



PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Disesuaikan dengan **ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines**

2024



Head Office :

Gedung Surya Dumai Lt. 6
Jl. Jend. Sudirman No. 395
Pekanbaru, Riau
Indonesia - 28116
Telephone : (+62) 761 855 764
Email : support@bspz.co.id

Pedoman ini diterbitkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi
Nomor : 009/SK/DIR/BSPZ/IX/2024
tanggal 11 September 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT Bumi Siak Pusako Zapin.

Disusun oleh:

Khair Amri

Sekretaris Perusahaan

Certified Governance Professional (CGP)

No. Reg. TKP.628.000137 2024 (BNSP)

No. Reg. 2024-02-08-18287 (IAF-KAN LSP-015-IDN)

Nada Widyanto Rizki

Staff Perencanaan Strategis & Manajemen Risiko

Certified Risk Management Officer (CRMO)

No. Reg. MRO.628.001304 2024 (BNSP)

Diterbitkan oleh:

Sekretaris Perusahaan

PT Bumi Siak Pusako Zapin

Pekanbaru, 11 September 2024



BSP ZAPIN

Gedung Surya Dumai, Lt. 6 Ruang II,
Jl. Jend. Sudirman No. 395, Pekanbaru 28116 - INDONESIA

Telepon : (62-761) 855764

Facsimile : (62-761) 855765

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR

PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN

Nomor : 009/SK/DIR/BSPZ/IX/2024

TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN

- Menimbang : a. Bahwa untuk memberikan kepastian kepada manajemen di lingkungan Perusahaan tentang arah dan tujuan kebijakan manajemen risiko;
- b. Bahwa untuk memberikan landasan awal agar dapat terselenggaranya budaya sadar risiko di lingkungan Perusahaan pada semua tingkatan manajemen dan para pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang;
- c. Bahwa untuk menetapkan keterlibatan semua infrastruktur Satuan Kerja di lingkungan Perusahaan yang diperlukan sebagai landasan dalam pengelolaan risiko di semua jajaran Perusahaan;
- d. Bahwa untuk penegasan mengenai ruang lingkup manajemen risiko yang harus mendapatkan perhatian secara seksama dari semua pihak yang berkepentingan di dalam lingkungan Perusahaan;
- e. Bahwa untuk dapat mewujudkan penerapan GCG berdasarkan prinsip yang berlaku, maka perlu dilakukan penyusunan terhadap Pedoman Manajemen Risiko PT Bumi Siak Pusako Zapin;
- f. Bahwa untuk tertib administrasi, maka Pedoman Manajemen Risiko PT Bumi Siak Pusako Zapin perlu ditetapkan dengan Keputusan Direktur PT Bumi Siak Pusako Zapin.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
3. Peraturan Bupati Siak Nomor 10 tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Daerah;
4. Anggaran Dasar PT Bumi Siak Pusako Zapin sesuai Akta Notaris Tito Utoyo, SH Nomor 18 tanggal 8 November 2013, sebagaimana terakhir diubah dengan Akta Notaris Tito Utoyo, SH Nomor 01 tanggal 1 Oktober 2021.

5. Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) oleh Komite Nasional Kebijakan Governance Tahun 2021.
6. Pedoman Penerapan Manajemen Risiko berbasis *Governance* oleh Komite Nasional Kebijakan Governance Tahun 2012.
7. Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000:2018 Badan Standarisasi Nasional Tahun 2018.
8. British Standards ISO 31000:2018 *Second Edition Risk Management Guidelines*.
9. Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) oleh Komite Nasional Kebijakan Governance Tahun 2021.
10. Pedoman Governansi Korporat (*Code of Corporate Governance*) PT Bumi Siak Pusako Zapin.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN.

- PERTAMA** : Memberlakukan Pedoman Manajemen Risiko PT Bumi Siak Pusako Zapin sebagaimana lampiran dari Surat Keputusan ini.
- KEDUA** : Menugaskan kepada Sekretaris Perusahaan sebagai penanggung jawab terhadap implementasi Surat Keputusan ini dan apabila diperlukan mengadakan pemutakhiran/penyempurnaan yang disesuaikan dengan perkembangan Perusahaan.
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan.
- KEEMPAT** : Hal-hal lain yang belum cukup diatur di dalam Surat Keputusan ini akan diatur dengan keputusan tersendiri dan apabila terdapat kesalahan maupun kekeliruan di dalamnya akan diadakan perubahan atau perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Pekanbaru

Pada Tanggal : 11 September 2024

PT Bumi Siak Pusako Zapin

The image shows a handwritten signature in blue ink over a red circular stamp. The stamp contains the text 'PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN' around the perimeter and a central emblem featuring a star and other symbols.

Muttaqin

Direktur

LEMBAR PERNYATAAN KOMITMEN PENERAPAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PT BUMI SIAK PUSAKO ZAPIN

Dalam mencapai visi dan misi, Perusahaan dihadapi dengan banyaknya ketidakpastian dan perubahan lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Guna mendukung tercapainya visi dan misi, Direksi meningkatkan kemampuan Perusahaan dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan usaha melalui Manajemen Risiko yang merupakan bagian dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Perusahaan.

Oleh sebab itu, Direksi perlu menetapkan kebijakan Manajemen Risiko yang merupakan komitmen Direksi dan seluruh Pekerja sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam penerapan Manajemen Risiko.

Direksi dan seluruh Pekerja PT Bumi Siak Pusako Zapin berkomitmen untuk :

1. Mendukung penuh implementasi Manajemen Risiko pada setiap pelaksanaan bisnis Perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan secara terintegrasi di seluruh jajaran Perusahaan;
2. Menumbuhkembangkan budaya sadar risiko dalam setiap aktivitas kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktek bisnis Perusahaan dalam pengambilan keputusan;
3. Menjadikan proses Manajemen Risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses bisnis;
4. Selalu memberi informasi kejadian risiko yang dapat menyebabkan kerugian Perusahaan dan mengelola risiko di setiap Satuan Kerja serta melaporkan realisasi pengendalian dan penanganan (mitigasi) risiko secara berkala yakni laporan monitoring risiko yang diverifikasi oleh pimpinan Satuan Kerja sebagai bahan kaji ulang untuk proses Manajemen Risiko yang berkesinambungan.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh *stakeholders* untuk dipahami dan dievaluasi efektifitasnya secara berkala.

Demikian komitmen Direksi ini dibuat dan ditetapkan sebagai landasan menuju Perseroan yang lebih baik.

Ditetapkan di : Pekanbaru

Pada Tanggal : 11 September 2024

PT Bumi Siak Pusako Zapin



Muttaqin

Direktur

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KOMITMEN	05
DAFTAR ISI	06
BAB I PENDAHULUAN	09
1.1 Latar Belakang	11
1.2 Maksud dan Tujuan	11
1.3 Istilah dan Defenisi	12
1.4 Referensi	15
BAB II KONTEKS MANAJEMEN RISIKO	17
2.1 Visi	19
2.2 Misi	19
2.3 Sasaran	19
2.4 Strategi	20
2.5 Kebijakan Umum	20
2.6 Prosedur, Penetapan Limit, Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Sistem Informasi Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian Risiko	30
BAB III ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO	31
3.1 Dewan Komisaris dan Direksi	33
3.2 Komite Pemantau Risiko	36
3.3 Unit Kerja Manajemen Risiko	37
3.4 Satuan Pengawas Intern (SPI)	38
3.5 Unit Kerja Pemilik Risiko (<i>Risk Owner</i>)	38
3.6 Peran Setiap Individu Perusahaan	39
BAB IV PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	41
4.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko	43
4.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko	44
BAB V PROSES IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO	49
5.1 Komunikasi dan Konsultasi	51
5.2 Menentukan Konteks	52
5.3 Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>)	59
5.4 Pelaksanaan Aktivitas Pengendalian Risiko	62

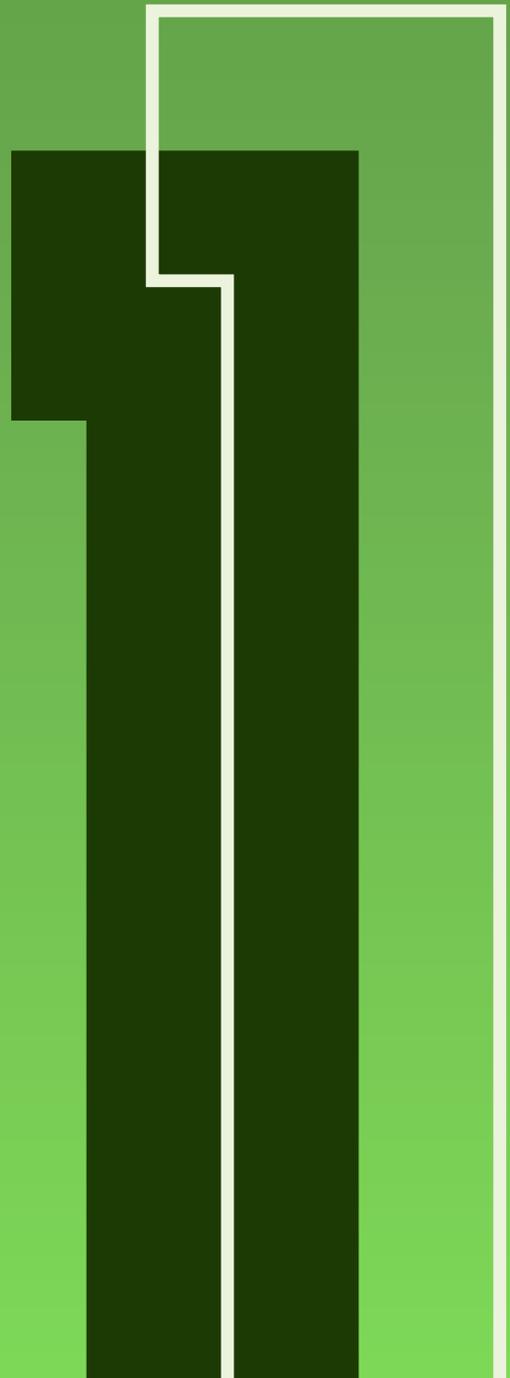
5.5	<i>Monitoring dan Review</i>	62
5.6	Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko	62
5.7	Dokumentasi Manajemen Risiko	63

BAB VI PENUTUP **65**

6.1	Pemberlakuan dan Sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko	67
6.2	Evaluasi Pedoman Manajemen Risiko	67
6.3	Peningkatan Manajemen Risiko	67
6.4	Ketentuan Penutup	68

LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN





#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Situasi lingkungan eksternal dan internal Perusahaan mengalami perubahan dan perkembangan yang berpotensi menimbulkan berbagai jenis risiko, sehingga untuk kedepannya diperlukan pengelolaan semua risiko tersebut secara sistematis dan terstruktur dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan sasaran Perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Perusahaan menyesuaikan dengan perkembangan standarisasi praktek *Enterprise Risk Management* (ERM) secara internasional, maka pengembangan sistem ERM di **PT Bumi Siak Pusako Zapin** dilaksanakan berdasar kepada **ISO 31000:2018**

Pengelolaan risiko diperlukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terutama terkait dengan penegakan praktek bisnis yang sehat dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para Pemangku Kepentingan sejalan dengan Visi, Misi dan Rencana Strategis Perusahaan.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut di atas Direktur memandang perlu adanya kebijakan manajemen risiko yang dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risiko **PT Bumi Siak Pusako Zapin**.

1.2 Maksud dan Tujuan

- 1.2.1 Maksud dari Pedoman dan Kebijakan ini adalah menetapkan infrastruktur dan acuan dalam penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan sebagai salah satu unsur penting dalam rangka implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).
- 1.2.2 Tujuan dari penetapan Pedoman dan Kebijakan Manajemen Risiko:
 - a. Memberikan kepastian kepada Manajemen di lingkungan Perusahaan tentang arah dan tujuan kebijakan Manajemen Risiko serta menegaskan komitmen Direktur dalam pengelolaan risiko di lingkungan Perusahaan dalam upaya tercapainya tujuan Perusahaan sesuai dengan prinsip GCG dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.
 - b. Memberikan landasan awal untuk dapat terselenggaranya budaya sadar risiko di lingkungan Perusahaan pada semua tingkatan manajemen dan para pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.
 - c. Menetapkan keterlibatan semua infrastruktur unit kerja di lingkungan Perusahaan yang diperlukan sebagai landasan dalam pengelolaan risiko di semua jajaran Perusahaan.
 - d. Penegakan mengenai ruang lingkup Manajemen Risiko yang harus mendapatkan perhatian secara seksama dari semua pihak yang berkepentingan di dalam lingkungan Perusahaan, yang pengelolannya

harus dilakukan melalui proses yang terstruktur dan sistematis serta harus senantiasa dilakukan perbaikan terus menerus dan konsisten (*continuous improvement*).

1.3 Istilah dan Defenisi

Istilah dan defenisi yang digunakan mengacu pada istilah dan defenisi yang tercantum pada ISO 31000:2018 Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan defenisi yang digunakan. Penetapan istilah dan defenisi disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman, sebagai berikut :

1. **Assesment Risiko (*risk assessment*)** adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko serta evaluasi risiko.
2. **Dampak (*Consequence*)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
3. **Identifikasi Risiko** adalah pengkajian yang seksama terhadap sumber-sumber risiko eksternal dan internal guna menemukan berbagai risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran sehingga dapat diketahui penyebab risiko, faktor kemungkinan terjadinya risiko, faktor konsekwensi bila risiko terjadi, area dampak, metode kontrol (mitigasi) risiko yang ada saat ini dan akhirnya dapat dilakukan *Entry data* seluruh risiko teridentifikasi ke dalam *Risk Register*.
4. **Indikasi** adalah tanda/gejala/sinyal/ciri dari risiko yang akan terjadi.
5. **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi.
6. **Kemungkinan (*Likelihood*)** kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi.

Catatan :

Perlu dibedakan antara *likelihood* dengan *probability*. Terminologi probabilitas adalah istilah matematik, terutama statistik, sehingga dalam praktiknya perlu diperhatikan kaidah-kaidah matematik terkait. Istilah *likelihood* atau kemungkinan adalah istilah yang lebih umum dan tidak terkait dengan kaidah matematik, kualitatif ataupun kuantitatif, frekwensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi).

7. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko** adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan Manajemen Risiko secara berkala di seluruh organisasi.
8. **Komunikasi dan konsultasi** adalah proses yang dilakukan Penanggung Jawab Risiko (*Risk Owner*) kepada para Pemangku Kepentingan baik internal maupun eksternal pada setiap tahap proses Manajemen Risiko dengan tujuan agar Pemangku Kepentingan dapat memahami keterkaitan rencana strategis Perusahaan dengan pengelolaan risiko dan peran mereka dalam pengelolaan risiko Perusahaan.
9. **Kriteria Risiko** adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.
10. **Manajemen Risiko** adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko.

11. **Matriks Risiko (Risk Matrix)** adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan.
12. **Menetapkan Konteks** adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko.
13. **Pemangku Kepentingan** adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.
14. **Pemantauan (Monitoring)** adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
15. **Pemilik Risiko (Risk Owner)** adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.
16. **Penanganan** adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi.
17. **Pengendalian (Control)** adalah tindakan yang memodifikasi risiko.
18. **Pengkajian (Review)** adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran.
Catatan:
Review dapat dilakukan terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko, proses Manajemen Risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
19. **Peristiwa (Event)** adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu.
20. **Perlakuan Risiko** adalah proses untuk merubah risiko.
Catatan:
Pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan kemungkinan terjadinya risiko dan/atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi.
21. **Probabilitas (Probability)** adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya suatu yang dinyatakan dalam angka 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi.
22. **Profil Risiko (Risk Profile)** adalah deskripsi dari sekelompok risiko.
Catatan:
Kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau suatu proyek/proses.
23. **Proses Manajemen Risiko** adalah penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan pengkomunikasian, pengonsultasian, penetapan konteks, pengidentifikasian, penganalisaan, pengevaluasian, perlakuan, pemantauan dan peninjauan risiko.
24. **Rencana Manajemen Risiko** adalah pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain, pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipergunakan dalam mengelola risiko.

