pengambilan keputusan tentang apakah risiko dapat diterima dan apakah perlakuan risiko akan memadai dan efektif. Untuk itu semua keputusan harus didukung oleh penilaian risiko.

DIREKSI,



BOBBY SUMARDIAT A.
Direktur Utama



DJOKO SARWONO
Direktur Keuangan, SDM &
Manajemen Risiko



BOBBY SUMARDIAT A.
Direktur Operasi



TJETJEP NIRWAN M.
Direktur Pemasaran

KOMITMEN BERSAMA DEWAN KOMISARIS

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini didasarkan pada Prinsip manajemen risiko yang merupakan dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Proses manajemen risiko adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait, meliputi ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Tujuan menetapkan ruang lingkup, konteks dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. Penetapan lingkup, konteks dan kriteria meliputi menetapkan definisi ruang lingkup proses, dan pemahaman akan konteks eksternal dan internal.

Seluruh Dewan Komisaris menerapkan Pedoman Umum Manajemen Risiko dan menjalankan praktik-praktiknya secara konsisten dan merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi yang normal serta proyek.

Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji dan dapat membantu memprioritaskan tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu pengambilan keputusan tentang apakah risiko dapat diterima dan apakah perlakuan risiko akan memadai dan efektif. Untuk itu semua keputusan harus didukung oleh penilaian risiko.

DEWAN KOMISARIS :



TAUFIEK BAWAZIER
Komisaris Utama



TRI YOGI YUWONO
Komisaris



SUDARSO
Komisaris



YERVIS M. PAKAN
Komisaris

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
KOMITMEN BERSAMA DIREKSI	iii
KOMITMEN BERSAMA DEWAN KOMISARIS	iv
DAFTAR ISI.....	1
DAFTAR LAMPIRAN.....	3
BAB I : KETENTUAN UMUM.....	4
1.1. Pengertian Umum.....	4
1.2. Maksud dan Tujuan	8
BAB II : ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO	9
2.1. Arsitektur Manajemen Risiko.....	9
2.2. Prinsip Manajemen Risiko	9
2.3. Kerangka Manajemen Risiko	10
BAB III : PROSES MANAJEMEN RISIKO	12
3.1. Penetapan Konteks dan Tujuan Bisnis	12
3.2. Pengidentifikasian Risiko	12
3.3. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Konsekuensi	13
3.4. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Kemungkinan	13
3.5. Proses Evaluasi / Pemeringkatan Risiko	14
3.6. Proses Tanggapan dan Perlakuan / Tindakan atas Risiko serta Rencana Tindak Lanjut.....	14
3.7. Proses Pemantauan Risiko.....	15
3.8. Evaluasi Risiko	15
3.9. Pengungkapan Risiko	16
3.10. Peninjauan Ulang dan Perbaikan Berkelanjutan	16
3.11. Pengelolaan Risiko Proyek, Investasi, dan Aktivitas Lain.....	16
3.12. Proses Pengelolaan Risiko yang Ditransfer.....	17
3.13. Kriteria Pengalihan Risiko Kepada Asuransi atau Reasuransi	17

BAB IV : KERTAS KERJA MANAJEMEN RISIKO.....	18
4.1. Penyusunan Peta Risiko ke Dalam Register Risiko	18
4.2. Penilaian dan Pengukuran Risiko ke dalam Register Risiko.....	18
4.3. Penetapan Rencana Mitigasi.....	18
4.4. Penetapan Risiko Proyek.....	19
BAB V : PERAN DAN FUNGSI BAGIAN MANAJEMEN RISIKO DENGAN SATUAN PENGAWASAN INTERN (SPI)	20
5.1. Peran Biro Pengembangan Usaha	20
5.2. Peran Satuan Pengawasan Intern (SPI)	20
BAB VI : PENUTUP	21
6.1. Sanksi	21
6.2. Biaya Manajemen Risiko	21
6.3. Masa Berlaku.....	21
LAMPIRAN.....	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Arsitektur Manajemen Risiko	22
Lampiran 2. Kerangka Kerja Model Tiga Lini	22
Lampiran 3. Struktur Tata Kelola Manajemen Risiko	23
Lampiran 4. Matriks Risiko disertai Kuadran Risiko dan Selera Risiko	23
Lampiran 5. Hierarki Kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko	24
Lampiran 6. Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang dalam Konteks Model Tiga Lini	24
Lampiran 7. Peran Pejabat yang Sebagai <i>Risk Leader</i> , <i>Risk Champion</i> , <i>Risk Officer</i> , dan <i>Risk Adviser</i>	25
Lampiran 8. Kriteria Kemungkinan Kejadian Risiko	25
Lampiran 9. Kriteria Dampak Kejadian Risiko	26
Lampiran 10. Taksonomi Risiko	41
Lampiran 11. Teknik Asesmen Risiko	43
Lampiran 12. <i>Form</i> Register Risiko	46

BAB I : KETENTUAN UMUM

1.1. Pengertian Umum

- 1.1.1. Agen Risiko adalah personil yang diangkat melalui Surat Keputusan (SK) Direksi dan berkemampuan dalam menjalankan manajemen risiko di tiap-tiap unit kerja pemilik risiko;
- 1.1.2. Analisis risiko (*risk analysis*) adalah proses yang sistematis untuk memahami jenis risiko dan menyimpulkan atau memperkirakan besarnya tingkat risiko berdasarkan tingkat konsekuensi risiko dapat ditimbulkan dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya risiko tersebut (memberikan dasar untuk melakukan evaluasi risiko dan keputusan dalam rangka perlakuan / tindakan atas risiko);
- 1.1.3. Biro Pengembangan Usaha adalah unit kerja Perusahaan yang memfasilitasi, mengkoordinir, mendampingi dan melaporkan keseluruhan proses manajemen risiko baik Kantor Pusat, maupun Pabrik, dan *Project* kepada Direksi Perusahaan;
- 1.1.4. Dewan Komisaris, adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan Pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi;
- 1.1.5. Direksi, adalah organ perusahaan yang berwewenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
- 1.1.6. Evaluasi risiko (*risk evaluation*) adalah proses pemberian tanggapan terhadap tingkat risiko yang telah dianalisis, apakah risiko tersebut dapat diterima ataupun tidak dapat diterima, sehingga dari hasil evaluasi risiko tersebut akan menjadi dasar di dalam pembuatan keputusan untuk perencanaan tindak lanjut;
- 1.1.7. *Form Register Risiko* adalah kertas kerja bagi Pemilik Risiko untuk mengukur risiko-risiko yang relevan pada unit kerjanya untuk dilakukan penilaian risiko (identifikasi risiko, analisis risiko, serta evaluasi risiko), kemudian berdasarkan tingkat risiko yang telah dianalisis dibuatkan rencana perlakuan risiko untuk menindak lanjuti risiko tersebut;
- 1.1.8. *Fraud* adalah isu yang dihadapi semua Perusahaan terlepas dari ukuran, industri atau negara. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menilai risiko fraud pada tingkat entitas, anak perusahaan, divisi, unit operasi, dan fungsional;
- 1.1.9. Frekuensi kejadian adalah suatu ukuran jumlah atau banyaknya suatu peristiwa (situasi / kejadian) tertentu terjadi per unit satuan waktu, dimana semakin banyak suatu peristiwa (situasi / kejadian) terjadi, maka semakin tinggi pula risikonya (menunjukkan tingkat risiko);
- 1.1.10. *General Manager* adalah pimpinan tertinggi di Divisi atau Biro;
- 1.1.11. Identifikasi risiko (*risk identification*) adalah proses dalam penentuan *what, why, dan how* dari suatu peristiwa risiko dapat terjadi;
- 1.1.12. Keadaan darurat (*emergency indicator*) adalah situasi setelah terjadinya suatu peristiwa (situasi / kejadian atau *event*) yang tidak diharapkan yang menimbulkan akibat / konsekuensi kerugian cukup besar (parah) ditandai dengan terganggunya

sebagian besar kegiatan operasi Perusahaan atau adanya korban jiwa yang meninggal dunia;

- 1.1.13. Kerugian (*loss*) adalah setiap akibat / konsekuensi (*impact*) negatif atau yang bersifat merugikan, baik dalam aspek keuangan, keselamatan, pelayanan maupun aspek-aspek lainnya;
- 1.1.14. KPI (*key performance indicator*) adalah indikator keberhasilan kunci / pokok / utama baik berupa finansial ataupun non finansial dari suatu aktivitas kunci proses maupun proyek yang dilakukan oleh suatu entitas di dalam organisasi (bisa di Kantor Pusat, Pabrik, *Reff Office*) sampai dengan unit kerja terkecil di dalam semua jajaran struktur organisasi Perusahaan dalam mencapai sasaran / tujuan (*objective*) dari suatu aktivitas utama;
- 1.1.15. Manajemen Risiko (*risk management*) adalah cara-cara yang digunakan manajemen untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan adanya risiko, yang berupa proses mengkomunikasikan, menetapkan konteks, identifikasi, pengukuran, analisis, pemeringkatan, pengelolaan, pengendalian (memantau dan meninjau ulang) dan perlakuan / tindakan atas risiko, serta sistim informasi risiko;
- 1.1.16. *Manager* Biro (*Senior Manager* dan *Manager*) adalah Pimpinan Biro atau unit *supporting* Lini Bisnis;
- 1.1.17. Matrik peta risiko (5x5) adalah sebuah tabel dimana baris dan kolom pada tabel tersebut masing-masing menunjukkan tingkat kemungkinan dan tingkat akibat / konsekuensi dari suatu peristiwa risiko. Sebuah sel di dalam matrik risiko merupakan kombinasi dari tingkat kemungkinan (frekuensi kejadian) dan tingkat konsekuensi dari suatu peristiwa risiko yang disebut dengan tingkat risiko;
- 1.1.18. Membagi risiko (*risk sharing*) adalah membagi risiko dengan pihak lain dalam rangka menanggung beban kerugian atau peningkatan manfaat dari suatu jenis risiko tertentu di mana *risk sharing* lebih bersifat memodifikasi atas risiko eksisting dan dapat menciptakan risiko baru. Implementasi *risk sharing* dapat dilakukan dengan pihak asuransi dan pihak non asuransi;
- 1.1.19. Mengelola risiko (*risk treatment*) adalah proses seleksi dan implementasi dari pengukuran-pengukuran yang dilakukan untuk memodifikasi risiko (mengelola risiko bisa mencakup menghindari, memodifikasi, membagi, dan menahan risiko);
- 1.1.20. Menghindari risiko (*risk avoidance*) adalah suatu keputusan untuk tidak menjadi terlibat dalam situasi / melakukan kegiatan yang berisiko;
- 1.1.21. Menurunkan risiko (*risk reduction*) adalah suatu tindakan yang diambil untuk mengurangi tingkat kemungkinan atau frekuensi kejadian (*likelihood*) dan tingkat akibat / konsekuensi negatif atau kedua-duanya berkenaan dengan suatu risiko tertentu;
- 1.1.22. Mitigasi risiko (*risk mitigation*) adalah jenis perlakuan / tindakan atas risiko untuk mengurangi kemungkinan (frekuensi kejadian / tingkat kemungkinan) terjadinya risiko, dan atau mengurangi akibat / konsekuensi negatif yang timbul bila risiko terjadi, dan atau memindahkan (mentransfer) risiko ke pihak lain;
- 1.1.23. Pemilik Proyek adalah Unit Kerja di Proyek yang bertanggung jawab untuk melakukan pengidentifikasian, penilaian, dan pengendalian risiko dari awal Proyek sampai Proyek selesai;

- 1.1.24. Pemilik Risiko adalah unit kerja baik Kantor Pusat, Pabrik, dan Proyek yang bertanggung jawab untuk melakukan Pengidentifikasian, Penilaian, Pengukuran, dan Pengendalian Risiko yang terintegrasi serta dilaksanakan secara berkala;
- 1.1.25. Penilaian Risiko (*risk assessment*) adalah proses yang menyeluruh yang dimulai dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko untuk menentukan tingkat risiko dan menentukan risiko yang diprioritaskan;
- 1.1.26. Penyebab risiko eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari eksternal korporat yang dapat mempengaruhi besarnya tingkat eksposur risiko;
- 1.1.27. Penyebab risiko internal adalah berbagai faktor yang berasal dari internal korporat yang dapat mempengaruhi besarnya tingkat eksposur risiko;
- 1.1.28. Penyebab risiko manusia adalah berbagai faktor yang berasal dari sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko;
- 1.1.29. Penyebab risiko proses adalah berbagai faktor yang berasal dari proses bisnis perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko;
- 1.1.30. Penyebab risiko sistem atau peralatan adalah berbagai faktor yang berasal dari internal korporat yang dapat mempengaruhi tingkat eksposur risiko;
- 1.1.31. Perlakuan / tindakan atas risiko (*risk treatment*) adalah perlakuan/tindakan setelah adanya tanggapan atas risiko (*risk response*) yang dimaksudkan untuk menurunkan tingkat risiko dengan cara dilakukan mitigasi
- 1.1.32. Perusahaan, adalah PT Barata Indonesia (Persero);
- 1.1.33. Pihak-pihak yang Berkepentingan (*stakeholder*) adalah pihak-pihak terkait dengan Perusahaan, yang dapat meliputi: pemegang saham, pengurus perusahaan, karyawan, Serikat Pekerja, pelanggan (pengguna jasa), asosiasi, mitra usaha, Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), masyarakat, pemasok, dan kreditur;
- 1.1.34. Risiko (*risk*) adalah kemungkinan (ketidakpastian) terjadinya peristiwa (situasi / kejadian atau *event*) yang membawa akibat / konsekuensi negatif yang tidak dikehendaki / diinginkan atas sasaran / tujuan yang ingin dicapai / diraih oleh Perusahaan yang telah dirumuskan atau ditetapkan;
- 1.1.35. Risiko *fraud* merupakan risiko yang dapat terjadi di setiap kegiatan dan proses bisnis Perusahaan sehingga risiko *fraud* perlu dipertimbangkan di masing-masing jenis taksonomi risiko (tidak terbatas pada risiko keuangan dan operasional);
- 1.1.36. Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis;
- 1.1.37. Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan;
- 1.1.38. Risiko legal adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi penyimpangan hasil karena adanya permasalahan hukum, ketiadaan atau kelemahan peraturan dan perundang-undangan yang mendukung maupun potensi penyimpangan hasil karena adanya kondisi dan situasi politik yang berkembang pada tingkat lokal, regional, maupun nasional. Serta risiko legal ini disebabkan oleh faktor internal maupun oleh faktor eksternal Perusahaan;
- 1.1.39. Risiko makro, geopolitik, dan pasar adalah risiko penurunan nilai atau kerugian yang muncul pada laporan keuangan perusahaan karena adanya fluktuasi pergerakan varia

bel pasar (nilai tukar rupiah, tingkat suku bunga, harga komoditas), perubahan makro ekonomi, dan ketidakpastian politik;

