

# PG Candi Baru

member of  IDFOOD

## **PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**

### **PT PG CANDI BARU TAHUN 2023**

PT PG Candi Baru  
Jalan Raya Candi No.10 Sidoarjo, 61271, Jawa Timur  
Tel. (031) 8921003-4, Fax (031) 8921002

## RIWAYAT PERUBAHAN

No	Perubahan	Tanggal
1	a. Perubahan sistematika pedoman b. Penyesuaian	24 Agustus 2020
2	a. Perubahan sistematika pedoman b. Penyesuaian	28 April 2021
3	a. Perubahan sistematika pedoman b. Penyesuaian	31 Oktober 2023

## PENGANTAR DIREKTUR

Manajemen Risiko merupakan suatu pendekatan dalam mengelola risiko dengan mengedepankan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No.1/M-MBU/2011 tanggal 1 November 2011. Manajemen Risiko dapat membantu Perusahaan untuk meminimalkan potensi kerugian, biaya-biaya yang harus dikeluarkan terkait dengan pencapaian dan tujuan Perusahaan dengan cara memaksimalkan peluang, meminimalkan risiko, meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik, mengantisipasi perubahan lingkungan yang pesat dan mengintegrasikan strategi Perusahaan. Manajemen Risiko dapat diartikan sebagai suatu pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman. Setiap risiko memiliki karakteristik tersendiri dan membutuhkan penanganan yang berbeda-beda sehingga diperlukan suatu metodologi yang terencana, terarah, dan terukur sehingga Perusahaan mampu mengelola dan memitigasi risiko bisnis secara efektif dan efisien. Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan tepat dan optimal akan meningkatkan kepastian Perusahaan dalam mencapai sasaran, serta memberikan keyakinan bahwa Perusahaan dapat merealisasikan peluang bisnis yang ada dengan meminimalisir potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi.

Pedoman Manajemen Risiko merupakan dasar bagi penyusunan pedoman/prosedur serta pengambilan keputusan yang terkait dengan pengelolaan risiko Perusahaan. Pengelolaan risiko Perusahaan didasarkan pada proses bisnis yang terdiri proses inti dan proses penunjang. Dengan diterapkannya pedoman ini, seluruh kebijakan dan aktivitas Perusahaan harus mengacu pada Pedoman Manajemen Risiko. Guna menjamin keberhasilan penerapan manajemen risiko dalam arti yang sebenarnya, tentunya dibutuhkan waktu, kesungguhan dan komitmen kuat semua pihak di lingkungan PT PG Candi Baru untuk menjalankannya. Dengan demikian penerapan pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko secara optimal akan mampu mendorong peningkatan kinerja Perusahaan dan daya saing berkelanjutan dengan aktivitas bisnis PT PG Candi Baru.

Direktur,

Rachmad Sartono

# PERNYATAAN KOMITMEN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKTUR PT PG CANDI BARU

Kami, selaku Direktur dan Dewan Komisaris PT PG Candi Baru berkomitmen untuk melakukan sinergi dalam suatu pernyataan komitmen untuk menerapkan Pedoman Manajemen Risiko. Kami bertekad memastikan kesinambungan penerapan Pedoman Manajemen Risiko untuk mewujudkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*).

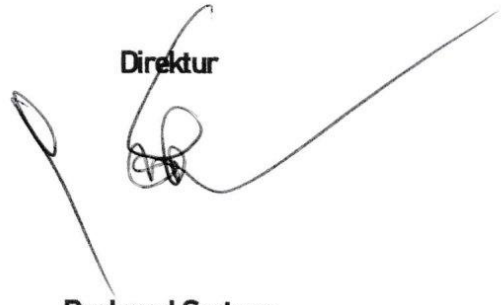
Sidoarjo, 31 Oktober 2023

**Dewan Komisaris**



**Ardian Wijanarko**  
Komisaris Utama

**Direktur**



**Rachmad Sartono**  
Direktur



**Siswadi**  
Komisaris

## DAFTAR ISI

<b>RIWAYAT PERUBAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KOMITMEN DAN LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Tujuan Penyusunan Pedoman Risiko .....	1
1.3 Dasar Hukum .....	1
1.4 Istilah dan Definisi .....	2
<b>BAB II KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Maksud dan Tujuan Pengelolaan Risiko .....	8
2.2 Elemen Pengelolaan Risiko .....	8
2.3 Faktor Lingkungan Eksternal yang Berpengaruh .....	8
2.4 Faktor Lingkungan Internal yang Berpengaruh .....	10
2.5 Struktur Risiko Perusahaan .....	11
<b>BAB III PENGELOLAAN MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>16</b>
3.1 Prinsip – prinsip Manajemen Risiko .....	16
3.2 Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko .....	17
3.3 Tata Kelola Organisasi Manajemen Risiko .....	20
<b>BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>27</b>
4.1 Sistem Manajemen Risiko .....	27
4.2 Prosedur Manajemen Risiko .....	27
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>45</b>
4.1 Pembertakuan dan Sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko .....	45
4.2 Evaluasi Pedoman Manajemen Risiko .....	45
4.3 Peningkatan Manajemen Risiko .....	45
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>46</b>



# BAB I - PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Ditetapkannya visi dan misi serta mempertimbangkan perubahan lingkungan ekstrem maupun internal bisnis PT PG Candi Baru yang berpotensi menimbulkan berbagai jenis risiko, maka perlu adanya pengelolaan atas semua risiko tersebut secara sistematis dan terstruktur, dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan baik jangka panjang (RJPP) maupun tahunan (RKAP). Pengelolaan risiko juga dilakukan dalam rangka penguatan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), terutama terkait dengan penegakan praktek bisnis dan dapat memberikan nilai tambah sesuai dengan harapan para *stakeholder*. Hal tersebut sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN RI Nomor PER-01/MBU/2011 bahwa perusahaan wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri tersebut, dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku serta Anggaran Dasar Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kedua, menyusun Pedoman GCG, sistem pengendalian internal, sistem pengawasan internal, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*).

## 1.2. Tujuan Penyusunan

Dengan adanya Pedoman Manajemen Risiko ini diharapkan:

1. Pengelolaan risiko perusahaan dapat berlangsung secara terstruktur dan sistematis, sehingga pada akhirnya perusahaan terhindar dari kerugian yang secara signifikan dapat mempengaruhi nilai dan kekayaan perusahaan.
2. Seluruh *stakeholder* memiliki rujukan yang sama dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai panduan implementasi manajemen risiko perusahaan sehingga dapat dicapai proses yang akuntabel dan bertanggung jawab.
3. Seluruh *stakeholder* memiliki persepsi dan pemahaman yang sama sehingga diharapkan dapat mendorong peran aktif dalam implementasi manajemen risiko perusahaan.

## 1.3. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor: 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
2. Undang-Undang Nomor : 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
3. Undang-Undang Nomor : 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
5. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
6. Pedoman Tata Kelola Kelompok Usaha (*Subsidiary Governance*) PT RNI (Persero);

7. ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines.

## 14 Istilah dan Definisi

**Analisa Risiko (*Risk Analysis*)** adalah proses untuk memahami sifat risiko dan untuk menentukan peringkat risiko

**Analisis Kelayakan (*Viability Analysis*)** adalah suatu bentuk penyampaian laporan informasi status risiko yang meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, terhadap hasil studi kelayakan atau suatu kelangsungan proyek, kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal

**Asesmen Risiko (*Risk Assessment*)** adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko

**Audit Manajemen Risiko (*Risk Management Audit*)** adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis, independen, dan terdokumentasi dengan baik, dengan tujuan untuk memperoleh bukti guna mengevaluasi secara objektif, seberapa jauh efektivitas dan kecukupan pelaksanaan kerangka kerja manajemen risiko

**Berbagi Risiko (*Risk Sharing*)** adalah salah satu bentuk perlakuan risiko adalah mendistribusikan risiko dengan pihak – pihak lain. Pembagian risiko dapat dilakukan melalui asuransi atau jenis perjanjian lainnya. Pembagian risiko dapat menciptakan risiko baru atau mengubah risiko yang ada

**Berbahaya (*Hazard*)** adalah sumber potensial yang menyebabkan terjadinya bahaya

**Daftar Risiko (*Risk Register*)** adalah rekaman informasi mutakhir dari risiko yang telah teridentifikasi. Kadang – kadang digunakan juga istilah *risk log*

**Dampak (*Consequence*)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran organisasi

**Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)** adalah proses untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko dan kemudian ditentukan apakah peringkat risiko dapat diterima atau ditolerir

**Frekuensi (*Frequency*)** adalah suatu ukuran dari kemungkinan terjadinya peristiwa yang dinyatakan dalam jumlah peristiwa yang terjadi dalam suatu periode tertentu

**Gabungan Risiko (*Risk Aggregation*)** adalah proses untuk menggabungkan masing – masing risiko untuk memperoleh gambaran dan pemahaman terhadap risiko

**Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)** adalah proses dalam menemukan, mengenali, dan / menguraikan atribut – atribut risiko

**Kebijakan Manajemen Risiko (*Risk Management Policy*)** adalah pernyataan arahan dan maksud organisasi terkait dengan manajemen risiko

**Kelemahan (*Vulnerability*)** adalah suatu kumpulan sifat yang melekat pada sesuatu hal yang membuatnya rentan terhadap sumber risiko, sehingga memudahkan timbulnya dampak

**Kemungkinan (*Likelihood*)** adalah kesempatan / kemungkinan bahwa sesuatu akan terjadi



**Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*)** adalah seperangkat komponen yang memberikan landasan dan kerangka kerja untuk merencanakan, menetapkan, memonitor, *review*, dan secara berkelanjutan memperbaiki proses manajemen risiko pada seluruh bagian organisasi

**Ketahanan (*Resilience*)** adalah Kemampuan untuk bertahan terhadap pengaruh suatu peristiwa

**Ketidakpastian (*Uncertainty*)** adalah suatu keadaan atau kondisi dimana terdapat kekurangan informasi atau ketidakjelasan informasi terkait dengan kemungkinan, dan / atau dampak dari suatu peristiwa

**Komunikasi (*Communication*)** adalah proses yang berkelanjutan dan berulang antara organisasi dan para pemangku kepentingan dalam saling memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi, serta melakukan dialog terkait dengan penanganan risiko. Informasi tersebut dapat berupa adanya sifat, bentuk, kemungkinan terjadinya, kegawatan, evaluasi, dapat diterimanya perlakuan atau aspek lain dari risiko atau manajemen risiko

**Konsultasi (*Consultation*)** adalah proses dialog antara organisasi dengan para pemangku kepentingan, yang berdasarkan informasi yang tersedia akan menentukan sikap atau arah kebijakan sebelum mengambil keputusan. Pengaruh hasil konsultasi pada proses pengambilan keputusan lebih atas dasar pertimbangan dan bukan kekuasaan. Hasil konsultasi merupakan masukan untuk proses pengambilan keputusan dan bukan pengambilan keputusan bersama. Komunikasi internal dan konsultasi hendaknya dibuatkan risalahnya dengan baik

**Konteks Eksternal (*External Context*)** meliputi (1) Lingkungan budaya, politik, ekonomi, hukum, peraturan – peraturan, keuangan, alam, dan persaingan usaha, baik secara nasional, internasional, maupun lokal, (2) Berbagai macam kecenderungan maupun dorongan penting yang dapat mempunyai pengaruh atau dampak terhadap sasaran organisasi, (3) Persepsi dan nilai – nilai para pemangku kepentingan eksternal

**Konteks Internal (*Internal Context*)** meliputi (1) Kemampuan organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, sistem, teknologi, dsb), (2) Sistem informasi, alur informasi, dan proses pengambilan keputusan, baik formal maupun informal, (3) Pemangku kepentingan internal, (4) Kebijakan sasaran dan strategi untuk mencapainya, (5) Persepsi, nilai – nilai, dan budaya organisasi, (6) Standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi, dan (7) Struktur (misalnya *governance*, peran, dan akuntabilitas).

**Manajemen Risiko (*Risk Management*)** adalah upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan – kegiatan organisasi terkait dengan risiko

**Matriks Risiko (*Risk Matrix*)** adalah teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat risiko dengan menggambarannya pada sumbu dampak dan kemungkinan

**Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*)** adalah tindakan untuk mengurangi dampak yang tidak diinginkan

**Paparan Risiko (*Exposure*)** adalah Suatu kondisi tertentu dimana sebuah organisasi sangat mungkin mengalami suatu peristiwa

**Pelaporan Risiko (*Risk Reporting*)** adalah suatu bentuk komunikasi untuk menyampaikan laporan informasi mengenai status risiko dan pengelolaannya secara lengkap yang meliputi seluruh proses manajemen risiko kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal

**Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)** adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan. Pengambil keputusan juga dianggap sebagai pemangku kepentingan

**Pemangku Risiko (*Risk Owner*)** adalah orang, bagian, atau organisasi yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko serta perlakuan risiko yang terkait

**Pemantauan (*Monitoring*)** adalah pemeriksaan, supervisi, observasi berkala, atau pemeriksaan status dengan tujuan untuk mengetahui dan memastikan apakah terjadi perubahan atau penyimpangan kinerja dari yang telah ditentukan atau direncanakan. Pemantauan dapat dilaksanakan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, dan risiko itu sendiri

**Penerimaan Risiko (*Risk Acceptance*)** adalah keputusan yang matang untuk menerima suatu risiko tertentu. Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa proses perlakuan risiko atau ketika proses tersebut sedang berjalan.