25. **Risiko (Risk)** adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran;
Catatan :
- Efek adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif ataupun negatif;
 - Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek;
 - Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya;
 - Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut;
 - Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa dampak dan kemungkinan terjadinya;
26. **Risiko Eksternalistik** adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis, dan dapat berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal. Yang termasuk faktor eksternal antara lain reputasi, lingkungan, sosial dan hukum.
27. **Risiko Keuangan** adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter Perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba Perusahaan, dan pertumbuhan penjualan.
28. **Risiko Operasional** adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, Teknologi atau faktor lain. Risiko operasional dapat terjadi pada dua tingkatan: teknis dan organisasi. Pada tatanan teknis, risiko dapat terjadi apabila sistem informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat dan tidak memadai. Pada tatanan organisasi, risiko operasional dapat muncul karena sistem pemantauan & pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan.
29. **Risiko Strategis** adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kekurangtanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
30. **Risiko Tersisa (Risk Residual)** adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko.
31. **Sasaran** adalah target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh Perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu.
32. **Selera Risiko (Risk Appetite)** adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi.
33. **Sumber Risiko** adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (intrinsic) untuk menimbulkan terjadinya risiko.
34. **Toleransi Risiko (Risk Tolerance)** adalah kesiapan organisasi atau Pemangku Kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.
Catatan :
Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan Peraturan Perundang-Undangan.

1.4 Referensi

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.
2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
3. Peraturan Bupati Siak Nomor 10 tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Daerah;
4. Anggaran Dasar PT Bumi Siak Pusako Zapin sesuai Akta Notaris Tito Utoyo, SH Nomor 18 tanggal 8 November 2013, sebagaimana terakhir diubah dengan Akta Notaris Tito Utoyo, SH Nomor 01 tanggal 1 Oktober 2021.
5. Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000 : 2018 Manajemen Risiko.
6. Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) oleh Komite Nasional Kebijakan Governance Tahun 2021.
7. Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor : 001/SK/KOM/BSPZ/VII/2024 dan Nomor : 004/SK/DIR/BSPZ/VII/2024 Tanggal 01 Juli 2024 tentang Pedoman Governansi Korporat (*Code of Corporate Governance*) PT Bumi Siak Pusako Zapin.

BAB II
KONTEKS
MANAJEMEN RISIKO



RISK
MANAGEMENT



#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB II

KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

2.1 Visi

Terlaksananya implementasi budaya sadar risiko dan pengelolaan risiko di **PT Bumi Siak Pusako Zapin** secara terstruktur, terintegrasi, dinamis dan berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan Perusahaan.

2.2 Misi

Melakukan cara penanganan risiko yang terintegrasi di **PT Bumi Siak Pusako Zapin** dengan membangun satu pemahaman yang sama tentang prinsip-prinsip penanganan risiko, landasan kerangka kerja yang akan menjadi dasar bagi penanganan setiap risiko, urutan proses penanganan risiko, pemahaman tentang teknik dan metode penanganan risiko, proses pelaporan serta *monitoring* dan *review* untuk keseluruhan proses penanganan risiko di **PT Bumi Siak Pusako Zapin**.

2.3 Sasaran

Pencapaian tingkat penerapan manajemen risiko secara berkesinambungan dengan mengacu pada target kinerja penerapan manajemen risiko (*Risk Maturity Level*) yang terdiri atas 5 (lima) level perkembangan yaitu:



2.1.1 Level 1 Ad hoc

Organisasi belum memiliki dokumen mengenai manajemen risiko dan proses manajemen risiko.

2.1.2 Level 2 Initial (Inisiasi)

Organisasi sadar mengenai kebutuhan atas pendekatan pengelolaan risiko yang formal. Kebijakan dan proses manajemen risiko telah terstruktur, namun belum sempurna dalam implementasinya. Proses formalisasi telah dilakukan namun belum sepenuhnya diterima oleh seluruh level dalam organisasi.

2.1.3 Level 3 Repeatabel (Berulang)

Kebijakan dan proses manajemen risiko telah ditetapkan dan terdokumentasi. Kesadaran manajemen risiko telah masuk dalam program pelatihan Pekerja.

2.1.4 Level 4 Managed (Terkelola)

Aktivitas *Enterprise Risk Management* (ERM) seperti pengukuran, pemantauan dan pelaporan telah terintegrasi dan diselaraskan dengan pengendalian internal Perusahaan.

2.1.5 Level 5 Leadership (Kepemimpinan)

Manajemen risiko secara penuh terintegrasi dalam proses bisnis. *Risk based approached* telah melekat dalam perencanaan Perusahaan, dan keputusan strategis.

2.4 Strategi

Strategi yang ditempuh Perusahaan agar implementasi manajemen risiko dapat berjalan dengan baik adalah:

- 2.4.1 Membangun komitmen dari Direksi dan Pimpinan Unit Kerja untuk memberikan dukungan penuh terhadap penerapan Manajemen Risiko Perusahaan.
- 2.4.2 Menyusun dan menetapkan struktur tata kelola risiko (*risk governance structure*) yang sesuai, serta menetapkan akuntabilitas hingga level yang terendah.
- 2.4.3 Penetapan secara jelas bahwa akuntabilitas pengelolaan risiko berada pada pemangku risiko (*risk owner*), maka Pimpinan Unit Kerja adalah pemangku risiko dan juga menjadi penanggungjawab pengelolaan risiko pada Unit Kerjanya. Demikian secara berjenjang hingga sampai pada penanggungjawab proses.
- 2.4.4 Penyusunan infrastruktur organisasi sebagai unit untuk mendorong penerapan manajemen risiko ke seluruh organisasi, termasuk di dalamnya akuntabilitas penerapan tersebut pada setiap tingkatan organisasi Perusahaan.
- 2.4.5 Menyediakan sumber daya yang diperlukan dan memadai dalam arti tenaga ahli, pelatihan, sarana fisik, peralatan, dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan manajemen risiko dengan baik.
- 2.4.6 Menerapkan seluruh Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses Manajemen Perusahaan.
- 2.4.7 Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran Manajemen Risiko Perusahaan secara berkesinambungan.
- 2.4.8 Melakukan pengembangan struktur organisasi Perusahaan yang dapat mendukung penerapan Manajemen Risiko Perusahaan
- 2.4.9 Membangun budaya peduli Risiko di seluruh proses manajemen Perusahaan antara lain melalui komunikasi kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko Perusahaan secara berkelanjutan.

2.5 Kebijakan Umum

Perusahaan menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko sebagai komponen yang tak terpisahkan dari kebijakan Perusahaan di dalam Sistem Manajemen Perusahaan untuk memenuhi prinsip-prinsip Governansi Korporat yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*).

Kebijakan Manajemen Risiko digunakan sebagai dasar dan acuan dalam penerapan dan pengelolaan risiko, yang didasarkan pada kerangka kerja manajemen risiko menurut **ISO31000:2018 Risk Management – Guidelines**.

2.5.1 Arah Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko

- a. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi semua risiko yang signifikan dari semua sumber risiko, baik yang berpengaruh bagi kepentingan yang berkaitan dengan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang pada semua unit kerja di lingkungan Perusahaan.
- b. Semua jenis risiko yang ada di lingkungan Perusahaan harus diidentifikasi dengan benar, tepat, dan akurat oleh semua unit kerja yang berkaitan dengan risiko yang dimaksud serta dilakukan kaji ulang secara berkala agar status risiko dari semua jenis risiko di lingkungan Perusahaan senantiasa dalam status terkini.
- c. Semua risiko yang ada di lingkungan Perusahaan wajib dikelola dengan benar, tepat, dan akurat oleh semua Unit Kerja yang bertanggung jawab dan berwenang mengelola risiko yang dimaksud.
- e. Pengelolaan risiko diupayakan sedemikian rupa sehingga seimbang antara manfaat dan biaya (*cost and benefit*), disamping itu dimungkinkan risiko dapat dirubah menjadi suatu peluang bagi Perusahaan.

2.5.2 Tujuan Penerapan Kebijakan Manajemen Risiko

- a. Semua sumber daya Perusahaan dialokasikan dan dimanfaatkan dengan efisien dan efektif serta dapat diambil tindakan yang tepat untuk pengamanan aset maupun kelangsungan bisnis Perusahaan sesuai dengan tingkat exposure risiko yang dapat diterima Perusahaan.
- b. Melalui penerapan manajemen risiko yang efisien dan efektif, terstruktur, konsisten, berkesinambungan, dan terintegrasi memungkinkan Perusahaan untuk dapat:
 - 1) Meningkatkan kepercayaan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap Perusahaan melalui upaya-upaya yang lebih proaktif dengan memitigasi kemungkinan terjadinya maupun besarnya akibat yang dapat merugikan Perusahaan dari seluruh potensi risiko yang mungkin terjadi pada setiap tingkat kegiatan Perusahaan.
 - 2) Meningkatkan nilai Perusahaan dengan cara mengurangi potensi kerugian sebagai akibat risiko terhadap kualitas mutu pelayanan dan meminimalkan kemungkinan terjadinya ancaman terhadap Perusahaan akibat penurunan pendapatan dan arus kas Perusahaan.
 - 3) Memiliki manajemen krisis yang lebih baik untuk mengurangi kerugian dan biaya risiko terhadap aset dan bisnis Perusahaan akibat kondisi eksternal yang berubah ataupun krisis dan sekaligus demi terselenggaranya sistem manajemen Perusahaan yang lebih bersifat proaktif berdasarkan kebutuhan penerapan GCG.

2.5.3 Elemen Pengelolaan Risiko

Dalam pedoman ini, sistem manajemen risiko terdiri dari 3 (tiga) elemen yang saling terkait, yaitu:

- a. Prinsip – prinsip dalam mengelola risiko.

- b. Kerangka kerja dalam mengelola risiko.
- c. Proses pengelolaan risiko.

Prinsip-prinsip pengelolaan risiko merupakan aturan dasar bagi pengembangan kerangka kerja pengelolaan risiko. Sementara proses pengelolaan risiko adalah penjabaran dari kerangka kerja pengelolaan risiko dalam rangka mempermudah penerapan prinsip-prinsip pengelolaan risiko, baik di tingkat Direktur, maupun bagian dalam Perusahaan.

2.5.4 Faktor Lingkungan Eksternal Yang Berpengaruh

Perusahaan menyadari bahwa faktor lingkungan eksternal berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan strategi Perusahaan sehingga merupakan sumber risiko bagi Perusahaan. Faktor lingkungan eksternal tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor Perekonomian
 - 1) Tingkat Produk Domestik Bruto (PDB)
 - 2) Pendapatan per kapita
 - 3) Tingkat inflasi
 - 4) Tingkat pengangguran
 - 5) Tingkat suku bunga
 - 6) Tingkat permintaan (*aggregate demand*)
 - 7) Tingkat pasokan (*aggregate supply*)
- b. Faktor Legal (Peraturan dan Perundang – Undangan)
 - 1) Hukum Perusahaan
 - a) Undang–Undang Perseroan Terbatas
 - b) Undang – Undang Pasar Modal dan Derivasinya
 - c) Undang – Undang BUMN, BUMD dan derivasinya
 - d) Peraturan terkait Governansi Korporat
 - e) Regulasi Pemerintah terkait impor dan ekspor
 - f) Regulasi Pemerintah terkait keterbukaan informasi
 - g) Regulasi Pemerintah terkait monopoli usaha
 - h) Dll.
 - 2) Hak kekayaan intelektual
 - a) Pembajakan
 - b) Kemiripan merek dagang
 - c) Paten yang ditiru
 - d) Dll.
 - 3) Perburuhan
 - a) Pemogokan
 - b) Kecurangan / Penyelewengan
 - c) Dll.

- 4) Kontrak
 - a) Keabsahan kontrak
 - b) Wanprestasi
 - c) Dll.
 - 5) Perlindungan Pelanggan/Konsumen
 - a) *Product liability*
 - b) Pelanggaran hak-hak pelanggan/konsumen
 - c) Masalah jaminan mutu
 - 6) Lingkungan Hidup
 - a) Pelestarian lingkungan
 - b) Bina lingkungan sosial
 - c) Pembinaan ekonomi Masyarakat
 - d) Dll.
- c. Faktor Sosial
- 1) Tingkat pendidikan
 - 2) Kriminalitas
 - 3) Gaya hidup dan sikap sosial (*social attitude*)
 - 4) Dinamika demografi (perubahan pasar)
 - 5) Dll.
- d. Pemangku Kepentingan Utama dan Kriteria Kepuasannya
- Pemangku kepentingan utama yang terlibat langsung dalam operasi bisnis Perusahaan adalah sebagaimana tabel berikut:

No.	Stakeholders	Kriteria Kepuasan
1)	Pemegang Saham	GCG, <i>shareholder value</i> , deviden, perkembangan usaha
2)	Pekerja	Kesejahteraan dan kepuasan kerja (<i>employee satisfaction</i>), serta perlakuan yang adil dan wajar (<i>fairness</i>)
3)	Pelanggan	Kualitas pelayanan, mutu produk, harga terjangkau
4)	Pemasok/ Rekanan/ <i>Principal</i>	Transaksi yang memuaskan, kelangsungan kerja sama yang baik, serta sinergi usaha
5)	Investor	Keamanan, kenyamanan dan keuntungan usaha
6)	Kreditur dan Bank	3 R (<i>Return, Repayment, Risk bearing ability</i>)

No.	Stakeholders	Kriteria Kepuasan
7)	Pemerintah	Kontribusi dalam pembangunan menggerakkan roda ekonomi, keamanan, ketertiban dan ketaatan terhadap regulasi
8)	Kompetitor Bisnis	Persaingan yang sehat dan beretika
9)	Auditor	Independensi dan akses informasi yang berimbang
10)	Masyarakat Sekitar dan Lingkungan Hidup	Manfaat bagi masyarakat dan kelestarian lingkungan hidup, serta kenyamanan lingkungan
11)	Media Massa	Keterbukaan informasi (transparansi, akuntabilitas)
12)	Legislatif / DPR, Pembuat Undang – Undang	Kepatuhan terhadap undang – undang, serta hubungan yang baik antara perusahaan dengan Legislatif dan masyarakat
13)	Mitra Usaha Strategis	Kerja sama yang saling menguntungkan
14)	Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian	Penghargaan atas hasil penelitian dan saran yang diberikan, serta aplikasi teknologi dan ilmu pengetahuan
15)	Penegak Hukum	Ketaatan pada hukum dan peraturan
16)	LSM	Kesejahteraan terhadap lingkungan dan masyarakat

2.5.5 Faktor Lingkungan Internal Yang Berpengaruh

Faktor–faktor lingkungan internal tersebut berbasis pada bisnis Perusahaan, proses penunjang utama bisnis inti, dan proses penunjang lainnya. Faktor lingkungan internal yang menjadi sumber risiko, antara lain sebagai berikut:

- a. Titik kritis (sub–sub proses) pada proses penunjang aktivitas utama bisnis inti.
- b. Titik kritis (sub–sub proses) pada proses penunjang lainnya.

Risk Owner bertanggungjawab melakukan analisis *Risk Breakdown Structures* (RBS) untuk menyusun struktur risiko di setiap level struktur organisasi dan menemukan potensi risiko, baik pada proses penunjang utama maupun proses penunjang lainnya yang dapat mempengaruhi kelancaran bisnis inti Perusahaan.