- 1.1.40. Risiko operasional adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam memenuhi kewajibannya sebagai akibat ketidaklayakan atau kegagalan proses internal, dan/atau adanya kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan;
- 1.1.41. Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan secara keseluruhan;
- 1.1.42. Risiko strategis potensi kegagalan Perusahaan dalam mencapai tujuan Perusahaan akibat ketidaklayakan atau kegagalan dalam melakukan perencanaan, penetapan dan pelaksanaan strategi, pengambilan keputusan bisnis yang tepat, dan/atau kurang responsifnya Perusahaan terhadap perubahan eksternal;
- 1.1.43. Risiko sumber daya manusia (SDM) dan organisasi adalah risiko yang diakibatkan menurunnya kinerja, budaya kerja, natakupun jumlah karyawan dari Perusahaan tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi pihak Perusahaan;
- 1.1.44. Risiko teknologi adalah risiko yang berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap sumber daya informasi yang digunakan oleh sebuah Perusahaan atau organisasi seperti kebocoran data dan peretasan sistem perusahaan akibat serangan *hacker*;
- 1.1.45. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan untuk suatu tingkat risiko tertentu;
- 1.1.46. Sisa risiko (*residual risk*) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan implementasi pengelolaan atau perlakuan / tindakan atas risiko;
- 1.1.47. Sumber risiko adalah hal-hal yang dapat menyebabkan potensi kerugian yang dapat diserap oleh Perusahaan untuk suatu tingkat eksposur risiko;
- 1.1.48. Taksonomi risiko adalah berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan penyeragaman inventaris risiko yang komprehensif dan konsisten;
- 1.1.49. Tanggapan atas risiko (*risk response*) adalah keputusan setelah berlangsungnya penilaian risiko (*risk assessment*) untuk menerima suatu risiko (sehingga terhadap risiko tidak dilakukan perlakuan / tindakan untuk menurunkan tingkat risiko) atau untuk tidak menerima risiko (sehingga terhadap risiko harus dilakukan perlakuan / tindakan untuk menurunkan tingkat risiko);
- 1.1.50. Tingkat eksposur risiko (tingkat risiko / *risk level*) adalah analisis tinggi atau rendahnya risiko diukur berdasarkan atas 2 (dua) hal berikut, yaitu seberapa besar akibat / konsekuensi negatif yang ditimbulkan bila suatu risiko terjadi (tingkat konsekuensi), dan seberapa besar kemungkinan (frekuensi kejadian / tingkat kemungkinan) terjadinya suatu risiko;
- 1.1.51. Tingkat kemungkinan (*likelihood*) adalah besarnya probabilitas atau frekuensi kejadian dari suatu peristiwa risiko yang dapat terjadi, dan dapat dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif;
- 1.1.52. Tingkat konsekuensi adalah besarnya konsekuensi / dampak negatif (*negative impact*) dari suatu peristiwa risiko (situasi / kejadian) yang apabila terjadi dapat berpotensi merugikan Perusahaan di dalam pencapaian sasarannya;

1.1.53. Toleransi risiko (*risk tolerance*) adalah batas tingkat risiko yang berdasarkan kebijakan Perusahaan diperbolehkan untuk diterima sebagaimana adanya, karena potensi kerugian yang akan timbul masih dapat diserap oleh Perusahaan.

1.2. Maksud dan Tujuan

- 1.2.1. Maksud petunjuk pelaksanaan ini adalah menetapkan pedoman pengelolaan risiko dalam lingkup Perusahaan;
- 1.2.2. Memberikan petunjuk teknis dan praktis kepada seluruh Pemilik Risiko di lingkungan Perusahaan tentang teknik pengidentifikasian, penilaian, pengukuran, pelaporan, dan *monitoring* pengelolaan risiko di lingkungan Perusahaan secara sistematis, terstruktur, dan tepat waktu;
- 1.2.3. Mendorong pengendalian risiko secara berkala untuk membangun budaya (*culture*) sadar risiko di lingkungan Perusahaan pada semua tingkatan (*level*) manajemen dan para pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang;
- 1.2.4. Menetapkan keterlibatan semua organisasi atau unit kerja di lingkungan Perusahaan yang diperlukan sebagai landasan dalam pengelolaan risiko korporat di semua jajaran perusahaan, baik di tingkat Kantor Pusat, Pabrik, dan Proyek;
- 1.2.5. Menegaskan mengenai ruang lingkup risiko korporat yang harus mendapatkan perhatian secara seksama dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) di dalam lingkungan internal Perusahaan, yang pengelolaannya harus dilakukan melalui proses yang terstruktur dan sistematis serta harus senantiasa dilakukan perbaikan terus menerus secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement*).

BAB II : ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO

2.1. Arsitektur Manajemen Risiko

- 2.1.1. Arsitektur Manajemen Risiko terdiri dari komponen yang saling terkait, yaitu Prinsip Manajemen Risiko, Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko.
- 2.1.2. Skema hubungan ketiga komponen tersebut dijelaskan pada Lampiran 1.

2.2. Prinsip Manajemen Risiko

- 2.2.1. Menciptakan dan Melindungi Nilai Perusahaan (*Create Value and Protect Value*).
 - a) Menciptakan nilai Perusahaan : manajemen risiko berkontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran Perusahaan secara nyata.
 - b) Melindungi nilai Perusahaan : manajemen risiko mengantisipasi risiko-risiko yang berdampak buruk terhadap tujuan Perusahaan.
- 2.2.2. Bagian Terpadu dari Proses Organisasi (*An Integral Part of Organization Processes*).
 - a) Manajemen risiko bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisahkan dari aktivitas- aktivitas utama dan proses dalam Perusahaan.
 - b) Manajemen risiko adalah bagian tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian dari seluruh proses Perusahaan dalam mencapai sasaran.
- 2.2.3. Bagian dari Pengambilan Keputusan (*Part of Decision Making*).
 - a) Manajemen risiko membantu pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar informasi yang tersedia.
 - b) Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan.
- 2.2.4. Menangani Ketidakpastian (*Explicitly Addresses Uncertainty*).
 - a) Manajemen risiko berperan sebagai pengurang tingkat risiko dan ketidakpastian dengan memberi parameter yang nantinya menimbulkan sebuah penanganan.
 - b) Manajemen risiko memperkirakan sifat ketidakpastian dan cara untuk menangani ketidakpastian tersebut.
- 2.2.5. Sistematis, Terstruktur, dan Berulang / Rutin (*Systematic, Structure and Timely*).
 - a) Manajemen risiko bersifat Sistematis bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko dilaksanakan secara berurutan.
 - b) Manajemen risiko bersifat Terstruktur bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko melibatkan berbagai macam orang dengan peran yang berbeda-beda.
 - c) Manajemen risiko bersifat Rutin, bermakna bahwa aktivitas manajemen risiko dilakukan secara rutin serta dilakukan tepat waktu seiring berjalannya aktivitas Perusahaan.
 - d) Pendekatan Manajemen Risiko yang bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, serta hasil yang handal.
- 2.2.6. Berdasarkan Informasi Terbaik (*Based on The Best Information*).
 - a) Sumber informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia.

- b) Terdapat tiga aspek pada informasi terbaik, yakni relevan, terpercaya, dan tepat.
- 2.2.7. Khas untuk Penggunaanya (*Tailored*).
 - a) Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risikonya.
 - b) Setiap unit dan Perusahaan memiliki standar dan karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pelaksanaan Manajemen Risiko harus disesuaikan dan diadaptasi oleh Perusahaan tersebut.
- 2.2.8. Mempertimbangkan Faktor Budaya dan Manusia (*Takes Human and Culture Factors Into Account*).
 - a) Manajemen risiko mempertimbangkan faktor budaya dan manusia disebabkan karena kapabilitas, persepsi, maksud, dan tujuan orang-orang eksternal ataupun internal dapat mendukung / menghambat Perusahaan di dalam mencapai sasaran.
- 2.2.9. Transparan dan Inklusif (*Transparent and Inclusive*).
 - a) Transparan maksudnya adalah terbuka, jadi kita harus terbuka dan tidak ada yang disembunyikan. Maksud yang tidak ada disembunyikan adalah tidak ada risiko yang disembunyikan dan kita harus memahami bahwa risiko itu ada dan juga diperlukan adanya penanganan terhadap risiko tersebut.
 - b) Inklusif maksudnya adalah manajemen risiko harus melibatkan semua pihak yang ada di organisasi atau Perusahaan.
- 2.2.10. Dinamis, Berulang, dan Responsif terhadap Perubahan (*Dynamic, Iterative, and Responsive to Change*).
 - a) Dinamis maksudnya adalah ketidakpastian itu selalu ada, dan berubah dari waktu ke waktu.
 - b) Berulang maksudnya adalah perubahan itu terjadi berulang-ulang dan kita harus bisa mengidentifikasi hal tersebut.
 - c) Responsif maksudnya adalah kita bertanggung jawab untuk mengantisipasi perubahan yang ada.
- 2.2.11. Memfasilitasi Perbaikan Berkesinambungan dan Peningkatan Organisasi (*Facilitates Continual Improvement and Enhancement of the Organization*).
 - a) Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan pada Perusahaan yang dalam pengimplementasiannya berupa PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*) / (Perencanaan, Pelaksanaan, Pemeriksaan, dan Perbaikan).
 - b) Perusahaan / organisasi hendaknya mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko bersamaan dengan aspek yang lain pada Perusahaan / organisasi.

2.3. Kerangka Manajemen Risiko

- 2.3.1. Kerangka kerja manajemen risiko merupakan pilar-pilar bagi penerapan proses manajemen risiko dan bertujuan membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko dalam seluruh aktivitas dan fungsi.
- 2.3.2. Mengevaluasi praktik dan proses manajemen risiko yang ada, mengevaluasi segala kesenjangan, dan menangani kesenjangan tersebut dalam kerangka kerja manajemen risiko.

2.3.3. Kerangka manajemen risiko terdiri dari:

- a) Kepemimpinan dan Komitmen;
- b) Integrasi;
- c) Desain;
- d) Implementasi;
- e) Evaluasi.

BAB III : PROSES MANAJEMEN RISIKO

3.1. Penetapan Konteks dan Tujuan Bisnis

- 3.1.1. Penetapan konteks atau tujuan bisnis adalah penetapan strategi bisnis baik jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang mengandung risiko didalam pencapaiannya.
- 3.1.2. Di dalam setiap penyusunan RKAP, manajemen menyampaikan potensi risiko yang harus dikendalikan oleh setiap Pemilik Risiko untuk dapat memastikan pencapaian tujuan bisnis yang disepakati manajemen dan seluruh Pemilik Risiko.

3.2. Pengidentifikasian Risiko

- 3.2.1. Berdasarkan konteks sasaran yang telah ditetapkan, setiap unit kerja harus dapat mengenali indikasi risiko serta peristiwa risiko yang dapat terjadi dan berpotensi mengganggu atau bahkan merugikan terhadap Perusahaan;
- 3.2.2. Pada proses mengidentifikasi risiko, hendaknya mempertimbangkan faktor- faktor internal dan eksternal organisasi / Perusahaan yang dapat menjadi penyebab risiko sebagaimana telah diuraikan sebelumnya;
- 3.2.3. Sumber-sumber informasi yang digunakan dalam proses identifikasi risiko dapat berasal dari lingkungan internal Perusahaan maupun eksternal Perusahaan, antara lain:
 - a) Pengalaman;
 - b) Pertimbangan tenaga ahli;
 - c) Data dan laporan historis;
 - d) *Review* dokumen atas sistem dan prosedur;
 - e) Rapat Tinjauan Manajemen;
 - f) Bahan-bahan bacaan;
 - g) Informasi dari media masa;
 - h) Keluhan pelanggan;
 - i) Rencana bisnis;
 - j) Observasi lapangan;
- 3.2.4. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam rangka identifikasi risiko atau menggali sumber informasi, antara lain:
 - a) Wawancara;
 - b) *Brainstorming* / diskusi;
 - c) Pelatihan penilaian risiko (*workshop*);
 - d) Survei;
 - e) Audit dan inspeksi risiko (*workshop*);
 - f) Seminar;
- 3.2.5. Dalam teknis pelaksanaan identifikasi risiko dapat menggunakan pendekatan sebab akibat (*causal*), agar penyebab risiko yang merupakan faktor pemicu timbulnya risiko dapat diidentifikasi, karena dengan adanya faktor pemicu tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berpengaruh negatif, mengganggu atau merugikan terhadap sasaran / tujuan yang telah ditetapkan;

- 3.2.6. Setiap risiko yang berhasil teridentifikasi harus dilengkapi dengan deskripsi penyebab risiko, peristiwa risiko, dan indikasi risiko, serta harus teregistrasi dengan baik sesuai dengan kodefikasi (kode risiko) yang telah ditentukan;
- 3.2.7. Hasil pengidentifikasian risiko dituangkan ke dalam kertas kerja register risiko (Lampiran 12).

3.3. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Konsekuensi

- 3.3.1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran / tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria tingkat konsekuensi;
- 3.3.2. Tipe analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dengan cepat (jangka pendek), apabila kondisi data numerik yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi;
- 3.3.3. Tipe analisis kuantitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan yang berdimensi jangka menengah dan jangka panjang, dengan kondisi data numerik yang lengkap, dan ketersediaan sumber daya, dan waktu yang mencukupi;
- 3.3.4. Risiko yang telah teridentifikasi harus dilengkapi dengan rincian data dan analisis yang berfungsi untuk memperjelas faktor-faktor pemicunya beserta dampak yang dapat ditimbulkan;
- 3.3.5. Faktor-faktor positif yang dapat mengurangi besarnya akibat dari suatu risiko harus juga dapat dikenali, karena faktor-faktor tersebut akan dapat dipertimbangkan untuk memitigasi besarnya akibat dari suatu risiko.

3.4. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Kemungkinan

- 3.4.1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan;
- 3.4.2. Pelaksanaan analisis penentuan tingkat kemungkinan terjadinya terhadap suatu risiko dapat menggunakan tipe analisis kualitatif dan atau tipe analisis kuantitatif;
- 3.4.3. Tipe analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dengan cepat (jangka pendek), apabila kondisi data numerik yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi;
- 3.4.4. Tipe analisis kuantitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan yang berdimensi jangka menengah dan panjang, dengan kondisi data numerik yang lengkap, dan ketersediaan sumber daya, dan waktu yang mencukupi;
- 3.4.5. Faktor-faktor positif yang ada yang dapat mengurangi besarnya akibat dari suatu risiko harus juga dapat dikenali, karena faktor-faktor tersebut akan dapat dipertimbangkan untuk memitigasi besarnya akibat dari suatu risiko.
- 3.4.6. Penetapan batas toleransi terhadap frekuensi atas kemungkinan terjadinya suatu kejadian berakibat terhadap kerugian operasional atau aset Perusahaan didasari data empiris pencatatan insiden yang terjadi baik di operasional, pemrosesan data, dan

informasi maupun keuangan atau dengan mendapatkan informasi atas frekuensi temuan SPI atau suatu permasalahan dalam satu periode pemeriksaan.