**Pengendalian (*Control*)** adalah kegiatan untuk mengubah tingkat risiko menjadi lebih rendah

**Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)** adalah keputusan untuk tidak terlibat atau menarik diri dari suatu kegiatan berdasarkan pertimbangan peringkat risiko. Penghindaran risiko dapat dilakukan karena hasil evaluasi risiko atau ketentuan hukum

**Penolakan Risiko (*Risk Aversion*)** adalah sikap untuk menolak risiko

**Peringkat Risiko (*Level of Risk*)** adalah besarnya atau kegawatan risiko dinyatakan melalui kombinasi besaran dampak dan kemungkinan

**Peristiwa (*Event*)** adalah kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu

**Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)** adalah proses untuk mengembangkan, memilih, dan menerapkan pengendalian risiko. Perlakuan risiko antara lain menghindari risiko dengan menentukan tidak melaksanakan kegiatan yang berisiko tersebut, mencari peluang dengan tetap melaksanakan kegiatan yang berisiko, menghilangkan sumber risiko, mengubah besar dan sifat dari kemungkinan timbulnya risiko, mengubah dampak, berbagi risiko dengan pihak lain, dan memilih untuk tetap menerima risiko tersebut.

**Persepsi Risiko (*Risk Perception*)** adalah pandangan atau persepsi pemangku kepentingan terhadap risiko. Persepsi risiko menunjukkan kebutuhan, masalah, dan pengetahuan pemangku kepentingan terhadap risiko. Persepsi risiko dapat berbeda dengan data objektif

**Probabilitas (*Probability*)** adalah ukuran untuk menyatakan harapan terjadinya suatu peristiwa yang dinyatakan dalam angka 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Angka 0 (nol) menyatakan peristiwa tersebut tidak mungkin terjadi dan angka 1 (satu) menyatakan peristiwa tersebut pasti terjadi.

**Profil Risiko (*Risk Profile*)** adalah gambaran keseluruhan atau sekumpulan risiko – risiko organisasi. Kumpulan risiko tersebut dapat merupakan kumpulan untuk seluruh organisasi atau untuk bagian tertentu dari organisasi, atau sesuai dengan kebutuhan.

**Proses Manajemen Risiko (*Risk Management Process*)** adalah penerapan secara sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen untuk pelaksanaan tugas dalam berkomunikasi dan konsultasi,

menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memonitor, dan melakukan *review* risiko.

**Rencana Manajemen Risiko (*Risk Management Plan*)** adalah dokumen yang merupakan bagian dari kerangka kerja manajemen risiko, yang berisi cara-cara pendekatan, cara kerja manajemen, metodologi, teknik, dan sumber daya yang akan diterapkan dalam manajemen risiko. Cara kerja manajemen meliputi prosedur, praktik, penugasan dan tanggung jawab, serta urutan kerja. Rencana kerja manajemen risiko dapat diterapkan pada suatu produk tertentu, proses dan proyek, sebagian atau seluruh organisasi.

**Retensi Risiko (*Risk Retention*)** adalah ketersediaan untuk menerima beban kerugian atau manfaat dari suatu risiko tertentu

**Reviu (*Review*)** adalah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kecocokan, kecukupan, dan efektivitas suatu objek atau sistem dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan

**Risiko** adalah pengaruh ketidakpastian terhadap sasaran / tujuan (*objectives*)

**Risiko Tersisa (*Residual Risk*)** adalah risiko yang masih ada setelah dilaksanakan perlakuan risiko. Risiko tersisa sering juga disebut sebagai retensi risiko yang ditahan

**Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah ketentuan hukum dan peraturan perundangan dapat pula memberikan batasan jumlah dan jenis risiko yang siap untuk ditangani atau diterima oleh organisasi

**Sikap Terhadap Risiko (*Risk Attitude*)** adalah cara pendekatan organisasi dalam menilai, menerima, atau menolak suatu risiko.

**Sumber Risiko (*Risk Source*)** adalah segala sesuatu yang baik, hal itu sendiri, atau bersama – sama dengan lainnya, mempunyai potensi melekat (*inheren*) yang dapat menimbulkan risiko

**Tanggapan Risiko (*Risk Response*)** adalah suatu bentuk penyampaian laporan informasi status risiko yang meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, serta perlakuan risiko kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal

**Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah kesiapan organisasi dalam menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upayanya mencapai sasaran organisasi

**Unit Manajemen Risiko** disebut juga BOD Support

## BAB II - PROFIL PERUSAHAAN

### 21 Sejarah Pendirian Perusahaan

PT Pabrik Gula Candi Baru sebelumnya merupakan Perusahaan Perorangan yang didirikan pada tanggal 21 Oktober 1911. Pengesahannya sebagai badan hukum terdaftar pada Panitera Pengadilan Negeri di Surabaya No. 122 tanggal 31 Oktober 1911 dengan nama NV. Suiker Fabrik Tjandi. Berdasarkan RUPS tanggal 8 Februari 1962 nama Perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Tjandi dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A5/112/1 tanggal 4 Oktober 1962. Berdasarkan akta pernyataan RUPS yang dikukuhkan dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 73 tanggal 28 Agustus 1993 yang dibuat oleh Imas Fatimah, SH, Notaris di Jakarta, nama Perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Candi Baru.

Berdasarkan Akta No.19 tanggal 8 Agustus 1998 disusun oleh Notaris Sutjipto, SH. tentang perubahan seluruh anggaran dasar Perusahaan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No.1 tahun 1995 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-22072.HT.01.04 – TH.98 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.63, tambahan No. 4298, tanggal 8 Agustus 2000. Anggaran Dasar Perusahaan telah beberapa kali mengalami perubahan dan yang terakhir berdasarkan akta No. 05 tanggal 04 Agustus 2008 yang disusun oleh Notaris Nanda Fauz Iwan SH, MS dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU 52316 AH0102 TH08 tanggal 19 Agustus 2008.

Sebagai sebuah perseroan terbatas, PT PG Candi Baru memiliki struktur permodalan (kepemilikan) sesuai Akta No. 05 tanggal 04 Agustus 2008 yang disusun oleh Notaris Nanda Fauz Iwan SH, MS dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU 52316 AH0102 TH08 tanggal 19 Agustus 2008 adalah PT RNI (Persero) sebesar 98,85% dan PT Serba Guna Harapan sebesar 1,15%.

### 22 Visi, Misi dan Nilai – nilai Perusahaan

#### **VISI**

Menjadi perusahaan terbaik di tingkat nasional dalam bidang industri gula dan pengelolaan aset, siap menghadapi perubahan dan tantangan serta unggul dalam kompetisi yang bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).

#### **MISI**

1. Mengelola industri gula dengan kinerja terbaik di tingkat nasional.
2. Mampu mengembangkan usaha di dalam pengelolaan aset secara professional sebagai salah satu sumber utama perolehan laba perusahaan.
3. Meningkatkan nilai perusahaan melalui kreatifitas, inovasi, memperbaiki dan memperbaharui teknologi serta pengembangan SDM.
4. Menjalankan usaha secara maksimal dan profesional dengan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan, pihak yang terlibat (stakeholders) dan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dengan baik.

5. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan hidup, masyarakat sekitarnya dan pemerintah daerah setempat

### **NILAI – NILAI PERUSAHAAN**

<b>Amanah</b>	Memegang teguh kepercayaan yang diberikan, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Memenuhi janji dan komitmen</li><li>▶ Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan</li><li>▶ Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika</li></ul>
<b>Kompeten</b>	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li><li>▶ Membantu orang lain belajar</li><li>▶ Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik</li></ul>
<b>Harmonis</b>	Saling peduli dan menghargai perbedaan, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li><li>▶ Suka menolong orang lain</li><li>▶ Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li></ul>
<b>Loyal</b>	Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, Perusahaan dan Negara</li><li>▶ Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar</li><li>▶ Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika</li></ul>
<b>Adaptif</b>	Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik</li><li>▶ Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi</li><li>▶ Bertindak proaktif</li></ul>
<b>Kolaboratif</b>	Membangun kerja sama yang sinergis, sesuai dengan panduan perilaku sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li><li>▶ Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li><li>▶ Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama</li></ul>

## BAB III – KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

### 31 Maksud dan Tujuan Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko di Lingkungan PT PG Candi Baru dimaksudkan untuk :

- a. Melindungi *value* perusahaan dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Membangun komitmen manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing dan keunggulan kinerja perusahaan.
- c. Membangun budaya sadar risiko bagi setiap insan perusahaan untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko perusahaan, sebagai upaya untuk memaksimalkan nilai perusahaan.
- d. Menyediakan kerangka kerja manajemen risiko untuk :
  - (1) Memberikan dasar pengelolaan risiko perusahaan mencakup seluruh aktivitas usaha;
  - (2) Memudahkan integrasi pengelolaan risiko pada sistem manajemen Perusahaan yang telah ada.
- e. Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
- f. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui penyediaan informasi peta risiko untuk mendukung manajemen dalam pengembangan strategi dan perbaikan proses manajemen risiko secara terus menerus dan berkesinambungan.

### 32 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.

### 3.3 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)

Hukum Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Undang – Undang Perseroan Terbatas</li> <li>b) Undang – Undang Pasar Modal dan Derivasinya</li> <li>c) Undang – Undang BUMN dan derivasinya</li> <li>d) Peraturan terkait <i>corporate governance</i></li> <li>e) Regulasi Pemerintah terkait impor dan ekspor</li> <li>f) Regulasi Pemerintah terkait keterbukaan informasi</li> <li>g) Regulasi Pemerintah terkait monopoli usaha</li> <li>h) Dll</li> </ol>
Hak Kekayaan Intelektual	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pembajakan</li> <li>b) Kemiripan merek dagang</li> <li>c) Paten yang ditiru</li> <li>d) Dll</li> </ol>
Perburuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pemogokan</li> <li>b) Kecurangan / Penyelewengan</li> <li>c) Dll</li> </ol>
Kontrak	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Keabsahan kontrak</li> <li>b) Wanprestasi</li> <li>c) Dll</li> </ol>
Perlindungan Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Product liability</i></li> <li>b) Pelanggaran hak – hak konsumen</li> <li>c) Masalah jaminan mutu</li> </ol>
Lingkungan Hidup	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pencemaran lingkungan</li> <li>b) Reklamasi lahan</li> <li>c) Bina lingkungan sosial</li> <li>d) Pembinaan UMKM / Koperasi</li> </ol>

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 1 berikut :

Tabel 1. Pemangku Kepentingan

No	Stakeholders	Kriteria Kepuasan
1	Pemegang Saham	GCG, <i>shareholder value</i> , deviden, perkembangan usaha
2	Karyawan	Kesejahteraan dan kepuasan kerja ( <i>employee satisfaction</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	<i>Investor</i>	Keamanan, kenyamanan dan keuntungan usaha
6	Kreditur dan Bank	3 R ( <i>Return, Repayment, Risk bearing ability</i> )
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, Mitra Binaan, dan Lingkungan	Manfaat bagi masyarakat dan kelestarian lingkungan, serta kenyamanan lingkungan
11	Media Massa	Keterbukaan informasi (transparansi, akuntabilitas)
12	Serikat Pekerja	Perlakuan yang adil dan wajar ( <i>fairness</i> )
13	Legislatif / DPR, Pembuat Undang – Undang	Kepatuhan terhadap undang – undang, serta hubungan yang baik antara perusahaan dengan Legislatif dan masyarakat
14	Mitra Usaha Strategis	Kerja sama yang saling menguntungkan
15	Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian	Penghargaan atas hasil penelitian dan saran yang diberikan, serta aplikasi teknologi dan ilmu pengetahuan
16	Petani	Pembinaan teknis, kemitraan, dan kesejahteraan
17	Penegak Hukum	Ketaatan pada hukum dan peraturan
18	LSM	Kesejahteraan terhadap lingkungan dan masyarakat

### 3.4 Faktor Lingkungan Internal Yang Berpengaruh

Faktor-faktor lingkungan internal tersebut berbasis pada bisnis inti PT PG Candi Baru, proses penunjang utama bisnis inti, dan proses penunjang lainnya. Faktor lingkungan internal yang menjadi sumber risiko, antara lain sebagai berikut :

1. Titik kritis (sub – sub proses) pada proses penunjang aktivitas utama bisnis inti
2. 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.