2.5.6 Struktur Risiko Perusahaan

- a. Perusahaan menyadari bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas bagi pengelolaan risiko Perusahaan dan tidak semua risiko yang

- dihadapi Perusahaan berdampak serius bagi kelangsungan hidup Perusahaan.
- b. Perusahaan hanya akan fokus pada penanganan risiko-risiko yang berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan hidup Perusahaan.
 - c. Berdasarkan skalanya, Perusahaan mempunyai 2 (dua) klasifikasi risiko yaitu:
 - 1) Risiko Korporat
Risiko yang berkaitan dengan *Key Performance Indicator* (KPI), Sasaran Strategis dan Program Kerja Perusahaan dengan didasarkan pada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).
 - 2) Risiko Unit Kerja
Risiko yang berkaitan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dan proses bisnis di masing – masing Unit Kerja.
 - d. Berbasis bisnis inti Perusahaan, maka secara Korporat dan Unit Kerja, Perusahaan memfokuskan diri pada pengelolaan risiko-risiko sesuai rincian sebagai berikut:
 - 1) Risiko Portofolio
Risiko Portofolio adalah potensi kegagalan portofolio Perusahaan tidak bisa memiliki pangsa pasar yang baik, daya tarik pasar tinggi, dan kinerja yang baik. Risiko Portofolio meliputi:
 - a) Risiko Kegagalan Pasar
Risiko yang terjadi saat mekanisme pasar tidak bekerja secara efisien.
 - b) Risiko *Crowding Out* Swasta
Risiko perlambatan ekonomi dan penurunan daya beli akibat kebijakan fiskal agresif berupa penyerapan dana yang masif oleh Pemerintah.
 - c) Risiko Fiskal
Risiko yang bersumber dari berbagai aktivitas Pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal yang mengatur perekonomian negara melalui instrumen pendapatan dan belanja negara.
 - d) Risiko Interkoneksi dan Konsentrasi
Risiko dari ketergantungan suatu entitas pada entitas lain dalam satu konglomerasi dan risiko konsentrasi portofolio pada sektor-sektor tertentu yang mengakibatkan dampak material pada kinerja portofolio Induk Perusahaan.
 - e) Risiko Eksekusi PSN dan Penugasan
Risiko bagi Perusahaan yang menjalankan proyek dan/atau program yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan/atau badan usaha yang memiliki sifat strategis untuk pertumbuhan dan pemerataan pembangunan dalam rangka upaya penciptaan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

2) Risiko Strategis

Risiko Strategi adalah 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. Risiko strategis meliputi:

a) Risiko Strategi Produk

Kegagalan untuk menetapkan dan mengelola portofolio produk yang tepat sesuai dengan kebutuhan pasar.

b) Risiko Inovasi Produk

Alokasi investasi yang tidak memadai dalam pengembangan produk.

c) Risiko Perubahan Makroekonomi

Strategi perusahaan tidak mencerminkan perubahan makroekonomi dengan baik.

d) Risiko Bisnis Baru

Ketidakselarasan antara strategi perusahaan dengan inisiatif bisnis baru.

3) Risiko Operasional

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. Risiko operasional meliputi:

a) Risiko Disrupsi Proses Bisnis

Risiko atas ketidakpastian yang dihadapi Perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian atau kegagalan bisnis termasuk risiko kegagalan implementasi *Business Continuity Procedures*. Risiko ini juga meliputi kegagalan menjalankan proses bisnis operasional Perusahaan yang terkait dengan penggunaan instrumen operasi dan program *operational excellence*.

b) Risiko Disrupsi Rantai Pasok

Risiko yang muncul dari pengelolaan rantai pasok Perusahaan mulai dari proses pengadaan, pengangkutan, sampai dengan penyaluran dan jasa kepada pelanggan. Perusahaan harus mempunyai strategi yang baik dalam pemilihan pemasok berdasarkan potensi dan ancaman yang mungkin terjadi jika memilih pemasok tertentu dan strategi yang baik dalam pemilihan saluran distribusi yang sesuai untuk menyalurkan produk dan jasa kepada pelanggan akhir.

c) Risiko Pelaksanaan Proyek

Risiko dari pelaksanaan proyek yang tidak dilaksanakan tepat waktu dan tidak memenuhi spesifikasi yang berakibat pada

peningkatan biaya dan ketidakpuasan Pemangku Kepentingan.

d) Risiko HSE

Risiko yang terkait dengan pelaksanaan proses bisnis Perusahaan yang berdampak pada Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Perlindungan Lingkungan di sekitar lokasi. Perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengawasan sesuai Prosedur Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan bisa mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengancam keamanan serta Kelestarian Lingkungan Hidup.

e) Risiko *Fraud*

Risiko akibat tindakan penyalahgunaan yang disengaja atau tidak sengaja oleh pihak internal dan/atau eksternal dan melanggar Peraturan Perundang Undangan yang berlaku sehingga menyebabkan kerugian / potensi kerugian bagi Perusahaan.

f) Risiko *Decommissioning*

Risiko kegagalan perusahaan untuk mengembalikan aset sesuai dengan kebutuhan lingkungan sekitarnya yang bisa berasal dari kurangnya perencanaan, kurangnya pencadangan dan/atau ketidakjelasan peraturan berlaku.

g) Risiko Komersial

Risiko kegagalan terkait dengan proses penjualan dan pemasaran barang dan jasa Perusahaan.

4) Risiko Hukum dan Kepatuhan

Risiko Hukum adalah Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Risiko hukum dan kepatuhan meliputi:

a) Risiko Perubahan Hukum dan Regulasi

Risiko karena perubahan Undang-Undang dan Peraturan yang berdampak signifikan pada Perusahaan.

b) Risiko Kepatuhan

Risiko yang timbul akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak menerapkan Peraturan yang berlaku.

c) Risiko Kelemahan Perikatan

Risiko karena tidak terpenuhi syarat sahnya perjanjian, terdapat kelemahan dalam klausul perjanjian, kelemahan pemahaman pihak berkaitan terhadap perjanjian, tidak dapat terlaksananya perjanjian sebagian maupun keseluruhan, ketidakberadaan dokumen pendukung, pengkinian penggunaan standar perjanjian, penggunaan pilihan hukum Indonesia / Internasional.

d) Risiko Kehilangan Hak atas Aset

Risiko kehilangan hak manfaat kepemilikan atas aset akibat kelalaian administrasi terkait tata kelola sertifikasi kepemilikan aset.

e) Risiko Tuntutan Hukum

Risiko akibat Pemangku Kepentingan mengambil tindakan hukum yang mengakibatkan munculnya biaya hukum dan risiko reputasi.

5) Risiko Reputasi dan Keberlanjutan

Risiko reputasi dan keberlanjutan adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan. Risiko reputasi dan keberlanjutan meliputi:

a) Risiko ESG (*Environmental, Social & Governance*)

Risiko operasi Perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh negatif pada aspek *Environmental* (lingkungan), *Social* (Sosial), dan *Governance* (Governansi).

Adanya tindakan dari Perusahaan yang berdampak negatif terhadap lingkungan dan orang-orang yang terlibat dalam manajemen rantai pasok. Perubahan iklim, kelangkaan air, penyakit, dan kondisi tenaga kerja yang buruk adalah beberapa faktor utama yang meningkatkan risiko ESG.

b) Risiko Reputasi Ekuitas Merek

Risiko citra produk yang bisa berdampak buruk terhadap reputasi Perusahaan di pasar dan kemampuan untuk menarik pelanggan.

c) Risiko Independensi

Risiko tindakan-tindakan bisnis didasarkan pada kepentingan pribadi atau golongan dibandingkan kepentingan jangka panjang Perusahaan dan kegagalan mempertimbangkan independensi kepentingan semua *Stakeholders*.

d) Risiko Reputasi *Stakeholders*

Risiko yang muncul akibat penurunan kepercayaan *Stakeholders* dikarenakan persepsi negatif terhadap Perusahaan yang dapat menurunkan pendapatan Perusahaan.

6) Risiko Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Risiko organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah risiko yang diakibatkan menurunnya kinerja, budaya kerja, ataupun jumlah Pekerja dari Perusahaan yang mengakibatkan kerugian bagi Perusahaan. Risiko organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi:

a) Risiko Ketersediaan Tenaga Kerja Terampil

Risiko ketidakmampuan untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil atau ahli, baik karena keterbatasan sumber daya di pasar dan/atau kegagalan untuk mengembangkan talenta internal.

- b) Risiko Struktur Tenaga Kerja
Risiko atas struktur organisasi yang tidak memadai mengakibatkan kurangnya produktivitas dan efisiensi kerja.
 - c) Risiko Budaya dan Kesejahteraan Tenaga Kerja
Risiko kegagalan tenaga kerja untuk bekerja sejalan dengan nilai budaya dan kebijakan organisasi yang diinginkan dan tidak tercapainya kesejahteraan tenaga kerja.
 - d) Risiko Relasi dengan Tenaga Kerja
Risiko yang timbul akibat tidak selarasnya tujuan dan komunikasi dengan tenaga kerja.
- 7) Risiko Keuangan
- Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan, Risiko keuangan meliputi:
- a) Risiko Struktur Pendanaan Jangka Panjang
Risiko ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka panjang yang mengancam kondisi keuangan Perusahaan.
 - b) Risiko Struktur Pendanaan Jangka Pendek
Risiko kegagalan Perusahaan mendanai kegiatan jangka pendek, termasuk: keterlambatan koleksi piutang/piutang tak tertagih, kegagalan mengakses pinjaman modal kerja, kegagalan mendapatkan termin pembayaran optimum dari pemasok/pelanggan.
 - c) Risiko Pajak
Risiko yang timbul akibat perpajakan, termasuk: risiko perubahan aturan pajak secara keseluruhan, risiko struktur pajak yang tidak kompetitif, risiko tuntutan pajak, risiko restitusi pajak, risiko *transfer pricing*, risiko kepatuhan pajak.
 - d) Risiko Proses Pelaporan Keuangan
Risiko kegagalan penerapan pengendalian internal atas proses pelaporan keuangan.
 - e) Risiko *Convenant*
Risiko ketidakmampuan Perusahaan memenuhi persyaratan kreditur.
 - f) Risiko Kerugian Tak Terasuransi
Risiko kurangnya perlindungan asuransi atas aset produktif.
 - g) Risiko *Cost Overrun*
Risiko kegagalan untuk mengendalikan biaya CAPEX.
 - h) Risiko Kewajiban Kontinjen
Risiko atas aktivitas perusahaan yang mengakibatkan kewajiban kontinjen.

8) Risiko Teknologi Informasi

Risiko teknologi adalah risiko yang berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap sumber daya informasi yang digunakan oleh Perusahaan seperti kebocoran data dan peretasan sistem Perusahaan akibat serangan *hacker*. Risiko teknologi informasi meliputi:

a) Risiko Infrastruktur, Sistem dan Data

Risiko atas kapasitas dan kualitas infrastruktur, sistem, dan data IT untuk memenuhi kebutuhan pelayanan operasional Perusahaan. Ketidakmampuan untuk menyediakan infrastruktur yang memadai untuk mendukung peningkatan permintaan akan aliran cepat dan konsumsi data dalam volume besar. Disertai dengan investasi yang tidak cukup dalam aplikasi dan infrastruktur IT, serta bergantung pada *legacy system* kadaluarsa yang membutuhkan solusi yang signifikan dan mengakibatkan masalah kualitas data. Ketidakmampuan untuk menyediakan data berkualitas tinggi akan menyebabkan dampak negatif dalam operasi, pengambilan keputusan, dan perencanaan.

b) Risiko Keamanan Jaringan

Risiko serangan siber dan kebocoran data pada jaringan organisasi. Penyebab utama adalah ketidakmampuan dalam mengamankan peralatan jaringan dari pencurian/vandalisme, tidak memiliki kerangka kerja yang memadai untuk mencegah dan/atau mendeteksi insiden keamanan jaringan, serta kesadaran dan langkah-langkah yang tidak memadai untuk mencegah insiden keamanan siber dan dalam menanggapi setiap pelanggaran di sistem Perusahaan.

c) Risiko Platform Digital

Risiko atas kapasitas dan kualitas digital platform untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan. Penyebab utama adalah belum mengidentifikasi, menilai peluang dan ancaman, serta mengelola risiko yang terkait dengan penggunaan saluran digital (laptop, ponsel dan tablet, interkoneksi, layanan pembayaran, koneksi pihak ketiga, dan media sosial).

2.6 Prosedur, Penetapan limit, Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Sistem Informasi Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian Internal

Seluruh rangkaian proses manajemen risiko harus ditetapkan dalam suatu pedoman yang dapat dilakukan kajian ulang atau perubahan mengikuti perkembangan Perusahaan ataupun keadaan eksternal perusahaan.

Sebagai tindak lanjut atas pengelolaan risiko, masing-masing Unit Kerja diwajibkan untuk melakukan upaya-upaya *internal control*, termasuk menetapkan prosedur-prosedur internal Unit Kerja, Instruksi kerja serta berkoordinasi lintas Unit Kerja.

BAB III
ORGANISASI
MANAJEMEN RISIKO





#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB III

ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan membangun struktur tata kelola manajemen risiko yang mencukupi agar penerapan manajemen risiko secara terintegrasi dapat berjalan lancar. Ruang lingkup struktur tata kelola risiko mencakup seluruh area pengelolaan risiko dan akuntabilitas dari masing-masing pihak di setiap tingkatan area pengelolaan risiko.

Berdasarkan Struktur Organisasi Perusahaan, fungsi, mandat dan komitmen manajemen risiko tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing, dimana penanggungjawab utama penerapan manajemen risiko adalah Direksi.

Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut

3.1 Dewan Komisaris dan Direksi

3.1.1 Dewan Komisaris

Untuk menjaga kelangsungan kegiatan usaha Perusahaan, maka Dewan Komisaris memiliki tanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan, meliputi :

- a. Melakukan persetujuan dan peninjauan berkala atau sekurang-kurangnya secara tahunan mengenai rencana strategis dan rencana kerja yang didalamnya memiliki cakupan kebijakan dan strategi risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional dan risiko kepatuhan pada Perusahaan. Strategi dan kebijakan yang dimaksud:
 - 1) Mencerminkan batas toleransi Perusahaan terhadap risiko dan tingkat probabilitas pendapatan yang diharapkan akan diperoleh secara terus menerus dengan memperhatikan siklus dan perubahan kondisi ekonomi.
 - 2) Memperhatikan siklus perekonomian domestik dan internasional dan perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi komposisi dan kualitas seluruh portofolio keuangan perusahaan.
 - 3) Dirancang untuk keperluan jangka panjang dengan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dan mengkaitkan dengan tujuan keseluruhan kegiatan usaha Perusahaan.
 - 4) Mempertimbangkan toleransi risiko dan dampaknya terhadap permodalan dengan memperhatikan perubahan eksternal dan internal.
 - 5) Mengevaluasi eksposur tingkat suku bunga dan nilai tukar secara mendalam dengan mengkaitkan variabel-variabel lingkungan (fx) dan memberikan saran koreksi, dengan mempertimbangkan tujuan keseluruhan dengan kegiatan fungsional perusahaan.
 - 6) Mengevaluasi eksposur risiko likuiditas pendanaan.