3.5. Proses Evaluasi / Pemeringkatan Risiko

- 3.5.1. Proses evaluasi / pemeringkatan risiko atas profil risiko (*risk profile*) wajib dilakukan secara periodik setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh masing-masing unit kerja;
- 3.5.2. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali harus dapat ditentukan tingkat eksposur risikonya dan harus diberikan kode risiko pada registrasi risiko untuk dapat ditelusuri pada pemetaan risiko yang dituangkan pada kertas kerja register risiko (Lampiran 12);
- 3.5.3. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Tingkat risiko} = \text{Tingkat konsekuensi} \times \text{Tingkat kemungkinan}$$

- 3.5.4. Melalui pengelompokan risiko berdasarkan atas hasil identifikasi, analisis, dan pengukuran dari risiko-risiko yang telah dikenali atau diidentifikasi, maka dapat dibuat peta peringkat risiko yang dihadapi oleh masing-masing unit kerja;
- 3.5.5. Dalam pelaksanaan pengukuran dan penentuan tingkat risiko (level risiko), wajib dilakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Melakukan evaluasi secara periodik setiap 3 (tiga) bulan sekali terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko;
 - b) Menyempurnakan terhadap sistem maupun teknik pengukuran risiko apabila terdapat perubahan, berkenaan dengan faktor-faktor risiko yang bersifat material (signifikan).

3.6. Proses Tanggapan dan Perlakuan / Tindakan atas Risiko serta Rencana Tindak Lanjut

- 3.6.1. Proses pemberian tanggapan atas risiko untuk menerima atau tidak dapat menerima risiko serta proses perlakuan / tindakan atas risiko adalah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:
 - a) Mengidentifikasi pilihan perlakuan / tindakan;
 - b) Mempertimbangkan pilihan perlakuan / tindakan;
 - c) Melaksanakan penilaian risiko atas perkiraan sisi risiko bila pilihan diterapkan;
 - d) Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko;
- 3.6.2. Tanggapan menerima atau tidak menerima suatu risiko tertentu harus berdasarkan atas tingkat risiko yang terkait;
- 3.6.3. Untuk bidang tertentu, Direktur terkait yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab bidang tertentu yang dimaksud wajib memberikan petunjuk mengenai batasan toleransi risiko yang dapat diterima sesuai dengan sasaran yang menjadi tanggung jawab dan wewenang dari para jajaran dibawahnya sampai unit kerja terkecil;
- 3.6.4. Dengan pertimbangan untuk kepentingan Perusahaan dan/atau karena memperhatikan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Direksi dapat

menetapkan batas toleransi risiko tersendiri yang dapat diterima untuk suatu atau beberapa jenis risiko tertentu;

- 3.6.5. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko;
- 3.6.6. Setelah ditentukan pilihan, harus dilaksanakan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat eksposur risiko yang masih tersisa berhubungan dengan tindakan yang diambil;
- 3.6.7. Apabila tingkat eksposur risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai.

3.7. Proses Pemantauan Risiko

- 3.7.1. Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Biro Pengembangan Usaha harus senantiasa memantau penyelenggaraan manajemen risiko di seluruh unit kerja dalam lingkungan Perusahaan untuk memastikan bahwa semua risiko di dalam lingkungan Perusahaan telah dikelola dengan baik;
- 3.7.2. Berdasarkan hasil pemantauan yang dilakukannya, Biro Pengembangan Usaha wajib melakukan kegiatan, antara lain:
 - a) Melaksanakan analisis dan evaluasi tingkat eksposur risiko dari semua risiko di semua Unit Kerja di lingkungan Perusahaan (berdasarkan laporan register risiko dari masing-masing unit kerja), berdasarkan KPI / sasaran di masing-masing unit kerja;
 - b) Dalam hal hasil analisis profil risiko yang didapatkan mengalami perubahan yang signifikan, maka Biro Pengembangan Usaha menginformasikan hasil tersebut kepada unit kerja Pemilik Risiko terkait untuk mendapatkan tanggapan. Hasil tersebut juga dikomunikasikan kepada SPI serta unit kerja lain yang berhubungan, seperti Bagian Legal bila berhubungan dengan masalah hukum;
 - c) Melakukan revisi dan perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan atas penyelenggaraan sistem manajemen risiko di lingkungan Perusahaan;
- 3.7.3. Berdasarkan hasil pemantauan yang dilakukannya, SPI menyusun rencana audit, menyusun program audit, dan melaksanakan audit berbasis risiko.

3.8. Evaluasi Risiko

- 3.8.1. Risiko tidak selalu tetap namun bersifat dinamis, dimana risiko-risiko baru dapat timbul dan prioritas risiko dapat berubah sejalan dengan perubahan faktor eksternal maupun internal Perusahaan;
- 3.8.2. Semua risiko dari hasil penilaian risiko harus senantiasa dilakukan kaji ulang (*review*) oleh para Pemilik Risiko untuk memperbaharui daftar risiko yang ada;
- 3.8.3. Pelaksanaan kaji ulang (*review*) harus dilakukan secara rutin dan teratur setiap 3 (tiga) bulan sekali, namun dimungkinkan untuk dilaksanakan pengkajian ulang secara khusus sesuai dengan kebutuhan, dan apabila sewaktu-waktu ada perubahan.

3.9. Pengungkapan Risiko

- 3.9.1. Semua daftar risiko (dari hasil penilaian risiko) yang ditemukan dan dikelola setiap unit kerja di lingkungan Perusahaan harus senantiasa dikomunikasikan kepada para *stakeholder* dan pihak-pihak yang terkait dengan tujuan untuk menyamakan persepsi dan asumsi;
- 3.9.2. Dalam rangka pengungkapan risiko kepada para *stakeholder* dan pihak-pihak yang terkait, materi yang akan diungkapkan adalah potensi suatu risiko dan dalam pelaksanaannya sekurang-kurangnya harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Merencanakan secara cermat dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan pengungkapan risiko sebelumnya;
 - b) Menerima dan melibatkan para *stakeholder* sebagai mitra;
 - c) Melakukan uraian secara terbuka;
 - d) Melakukan koordinasi dan kolaborasi dengan pihak-pihak lain (pihak-pihak yang terkait);
 - e) Menerangkan dengan jelas dan efektif.

3.10. Peninjauan Ulang dan Perbaikan Berkelanjutan

- 3.10.1. Pemilik risiko dalam unit kerja di lingkungan Perusahaan wajib secara konsisten dan berkelanjutan melakukan penilaian dan pengelolaan risiko serta pemantauan dan peninjauan ulang risiko setiap minimal 3 (tiga) bulan sekali sesuai dengan tugas dan fungsi serta tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing, hingga semua risiko dapat diidentifikasi dan senantiasa diperbaharui serta semua sisa risiko (*residual risk*) dari risiko-risiko yang dikelolanya senantiasa berada pada rating tingkat risiko rendah;
- 3.10.2. Pemilik dan pengelola manajemen risiko wajib secara konsisten dan terus menerus melakukan peninjauan ulang dan perbaikan terhadap semua proses manajemen risiko agar dapat menjadi instrumen yang efisien dan efektif serta handal bagi manajemen Perusahaan guna mencapai sasaran Perusahaan, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

3.11. Pengelolaan Risiko Proyek, Investasi, dan Aktivitas Lain

- 3.11.1. Setiap pengembangan usaha, kerjasama usaha, penempatan dana, proyek yang baru diusulkan maupun yang sedang berjalan, kerjasama usaha, dan aktivitas baru harus mendapatkan penilaian risiko oleh Bagian Manajemen Risiko dan diverifikasi oleh Biro Pengembangan Usaha;
- 3.11.2. Setiap permohonan pengembangan usaha, kerja sama usaha, dan aktivitas baru, dapat diajukan oleh setiap unit kerja di Biro Pengembangan Usaha dan Divisi Lini Bisnis dengan menyertakan hasil penilaian risiko ditahap uji kelayakan atau inisiasi proyek. Usulan disampaikan kepada Direksi Perusahaan, berikut hasil pengidentifikasian dan penilaian risikonya. Jika dalam kenyataannya proyek tersebut bersinggungan dengan unit kerja lain, maka penilaian risiko dilaksanakan secara kolektif dengan melibatkan pemilik proyek;
- 3.11.3. Semua usulan rencana pengembangan usaha, proyek yang baru maupun yang sedang berjalan, kerja sama usaha, dan aktivitas baru, wajib memiliki sasaran dan KPI sebagai tolak ukur pencapaian tujuan bisnis dan kinerja;

- 3.11.4. Pendapat dan analisis aspek hukum atas usulan pengembangan usaha, kerjasama usaha, dan aktivitas baru dibutuhkan sebelum mendapatkan persetujuan Direksi;

3.12. Proses Pengelolaan Risiko yang Ditransfer

- 3.12.1. Dalam memberikan tanggapan dan tindakan atas risiko, dapat diambil pilihan untuk mengalihkan, membagi, atau memindahkan suatu jenis risiko tertentu (*risk transfer*) kepada pihak lain, dengan syarat hal tersebut berdasarkan analisis biaya dan manfaat sekurang-kurangnya seimbang;
- 3.12.2. Pihak-pihak lain sebagaimana dimaksud di atas tidak terbatas hanya kepada Perusahaan Asuransi dan Reasuransi.

3.13. Kriteria Pengalihan Risiko Kepada Asuransi atau Reasuransi

- 3.13.1. Semua risiko yang dialihkan (transfer) kepada pihak asuransi atau reasuransi harus melalui survei dan penilaian risiko terlebih dahulu, dan harus mengacu kepada pertimbangan atas pengendalian risiko yang dilaksanakan oleh Pemilik Risiko;
- 3.13.2. Risiko yang dihadapi, dipastikan tidak memungkinkan ditanggung sendiri oleh Perusahaan;
- 3.13.3. Risiko yang dihadapi merupakan risiko murni dengan tingkat probabilitas tinggi;
- 3.13.4. Risiko yang dihadapi merupakan risiko spekulatif dengan kecenderungan dapat menimbulkan konsekuensi kerugian yang cukup besar dan dapat mengganggu arus kas Perusahaan;
- 3.13.5. Risiko yang memiliki tingkat konsekuensi malapetaka (*catastrophic*) tanpa memandang tingkat kemungkinan;
- 3.13.6. Besarnya konsekuensi yang ditanggung sendiri diperkirakan akan lebih tinggi jika risiko yang dimaksud ditahan sendiri;
- 3.13.7. Biaya pengalihan (transfer) diperkirakan seimbang dengan manfaat yang diperoleh.

BAB IV : KERTAS KERJA MANAJEMEN RISIKO

4.1. Penyusunan Peta Risiko ke Dalam Register Risiko

- 4.1.1. Proses pemetaan risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko dengan dibantu oleh Bagian Manajemen Risiko untuk menghasilkan pemetaan risiko yang relevan, valid, dan proporsional;
- 4.1.2. Melakukan pemetaan proses pencapaian sasaran menggunakan sistem dan prosedur terkait yang berisi penjelasan alur atas proses atau prosedur kerja dari suatu fungsi atau aktivitas yang saling berkaitan dengan fungsi lainnya. Sistem dan prosedur dapat dijadikan dasar memetakan proses bisnis beserta potensi risiko dan kontrol yang dijadikan ketetapan untuk memitigasi risiko;
- 4.1.3. Observasi dilakukan sebagai dasar konfirmasi lapangan atas kebenaran proses bisnis yang dipetakan melalui Sispro yang belum memadai. Observasi akan dilakukan ketika terdapat perubahan atas proses bisnis yang tidak didukung oleh ketersediaan pedoman atau sistem dan prosedur sebagai dasar untuk membangun proses bisnis atau proses bisnis yang memang belum terdokumentasikan melalui pedoman atau sistem dan prosedur;
- 4.1.4. Melakukan wawancara sebagai salah satu dasar mendapatkan pemahaman yang menyeluruh atas proses bisnis yang dipetakan melalui diskusi dan wawancara kepada pihak-pihak terkait;
- 4.1.5. Pemetaan risiko didokumentasikan ke dalam kertas kerja Register Risiko sebagaimana tertera pada Lampiran 12;
- 4.1.6. Bagian Manajemen Risiko melakukan kompilasi atas Register Risiko yang disusun oleh Pemilik Risiko dengan cara menerima dan mendata Register Risiko dari Pemilik Risiko.

4.2. Penilaian dan Pengukuran Risiko ke dalam Register Risiko

- 4.2.1. Setelah risiko dipetakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan penilaian dan pengukuran risiko ke dalam kertas kerja Register Risiko;
- 4.2.2. Penilaian dan pengukuran Register Risiko harus mempertimbangkan pengalaman empiris dan potensi yang dapat terjadi sehingga penetapan besaran dampak dan kemungkinan tidak bisa atas kondisi aktual sesungguhnya;
- 4.2.3. Pemilik Risiko harus menetapkan jenis penyebab dan kontrol yang dapat mereduksi potensi risiko sesuai dengan batas toleransi risiko (Lampiran 12)

4.3. Penetapan Rencana Mitigasi

- 4.3.1. *Mitigation plan* disusun oleh Pemilik Risiko ketika hasil tingkat risiko melebihi batas toleransi risiko yang ditetapkan oleh manajemen;
- 4.3.2. Penetapan *mitigation plan* harus menetapkan pelaksanaan *mitigation plan*, di mana *mitigation plan* tersebut harus mampu mengurangi tingkat risiko sampai pada batas toleransi / di bawah batas toleransi risiko,

- 4.3.3. Pemilik Risiko harus menetapkan tahapan *mitigation plan* sebagaimana tertera pada Lampiran 12.

4.4. Penetapan Risiko Proyek

- 4.4.1. Penilaian risiko proyek disusun mulai dari awal perolehan proyek (Bagian Pemasaran), proyek di ajukan untuk diuji tingkat kelayakan dan keandalannya, pelaksanaan proyek, hingga selesai dikerjakan, dan diserahkan untuk dipergunakan oleh pemilik proyek atau pengguna jasa;
- 4.4.2. Penyusunan risiko proyek dilaksanakan / diperbarui dan dievaluasi sebanyak 4 (empat) kali dalam pelaksanaan proyek tersebut, yakni dengan interval penetapan sasaran 25% (dilaksanakan pada saat progres proyek 0%, 25%, 50%, dan 75%);
- 4.4.3. Khusus untuk proyek, pemilik proyek hendaknya mengisi dan menyusun Profil Proyek pada kertas kerja Profil Proyek / Order (Lampiran 12);
- 4.4.4. Profil Proyek disusun sesuai dengan dokumen- dokumen terkait yang dimiliki (Kontrak Pekerjaan, RAB, *S-Curve*, SPK).