### 3.5 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  
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, 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:
    - Risiko Kegagalan Pasar  
Risiko yang terjadi saat mekanisme pasar tidak bekerja secara efisien.
    - Risiko *Crowding Out Swasta*  
Risiko perlambatan ekonomi dan penurunan daya beli akibat kebijakan fiskal agresif berupa penyerapan dana yang masif oleh pemerintah.
    - Risiko Fiskal  
Risiko yang bersumber dari berbagai aktivitas pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal yang mengatur perekonomian negara melalui instrumen pendapatan dan belanja negara.
    - 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 BUMN portofolio.
    - 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:
    - Risiko Strategi Produk  
Kegagalan untuk menetapkan dan mengelola portofolio produk yang tepat sesuai dengan kebutuhan pasar.

- Risiko Inovasi Produk  
Alokasi investasi yang tidak memadai dalam pengembangan produk.
- Risiko Perubahan Makroekonomi  
Strategi perusahaan tidak mencerminkan perubahan makroekonomi dengan baik.
- 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:

- 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 alat-alat mekanik / elektronik, mesin, peralatan laboratorium / penelitian dan program operational excellence.
- Risiko Disrupsi Rantai Pasok  
Risiko yang muncul dari pengelolaan rantai pasok perusahaan mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengangkutan bahan baku, penggudangan, sampai dengan penyaluran barang jadi dan jasa kepada konsumen. 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 konsumen akhir.
- 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.
- Risiko HSSE  
Risiko yang terkait dengan pelaksanaan proses bisnis perusahaan yang berdampak pada kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan di sekitar lokasi. Perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengawasan sesuai Prosedur Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan bisa mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengancam keamanan serta keasrian lingkungan.
- Risiko Fraud  
Risiko akibat tindakan penyalahgunaan yang disengaja (atau tidak sengaja) oleh pihak internal dan/atau eksternal dan melanggar peraturan perundangan yang berlaku sehingga menyebabkan kerugian / potensi kerugian bagi perusahaan.
- Risiko *Decommissioning*  
Risiko kegagalan perusahaan untuk mengembalikan aset tambang, aset hutan atau kebun lainnya sesuai dengan kebutuhan lingkungan sekitarnya yang bisa berasal dari kurangnya perencanaan, kurangnya pencadangan dan / atau ketidakjelasan peraturan berlaku.
- Risiko Sales dan Marketing  
Risiko kegagalan terkait dengan proses penjualan dan pemasaran barang dan jasa perusahaan. Meliputi antara lain kegiatan perencanaan pemasaran, promosi, *branding*, *customer experience*, penjualan dan pelayanan purna jual (*after sales service*).

#### 4. Risiko Hukum dan Kepatuhan

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

- Risiko Perubahan Hukum dan Regulasi  
Risiko karena perubahan undang-undang dan peraturan yang berdampak signifikan pada perusahaan.
- Risiko Kepatuhan  
Risiko yang timbul akibat perusahaan tidak mematuhi dan / atau tidak menerapkan peraturan yang berlaku.
- Risiko Kelemahan Perikatan  
Risiko karena tidak terpenuhi syarat sahnya perjanjian, terdapat kelemahan dalam klausa 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.
- Risiko Kehilangan Hak atas Aset  
Risiko kehilangan hak manfaat kepemilikan atas aset akibat kelalaian administrasi terkait tata kelola sertifikasi kepemilikan aset.
- 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 (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan. Risiko reputasi dan keberlanjutan meliputi:

- Risiko ESG (Environmental, Social & Governance)  
Risiko operasi Perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh negatif pada aspek Environmental (lingkungan), Social (Sosial), dan Governance (tata kelola). 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.
- Risiko Reputasi Ekuitas Merek  
Risiko citra produk yang bisa berdampak buruk terhadap reputasi perusahaan di pasar dan kemampuan untuk menarik pelanggan.
- Risiko Independensi  
Risiko tindakan-tindakan bisnis didasarkan pada kepentingan pribadi atau golongan dibandingkan kepentingan jangka panjang perusahaan dan kegagalan mempertimbangkan independensi kepentingan semua stakeholder.
- Risiko Reputasi Stakeholder  
Risiko yang muncul akibat penurunan kepercayaan stakeholder 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 karyawan dari Perusahaan tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi pihak Perusahaan. Risiko organisasi dan sumber daya manusia (SDM) meliputi:

- Risiko Ketersediaan Tenaga Kerja Terampil  
Risiko ketidakmampuan untuk merekrut dan mempertahankan staf yang terampil atau ahli, baik karena keterbatasan sumber daya di pasar dan / atau kegagalan untuk mengembangkan talenta internal.
- Risiko Struktur Tenaga Kerja  
Risiko atas struktur organisasi yang tidak memadai mengakibatkan kurangnya produktivitas dan efisiensi kerja.
- Risiko Budaya dan Kesejahteraan Tenaga Kerja  
Risiko kegagalan pegawai untuk bekerja sejalan dengan nilai budaya dan kebijakan organisasi yang diinginkan dan tidak tercapainya kesejahteraan tenaga kerja.
- Risiko Relasi dengan Perwakilan Pekerja  
Risiko yang timbul akibat tidak selarasnya tujuan dan komunikasi dengan serikat pekerja dan / atau perwakilan buruh lainnya.

#### 7. Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan. Risiko keuangan meliputi:

- Risiko Struktur Pendanaan Jangka Panjang  
Risiko ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka panjang yang mengancam kondisi keuangan perusahaan.
- 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.
- 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.
- Risiko Proses Pelaporan Keuangan  
Risiko kegagalan penerapan pengendalian internal atas proses pelaporan keuangan (ICoFR).
- Risiko Covenant  
Risiko ketidakmampuan perusahaan memenuhi persyaratan kreditur.
- Risiko Kerugian Tak Terasuransi  
Risiko kurangnya perlindungan asuransi atas aset produktif.
- Risiko Cost Overrun  
Risiko kegagalan untuk mengendalikan biaya CAPEX.
- 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 sebuah Perusahaan atau organisasi seperti kebocoran data dan peretasan sistem Perusahaan akibat serangan *hacker*. Risiko teknologi informasi meliputi:

- 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 TI dan infrastruktur TI dan bergantung pada legacy system yang 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.
- 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 (misalnya penetrasi jaringan TI) dan dalam menanggapi setiap pelanggaran di sistem perusahaan atau pelanggan.
- Risiko Platform Digital  
Risiko atas kapasitas dan kualitas digital platform untuk memenuhi kebutuhan pemasaran 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, media sosial).

## BAB III – PENGELOLAAN MANAJEMEN RISIKO

### 3.1 Prinsip – prinsip Manajemen Risiko

Manajemen Risiko PT PG Candi Baru menerapkan prinsip sesuai dengan ISO 31000 sebagai berikut:

#### 1. Terintegrasi

Manajemen risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi. Manajemen risiko harus menyatu dengan proses bisnis terkait dan harus didukung dengan tanggung jawab pemilik risiko yang jelas. Hal tersebut menjadi penting agar manajemen risiko dapat membantu dalam penyusunan prioritas tindakan atau proses bisnis terkait, membantu dalam menentukan pemilihan alternatif tindakan yang mungkin dilakukan, serta membantu proses pengambilan keputusan. PT PG Candi Baru melibatkan manajemen risiko dalam setiap aktivitas unit, korporat hingga aktivitas baru yang dilakukan perusahaan.

#### 2. Terstruktur dan Komprehensif

Manajemen risiko harus dapat memberikan pendekatan sistem kajian risiko yang efisien dan konsisten, memberikan hasil yang dapat dibandingkan, dan menghasilkan pemahaman yang sama untuk seluruh organisasi. Penerapan manajemen risiko di PT PG Candi Baru didasarkan pada Manual, SOP dan IK terkait pengelolaan manajemen risiko, dasar sasaran menerapkan SMART (sasaran untuk dapat mencakup *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound*) dan penentuan tingkat risiko berdasarkan prosentase penanganan risiko disertai bukti dan realisasi kinerja pada periode bulan terkait.

#### 3. Disesuaikan

Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sarasannya. Manajemen risiko juga harus sesuai dengan budaya organisasi, sesuai dengan tuntutan hukum organisasi, dan sesuai dengan kebutuhan sumber daya untuk pengelolaan risiko. Manajemen risiko perusahaan didasarkan pada Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

#### 4. Inklusif

Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi. Manajemen risiko PT PG Candi Baru harus dapat:

- Mendorong keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses kajian dan penanganan risiko;
- Mendorong kesamaan sudut pandang risiko di antara unit kerja dalam satu organisasi dan dengan pemangku kepentingan;
- Memastikan bahwa strategi manajemen risiko tetap relevan dengan risiko – risiko organisasi dan selalu dalam kondisi terkini;
- Mempersiapkan penanganan risiko secara komprehensif.

#### 5. Dinamis

Manajemen risiko selalu siaga dalam merespon perubahan yang terjadi, baik pada konteks internal maupun eksternal. Serta mampu mendeteksi dan mengantisipasi risiko yang mungkin timbul atau terjadi karena adanya perubahan. Prinsip dinamis ini memastikan bahwa manajemen risiko siap menghadapi dan mengadaptasi perubahan yang terjadi dan tetap

- efektif. PT PG Candi baru melibatkan manajemen risiko atas setiap perubahan drastis yang didasarkan pada realisasi kinerja perusahaan yang terjadi perubahan material serta adanya peristiwa/kejadian luar bisa.
6. Informasi Terbaik yang Tersedia  
Masukan manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan. Dalam proses manajemen risiko, PT PG Candi Baru menyusun profil risiko menggunakan hasil monitoring dan profil risiko pada Triwulan IV di tahun sebelumnya, serta realisasi kinerja perusahaan tahun sebelumnya dan penanganan risiko mana yang mengalami kendala. Selain itu, efektivitas *control existing* juga didasarkan pada periode sebelumnya.
  7. Faktor Manusia dan Budaya  
Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap. Penerapan manajemen risiko perlu diselaraskan dengan kemampuan sumber daya manusia organisasi, kepentingan para pemangku kepentingan, dan sasaran organisasi. Keselarasan tersebut perlu dijaga agar manajemen risiko selalu memiliki kemampuan yang memadai untuk menampung interaksi antara budaya, perilaku dan fungsi pengelolaan risiko organisasi secara keseluruhan. Manajemen risiko PT PG Candi Baru melakukan sosialisasi terkait manajemen risiko kepada seluruh karyawan melalui media survey serta dilakukan pengukuran *risk awareness* untuk mengukur kesadaran dan pemahaman risiko di lingkungan PT PG Candi Baru apakah terdapat peningkatan atau penurunan kemudian dilakukan langkah – langkah untuk perbaikan.
  8. Perbaikan Berkelanjutan  
Manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. Manajemen risiko harus menjadi bagian dari sistem perbaikan berkelanjutan organisasi guna meningkatkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko.

## 3.2 Kerangka Manajemen Risiko

PT PG Candi Baru menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi. Kerangka kerja manajemen risiko PT PG Candi Baru membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

### 3.2.1 Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

PT PG Candi Baru mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan:

1. Menentukan konteks eksternal: meliputi *stakeholders* dan lingkungan makro;
2. Menentukan konteks internal: meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis perusahaan

### 3.2.2 Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko ditetapkan oleh Direktur dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko serta keefektifannya dievaluasi 3 (tiga) tahun sekali

### 3.2.3 Akuntabilitas

Proses manajemen risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Tanggung jawab dalam proses manajemen risiko tercantum dalam RACI Matriks dibawah ini:

Proses Manajemen Risiko	Pemegang Saham (Holding)	Dewan Komisaris	Direktur	Unit Manajemen Risiko	Pemilik Risiko	Pemangku Kepentingan (Eksternal)
Persiapan	I	I	A	R	I	
Komunikasi & konsultasi	C	I	A	R/C	C	I
Penentuan konteks	I	I	A	R/C	C	I
Penilaian risiko						
- Identifikasi risiko	I	I	C	R	A/R	
- Analisis risiko	I	I	C	R	A/R	
- Evaluasi risiko	I	I	A	C	R	I
Perlakuan risiko	I	I	A	C	R	C/I
Pemantauan dan tinjauan	I	I	A	R	C	I
Pelaporan manajemen risiko	I	C/I	A	R	R/C	

Keterangan:

- *Responsible*, merujuk pada pemilik proses (*process owner*) yaitu siapa yang mengerjakan suatu kegiatan secara langsung
- *Accountable*, merujuk pada pemilik risiko (*risk owner*) yaitu siapa yang berhak membuat keputusan akhir atas suatu kegiatan dan menjawab pertanyaan – pertanyaan pihak lain terkait kegiatannya
- *Consulted*, merujuk pada pihak yang harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat suatu kegiatan dilaksanakan atau saat suatu kegiatan dilanjutkan
- *Informed*, merujuk pada pihak yang harus diberi informasi mengenai kegiatan yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatannya

### 3.2.4 Integrasi ke Dalam Proses Organisasi

Manajemen PT PG Candi Baru mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategis, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Unit Manajemen Risiko.