- 7) Mengevaluasi eksposur risiko likuiditas pasar yang timbul karena kondisi likuiditas pasar yang dipengaruhi oleh optimalisasi pengelolaan dana pada instrumen investasi.
- 8) Mengevaluasi laporan hasil audit dari pihak auditor eksternal serta evaluasi dari Satuan Pengawasan Intern Perusahaan untuk memastikan tidak adanya temuan sebagai berikut:
 - a) Praktek-praktek yang tidak mendukung implementasi *Good Corporate Governance*;
 - b) Kelemahan yang terdapat dalam suatu perikatan atau perjanjian;
 - c) Pelanggaran penyelewengan administratif dan keuangan yang tinggi;
 - d) kelemahan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- b. Melakukan analisis yang mempertimbangkan prinsip kehati-hatian khususnya yang berkenaan dengan usaha menghindari terjadinya publikasi negatif, terutama sebagai akibat memburuknya kinerja keuangan dan melakukan tindak lanjut bila dijumpai publikasi yang tidak menguntungkan bagi reputasi bank, antara lain dengan melakukan klarifikasi melalui media massa cetak/elektronika atau mengkonsolidasikan ke dalam internal organisasi yang didokumentasikan ke dalam notulen rapat.
- c. Mengakomodasi perubahan lingkungan yang telah dievaluasi dengan data pendukung yang cukup dan selanjutnya disetujui dengan surat keputusan oleh Direksi.
- d. Menerima informasi dari Direksi mengenai eksposur risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko kepatuhan dalam rangka pelaksanaan pemantauan dan pengendalian. Informasi tersebut selanjutnya dievaluasi oleh Dewan Komisaris untuk menilai kinerja Direksi dan kesesuaian hasil kinerja dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- e. Dokumentasi aktivitas Komisaris dalam rangka menjalankan pengawasan aktivitas implementasi Manajemen Risiko adalah berupa:
 - 1) Aktivitas peninjauan berkala terhadap *business plan*, *corporate plan* serta kebijakan - kebijakan yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) maupun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta informasi dari Direksi tentang pencapaian hal-hal diatas yang dijalankan melalui rapat-rapat dan didokumentasikan dengan notulen rapat, serta ditindaklanjuti bersama Direksi bilamana diperlukan;
 - 2) Persetujuan oleh Komisaris didokumentasikan ke dalam surat keputusan terhadap *business plan* dan *corporate plan* yang didalamnya telah menuangkan strategi dan kebijakan risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko kepatuhan pada Perusahaan.

3.1.2 Direksi

Untuk menjaga kelangsungan kegiatan bisnis Perusahaan, maka Direksi memiliki tanggungjawab dalam melakukan pengawasan aktivitas bisnis:

- a. Melalui Unit Kerja yang ditunjuk, direksi menyusun dan menyetujui serta mengajukan untuk mendapatkan persetujuan Komisaris tentang rencana strategis (*corporate plan*) dan rencana kerja (*business plan*) yang didalamnya memiliki cakupan kebijakan dan strategi risiko pasar, produk, operasional, keuangan dan akuntansi, teknologi informasi, investasi, reputasi, hukum dan kepatuhan dengan memperhatikan :
 - 1) Kondisi internal (kelemahan dan kekuatan Perusahaan) dan perkembangan faktor eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi strategi Perusahaan;
 - 2) Pelaksanaan *review* terhadap perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi dan kebijakan yang tertuang pada *corporate plan* dan *business plan* secara berkala terhadap realisasinya, yang dituangkan dalam notulen rapat;
 - 3) Hasil kajian seluruh risiko yang melekat pada produk dan aktivitas baru, diusulkan oleh Pimpinan Unit Kerja terkait dan dilengkapi petunjuk prosedur pelaksanaan. Hasil ini disajikan kepada Direksi untuk dimintakan persetujuan.
- b. Pelaksanaan *business plan* dan *corporate plan* yang didalamnya mengatur strategi dan kebijakan risiko pasar, produk, operasional, keuangan dan akuntansi, teknologi informasi, investasi, reputasi, hukum dan kepatuhan pada aktivitas perusahaan, selanjutnya hasilnya didokumentasikan dalam notulen kaji ulang.
- c. Pengembangan prosedur identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pada aktivitas perusahaan, yang dituangkan ke dalam pedoman tersendiri, sehingga dapat:
 - 1) Memastikan setiap Unit Kerja telah mengimplementasikan kerangka kerja Manajemen Risiko ke dalam kebijakan, proses dan prosedur dan dapat dilaksanakan dan dinilai dalam operasional yang berbeda;
 - 2) Melakukan pengkajian ulang secara berkala terhadap kerangka kerja di atas agar dapat memastikan bahwa Perusahaan telah mengelola risiko pada aktivitas Perusahaan yang timbul dari perubahan regulasi serta faktor lingkungan luar lainnya; dan
 - 3) Mendukung Satuan Pengawas Internal (SPI) agar memiliki *coverage* yang luas, dan mampu menilai kebijakan dan prosedur pada aktivitas bisnis yang diterapkan secara efektif.
- d. Untuk memastikan kelayakan pengendalian Manajemen Risiko, maka seluruh produk dan aktivitas baru sebelum diperkenalkan atau dijalankan disetujui terlebih dahulu oleh Direksi.
- e. Melakukan penempatan dan peningkatan kompetensi, serta integritas Sumber Daya Manusia yang memadai pada satuan kerja yang mengelola

aktivitas manajemen dan operasi di Perusahaan. Untuk mendukung tujuan ini, Unit Kerja yang membawahi Sumber Daya Manusia telah bekerja sebagaimana mestinya dan sekurang-kurangnya telah menjalankan:

- 1) Kurikulum pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia disusun berkesinambungan/berjenjang sesuai analisis kebutuhan Perusahaan dan dijalankan secara konsisten;
 - 2) Keikutsertaan Sumber Daya Manusia dalam program pendidikan dan pelatihan ditetapkan berdasarkan persyaratan kualifikasi kelulusan dari program pendidikan dan pelatihan yang wajib diikuti sebelumnya dan berdasarkan evaluasi kinerja Pekerja yang bersangkutan;
 - 3) Penempatan Sumber Daya Manusia, salah satunya wajib memprioritaskan Pekerja yang memenuhi syarat kelulusan dalam pendidikan dan pelatihan sesuai Unit Kerja dan tugasnya.
- f. Penentuan besaran *Key Performance Indikator* (KPI) dan *Key Risk Indicator* (KRI) yang mempertimbangkan pengelolaan risiko periode sebelumnya sehingga dapat menindaklanjuti beberapa hal berikut ini:
- 1) Ketidakcapaian KPI;
 - 2) Pelampauan limit KRI;
 - 3) Penyimpangan antara aktual dan asumsi dari kondisi internal (kelemahan dan kekuatan) dan perkembangan faktor/kondisi eksternal yang digunakan dalam menetapkan strategi usaha Perusahaan;
 - 4) Terdapat celah (*gap*) atau tumpang tindih (*overlap*) dalam mengelola risiko;
 - 5) Pelanggaran ketentuan dan perundangan yang berlaku.
- g. Laporan pemutakhiran profil risiko atas bisnis Perusahaan.
- h. Direksi menindaklanjuti kebijakan yang perlu disusun untuk meningkatkan kesadaran pengelolaan risiko diseluruh entitas unit bisnis/*risk taker* unit melalui Surat Keputusan (SK) atau Surat Edaran (SE).
- i. Dalam pengurusan dan dalam rangka pelaksanaan pemantauan dan pengendalian risiko, Direksi wajib memberikan informasi atau laporan berkala kepada Komisaris mengenai eksposur risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, dan risiko kepatuhan yang disajikan dalam bentuk laporan profil risiko perusahaan.

3.2 Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko dibentuk oleh Dewan Komisaris yang membantu pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dalam penerapan manajemen risiko dengan wewenang dan tanggung jawab:

- 3.2.1 Mengevaluasi secara berkala prosedur penerapan manajemen risiko perusahaan.

- 3.2.2 Mengevaluasi secara berkala efektifitas pelaksanaan manajemen risiko perusahaan.
- 3.2.3 Memantau dan mengevaluasi profil risiko perusahaan untuk merumuskan langkah-langkah pengelolaan risiko perusahaan.

3.3 Unit Kerja Manajemen Risiko

- 3.3.1 Unit kerja manajemen risiko berada di bawah Sekretaris Perusahaan Sub Bagian Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Direktur.
- 3.3.2 Unit kerja manajemen risiko harus independen terhadap unit kerja operasional. Yang dimaksud dengan pengertian independen antara lain adalah pemisahan fungsi unit kerja manajemen risiko dengan unit kerja operasional yang melakukan aktivitas atau transaksi usaha. Dalam konteks ini bagian yang membidangi manajemen risiko tidak dapat mengambil alih tanggung jawab *Risk Owner*.
- 3.3.3 Tanggung jawab dan wewenang bagian yang membidangi manajemen risiko meliputi:
 - a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
 - b. Menyusun dan melaporkan hasil profil risiko (risiko utama) Perusahaan kepada Direksi secara berkala setiap triwulan dan tahunan.
 - c. Memberikan masukan terhadap seluruh kebijakan Perusahaan, aksi korporasi dan investasi dari sudut pandang manajemen risiko guna mendukung pengambilan keputusan strategis Direksi.
 - d. Menjadi fasilitator dan katalisator dalam penerapan sistem manajemen risiko yang dilakukan oleh Unit Kerja pemilik risiko.
 - e. Mengawasi dan mengevaluasi terlaksananya kebijakan manajemen risiko serta melaksanakan kegiatan sosialisasi kebijakan risiko kepada seluruh Pekerja Perusahaan.
 - f. Menyusun dan mengusulkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
 - g. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko di setiap Unit Kerja.
 - h. Melakukan kompilasi risiko setiap Unit Kerja yang selanjutnya menjadi Profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
 - i. Memastikan Unit Kerja pemilik risiko melaporkan secara konsisten dan teratur terhadap kewajiban pelaporan manajemen risiko.
 - j. Memastikan pelaksanaan proses manajemen risiko berjalan dengan baik sebagai media untuk pemantauan dan kaji ulang terhadap laporan pengelolaan risiko oleh seluruh unit pemilik risiko untuk dapat merekomendasikan langkah-langkah perbaikan sistem.

3.4 Satuan Pengawas Intern (SPI)

Merupakan Unit Kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian dan konsultasi secara obyektif dan independen terhadap aktivitas/operasi Perusahaan untuk memberikan nilai tambah, dan meningkatkan operasi Perusahaan serta membantu organisasi dalam mengefektifkan manajemen risiko.

Tanggung jawab, wewenangnya yang berkaitan dengan manajemen risiko sebagai berikut:

- 3.4.1 Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko berdasarkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.
- 3.4.2 Melaporkan hasil audit penerapan manajemen risiko kepada Direksi untuk kemudian dievaluasi efektivitas dan kesesuaiannya dengan sasaran Perusahaan sebagai usulan perubahan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.
- 3.4.3 Menggunakan profil risiko korporat dan profil risiko di semua Unit Kerja Pengambil Risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko) dalam penyusunan rencana aktivitas audit berbasis risiko (*risk based audit planning*), rencana jangka panjang audit, dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
- 3.4.4 Merupakan konsultan peningkatan penerapan manajemen Risiko dan prinsip prinsip *Good Corporate Governance*.

3.5 Unit Kerja Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

Unit Kerja Operasional (*risk taking unit*) adalah seluruh Unit Kerja di dalam lingkungan Perusahaan, yaitu Manager yang merupakan *risk owner* di tingkat Unit Kerja.

Wewenang dan tanggung jawab Unit Kerja Pemilik Risiko berkaitan dengan manajemen risiko adalah memeriksa, menandatangani laporan Manajemen Risiko (MR) Unit Kerja di bawah koordinasinya dan menyusun risiko operasional serta risiko strategis di Unit Kerjanya disertai langkah-langkah mitigasi risiko, antara lain sebagai berikut:

- 3.5.1 Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
- 3.5.2 Menentukan konteks bisnis pada lingkup Unit Kerja masing-masing sebagai dasar pelaksanaan kegiatan *risk assessment* secara mandiri atas risiko level proses dan pengendalian yang ada di Unit Kerja masing-masing.
- 3.5.3 Memastikan bahwa risiko terkelola secara tepat biaya (*cost effective*).
- 3.5.4 Melakukan penilaian dan perlakuan/mitigasi risiko dalam penerapan proses bisnis unit kerja dalam rangka memenuhi sasaran kinerja Perusahaan.
- 3.5.5 Mengimplementasikan tindakan perbaikan proses dan pemantauan bisnis Unit Kerja berdasarkan hasil penilaian dan perlakuan/mitigasi risiko.
- 3.5.6 Menyusun rencana kerja kelangsungan proses bisnis utama Unit Kerja dalam rangka memenuhi sasaran kinerja Perusahaan dengan mempertimbangkan skenario risiko-risiko utama yang ada baik yang terkontrol maupun tidak terkontrol untuk kemudian dilaporkan pada Unit Kerja Manajemen Risiko.

- 3.5.7 Menyusun laporan hasil penilaian dan perlakuan mitigasi risiko kepada Unit Kerja Manajemen Risiko sesuai dengan formulir yang telah ditetapkan.
- 3.5.8 Menyusun risiko operasional yang ditangani oleh Unit Kerjanya.
- 3.5.9 Melakukan *review* atas laporan manajemen risiko di Unit Kerja masing-masing.
- 3.5.10 Memberikan arahan dalam mitigasi risiko dan mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh Unit Kerja yang dipimpinnya.
- 3.5.11 Melaporkan secara sistematis (jelas, wajar dan tepat waktu) setiap perubahan konteks (lingkungan) bisnis yang dapat memicu perubahan profil/portofolio risiko pada Unit Kerja yang dipimpinnya.
- 3.5.12 Memelihara catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam Unit Kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini dan sebagai database untuk memprediksi terjadinya risiko di masa yang akan datang.

3.6 Peran Setiap Individu Perusahaan

Bahwa manajemen risiko adalah bagian kunci dari budaya Perusahaan. Setiap Perusahaan mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi membudayakan proses manajemen risiko dengan cara memasukkan aspek-aspek relevan dari proses manajemen risiko ke dalam uraian pekerjaan individu (*job description*), penyusunan rencana kerja dan *Key Performance Indikator* (KPI) individu mulai dari Dewan Komisaris, Direksi, Manajerial hingga Staff/Non Staff sehingga setiap individu dalam Perusahaan dapat memahami:

- 3.6.1 Berbagai risiko yang berhubungan dengan peran dan aktifitas mereka.
- 3.6.2 Bagaimana pengelolaan risiko terkait dengan keberhasilan Perusahaan.
- 3.6.3 Bagaimana pengelolaan risiko membantu tiap individu mencapai sasaran dan target KPI individu.
- 3.6.4 Akuntabilitas individu terkait dengan risiko tertentu dan bagaimana tiap individu mengelola hal itu.
- 3.6.5 Bagaimana tiap individu dapat berkontribusi kepada perbaikan berkelanjutan dari proses pengelolaan risiko.
- 3.6.6 Manajemen risiko adalah bagian kunci dari budaya Perusahaan.
- 3.6.7 Kebutuhan untuk secara sistematis melaporkan kepada atasan langsung dan/ atau pihak lain, timbulnya risiko baru atau gagalnya suatu metode mitigasi yang digunakan.

BAB IV
PRINSIP DAN KERANGKA KERJA
MANAJEMEN RISIKO



STRATEGY
COMMUNICATION
IMPACT
ANALYSIS
COST OPPORTUNITIES
PROCESS REDESIGN
SOLUTION ORGANIZATION
RENEWAL
COMPLEX BUSINESS
DATA ANALYTICS
FINANCIAL
RESEARCH ASSESSMENT
SCORECARD
PROJECT
IMPORTANT



#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB IV

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

4.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan serangkaian proses yang merupakan suatu sistem pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan Perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko.

Prinsip-prinsip yang digunakan manajemen Perusahaan dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko adalah sebagai berikut:

4.1.1 Terintegrasi (*Integrated*)

Manajemen risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan keseluruhan aktifitas Perusahaan. Penerapan manajemen risiko terintegrasi kedalam proses bisnis Perusahaan, ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis oleh seluruh lapisan manajemen, dan ke dalam nilai dan budaya Perusahaan.

4.1.2 Terstruktur dan komprehensif (*Structured and Comprehensive*)

Dalam pelaksanaannya Perusahaan melakukan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif sehingga memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

4.1.3 Dapat disesuaikan (*Customized*)

Kerangka kerja manajemen risiko dan prosesnya dapat disesuaikan dan menyesuaikan dengan konteks eksternal dan internal Perusahaan terkait sasarannya.