BAB V : PERAN DAN FUNGSI BAGIAN MANAJEMEN RISIKO DENGAN SATUAN PENGAWASAN INTERN (SPI)

5.1. Peran Biro Pengembangan Usaha

- 5.1.1. Mengembangkan prosedur identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko dengan mempertimbangkan masukan atas pelaksanaan pengelolaan risiko pada setiap fungsi termasuk fungsi teknis yang memiliki kompetensi khusus sehingga pelaksanaan pengelolaan risiko mencakup asuransi atas kerugian operasional;
- 5.1.2. Memfasilitasi dan mengkoordinasikan pengelolaan risiko pada setiap lembaga melalui mekanisme pendampingan pelaksanaan manajemen risiko di masing-masing lembaga Pemilik Risiko;
- 5.1.3. Menerima laporan pelaksanaan manajemen risiko dari setiap Pemilik Risiko yang berupa dokumen Register Risiko, *Mitigation Plan*, dan Profil Proyek (khusus untuk proyek);
- 5.1.4. Melaporkan pelaksanaan manajemen risiko kepada Direksi dan Komite Pemantauan Manajemen Risiko & Pengembangan Usaha.

5.2. Peran Satuan Pengawasan Intern (SPI)

- 5.2.1. Mendapatkan informasi pengelolaan risiko dan profil risiko unit kerja melalui Biro Pengembangan Usaha untuk dapat ditindaklanjuti atas ketidakcapaian KPI yang dilakukan oleh unit kerja Pemilik Risiko;
- 5.2.2. Memberikan laporan kepada Direksi atas temuan penyimpangan dan ketidaksesuaian pengendalian risiko yang berhasil diidentifikasi oleh Manajemen Perusahaan;
- 5.2.3. Untuk memastikan bahwa setiap individu maupun unit-unit kerja di lingkungan Perusahaan telah menerapkan manajemen risiko dengan baik, SPI mendorong pelaksanaan pemeriksaan berbasis risiko dengan bekerja sama dan memanfaatkan register risiko yang telah disusun dan dimutakhirkan secara periodik oleh Biro Pengembangan Usaha.

BAB VI : PENUTUP

6.1. Sanksi

- 6.1.1. Pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan sebagaimana dimaksud dalam petunjuk pelaksanaan ini akan dikenakan sanksi berupa kebijakan yang berlaku.

6.2. Biaya Manajemen Risiko

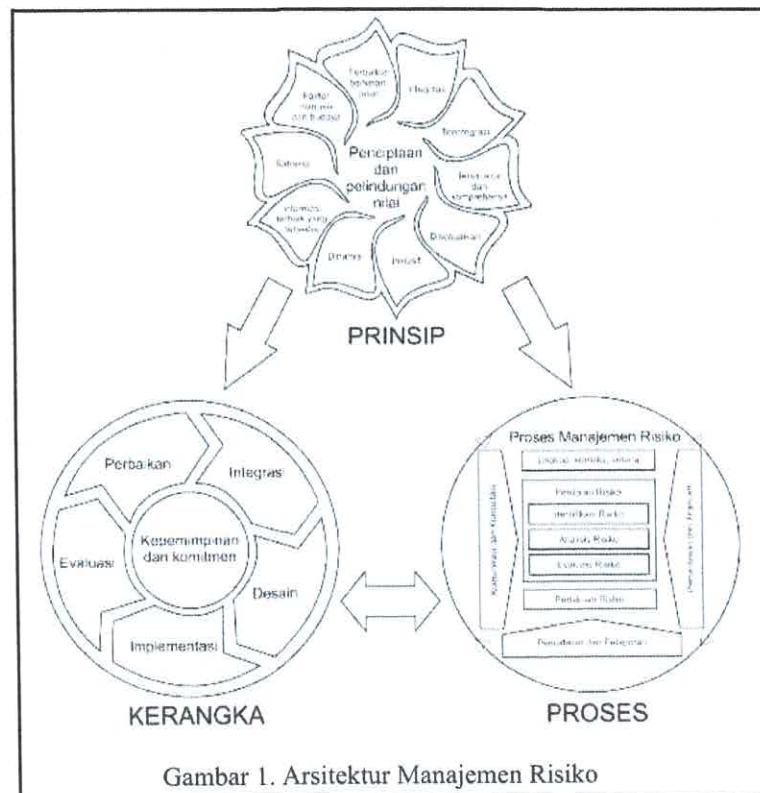
- 6.2.1. Biro Pengembangan Usaha setiap tahunnya dapat merencanakan kebutuhan sumber daya yang diperlukan dalam rangka terwujudnya manajemen risiko Korporat, Pabrik, dan Proyek secara baik dan cermat, yang di antaranya: mengidentifikasi, menilai, mengukur, hingga *monitoring* penerapan manajemen risiko serta pengadaan sarana prasarana yang diperlukan dalam rangka pembinaan dan pengelolaan manajemen risiko di lingkungan kerjanya untuk ditampung dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- 6.2.2. Guna memudahkan pengawasan dan pengendalian biaya, biaya akibat aktivitas / kegiatan yang tersebut pada poin 6.2.1 di atas akan dialokasikan pada pos anggaran pengelolaan Biro Pengembangan Usaha.

6.3. Masa Berlaku

- 6.3.1. Petunjuk pelaksanaan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

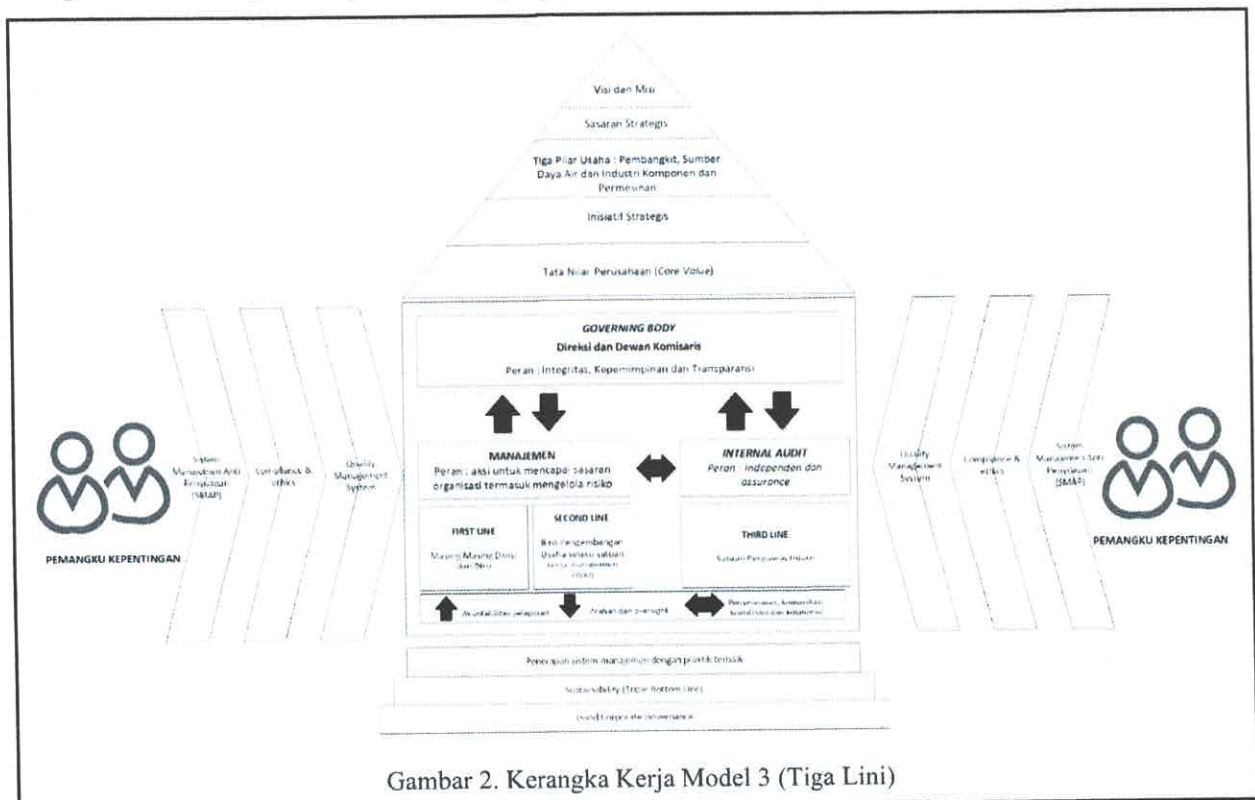
LAMPIRAN

Lampiran 1. Arsitektur Manajemen Risiko



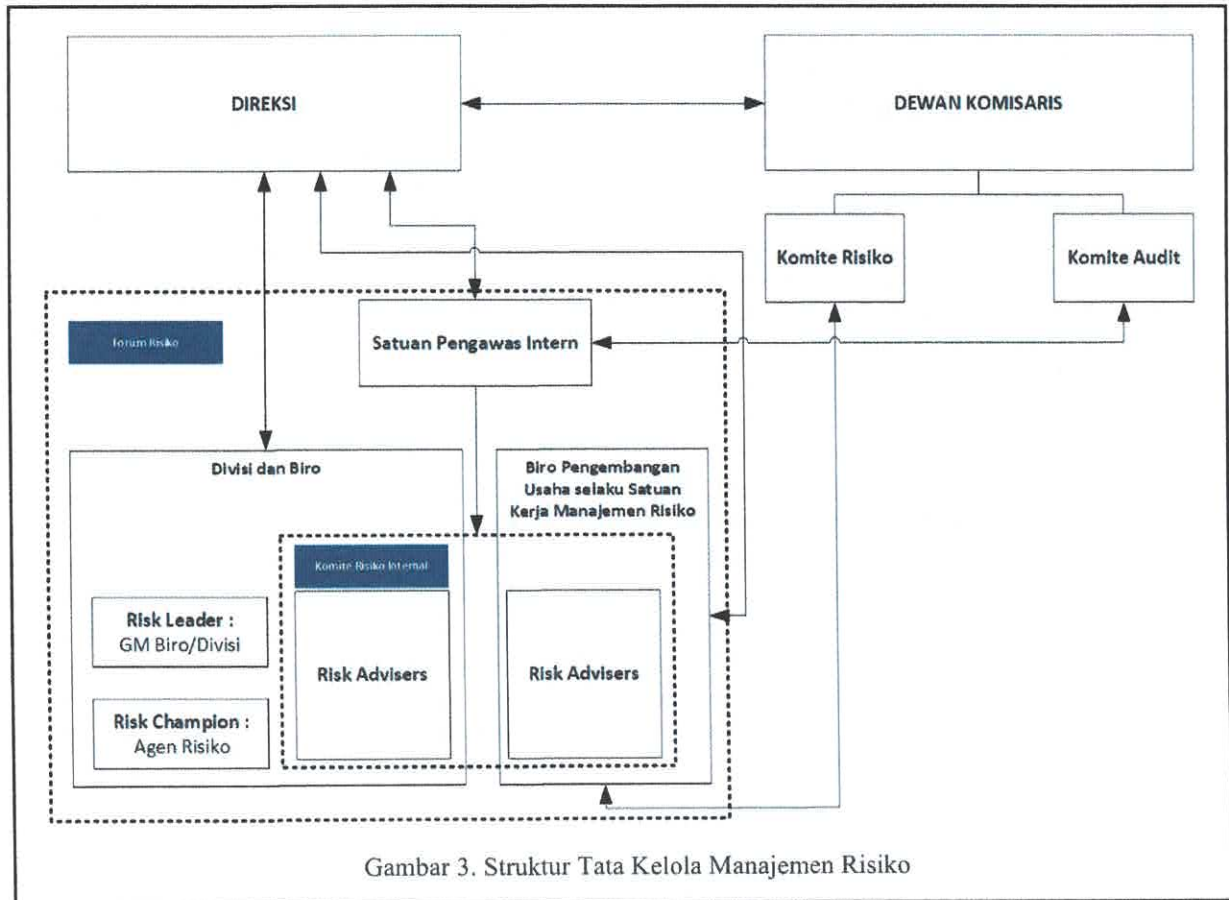
Gambar 1. Arsitektur Manajemen Risiko

Lampiran 2. Kerangka Kerja Model 3 (Tiga) Lini



Gambar 2. Kerangka Kerja Model 3 (Tiga) Lini

Lampiran 3. Struktur Tata Kelola Manajemen Risiko



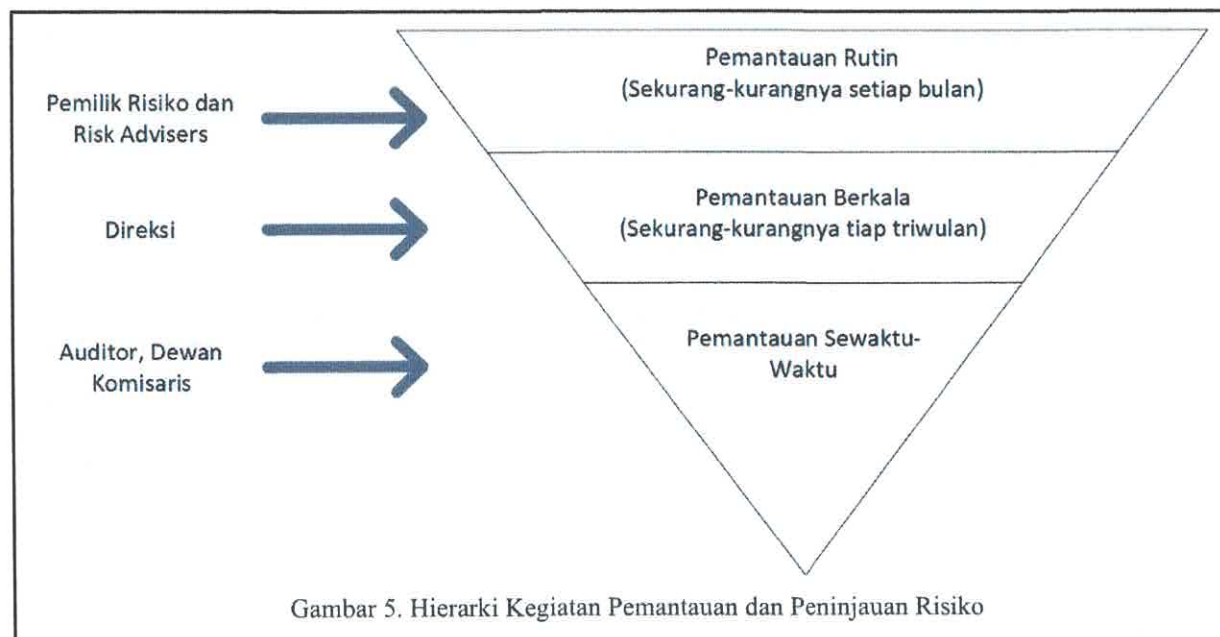
Lampiran 4. Matriks Risiko disertai Kuadran Risiko dan Selera Risiko

		DAMPAK				
		1	2	3	4	5
		Sangat Kecil	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Besar
KEMUNGKINAN	E	Moderate	High	High	Very High	Very High
	Sangat Tinggi					
	D	Low	Moderate	High	Very High	Very High
	Tinggi					
	C	Low	Low	Moderate	High	Very High
Mungkin Terjadi	B	Very Low	Low	Moderate	High	High
	Jarang Terjadi					
A	Hampir Tidak Pernah Terjadi	Very Low	Very Low	Low	Moderate	High

Batas Selera Risiko

Gambar 4. Matriks Risiko disertai Kuadran Risiko dan Selera Risiko

Lampiran 5. Hierarki Kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko



Lampiran 6. Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang dalam Konteks Model Tiga Lini

Tabel 1. Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang dalam Konteks Model Tiga Lini

Maker	LINI 1					LINI 2		LINI 3
	Checker		Approval		Signer	Reviewer		Auditor
	Bisnis Unit	Risk Unit	Bisnis Unit	Risk Unit		Bisnis Unit	Risk Unit	
Risk Leader	Risk Adviser Divisi / Biro / Risk Leader lain yang terkait	Risk Adviser satuan Biro Pengembangan Usaha	Rapat Direksi	Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko	Direktur Utama	Risk Adviser Divisi / Biro	Risk Adviser satuan Biro Pengembangan Usaha	Satuan Pengawas Intern
			Komite yang terdiri dari beberapa Direktur	Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko	Direktur Utama atau minimal dua Direktur			
			Direktur	Direktur Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko	Direktur			
Risk Champion	Risk Adviser Divisi / Biro		Risk Leader Divisi / Biro	Risk Leader Biro Pengembangan Usaha	Risk Champion			

Lampiran 7. Peran Pejabat sebagai *Risk Leader*, *Risk Champion*, *Risk Officer*, dan *Risk Advisor*

Tabel 2. Peran Pejabat sebagai *Risk Leader*, *Risk Champion*, *Risk Officer*, dan *Risk Advisor*

Tingkatan	Struktur Tata Kelola Risiko	Pejabat yang Memiliki Peran	Contoh Sebutan Jabatan
Divisi / Biro	<i>Risk Leader</i>	Pimpinan tertinggi Divisi / Biro	<i>General Manager</i> Biro Keuangan dan Akuntansi
	<i>Risk Champion</i>	Pejabat tingkat 1 dibawah Pimpinan Divisi / Biro	<i>Senior Manager</i> Keuangan
	<i>Risk Officer</i>	Fungsional atau struktural yang ditunjuk oleh <i>Risk Leader</i> Divisi / Biro	Staf Keuangan
	<i>Risk Adviser</i>	1. <i>Risk Advisor</i> dalam <i>Risk Unit</i> adalah Pimpinan tertinggi satuan manajemen risiko. 2. <i>Risk Advisor</i> Divisi / Biro adalah struktural / fungsional yang ditunjuk Pimpinan tertinggi satuan manajemen risiko.	1. <i>General Manager</i> Biro Pengembangan Usaha. 2. <i>Senior Manager / Manager / Staf</i> Pengembangan Usaha.

Lampiran 8. Kriteria Kemungkinan Kejadian Risiko

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan Kejadian Risiko

Risk Parameter		Probabilitas	Deskripsi Kualitatif	Insiden Sebelumnya	Lokasi Kejadian
Tingkat/ Kemungkinan					
Kategorisasi level tingkat kemungkinan		Probabilitas kemungkinan terjadinya risiko	Kemungkinan terjadinya risiko dalam interval waktu tertentu	Waktu terakhir terjadinya kejadian serupa	Posisi letak kejadian
A	Sangat Rendah	0% - 5%	Kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi minimal satu kali >3 tahun	< 1 permil dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Dalam industri (Tidak hanya dalam Barata Indonesia)
B	Rendah	5% - 14%	Kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi minimal satu kali dalam $1 < x < 3$ tahun	Dari 1 permil s/d 1% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Dalam industri (Tidak hanya dalam Barata Indonesia)

Risk Parameter		Probabilitas	Deskripsi Kualitatif	Insiden Sebelumnya	Lokasi Kejadian
Tingkat/ Kemungkinan					
C	Sedang	15% - 49%	Kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi minimal satu kali dalam <1 tahun	Diatas 1% s/d 5% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Wilayah kerja Barata Indonesia
D	Tinggi	50% - 89%	Kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi tahunan	Diatas 5 s/d 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Wilayah kerja Barata Indonesia
E	Sangat Tinggi	>90%	Kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi bulanan	> 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Wilayah kerja Barata Indonesia

Lampiran 9. Kriteria Dampak Kejadian Risiko

Tabel 4. Kriteria Dampak Kejadian Risiko

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
	Pengelompokan tipe dampak risiko dari masing- masing kategori berdasarkan fungsinya	Pengelompokan parameter dampak yang ditimbulkan atas kejadian risiko	Uraian parameter dampak risiko yang bersifat tidak signifikan (1)	Uraian parameter dampak risiko yang bersifat minor (2)	Uraian parameter dampak risiko yang bersifat medium (3)	Uraian parameter dampak risiko yang bersifat signifikan (4)	Uraian parameter dampak risiko yang bersifat sangat signifikan (5)
			1	2	3	4	5
I. Risiko Operasional							
A. Risiko Operasional - Fungsi Produksi							
1	Fungsi Produksi	Deviasi output dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\leq$ 5% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 5% - 10% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 10% - 15% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 15% - 20% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\geq$ 20% dari yang ditargetkan
2	Fungsi Produksi	Ketidaktepatan waktu realisasi pekerjaan dari timeline	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah < 3% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 3% - 5% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 5% - 10% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 10% - 15% dari total durasi yang direncanakan	> Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah > 15% dari total durasi yang direncanakan > Kegiatan berhenti total

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
3	Fungsi Produksi	Realisasi Penjualan	Deviasi perolehan Penjualan sebesar <10% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 10% - 20% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 20% - 30% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 30% - 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	> Deviasi perolehan Penjualan sebesar > 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP > Tidak mampu memperoleh Order/ memenangkan Tender
4	Fungsi Produksi	Kerusakan fasilitas	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $\leq 10\%$ dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 10% - 25% dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 25% - 40% dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 40% - 50% dari total jam kerja	> Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $\geq 50\%$ dari total jam kerja > Peralatan rusak dan berhenti sama sekali
5	Fungsi Produksi	Waktu setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $\leq 10\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 10% - 25% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 25% - 40% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 40% - 50% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan > 50% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet
6	Fungsi Produksi	Keluhan dari customer	Minimal tidak ada komplain dari customer atau tidak ada dampak yang ditimbulkan	Dampak sedang (efek yang dapat terlihat/ nyata dan komplain dari customer kecil)	- Dampak sedang (keluhan pelanggan yang mengakibatkan klaim), - alternatif tersedia	- Dampak besar (bencana, penarikan kembali, kejadian fatal, tindakan hukum, kompensasi mahal), - alternatif tersedia	- Dampak besar (bencana, penarikan kembali, kejadian fatal/ kematian, tindakan hukum, kompensasi mahal), - Tidak ada alternatif tersedia
7	Fungsi Produksi	Perbandingan tren negatif	Tidak ada tren yang negatif	indikator dengan tren negatif <	indikator dengan tren	indikator dengan tren negatif >	Secara konsisten, semua

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
		dengan tren positif		indikator dengan tren positif	negatif = indikator dengan tren positif	indikator dengan tren positif	indikator memiliki tren negatif
8	Fungsi Produksi	Rasio ketidaksesuaian (NCR)	Rasio ketidaksesuaian produk $\leq 1\%$	Rasio ketidaksesuaian produk 1,1% - 2%	Rasio ketidaksesuaian produk 2,1% - 3%	Rasio ketidaksesuaian produk 3,1% - 5%	Rasio ketidaksesuaian produk $> 5\%$
9	Fungsi Produksi	Sertifikasi	Sertifikat diberikan tanpa catatan / Tidak ada masalah yang signifikan saat Audit	-	Sertifikat diberikan dengan catatan minor dan major	-	- Pencabutan sertifikat - Sertifikat tidak diberikan
10	Fungsi Produksi	Deviasi output dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\leq 5\%$ dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 5% - 10% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 10% - 15% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 15% - 20% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\geq 20\%$ dari yang ditargetkan
B. Risiko Operasional - Fungsi Pemasaran							
1	Fungsi Pemasaran	Kepuasan pelanggan	Hasil survey kepuasan pelanggan > 80	Hasil survey kepuasan pelanggan 75 - 80	Hasil survey kepuasan pelanggan 60 - 75	Hasil survey kepuasan pelanggan 50 - 60	Hasil survey kepuasan pelanggan < 50
2	Fungsi Pemasaran	Perolehan kontrak baru	Deviasi perolehan PESMA sebesar $< 10\%$ dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan PESMA sebesar 10% - 20% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan PESMA sebesar 20% - 30% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan PESMA sebesar 30% - 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	$>$ Deviasi perolehan PESMA sebesar $> 40\%$ dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP $>$ Tidak mampu memperoleh Order/ memenangkan Tender
3	Fungsi Pemasaran	Realisasi Penjualan	Deviasi perolehan Penjualan sebesar $< 10\%$ dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 10% - 20% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 20% - 30% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 30% - 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	$>$ Deviasi perolehan Penjualan sebesar $> 40\%$ dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP $>$ Tidak mampu memperoleh Order/ memenangkan Tender
4	Fungsi Pemasaran	Ketepatan waktu submit dokumen tender	Tepat waktunya submit dokumen tender kepada customer	-	-	-	Terlambatnya submit dokumen tender kepada customer
C. Risiko Operasional - Fungsi Pengadaan							

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
1	Fungsi Pengadaan	Pemenuhan barang	Pemenuhan Barang kurang dari spesifikasi/ kebutuhan namun masih acceptable ($\leq 5\%$)	Pemenuhan Barang kurang dari spesifikasi/ kebutuhan namun masih acceptable dengan catatan ada penyesuaian tertentu yang memakan sedikit biaya / waktu (5% - 10%)	Pemenuhan Barang kurang dari spesifikasi/ kebutuhan namun masih acceptable dengan catatan ada penyesuaian tertentu yang memakan biaya / waktu lebih (10% - 15%)	Pemenuhan Barang kurang dari spesifikasi/ kebutuhan, namun masih acceptable dengan catatan ada penyesuaian tertentu yang memakan biaya / waktu lebih (15% - 20%)	> Pemenuhan Barang kurang dari spesifikasi/ kebutuhan dan tidak dapat digunakan ($\geq 20\%$) > Spesifikasi & kuantitas barang yang didatangkan tidak sesuai dengan yang dipesan
2	Fungsi Pengadaan	Pemenuhan jasa (kinerja vendor)	Deviasi kinerja vendor $\leq 5\%$ dari yang diharapkan	Deviasi kinerja vendor 5% - 10% dari yang diharapkan	Deviasi kinerja vendor 10% - 15% dari yang diharapkan	Deviasi kinerja vendor 15% - 20% dari yang diharapkan	Deviasi kinerja vendor > 20% dari yang diharapkan
3	Fungsi Pengadaan	Kerusakan material/ barang	Material/ barang mengalami kerusakan $\leq 5\%$	Material/ barang mengalami kerusakan 5% - 10%	Material/ barang mengalami kerusakan 10% - 15%	Material/ barang mengalami kerusakan 15% - 20%	Material/ barang mengalami kerusakan $\geq 20\%$
4	Fungsi Pengadaan	Ketepatan waktu pengadaan barang/ jasa	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa < 3% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 3% - 5% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 5% - 10% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 10% - 15% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa > 15% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat
5	Fungsi Pengadaan	Material/ barang hilang	Material/ equipment yang hilang sebanyak $\leq 5\%$ dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 5% - 10% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 10% - 15% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 15% - 20% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak $\geq 20\%$ dari stok
D. Risiko Operasional - Fungsi Distribusi/ Transportasi							
1	Fungsi Distribusi/ Transportasi	Penumpukan material/ equipment (over capacity)	Penumpukan material/ equipment (over capacity) < 5% dari work sequence	Penumpukan material/ equipment (over capacity) < 10% dari work sequence	Penumpukan material/ equipment (over capacity) < 15% dari work sequence	Penumpukan material/ equipment (over capacity) < 20% dari work sequence	Penumpukan material/ equipment (over capacity) > 20% dari work sequence
2	Fungsi Distribusi/ Transportasi	Ketepatan waktu pengadaan barang/ jasa	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa < 3% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 3% - 5% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 5% - 10% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa 10% - 15% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat	Deviasi durasi pengadaan barang/ jasa > 15% dari timeline/ schedule pengadaan yang telah dibuat
E. Risiko Operasional - Fungsi SDM							

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
1	Fungsi SDM	Ketepatan waktu Perpanjangan sertifikat	1 < bulan dari masa berlaku berakhir	1 - 3 bulan dari masa berlaku berakhir	4-6 bulan dari masa berlaku berakhir	6 - 12 bulan dari masa berlaku berakhir	> 1 tahun dari masa berlaku berakhir
2	Fungsi SDM	Waktu pemenuhan/ perubahan status jabatan personil pada suatu jabatan/ posisi	Deviasi durasi pemenuhan/ perubahan status jabatan personil <5 hari kerja dari waktu yang telah ditentukan	Deviasi durasi pemenuhan/ perubahan status jabatan personil 6 - 10 hari kerja dari waktu yang telah ditentukan	Deviasi durasi pemenuhan/ perubahan status jabatan personil 11 - 25 hari kerja dari waktu yang telah ditentukan	Deviasi durasi pemenuhan/ perubahan status jabatan personil 26 - 40 hari kerja dari waktu yang telah ditentukan	Deviasi durasi pemenuhan/ perubahan status jabatan personil > 40 hari kerja dari waktu yang telah ditentukan
3	Fungsi SDM	Asesmen tenaga kerja	Deviasi waktu asesmen 1 minggu dari hari H yang telah direncanakan	Deviasi waktu asesmen 2 minggu dari hari H yang telah direncanakan	Deviasi waktu asesmen 3 minggu dari hari H yang telah direncanakan	Deviasi waktu asesmen 4 minggu dari hari H yang telah direncanakan	Deviasi waktu asesmen > 4 minggu dari hari H yang telah direncanakan
4	Fungsi SDM	Ketepatan payroll & remunerasi	Keterlambatan pemberian payroll & remunerasi selama 1 hari dari tanggal yang ditentukan	Keterlambatan pemberian payroll & remunerasi selama 2 - 3 hari dari tanggal yang ditentukan	Keterlambatan pemberian payroll & remunerasi selama 4 - 7 hari dari tanggal yang ditentukan	Keterlambatan pemberian payroll & remunerasi selama 8 - 14 hari dari tanggal yang ditentukan	Keterlambatan pemberian payroll & remunerasi selama >14 hari dari tanggal yang ditentukan
5	Fungsi SDM	Kuantitas/ komposisi karyawan	Pemenuhan komposisi karyawan > 90 %	Pemenuhan komposisi karyawan 80 % - 90%	Pemenuhan komposisi karyawan 70 % - 80%	Pemenuhan komposisi karyawan 60 % - 70%	Pemenuhan komposisi karyawan ≤ 60 %
6	Fungsi SDM	Sertifikasi tenaga kerja dan training	> Sertifikasi tenaga kerja dan jam training mencapai >90% dari target > Tenaga kerja lulus test sertifikasi/ training	Sertifikasi tenaga kerja dan jam training mencapai 80% - 90% dari target	Sertifikasi tenaga kerja dan jam training mencapai 70% - 80% dari target	Sertifikasi tenaga kerja dan jam training mencapai 60% - 70% dari target	> Sertifikasi tenaga kerja dan jam training mencapai ≤ 60 % dari target > Tenaga kerja lulus test sertifikasi/ training
7	Fungsi SDM	Penerbitan Job description	Job description diterbitkan < 1 bulan setelah struktur organisasi diperbaharui	Job description diterbitkan 1 - 3 bulan setelah struktur organisasi diperbaharui	Job description diterbitkan 4 - 6 bulan setelah struktur organisasi diperbaharui	Job description diterbitkan 7 - 12 bulan setelah struktur organisasi diperbaharui	Job description diterbitkan > 1 tahun setelah struktur organisasi diperbaharui
8	Fungsi SDM	Kepuasan dan keterikatan tenaga kerja	Hasil survey kepuasan dan keterikatan tenaga kerja Barata Indonesia > 80	Hasil survey kepuasan dan keterikatan tenaga kerja Barata Indonesia 75 -80	Hasil survey kepuasan dan keterikatan tenaga kerja Barata Indonesia 60 - 75	Hasil survey kepuasan dan keterikatan tenaga kerja Barata Indonesia 50 - 60	Hasil survey kepuasan dan keterikatan tenaga kerja Barata Indonesia < 50
9	Fungsi SDM	Kompetensi karyawan	Kompetensi karyawan memenuhi > 90% dari kualifikasi yang dibutuhkan	Kompetensi karyawan memenuhi > 80% dari kualifikasi yang dibutuhkan	Kompetensi karyawan memenuhi > 70% dari kualifikasi yang dibutuhkan	Kompetensi karyawan memenuhi > 60% dari kualifikasi yang dibutuhkan	Kompetensi karyawan memenuhi < 60% dari kualifikasi yang dibutuhkan

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
F. Risiko Operasional - Fungsi Lingkungan dan K3							
1	Fungsi Lingkungan & K3	Kecelakaan kerja & Penyakit akibat kerja	- Cidera ringan; - Membutuhkan penanganan pertolongan pertama (P3K); - Berdampak sedikit terhadap kesehatan	- Cidera membutuhkan penanganan medis tanpa ada jam kerja yang hilang/kehilangan waktu; - Kasus perawatan medis (MTC/ medical treatment case); - Berdampak kecil/ minor terhadap kesehatan; - Setidaknya membutuhkan 2 kasus yang membutuhkan penanganan P3K (FAC/ first aid case) - Membutuhkan rawat jalan	- Cidera membutuhkan penanganan medis, terdapat jam kerja yang hilang, dan memerlukan rehabilitasi; - Terdapat 2 atau lebih case kerja terbatas (RWC/ restricted work days); - Terdapat 2 atau lebih kasus perawatan medis (MTC/ medical treatment case); - Berdampak serius terhadap kesehatan - Membutuhkan rawat inap	- Cidera permanen tunggal/ bagian tubuh mengalami cacat tunggal; - Membutuhkan cuti jangka panjang untuk recofery; - Timbulnya Loss Time Injury (LTI)	- Kematian tunggal/ lebih; - Banyak Cidera permanen atau banyak cidera permanen yang melumpuhkan - Lebih dari 1 Loss Time Injury (LTI)
2	Fungsi Lingkungan & K3	Kerusakan aset/ fasilitas	Total kerusakan aset/ fasilitas senilai < Rp 50 Juta	Total kerusakan aset/ fasilitas senilai Rp 50 juta s/d Rp 100 juta	Total kerusakan aset/ fasilitas senilai Rp 100 juta s/d Rp 150 juta	Total kerusakan aset/ fasilitas senilai Rp 150 juta s/d Rp 200 juta	> Total kerusakan aset/ fasilitas senilai > Rp 200 juta > Fasilitas mengalami kelumpuhan
3	Fungsi Lingkungan & K3	Kecepatan penanganan korban	Personil langsung tertangani	-	Personil terlambat ditangani dan mengalami peradangan	Personil terlambat ditangani dan mengalami cacat/ kelumpuhan	Personil terlambat ditangani dan meninggal dunia
4	Fungsi Lingkungan & K3	Pencemaran lingkungan	- Dampak tidak material pada lingkungan, - pelaporan kejadian menurut protokol rutin; - tidak ada tumpahan minyak/ bahan kimia	- Lingkungan terdampak namun dampak negatifnya kecil terhadap ekosistem; - Terdapat lapisan minyak/ bahan kimia	- Berdampak jangka pendek pada area spesifik. - Membutuhkan pemberitahuan segera kepada regulator - Tumpahan minyak/ bahan kimia <5 liter	- Berdampak jangka pendek pada area spesifik. - Memicu penyelidikan/ investigasi oleh regulator - Tumpahan minyak/ bahan kimia >5 liter	- Berdampak jangka panjang secara spesifik pada area spesifik; - Terdapat beberapa dampak terhadap ekosistem; - Menghasilkan intervensi/ tindakan hukum; - Tumpahan minyak/ bahan kimia > 1 drum

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
5	Fungsi Lingkungan & K3	Kebersihan lingkungan	- Mengganggu kenyamanan pekerja - tidak mengganggu aktivitas pekerjaan, namun menimbulkan nearmiss	- Pekerja tidak nyaman - Akses jalan terganggu - Mengganggu dan membahayakan aktivitas pekerjaan	- Penumpukan sampah/ limbah menimbulkan blindspot - Sebagian besar Rute if Entry di tubuh merasakan dampak - Mengganggu dan membahayakan aktivitas pekerjaan	- Penumpukan sampah/ limbah hampir memenuhi setengah area pekerjaan - Dampak dirasakan pihak eksternal, timbul komplain dan hampir seluruh manpower terdampak - Mengganggu dan membahayakan aktivitas pekerjaan	- Penumpukan sampah/ limbah hampir menutup seluruh area pekerjaan - Melumpuhkan peralatan dan fasilitas pekerjaan - Membahayakan aktivitas pekerjaan
6	Fungsi Lingkungan & K3	PROPER	Telah melakukan upaya pengelolaan lingkungan yang dipersyaratkan sesuai dengan ketentuan & persyaratan yang berlaku (Biru)	-	-	Upaya pengelolaan lingkungan hidup dilakukan tidak sesuai dengan persyaratan sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan (Merah)	Diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/ atau kegiatan yang sengaja melakukan perbuatan atau kelalaian yang mengakibatkan pencemaran dan/ atau kerusakan lingkungan serta pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan atau tidak melaksanakan sanksi administrasi (Hitam)

G. Risiko Operasional - Fungsi Engineering

1	Fungsi Engineering	Perbalkan dokumen enjiniring/ pengolahan data	$\leq 5\%$ Data diasumsikan / data tersedia $\geq 95\%$	5% - 10 % Data diasumsikan / data tersedia 90% - 95%	10% - 20 % Data diasumsikan / data tersedia 80% - 90%	20% - 30 % Data diasumsikan / data tersedia 70% - 80%	$\geq 30\%$ Data diasumsikan / data tersedia $\leq 70\%$
2			Revisi dokumen $< 5\%$	Revisi dokumen 5% - 15%	Revisi dokumen 15% - 30%	Revisi dokumen 30% - 50%	> Revisi dokumen > 50% > Performa produk tidak mencapai persyaratan user/ standart
3	Fungsi Engineering	Penyelesaian dokumen Engineering	Deviasi realisasi penyelesaian dokumen engineering ≤ 3 hari kerja	Deviasi realisasi penyelesaian dokumen engineering 4-7 hari kerja	Deviasi realisasi penyelesaian dokumen engineering 8-14 hari kerja	Deviasi realisasi penyelesaian dokumen engineering 15 - 21 hari kerja	> Deviasi realisasi penyelesaian dokumen engineering ≥ 22

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
							hari kerja > Dokumen engineering tidak dikerjakan/ diselesaikan
H. Risiko Operasional - Fungsi Konstruksi							
1	Fungsi Konstruksi	Deviasi output dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\leq$ 5% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 5% - 10% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 10% - 15% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 15% - 20% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\geq$ 20% dari yang ditargetkan
2	Fungsi Konstruksi	Ketidaktepatan waktu realisasi pekerjaan dari timeline	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah < 3% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 3% - 5% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 5% - 10% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah 10% - 15% dari total durasi yang direncanakan	> Deviasi waktu realisasi pekerjaan/ penyampaian informasi bertambah > 15% dari total durasi yang direncanakan > Kegiatan berhenti total
3	Fungsi Konstruksi	Realisasi Penjualan	Deviasi perolehan Penjualan sebesar <10% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 10% - 20% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 20% - 30% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	Deviasi perolehan Penjualan sebesar 30% - 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP	> Deviasi perolehan Penjualan sebesar > 40% dari target yang telah ditetapkan dalam RKAP > Tidak mampu memperoleh Order/ memenangkan Tender
4	Fungsi Konstruksi	Material/ barang hilang	Material/ equipment yang hilang sebanyak $\leq$ 5% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 5% - 10% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 10% - 15% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak 15% - 20% dari stok	Material/ equipment yang hilang sebanyak $\geq$ 20% dari stok
5	Fungsi Konstruksi	Keluhan dari customer	Minimal tidak ada komplain dari customer atau tidak ada dampak yang ditimbulkan	Dampak sedang (efek yang dapat terlihat/ nyata dan komplain dari customer kecil)	- Dampak sedang (keluhan pelanggan yang mengakibatkan klaim), - alternatif tersedia	- Dampak besar (bencana, penarikan kembali, kejadian fatal, tindakan hukum, kompensasi mahal), - alternatif tersedia	- Dampak besar (bencana, penarikan kembali, kejadian fatal/ kematian, tindakan hukum, kompensasi mahal), - Tidak ada alternatif tersedia
6	Fungsi Konstruksi	Perbandingan tren negatif dengan tren positif	Tidak ada tren yang negatif	indikator dengan tren negatif < indikator dengan tren positif	indikator dengan tren negatif = indikator dengan tren positif	indikator dengan tren negatif > indikator dengan tren positif	Secara konsisten, semua indikator

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
					indikator dengan tren positif		memiliki tren negatif
7	Fungsi Konstruksi	Rasio ketidaksesuaian (NCR)	Rasio ketidaksesuaian produk $\leq 1\%$	Rasio ketidaksesuaian produk 1,1% - 2%	Rasio ketidaksesuaian produk 2,1% - 3%	Rasio ketidaksesuaian produk 3,1% - 5%	Rasio ketidaksesuaian produk $> 5\%$
8	Fungsi Konstruksi	Sertifikasi	Sertifikat diberikan tanpa catatan / Tidak ada masalah yang signifikan saat Audit	-	Sertifikat diberikan dengan catatan minor dan major	-	- Pencabutan sertifikat - Sertifikat tidak diberikan
9	Fungsi Konstruksi	Deviasi output dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\leq 5\%$ dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 5% - 10% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 10% - 15% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 15% - 20% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\geq 20\%$ dari yang ditargetkan
10	Fungsi Konstruksi	Ketidaktepatan waktu realisasi pekerjaan dari timeline	Deviasi waktu penyelesaian pekerjaan $< 3\%$ dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu penyelesaian pekerjaan 3% - 5% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu penyelesaian pekerjaan 5% - 10% dari total durasi yang direncanakan	Deviasi waktu penyelesaian pekerjaan 10% - 15% dari total durasi yang direncanakan	$>$ Deviasi waktu penyelesaian pekerjaan $> 15\%$ dari total durasi yang direncanakan $>$ Kegiatan/ aktivitas pekerjaan berhenti total

II. Risiko Strategis

A. Risiko Strategis - Fungsi Strategy Corporate

1	Fungsi Strategy Corporate	Realisasi investasi/ pengembangan aset Perusahaan	Realisasi investasi aset Perusahaan/ pengembangan aset perusahaan mundur ≤ 3 bulan dari rencana	Realisasi investasi aset Perusahaan/ pengembangan aset perusahaan mundur 4 - 6 bulan dari rencana	Realisasi investasi aset Perusahaan/ pengembangan aset perusahaan mundur 7 - 12 bulan dari rencana	Realisasi investasi aset Perusahaan/ pengembangan aset perusahaan mundur 1 tahun dari rencana	Tidak terrealisasinya investasi/ pengembangan aset Perusahaan
2	Fungsi Strategy Corporate	Haircut / konversi mengalami kendala	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW I 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW II 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW III 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW IV 2023.	Mengalami pembatalan akibat cacat hukum
3	Fungsi Strategy Corporate	Sertifikasi TKDN mengalami kendala	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW I 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW II 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW III 2023.	mengalami penundaan namun tidak melampaui TW IV 2023.	Mengalami pembatalan akibat tidak mencapai target 40% berdasarkan self assessment
	Fungsi Strategy Corporate	Realisasi investasi/ pengembangan aset Perusahaan	Deviasi output yang dihasilkan $\leq 5\%$ dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 5% - 10% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 10% - 15% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan 15% - 20% dari yang ditargetkan	Deviasi output yang dihasilkan $\geq 20\%$ dari yang ditargetkan

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
B. Risiko Strategis - Fungsi Teknologi Informasi							
1	Fungsi Teknologi Informasi	Kerusakan fasilitas	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $\leq 10\%$ dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $10\% - 25\%$ dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $25\% - 40\%$ dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $40\% - 50\%$ dari total jam kerja	> Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama $\geq 50\%$ dari total jam kerja > Peralatan rusak dan berhenti sama sekali
2	Fungsi Teknologi Informasi	Waktu setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $\leq 10\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $10\% - 25\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $25\% - 40\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $40\% - 50\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan $> 50\%$ dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet
3	Fungsi Teknologi Informasi	Complain user	Ada user yang mengeluh mengenai tingkat availibilitas jaringan internet.	Ada user yang mengeluh mengenai tingkat availibilitas jaringan internet dan mulai menurunkan performa user.	Mulai banyak user yang mengeluh terhadap jaringan internet dan penurunan performa masih bisa ditoleransi.	Banyak user yang mengeluh mengenai jaringan internet dan penurunan performa mulai tidak dapat ditoleransi/ berkurang secara drastis.	Terjadi kerugian pada perusahaan dikarenakan informasi tidak dapat tersebar sehingga pekerjaan menjadi berhenti ataupun dikerjakan secara manual.
4			Jumlah user complain ≤ 10 orang/ hari	Jumlah user complain $10 - 20$ orang/ hari	Jumlah user complain $20 - 30$ orang/ hari	Jumlah user complain $30 - 40$ orang/ hari	Jumlah user complain ≥ 40 orang/ hari
5	Fungsi Teknologi Informasi	SAP	SAP berjalan Lancar	proses masukan data ke SAP mendekati periode Closing per bulannya terlambat $5-30\%$	proses masukan data ke SAP mendekati periode Closing per bulannya terlambat $31 - 60\%$	proses masukan data ke SAP mendekati periode Closing per bulannya terlambat $61-90\%$	tidak dapat memasukkan data ke SAP sebelum periode closing

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
6	Fungsi Teknologi Informasi	Input data/penyampaian Informasi	Tidak terinputkannya data ke dalam sistem/ tidak tersampainya informasi 1 - 3 hari dari waktu yang telah ditentukan	Tidak terinputkannya data ke dalam sistem/ tidak tersampainya informasi 4 - 6 hari dari waktu yang telah ditentukan	Tidak terinputkannya data ke dalam sistem/ tidak tersampainya informasi 7 - 14 hari dari waktu yang telah ditentukan	Tidak terinputkannya data ke dalam sistem/ tidak tersampainya informasi 14 - 21 hari dari waktu yang telah ditentukan	Tidak terinputkannya data ke dalam sistem/ tidak tersampainya informasi > 21 hari dari waktu yang telah ditentukan
7	Fungsi Teknologi Informasi	Akses website dan email	website dan email dapat diakses secara lancar	website dan email tidak dapat diakses selama 1-3 jam per hari nya	website dan email tidak dapat diakses selama 4-6 jam per hari nya	website dan email tidak dapat diakses selama >9 jam per hari nya	website dan email tidak dapat diakses selama >9 jam per hari nya
8	Fungsi Teknologi Informasi	Keamanan dan Ketertiban	Tidak terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban	Terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban namun ancaman tidak terjadi kejadian	Terdapat gangguan terkait keamanan dan ketertiban yang tidak menimbulkan kerugian	Terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban yang menimbulkan kerugian material/operasional	> Kebocoran data perusahaan/ data perusahaan termanipulasi > Terdapat gangguan terkait keamanan dan ketertiban yang menimbulkan kerugian skala besar (adanya korban jiwa)

C. Risiko Strategis - Fungsi Corporate Communication

1	Fungsi Corporate Communication	Reputasi dan Image Perusahaan	Dampak tidak berarti	Kepercayaan pelanggan dan pemangku kepentingan terkena dampak	Pelanggan dan pemangku kepentingan utama mempengaruhi publikasi/ pemberitaan melalui berbagai forum	Pemberitaan/ liputan media lokal/ regional	Pemberitaan/ liputan media nasional dan internasional
---	--------------------------------	-------------------------------	----------------------	---	---	--	---

III. Risiko Financial

A. Risiko Financial - Fungsi Keuangan

1	Fungsi Keuangan	Kerugian perusahaan	Kerugian Perusahaan < Rp 1 Juta	Kerugian Perusahaan Rp 1 Juta s/d 5 Juta	Kerugian Perusahaan Rp 5 Juta s/d 50 Juta	Kerugian Perusahaan Rp 50 Juta s/d 10 Miliar	Kerugian Perusahaan > Rp 10 Miliar
2	Fungsi Keuangan	Pendapatan perusahaan/ pertumbuhan pendapatan	Kehilangan potensi pendapatan/ pertumbuhan pendapatan <1% dari target	Kehilangan potensi pendapatan/ deviasi pertumbuhan pendapatan 1%- 5% dari target	Kehilangan potensi pendapatan/ deviasi pertumbuhan pendapatan 5%- 10% dari target	Kehilangan potensi pendapatan/ deviasi pertumbuhan pendapatan 10%- 15% dari target	Kehilangan potensi pendapatan/ deviasi pertumbuhan pendapatan >15% dari target
3	Fungsi Keuangan	Deviasi realisasi biaya dari rencana/ estimasi	Deviasi realisasi biaya <0,5% dari Rencana/ estimasi	Deviasi realisasi biaya 0,5% - 1,5% dari Rencana/ estimasi	Deviasi realisasi biaya 1,5% - 3% dari Rencana/ estimasi	Deviasi realisasi biaya 3% - 5% dari Rencana/ estimasi	Deviasi realisasi biaya > 5% dari Rencana/ estimasi

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
4	Fungsi Keuangan	Perolehan Laba/ Rugi	Selisih margin yang didapatkan 0,5% dari rencana	Selisih margin yang didapatkan 0,5% - 1,5% dari rencana	Selisih margin yang didapatkan 1,5% - 3% dari rencana	Selisih margin yang didapatkan 3% - 5% dari rencana	Selisih margin yang didapatkan > 5% dari rencana
5	Fungsi Keuangan	Kesalahan tarif pemotongan PPh	Pemotongan PPh tagihan sesuai dengan peraturan DJP yaitu pembelian barang diatas nominal 10 jt tarif 1,5% pembelian jasa tanpa batas nominal tarif 2% dan konstruksi tanpa batas nominal tarif 3%	Tagihan pembelian barang nominal DPP dibawah 10jt tetap dipotong PPh 22 dengan tarif 1,5%	Tagihan pembelian barang nominal DPP diatas 10jt tetap dipotong PPh 22 dengan tarif 1,5% padahal memiliki surat keterangan bebas atau SKB	Tagihan konstruksi dipotong dengan tarif 3% padahal memiliki SIUJK atau Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi kecil seharusnya dipotong dengan tarif 2% tapi pihak verifikasi tetap menganggap itu dengan tarif 3%	Terjadi kesalahan pemotongan yaitu Tagihan pembelian barang nominal DPP diatas 10jt dipotong dengan PPh 23 dengan tarif 2% begitupun sebaliknya pembelian jasa dipotong PPh 22 dengan tarif 1.5%
6	Fungsi Keuangan	Cash flow	Deviasi cash flow ≤ 2% dari yang direncanakan	Deviasi cash flow 2% - 4% dari yang direncanakan	Deviasi cash flow 4% - 7% dari yang direncanakan	Deviasi cash flow 7% - 10% dari yang direncanakan	Deviasi cash flow > 10% dari yang direncanakan
7	Fungsi Keuangan	Ketepatan waktu penerimaan piutang/ AR dan pembayaran hutang/ AP	Deviasi waktu penerimaan piutang/ pembayaran hutang ≤ 7 hari	Deviasi waktu penerimaan piutang/ pembayaran hutang 8- 14 hari	Deviasi waktu penerimaan piutang/ pembayaran hutang 15 - 21 hari	Deviasi waktu penerimaan piutang/ pembayaran hutang 22 - 28 hari	Deviasi waktu penerimaan piutang/ pembayaran hutang > 28 hari
8	Fungsi Keuangan	Ketepatan waktu pengumpulan, pembayaran dan pelaporan objek pajak	> Faktur pajak terkumpul/ tercollect tepat waktu > Pajak dapat dibayar tepat waktu > Semua objek pajak dilaporkan tepat waktu	> Faktur pajak tidak terkumpul/ tercollect dalam jangka waktu 1-3 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit > Pajak dibayar dalam jangka waktu 1-3 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit > 1 objek pajak terlambat dilaporkan	> Faktur pajak tidak terkumpul/ tercollect dalam jangka waktu 1-3 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit > Pajak dibayar dalam jangka waktu 3 - 6 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit. > 2-3 objek pajak terlambat dilaporkan	> Faktur pajak tidak terkumpul/ tercollect dalam jangka waktu 1-3 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit > Pajak dibayar dalam jangka waktu > 6 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit. > 3-4 objek pajak terlambat dilaporkan	> Faktur pajak tidak terkumpul/ tercollect dalam jangka waktu 1-3 bulan setelah tanggal faktur pajak terbit > Pajak tidak terbayarkan > Semua objek pajak terlambat dilaporkan
9	Fungsi Keuangan	Beban Usaha	Meningkatkan beban usaha sebesar < 12% dibandingkan periode sebelumnya	Meningkatkan beban usaha sebesar 12 - 16% dibandingkan periode sebelumnya	Meningkatkan beban usaha sebesar 17 - 22% dibandingkan periode sebelumnya	Meningkatkan beban usaha sebesar 23 - 27% dibandingkan periode sebelumnya	Meningkatkan beban usaha sebesar > 27% dibandingkan periode sebelumnya

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
10	Fungsi Keuangan	ROE	Memberikan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (ROE) sebesar > 15%	Memberikan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (ROE) sebesar 12 - 15%	Memberikan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (ROE) sebesar 8 - 11%	Memberikan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (ROE) sebesar 4 - 7%	Memberikan tingkat pengembalian kepada pemegang saham (ROE) sebesar < 4%
11	Fungsi Keuangan	ROI	Memberikan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) sebesar > 18%	Memberikan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) sebesar 14 - 18%	Memberikan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) sebesar 9 - 13%	Memberikan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) sebesar 4 - 8%	Memberikan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) sebesar < 4%
12	Fungsi Keuangan	Collection Period atas Piutang Usaha	Collection period atas piutang usaha < 60 hari	Collection period atas piutang usaha 60 - 139 hari	Collection period atas piutang usaha 140 - 220 hari	Collection period atas piutang usaha 221-300 hari	Collection period atas piutang usaha > 300 hari
13	Fungsi Keuangan	EBITDA Margin	Persentase EBITDA margin sebesar >120% dari target	Persentase EBITDA margin sebesar 104-120% dari target	Persentase EBITDA margin sebesar 90 - 105% dari target	Persentase EBITDA margin sebesar 75 - 89% dari target	Persentase EBITDA margin sebesar <75% dari target
14	Fungsi Keuangan	Interest Coverage Ratio	Nilai ICR > 6	Nilai ICR antara 4.6 - 6	Nilai ICR 3 - 4.5	Nilai ICR 1.5 -2.9	Nilai ICR <1.5
15	Fungsi Keuangan	Debt Service Coverage Ratio	Nilai DSCR >4.5	Nilai DSCR 3.6 - 4.5	Nilai DSCR 2.5 - 3.5	Nilai DSCR 1.5 - 2.4	Nilai DSCR <1.5
16	Fungsi Keuangan	Rasio Kas	Rasio kas >35%	Rasio kas 26 - 35%	Rasio kas 15 - 25%	Rasio kas 5 - 14%	Rasio kas < 5%
17	Fungsi Keuangan	Rasio Lancar	Rasio lancar > 125%	Rasio lancar 114 - 125%	Rasio lancar 102 - 115%	Rasio lancar 90 - 101%	Rasio lancar < 90%
18	Fungsi Keuangan	Keterlambatan pelaporan keuangan Perusahaan	Laporan final selesai pada minggu pertama bulan berikutnya	Laporan final selesai pada minggu kedua bulan berikutnya	Laporan final selesai pada minggu ketiga bulan berikutnya	Laporan final selesai pada minggu keempat bulan berikutnya	Laporan final selesai setelah dua bulan berikutnya
IV. Risiko Compliance & Legal							
A. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Pengawasan							
1	Fungsi Pengawasan	Deviasi jumlah realisasi pemeriksaan & LHP yang terbit dengan yang telah direncanakan dalam PKPT	GAP antara realisasi dengan rencana < 15%	GAP antara realisasi dengan rencana 15% - 20%	GAP antara realisasi dengan rencana 20% - 30%	GAP antara realisasi dengan rencana 30% - 50%	GAP antara realisasi dengan rencana >50%
2	Fungsi Pengawasan	Nilai asesmen GCG	Nilai asesmen GCG > 85	Nilai asesmen GCG 75 - 85	Nilai asesmen GCG 60 - 75	Nilai asesmen GCG 50 - 60	Nilai asesmen GCG < 50
3	Fungsi Pengawasan	Ketepatan waktu pelaporan atas asesmen GCG (hardcopy) tahun sebelumnya	Pelaporan dilaksanakan ≤ 1 bulan dari end of Assesment	Pelaporan dilaksanakan 2 bulan dari end of Assesment	Pelaporan dilaksanakan 3 bulan dari end of Assesment	Pelaporan dilaksanakan 4 bulan dari end of Assesment	Pelaporan dilaksanakan > 4 bulan dari end of Assesment

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
4	Fungsi Pengawasan	Deviasi waktu pemeriksaan	On shedule	Mundur 1 hari	Mundur 2 - 3 hari	Mundur 3 - 5 hari	> Mundur > 5 hari > Pemeriksaan tertunda
5	Fungsi Pengawasan	Pengulangan sebab, akibat, dan saran audit	Pengulangan sebab, akibat, dan saran < 50% dari audit yang telah dilaksanakan sebelumnya	Pengulangan sebab, akibat, dan saran 50% - 60% dari audit yang telah dilaksanakan sebelumnya	Pengulangan sebab, akibat, dan saran 60% - 75% dari audit yang telah dilaksanakan	Pengulangan sebab, akibat, dan saran 75% - 85% dari audit yang telah dilaksanakan sebelumnya	Pengulangan sebab, akibat, dan saran > 85% dari audit yang telah dilaksanakan sebelumnya
6	Fungsi Pengawasan	Tanggapan auditee terhadap LHP (Laporan Hasil Pemeriksaan)	Sebanyak < 25% dari seluruh total auditee tidak menanggapi LHP	Sebanyak 25% - 60% dari seluruh total auditee tidak menanggapi LHP	Sebanyak 60%-75% dari seluruh total auditee tidak menanggapi LHP	Sebanyak 75%-85% dari seluruh total auditee tidak menanggapi LHP	Sebanyak ≥ 85% dari seluruh total auditee tidak menanggapi LHP
7	Fungsi Pengawasan	Gap atau ketidaksesuaian Data Perusahaan dengan persyaratan	gap data <5%	gap data 5%-10%	gap data 10%-15%	gap data 10%-20%	gap data >20%
8	Fungsi Pengawasan	Penurunan Nilai KPKU & GCG	Penurunan nilai ≤ 20% dari periode sebelumnya	Penurunan nilai 21% - 30% dari periode sebelumnya	Penurunan nilai 31% - 40% dari periode sebelumnya	Penurunan nilai 41% - 50% dari periode sebelumnya	Penurunan nilai > 50% dari periode sebelumnya
B. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Umum							
1	Fungsi Umum	Kerusakan fasilitas	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama ≤ 10% dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 10% - 25% dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 25% - 40% dari total jam kerja	Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama 40% - 50% dari total jam kerja	> Kerusakan fasilitas mengakibatkan produksi/ jaringan/ kegiatan operasional berhenti/ menunggu selama ≥ 50% dari total jam kerja > Peralatan rusak dan berhenti sama sekali
2	Fungsi Umum	Waktu setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan ≤ 10% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 10% - 25% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 25% - 40% dari yang telah	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan 40% - 50% dari yang telah ditetapkan pada traveller sheet	Deviasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setting/ perbaikan/ pemulihan mesin/ peralatan > 50% dari yang telah ditetapkan

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
					ditetapkan pada traveller sheet		pada traveller sheet
C. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Hukum							
1	Fungsi Hukum	Sanksi hukum	> Dapat diselesaikan secara internal perusahaan > Peringatan/ teguran verbal dari pihak eksternal	> Tindakan hukum secara internal perusahaan > Peringatan/ teguran tertulis dari pihak eksternal	Tuntutan hukum dari pihak eksternal namun dapat diselesaikan dengan mediasi	- Putusan hukum tetap dari pengadilan dan sanksi bagi personil perusahaan - Denda/ timbulnya biaya ganti rugi terhadap perusahaan	- Putusan hukum tetap dari pengadilan dan sanksi bagi Perusahaan > Hukum Perdata > Hukum Pidana > Somasi > Pencabutan izin usaha - Pencairan jaminan perusahaan - Pemberhentian/ pemutusan kontrak pekerjaan - Perusahaan dblacklist
2	Fungsi Hukum	Personil yang melakukan/ terlibat pelanggaran hukum	-	Pelanggaran hukum/ penyuapan melibatkan karyawan	Pelanggaran hukum/ penyuapan melibatkan SM atau BOD-2	Pelanggaran hukum/ penyuapan melibatkan GM atau BOD-1	Pelanggaran hukum/ penyuapan melibatkan BoD atau BoC
D. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Manajemen Risiko							
1	Fungsi Manajemen Risiko	Manajemen risiko	Sebanyak 1 lembaga pemilik risiko tidak menerapkan Manajemen Risiko	Sebanyak 2 lembaga pemilik risiko tidak menerapkan Manajemen Risiko	Sebanyak 3 lembaga pemilik risiko tidak menerapkan Manajemen Risiko	Sebanyak 4 - 5 lembaga pemilik risiko tidak menerapkan Manajemen Risiko	Sebanyak > 5 lembaga pemilik risiko tidak menerapkan Manajemen Risiko
2	Fungsi Manajemen Risiko	Pelaporan manajemen risiko perusahaan	Pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaksanakan 2x setahun	Pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaksanakan 1x setahun	Pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaksanakan 1x dua tahun	Pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaksanakan 1x tiga tahun	Tidak dilaksanakannya pelaporan Manajemen Risiko Perusahaan
E. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Politik dan Pemerintah							
1	Fungsi Politik & Pemerintah	Pemenuhan aspirasi pemegang saham	Pemenuhan aspirasi pemegang saham > 90%	Pemenuhan aspirasi pemegang saham 71% - 90%	Pemenuhan aspirasi pemegang saham 61% - 70%	Pemenuhan aspirasi pemegang saham 51% - 60%	Pemenuhan aspirasi pemegang saham ≤ 50%
F. Risiko Compliance & Legal - Fungsi Sosial							
1	Fungsi Sosial	Hubungan dengan masyarakat sekitar	Tingkat perhatian masyarakat/ komunitas yang tidak signifikan	Tingkat perhatian masyarakat/ komunitas kecil dan hubungan dengan	Tingkat perhatian masyarakat/ komunitas	> Tingkat perhatian masyarakat/ komunitas signifikan	> Kemarahan masyarakat > Gangguan yang secara

NO	FUNGSI RISIKO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK RISIKO	SANGAT KECIL (1)	KECIL (2)	MENENGAH (3)	BESAR (4)	SANGAT BESAR (5)
			dan hubungan dengan masyarakat sekitar baik	masyarakat sekitar baik	sedang dan adanya komplain-komplain dari masyarakat sekitar	> Timbulnya isolasi dari masyarakat terhadap perusahaan	signifikan dari masyarakat
2	Fungsi Sosial	Keamanan dan Ketertiban	Tidak terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban	Terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban namun ancaman tidak terjadi kejadian	Terdapat gangguan terkait keamanan dan ketertiban yang tidak menimbulkan kerugian	Terdapat ancaman terkait keamanan dan ketertiban yang menimbulkan kerugian material/operasional	> Kebocoran data perusahaan/ data perusahaan termanipulasi > Terdapat gangguan terkait keamanan dan ketertiban yang menimbulkan kerugian skala besar (adanya korban jiwa)

Lampiran 10. Taksonomi Risiko

Tabel 5. Taksonomi Risiko

No.	Kategori		Sub Kategori	
	Kode	Deskripsi	Kode	Deskripsi
1	A	Strategis		
			A1	Perencanaan pasar & inisiatif strategis
			A2	Disrupsi bisnis
			A3	Merger & acquisition dan aliansi strategis
			A4	Pengembangan bisnis baru
			A5	Penetapan harga
2	B	Makro, geopolitik dan pasar		
			B1	Pertumbuhan ekonomi
			B2	Ketidakpastian politik
			B3	Pergerakan rupiah
			B4	Pergerakan komoditas
			B5	Pergerakan suku bunga
			B6	Pergerakan saham umum
3	C	Reputasi dan keberlanjutan		
			C1	ESG (environment, social, governance)
			C2	Reputasi ekuitas merek
			C3	Independensi dan integritas
			C4	Reputasi stakeholder

No.	Kategori		Sub Kategori	
	Kode	Deskripsi	Kode	Deskripsi
4	D	Teknologi informasi		
			D1	Infra, sistem dan data
			D2	Keamanan jaringan
			D3	Platform digital
5	E	Keuangan		
			E1	Struktur pendanaan jangka panjang
			E2	Struktur pendanaan jangka pendek
			E3	Pajak
			E4	Integritas proses pelaporan keuangan
			E5	Covenant
			E6	Kerugian tak terasuransi
			E7	Cost overrun
			E8	Kewajiban kontijen
6	F	Operasional		
			F1	Disrupsi proses bisnis
			F2	Disrupsi rantai pasok
			F3	Pelaksanaan proyek
			F4	Health, safety, security and environment (HSE)
			F5	Fraud
			F6	Decommisioning
7	G	Hukum dan Kepatuhan		
			G1	Perubahan hukum dan regulasi
			G2	Kepatuhan
			G3	Kelemahan perikatan kontraktual
			G4	Kehilangan hak atas aset
			G5	Tuntutan hukum
8	H	Organisasi dan SDM		
			H1	Ketersediaan tenaga terampil
			H2	Struktur tenaga kerja
			H3	Budaya dan kesejahteraan
			H4	Relasi dengan perwakilan pekerja

Lampiran 11. Teknik Asesmen Risiko

Tabel 6. Teknik Asesmen Risiko

No.	Alat Bantu dan Teknik	Identifikasi Risiko	Proses Penilaian Risiko			Evaluasi Risiko
			Konsekuensi	Probabilitas	Tingkat Risiko	
1	Curah pendapat (Brainstorming)	SA	NA	NA	NA	NA
2	Wawancara	SA	NA	NA	NA	NA

No.	Alat Bantu dan Teknik	Identifikasi Risiko	Proses Penilaian Risiko			Evaluasi Risiko
			Konsekuensi	Analisis Risiko Probabilitas	Tingkat Risiko	
	terstruktur/semi terstruktur (Structured or semistructured interviews)					
3	Daftar periksa (Check-lists)	SA	NA	NA	NA	NA
4	Analisis pendahuluan potensi bahaya (Primary hazard analysis)	SA	NA	NA	NA	NA
5	Studi potensi bahaya dan operabilitas (Hazard and operability studies/HAZOP)	SA	SA	A	A	A
6	Analisis potensi bahaya dan titik kendali kritis (Hazard analysis and critical control points/HACCP)	SA	SA	NA	NA	SA
7	Penilaian risiko lingkungan (Environmental risk assessment)	SA	SA	SA	SA	SA
8	Struktur "apa-jika" (Structured "what-if" techniwue/SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA
9	Analisis skenario (Scenario analysis)	SA	SA	A	A	A
10	Analisis dampak bisnis (Business impact analysis)	A	SA	A	A	A
11	Analisis akar penyebab (Root cause analysis)	NA	SA	SA	SA	SA
12	Analisis modus kegagalan dan dampak (Failure mode effect analysis)	SA	SA	SA	SA	SA
13	Analisis pohon kesalahan (Fault tree analysis)	A	NA	SA	A	A
14	Analisis pohon kejadian (Event tree analysis)	A	SA	A	A	NA
15	Analisis sebab dan konsekuensi (Cause and consequence analysis)	A	SA	SA	A	A
16	Analisis sebab-dan-akibat (Causeand-effect analysis)	SA	SA	NA	NA	NA
17	Analisis laporan dan proteksi (Layer protection)	A	SA	A	A	NA

No.	Alat Bantu dan Teknik	Proses Penilaian Risiko				Evaluasi Risiko
		Identifikasi Risiko	Konsekuensi	Analisis Risiko Probabilitas	Tingkat Risiko	
	analysis/LOPA)					
18	Pohon keputusan (Decision tree)	NA	SA	SA	A	A
19	Analisis keandalan manusia (Human reliability analysis)	SA	SA	SA	SA	A
20	Analisis dasi kupu-kupu (Bow tie analysis)	NA	A	SA	SA	A
21	Pemeliharaan yang terpusat pada keandalan (Reliability centered maintenance)	SA	SA	SA	SA	SA
22	Analisis rangkaian selinap (Sneak circuit analysis)	A	NA	NA	NA	NA
23	Analisis Markov (Markov analysis)	A	SA	NA	NA	NA
24	Simulasi Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	A
25	Statistik Bayesian dan jaringan Bayes (Bayesian statistics and Bayes nets)	NA	SA	NA	NA	SA
26	Kurva FN (FN curves)	A	SA	SA	A	SA
27	Indeks risiko (Risk indices)	A	SA	SA	A	SA
28	Matriks konsekuensi/probabilitas (Consequence/probability matrix)	SA	SA	SA	SA	A
29	Analisis biaya/manfaat (Cost/benefit analysis)	A	SA	A	A	A
30	Analisis keputusan multikriteria (Multi-criteria decision analysis/MCDA)	A	SA	A	SA	A
SA : Strongly Applicable NA : Not Applicable A : Applicable						

Lampiran 12. Form Kertas kerja Register Risiko

Tabel 7a. Form Kertas Kerja Register Risiko : Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko											
No	Sasaran	KPI	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Kategori Risiko	Sub Kategori Risiko	KRI	Formula KRI	Penyebab Risiko	Dampak Risiko Kuantitatif	Penjelasan Dampak Risiko
Catatan & Contoh	Memiliki unit pengolahan (kilang minyak) dengan tingkat keandalan, efisiensi, daya saing tinggi		<i>Tuliskan Aktivitas Perusahaan yang Dilakukan Untuk Mencapai Sasaran</i>	Kebakaran kilang minyak	Operasional	Disrupsi Proses Bisnis			1. Pemeliharaan peralatan kurang memadai 2. Korosi tidak terdeteksi 3. Penggunaan bahan kimia yang mudah terbakar 4. Kerusakan katub (valve) 5. Sambaran petir	Kuantitatif: Rp 17.200.000.000	<i>Uraikan dampak yang bersifat 'intangible' yang mungkin timbul apabila terjadi peristiwa risiko (risk event) atau</i> <i>Uraikan dampak yang bersifat 'tangible' yang mungkin timbul apabila terjadinya peristiwa risiko (risk event), yang besarnya dapat dikonversi dalam bentuk finansial.</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabel 7b. Form Kertas Kerja Register Risiko : Analisis dan Evaluasi Risiko

Analisis dan Evaluasi Risiko						
Kontrol Eksisting	Efektivitas Kontrol Eksisting	Pengukuran Risiko Inherent				
		Dampak		Kemungkinan		Level Risiko Inherent
		Deskripsi	Tingkat Dampak	Deskripsi	Tingkat Kemungkinan	
- Meningkatkan Kesadaran dan Kompetensi Karyawan dalam hal inspeksi dan penanganan insiden . -Implementasi peralatan untuk memonitor suhu dan tekanan tangki.	<i>Tuliskan penilaian atas pengendalian yang ada</i>	1. $85\% \leq X < 90\%$ dari target RKAP (Pencapaian Pendapatan Operasional)	4	Probabilitas kejadian risiko antara 40% dan 59%	3	
13	14	15	16	17	18	19

Tabel 7c. Form Kertas Kerja Register Risiko : Rencana Penanganan Risiko

Rencana Penanganan Risiko													
Rencana Penanganan Risiko	PIC Penanganan Risiko	Output Rencana Penanganan	Batas Waktu Pelaksanaan		Month to Date	Biaya Penanganan Risiko	Tingkat Risiko Residual						
			Mulai (Bulan/Tahun)	Akhir (Bulan/Tahun)			Dampak Kuantitatif	Penjelasan Dampak Risiko	Dampak		Kemungkinan		Level Risiko Residual
									Deskripsi	Tingkat Dampak	Deskripsi	Tingkat Kemungkinan	
Mitigate / Reduce : - Melakukan pemeriksaan rutin terhadap	Tuliskan PIC yang menangani Risiko	Tuliskan Hasil Dari Rencana Penanganan Risiko	1 Oktober 2022	31 Desember 2022		Tuliskan Biaya Dari Penanganan Risiko	Uraikan dampak yang bersifat 'tangible' yang masih ada setelah mitigasi risiko	Uraikan dampak yang bersifat 'intangibile' yang masih ada	90% ≤ X < 95% dari target RKAP	3	Probabilitas kejadian risiko antara 20% dan 39%	2	

Rencana Penanganan Risiko													
Rencana Penanganan Risiko	PIC Penanganan Risiko	Output Rencana Penanganan	Batas Waktu Pelaksanaa		Month to Date	Biaya Penanganan Risiko	Tingkat Risiko Residual						
			Mulai (Bulan/Tahun)	Akhir (Bulan/Tahun)			Dampak Kuantitatif	Penjelasan Dampak Risiko	Dampak		Kemungkinan		Level Risiko Residual
									Deskripsi	Tingkat Dampak	Deskripsi	Tingkat Kemungkinan	
katub yang dipakai. - Pemantauan suhu dan temperatur tangki. - Inspeksi korosi dan material tangki secara berkala. - Pemeriksaan berkala efektivitas sistem penangkal petir.							yang besarnya dapat dikonversi dalam bentuk finansial dengan memperhitungkan kontrol eksisting dan mitigasi risiko yang berjalan	setelah mitigasi risiko atau Uraikan dampak yang bersifat 'tangible' yang masih ada setelah mitigasi risiko yang besarnya dapat dikonversi dalam bentuk finansial.					
20	21	22	23	24		25	26	27	28	29	30	31	32