### 3.25 Sumber Daya

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam Perusahaan. Oleh karena itu dibentuk unit kerja yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif yaitu melalui Unit Manajemen Risiko. Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Direktur. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen. Peningkatan kompetensi dilakukan dengan mewajibkan personil Unit Manajemen Risiko memahami ISO 31000 secara mendalam serta melatih kemampuan berkomunikasi melalui berbagai macam pelatihan dan workshop berkala.

### 3.26 Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan

#### 1. Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

- a. Unit Manajemen Risiko menerima Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja yang disusun secara tertulis sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Laporan tersebut setingkat Unit harus divalidasi oleh Kepala Bagian;
- b. Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Unit Manajemen Risiko lalu disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perusahaan;
- c. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan secara berkala oleh Unit Manajemen Risiko kepada Direktur;
- d. Laporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaporkan Direktur kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham.

Laporan Manajemen Risiko harus berisi informasi penting, komprehensif, obyektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten dan konstruktif serta dilaporkan tepat waktu kepada Direktur yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian tujuan.

#### 2. Jenis Laporan

Beberapa laporan yang harus dibuat/wajib dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- a. Laporan yang dibuat oleh Unit Kerja, disampaikan kepada Unit Manajemen Risiko, terdiri atas:
  - Laporan Profil Risiko Unit Kerja, yang memuat *Risk Register*, Peta Risiko, Penanganan Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko;
  - Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, yang akan menjadi *database* risiko Perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi;
  - Laporan Kejadian Luar Biasa di Unit Kerja.
- b. Laporan Penerapan Manajemen Risiko yang dibuat oleh Unit Kerja dan Unit Manajemen Risiko, terdiri atas:
  - Laporan Profil Risiko Perusahaan  
Laporan profil risiko disusun untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang ada di perusahaan. Dari hasil identifikasi risiko yang telah pernah terjadi atau yang

memungkinkan terjadi, disusun dalam suatu daftar risiko yang telah dikelompokkan berdasarkan suatu klasifikasi risiko sesuai dengan karakteristik risiko. Daftar risiko ini disusun secara terpadu;

- Laporan Kajian Risiko atas Aktivitas Baru

Apabila perusahaan melakukan kegiatan pengembangan usaha yang kemudian menghasilkan produk dan/atau jasa aktivitas baru, maka perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan risiko yang melekat pada setiap penerbitan produk dan/atau aktivitas baru tersebut.

### 3. Periode Pelaporan

Periode pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan sebagai berikut:

- a. Laporan Profil Risiko Unit Kerja dilaporkan oleh Unit Kerja setiap enam (6) bulan sekali kepada Unit Manajemen Risiko;
- b. Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja akan menjadi database risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat – lambat nya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya setelah evaluasi dan dikaji;
- c. Laporan Profil Risiko Perusahaan disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya dan dilaporkan secara berkala setiap bulan;
- d. Laporan Kajian Risiko atas Aktivitas Baru dilaporkan selambat – lambat nya satu bulan setelah aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan;
- e. Laporan Kejadian Luar Biasa yaitu apabila terdapat suatu kondisi baik internal maupun eksternal yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau bahkan dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan harus segera dilaporkan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat – lambat nya satu bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam;
- f. Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko disusun satu tahun sekali dan disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko kepada Direktur selambat – lambat nya 1 bulan setelah berakhirnya tahun berjalan.

### 3.3 Tata Kelola Organisasi Manajemen Risiko

1. PT PG Candi Baru wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif sebagai salah satu anak perusahaan BUMN.
2. Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada poin (1) dalam penerapannya paling sedikit perlu meliputi:
  - a. Pengurusan aktif oleh Direktur dan pengawasan oleh Dewan Komisaris;
  - b. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan Penetapan limit Risiko;
  - c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, pelaporan dan monitoring risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko;
  - d. Sistem pengendalian Intern yang menyeluruh.
3. Penerapan manajemen risiko memerlukan perangkat pendukung mulai dari tingkat individu/*team* kerja, tingkat unit kerja hingga tingkat korporat.
4. Perangkat pendukung penerapan manajemen risiko tersebut di atas yang harus diperhatikan antara lain:

- a. Komunikasi/dialog-dialog lintas sektoral dalam Perusahaan, terkait pencapaian visi dan misi Perusahaan;
  - b. Penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko di semua tingkat manajerial, melalui sosialisasi berjenjang secara intensif maupun ekstensif;
  - c. Penyediaan dukungan berupa sumber daya manusia (*risk officer*) yang memiliki keahlian dalam mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing;
  - d. Peningkatan kompetensi SDM secara terprogram, termasuk penggunaan tenaga ahli dari luar Perusahaan sesuai kebutuhan;
  - e. Kepastian bahwa sistem pemberian penghargaan, pengakuan, dan sanksi juga berlaku dalam pengelolaan risiko;
  - f. Kepastian bahwa sistem Audit Internal sejalan dengan proses manajemen risiko yang dikembangkan oleh Perusahaan;
  - g. Koordinasi terhadap kebersinggungan (*interface*) antara praktek manajemen risiko dengan sistem manajemen lainnya;
  - h. Mengintegrasikan proses assesmen risiko dan strategi mitigasi risiko ke dalam proses penyusunan rancangan RKAP dan KPI unit kerja.
5. Penerapan manajemen risiko dilakukan berdasarkan suatu perencanaan pengelolaan risiko yang mencakup:
- a. Penjelasan mengenai profil Perusahaan/unit terkait  
Tuntutan persyaratan operasional dan persyaratan pendukung lainnya;
  - b. Lingkungan risiko  
Kebijakan pengelolaan risiko, pemangku kepentingan dan tipologinya masing-masing;
  - c. Kerangka kerja penanganan risiko Perusahaan;
  - d. Pendekatan dalam pengelolaan risiko  
Definisi-definisi, penanganan risiko saat ini, alokasi waktu, elemen risiko dan perhitungan-perhitungannya, tantangan dan hambatan, pembiayaan dan dokumentasi;
  - e. Aplikasi tahapan proses manajemen risiko:  
Mencakup pelaksanaan proses identifikasi risiko, *assessment*, perencanaan dan pelaksanaan tindak lanjut monitoring dan *review*;
  - f. Rencana lain yang relevan:  
Mengenai aksi-aksi pendukung sebelum, selama, dan setelah aplikasi proses manajemen risiko, antara lain rencana komunikasi dan konsultasi, pelatihan tambahan, dll;
  - g. Ringkasan (*summary*) perencanaan pengelolaan risiko.

### 3.31 Peran Unit Manajemen Risiko

- a. Mengelola dan memonitor penyusunan *risk management framework*, *risk awareness* serta monitoring dan evaluasi penyusunan *risk framework* perusahaan.
- b. Mengelola dan memonitor kegiatan *risk identification* dan *risk analysis*, serta monitoring implementasi penyusunan *risk identification* perusahaan.
- c. Mengelola dan memonitor kegiatan *risk mitigation*, *loss even*, dan *risk monitoring* serta monitoring implementasi pengelolaan mitigasi risiko perusahaan.
- d. Mengelola dan memonitor *risk management maturity level* dan pengelolaan komunikasi dan konsultasi risiko (*risk consultation*), serta monitoring implementasi pada

perusahaan.

### 3.3.2 Peranan Manajemen dalam *Three Lines of Defence*

Manajemen Risiko menerapkan model tata kelola *Three Lines Of Defence* dalam melaksanakan Manajemen Risiko. Fungsi dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola risiko *three lines model* sebagaimana dijelaskan dalam PERMEN BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 Pasal 51 sebagai berikut:

1. Peran Lini Pertama
  - a. Unit pemilik Risiko merupakan unit bisnis yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam bisnis;
  - b. Konsisten melaksanakan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh Perusahaan.
  - c. Mengendalikan kegiatan dan melakukan pengendalian internal yang efektif di internal di bagiannya masing-masing.
  - d. Mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi dan melakukan penanganan risiko di bagiannya.
2. Peran Lini Kedua
  - a. Fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan indenpenden merupakan unit yang mengukur, memantau dan mengendalikan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;
  - b. Mengembangkan dan memantau manajemen risiko Perusahaan secara keseluruhan;
  - c. Pengawasan agar fungsi bisnis melaksanakan kebijakan dan standar prosedur manajemen risiko dan kepatuhan;
  - d. Pemantau dan melaporkan risiko-risiko Perusahaan secara keseluruhan;
  - e. Pengelola Manajemen Risiko memiliki independensi dalam melakukan evaluasi dan monitoring pengelolaan risiko masing-masing unit kerja/bisnis.
3. Peran Lini Ketiga
  - a. Fungsi *independent assurance* merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan;
  - b. Melakukan *review* dan evaluasi rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan;
  - c. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan;
  - d. Audit internal memiliki independensi dalam melakukan aktivitas audit internal dan aktivitas investigasi.
4. Menciptakan dan Melindungi Nilai  
Manajemen risiko ditujukan untuk menciptakan dan melindungi nilai, baik nilai bagi organisasi maupun nilai yang hendak disediakan atau diberikan organisasi kepada para pemangku kepentingannya yaitu, ketika fungsi manajemen risiko mampu mendukung upaya organisasi dalam penciptaan dan perlindungan nilai.

Bahwa hasil-keluaran (*outcome*) yang pantas terekspektasi oleh manajemen suatu organisasi dari penerapan manajemen risiko adalah target sasaran organisasi dapat

tercapai, kinerja organisasi menunjukkan peningkatan, dan inovasi-inovasi boleh tercipta di lingkungan organisasi.

### 3.3.3 Tata Kelola Organ Pengelola Risiko

#### 1. Dimensi Ukuran PT PG Candi Baru

Dimensi Ukuran PT PG Candi Baru termasuk anak perusahaan BUMN dengan ukuran besar karena memiliki total aset  $\geq 1\%$  dari Total Aset Konsolidasi atau sebesar 1,5%. Berdasarkan PERMEN BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 Pasal 53, dimensi ukuran Anak Perusahaan BUMN ditentukan berdasarkan parameter:

Dikatakan ukuran besar jika:

- a. total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi BUMN Induk; atau
- b. total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi BUMN Induk.

#### 2. Kategori PT PG Candi Baru

Berdasarkan PERMEN BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 Pasal 49 dalam rangka penerapan tata kelola Manajemen Risiko di BUMN terdapat pengelompokan BUMN yang didasarkan pada:

- a. Kategori BUMN; dan
- b. Klasifikasi Risiko BUMN berdasarkan Intensitas Risiko masing-masing BUMN.

Mengacu kepada PERMEN BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 Pasal 50 yang menjelaskan mengenai pengkategorian BUMN maka PT RNI (Persero) selaku induk perusahaan PT PG Candi Baru termasuk sebagai berikut:

##### a. BUMN Konglomerasi

BUMN Konglomerasi sebagaimana dimaksud merupakan BUMN yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% dari pendapatan BUMN Konglomerasi;
- 2) Memiliki investasi pada Anak Perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% dari modal BUMN Konglomerasi;
- 3) Memiliki Anak Perusahaan dengan saham seri A; dan/atau
- 4) Dikategorikan sebagai BUMN Konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait.

PT RNI (Persero) selaku BUMN Konglomerasi diwajibkan menerapkan model tata kelola risiko *three lines model* dan wajib menerapkan Tata Kelola Terintegrasi dalam melaksanakan Manajemen Risiko termasuk untuk PT PG Candi Baru selaku anak perusahaan.

#### 4. Pengelompokan BUMN

Berdasarkan hasil *self assessment* dapat dikategorikan PT PG Candi Baru termasuk Perusahaan dengan dimensi ukuran besar dan dimensi kompleksitas tinggi sehingga termasuk kedalam klasifikasi SISTEMIK A.