4.1.4 Inklusif (*Inclusive*)

Kesesuaian waktu dan keterlibatan dari setiap Pemangku Kepentingan terkait dengan pengetahuan, pandangan, persepsi harus selalu dipertimbangkan. Hasil dari kegiatan ini adalah perbaikan kesadaran dan tersampainya informasi kegiatan pengelolaan risiko. Prinsip ini menjelaskan bahwa manajemen risiko hanya dapat terlaksana bila semua Pemangku Kepentingan memahami tujuan utama pelaksanaan manajemen risiko dan terlibat dalam tahap perencanaan dan perancangannya.

4.1.5 Dinamis (*Dynamic*)

Risiko yang dapat muncul, berubah, dan hilang seiring dengan perubahan konteks serta kondisi lingkungan internal dan eksternal Perusahaan. Penerapan pengelolaan risiko harus dipastikan mengantisipasi, mendeteksi, mengakui dan merespon terhadap perubahan dengan cara yang sesuai dan tepat waktu.

4.1.6 Informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*)

Pelaksanaan manajemen risiko menerima masukan dan informasi berdasarkan data historis dan informasi saat ini dan juga harapan di masa mendatang. Penerapan pengelolaan risiko secara eksplisit mengambil informasi terkait batasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan ekspektasi secara tepat waktu, jelas dan tersedia bagi Pemangku Kepentingan yang relevan.

4.1.7 Unsur manusia dan budaya (*Human and Cultur Factors*)

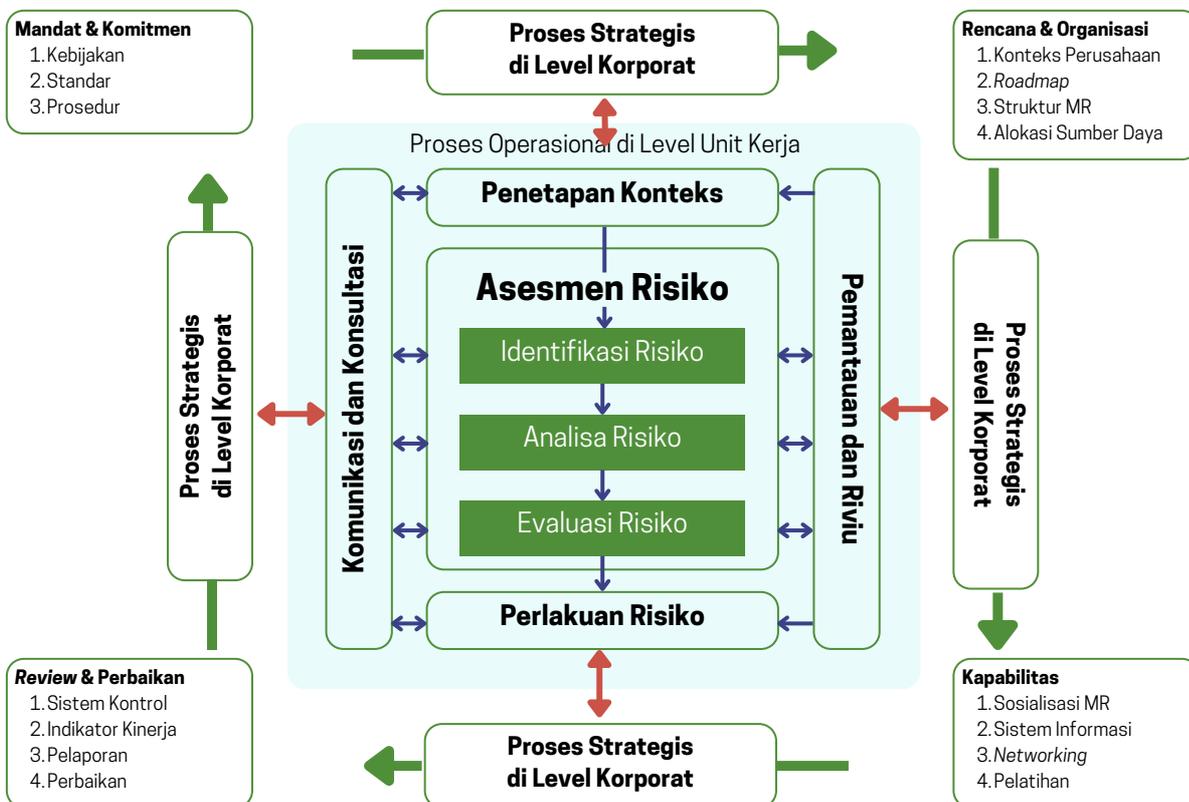
Perilaku dan budaya manusia sangat mempengaruhi di setiap tingkatan manajemen risiko. Baik manusia dan budaya keduanya merupakan faktor yang saling berkaitan dan sama-sama penting. Budaya organisasi atau *risk culture* menjadi penting karena akan berhubungan dengan pelaksanaan tugas organisasi sehari-hari. Tentunya peran pimpinan disini sangat penting juga karena harus memberi contoh dan juga memotivasi seluruh komponen yang ada dalam organisasi.

4.1.8 Perbaikan Berkesinambungan (*Continual Improvement*)

Prinsip ini meningkatkan efektifitas kerja dari manajemen risiko. Perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan ini menjadi siklus berkesinambungan dengan menggunakan metode *Plan Do Check Action*.

4.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkat organisasi. Kerangka kerja ini bertujuan membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko pada keseluruhan fungsi dan kegiatan organisasi. Tingkat efektifitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh manajemen risiko diintegrasikan kedalam tata kelola organisasi, kegiatan organisasi dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. Perusahaan menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi acuan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan sebagaimana skema berikut:



Kerangka kerja pengelolaan risiko memandang proses penerapan manajemen risiko berada pada dua tingkatan tatakelola yaitu Proses strategis ditingkat Korporat dan Proses operasional di tingkat Unit Kerja.

Proses strategis di tingkat korporat mencakup :

1. Mandat dan Komitmen;
2. Perencanaan dan pengorganisasian;
3. Pembangunan kapabilitas;
4. Review dan perbaikan.

Proses operasional di tingkat Unit Kerja mencakup rangkaian proses manajemen risiko mulai dari tahap penetapan konteks, assesmen risiko, sampai perlakuan risiko. Di setiap tahap terdapat aktifitas komunikasi dan konsultasi sekaligus pemantauan dan *review* guna memastikan seluruh proses berjalan sesuai harapan.

Penerapan Manajemen Risiko berupa Kajian Risiko pada Perusahaan juga menjadi bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan pada pelaksanaan aksi-aksi Korporasi.

Kerangka kerja ini memastikan bahwa informasi risiko yang diperoleh pada proses manajemen risiko, secara lengkap dan memadai dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan dan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

4.2.1 Kepemimpinan dan komitmen

Kepemimpinan dan komitmen merupakan fokus penting dalam kerangka kerja manajemen risiko. Penerapan manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan memerlukan komitmen dan dukungan yang terus menerus dari Direksi dan lini Manajemen, untuk itu Direksi telah menyatakan sikap sebagai arah Perusahaan terhadap manajemen risiko dengan:

- a. Menetapkan Komitmen Direksi dan Dewan Komisaris secara tertulis untuk Kebijakan Manajemen Risiko.
- b. Menetapkan Strategi dan Kebijakan Manajemen Risiko.
- c. Menyusun *Risk Governance Structure*.
- d. Menetapkan standard dan bahasa & terminology manajemen risiko yang digunakan serta standar yang akan dijadikan acuan.
- e. Menyediakan sumber daya yang memadai.
- f. Menjadi sponsor utama dalam penerapan manajemen risiko.
- g. Memastikan keselarasan kebijakan manajemen risiko dengan budaya Perusahaan maupun strategi Perusahaan secara keseluruhan.
- h. Memastikan keselarasan manajemen risiko dengan sasaran Perusahaan.
- i. Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja perusahaan dan memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko serta memantau kinerjanya.
- j. Memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundangan.

Dewan Komisaris juga berkomitmen terhadap pelaksanaan manajemen risiko dengan cara meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan sistim manajemen risiko seperti:

- a. Memantau apakah pembentukan “*tone at the top*” dalam penerapan manajemen risiko telah terlaksana dan pembentukan budaya “sadar risiko” telah berjalan dengan baik.
- b. Secara spesifik memantau perlakuan risiko-risiko tingkat korporasi yang dapat membahayakan kelangsungan hidup Perusahaan.
- c. Memantau apakah perubahan lingkungan yang mempunyai dampak pada Perusahaan telah diantisipasi dengan baik.
- d. Memantau apakah ada “efek berantai” dari suatu risiko, dan memastikan bahwa hal tersebut telah ditangani dengan baik.
- e. Melakukan *benchmarking* dengan Perusahaan lain dalam penerapan manajemen risiko.

4.2.2 Integrasi dalam Manajemen Risiko

manajemen risiko menyatu sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi, sehingga integrasi pada kerangka kerja bermakna bahwa manajemen risiko menjadi bagian dan tidak bisa terpisahkan atau menyatu dalam tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran dan operasi organisasi, sehingga proses manajemen risiko harus sudah ada dalam setiap proses bisnis perusahaan antara lain

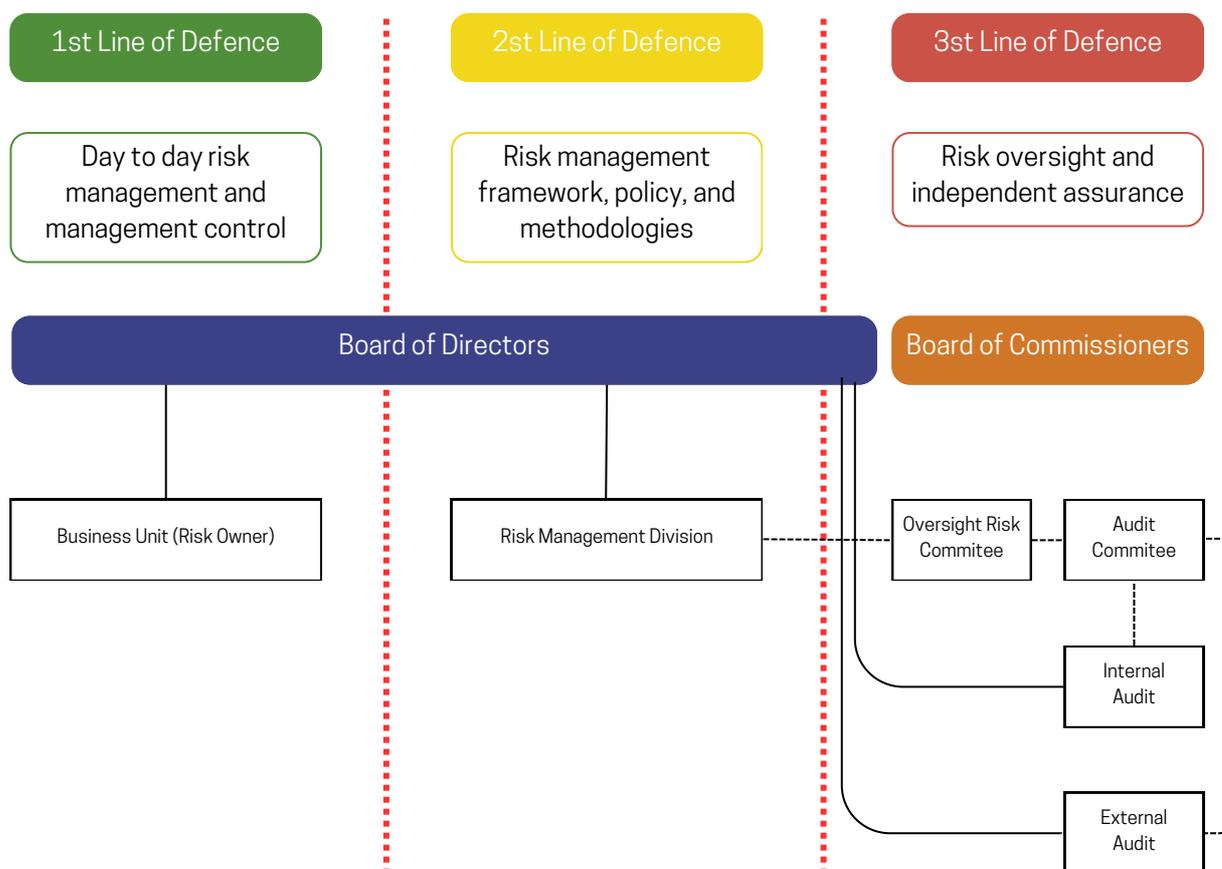
- a. Proses Perencanaan Startegis.
- b. Proses Penyusunan RKAP dan RJPP.
- c. Manajamen Proyek.
- d. Performance Manajemen.
- e. Proses Internal Audit.

4.2.3 Disain

Disain adalah suatu perencanaan atau perancangan yang dilakukan sebelum pembuatan suatu objek, sistem, komponen atau struktur. Disain dalam kerangka kerja manajemen risiko mencakup beberapa hal, yaitu (a) pemahaman organisasi dan konteksnya, (b) penegasan komitmen manajemen risiko, (c) penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas, (d) alokasi sumber daya, dan (e) penyiapan komunikasi dan konsultasi.

- a. Memahami organisasi dan konteksnya
 Didalam menyusun kerangka kerja manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi Perusahaan baik dari faktor eksternal dari sisi ekonomi, politik, dan hukum, maupun faktor internal seperti kontrol internal, likuiditas, *cash flow*, *skill* SDM, R&D dll.
- b. Proses Penyusunan RKAP dan RJPP
 Kebijakan manajemen risiko merupakan pernyataan niat dari Direksi dan Dewan Komisaris untuk memberikan komitmennya dalam menerapkan manajemen risiko.
- c. Manajamen Proyek
 Akuntabilitas dimulai pada *risk governance structure*, unit pengelola

manajemen risiko, *risk owner* pada setiap level dan *risk management assurance unit*.



Pemisahan Tanggung Jawab Pengelolaan Manajemen Risiko

Didalam menetapkan akuntabilitas manajemen risiko juga ditetapkan antara lain:

- 1) Peran kunci dan komponen unit pelaksana manajemen risiko.
 - 2) Penetapan Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*).
 - 3) Peran fungsi unit pengelola manajemen risiko.
 - 4) Penetapan *Risk Owner*.
 - 5) Menetapkan peran Internal Auditor dalam manajemen risiko.
- d. Penyediaan sumber daya
- Perusahaan menyediakan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko, antara lain:
- 1) Alokasi anggaran yang memadai.
 - 2) Sumber Daya Manusia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.
 - 3) Pelatihan yang memadai untuk para *Risk Officer* di semua Unit Kerja.
 - 4) Informasi, Buku, dan *Knowledge Management System* yang terkait.
 - 5) Kebutuhan teknik dan metoda serta peralatan yang diperlukan.

6) Penyediaan *risk management information system*.

4.2.4 Implementasi

tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai. Adanya manajemen risiko akan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

Berikut acuan sasaran untuk menentukan arah penerapan manajemen risiko sesuai dengan standar **ISO 31000 : 2018**



Acuan Sasaran Arah Penerapan Manajemen Risiko

4.2.5 Evaluasi

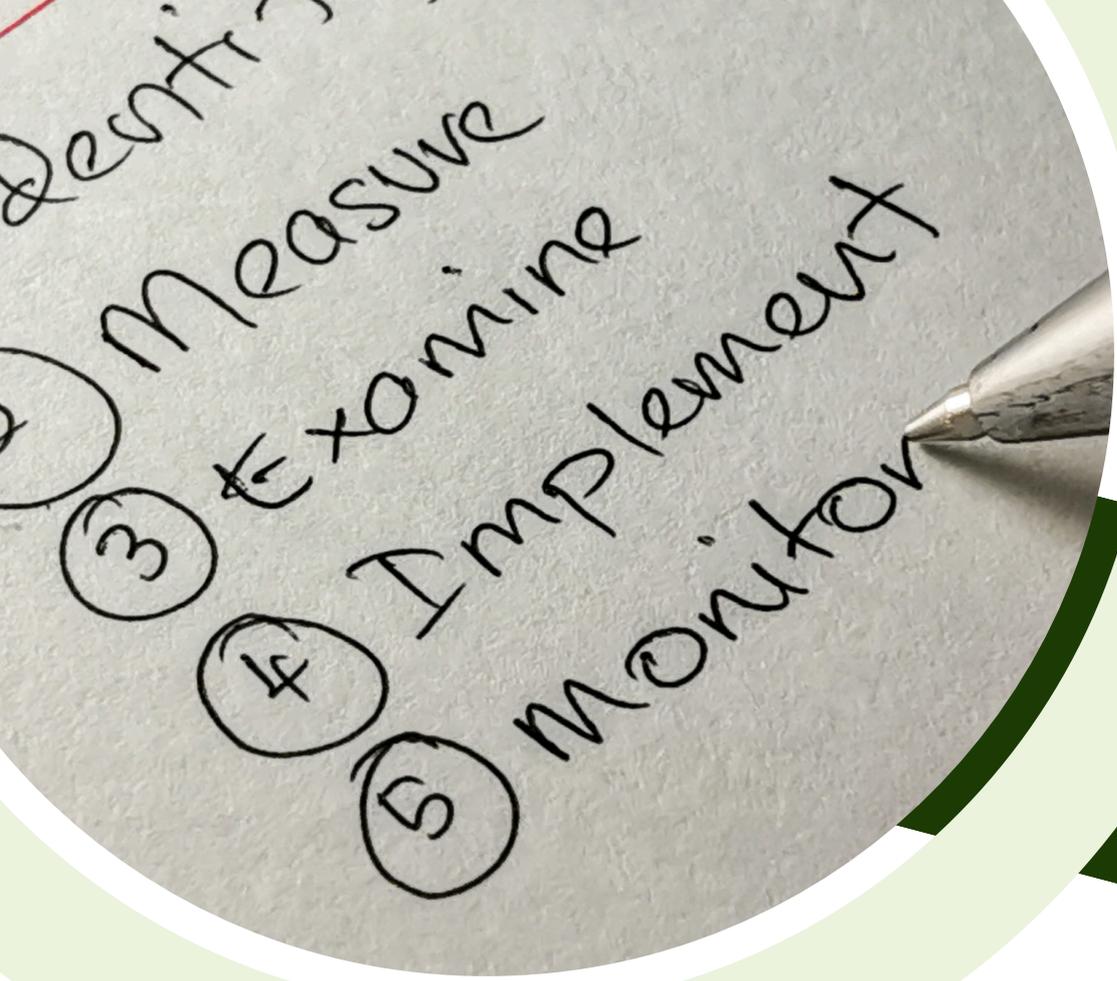
Evaluasi adalah suatu proses untuk mengukur atau menilai apakah program atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi dalam kerangka manajemen risiko dilakukan untuk mengukur kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indicator dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tujuan Perusahaan.

4.2.6 Improvement

Improvement atau perbaikan dalam kerangka kerja manajemen risiko terdiri dari adaptasi dan perbaikan berkesinambungan. Adaptasi adalah menyesuaikan diri dengan lingkungan. Suatu organisasi dapat beradaptasi dengan melihat perubahan baik lingkungan internal dan eksternal pada organisasi tersebut lalu membuat perbaikan sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Perbaikan berkesinambungan adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, sehingga perbaikan berkesinambungan akan senantiasa dilakukan manakala terjadi kesenjangan atau ketidaksesuaian untuk meningkatkan pengelolaan risiko pada organisasi atau Perusahaan. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan, hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

BAB V
PROSES IMPLEMENTASI
MANAJEMEN RISIKO



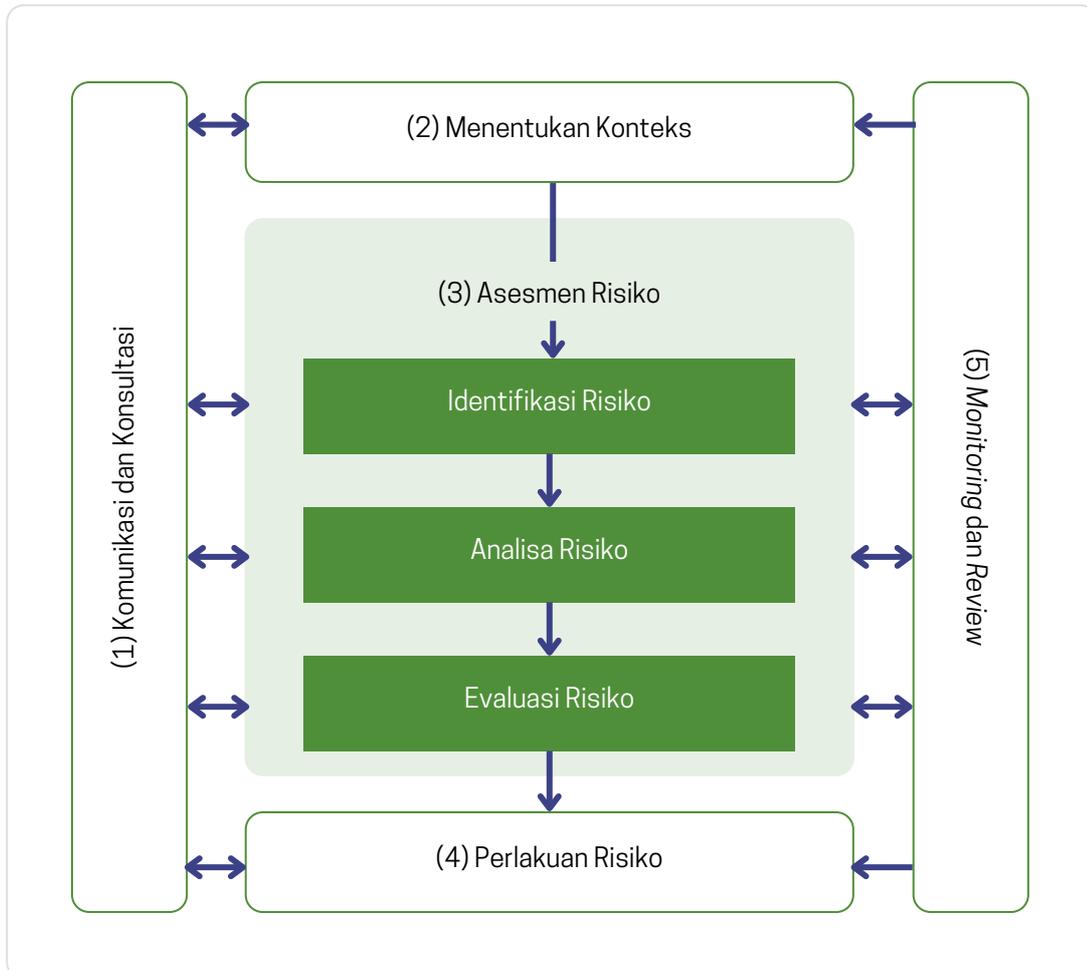


#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB V

PROSES IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam 5 (lima) proses yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu Perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga Perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dengan berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan Perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



5.1 Komunikasi dan Konsultasi

Merupakan proses yang berulang dan berkelanjutan antara Perusahaan dan para Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) dalam saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan komunikasi terkait dengan pengelolaan risiko.

Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses manajemen risiko Perusahaan telah dikomunikasikan dan dikonsultasikan dengan baik dengan Pemangku Kepentingan, baik internal maupun eksternal.

Komunikasi dan konsultasi harus dilaksanakan secara ekstensif sesuai dengan kebutuhan dan pada setiap tahapan proses manajemen risiko, dengan tujuan untuk:

- a. Menentukan konteks yang benar.

- b. Memastikan bahwa kepentingan para Pemangku Kepentingan telah dimengerti dan dipertimbangkan dengan baik.
- c. Memperoleh manfaat dari berbagai keahlian yang ada untuk analisis risiko .
- d. Memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi dengan baik.
- e. Memastikan bahwa berbagai pandangan telah dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi risiko.
- f. Meningkatkan proses manajemen perubahan ketika pelaksanaan proses manajemen risiko.
- g. Memperoleh persetujuan dan dukungan untuk tindakan perlakuan risiko.
- h. Mengembangkan rencana komunikasi dan konsultasi internal maupun eksternal.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah di antara para *stakeholder*. Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggungjawab implementasi manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Pemantau Risiko	Direksi	Unit Kerja Manajemen Risiko	Risk Owner	External Stakeholders
1.	Persiapan	I	-	A	R	I	-
2.	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C	-
3.	Menentukan Konteks	I	C	A	R	C	I
4.	Asesmen Risiko						
	a. Identifikasi Risiko	I	I	C	R	A/R	-
	b. Analisis Risiko	I	I	C	R	A/R	-
	c. Evaluasi Risiko	I	I	A	C	R	I
5.	Perlakuan Risiko	I	I	A	C	R	C/I
6.	Monitoring dan Review	I	R	A	R	C	I
7.	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C	-

Keterangan:

- R : Responsible : yang melakukan pengelolaan risiko
- A : Accountable : yang berhak membuat keputusan
- C : Consulted : yang diajak konsultasi dan dilibatkan
- I : Informed : yang harus diberi informasi

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (*issue*) dan perhatian *Stakeholders* sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholders* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

5.2 Menentukan Konteks

Merupakan proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang akan dijadikan pertimbangan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko.

5.2.1 Klasifikasi Risiko

Guna memudahkan pelaksanaan identifikasi peristiwa dari pelaporan manajemen risiko maka perlu dilakukan pengklasifikasian risiko.

Jenis-jenis risiko berdasarkan faktor, kategori, dan topik risiko disajikan dalam skema di bawah ini, sedangkan uraian nama-nama risiko dari masing-masing topik mengacu, namun tidak terbatas pada nama-nama risiko sesuai hasil *risk assesment* yang telah dilakukan.

Kategori Risiko

Eksternal

Ekonomi

- Persaingan usaha;
- Pasar;
- Ketersediaan modal;
- Tingkat suku bunga;
- Nilai tukar mata uang;
- Tingkat inflasi.

Lingkungan Alam

- Bencana Alam;
- Iklim dan cuaca buruk.

Politik/Hukum/Peraturan/Kebijakan

- Hukum dan peraturan;
- Perubahan kebijakan Pemegang Saham;
- Kebijakan Pemerintah.

Sosial

- Perilaku masyarakat.

Internal

Proses

- Kegagalan produk/layanan;
- Fasilitas operasi;
- Tidak tersedianya *supply*;
- Penempatan investasi;
- Ketersediaan SOP;
- Hukum;
- Pemahaman GCG;
- Anggaran.

Sumber Daya Manusia (SDM)

- Kompetensi;
- Produktivitas;
- Integritas;
- Kepuasan kerja.

Teknologi

- Teknologi dan Informasi.

5.2.2 Kriteria Risiko

Kriteria risiko digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria ini dapat merupakan cerminan nilai-nilai Perusahaan, sasaran Perusahaan, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki Perusahaan.

Kriteria Kemungkinan

Hampir Tidak Pernah Terjadi (1)	Jarang Terjadi (2)	Kadang Terjadi (3)	Sering Terjadi (4)	Hampir Pasti Terjadi (5)
Terjadi paling banyak 1 kali dalam setahun.	Terjadi hanya sekali dalam 6 bulan.	Terjadi hanya sekali dalam 3 bulan.	Terjadi beberapa kali dalam 3 bulan	Terjadi sekali dalam 1 bulan.
Peristiwa hanya akan timbul pada kondisi yang luar biasa.	Peristiwa diharapkan tidak terjadi.	Peristiwa kadang bisa terjadi.	Peristiwa sangat mungkin terjadi pada sebagian kondisi	Peristiwa selalu terjadi, hampir pada setiap kondisi
Probabilitas : 0 - 10%	Probabilitas : > 10 - 30%	Probabilitas : > 30 - 50%	Probabilitas : > 50 - 90%	Probabilitas : > 90%

Kriteria Dampak

Kriteria Dampak / Deviasi	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Menengah	Tinggi	Sangat Tinggi
	< 5%	5% - < 10%	10% - < 15%	15% - 20%	> 20%
Strategis					
Tujuan strategis	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus pada tahun ini tertunda kurang dari 1 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 2-3 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 3-6 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda antara 6-9 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis yang harus selesai pada tahun ini tertunda lebih dari 9 bulan
Hukum					
Pelanggaran hukum	Perusahaan menghadapi masalah hukum yang minimal	Perusahaan mendapat somasi. Ada tindakan hukum pada Perusahaan dengan dampak rendah	Perusahaan mendapat tuntutan hukum. Ada tindakan hukum pada Perusahaan dengan dampak menengah	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat pertama. Ada tindakan hukum pada Perusahaan dengan dampak tinggi	Perusahaan diputuskan kalah di pengadilan tingkat selanjutnya. Ada tindakan hukum pada Perusahaan dengan dampak sangat mengganggu kinerja Perusahaan.
Kepatuhan					
Pelanggaran ketentuan kepatuhan	Teguran infomal / verbal	Diminta bertemu dengan pihak Regulator (mis.OJK, Bank Indonesia, IDX, Kementerian terkait, Dirjen Pajak, dll)	Peringatan tertulis / formal, terkena Denda	Regulator memberlakukan pembatasan dan / atau pembekuan terhadap aktivitas operasional / produk / jasa tertentu	Regulator memberlakukan sanksi signifikan (mis.delisting saham, tidak diperkenankan mengikuti kliring, menarik produk yang beredar, dll)
Reputasi					
Keluhan pelanggan / nasabah / pembeli / supplier	Keluhan yang terisolasi dan dapat ditangani dalam 1 hari kerja	Keluhan yang terisolasi dan dapat diselesaikan dalam 3 hari kerja	Keluhan yang menyebar ke skala sektoral dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 7 hari kerja dan masih berada dalam kewenangan Unit Kerja	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Manajemen tingkat atas	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan/atau internasional dan /atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Manajemen tingkat atas

Kriteria Dampak					
Kriteria Dampak	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Menengah	Tinggi	Sangat Tinggi
Reputasi					
Pemberitaan negatif di media	Publikasi negatif yang terisolasi di wilayah sektoral melalui media konvensional (mis. Radio, TV, Surat Kabar daerah)	Publikasi negatif yang lintas sektoral / wilayah / provinsi namun masih tersebar media konvensional	Publikasi negatif yang lintas nasional yang tersebar di media konvensional skala nasional	Publikasi negatif mencapai skala nasional yang tersebar di sosial media dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Manajemen tingkat atas	Publikasi negatif mencapai skala internasional yang tersebar di sosial media dan / atau memerlukan penanganan kewenangan Manajemen tingkat atas
Kehilangan daya saing	Penurunan pangsa pasar sampai dengan 5%	Penurunan pangsa pasar antara 5% sampai dengan 10%	Penurunan pangsa pasar antara 10% sampai dengan 15%	Penurunan pangsa pasar antara 15% sampai dengan 20%	Penurunan pangsa pasar lebih dari 20%
Sumber Daya Manusia (SDM)					
Keluhan Pekerja	Terdapat keluhan Pekerja yang disalurkan sampai tingkat Divisi SDM namun dapat diisolir dan diselesaikan	Terdapat keluhan Pekerja yang perlu diselesaikan oleh Pimpinan Unit Kerja	Terdapat keluhan yang disalurkan mencapai tingkat sektoral / wilayah / provinsi	Unjuk rasa Pekerja yang mengganggu aktivitas Perusahaan dan / atau disertai terjadinya cedera serius / cacat permanen	Demonstrasi terkoordinasi, terjadinya kematian Pekerja saat kerja
Turn Over Pekerja Bertalenta (Regretted Turnover)	Turn over Pekerja bertalenta kurang dari 1% setahun	Turn over Pekerja bertalenta dari 1% sampai dengan 5% setahun	Turn over Pekerja bertalenta dari 5% sampai dengan 10% setahun	Turn over Pekerja bertalenta dari 10% sampai dengan 15% setahun	Turn over Pekerja bertalenta >15% setahun
Sistem Infrastruktur					
Aplikasi infrastruktur pendukung	Aplikasi & Infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama 1 hari	Aplikasi & Infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama lebih dari 1 hari s.d 3 hari	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama <1 jam (mis. Listrik, air, jaringan komunikasi & online system)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama 2 s.d. 6 jam (mis. Listrik, air, jaringan komunikasi & online system)	Infrastruktur vital yang penting tidak berfungsi selama lebih dari 6 jam (mis. Listrik, air, jaringan komunikasi & online system)
Keuangan					
Pencapaian Pendapatan Operasional	$\geq 100\%$ dari target RKAP	$97\% \leq X < 100\%$ dari target RKAP	$93\% \leq X < 97\%$ dari target RKAP	$90\% \leq X < 93\%$ dari target RKAP	$X < 90\%$ dari target RKAP
Deviasi Biaya Operasional	$X \leq 0\%$ dari target RKAP	$0\% < X \leq 3\%$ dari target RKAP	$3\% < X \leq 5\%$ dari target RKAP	$5\% < X \leq 10\%$ dari target RKAP	$X > 10\%$ dari target RKAP
Kerugian absolut: musnah, kehilangan, kecelakaan, kerusakan suatu asset (individual maupun group) termasuk pengeluaran recovery cost atas sesuatu kejadian insiden kerugian	$< 1\%$ dari nilai buku asset	Antara 1% s.d 5% dari nilai buku asset	Antara 5,1% s.d 10% dari nilai buku asset	Antara 11% s.d 15% dari nilai buku asset	$> 15\%$ dari nilai buku asset