#### 5. Organ Pengelola Risiko yang wajib dimiliki PT PG Candi Baru

Berdasarkan pengelompokan BUMN yang telah dijabarkan pada poin 1, 2 dan 3 maka PT PG Candi Baru wajib memiliki organ pengelola risiko sebagai berikut:

- a. Dewan Komisaris  
Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Dewan Komisaris memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
- Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan Manajemen Risiko;
  - Melakukan evaluasi pertanggungjawaban Direktur atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko;
  - Melakukan evaluasi dan memutuskan permohonan Direktur yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris; dan
  - Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/Pemilik Modal.
- b. Direktur  
Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Direktur memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
- a. Menyusun dan mengusulkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif;
  - b. Melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
  - c. Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi;
  - d. Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
  - e. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen;
  - f. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
    - 1) Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
    - 2) Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
  - g. Melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/Pemilik Modal.
- c. Komite Audit  
Komite Audit sebagai organ pengelola Risiko di bawah Dewan Komisaris memiliki fungsi Audit Intern.
- d. Kepala Bagian yang membidangi Pengelolaan Risiko  
Kepala Bagian yang membidangi pengelolaan Risiko sebagai organ pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
- a. Melakukan pengurusan pada PT PG Candi Baru sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/Pemilik Modal;
  - b. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi dan kebijakan PT PG Candi Baru yang telah ditetapkan;
  - c. Melaksanakan penyusunan dan penetapan rencana kerja, rencana pengembangan dan sumber daya manusia di bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya untuk kepentingan PT PG Candi Baru dalam mencapai maksud dan tujuan Perusahaan;
  - d. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dalam aspek pengelolaan risiko;

- e. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga PT PG Candi Baru memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang handal dalam menerapkan pengelolaan Risiko; dan
  - f. Melaksanakan monitoring kepatuhan dan pengawasan manajemen risiko yang melekat pada semua unit kerja organisasi.
- e. Kepala Bagian yang membidangi Pengelolaan Keuangan  
Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko sebagai organ pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:
- a. Melaksanakan pengurusan PT PG Candi Baru di bidang pengelolaan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/ Pemilik Modal;
  - b. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan unit kerja yang berada di bidang keuangan;
  - c. Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan dan prinsip kehati-hatian; dan
  - d. Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan Keuangan perusahaan.
- f. SPI  
SPI sebagai organ pengelola Risiko memiliki fungsi Audit Intern. PT PG Candi Baru mendapat pendampingan terkait fungsi Audit Intern oleh SPI Holding.

### 3.3.4 Independensi

Unit Manajemen Risiko melaksanakan fungsi dengan *independent* dalam kegiatan usaha PT PG Candi Baru yang dikelola secara mandiri dan *professional*, serta bebas dari benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan prinsip penyelenggaraan praktik manajemen risiko yang efektif bagi Perusahaan.

### 3.3.5 Kewenangan

Dalam melaksanakan fungsi manajemen risiko, Unit Kerja Manajemen Risiko memiliki wewenang sebagai berikut:

- a. Mengakses seluruh informasi, data, maupun dokumen internal PT PG Candi Baru yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab;
- b. Meminta informasi penjelasan dan *risk register* dari seluruh *risk owner* PT PG Candi Baru;
- c. Memiliki akses langsung kepada Dewan Komisaris dan Direktur.

### 3.3.6 Hubungan Unit Manajemen Risiko dengan Unit Kerja Lain

Berikut merupakan hubungan Unit Manajemen Risiko dengan Unit Kerja Lain dalam pengelolaan risiko di Tingkat Unit Kerja PT PG Candi Baru:

- a. Unit Manajemen Risiko berkoordinasi dengan Unit Kerja PT PG Candi Baru untuk menyusun Perencanaan Pengelolaan Risiko;
- b. Unit Manajemen Risiko berperan dalam proses asesmen Risiko di Unit Kerja dan memastikan pengelolaan risiko merupakan bagian dari proses penyusunan rancangan RKAP Unit Unit Kerja;

- c. Unit Manajemen Risiko berkoordinasi dengan Pimpinan Unit Kerja untuk penyusunan dan pelaksanaan Perencanaan Pengelolaan Risiko di unitnya masing-masing;
- d. Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab memberikan dukungan keahlian yang diperlukan dalam penyusunan dan pelaksanaan Pengelolaan Risiko di tingkat Unit Kerja.

### **3.3.7 Hubungan Unit Manajemen Risiko dengan Holding**

Unit Manajemen Risiko melakukan koordinasi dengan Unit Manajemen Risiko  *Holding* terkait review hingga pelaporan Manajemen Risiko kepada Holding yang dilakukan secara rutin minimal 3 (tiga) bulan sekali.

### **3.3.8 Monitoring Manajemen Risiko**

Monitoring dan review merupakan bagian tidak terpisahkan dari rencana perlakuan risiko dan diperlukan untuk memastikan bahwa perlakuan risiko memang memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan (efek samping) yang perlu dievaluasi, ditangani, dimonitor, dan direviu. Penanganan risiko sampingan ini harus sudah mempertimbangkan dan menjadi bagian dari perlakuan risiko utama yang ditangani.



## BAB IV – PROSES MANAJEMEN RISIKO

### 4.1 Sistem Manajemen Risiko

Strategi Manajemen Risiko merupakan sebuah pendekatan sistematis dan menyeluruh yang digunakan untuk pengelolaan risiko dan menangkap peluang yang muncul dari suatu ketidakpastian dari usaha korporasi PT PG Candi Baru dengan mengacu kepada ISO 31000:2018.

Strategi Manajemen Risiko PT PG Candi Baru dimasukkan sebagai media mitigasi risiko dan pertimbangan pengembalian keputusan untuk meminimasi kerugian yang muncul. Adapun strategi manajemen risiko PT PG Candi Baru mempertimbangkan ketiga hal sebagai berikut:

1. Prinsip yang memiliki pengertian sebagai panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Prinsip manajemen risiko ini juga menjadi fondasi pengelolaan risiko dan dipertimbangkan saat menentukan langkah sistematis selanjutnya;
2. Kerangka kerja yang membantu integrasi manajemen risiko pada setiap aktivitas Perusahaan dengan mengintegrasikan manajemen risiko kedalam tata kelola Perusahaan dan dukungan dari *management* PT PG Candi Baru;
3. Proses yang melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur dan praktik pada aktivitas manajemen risiko. *Out put* dari proses manajemen risiko dapat dijadikan pertimbangan langkah strategis, operasional, program ataupun proyek untuk meminimalisasi kerugian yang mungkin ditimbulkan.

### 4.2 Prosedur Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko Perusahaan mencakup tahapan kegiatan yaitu:

1. Penentuan Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria
  - a. Penentuan Ruang Lingkup  
PT PG Candi Baru dalam menentukan ruang lingkup aktivitas manajemen risikonya mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut:
    - Sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
    - Hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses;
    - Waktu, lokasi, serta pencakupan dan pengecualian khusus;
    - Alat dan Teknik penilaian risiko yang sesuai;
    - Sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan;
    - Hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.
  - b. Penentuan Konteks Internal dan Eksternal  
Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan yang dicari organisasi untuk menentukan dan mencapai sasaran. Konteks internal dan eksternal PT PG Candi Baru sebagai berikut:



c. Penentuan Kriteria Risiko

Kriteria risiko ditentukan untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko sebaiknya merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko.

2. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko adalah proses untuk mendeteksi, mengenali, dan menguraikan risiko-risiko yang dapat menghalangi upaya pencapaian tujuan Perusahaan. Tahap ini mengidentifikasi potensi kejadian yang berdampak negatif (risiko) atau positif (peluang) yang menempel pada setiap proses bisnis yang berpotensi untuk mempengaruhi kinerja strategi dan tujuan bisnis Perusahaan.

3. Tujuan Identifikasi risiko

Identifikasi Risiko dalam proses manajemen risiko memiliki tujuan:

a. Untuk memperoleh daftar risiko, antara lain berisi:

- 1) Sasaran;
- 2) Deskripsi Risiko;
- 3) Kategori Risiko;
- 4) Penyebab Risiko;
- 5) Dampak (*Impact*);
- 6) Kemungkinan (*Likelihood*);
- 7) *Key Risk Indicator* (KRI);
- 8) Mitigasi Risiko.

b. Untuk mengawal pencapaian target tahunan RKAP.

4. Proses Identifikasi Risiko

- a. Perusahaan melakukan identifikasi seluruh risiko secara berkala;
- b. Proses identifikasi risiko dilakukan dengan menganalisis seluruh sumber risiko paling

sedikit dilakukan terhadap risiko dari kegiatan usaha dan aktivitas Perusahaan serta memastikan bahwa risiko dari kegiatan usaha dan aktivitas baru telah melalui proses manajemen risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan;

- c. Organisasi harus menerapkan metode dan teknik identifikasi risiko dan teknik yang sesuai dengan tujuan, kapabilitas, dan karakter risiko yang dihadapi. Identifikasi risiko harus dilakukan berdasarkan Informasi yang relevan dan terbaru serta melibatkan orang-orang yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sesuai.
5. Taksonomi Risiko
- a. Proses manajemen risiko dilakukan secara detail dan fokus hingga ke akar permasalahan, terstruktur, sistematis, komprehensif dan konsisten;
  - b. Untuk memfasilitasi proses yang dimaksud, diperlukan pengelompokan risiko yang disebut sebagai taksonomi risiko;
  - c. Taksonomi risiko bertujuan mendorong seluruh pihak yang terlibat dalam proses manajemen risiko secara terstruktur, sistematis, komprehensif dan konsisten. Risiko yang teridentifikasi dikelompokkan dalam kategori risiko sesuai dengan kelompok pekerjaan yang terkandung dalam proses bisnis seperti risiko strategi, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko kepatuhan, risiko SDM dan organisasi, risiko keuangan, risiko HSSE (*Health, Safety, Security, and Environment*) risiko rantai pasok, risiko teknologi dan risiko pelanggan;
  - d. Kategori risiko dilakukan sesuai peraturan yang dikeluarkan oleh regulator atau sesuai kondisi Perusahaan jika tidak diatur oleh regulator.
6. Analisis Risiko
- a. Analisis risiko adalah suatu proses dalam asesmen risiko guna menentukan tingkat/level risiko, yang dilakukan dengan mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan potensi dampak (*impact*) yang ditimbulkannya. Tujuan dari analisa risiko adalah untuk memahami sifat dari risiko dan karakteristiknya termasuk kesesuaian level risiko. Analisa risiko melibatkan pertimbangan *detail* dari :
    - 1) Ketidakpastian
    - 2) Sumber risiko
    - 3) Konsekuensi
    - 4) Kemungkinan
    - 5) Peristiwa
    - 6) Skenario
    - 7) Kontrol dan efektifitasnya
  - b. Sebuah peristiwa dapat menyebabkan dan berdampak terhadap berbagai macam sasaran. Analisa risiko dilakukan melalui berbagai macam tingkatan detail dan kompleksitas yang bergantung pada :
    - 1) Tujuan dari analisa risiko tersebut
    - 2) Ketersediaan dan *reliability* informasi
    - 3) Ketersediaan informasi

- c. Teknik analisa risiko terbagi menjadi beberapa jenis, seperti :
  - 1) *Qualitative*
  - 2) *Quantitative*
  - 3) Kombinasi
- d. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam analisa risiko adalah :
  - 1) Kemungkinan dampak dan peluang terjadinya peristiwa
  - 2) Sifat dan besarnya dampak
  - 3) Kompleksitas dan keterkaitan
  - 4) Hubungan dengan waktu dan *volatilitas*
  - 5) Efektifitas dari kontrol saat ini
  - 6) Sensitifitas dan level keyakinan
- e. Analisa risiko akan dipengaruhi oleh keragaman :
  - 1) Opini
  - 2) Persepsi
  - 3) Prasangka
  - 4) Pendapat
  - 5) Kualitas informasi
  - 6) Asumsi
  - 7) Batasan
  - 8) Teknik yang digunakan
- f. Teknik analisa yang dilakukan pada PT PG Candi Baru sebagai berikut:
  - 1) Mempelajari kriteria risiko yang ditetapkan sesuai tabel kriteria dampak dan kriteria probabilitas
  - 2) Melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan dalam perhitungan probabilitas dan dampak risiko yang dapat berupa:
    - Data historis kerugian yang disebabkan kejadian risiko yang pernah terjadi
    - Data historis kejadian risiko yang pernah terjadi
    - Data anggaran dan realisasi, meliputi: volume produksi, pendapatan, biaya investasi, dan laba
    - Jika tidak terdapat data historis, maka dapat digunakan *expert judgement* berdasarkan referensi pada peristiwa yang sejenis
  - 3) Melakukan konsultasi dan komunikasi secara intensif dengan pihak dan/atau fungsi terkait untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dalam penentuan dampak dan probabilitas risiko
  - 4) Melakukan Analisa Risiko dengan menggunakan kriteria risiko yang telah ditetapkan, baik untuk Risiko Kualitatif atau Risiko Kuantitatif
    - Menentukan kategori Dampak Risiko
      - Jika dampak risiko dapat dihitung berdasarkan sasaran yang dinyatakan secara kuantitatif, maka risiko tersebut termasuk dalam Risiko Kuantitatif
      - Jika dampak risiko tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif, maka risiko tersebut termasuk dalam Risiko Kualitatif
    - Menjelaskan secara singkat dampak yang ditimbulkan apabila *Risk Event* yang telah diidentifikasi terjadi

7. Risk Appetite, Risk Tolerance dan Limit Risiko

Berikut ini adalah selera dan toleransi risiko (*risk appetite and tolerance*) PT PG Candi Baru.

a. *Risk Appetite* PT PG Candi Baru

Penetapan *risk appetite* PT PG Candi Baru mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut:

- Tunduk dan patuh terhadap seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- Kesesuaian dengan persyaratan regulasi terbaru
- Tidak mentoleransi perilaku dan pelaku *fraud*
- Tidak memberikan toleransi terhadap kegiatan-kegiatan yang dapat menyebabkan penurunan reputasi atau kredibilitas ID Food
- Fokus pada peningkatan kinerja Perusahaan secara konsolidasi
- Keselarasan dengan rencana bisnis tahun buku berjalan.

No	Kategori Risiko	Tujuan Strategis	<i>Risk Appetite Pilar</i>
1	Risiko Portofolio	a. Menjaga pertumbuhan bisnis Perusahaan / portofolio b. Menjaga kepercayaan shareholder dalam menjalankan penugasan	a. Rasio Sharpe b. Rasio Earning per Share
2	Risiko Strategis	a. Meningkatkan nilai manfaat aset Perusahaan b. Menjaga operasional pabrik berjalan optimal dengan melakukan investasi	a. Rasio Return on Investment b. Rasio Internal Rate of Return c. Payback Period
3	Risiko Operasional	a. Menjaga pencapaian pendapatan sesuai dengan RKAP tahun buku untuk masing-masing komoditas b. Menjaga pencapaian gross profit margin sesuai dengan RKAP tahun buku c. Menjaga kenaikan beban usaha tidak melebihi kenaikan gross profit	a. Rasio Net Profit Margin b. Rasio Return on Asset c. Rasio Beban Operasional Pendapatan Operasional d. Rasio Return on Sales e. Rasio Perputaran Aset
4	Risiko Hukum dan Kepatuhan	a. Menjaga pelaksanaan pengelolaan Perusahaan sesuai dengan GCG b. Peraturan Perusahaan yang sudah ditetapkan direview dan diperbaharui sesuai dengan peraturan yang ada di atasnya	a. Skor GCG b. Jumlah pelanggaran oleh perusahaan c. Jumlah tuntutan dari stakeholder
5	Risiko Reputasi dan Keberlanjutan	a. Menjaga operasional Perusahaan tidak mengganggu dan merugikan lingkungan dan masyarakat sekitar b. Menjaga image dan citra Perusahaan	a. Penilaian PROPER b. Hasil audit BPOM dan ISO 9001 c. Jumlah tuntutan dari stakeholder
6	Risiko Organisasi	a. Mengembangkan talenta internal	a. Rasio HCROI b. Rasio HCVA

No	Kategori Risiko	Tujuan Strategis	Risk Appetite Pilar
	dan Sumber Daya Manusia (SDM)	b. Internalisasi budaya AKHLAK disetiap lini Perusahaan c. Menjaga komposisi SDM dan struktur organisasi sesuai dengan arah strategi Perusahaan	c. Pendapatan / Beban Karyawan d. EBITDA / Beban Karyawan
7	Risiko Keuangan	a. Menjaga kecukupan modal kerja perusahaan b. Pengelolaan keuangan yang terkendali dan dapat dipertanggungjawabkan c. Menjalankan notional cash pooling	a. Rasio Debt to Equity b. Rasio Debt to Asset c. Current Ratio d. Quick Ratio
8	Risiko Teknologi Informasi	a. Menjaga pemanfaatan teknologi yang tepat guna dan berkesinambungan b. Mengembangkan teknologi informasi sesuai dengan IT master plan	a. IT Maturity Level b. Hasil audit IT

b. Aspek Kuantitatif

*Risk Tolerance* dan *Risk Limit* kuantitatif PT PG Candi Baru mengacu pada KPI dan RKAP yang disahkan oleh Direktur.

7. Tujuan Pengukuran Risiko

Pengukuran resiko merupakan tahap lanjutan setelah pengidentifikasian kerugian yang potensial yang dihadapi/mengancam Perusahaan. Pada suatu aktivitas, khususnya transaksi, dibebaskan secara terbuka.

8. Proses Pengukuran Risiko

Proses pengukuran risiko dilakukan melalui beberapa cara, yaitu melalui pelaksanaan *Control Self-Assessment*, pencatatan dan analisa *Risk/Loss Event*, dan penerapan *Key Risk Indicator*, atau cara lain yang dapat disetarakan dengan proses pengukuran risiko.

a. Efektifitas Kendali

Dalam mengidentifikasi pengendalian risiko terkini, pemilik risiko harus menentukan:

- Apakah sistem pengendalian telah didesain dengan baik
- Apakah sistem pengendalian dapat beroperasi seperti yang diharapkan

Tingkat efektifitas kendali dinotasikan dalam bentuk prosentase dan 5 (lima) tingkatan terinci sebagai berikut:

Tingkat	Efektifitas Kendali	Kriteria Kualitatif	Kriteria Kuantitatif
1	Seluruhnya tidak efektif	Hampir tidak ada kontrol yang kredibel karena rancangan pengendalian yang buruk dan / atau efektivitas operasional yang	Pengendalian tidak dapat mengurangi konsekuensi risiko dan kemungkinan-kejadian-risiko - (0%)

Tingkat	Efektifitas Kendali	Kriteria Kualitatif	Kriteria Kuantitatif
		sangat terbatas	
2	Sebagian besar tidak efektif	Kesenjangan control yang signifikan. Entah control tidak menangani akar penyebab atau tidak berfungsi sama sekali secara efektif	Pengendalian dapat mengurangi konsekuensi risiko dan kemungkinan-kejadian sebesar 1-25%
3	Sebagian efektif	Meskipun desain kontrol mungkin sebagian besar benar karena menangani sebagian besar akar penyebab risiko, kontrol tersebut saat ini tidak terlalu efektif. Atau beberapa kontrol tidak dirancang dengan benar karena tidak menangani akar penyebab, tapi beberapa kontrol yang dirancang dengan benar beroperasi secara efektif.	Pengendalian dapat mengurangi konsekuensi risiko dan kemungkinan-kejadian sebesar 26-74%
4	Sebagian besar efektif	Sebagian besar kendali dirancang dengan benar dan pada tempatnya serta efektif. Beberapa perbaikan harus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas operasi atau ada keraguan efektivitas dan keandalan operasional	Pengendalian dapat mengurangi konsekuensi risiko dan kemungkinan-kejadian sebesar 75-94%
5	Seluruhnya efektif	Tinggal meninjau dan memantau kontrol yang ada. Pengendalian dirancang dengan baik untuk risiko, mengatasi akar penyebab sehingga efektif dan dapat diandalkan setiap saat.	Pengendalian dapat mengurangi konsekuensi risiko dan kemungkinan-kejadian sebesar 95-100%

b. Dampak

Dampak adalah akibat dari suatu kejadian yang biasanya dinyatakan sebagai kerugian dari suatu risiko. Tingkat dampak risiko dinotasikan dari angka 1 sampai dengan 5 dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel Tingkat Dampak

Tingkat	Dampak	Deskripsi
1	Sangat Rendah	Konsekuensi yang sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian
2	Rendah	Tidak terlalu penting atau bernilai, tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan
3	Sedang	Cukup besar atau memiliki pengaruh untuk mendapat perhatian
4	Tinggi	Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Sangat Tinggi	Konsekuensi bersifat bencana yang pasti mengagalkan pencapaian sasaran

Tabel Kriteria Dampak

Skala	Kriteria Dampak	Range Dampak Finansial	Deskripsi Dampak
1	Sangat Rendah	$X \leq 20\%$ dari Batasan Risiko	Dampak sangat rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 20% dari nilai Batasan Risiko
2	Rendah	$20\% < X \leq 40\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 20% - 40% dari nilai Batasan Risiko
3	Moderat	$40\% < X \leq 60\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 40% - 60% dari nilai Batasan Risiko
4	Tinggi	$60\% < X \leq 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan lebih dari 80% dari nilai Batasan Risiko
5	Sangat Tinggi	$X \geq 80\%$ dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 60% - 80% dari nilai Batasan Risiko



Aspek	Rendah (1)	Rendah - Menengah (2)	Menengah (3)	Menengah - Tinggi (4)	Tinggi (5)
<b>Portofolio</b>					
Ketidaktercapaian target penugasan Pemerintah	Sesuai target penugasan	Mendapatkan surat teguran	Mendapatkan pengurangan kuota penugasan	Tidak mendapatkan penugasan kembali	Mendapat sanksi dan tidak mendapatkan penugasan kembali
Penurunan daya beli pasar	Penurunan daya beli pasar sebesar 1%	Penurunan daya beli pasar sebesar 1,1% s/d 2%	Penurunan daya beli pasar sebesar 2,1% s/d 3%	Penurunan daya beli pasar sebesar 3,1% s/d 4%	Penurunan daya beli pasar sebesar >5%
<b>Strategis</b>					
Tujuan Strategis	Minimal 1 parameter tujuan strategis tertunda kurang dari 1 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis tertunda antara 2 - 3 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis tertunda antara 3 - 6 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis tertunda antara 6 - 9 bulan	Minimal 1 parameter tujuan strategis tertunda lebih dari 9 bulan
<b>Kepatuhan</b>					
Pelanggaran ketentuan kepatuhan	Teguran informal / verbal.	Diminta bertemu dengan pihak Regulator (mis. Lembaga Pemerintahan, 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
<b>Reputasi</b>					
Keluhan pelanggan / pembeli / supplier	Keluhan yg terisolasi dan dapat ditangani dalam 1 hari kerja	Keluhan yg 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 Kepala Bagian	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Direktur	Keluhan yang menyebar ke skala nasional / internasional dan/atau diajukan secara kolektif yang diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Direktur
Pemberitaan negatif di media	Publikasi negatif yg 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 Kantor Pusat	Publikasi negatif mencapai skala internasional yang tersebar di sosial media dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
Kehilangan daya saing	Penurunan pangsa pasar 5%	Penurunan pangsa pasar 5,1% - 10%	Penurunan pangsa pasar 11% - 15%	Penurunan pangsa pasar 16% - 20%	Penurunan pangsa pasar lebih dari 20%
<b>Sumber Daya Manusia</b>					
Keluhan Karyawan	Terdapat keluhan karyawan yang disalurkan sampai tingkat SP Unit namun dapat diisolir	Terdapat keluhan karyawan yang perlu diselesaikan oleh Penyelia Pemimpin Unit	Terdapat keluhan yang disalurkan mencapai tingkat sektoral / wilayah / provinsi.	Unjuk rasa karyawan yang mengganggu aktivitas perusahaan	Demonstrasi terkoordinasi, terjadinya kematian karyawan saat kerja

Aspek	Rendah (1)	Rendah - Menengah (2)	Menengah (3)	Menengah - Tinggi (4)	Tinggi (5)
	dan diselesaikan oleh pemimpin unit			dan/atau disertai terjadinya cedera serius/cacat permanen	
<i>Turn Over</i> Karyawan Bertalenta ( <i>Regretted Turnover</i> )	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta kurang dari 1% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta 1% - 5% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta 5,1% - 10% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta 11% - 15% setahun	<i>Turn over</i> pegawai bertalenta >15% setahun
<b>Sistem Infrastruktur Teknologi</b>					
Aplikasi Infrastruktur Pendukung	Aplikasi & Infrastruktur pendukung yang kurang penting tidak berfungsi selama 1 hari	Aplikasi dan 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)
<b>Keuangan</b>					
Kerugian <i>absolut</i> musnah, kehilangan, kecelakaan, kerusakan suatu aset (individual maupun group) termasuk pengeluaran biaya pemulihan ( <i>recovery cost</i> ) atas suatu kejadian insiden kerugian	< 1% dari nilai buku Aset	Antara 1% s/d 5% dari nilai buku Aset	Antara 5,1% s/d 10% dari nilai buku Aset	Antara 11% s/d 15% dari nilai buku Aset	>15% dari nilai buku Aset
Debt Service Coverage Ratio (EBITDA 1 tahun/(Pokok 1 tahun + Bunga 1 tahun)) (Industri non-jasa keuangan)	DSCR > 2	DSCR di antara 1,51 sampai 2	DSCR di antara 1,1 sampai 1,5	DSCR di antara 0,8 dan 1	DSCR < 0,8
<i>Cost to Income Ratio (Operating Expense / Operating Income)</i>	<60%	60% - 69%	70% - 79%	80% - 89%	>90%
Penurunan nilai aset / transaksi / komoditas / aktiva produktif atau terdapatnya penambahan cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN)	< 1 per mil dari nominal transaksi / aktiva	Diatas 1 permil 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

Aspek	Rendah (1)	Rendah - Menengah (2)	Menengah (3)	Menengah - Tinggi (4)	Tinggi (5)
<b>Inefisiensi</b>					
Penambahan biaya produksi / operasional melebihi standar yg telah ditetapkan	< 2,5 % dari Harga Pokok Produksi tahun berjalan	Antara 2,5% s/d 5% dari Harga Pokok Produksi tahun berjalan	Antara 5,1% s/d 10% dari Harga Pokok Produksi tahun berjalan	Antara 11% s/d 20% dari Harga Pokok Produksi tahun berjalan	>20% dari Harga Pokok Produksi tahun berjalan
Pencapaian Gross Profit Margin (GPM) dibawah RKAP	< 0,5 % dari yang ditetapkan di RKAP	Antara 0,5% s/d 1% dari yang ditetapkan di RKAP	Antara 1% s/d 1,5% dari yang ditetapkan di RKAP	Antara 1,5% s/d 3% dari yang ditetapkan di RKAP	>3% dari yang ditetapkan di RKAP
Pelampauan SLA ( <i>Service Level Agreement</i> ) melebihi standar	< 1% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Antara 1,1% s/d 2,5% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Antara 2,6% s/d 10% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	Antara 11% s/d 20% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)	>20% dari standard SLA yang telah ditetapkan (diukur dari waktu kekosongan atau ketidaksediaan layanan produk atau tambahan biaya/ongkos)
Penambahan biaya di luar RKAP atas adanya pelampauan biaya/waktu atau program kerja baru	Penambahan < 1% atas waktu dan/atau biaya dari anggaran	Penambahan antara 1% s/d 3% atas waktu dan/atau biaya dari anggaran	Penambahan antara 3,1% s/d 5% atas waktu dan/atau biaya dari anggaran	Penambahan antara 5,1% s/d 10% atas waktu dan/atau biaya dari anggaran	Penambahan >10 % atas waktu dan/atau biaya dari anggaran

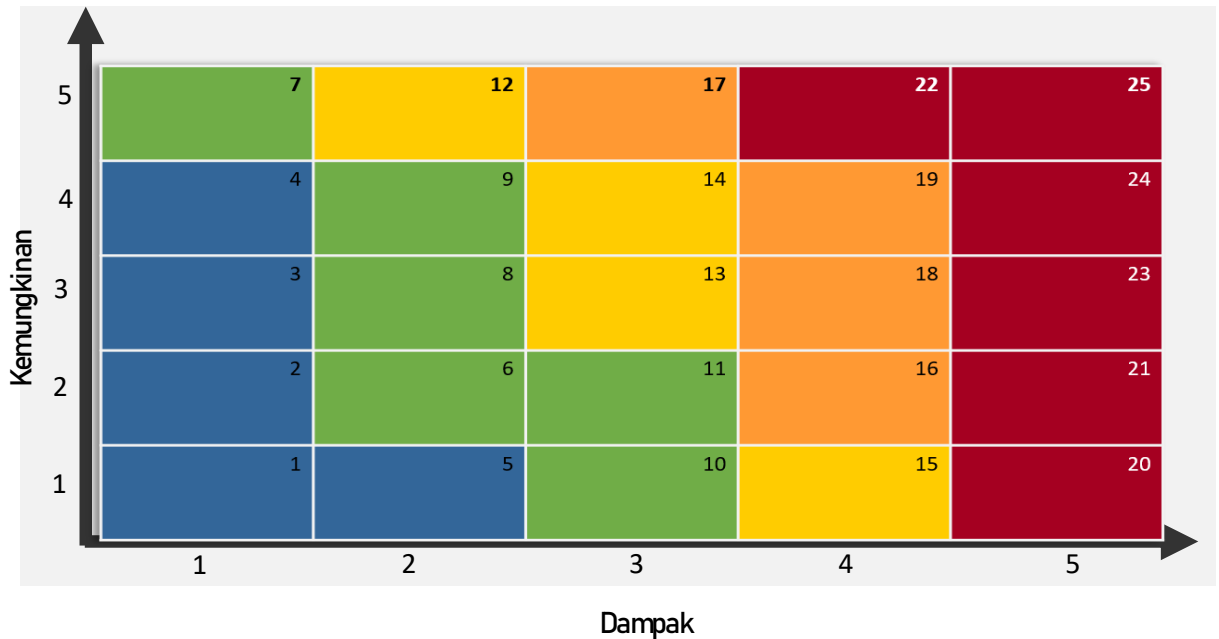
c. Kemungkinan Terjadi (*Likelihood*)

*Likelihood* adalah kemungkinan dalam suatu periode waktu dari suatu resiko yang akan muncul. Tingkatkemungkinan risiko dinotasikan dari angka 1 sampai dengan 5 dengan keterangan sebagai berikut:

	Hampir Tidak Pernah Terjadi (1)	Jarang Terjadi (2)	Mungkin Terjadi (3)	Sering Terjadi (4)	Hampir Selalu Terjadi (5)
Aktivitas tidak rutin	Risiko mungkin terjadi sangat jarang, paling banyak satu kali dalam setahun Probabilitas kejadian risiko di bawah 20%	Risiko mungkin terjadi hanya sekali dalam 6 bulan Probabilitas kejadian risiko antara 20% dan 39%	Risiko pernah terjadi namun tidak sering, sekali dalam 4 bulan Probabilitas kejadian risiko antara 40% dan 59%	Risiko pernah terjadi sekali dalam 2 bulan Probabilitas kejadian risiko antara 60% dan 79%	Risiko pernah terjadi sekali dalam 1 bulan Probabilitas kejadian risiko antara 80% sampai dengan 100%
Aktivitas rutin	< 1 permil dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Dari 1 permil s/d 1% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Di atas 1% s/d 5% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Diatas 5 s/d 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	> 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi

d. Peta Risiko

Peta risiko adalah suatu peta yang berisi informasi tentang posisi risiko yang akan dialami oleh Perusahaan, dengan menetapkan dimensi risiko ke dalam pengukuran dampak dan kemungkinan terjadinya risiko:



Ket:

Risk Level	Risk Priority Treatment
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level risiko <b>tidak bisa diterima</b> dan mitigasi risiko menjadi <b>focus</b> BoD</li> <li>Justifikasi alokasi anggaran yang lebih besar</li> </ul>
Menengah- Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level risiko <b>tidak bisa diterima</b> dan mitigasi risiko <b>dimonitor</b> oleh BoD</li> <li>Justifikasi alokasi anggaran yang besar</li> </ul>
Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level risiko <b>masih bisa diterima</b> dan mitigasi risiko menjadi <b>focus</b> BoD-1</li> <li>Justifikasi alokasi anggaran yang sedang</li> </ul>
Rendah Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level risiko <b>bisa diterima</b> dan mitigasi risiko <b>dimonitor</b> oleh BoD-1</li> <li>Justifikasi alokasi anggaran yang lebih sedikit</li> </ul>
Rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level risiko <b>diterima</b> apa adanya, tidak memerlukan mitigasi tambahan, serta <b>dimonitor</b> oleh BoD-2 ke bawah</li> <li>Tidak memerlukan anggaran tambahan</li> </ul>

9. Matriks Risiko

Pengelompokan tingkat risiko yang dilakukan kemudian dapat menjadi dasar penetapan kriteria untuk Batasan selera risiko dan toleransi risiko

TINGKAT RISIKO	SELERA RISIKO	TOLERANSI RISIKO	TINDAKAN DAN ESKALASI
Tinggi	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan responsif.	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru.	Perlu perhatian Direktur, pengendalian dapat dieskalasi ke Direktur terkait dan didukung dengan rencana rinci.
Menengah - Tinggi	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian, baik preventif dan responsif		Perlu perhatian Direktur terkait, pengendalian dieskalasi ke Kepala Bagian terkait dengan didukung dengan rencana rinci.
Menengah	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan preventif.		Pengendalian diekalasi ke Kepala Bagian selaku Pemilik Risiko dan didukung rencana rinci.
Sedang Rendah	Risiko tidak dapat diterima namun perlakuan pengendalian hanya dilakukan jika manfaat lebih besar dari biayanya.	Risiko tidak dapat diterima tapi dapat ditolerir. Perlakuan risiko bersifat ALARP ( <i>as long as reasonably practicable</i> ).	Pengendalian cukup oleh Kepala Bagian sesuai Kebijakan dan Prosedur (SOP) yang berlaku.
Rendah	Risiko dapat diterima sehingga tidak perlu perlakuan cukup dengan kontrol yang ada, tapi perlu dimonitor oleh Risk Owner.	Risiko dapat diterima dan ditolerir sehingga tidak perlu perlakuan cukup dengan kontrol yang ada, tapi perlu dimonitor oleh Risk Owner.	Pertahankan pengendalian yang ada dan memonitor peningkatan keterjadian risiko untuk pemberian perlakuan Tidak risiko

#### 10. Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut. Perlakuan risiko merupakan proses yang berulang, mulai dari melakukan *assessment* terhadap perlakuan sebuah risiko sampai memperkirakan apakah tingkat risiko yang tersisa dapat diterima atau tidak bila perlakuan ini diterapkan. Bila belum dapat diterima, maka harus dicari alternatif perlakuan risiko lainnya. Kemudian dilakukan proses yang sehingga perkiraan hasil dari perlakuan tersebut menghasilkan tingkat risiko tersisa yang dapat diterima, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan organisasi tersebut.

a. Tujuan Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko.

Perlakuan risiko mencakup proses berulang dari:

- 1) Formulasi dan seleksi opsi perlakuan risiko;
- 2) Perencanaan dan implementasi perlakuan risiko;
- 3) Penilaian efektivitas perlakuan itu;
- 4) Pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima;
- 5) Pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

b. Proses Perlakuan Risiko

Secara umum, perlakuan terhadap suatu risiko sebagai berikut :

- 1) Menghindari risiko, berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut. Menghindari risiko adalah suatu strategi untuk meniadakan risiko sepenuhnya dengan tidak melakukan kegiatan proyek yang diperkirakan mempunyai risiko melebihi selera risiko organisasi. Saat terbaik untuk mengambil strategi menghindari risiko adalah pada saat-saat awal kegiatan bisnis dilaksanakan. Bila diketahui atau diantisipasi, suatu risiko besar mungkin terjadi. Strategi ini juga dapat diambil pada saat kegiatan atau proyek berjalan sudah cukup jauh, tetapi terjadi perubahan kondisi politik atau ekonomi yang memaksa menghentikan pelaksanaan kegiatan tersebut.
- 2) Berbagi risiko, yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan dan dampak. Perlakuan ini sebetulnya adalah bagian dari kegiatan organisasi sehari-hari. Modus untuk melakukan pemindahan risiko ini adalah asuransi, subkontrak, *outsourcing*, perjanjian bagihasil, dan *joint operation*. Mengingat bahwa berbagi risiko ini melibatkan pihak lain tersebut, bagaimanakah kemampuannya baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun menyerap risiko yang timbul.
- 3) Mitigasi risiko, adalah perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko. Bentuk pengurangan risiko ini dapat berupa pengurangan kemungkinan terjadinya risiko, pengurangan kerugian yang diakibatkan bila risiko tersebut terjadi, dan diversifikasi risiko.
- 4) Menerima risiko, yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut. Strategi perlakuan risiko menerima risiko merupakan suatu strategi untuk menerima risiko, karena memang lebih ekonomis untuk menerima risiko itu. Selain itu, juga karena tidak tersedia alternatif lain untuk menghindari risiko, berbagi risiko, atau melakukan mitigasi. Penerimaan risiko sering juga disebut sebagai penyerapan risiko, toleransi risiko atau retensi risiko.

c. Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

- 1) Memilih opsi perlakuan risiko yang tepat memerlukan pertimbangan antara biaya dan upaya penerapannya, dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh dari sisi operasi, hukum, tanggung jawab sosial, dan tuntutan lainnya, misalnya aspek lingkungan hidup.
- 2) Dalam mengambil keputusan, perlu juga diperhatikan pertimbangan lain, misalnya risiko dengan dampak finansial yang besar sekali, tetapi sangat jarang terjadi. Beberapa opsi perlakuan risiko dapat dilaksanakan secara terpisah, tetapi tidak bisa diterapkan menggunakan kombinasi dengan opsi lainnya.
- 3) Perlu juga dipertimbangkan manfaat yang mungkin diperoleh organisasi bila menerapkan

perlakuan risiko secara gabungan. Dalam melakukan opsi perlakuan risiko, penting untuk memperhatikan persepsi dan nilai-nilai yang dianut oleh para pemangku kepentingan. Untuk itu, harus dilakukan komunikasi yang memadai dengan mereka. Begitu juga bila perlakuan risiko menimbulkan dampak tertentu pada salah satu bagian organisasi.