Kriteria Dampak					
Kriteria Dampak	1	2	3	4	5
	Sangat Rendah	Rendah	Menengah	Tinggi	Sangat Tinggi
Keuangan					
Debt Service Coverage Ratio (EBITDA 1 tahun / (Pokok 1 tahun + Bunga 1 tahun))	DSCR>2	DSCR diantara 1,5 sampai dengan 2	DSCR diantara 1,0 sampai dengan 1,5	DSCR diantara 0,8 sampai dengan 1	DSCR <0,8
Cost to Income Ratio (Operating Expense/Operating Income)	<60%	Dari 60% sampai dengan 70%	Antara 70% sampai dengan 80%	Antara 80% sampai dengan 90%	>90%
Penurunan nilai asset / transaksi / komoditas / aktiva produktif atau terdapatnya penambahan cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN)	<1 per mil dari nominal transaksi / aktiva	Diatas 1 per mil s.d 1% dari nominal transaksi / aktiva	Diatas 1% s.d 5% dari nominal transaksi / aktiva	Diatas 5% s.d 10% dari nominal transaksi / aktiva	>10% dari nominal transaksi / aktiva
Operasional					
Pelampauan SLA (Service level Agreement) melebihi standar	<1% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Dari 1% s.d 2,5% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Antara 2,5% s.d 10% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Antara 10% s.d 20% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	> 20% dari standar SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)
Pencapaian Kinerja Operasi (Biaya, Kualitas, & Volume)	100% sesuai target RKAP	97%≤X<100% dari target RKAP	93%≤X<97% dari target RKAP	90%≤X<93% dari target RKAP	X<90% dari target RKAP
HSE					
Fatality	Kasus Pertolongan Pertama Tidak berpengaruh pada Kinerja Kerja	Kasus Perawatan Medis Efek kesehatan minor dan reversibel (tanpa rawat inap)	Cacat tidak tetap Ketidakhadiran kerja yang terbatas Efek ireversibel tanpa kehilangan nyawa tetapi dengan cacat serius dan rawat inap berkepanjangan	Kasus kematian tunggal / Cacat tetap / ketidakhadiran kerja yang lama Efek ireversibel yang menyebabkan kematian	Kasus kematian tunggal jamak Wabah kelingkungan. Potensi menyebabkan banyak kematian misalnya bahan kimia beracun berbahaya
Lingkungan	Kerusakan terbatas pada area minimal dengan signifikansi rendah	Efek minor pada lingkungan biologis atau fisik	Efek jangka pendek tetapi tidak mempengaruhi fungsi ekosistem	Efek lingkungan jangka menengah yang serius	Sangat serius kerusakan lingkungan jangka panjang dari fungsi ekosistem

Kriteria dampak ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:

- a. Strategi dan atau aktivitas perusahaan
- b. Kepentingan stakeholder

a. Toleransi dan Selera Risiko (*risk tolerance dan risk appetite*)

Perusahaan menetapkan kebijakan selera risiko (*risk appetite*) untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, serta dalam rangka mengimplementasikan *roadmap*, Perusahaan menetapkan pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan sebagai berikut:

- a. Menjalankan *strategic initiative* dengan mempertimbangkan dan memperhatikan potensi risiko yang muncul;
- b. Memperhatikan dan mempertimbangkan potensi risiko dalam pengelolaan Perusahaan dalam mencapai tingkat kontribusi, interdependensi, dan persaingan yang sehat;
- c. Memperhatikan dan mempertimbangkan potensi risiko berupa kerugian jangka pendek dari upaya restrukturisasi perusahaan guna mencapai manfaat jangka panjang dari optimalisasi struktur Perusahaan;
- d. Mematuhi Peraturan dan Perundang-undangan yang berlaku;
- e. Menjaga lingkungan dari perusahaan lingkungan dan berupaya meminimalkan dampak perubahan iklim yang mempengaruhi kinerja korporasi;
- f. Melakukan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk mencapai manfaat jangka panjang termasuk untuk mengantisipasi setiap perubahan dalam kegiatan usaha, korporasi;
- g. Melakukan program pengamanan data dan informasi seperti identifikasi, deteksi, proteksi, dan respon serta tata kelola;
- h. Menjaga reputasi korporasi yang dapat mempengaruhi secara signifikan pelaksanaan kegiatan bisnis Perusahaan.

Risk appetite Perusahaan mengacu pada dimensi-dimensi inisiatif strategis dan program strategis Perusahaan, antara lain:

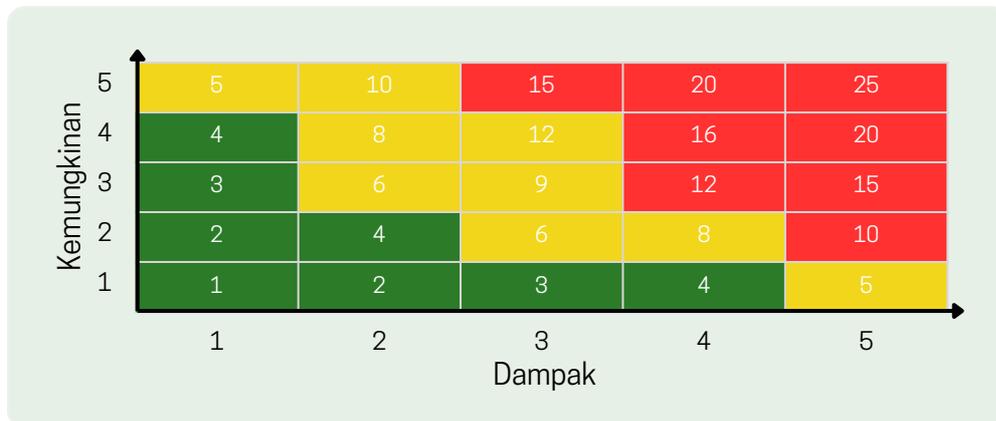
Inisiatif Strategis	Statement
Nilai Ekonomi dan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan ekspansi yang <i>profitable</i>; • Menciptakan <i>Economic Value Add</i> dengan realisasi ROIC sama dengan atau di atas <i>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</i>; • Menjaga kondisi keuangan dengan mempertahankan rasio-rasio <i>gearing</i> dan <i>debt</i> setara dengan rasio-rasio yang ada pada Perusahaan dengan rating <i>Investment Grade</i>; • Meningkatkan produktivitas operasional, efisiensi, dan <i>sustainability</i>; • Memberdayakan UMKM dan Masyarakat sekitar operasi Perusahaan.
Inovasi Model Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan fokus produk/layanan utama (<i>oil trading</i> dan fasilitas pipa distribusi gas); • Melakukan restrukturisasi Anak Perusahaan dan memperkuat GCG.

Inisiatif Strategis	Statement
Kepemimpinan Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan digitalisasi dan teknologi untuk operasi dan bisnis.
Pengembangan Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan investasi bisnis yang prioritas; • Melakukan monetisasi atau melepas aset non inti.
Pengembangan Talenta	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan <i>talent</i> dengan kapabilitas Teknik dan Manajerial.

Risk Appetite yang ditetapkan akan dimonitor secara periodik oleh *risk owner* dan fungsi manajemen risiko di Perusahaan.

Diharapkan dengan kerjasama dan dukungan seluruh pihak, maka *Key Performance Indikator* yang menjadi aspirasi Pemegang Saham dapat dikawal dan diraih.

Selera Risiko (*Risk Appetite*) untuk risiko-risiko yang ada di Perusahaan digambarkan menggunakan table peringkat risiko seperti tergambar berikut ini:



Keterangan:

Risk Level	Status Risiko
	Tinggi
	Mengengah
	Rendah

5.3 Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Risk assessment dilakukan oleh seluruh Unit Kerja. Untuk risiko kegiatan rutin, identifikasi risiko dilaksanakan bersamaan dengan penyusunan *draft* Rencana Kerja Anggaran Perusahaan setiap periode 1 tahun. Untuk risiko kegiatan non rutin atau investasi, identifikasi risiko dilaksanakan pada saat pengkajian kegiatan proyek investasi.

Untuk risiko tidak terencana atau risiko-risiko yang belum teridentifikasi sebelumnya, identifikasi risiko dilaksanakan setiap saat pada waktu ancaman terhadap pencapaian target atau tujuan Perusahaan atau Unit Kerja teridentifikasi. *Key person* sebagai perwakilan manajemen risiko di Unit Kerja bertanggungjawab terhadap pelaksanaan *risk assessment*.

5.3.1 Identifikasi Risiko

- a. Setiap Unit Kerja pemilik risiko mengidentifikasi risiko secara *self-assessment* menggunakan pendekatan analisis proses.
- b. Pendekatan analisis proses memetakan semua proses bisnis di dalam setiap Unit Kerja pemilik risiko menjadi komponen input, proses, dan output serta mengidentifikasi peristiwa risiko dan pengendalian pada masing-masing proses tersebut.
- c. Setiap unit pemilik risiko menggunakan panduan klasifikasi risiko yang ditetapkan Direksi untuk menyusun dan melaporkan profil risiko level proses kepada fungsi Manajemen Risiko.
- d. Fungsi Manajemen Risiko menyusun profil risiko Perusahaan dan peta risiko dari profil risiko level korporat dan level proses dengan mengaitkan kepada tujuan dan sasaran Perusahaan.
- e. Setiap unit pemilik risiko melakukan pemutakhiran profil risiko dan melaporkannya kepada fungsi Manajemen Risiko.

5.3.2 Pengukuran Risiko

- a. Setiap unit pemilik risiko setelah melakukan identifikasi risiko, kemudian mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan besaran dampak masing-masing risiko.
- b. Pengukuran risiko dilakukan atas risiko *inheren*.
- c. Risiko *inheren* adalah risiko sebelum adanya tindakan apapun untuk mengubah *likelihood* maupun dampak risiko.
- d. Sebelum melakukan pengukuran risiko terlebih dahulu disepakati kriteria konversi ukuran *likelihood* dan dampak risiko yang akan digunakan dalam pengukuran risiko. *Likelihood* risiko dinyatakan dengan persentase probabilitas keterjadian risiko. Dampak dinyatakan dengan satuan ukuran sasaran yang terpengaruh.
- e. Kriteria yang telah disepakati tersebut kemudian di konversi menjadi skala semi kuantitatif 1 – 5.
- f. Pengukuran risiko selanjutnya menggunakan satuan yang sama dengan satuan sasaran kinerja yang terpengaruh oleh risiko, berdasarkan catatan

historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu.

5.3.3 Penentuan Respon Risiko

- a. Respon risiko adalah sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi, yaitu menerima, menghindari, mengurangi dan membagi risiko.
- b. Setiap unit pemilik risiko memilih dan menentukan respon risiko berdasarkan ukuran *likelihood* dan dampak serta tingkat prioritas risiko.
- c. Sebelum menentukan respon risiko, terlebih dahulu disepakati kategori level risiko berdasarkan skor risiko (hasil perkalian *likelihood* dan dampak) dan kriteria batas antara risiko yang tidak dapat diterima dan dapat diterima (*appetie risk*).
- d. Respon risiko diambil dengan tujuan untuk membawa risiko *inheren* ke tingkat yang dipertimbangkan untuk dapat diterima (*appetie risk*).

Catatan : Perlakuan respon risiko dapat berupa:

- a. Menerima risiko (*risk acceptance*)

Menerima risiko adalah menerima sepenuhnya akibat risiko yang akan terjadi. Penerimaan risiko umumnya dilakukan bila seluruh perlakuan risiko telah dilaksanakan. Biasanya diterapkan pada risiko-risiko yang tingkat risiko *overall*-nya rendah (tidak signifikan) bagi Perusahaan, sehingga apabila dilakukan penanganan *residual risk* menimbulkan biaya yang tidak sebanding dengan benefitnya.

Contoh penerimaan risiko adalah mencadangkan anggaran atau penyiapan aset Perusahaan untukantisipasi terjadinya risiko.

- b. Menghindari Risiko (*risk avoidance*)

Menghindari risiko adalah perlakuan risiko dengan tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang diperkirakan menimbulkan risiko melebihi selera risiko Perusahaan. Saat terbaik untuk mengambil strategi menghindari risiko adalah pada saat-saat awal kegiatan bisnis dilaksanakan, apabila dapat diketahui atau diantisipasi suatu risiko besar mungkin terjadi. Strategi ini dapat juga diambil pada saat kegiatan atau proyek sudah berjalan cukup jauh, tetapi terjadi perubahan kondisi politik atau ekonomi yang memaksa menghentikan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Contoh penghindaran risiko antara lain menutup suatu Unit Kerja tertentu, menghentikan produksi produk tertentu atau membatalkan suatu rencana kegiatan tertentu.

Beberapa hal yang harus dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan untuk melakukan penghindaran risiko adalah:

- 1) Dampak terhadap sasaran bisnis Perusahaan. Dengan menghindari risiko, berarti kegiatan/proyek yang berisiko ini tidak akan dilaksanakan. Dengan hilangnya kegiatan ini, apakah sasaran Perusahaan yang telah ditetapkan tetap dapat tercapai dengan baik atau terganggu.