- 4) Monitoring dan *review* merupakan bagian tidak terpisahkan dari rencana perlakuan risiko itu sendiri. Ini diperlukan untuk memastikan bahwa perlakuan risiko memang memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan (efek samping) yang perlu dievaluasi, ditangani, dimonitor, dan di *review*. Penanganan risiko sampingan ini harus sudah mempertimbangkan dan menjadi bagian dari perlakuan risiko utama yang ditangani.

## 11. Analisa Manfaat dan Biaya

Langkah – langkah yang perlu dilakukan untuk melakukan analisis manfaat dan biaya adalah sebagai berikut:

- a. Lakukan estimasi baseline cost;  
Biaya dasar (baseline cost) merupakan biaya yang diperoleh dari estimasi kerugian apabila suatu risiko tetap terjadi dan memberikan konsekuensi secara finansial tanpa melakukan upaya pengendalian.
- b. Lakukan estimasi residual cost;  
Biaya residual (residual cost) merupakan biaya sisa yang diperoleh dari estimasi kerugian apabila suatu risiko tetap terjadi dan memberikan konsekuensi secara finansial setelah melakukan upaya pengendalian
- c. Hitung total implementation cost;  
Biaya Implementasi (Implementation cost) merupakan biaya yang dihitung dari total biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk melakukan upaya atau tindakan pengendalian untuk mengelola risiko.
- d. Hitung besarnya manfaat;  

$\text{Manfaat} = \text{baseline cost} - \text{residual cost}$
--
- e. Hitung rasio manfaat – biaya;  

$\text{Rasio} = (\text{manfaat} : \text{total implementation cost}) \times 100\%$
---
- f. Pemberian rekomendasi;  
Rekomendasi yang dapat diberikan dari teknik ini setidaknya sebanyak 2 rekomendasi, antara lain:
  - Perlakuan risiko layak untuk diterapkan  
Rekomendasi ini dapat dipilih apabila nilai perhitungan dari analisis biaya/manfaat lebih besar dari (>) 100%.
  - Perlakuan risiko tidak layak untuk diterapkan  
Rekomendasi ini dapat dipilih apabila nilai perhitungan dari analisis biaya/manfaat lebih kecil dari (<) 100%.

Di sisi lain, dalam teknik ini terdapat area yang abu-abu (grey area). Grey area yang dimaksud adalah apabila nilai perhitungan dari teknik ini sama dengan (=) 100% atau nilainya mendekati 100%, contohnya 97% atau 103%. Apabila situasi seperti ini terjadi, maka pengguna teknik ini disarankan untuk melakukan analisis lebih mendalam terkait

manfaat dan dampak apabila perlakuan risiko tersebut diterapkan maupun tidak diterapkan. Analisis lanjutan dapat dilakukan dengan cara mencari dan membandingkan alternatif perlakuan risiko lainnya.

## 12. Perhitungan Keefektifan Mitigasi Risiko

Mitigasi Risiko dapat dilakukan evaluasi terhadap efektifitasnya berdasarkan matrix sebagai berikut:

Terdapat Faktor Positif Terhadap Sasaran Setelah Treatment	Pelaksanaan Treatment Berprogress serta Didasarkan pada Bukti yang Memadai	Terjadi <i>Loss Event</i> di periode <i>Risk Treatment</i>	Hasil <i>Risk Treatment</i>
Ya	Ya	Tidak	Efektif
Tidak	Ya	Tidak	Kurang Efektif
Tidak	Tidak	Tidak	Kurang Efektif
Tidak	Tidak	Ya	Tidak Efektif
Ya	Ya	Ya	Kurang Efektif
Ya	Tidak	Ya	Tidak Efektif
Tidak	Ya	Ya	Tidak Efektif
Ya	Tidak	Tidak	Kurang Efektif

Perlakuan atas hasil *risk treatment*:

- Bila hasil *risk treatment* efektif, maka *risk treatment* layak untuk tetap dilakukan hingga mencapai *risk appetite*.
- Bila hasil *risk treatment* kurang/tidak efektif, maka perlu dilakukan evaluasi pada penanganan risiko yang dipilih hingga identifikasi dan analisa risiko kembali.

## 13. Pelaksanaan Rencana Perlakuan Risiko

Tujuan pembuatan rencana perlakuan adalah menyusun rencana terdokumentasi dengan baik tentang bagaimana pilihan perlakuan risiko yang terseleksi akan diterapkan. Rencana perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan :

- Manfaat yang diharapkan.
- Ukuran kinerja dan hambatan yang ada.
- Kejelasan mengenai siapa yang berhak memberikan persetujuan terhadap rencana tersebut dan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan rencana tersebut.
- Rincian tindakan yang diusulkan.
- Mekanisme pelaporan dan monitoringnya.
- Sumber daya yang diperlukan.
- Waktu dan jadwal yang diperlukan.
- Rencana perlakuan risiko harus diintegrasikan dengan proses manajemen organisasi.

## 14. Pedoman Teknis Pembuatan *Risk Profile* Perusahaan

- Pembuatan *risk profile* dimaksudkan untuk memenuhi kewajiban Direksi, mengacu kepada PERMEN 05-MBU/09/2022 Pasal 27 yang menyatakan Direksi wajib menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP yang paling sedikit memuat



- profil risiko, peta risiko, target perhitungan risiko *inheren* dan residual, dan rencana pelaksanaan mitigasi risiko dan anggaran biaya.
- b. Kegiatan pembuatan *risk profile* dilakukan sebelum tahun berjalan, pembuatan *risk profile* bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi dan menetapkan penanganan risiko yang akan dihadapi tahun buku yang akan datang. Profile risiko bisa berisi risiko-risiko sebelumnya yang masih memiliki tingkat risiko tinggi dan risiko yang akan kita hadapi ditahun depan. Profile risiko disusun *bottom-up* dari pemilik risiko (*risk owner*) dan mengerucut ke pemilik risiko paling tinggi (Direksi).
  - c. Seluruh risiko korporat akan dikompilasi oleh Unit Manajemen Risiko PT PG Candi Baru untuk diusulkan menjadi *top ten risk corporate* kepada BOD dan BOC. Penetapan *top ten risk corporate*, *risk appetite* dan *risk tolerance* dalam buku RKAP disampaikan kepada Pemegang Saham dan Unit Manajemen Risiko akan melakukan sosialisasi kepada masing – masing Kepala Bagian PT PG Candi Baru.

#### 15. Pelaksanaan Monitoring Manajemen Risiko

##### a. Definisi Proses Monitoring Risiko

Proses monitor dan *review* adalah proses untuk memastikan bahwa *risk assessment* dan *risk treatment* telah berjalan memadai dan efektif, memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Kegiatan pengkajian di Perusahaan dapat mencakup dan tidak terbatas pada :

- Efektivitas Proses Manajemen Risiko  
Kaji ulang keandalan sistem manajemen risiko yang ada saat ini dikaitkan dengan kinerja Perusahaan dalam mencapai sasaran baik jangka panjang maupun tahunan.
- Efektifitas Kinerja Manajemen Risiko
  - 1) Keselarasan antara rencana versus *realisasi*
  - 2) Perubahan profil risiko: sesuai perubahan yang terjadi pada konteks baik internal maupun eksternal.
- Efektifitas Kontrol Internal:  
Kaji ulang keandalan metode perlakuan risiko dalam mengontrol tingkat risiko tetap berada pada level yang dianggap aman. Ada beberapa jenis kegiatan pemantauan dan pengkajian yang dapat dilakukan Perusahaan yaitu:
  - 1) Pemantauan berkelanjutan yang dilaksanakan sehari-hari oleh para staf pelaku aktivitas usaha pada unit kerja/unit bisnis.
  - 2) Pengawasan oleh *risk owner* (pimpinan Unit Kerja/Unit Bisnis) yang dilaksanakan secara mingguan dan/atau bulanan, atau sewaktu-waktu sesuai keperluan.
  - 3) Pengawasan oleh pihak ketiga baik itu Unit Manajemen Risiko, Audit Internal, dan/atau pihak independen, dilaksanakan secara periodik minimal sekali dalam setahun.

##### b. Pedoman Teknis Monitoring Bulanan *Risk Profile* Unit Kerja Manajemen Risiko

- a. Kegiatan monitoring *risk profile* merupakan sebuah kewajiban dengan mengacu kepada PERMEN-05/MBU/9/2022 Pasal 2 huruf c yang memuat konteks minimum pelaksanaan manajemen risiko salah satunya adalah kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, pelaporan dan monitoring risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko.
- b. Kegiatan monitoring *risk profile* dilakukan oleh *risk owner* maksimal 5 hari setelah

- bulan berjalan untuk melakukan *update profile* risiko dan progress mitigasi bulan sebelumnya. Monitoring *risk profile* bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian mitigasi dan mengukur kembali tingkat risiko residualnya, selain itu monitoring *risk profile* juga bisa dilakukan untuk menambahkan *risk register* apabila ada risiko baru.
- c. *Risk profile* yang sudah ter-*update* dan disetujui oleh masing – masing Kepala Bagian diverifikasi dan dikompilasi oleh Unit Manajemen Risiko yang selanjutnya dilaporkan kepada *BOD* dan *BOC*.

#### D. Pelaporan Risiko

Setiap laporan disampaikan tepat waktu, akurat dan dalam bentuk yang mudah dimengerti. Dalam proses manajemen risiko dan hasilnya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Tujuan dari pelaporan dan pencatatan ini adalah :

1. Mengkomunikasikan aktifitas dan hasil dari Manajemen Risiko keseluruhan organisasi.
2. Menghasilkan informasi untuk pengambilan keputusan.
3. Memperbaiki aktifitas Manajemen Risiko.
4. Memandu interaksi diantara pemangku kepentingan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya masing-masing.

Faktor yang dipertimbangkan dalam membuat laporan terkait Manajemen Risiko ialah namun tidak terbatas pada:

1. Kebutuhan informasi dan persyaratan yang berbeda untuk setiap pemangku kepentingan.
2. Biaya, frekuensi dan waktu penyampaian laporan.
3. Relevansi informasi untuk pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Laporan penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:

- a. Paling sedikit memuat:
  1. Profil Risiko
  2. Peta Risiko
  3. Realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual
  4. Realisasi pelaksanaan mitigasi dan biaya
  5. Ikhtisari perubahan Risiko
  6. Catatan kejadian kerugian (*loss event database*)
- b. Laporan Manajemen Risiko insidental apabila terdapat kondisi tidak normal yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis PT PG Candi Baru.

## BAB V – PENUTUP

### A. PEMBERLAKUAN DAN SOSIALISASI PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

1. Pedoman ini disusun dan ditetapkan sebagai panduan dalam pengelolaan Bidang Manajemen Risiko di PT PG Candi Baru;
2. Budaya risiko (*risk culture*) merupakan perilaku semua personil berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan risiko. Persepsi terhadap risiko tersebut akan terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan. Untuk menanggapi risiko (*risk response*) atas risiko operasional, beberapa langkah yang dapat diambil salah satunya adalah dengan membangun kepekaan atau kepedulian Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap budaya sadar risiko (*risk culture*).
3. Budaya sadar risiko merupakan hal fundamental dan sekaligus kritical bagi keberhasilan penerapan manajemen risiko di suatu organisasi. Perilaku dan budaya sumber daya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap (SNI ISO 31000:2018). Perusahaan memastikan kecukupan upaya pembangunan/peningkatan kesadaran manajemen dan karyawan mengenai pentingnya manajemen risiko, serta kecukupan upaya sosialisasi kerangka kerja dan/atau prosedur pengelolaan risiko kepada masing-masing Perusahaan.
4. Untuk memfasilitasi budaya sadar risiko dan pemahaman mengenai manajemen risiko, PT PG Candi Baru juga memberikan sosialisasi yang diselenggarakan secara kontinu untuk meningkatkan budaya sadar risiko.

### B. EVALUASI PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Evaluasi terhadap Pedoman Kepatuhan dilakukan sesuai dengan kebutuhan/bisnis PT RNI (Persero) ataupun dalam rangka menyesuaikan terhadap perkembangan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### C. PENINGKATAN MANAJEMEN RISIKO

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

- 1) Menyelenggarakan program pelatihan secara berkala dan berkelanjutan kepada seluruh karyawannya;
- 2) Penetapan persyaratan sertifikasi Manajemen Risiko harus diikuti oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Menyediakan dana yang memadai untuk keperluan pelatihan karyawan.