- 2) Dampak biaya. Apakah betul akibat penghindaran risiko ini lebih besar nilainya daripada dampak risiko yang dihindari? Pertanyaan ini karena dampak penghindaran risiko ini, khususnya dengan tidak dilakukannya proyek/kegiatan terkait, seringkali tidak jelas dan baru terasa dalam jangka panjang.
 - 3) Peluang. Dengan tidak dilaksanakannya suatu kegiatan/proyek maka suatu peluang hilang. Apakah perhitungan peluang versus risiko atas kegiatan/proyek ini sudah betul-betul dilakukan dengan cermat.
- c. Mengurangi/Mitigasi risiko (*risk mitigation*)
- Mitigasi risiko yaitu perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko, dengan cara:
- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Biasanya dengan melakukan proses perubahan desain, diversifikasi proses bisnis, prosedur *quality assurance* atau audit secara periodik.
 - 2) Mengurangi dampak akibat terjadinya suatu risiko. Biasanya diterapkan pada risiko yang berdampak tinggi dan kemungkinannya rendah, antara lain dengan membuat rencana evaluasi, dengan melaksanakan rencana perlakuan risiko yang telah direncanakan. Salah satu metode untuk melakukan mitigasi antara lain dengan perbaikan prosedur dan kebijakan (tindakan pengendalian). Beberapa bentuk kegiatan pengendalian adalah review oleh manajemen puncak, review oleh atasan, pemisahan tugas dan tanggung jawab (*segregation of duties*), pemeriksaan secara fisik, pemantauan indikator kinerja atau proses, serta pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan.
- d. Berbagi/Mengalihkan Risiko (*risk sharing/transfer*)
- Mengalihkan risiko adalah perlakuan risiko dengan memindahkan /membagi seluruh atau sebagian akibat risiko kepada pihak lain di luar Perusahaan. Contoh pemindahan risiko antara lain asuransi, *outsourcing*, subkontrak, perjanjian bagi hasil (*financial agreement*) dan *joint operation*.
- Beberapa hal yang harus dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan untuk melakukan pemindahan risiko adalah:
- 1) Kejelasan tujuan dan sasaran para pihak. Apakah tujuan dari pihak yang memindahkan risiko dan pihak yang menerima risiko tersebut.
 - 2) Kemampuan mengelola. Suatu pemindahan risiko hanya efektif bila pihak penerima risiko mampu mengelola kegiatan yang mengandung risiko tersebut atau mampu menyerap risiko tersebut bila terjadi. Dengan kata lain, penerima risiko tersebut harus mampu melakukan mitigasi risiko terkait.
 - 3) Konteks risiko. Apakah penerima risiko memahami dinamika risiko itu sendiri yang meliputi volatilitas pergerakan atau perubahan dari sumber risiko, perubahan dari kemungkinan terjadinya dan apa pemicunya, serta perubahan dampak yang mungkin terjadi.

- 4) Efektifitas biaya. Penerima pekerjaan yang mengandung risiko tersebut biasanya akan membebankan biaya tambahan yang tidak sedikit. Apakah biaya yang dibebankan tersebut memang dapat diterima bila dibandingkan dengan dampak biaya yang akan diserap Perusahaan jika risiko tersebut terjadi.

5.4 Pelaksanaan Aktivitas Pengendalian Risiko

- a. Aktivitas pengendalian risiko dilakukan untuk meyakinkan bahwa respon risiko yang ditetapkan dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- b. Aktivitas pengendalian risiko yang ditetapkan harus konsisten dengan risiko yang dipilih.
- c. Setiap Unit Kerja pemilik risiko melakukan aktivitas pengendalian risiko untuk menjaga agar tingkat risiko berada dalam batas toleransi.
- d. Setiap Unit Kerja pemilik risiko menyusun dan menyampaikan laporan *risk self assesment* dan aktivitas pengendalian risiko kepada fungsi Manajemen Risiko.
- e. Fungsi Manajemen Risiko melaporkan pelaksanaan aktivitas pengendalian risiko yang telah ditetapkan kepada manajemen secara periodik.
- f. Fungsi Manajemen Risiko mengkomunikasikan risiko proses dan risiko korporat kepada Direksi serta kebijakan manajemen risiko kepada seluruh unit pemilik risiko.
- g. SPI mengevaluasi aktivitas penengendalian risiko yang ditetapkan oleh Manajemen dan pelaksanaannya secara periodik.

5.5 Monitoring dan Review

- a. Setiap Unit Kerja pemilik risiko memonitor risiko yang ada pada unit/bagiannya dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko.
- b. Fungsi Manajemen Risiko melakukan review dan pengawasan terhadap efektivitas, efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen risiko secara periodik dan melaporkannya kepada Direksi.
- c. *Review* manajemen digunakan untuk merencanakan penyempurnaan kebijakan dan praktik manajemen risiko.
- d. Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan atas kepatuhan Direksi terhadap kebijakan manajemen risiko.

5.6 Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko

Pelaporan penerapan manajemen risiko dilakukan berdasar hasil pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*) yang dilakukan untuk memastikan bahwa kebijakan dan arahan manajemen telah dilaksanakan sebagaimana mestinya dan mengatasi kendala-kendala dalam implementasi kebijakan tersebut. Kegiatan yang tercakup dalam pelaporan ini antara lain:

- a. Para Pimpinan Unit Kerja (Unit Kerja pemilik risiko) membuat dan menyampaikan laporan penerapan manajemen risiko pada fungsinya yang memuat hasil *self assesment* dan kejadian risiko pada fungsi kerjanya kepada fungsi Manajemen Risiko.

- b. Fungsi Manajemen Risiko mengkompilasi laporan penerapan manajemen risiko seluruh Unit Kerja dan menyusun laporan penerapan manajemen risiko Perusahaan secara keseluruhan serta menyampaikannya kepada Direksi.
- c. Laporan penerapan manajemen risiko korporat disusun secara tertulis dilampiri dengan Laporan Penerapan Manajemen Risiko seluruh Unit Kerja.

5.7 Dokumentasi Manajemen Risiko

Dokumentasi manajemen risiko adalah dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mengelola proses penerapan manajemen risiko, baik oleh fungsi Manajemen Risiko ataupun para pemangku risiko.

Struktur dokumentasi manajemen risiko dibedakan menjadi:

- a. Dokumentasi rencana manajemen risiko (*risk management plan*)

Dokumen rencana manajemen risiko merupakan dasar untuk pelaksanaan manajemen risiko dan disusun oleh fungsi manajemen risiko. Dokumen rencana manajemen risiko berisi hal-hal berikut:

- 1) Struktur tata kelola risiko (*risk governance structure*) yang antara lain meliputi:
 - a) Kebijakan manajemen risiko.
 - b) Peran dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko, baik yang harus memimpin, melaksanakan, maupun mendukung/membantu setiap kegiatan manajemen risiko, lengkap dengan kejelasan tanggung jawab dan akuntabilitasnya.
 - c) Alur pengambilan keputusan dan batasan kewenangannya serta alur pelaporan internal maupun eksternal, termasuk format pelaporannya.
 - d) Keterangan mengenai kecukupan sumber daya, baik orang, dana, waktu, sarana ruangan, maupun administrasi, dll.
 - e) Metodologi untuk melakukan proses *monitoring* dan *review* serta ketentuan pelaksanaan audit pihak ketiga.
- 2) Ketentuan mengenai metode dan teknik yang digunakan untuk tiap tahapan serta ketentuan-ketentuan baku lain, mencakup hal-hal antara lain:
 - a) Metode, pendekatan, dan sumber-sumber informasi yang akan digunakan dalam proses manajemen risiko.
 - b) Ketentuan mengenai jenis kemungkinan (*likelihood*) yang akan digunakan dan ukuran kuantitatifnya.
 - c) Ketentuan ukuran dampak yang akan digunakan, a.l. dampak finansial dan dampak non-finansial beserta ukuran kuantitatifnya.
 - d) Ketentuan mengenai selera risiko.
 - e) Format-format dokumen manajemen risiko yang akan digunakan selama penerapan proses manajemen risiko.

- b. Dokumentasi proses manajemen risiko (*risk management documentation*)

Dokumentasi proses manajemen risiko, diperlukan untuk mengelola proses penerapan manajemen risiko oleh para pemangku risiko dan fungsi Manajemen Risiko.

BAB VI

PENUTUP





#zapin
GREEN ENERGY FOR A BETTER FUTURE

BAB VI PENUTUP

6.1 Pemberlakuan dan Sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko

- a. Pedoman ini disusun dan ditetapkan sebagai panduan dalam pengelolaan Manajemen Risiko di **PT Bumi Siak Pusako Zapin**.
- b. Budaya risiko (*risk culture*) merupakan perilaku semua insan Perusahaan dalam berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan risiko. Persepsi terhadap risiko terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan.
Untuk menanggapi risiko (*risk response*) atas risiko operasional, beberapa langkah dapat diambil, salah satunya adalah dengan membangun kepekaan atau kepedulian Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap budaya sadar risiko (*risk culture*).
- c. Budaya sadar risiko merupakan hal fundamental dan sekaligus kritical bagi keberhasilan penerapan manajemen risiko di Perusahaan. Perilaku dan budaya SDM secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkatan dan tahap (**SNI ISO 31000:2018**).
Perusahaan memastikan kecukupan upaya pembangunan/peningkatan kesadaran Manajemen dan Pekerja mengenai pentingnya manajemen risiko, serta kecukupan upaya sosialisasi kerangka kerja dan/atau prosedur pengelolaan risiko kepada masing-masing Insan Perusahaan.
- d. Untuk memfasilitasi budaya sadar risiko dan pemahaman mengenai manajemen risiko, Perusahaan memberikan sosialisasi yang diselenggarakan secara kontinu untuk meningkatkan budaya sadar risiko.

6.2 Evaluasi Pedoman Manajemen Risiko

Evaluasi terhadap Pedoman Kepatuhan dilakukan sesuai dengan kebutuhan/bisnis Perusahaan ataupun dalam rangka menyesuaikan terhadap perkembangan ketentuan peraturan perundang-undangan.

6.3 Peningkatan Manajemen Risiko

Untuk meningkatkan kompetensi di bidang Manajemen Risiko, Perusahaan menyediakan dan mendukung program pengembangan kompetensi dan *awareness* bagi Pekerja. Hal ini juga sebagai bentuk komitmen Manajemen dalam peningkatan manajemen risiko, yakni:

- a. Menyelenggarakan program pelatihan secara berkala dan berkelanjutan kepada seluruh Pekerja.
- b. Penetapan persyaratan sertifikasi Manajemen Risiko diikuti oleh Pekerja sesuai dengan kebutuhan.
- c. Menyediakan anggaran untuk keperluan pelatihan Manajemen Risiko.

6.4 Ketentuan Penutup

- a. Apabila belum terdapat Unit Kerja Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh Manajemen, maka seluruh tugas, fungsi, dan tanggung jawab Unit Kerja Manajemen Risiko berdasarkan Pedoman ini dilakukan dan melekat pada Sekretaris Perusahaan.
- b. Hal-hal yang belum diatur dalam Keputusan ini akan diatur kemudian dalam keputusan tersendiri.
- c. Kebijakan ini dinyatakan mulai berlaku sejak tanggal disahkan, sesuai pada tanggal yang tercantum dalam Lembar Pengesahan, segala pedoman dan ketentuan Manajemen Risiko yang ditetapkan sebelum ditetapkannya pedoman ini dinyatakan tidak berlaku.

Ditetapkan di : Pekanbaru

Pada tanggal : 11 September 2024

PT Bumi Siak Pusako Zapin



Muttaqin
Direktur

Risk Assessment



A magnifying glass with a light green frame is positioned over a risk assessment matrix. The matrix is a 6x3 grid with cells containing risk levels. The top row is blue and contains 'Disaster', 'High', and 'Medium'. The second row is red and contains 'Critical', 'Critical', and 'High'. The third row is orange and contains 'Critical', 'High', and 'Medium'. The fourth row is yellow and contains 'Critical', 'High', and 'Medium'. The fifth row is yellow and contains 'High', 'Medium', and 'Med'. The sixth row is yellow and contains 'Medium', 'Medium', and 'Med'. A black pen is visible in the top right corner of the magnifying glass.

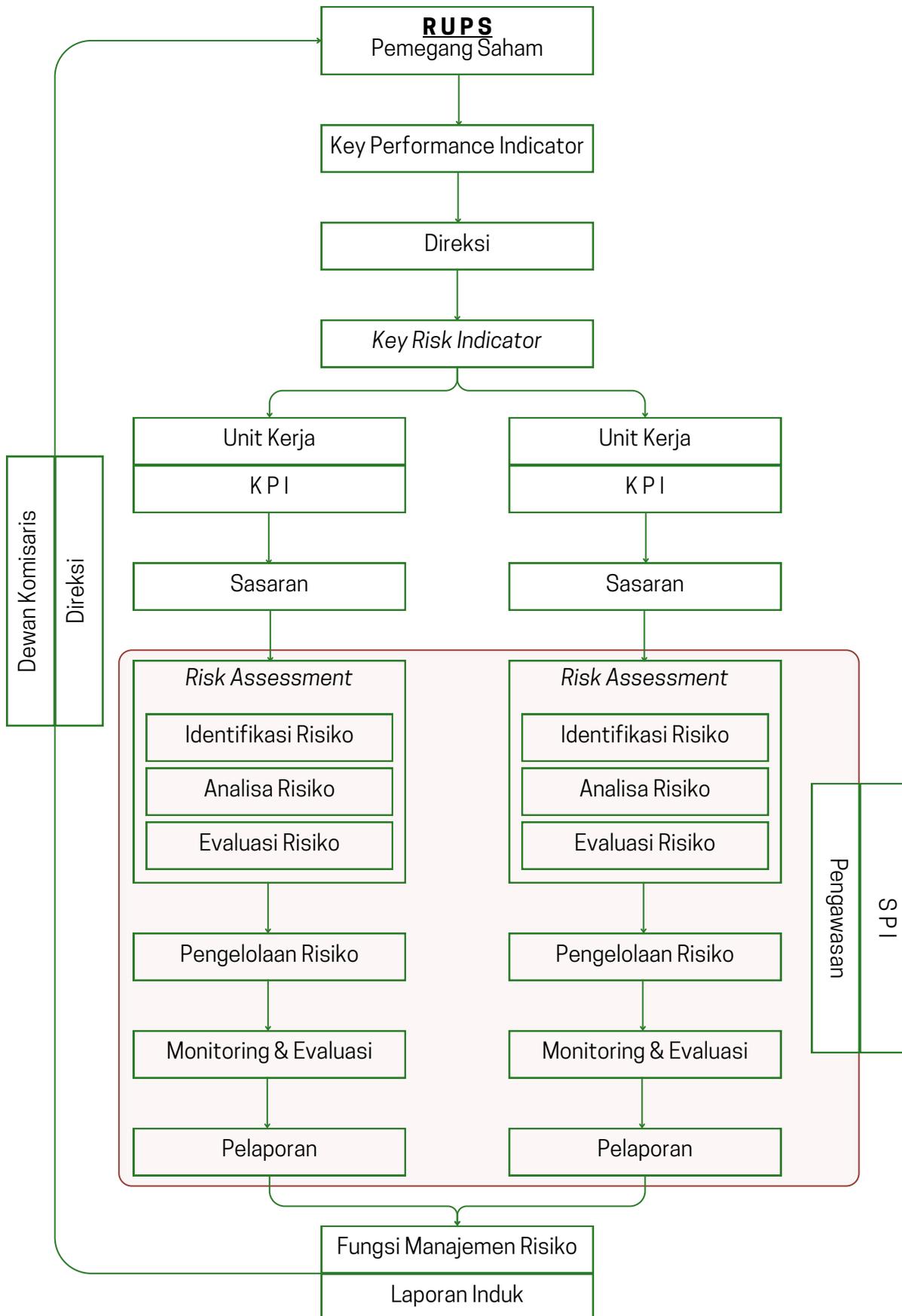
Disaster	High	Medium
Critical	Critical	High
Critical	High	Medium
Critical	High	Medium
High	Medium	Med
Medium	Medium	Med

LAMPIRAN

Lembaran ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN I

Struktur Proses Manajemen Risiko



Lembaran ini sengaja dikosongkan



LAMPIRAN II

Form Register Risiko

**IDENTIFIKASI RISIKO
TAHUN BUKU 20..**

Departemen/Unit Kerja : _____
Divisi : _____

No.	Program Kerja	KPI Tahunan	Peristiwa Risiko	Penyebab peristiwa Risiko

Lembaran ini sengaja dikosongkan



LAMPIRAN III

Form Register Risiko

**EVALUASI RISIKO
TAHUN BUKU 20..**

Departemen/Unit Kerja : _____
Divisi : _____

No.	Peristiwa Risiko	Evektivitas Kendali Internal	Dampak	Kemungkinan	Total Eksposur	Tingkat Risiko

Lembaran ini sengaja dikosongkan

Lembaran ini sengaja dikosongkan

Lembaran ini sengaja dikosongkan





PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO