SURAT KEPUTUSAN BERSAMA
NOMOR : SKEP / 16 / P / BD / X / 2023
NOMOR : KEP / 07 / DEKOM / P / X / 2023

Tentang

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DIREKSI PT PINDAD

Menimbang

1. Bahwa pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Perusahaan telah diatur dalam surat keputusan direksi PT Pindad (Persero) nomor: Skep/19/P/BD/IV/2021 tanggal 20 April 2021 dan Skep/33/P/BD/IV/2021 tanggal 23 April 2021.
2. Bahwa sejalan dengan perkembangan organisasi, maka kebijakan dan pedoman sebagaimana tersebut pada butir 1 dipandang perlu dilakukan penyesuaian.
3. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada butir 1 dan 2 diatas, maka perlu menetapkan kembali Keputusan Direksi tentang Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Lingkungan PT Pindad

Mengingat

1. Undang-undang nomor 19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara
2. Undang-undang nomor 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas
3. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-2/MBU/03/2023 tanggal 24 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
4. Anggaran Dasar PT Pindad (Persero) yang telah dibuat oleh Notaris Hadi Moentoro, SH dengan Akta Nomor 30 tanggal 29 April 1983 dan telah disahkan oleh Menteri kehakiman RI nomor C2-484-HT01 Tahun 1984 yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan akta Notaris Nining Puspitaningtyas, SH Nomor 15 tanggal 07 Juli 2008
5. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/19/P/BD/IV/2021 tanggal 20 April 2021 tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan
6. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/33/P/BD/IV/2021 tanggal 23 April 2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.
7. Surat Keputusan Direksi PT Pindad nomor Skep/1/P/BD/V/2023 tanggal 2 Mei 2023 beserta perubahannya Nomor Skep/1a/P/BD/V/2023 tanggal 11 Juli 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad.

/MEMUTUSKAN.....

MEMUTUSKAN

Menetapkan

1. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan sebagai berikut :
   a. Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan merupakan tanggung jawab operasional seluruh manajemen PT Pindad dan implementasinya mengacu pada pedoman penerapan GCG serta standarisasi proses manajamen risiko yang sesuai dengan ISO 31000 : 2018.
   b. Mewajibkan seluruh manajemen PT Pindad termasuk para pejabat strata 1 (satu) dan para pejabat dibawahnya beserta seluruh jajarannya, untuk melakukan proses manajemen risiko dalam seluruh aspek proses bisnis yang meliputi :
      1) Identifikasi Risiko
      2) Pengukuran Risiko
      3) Penentuan Respon Risiko
      4) Penetapan Strategi Mitigasi Risiko
      5) Monitoring dan Evaluasi Manajemen Risiko
2. Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari surat keputusan ini.
3. Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kesalahan akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.
4. Dengan ditetapkannya surat keputusan ini, maka Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/19/P/BD/IV/2021 tanggal 20 April 2021 tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko dan Skep/33/P/BD/IV/2021 tanggal 23 April 2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Dikerluarkan di : Bandung
Pada tanggal : 25 OKTOBER 2023

PT PINDAD DEWAN KOMISARIS	PT PINDAD DIREKSI
DUDUNG ABDURACHMAN **KOMISARIS UTAMA**	**ABRAHAM MOSE** **DIREKTUR UTAMA**

Kepada Yth.
1. Direksi
2. Ka SPI
3. Sekretaris Perusahaan
4. Para *General Manager*
5. Para *Vice President*
6. *Project Management Office*

LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN BERSAMA
DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PT. PINDAD
NOMOR : SKEP / 16 / P / BD / X / 2023
NOMOR : KEP / 07 / DEKOM / P / X / 2023
TANGGAL: 25 OKTOBER 2023

PEDOMAN
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
PT PINDAD

PT PINDAD
2023

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI i

1. **PROFIL ORGANISASI** 1
   - a. Visi dan Misi Perusahaan 1
   - b. Kegiatan Usaha 1
   - c. Tata Nilai Budaya Perusahaan 1

2. **SISTEM MANAJEMEN RISIKO** 2
   - a. Tinjauan Umum 2
   - b. Ruang Lingkup 3
     - 1) Peran Direksi dan Komisaris 3
     - 2) Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko 4
     - 3) Penetapan Toleransi Risiko 4
     - 4) Kecukupan Proses Manajemen Risiko 5
     - 5) Sistem Pengendalian 5
   - c. Maksud dan Tujuan 5
   - d. Pengendalian Dokumen 5
   - e. Perubahan Dokumen Manajemen Risiko 5

3. **KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO** 5
   - a. Definisi 5
   - b. Prinsip Manajemen Risiko 7
   - c. Komitmen Manajemen Risiko Perusahaan 8
   - d. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko 8
   - e. Strategi Penerapan Manajemen Risiko 8

4. **PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO** 9
   - a. Organisasi Manajemen Risiko 9
   - b. Wewenang dan Tanggung jawab 9
   - c. Pengembangan dan Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko 12
   - d. Penanaman Nilai dan Budaya Risiko 12
   - e. Penetapan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* 12
   - f. Klasifikasi Risiko 13
   - g. Kriteria Risiko 14
   - h. Proses Manajemen Risiko 20
     - 1) Penciptaan Lingkungan Internal 20
     - 2) Penentuan Sasaran 21
     - 3) Penetapan Konteks 21
     - 4) Identifikasi Risiko 22
     - 5) Pengukuran Risiko 22
     - 6) Penentuan Respon Risiko 23
     - 7) Pengendalian Risiko 23
     - 8) Pengkomunikasian Risiko 23
     - 9) Monitoring Risiko 24

i. Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko 25
j. Reviu Manajemen dan Evaluasi Manajemen Risiko 27
k. Peningkatan Kompetensi di Bidang Manajemen Risiko 27

5. PROSEDUR KERJA 27

6. INSTRUKSI KERJA 27

7. FORMULIR DAN LAPORAN 28

1. PROFIL ORGANISASI

a. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi top 100 perusahaan pertahanan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategis.

Misi

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara.

b. Kegiatan Usaha

Untuk mencapai maksud dan tujuan perseroan, PT Pindad melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1) Manufaktur:
   a) Produk senjata dan munisi,
   b) Produk kendaraan khusus,
   c) Produk piroteknik, bahan pendorong dan bahan peledak militer,
   d) Produk konversi energi,
   e) Produk komponen, sarana dan prasarana dalam bidang transportasi,
   f) Produk mesin industri dan peralatan Industrial,
   g) Produk mekanikal, elektrikal, optikal dan optoelektronika.
2) Jasa
   a) Perekayasaan sistem Industrial,
   b) Pemeliharaan produk peralatan industri,
   c) Pengujian mutu dan kalibrasi,
   d) Konstruksi,
   e) Permesinan,
   f) *Heat and Surface Treatment*,
   g) Peledakan.
3) Perdagangan
   Melaksanakan pemasaran, penjualan dan distribusi produk dan jasa tersebut pada angka 1) dan 2) termasuk produksi pihak lain, baik di dalam maupun di luar negeri.
4) Produk dan jasa lainnya dalam rangka memanfaatkan sisa kapasitas yang telah dimiliki Perusahaan.

c. Tata Nilai Budaya Perusahaan

Untuk mencapai visi dan misi Perseroan, PT Pindad sebagai bagian dari BUMN menetapkan Tata Nilai budaya Perusahaan, yaitu :

1) AMANAH :

Memegang Teguh Kepercayaan yang Diberikan.

a) Memenuhi janji dan komitmen
b) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
c) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

2) KOMPETEN :

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
b) Membantu orang lain belajar;
c) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

/3) HARMONIS.....

3) **HARMONIS** :

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;

b) Suka menolong orang lain;

c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4) **LOYAL** :

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

a) Menjaga nama baik sesame karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara;

b) Rela berkorban untuk tujuan yang lebih besar;

c) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

5) **ADAPTIF** :

Terus berinovasi dan antusias dalam meggerakkan ataupun menghadapi perubahan

a) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik;

b) Terusa menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi;

c) Bertindak proaktif.

6) **KOLABORATIF** :

Membangun kerjasama yang sinergis

a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;

b) Terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah;

c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2. SISTEM MANAJEMEN RISIKO

a. Tinjauan Umum

Manajemen Risiko merupakan proses yang digunakan untuk mengelola risiko yang meliputi : Identifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, pengendalian risiko, menginformasikan dan mengkomunikasikan risiko, dan pemantauan risiko dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Perusahaan.

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

Penjabaran lebih lanjut dari pelaksanaan Manajemen Risiko di PT Pindad ditetapkan dalam suatu pedoman Manajemen Risiko yang memuat kebijakan, pedoman umum, prosedur dan Instruksi kerja serta Formulir sebagaimana ditetapkan dalam Sistem Manajemen Perusahaan.

Adapun implementasi Manajemen Risiko di PT Pindad mengacu pada standarisasi ISO 31000 : 2018 dimana didalamnya terdapat tiga komponen yaitu Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko. Prinsip memberikan panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Kerangka kerja membantu integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi. Proses melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas manajemen risiko. Dengan kata lain, prinsip adalah fondasi dasar manajemen risiko, kerangka kerja adalah sistem manajemen risiko dengan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), sedangkan proses adalah kegiatan nyata pengelolaan risiko.

<u>Prinsip Manajemen Risiko</u>

Delapan prinsip manajemen risiko adalah (1) terintegrasi, (2) terstruktur dan komprehensif, (3) disesuaikan, (4) inklusif, (5) dinamis, (6) informasi terbaik yang tersedia, (7) faktor manusia dan budaya, dan (8) perbaikan sinambung. Kedelapan prinsip ini menyokong tujuan manajemen risiko, yaitu penciptaan dan pelindungan nilai. Nilai suatu organisasi diwujudkan dengan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Penerapan manajemen risiko baru dapat dikatakan berhasil apabila nilai organisasi meningkat setelah itu.

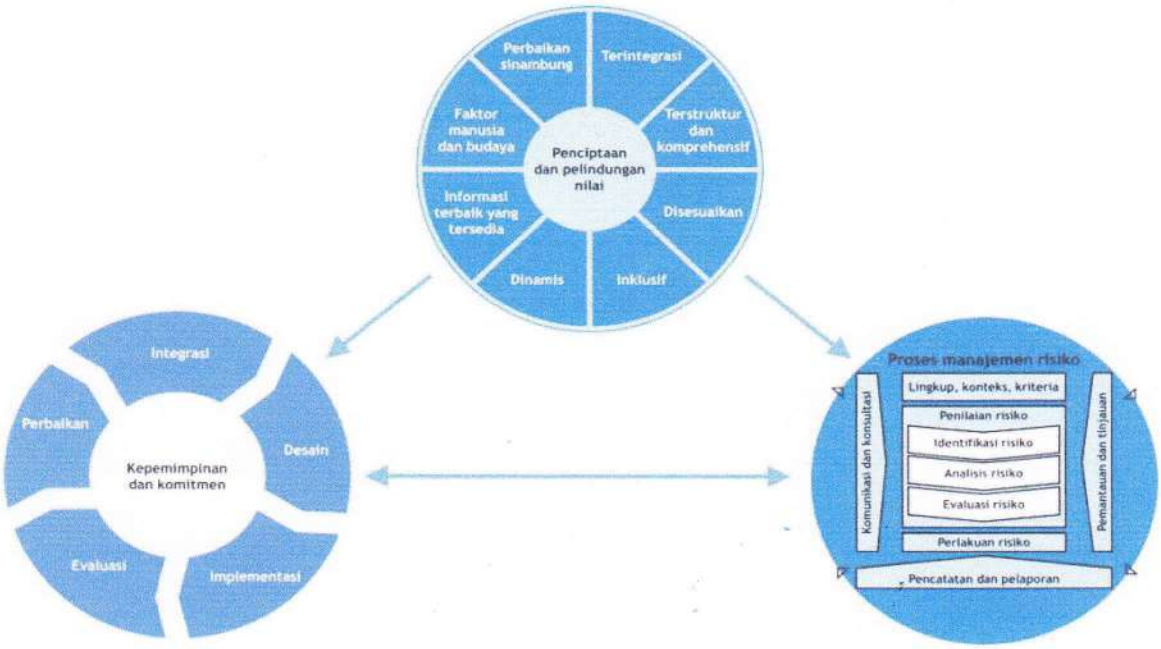
/Kerangka.....

Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Enam unsur kerangka manajemen risiko pada dasarnya adalah siklus Deming (PDCA) yang mengelilingi "Kepemimpinan dan Komitmen" dan dengan tambahan "Integrasi" di antara "Perbaikan" dan "Desain". Siklus diawali dengan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak dan badan pengawas. Perintisan itu dilanjutkan dengan integrasi dengan sistem lain di dalam organisasi karena manajemen risiko bukan suatu sistem yang dapat berdiri sendiri. Hasil integrasi diwujudkan di dalam desain kerangka kerja manajemen risiko untuk selanjutnya diterapkan dalam implementasi. Terakhir, efektivitas sistem dinilai dengan evaluasi dan ditingkatkan dengan perbaikan.

Proses Manajemen Risiko

Unsur "Implementasi" dari kerangka kerja manajemen risiko dilaksanakan dengan proses manajemen risiko. Enam tahap proses terdiri atas tiga tahap inti (penetapan lingkup, konteks, dan kriteria; penilaian risiko; serta perlakuan risiko) dan tiga tahap payung (komunikasi dan konsultasi; pemantauan dan tinjauan; serta pencatatan dan pelaporan). Proses diawali dengan komunikasi dan konsultasi di antara pemangku kepentingan. Selanjutnya, penetapan lingkup, konteks, dan kriteria yang diikuti dengan penilaian risiko dan perlakuan risiko menghasilkan keluaran proses manajemen risiko seperti register risiko. Keluaran proses ini ditindaklanjuti dengan pemantauan dan tinjauan serta direkam dengan pencatatan dan pelaporan.



Gambar : Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko

b. Ruang Lingkup

Pedoman penerapan Manajemen Risiko ini mencakup: Peran Direksi dan Komisaris, Kebijakan dan Prosedur Penetapan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*), Proses Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian

1) Peran Direksi dan Komisaris

Keberhasilan program penerapan manajemen risiko antara lain ditentukan oleh peran aktif dari Direksi dan Komisaris. Oleh karena itu Perusahaan menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas khususnya untuk Direksi dan Komisaris sebagai berikut:

a) Direksi

Berwenang dan bertanggungjawab untuk:

(1) Menyusun dan menetapkan kebijakan serta strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif;

/(2) Bertanggungjawab.....

(2) Bertanggungjawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;

(3) Mengembangkan budaya manajemen risiko pada Perusahaan;

(4) Memastikan telah dilaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;

(5) Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen

(6) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi pengukuran risiko, kecukupan implementasi sistem manajemen risiko dan ketepatan kebijakan dan prosedur manajemen risiko.

b) Komisaris

Berwenang dan bertanggungjawab untuk:

(1) Melakukan evaluasi pertanggungjawaban dan memberikan saran perbaikan kepada Direksi atas pelaksanaan manajemen risiko;

(2) Melakukan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;

(3) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Komisaris setelah melalui kajian analisis risiko

2) Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko

a) Kebijakan:

Untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko, Direksi menetapkan kebijakan antara lain:

(1) Penetapan jenis risiko yang terkait dengan aktivitas perusahaan

(2) Penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko

(3) Penetapan toleransi risiko

(4) Penetapan penilaian peringkat dan prioritas risiko dan tindaklanjut

(5) Penyusunan rencana darurat (*Contingency Plan*) dalam kondisi yang terburuk

(6) Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko

b) Prosedur:

Untuk pelaksanaan proses manajemen risiko, ditetapkan tata cara pelaksanaan dalam bentuk prosedur, meliputi:

(1) Penetapan akuntabilitas serta tugas dan tanggung jawab yang jelas

(2) Peninjauan kesesuaian pelaksanaan secara berkala

(3) Pendokumentasian

3) Penetapan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

a) Toleransi risiko ditetapkan sebagai kebijakan manajemen dengan tujuan untuk menjadi batasan besaran risiko yang masih dapat diterima/diambil Perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasional Perusahaan yang tidak akan mengganggu pencapaian tujuan Perusahaan secara Keseluruhan.

b) Toleransi Risiko sangat diperlukan karena tidak seluruh rencana atau target dapat dicapai sesuai dengan yang telah ditetapkan, mengingat berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal.

c) Penetapan Toleransi Risiko didasarkan pada *Key Performance Indikator* (KPI) yang telah ditetapkan dan ditinjau secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan kebutuhan, karakteristik dan jenis risiko serta perkembangan kondisi perusahaan.

d) Penetapan Toleransi Risiko mencakup: Toleransi Risiko Level Korporat dan Level Proses atau divisi/unit kerja pemilik risiko sesuai dengan pemetaan pengorganisasian.

/4) Kecukupan.....

4) Kecukupan Proses Manajemen Risiko
   a) Penetapan Fungsi penanggung jawab manajemen risiko secara keseluruhan.
   b) Melakukan kajian dokumen perusahaan untuk mendapatkan informasi yang memadai tentang kinerja yang telah dicapai serta kondisi perusahaan masa lalu dan saat ini.
   c) Melakukan kajian atas proses-proses operasional Perusahaan untuk memperkirakan adanya risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan
   d) Melakukan evaluasi untuk menetapkan langkah-langkah pengelolaan risiko lebih lanjut.
   e) Menyusun panduan/pedoman bagi seluruh Divisi/Unit dalam menerapkan manajemen risiko.
5) Sistem Pengendalian
   a) Pengendalian intern dilaksanakan dengan harapan dapat memperoleh kepastian bahwa seluruh aktivitas telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, efisien dan efektif, tersedia informasi yang lengkap dan akurat serta budaya risiko telah menjadi bagian dari aktivitas yang dilaksanakan.
   b) Menetapkan Fungsi Satuan Pengawas Intern sebagai bagian dari fungsi pengawasan pengendalian melalui kegiatan audit berbasis risiko.

c. Maksud dan Tujuan

1) Pedoman penerapan Manajemen Risiko ini disusun dengan maksud sebagai pedoman bagi perusahaan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko.
2) Pedoman penerapan Manajemen Risiko disusun dengan tujuan:
   a) Pembagian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan Manajemen Risiko
   b) Memberikan arah dalam penerapan Manajemen Risiko mulai dari identifikasi, pengukuran, penentuan respon, pelaksanaan aktivitas pengendalian, mengkomunikasikan dan pemantauan risiko.
   c) Memberikan gambaran yang jelas kepada *stakeholders* tentang bagaimana Perusahaan mengelola risiko usahanya.
   d) Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.
   e) Meminimalisasi kerugian sedini mungkin dan dapat meningkatkan kesempatan/peluang di perusahaan dengan memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan keuntungan Perusahaan.

d. Pengendalian Dokumen

1) Pengendalian dokumen terkait pelaksanaan Manajemen Risiko dilaksanakan secara tertib sesuai kapasitas fungsi organisasi Manajemen Risiko.
2) Pelaksanaan pengendalian dokumen mengacu pada Ketentuan Pengendalian Dokumen yang berlaku.

e. Perubahan Pedoman Manajemen Risiko

1) Pedoman Manajemen Risiko pada dasarnya bersifat dinamis dalam arti dapat dilakukan penyesuaian sepanjang diperlukan untuk peningkatan pelaksanaan manajemen risiko.
2) Pelaksanaan penyesuaian pedoman dilakukan sesuai mekanisme sebagaimana ketentuan sistem manajemen perusahaan.

3. KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

a. Definisi

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1) Daftar Risiko Perusahaan adalah daftar semua Risiko perusahaan yang teridentifikasi yang meliputi Daftar level risiko Korporat dan daftar level risiko Divisi/unit.

/2) Dewan.....

2) Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perseroan.
3) Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggungjawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
4) Divisi Pemilik Risiko adalah semua divisi/unit di PT Pindad sebagai pemilik risiko.
5) Ekposur adalah objek yang rentan terhadap risiko dan berdampak pada kinerja perusahaan apabila risiko yang diprediksikan benar-benar terjadi.
6) Evaluasi Risiko adalah proses pembandingan antara level risiko yang diperoleh dalam pengukuran risiko dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.
7) Frekuensi adalah ukuran seberapa sering terjadinya suatu peristiwa yang dinyatakan dalam satu satuan waktu.
8) Identifikasi Risiko adalah kegiatan menginvetarisasi risiko pada setiap fungsi dan aktivitas, sehingga diperoleh daftar risiko yang meliputi indikasi risiko, nama/jenis risiko, penyebab risiko, sumber risiko, dampak risiko dan cara pengendalian dan penanganan Risiko.
9) Kerugian adalah setiap dampak negatif, baik finansial atau non finansial.
10) Kriteria Risiko adalah kriteria yang digunakan dalam melakukan pengukuran risiko yang dtetapkan berdasarkan pendekatan hubungan antara tingkat kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan dampak yang dtimbulkannya.
11) Manajemen Risiko adalah serangkaian proses yang digunakan untuk mengelola risiko meliputi pengidentifikasian risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, aktivitas pengendalian risiko, menginformasikan dan mengkomunikasikan risiko, dan pemantauan risiko dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan.
12) Memindahkan Risiko adalah cara penanganan risiko dengan mengalihkan tanggungjawab atau beban kerugian kepada pihak lain melalui peraturan, kontrak, asuransi atau cara lainnya. Memindahkan risiko dapat juga merujuk kepada pengalihan suatu risiko fisik atau bagian dari padanya ke tempat lain.
13) Pengkomunikasian dan pengkonsultasian adalah suatu kegiatan merancang program komunikasi berkenaan dengan proses Manajemen Risiko yang mencakup antara lain program implementasi dan sosialisasi pedoman terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
14) Pemantauan dan penelaahan adalah suatu tindakan untuk memantau proses Manajemen Risiko.
15) Pengendalian Risiko adalah setiap proses, kebijakan, alat, praktik, atau tindakan lain yang dirancang untuk meminimumkan risiko baik pengendalian yang sudah diterapkan oleh manajemen pada saat dilakukan *risk assesment* maupun pengendalian yang akan dilakukan yang merupakan pengembangan dan tambahan dari pengendalian risiko yang sudah ada agar tingkat kemungkinan (*likelihood)* dan dampak terjadinya risiko diminimumkan sampai pada tingkat yang dapat diterima.
16) Pengkomunikasian dan pengkonsultasian adalah suatu kegiatan merancang program komunikasi berkenaan dengan proses Manajemen Risiko yang mencakup antara lain program implementasi dan sosialisasi pedoman terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
17) Pengukuran Risiko adalah proses menentukan klasifikasi suatu risiko berdasarkan pada kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk membantu menentukan prioritas penanganan Risiko yang dilakukan baik atas risiko inheren maupun risiko residual.
18) Perusahaan adalah PT Pindad.
19) Peta Risiko Perusahaan adalah gambaran secara visual risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dalam suatu matriks dua sumbu yaitu kemungkinan (*likelihood)* dan dampak risiko.

/20) Risiko.....

20) Risiko *inheren* adalah risiko sebelum adanya tindakan apa pun untuk mengubah tingkat kemungkinan (*likelihood)* maupun dampak risiko.

21) Risiko *residual* adalah risiko yang masih tersisa setelah tindakan manajemen untuk memitigasi suatu risiko inheren diimplementasikan secara efektif.

22) Respon Risiko adalah sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi dengan cara menghindari, membagi, mengurangi atau menerima risiko dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat yang diterima.

23) Risiko adalah suatu kejadian atau peristiwa yang kemungkinan dapat terjadi ataupun tidak dapat terjadi dan jika terjadi dapat menimbulkan kerugian yang menimbulkan dampak negatif terhadap pencapaian sasaran Perusahaan.

24) *Risk Appetite* adalah suatu kondisi yang dapat diterima perusahaan dalam bentuk nilai yang menjadi dasar atau acuan dalam menentukan strategi dan atau alokasi sumber daya Perusahaan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.

25) *Risk Tolerance* adalah tingkatan variasi relatif yang dapat diterima terhadap pencapaian tujuan.

26) *Stakeholders* adalah pihak internal dan eksternal perusahaan yang mempunyai kepentingan terhadap aktivitas bisnis Perusahaan.

b. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip-prinsip manajemen risiko yang dianut oleh perusahaan dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko adalah sebagai berikut :

1) Manajemen risiko menciptakan nilai tambah, artinya manajemen risiko memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan secara nyata, dan memberikan peningkatan dalam aspek kesehatan dan keselamatan manusia, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, penerimaan publik, perlindungan lingkungan, kinerja keuangan, kualitas produk, efisiensi operasi, serta tata kelola dan reputasi perusahaan.

2) Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi, artinya manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan dari proses organisasi dalam mencapai sasaran.

3) Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan, artinya manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin.

4) Manajemen risiko secara khusus menangani ketidakpastian, artinya manajemen risiko secara khusus menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan, memperkirakan sifat dari ketidakpastian tersebut, dan bagaimana cara menanganinya.

5) Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu, artinya sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko mampu memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan andal.

6) Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia, artinya informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, umpan balik, pengamatan, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia.

7) Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan, artinya manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal, serta sasaran dan profil risiko yang dihadapi Perusahaan.

8) Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya, artinya penerapan manajemen risiko harus memperhitungkan kapabilitas, persepsi, dan tujuan masing-masing pihak di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.

/9) Manajemen.....

9) Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif, artinya untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan sesuai perkembangan, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan harus dilibatkan secara efektif.

10) Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan, artinya ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar perusahaan, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam ini, tahapan monitoring dan reviu berperan memberikan kontribusi, karena ketika risiko baru muncul, maka risiko yang ada bisa berubah atau hilang.

11) Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan berkelanjutan perusahaan, artinya perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan dalam pelaksanaan manajemen risiko sejalan dengan aspek lain dari perusahaan.

c. Komitmen Manajemen Risiko Perusahaan

1) Sebagai langkah lanjut penerapan GCG, Manajemen mempunyai komitmen melaksanakan sistem Manajemen Risiko secara konsekuen dan konsisten serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam rangka membangun keunggulan operasional (*operational excellence*), dan secara bersamaan membantu perusahaan untuk mencapai Visi perusahaan yaitu menjadi top 100 perusahaan pertahanan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategis.

2) Untuk kelancaran pelaksanaan Manajemen Risiko, Direksi memberikan dukungan berupa komitmen yang terdiri dari:
   a) Menetapkan kebijakan Manajemen Risiko yang selaras dengan nilai perusahaan.
   b) Kebijakan Manajemen Risiko patuh terhadap peraturan dan perundangan-undangan.
   c) Sasaran Manajemen Risiko selaras dengan sasaran perusahaan.
   d) Indikator kinerja Manajemen Risiko selaras dengan indikator perusahaan.

3) Direksi memberikan sumber daya untuk pelaksanaan Manajemen Risiko.

d. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko

1) Tujuan penerapan Manajemen Risiko bagi perusahaan adalah sebagai berikut:
   a) Melindungi perusahaan dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan mengamankan aset perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, aktiva, dan reputasi.
   b) Menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi perusahaan, serta meminimalkan dampak yang ditimbulkannya.
   c) Menciptakan kesadaran dan kepedulian insan perusahaan terhadap pentingnya Manajemen Risiko bagi perusahaan dan budaya risiko.
   d) Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang lebih baik.

2) Sasaran Manajemen Risiko adalah:
   a) Terciptanya seluruh insan perusahaan yang memahami dan fokus pada proses pengelolaan risiko yang dihadapi oleh perusahaan guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
   b) Terkelolanya semua risiko signifikan yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan setiap tahun yang meliputi sasaran strategis, sasaran operasional, ketaatan terhadap peraturan dan perundang-undangan, dan keandalan laporan manajemen.
   c) Tercapainya sasaran kinerja Perusahaan secara keseluruhan sesuai jenjang tanggung jawab masing-masing.

e. Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Strategi Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan adalah sebagai berikut:

/1) Menetapkan.....

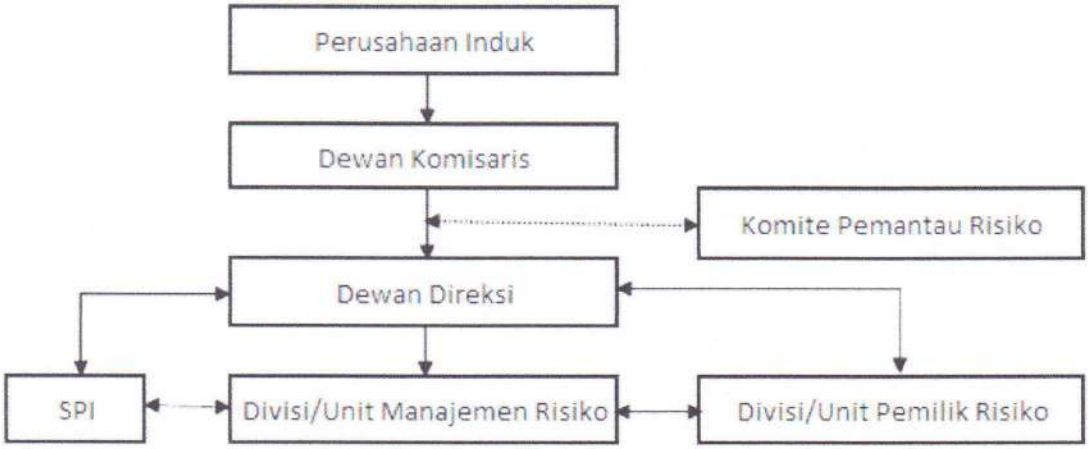
1) Menetapkan fungsi organisasi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara independen untuk mengkoordinasikan penerapan Manajemen Risiko secara terintegrasi untuk seluruh unit kerja di lingkungan Perusahaan.
2) Mengintegrasikan wewenang dan tanggung jawab setiap pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko ke dalam *job description* perusahaan.
3) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang Manajemen Risiko
4) Mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis perusahaan.

4. PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

a. Organisasi Manajemen Risiko

Pengorganisasian dalam penerapan Manajemen Risiko melibatkan tingkatan-tingkatan dalam organisasi sebagai berikut:

1) Perusahaan Induk
2) Dewan Komisaris.
3) Dewan Direksi.
4) Divisi/Unit Pemilik Risiko.
5) Divisi/Unit Manajemen Risiko
6) Satuan Pengawas Intern (SPI).



Gambar: Struktur Organisasi Manajemen Risiko

b. Wewenang dan Tanggung Jawab

Kebijakan manajemen risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan dari perusahaan, objektif dan sesuai dengan sifat atau karakter bisnis PT Pindad. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan di setiap tingkatan struktural dalam perusahaan, sehingga komitmen tersebut tercermin dalam tugas dan tanggung jawab dari masing-masing Divisi/Unit di perusahaan, di mana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi. Terkait dalam hal penerapan manajemen risiko selain Direksi, maka seluruh pihak ikut berperan aktif dan bertanggung jawab, diantaranya :

1) Dewan Komisaris

a) Memberikan arahan atas Kebijakan Manajemen Risiko.
b) Melaksanakan pengawasan dan memberikan saran perbaikan atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko kepada Direksi.

/2) Direksi.....

2) Direksi

a) Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.

b) Menetapkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

c) Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

d) Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan.

e) Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.

f) Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.

g) Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance / risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

3) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko

a) Menyusun dan mengusulkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.

b) Menyusun dan mengusulkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko kepada Direksi.

c) Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.

d) Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.

e) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko di seluruh perusahaan.

f) Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.

g) Menerima Profil risiko Divisi/unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.

h) Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.

i) Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.

j) Menyusun Top Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.

k) Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.

l) Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.

m) Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko antara lain berdasarkan temuan audit internal dan atau perkembangan praktik Manajemen Risiko dalam dunia usaha.

n) Melakukan kajian bersama *Counterpart* Divisi/Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.

o) Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.

/p) Melakukan.....

p) Melakukan pemantauan bersama *Counterpart* Divisi/Unit Pemilik Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

q) Menyusun dan menyampaikan Laporan Rencana Kegiatan Manajemen Risiko, Realisasi Kegiatan Manajemen Risiko, Profil Risiko, Produk & Aktivitas Baru, dan Kejadian Luar Biasa serta laporan lainnya yang diperlukan untuk pengambilan keputusan secara menyeluruh dan berkala kepada Direksi sesuai prosedur yang berlaku.

r) Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan Hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

4) Komite Pemantau Risiko

a) Komite Pemantau Risiko berada dibawah wewenang dan tanggung bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris

b) Komite Pemantau Risiko memiliki peran sebagai perantara antara Dewan Komisaris dan Divisi/Unit Manajemen Risiko dalam upaya fungsi pengawasan

c) Komite Pemantau Risiko memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membantu Dewan Komisaris dalam melakukan evaluasi dan memastikan penerapan manajemen risiko Perusahaan memenuhi elemen-elemen kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko, sehingga aktivitas Perusahaan dapat terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta menguntungkan Perusahaan.

5) Divisi/Unit Pemilik Risiko

d) Menunjuk/menetapkan *Counterpart* sebagai koordinator pelaksanaan Manajemen Risiko di Divisi/Unit Pemilik Risiko, dengan komposisi dan tugas sebagai berikut:

(1) *Counterpart* beranggotakan minimal 2 (dua) orang terdiri dari ketua dan anggota serta diketuai oleh pejabat setingkat strata 2.

(2) Mengkoordinir pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Divisi/unit Pemilik Risiko.

(3) Membuat laporan pelaksanaan Manajemen Risiko.

(4) Melaksanakan asesmen risiko dan melaporkan realisasi tindak lanjut penanganan risiko dan segala peristiwa yang berpotensi menimbulkan kerugian.

e) Melaksanakan kegiatan *self assesment* atas risiko level proses dan pengendalian yang ada di Fungsi Kerja masing-masing.

f) Menyusun hasil *risk assessment* level proses dalam bentuk profil risiko Fungsi Kerja untuk dilaporkan kepada Fungsi Manajemen Risiko

g) Melakukan monitoring dan pengendalian risiko terhadap pelaksanaan aktivitas di level proses.

h) Melaporkan peristiwa risiko yang terjadi dalam pelaksanaan bisnis normal, baik yang telah teridentifikasi sebelumnya pada saat *self assessment* maupun yang belum teridentifikasi kepada Fungsi Manajemen Risiko

i) Memelihara catatan historis atas tingkat pencapaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam Fungsi Kerja masing-masing sebagai indikator peringatan dini *(early warning indicator)* dan sebagai *database* untuk memprediksi keterjadian risiko di masa yang akan datang.

j) Memberikan masukan kepada Fungsi Manajemen Risiko

k) Melaksanakan proses Manajemen Risiko sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.

l) Bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap pengelolaan risiko di Divisi/Unit masing-masing melalui proses penerapan Manajemen Risiko dimulai dari penetapan sasaran identifikasi risiko, pengukuran risiko, penentuan respon risiko, pengendalian risiko, mengkomunikasikan risiko, monitoring risiko dan pelaporan

6) Satuan Pengawasan Internal (SPI)

a) Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara *obyektif* dan *independent*.

/b) Menggunakan.....

b) Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).

7) Seluruh Pegawai

Seluruh pegawai mempunyai peran dalam mewujudkan Manajemen Risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan perlakuan risiko yang tepat.

c. Pengembangan dan Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko

1. Pengembangan Pedoman Manajemen Risiko
   a) dikembangkan untuk memastikan bahwa setiap jajaran perusahaan memahami, siap menghadapi, dan menerapkan strategi penanganan yang tepat dalam mengelola risiko yang ada serta mengoptimalkan peluang dari setiap risiko terkait
   b) Pengembangan Pedoman Manajemen Risiko dilakukan melalui reviu atas struktur organisasi, kebijakan, pedoman umum, prosedur, instruksi kerja, formulir manajemen risiko, jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, proses manajemen risiko, dan sistem informasi manajemen.
2. Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko
   a) Pedoman Manajemen Risiko dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang berhak memperoleh informasi tentang Pedoman Manajemen Risiko.
   b) Direksi bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan Pedoman Manajemen Risiko kepada seluruh jajaran pegawai dan memastikan bahwa Pedoman Manajemen Risiko dipahami dan ditaati.
   c) Pengkomunikasian Pedoman Manajemen Risiko dilakukan dengan cara terbuka melalui sosialisasi dan pemuatan (*upload*) dalam portal (*intranet*) perusahaan.
   d) Pedoman Manajemen Risiko yang bersifat umum dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya melalui website perusahaan.

d. Penanaman Nilai dan Budaya Risiko

1) Manajemen melalui fungsi manajemen risiko mengembangkan budaya sadar risiko (*Risk Conscousness*) pada seluruh jenjang organisasi, termasuk pentingnya pengendalian internal yang dapat dilakukan antara lain melalui *self assesment* risiko di Divisi/Unit masing-masing.
2) Kegiatan membangun dan memelihara budaya sadar risiko harus dilakukan secara nyata melalui:
   a) Komitmen dan keteladanan para atasan kepada bawahannya.
   b) Pemberlakuan secara konsisten sistem imbalan dan sanksi (*Reward and Punishment*) terhadap keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan, strategi, sasaran atau rencana hasil kegiatan.

e. Penetapan *Risk Appetite* dan *Deployment Risk Tolerance*

1) Direksi menetapkan *Risk Appetite* dan *Deployment Risk Tolerance* terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam RKAP sebagai komponen penting dalam pengelolaan risiko yang sekurang-kurangnya meliputi:
   a) Pernyataan *Risk Appetite dan Risk Tolerance.*
   b) Penetapan sasaran strategis/terkait perusahaan (sasaran operasional, finansial, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan laporan manajemen) dan satuan ukuran sasaran strategis/terkait perusahaan.
   c) Penetapan toleransi risiko level korporat terhadap sasaran perusahaan yang tercantum dalam RKAP.
   d) Penetapan toleransi risiko level fungsi kerja terhadap sasaran bisnis tiap fungsi kerja.
2) Penyusunan usulan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* dilakukan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko.

/3) *Risk.....*

3) *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang telah ditetapkan Direksi, merupakan acuan yang harus dilaksanakan oleh seluruh Divisi Pemilik Risiko yang ada di Perusahaan.
4) Acuan pernyataan *Risk Appetite* perusahaan adalah sebagai berikut:
   a) Suatu risiko hanya akan diterima jika potensi keuntungan melebihi biaya yang akan dikeluarkan.
   b) Perusahaah tidak menerima risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian keuangan yang besar atau kerugian reputasi perusahaan.
   c) Perusahaan menerima risiko penurunan nilai aset yang disebabkan kondisi *eksternal* di luar kontrol perusahaan.
   d) Perusahaan tidak menerima risiko apa pun yang timbul dari kegiatan yang berpotensi menimbulkan kerugian negara.
5) *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang sudah ada harus dilakukan reviu secara berkala (setahun sekali) atau jika terjadi perubahan yang signifikan baik *internal* maupun *eksternal* yang dapat mempengaruhi kelayakan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada di Perusahaan.
6) Dalam melakukan reviu dan evaluasi, Divisi yang membidangi Manajemen Risiko memperhatikan perkembangan Manajemen Risiko perusahaan dan Laporan Hasil Audit yang dilakukan oleh SPI.
7) Apabila *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada sudah tidak layak dengan kondisi perusahaan, Divisi yang membidangi Manajemen Risiko berkewajiban membuat usulan atas perubahan *Risk Appetite*, dan *Risk Tolerance* kepada Direksi.

f. Klasifikasi (Taksonomi) Risiko

A. Portofolio BUMN
   1. Risiko portofolio BUMN adalah risiko portofolio BUMN tidak bisa memiliki pangsa pasar yang baik, daya tarik pasar tinggi dan kinerja yang baik.
   2. Risiko portofolio BUMN terdiri dari sub kategori risiko:
      a. Kegagalan Pasar
         Risiko yang terjadi saat mekanisme pasar tidak bekerja secara efisien
      b. Crowding out swasta
         Risiko perlambatan ekonomi dan penurunan daya beli akibat kebijakan fiskal agresif berupa penyerapan dana yang masif oleh pemerintah.
      c. Fiskal
         Risiko yang bersumber dari berbagai aktivitas pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal yang mengatur perekonomian negara melalui instrumen pendapatan dan belanja negara.
      d. 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.
      e. 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.

B. Strategis
   1. Risiko Strategis 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.
   2. Risiko strategis terdiri dari sub kategori risiko:
      a. Perencanaan Strategis
         Risiko yang timbul dari proses kegagalan proses perencanaan, yang berasal dari:
            1) Kegagalan proses perencanaan itu sendiri.

/2) Kegagalan.....

2) Kegagalan memprediksi variabel-variabel asumsi yang membangun proses perencanaan.

b. Disrupsi Bisnis
Risiko yang timbul akibat perubahan model bisnis, perubahan teknologi dan/atau perubahan konstelasi industri yang menyebabkan hilangnya relevansi produk atau jasa yang ditawarkan oleh Perusahaan saat ini. Termasuk dalam risiko disrupsi bisnis adalah risiko konvergensi beberapa industri dan kegagalan transformasi untuk mengidentifikasikan dan menangani disrupsi.

c. M & A dan Aliansi Strategis
Risiko penerimaan pemangku kepentingan setelah merger dan akuisisi seperti kehilangan pelanggan, tekanan harga dan liputan media negatif (anorganik).

d. Pengembangan Bisnis Baru
Risiko perubahan dalam pengembangan produk dan/atau jasa baru (pengembangan organik).

e. Penetapan Harga
Risiko di mana strategi penetapan harga tidak mempertimbangkan:
1) Semua biaya yang relevan..
2) Posisi produk atau jasa.
3) *Willingness to pay* dari pelanggan.
4) Segmentasi pelanggan.

3. Risiko Strategis bersumber dari strategi yang dimiliki dan dijalankan Perusahaan tidak sesuai dengan kondisi lingkungannya, kebijakan Perusahaan yang diterapkan tidak sesuai dengan posisi strategis Perusahaan
4. Risiko Strategis dapat meningkat antara lain karena stabilitas politik yang tidak kondusif, inflasi yang tinggi dan stabilitas keamanan
5. Perusahaan harus mengidentifikasi dan menatausahakan deviasi atau penyimpangan sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap kegiatan usaha Perusahaan.
6. Perusahaan harus melakukan analisis risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya dan/atau berisiko tinggi, seperti strategi masuk ke pangsa pasar yang baru, penawaran produk/jasa baru, atau menarik nasabah baru.

C. Makro, Geopolitik, & Pasar

1. Risiko Makro, Geopolitik dan Pasar adalah risiko penurunan nilai atau kerugian yang muncul pada laporan keuangan Perusahaan karena adanya fluktuasi pergerakan variabel pasar (nilai tukar rupiah, tingkat suku bunga, harga komoditas), perubahan makro ekonomi dan ketidakpastian politik.
2. Risiko makro, geopolitik dan pasar terdiri dari sub kategori risiko:

a. Pergerakan Pertumbuhan Ekonomi
Risiko ketika strategi Perusahaan tidak selaras dengan perubahan makroekonomi yang ada.

b. Ketidakpastian Politik
Risiko kondisi ekonomi, sosial dan politik di dalam dan luar negeri yang mempengaruhi ketahanan Perusahaan saat ini atau yang diproyeksikan. Risiko ini menjadi penyebab berkurangnya pembelian produk dan investasi dari luar negeri.

c. Pergerakan Nilai Tukar Rupiah
Risiko timbulnya potensi kerugian dari pergerakan mata uang lokal terhadap mata uang asing atas *open position* baik pada posisi neraca maupun pada posisi laba dan rugi.

d. Pergerakan Komoditas
Risiko fluktuasi harga komoditas yang berpengaruh terhadap fluktuasi posisi laba rugi Perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang atau pergerakan posisi neraca jangka pendek dan panjang.

e. Pergerakan Suku Bunga
Risiko perubahan nilai suatu instrumen keuangan yang terkait dengan perubahan suku bunga seperti utang bank dan obligasi.

/f. Pergerakan.....

f. Pergerakan Saham Umum
Risiko penurunan harga saham publik baik disebabkan oleh fenomena sentimental ataupun fundamental.

D. Reputasi & Keberlanjutan
1. Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan maupun terhadap Group Perusahaan secara keseluruhan.
2. Risiko reputasi dan Keberlanjutan terdiri dari subkategori :
   a. 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.
   b. Reputasi Ekuitas Merek
   Risiko citra produk yang bisa berdampak buruk terhadap reputasi Perusahaan di pasar dan kemampuan untuk menarik pelanggan;
   c. Independensi
   Risiko tindakan-tindakan bisnis didasarkan pada kepentingan pribadi atau golongan dibandingkan kepentingan jangka panjang Perusahaan dan kegagalan mempertimbangkan independensi kepentingan semua *stakeholder*;
   d. Reputasi *Stakeholder*
   Risiko yang muncul akibat penurunan kepercayaan *stakeholder* dikarenakan persepsi negatif terhadap Perusahaan yang dapat menurunkan pendapatan Perusahaan.
3. Terkait dengan kegagalan untuk bertindak sesuai dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial, risiko keberlanjutan biasanya dimanifestasikan dengan cara berikut :
   a. Menyebabkan kerusakan lingkungan.
   b. Mengorbankan hak asasi manusia atau hak buruh.
   c. Mengancam kesehatan dan keselamatan kerja.
4. Dalam menilai risiko inheren atas Risiko reputasi, parameter yang digunakan antara lain:
   a. Pengaruh reputasi dari pemilik Perusahaan.
   b. Perusahaan-perusahaan lainnya yang memiliki hubungan kepemilikan, pengendalian dan/atau kepengurusan.
   c. Pelanggaran etika bisnis.
   d. Kompleksitas produk dan kerjasama bisnis Perusahaan.
   e. Frekuensi, materialitas dan eksposur pemberitaan negatif Perusahaan.
   f. Frekuensi dan materialitas keluhan nasabah.

E. Teknologi Informasi
1. 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*.
2. Risiko teknologi informasi terdiri dari sub kategori risiko :
   a. Infra, 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* Sistem 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.

/b. Keamanan.....

b. 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.

c. 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).

3. Selain berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap informasi milik Perusahaan, risiko teknologi juga memiliki kaitan dengan proses digitalisasi dan integrasi sistem Perusahaan serta pemanfaatan jasa/benda dalam bentuk virtual/elektronik.
4. Penggunaan teknologi juga meningkatkan risiko seperti risiko operasional, risiko reputasi, risiko hukum, risiko kepatuhan dan risiko strategi.
5. Risiko teknologi memiliki dampak potensial dari setiap risiko, seperti *fraud* pada pemrograman, virus komputer, kegagalan sistem dan peralatan dan kesalahan pemilihan teknologi yang digunakan.
6. Perusahaan perlu menerapkan tata kelola teknologi informasi *(Information Technology Governance)* dan melakukan pemantauan risiko dengan mengevaluasi kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kinerja penyelenggaraan informasi teknologi

F. Keuangan

1. Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan.
2. Risiko Keuangan terdiri dari sub kategori risiko :

a. Struktur Pendanaan Jangka Panjang
Risiko ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka panjang yang mengancam kondisi keuangan Perusahaan.

b. Struktur Pendanaan Jangka Pendek Risiko kegagalan Perusahaan mendanai kegiatan jangka pendek, termasuk:
1) Keterlambatan koleksi piutang/piutang tak tertagih;
2) Kegagalan mengakses pinjaman modal kerja;
3) Kegagalan mendapatkan termin pembayaran optimum dari pemasok/pelanggan.

c. Pajak
Risiko yang timbul akibat perpajakan, termasuk:
1) Risiko perubahan aturan pajak secara keseluruhan;
2) Risiko struktur pajak yang tidak kompetitif;
3) Risiko tuntutan pajak;
4) Risiko restitusi pajak;
5) Risiko *transfer pricing*;
6) Risiko kepatuhan pajak.

d. Proses Pelaporan Keuangan
Risiko kegagalan penerapan pengendalian internal atas proses pelaporan keuangan (ICoFR).

e. Covenant
Risiko ketidakmampuan Perusahaan memenuhi persyaratan kreditur.

f. Kerugian Tak Terasuransi
Risiko kurangnya perlindungan asuransi atas aset produktif

g. *Cost Over run*
Risiko kegagalan untuk mengendalikan biaya CAPEX

h. Kewajiban Kontinjen
Risiko atas aktivitas Perusahaan yang mengakibatkan kewajiban kontinjen.

/3. Risiko.....

3. Risiko keuangan bisa diartikan sebagai unsur yang dapat dikuantifikasi (biaya) atau memiliki harta dan berkaitan langsung dengan uang.
4. Dalam menilai risiko inheren atas risiko keuangan, parameter yang digunakan antara lain:
   a. Perbandingan antara jumlah penurunan pendapatan dan penambahan biaya;
   b. Jumlah penurunan nilai aset/transaksi/penambahan cadangan kerugian penurunan nilai;
   c. Jumlah denda/penalti/sanksi yang harus dibayar;
   d. Kelancaran arus kas.

G. Operasional
1. 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.
2. Risiko operasional terdiri dari sub kategori risiko:
   a. 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 penggunaan alat-alat mekanik atau elektronik, mesin, peralatan laboratorium/penelitian untuk menjalankan kegiatan Perusahaan dan inovasi teknologi yang mengubah proses bisnis Perusahaan.
   b. 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.
   c. Pelaksanaan Proyek
      Risiko dari pelaksanaan proyek yang tidak dilaksanakan tepat waktu dan tidak memenuhi spesifikasi yang berakibat pada peningkatan biaya dan ketidakpuasan pemangku kepentingan.
   d. 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 Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan bisa mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengancam keamanan serta keasrian lingkungan.
   e. *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.
   f. *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.
3. Sumber risiko operasional adalah struktur organisasi, volume dan beban kerja yang dimiliki, tingkat kompleksitas Perusahaan yang tinggi, Perusahaan memiliki kecurangan dan permasalahan hukum, adanya gangguan terhadap bisnis Perusahaan.
4. Perusahaan harus memiliki sistem operasional yang memadai untuk dapat menjalankan usaha yang dilakukan.
5. Perusahaan memiliki sistem peringatan dini ketika terjadi kejadian risiko tertentu sehingga penanganan risiko dapat segera dilakukan.

/6. Perusahaan.....

6. Perusahaan harus menetapkan kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam proses bisnis seluruh jenis kegiatan usaha dan aktivitas pendukung Perusahaan, termasuk kebijakan risiko operasional yang bersifat unik sesuai dengan kebutuhan jenis kegiatan usaha dan aktivitas pendukung
7. Karakteristik penting yang berkaitan dengan penilaian risiko *fraud*:
    a. Termasuk entitas, Perusahaan Anak, unit operasi, tingkat fungsional termasuk risiko *fraud* dari pihak ketiga seperti mitra bisnis, distributor dan vendor: tim penilai risiko *fraud* perlu menyadari bahwa *fraud* dapat terjadi di setiap tingkat atau komponen organisasi.
    b. Analisis faktor internal dan eksternal: tim penilai risiko *fraud* perlu mengenali faktor internal dan eksternal dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan.
    c. Mempertimbangkan berbagai jenis *fraud* - tim manajemen risiko *fraud* mempertimbangkan berbagai kemungkinan skema *fraud* dan eksposurnya.
    d. Pengelolaan risiko *fraud* (*Fraud Risk Management*) penting untuk dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan Manajemen Risiko Perusahaan.
    e. *Fraud* adalah isu yang dihadapi semua Perusahaan terlepas dari ukuran, industri atau negara. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menilai risiko *fraud* pada tingkat entitas, anak perusahaan, divisi, unit operasi dan fungsional.
    f. Risiko *fraud* merupakan risiko yang dapat terjadi di setiap kegiatan dan proses bisnis Perusahaan sehingga risiko *fraud* perlu dipertimbangkan di masing-masing jenis taksonomi risiko (tidak terbatas pada risiko keuangan dan operasional).
    g. Identifikasi risiko *fraud* perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, segala kegiatan perencanaan sampai pelaksanaan dan juga kegiatan yang bersifat strategis.
    h. Pendekatan penilaian risiko *fraud* (*fraud risk assessment*) dapat menggabungkan pendekatan multilevel seperti *transaction level* (contoh biaya perjalanan), *process level* (misalnya pemilihan vendor), *entity level* (misalnya interaksi dengan pemerintah) dan *strategic level* (misalnya pengangkatan dewan direksi).
    i. Penilaian risiko *fraud* perlu dikelola dalam kerangka pengelolaan *fraud risk management* yang komprehensif yang mencakup pada umumnya proses *prevention, detection, investigation* dan *remediation*.

H. Hukum & Kepatuhan
1. Risiko hukum adalah Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
2. Risiko hukum dan kepatuhan terdiri dari sub kategori:
    a. Perubahan Hukum & Regulasi
    Risiko karena perubahan undang-undang dan peraturan yang berdampak signifikan pada Perusahaan.
    b. Kepatuhan
    Risiko yang timbul akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak menerapkan peraturan yang berlaku.
    c. 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
    d. Kehilangan Hak Atas Aset
    Risiko kehilangan hak manfaat kepemilikan atas aset akibat kelalaian administrasi terkait tata kelola sertifikasi kepemilikan aset.
    e. Tuntutan Hukum
    Risiko akibat pemangku kepentingan mengambil tindakan hukum yang mengakibatkan munculnya biaya hukum dan risiko reputasi.
3. Kelemahan aspek yuridis antara lain disebabkan, rendahnya pengetahuan/pemahaman atas hukum dan/atau peraturan perundangundangan, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya perjanjian dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.

/4. Dalam.....

4. Dalam menilai Risiko inheren atas Risiko hukum, parameter yang digunakan antara lain:
   a. Faktor litigasi.
   b. Faktor kelemahan perikatan.
   c. Faktor ketiadaan peraturan perundang-undangan.
5. Dalam menilai risiko inheren atas risiko kepatuhan, parameter yang digunakan antara lain:
   a. Jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan.
   b. Frekuensi pelanggaran yang dilakukan atau *track record* kepatuhan.
   c. Pelanggaran terhadap ketentuan atas transaksi keuangan yang sama.

I. Organisasi & SDM
1. Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi adalah risiko yang diakibatkan menurunnya kinerja, budaya kerja, ataupun jumlah karyawan dari Perusahaan tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi pihak Perusahaan.
2. Risiko Organisasi dan SDM terdiri dari sub kategori:
   a. 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
   b. Struktur Tenaga Kerja
      Risiko atas struktur organisasi yang tidak memadai mengakibatkan kurangnya produktivitas dan efisiensi kerja
   c. 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
   d. Relasi Dengan Perwakilan Pekerja
      Risiko yang timbul akibat tidak selarasnya tujuan dan komunikasi dengan serikat pekerja dan/atau perwakilan buruh lainnya.
3. Risiko SDM dan organisasi berpotensi untuk mengakibatkan masalah seperti masalah mutasi, rotasi dan promosi karyawan dalam Perusahaan, masalah dalam pembinaan dan pengembangan karyawan dan masalah kesejahteraan karyawan itu sendiri.

SKEMA KATEGORI RISIKO PT PINDAD

Kategori Risiko		Sub Kategori Risiko							
A	Portofolio BUMN	A1	Portofolio BUMN	A2	Crowding out swasta	A3	Fiskal	A4	Interkoneksi & Konsentrasi
		A5	Eksekusi PSN dan Penugasan						
B	Strategis	B1	Perencanaan	B2	Disrupsi Bisnis	B3	M&A dan Aliansi Strategis	B4	Pengembangan Bisnis Baru
		B5	Penetapan Harga						
C	Makro,Geopolitik, & Pasar	C1	Pertumbuhan Ekonomi	C2	Ketidakpastian Politik	C3	Pergerakan Rupiah	C4	Pergerakan Komoditas
		C5	Pergerakan Suku Bunga	C6					
D	Reputasi & Keberlanjutan	D1	ESG	D2	Reputasi Ekuitas Merek	D3	Independensi & Integritas	D4	Reputasi Stakeholder
E	Teknologi Informasi	E1	Infra, Sistem, & Data	E2	Keamanan Jaringan	E3	Platform Digital		
F	Keuangan	F1	Struktur Pendanaan Jangka Panjang	F2	Struktur Pendanaan Jangka Pendek	F3	Pajak	F4	Integritas Proses Pelaporan Keuangan
		F5	Covenant	F6	Kerugian Tak Terasuransi	F7	Cost Overrun	F8	Kewajiban Kontijen
G	Operasional	G1	Disrupsi Proses Bisnis	G2	Disrupsi Rantai Pasok	G3	Pelaksanaan Proyek	G4	HSSE
		G5	Fraud	G6	Decommissioning	G7	Sales & Marketing		
H	Hukum & Kepatuhan	H1	Perubahan Hukum & Regulasi	H2	Kepatuhan	H3	Kelemahan Perakitan Kontraktual	H4	Kehilangan Hak Atas Asset
		H5	Tuntutan Hukum						
I	Organisasi & SDM	I1	Ketersediaan Tenaga Terampil	I2	Struktur Tenaga Kerja	I3	Budaya & Kesejahteraan	I4	Relasi Dengan Perwakilan Pekerja

g. Kriteria Risiko

1) Kriteria Risiko digunakan untuk menilai suatu risiko berada pada tingkat Risiko tertentu, yang ditetapkan berdasarkan hubungan ukuran tingkat kemungkinan terjadinya dan ukuran tingkat dampak yang ditimbulkannya.

2) Ukuran dari tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan ukuran dampak ditetapkan masing-masing dalam 5 (lima) level sebagaimana digambarkan pada tabel-1 dan tabel-2 sebagai berikut:

Tabel 1 - Ukuran tingkat kemungkinan (*likelihood*)

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

/Tabel 2.....

Tabel 2 - Ukuran tingkat dampak (*consequences*)

		Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Tinggi (4)	Sangat tinggi (5)
	Reputasi					
1	Keluhan pelanggan/ nasabah/ 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 Pimpinan Cabang/Wilayah	Keluhan yang menyebar ke skala nasional dan/atau diajukan secara kolektif yang dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat	Keluhan yang menyebar ke skala nasional/internasional dan/atau diajukan secara kolektif yang diselesaikan melebihi 10 hari kerja dan/atau memerlukan penanganan kewenangan Kantor Pusat
2	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
3	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%

		Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Tinggi (4)	Sangat tinggi (5)
	Sumber Daya Manusia					
1	Keluhan Karyawan	Terdapat keluhan karyawan yang disalurkan sampai tingkat SP Unit namun dapat diisolir dan diselesaikan oleh Pemimpin Unit	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 dan/atau disertai terjadinya cedera serius/cacat permanen	Demonstrasi terkoordinasi, terjadinya kematian karyawan saat kerja
2	Turn Over Karyawan Bertalenta (Regretted Turnover)	Turn over pegawai bertalenta kurang dari 1% setahun	Turn over pegawai bertalenta 1% - 5% setahun	Turn over pegawai bertalenta 5,1% - 10% setahun	Turn over pegawai bertalenta 11% - 15% setahun	Turn over pegawai bertalenta >15% setahun
	Sistem Infrastruktur Teknologi					
1	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)

		Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Tinggi (4)	Sangat tinggi (5)
	Keuangan					
1	Pencapaian Pendapatan Operasional	≥ 100% dari target RKAP	95% ≤ X < 100% dari target RKAP	90% ≤ X < 95% dari target RKAP	85% ≤ X < 90% dari target RKAP	X < 85% dari target RKAP
2	Deviasi Anggaran Biaya Operasional	X ≤ 0% dari target RKAP	0% < X ≤ 3% dari target RKAP	3% < X ≤ 5% dari target RKAP	5% < X ≤ 10% dari target RKAP	X > 10% dari target RKAP
3	Kerugian absolut: musnah, kehilangan, kecelakaan, kerusakan suatu aset (individual maupun group) termasuk pengeluaran biaya pemulihan (recovery cost) 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
4	Debt Service Coverage Ratio (EBITDA 1 tahun/(Pokok 1 tahun + Bunga 1 tahun)	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
5	Cost to Income Ratio (Operating Expense/Operating Income)	<60%	60% - 69%	70% - 79%	80% - 89%	>90%
6	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/aktiv

		Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Tinggi (4)	Sangat tinggi (5)
	Operasional					
1	Pencapaian Kinerja Operasional	100% sesuai target RKAP	97% ≤ X < 100% dari target RKAP	95% ≤ X < 97% dari target RKAP	90% ≤ X < 95% dari target RKAP	X < 90% dari target RKAP
2	Keterlambatan Proses	Lebih cepat dari schedule	Tepat waktu	Terlambat ≥ 1 hari, tidak dikenai denda, dan tidak di-*blacklist*	Terlambat ≥ 1 hari, dikenai denda, tapi tidak di-*blacklist*	Terlambat ≥ 1 hari, dikenai denda, dan di-*blacklist*
	HSSE					
1	Fatality	Kasus Pertolongan Pertama Tidak berpengaruh pada Kinerja Kerja	Kasus Perawatan Medis Efek kesehatan minor dan reversibel (tanpa rawat inap)	Cacat tidak tetap/Ketidakhadiran kerja yang terbatas Efek ireversibel tanpa kehilangan nyawa tetapi dengan cacat serius dan rawat inap berkepanjangan	Kasus kematian tunggal/Cacat tetap/Ketidakhadiran kerja yang lama Efek ireversibel yang menyebabkan kematian	Kasus kematian jamakWabah ke lingkungan Potensi menyebabkan banyak kematian misalnya bahan kimia beracun berbahaya
2	Lingkungan	Kerusakan terbatas pada area minimal dengan signifikansi rendah	Efek minor pada lingkungan biologis atau fisik	Sedang Efek jangka pendek tetapi tidak mempengaruhi fungsi ekosistem	Efek lingkungan jangka menengah yang serius	Sangat serius Kerusakan lingkungan jangka panjang dari fungsi ekosistem

3) Skema hubungan suatu risiko terhadap kriteria risiko yang menunjukkan "tingkat risiko" di atas digambarkan dalam peta tingkat risiko sebagai berikut:

Gambar: Peta Tingkat Risiko

KEMUNGKINAN (*LIKELIHOOD*)						
	SANGAT BESAR (5)	Risiko Rendah-Menengah 7	Risiko Menengah 12	Risiko Menengah-Tinggi 17	Risiko Tinggi 22	Risiko Tinggi 25
	BESAR (4)	Risiko Rendah 4	Risiko Rendah- Menengah 9	Risiko Menengah 14	Risiko Menengah-Tinggi 19	Risiko Tinggi 24
	SEDANG (3)	Risiko Rendah 3	Risiko Rendah- Menengah 8	Risiko Menengah 13	Risiko Menengah-Tinggi 18	Risiko Tinggi 23
	KECIL (2)	Risiko Rendah 2	Risiko Rendah- Menengah 6	Risiko Rendah- Menengah 11	Risiko Menengah-Tinggi 16	Risiko Tinggi 21
	SANGAT KECIL (1)	Risiko Rendah 1	Risiko Rendah 5	Risiko Rendah- Menengah 10	Risiko Menengah 15	Risiko Tinggi 20
		SANGAT RINGAN (1)	RINGAN (2)	SEDANG (3)	BERAT (4)	SANGAT BERAT (5)
		DAMPAK				

4) Tingkat Risiko Perusahaan digolongkan dalam 5 (lima) tingkat berdasarkan urutan tertinggi, yaitu:
   a) Tinggi
   b) Menengah Tinggi
   c) Menengah
   d) Menengah Rendah
   e) Rendah

/5) Prioritas.....

3) Skema hubungan suatu risiko terhadap kriteria risiko yang menunjukkan "tingkat risiko" di atas digambarkan dalam peta tingkat risiko sebagai berikut:

Gambar: Peta Tingkat Risiko

KEMUNGKINAN (*LIKELIHOOD*)	SANGAT BESAR (5)	Risiko Rendah-Menengah 7	Risiko Menengah 12	Risiko Menengah-Tinggi 17	Risiko Tinggi 22	Risiko Tinggi 25
	BESAR (4)	Risiko Rendah 4	Risiko Rendah- Menengah 9	Risiko Menengah 14	Risiko Menengah-Tinggi 19	Risiko Tinggi 24
	SEDANG (3)	Risiko Rendah 3	Risiko Rendah- Menengah 8	Risiko Menengah 13	Risiko Menengah-Tinggi 18	Risiko Tinggi 23
	KECIL (2)	Risiko Rendah 2	Risiko Rendah- Menengah 6	Risiko Rendah- Menengah 11	Risiko Menengah-Tinggi 16	Risiko Tinggi 21
	SANGAT KECIL (1)	Risiko Rendah 1	Risiko Rendah 5	Risiko Rendah- Menengah 10	Risiko Menengah 15	Risiko Tinggi 20
		SANGAT RINGAN (1)	RINGAN (2)	SEDANG (3)	BERAT (4)	SANGAT BERAT (5)
		DAMPAK				

4) Tingkat Risiko Perusahaan digolongkan dalam 5 (lima) tingkat berdasarkan urutan tertinggi, yaitu:
   a) Tinggi
   b) Menengah Tinggi
   c) Menengah
   d) Menengah Rendah
   e) Rendah

/5) Prioritas.....

5) Prioritas Risiko

Tingkat Risiko	Tindakan
Tinggi	Risiko ditangani Divisi Pemilik Risiko dan Fungsi Pengelola Manajemen Risiko dilaporkan pada Direksi dan Dewan Komisaris, serta Rencana penanganan risiko harus segera dikelola, dan dipantau secara intensif oleh Dewan Komisaris
Menengah-Tinggi	Risiko dikelola oleh Divisi Pemilik Risiko, Rencana penanganan risiko dilakukan bersama-sama dengan Fungsi Pengelola Manajemen Risiko Risiko dan dipantau oleh Direksi
Menengah	Risiko dikelola oleh pemilik risiko dan diinformasikan serta dipantau oleh Fungsi Pengelola Manajemen Risiko
Rendah-Menengah	Risiko dikelola oleh pemilik risiko dan diinformasikan kepada Fungsi Pengelola Manajemen Risiko
Rendah	Monitor dan tindakan penanganan risiko oleh pemilik risiko

h. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan Manajemen Risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.

Pelaksanaan Manajemen Risiko mencakup: Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko, Pengukuran Risiko, Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan, serta Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian.

1) Penciptaan Lingkungan Internal

a) Direksi bertanggungjawab menanamkan nilai, menumbuhkan kesadaran, kepedulian dan keterlibatan aktif seluruh insan perusahaan, dan memelihara budaya risiko dengan berlandaskan pada prinsip manajemen risiko yang dianut perusahaan.
b) Direksi bertanggungjawab menyediakan dan mengalokasikan sumber daya yang memadai dalam penerapan manajemen risiko.
c) Insan perusahaan terlibat secara aktif dan bertanggungjawab menjalankan proses manajemen risiko.
d) Direksi melalui Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun rencana peningkatan kompetensi insan perusahaan di bidang manajemen risiko, sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
e) Direksi melalui Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun rencana penerapan manajemen risiko (*Road Map* Manajemen Risiko).
f) Direksi mengkomunikasikan kebijakan manajemen risiko kepada insan perusahaan.
g) Direksi mendefinisikan dan mengimplementasikan proses yang efektif dan efisien untuk mengkomunikasikan prinsip manajemen risiko, komitmen manajemen risiko, tujuan dan sasaran serta strategi penerapan manajemen risiko.

/h) Direksi.....

h) Direksi menugaskan Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko untuk menindaklanjuti hasil reviu manajemen, evaluasi oleh SPI, dan pengawasan oleh Dewan Komisaris.

i) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menyusun skema klasifikasi risiko kepada Direksi untuk mendapat persetujuan.

2) Penentuan Sasaran

a) Direksi menetapkan sasaran manajemen risiko yang didalamnya terkandung *risk appetite* dan *risk tolerance* sesuai visi dan misi, strategi dan tujuan manajemen risiko.

b) Direksi menetapkan *risk appetite* dengan berpedoman pada ketentuan yang berlaku dan dijadikan acuan dalam menetapkan *risk tolerance.*

c) *Risk Management* melakukan *deployment risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat ke seluruh Divisi/Unit Pemilik Risiko sesuai dengan proses *deployment key performance indicator* dan mengkomunikasikannya ke seluruh *Counterpart/Risk Taking Unit.*

d) Pimpinan *Risk Taking Unit* menyampaikan umpan balik kepada *Risk Management* terhadap *risk appetite* dan *risk tolerance* tersebut setelah diterjemahkan dan dibandingkan dengan besaran *risk appetite* dan *risk tolerance* yang sebenarnya pada *Risk Taking Unit* (Divisi/Unit Pemilik Risiko) masing-masing,

e) Umpan balik dari *Risk Taking Unit* (Divisi/Unit Pemilik Risiko) dijadikan sebagai masukan dalam reviu manajemen untuk menyempurnakan mekanisme dan metode penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance.*

3) Penetapan Konteks

a) Penetapan konteks dimaksudkan sebagai upaya pemahaman terhadap faktor internal dan eksternal Perusahaan, yang menjadi batasan/ruang lingkup proses Manajemen Risiko, mencakup:

(1) Konteks Stratejik

(a) Faktor Lingkungan internal maupun eksternal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap perusahaan.

(b) Hubungan antara aktivitas Perusahaan dengan lingkungan.

(c) Keinginan dan kepentingan *Stakeholders.*

(2) Konteks Perusahaan

Pemahaman Tujuan, Sasaran dan Strategi Perusahaan.

(3) Konteks Manajemen Risiko

Sasaran, tujuan, strategi, lingkup aktivitas/bagian perusahaan, sumber daya yang diperlukan, jangka waktu pelaksanaan, dan catatan/dokumentasi yang harus dibuat dalam penerapan proses Manajemen Risiko.

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas :

(a) Risiko yang berada di atas garis *risk tolerance* dan berada di *level high risk* menjadi perhatian penuh Direksi.

(b) Level risiko di atas garis *risk tolerance level medium* menjadi perhatian penuh General Manager dan Direksi.

(c) Risiko di bawah garis *risk tolerance level low* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan di tingkat operasional. Dalam hal penetapan konteks dapat mengacu pada :

i. Visi dan Misi Perusahaan

ii. RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan)

iii. RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)

iv. KPI (*Key Performance Indicator*) Direksi s/d KPI Divisi/Unit.

/Penetapan.....

Penetapan konteks di atas dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi dan proses-proses selanjutnya. Proses identifikasi dilakukan bersamaan dengan saat penyusunan RKAP tahun berjalan sehingga menunjukkan penerapan *Risk Based Budgeting*.

b) Penetapan Konteks Stratejik dan Konteks Perusahaan dilaksanakan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko, sedangkan Penetapan Konteks Manajemen Risiko dilaksanakan oleh masing-masing Divisi/Unit Pemilik Risiko.

c) Dalam tahap penetapan konteks, pengumpulan data/informasi dapat dilakukan antara lain dengan cara:

(1) Pengumpulan dan reviu terhadap dokumen perusahaan baik dokumen strategis maupun operasional, seperti laporan tahunan, target dan tujuan tiap bagian, sasaran kinerja, realisasi produksi, bagan perusahaan dan *job description*.
(2) Interviu/wawancara dengan kelompok atau individual yang kompeten dan relevan
(3) Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus Group Discussion*)
(4) Curah pendapat (*Brainstorming*)
(5) *Benchmarking* perusahaan dari industri yang sejenis.

d) Dalam hal penetapan konteks, diasumsikan Divisi/Pemilik Risiko dan Divisi yang membidangi Manajemen Risiko sudah memahami dengan baik mengenai keseluruhan konteks yang dimaksud diatas sehingga tidak harus melakukan pengisian dalam bentuk form.

4) Identifikasi Risiko

a) Untuk mengenali suatu peristiwa dapat terjadi dan akibat negatif yang ditimbulkannya bila peristiwa itu terjadi serta besarnya kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut mengacu pada hasil penetapan konteks, baik konteks strategis, konteks Perusahaan maupun konteks Manajemen Risiko, maka harus dilakukan identifikasi risiko baik yang berasal dari sumber internal (dari dalam Perusahaan) maupun yang berasal dari sumber eksternal (dari luar Perusahaan).

b) Identifikasi risiko dilakukan oleh Divisi/pemilik risiko yang dilakukan setiap awal tahun atau setiap adanya aktivitas baru.

c) Batasan atau ukuran dapat ditetapkan sebagai suatu risiko antara lain:

(1) Merupakan suatu proses atau kejadian di masa datang,
(2) Kejadian tersebut kemungkinan dapat terjadi ataupun kemungkinan tidak dapat terjadi (probabilitas),
(3) Jika Kejadian itu terjadi maka dapat menimbulkan kerugian,
(4) Terdapat penyebabnya.

d) Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber informasi dan teknik, yang mencakup (bila sesuai):

(1) Reviu dokumen
(2) Interviu/wawancara dengan kelompok atau individu yang kompeten dan relevan
(3) Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus Group Discussion*)
(4) *Brainstorming*
(5) *Workshop* yang difasilitasi
(6) Analisis Alur Proses Bisnis
(7) Analisis Pohon Risiko
(8) Analisis Sebab dan Akibat

e) Risiko-risiko yang telah didefinisikan dari kegiatan identifikasi risiko didokumentasikan ke dalam Formulir *Register* Risiko untuk selanjutnya dilakukan pendataan untuk dijadikan *register* risiko.

/5) Pengukuran.....

5) Pengukuran Risiko

a) Pengukuran Risiko dilakukan untuk mendapatkan gambaran bagaimana risiko-risiko yang telah didefinisikan mempengaruhi pencapaian tujuan, yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan aspek kemungkinan dan dampak sebagaimana ketentuan Kriteria Risiko.

b) Pengukuran Risiko dibuat dalam kertas kerja kompilasi pengukuran Risiko baik sebelum maupun setelah penanganan Risiko hasilnya dituangkan dalam Formulir Register Risiko.

6) Penentuan Respon Risiko

a) Manajemen mengidentifikasi pilihan respon dan mempertimbangkan efeknya, Pengelolaan Manajemen Risiko yang efektif mensyaratkan bahwa manajemen memilih respon yang diharapkan dapat membawa kemungkinan risiko dan dampak dalam toleransi risiko entitas, Manajemen harus menyadari bahwa tingkat risiko *residual* akan selalu ada.

b) Respon Risiko adalah sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi, yaitu menerima, menghindari, mengurangi dan membagi/memindahkan risiko.

c) Setiap Divisi/unit pemilik risiko memilih dan menentukan respon risiko berdasarkan ukuran *likelihood* dan dampak serta prioritas risiko.

d) Respon Risiko dituangkan dalam Formulir Register Risiko setelah pengukuran *inherent risk*.

e) Sebelum menentukan respon risiko, terlebih dahulu disepakati kategori level risiko berdasarkan skor risiko (hasil perkalian *likelihood* dan dampak) dan kriteria batas antara risiko yang tidak dapat diterima dan dapat diterima *(Risk Appetite)*

f) Respon Risiko diambil dengan tujuan untuk membawa risiko *inherent* ke tingkat yang dipertimbangkan untuk dapat diterima *(Risk Appetite)*

7) Pengendalian Risiko

a) Aktivitas pengendalian risiko dilakukan untuk mengetahui kemungkinan timbulnya risiko yang dapat menghalangi tercapainya sasaran ataupun mengetahui peluang yang ditimbulkannya sehingga dapat dilakukan langkah-langkah antisipasi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. mengurangi dampak atau memanfaatkan peluang yang ditimbulkannya.

b) Aktivitas pengendalian harus dilaksanakan secara konsisten pada setiap tingkatan organisasi dan fungsi perusahaan untuk menjaga agar tingkat risiko berada dalam batas toleransi

c) Fungsi Manajemen Risiko melaporkan pelaksanaan aktivitas pengendalian risiko yang telah ditetapkan kepada Direktur Utama.

d) SPI mengevaluasi aktivitas pengendalian risiko yang ditetapkan oleh manajemen dan pelaksanaannya secara periodik.

e) Rencana Pengendalian Risiko dituangkan dalam Formulir Register Risiko sedangkan pemantauannya dilakukan oleh Fungsi Manajemen Risiko dan Divisi/Unit pemilik risiko

8) Pengkomunikasian Risiko

a) Komunikasi harus meningkatkan kesadaran tentang pentingnya dan relevansi Pengelolaan Manajemen Risiko yang efektif, mengkomunikasikan *Risk Appetite* & *Risk Tolerance*.

/b) Komunikasi.....

b) Komunikasi harus memastikan setiap fungsi dapat mengkomunikasikan informasi berbasis risiko, penyajian informasi secara signifikan dapat mempengaruhi bagaimana ditafsirkan dan bagaimana risiko serta peluang yang terkait dipandang. Ketentuan dalam proses pengkomunikasian adalah sebagai berikut :

(1) Setiap Divisi/Unit Pemilik risiko menyusun dan menyampaikan laporan *Risk Self Assesment* dan aktivitas pengendalian risiko kepada Fungsi Manajemen Risiko

(2) Fungsi Manajemen Risiko mengkomunikasikan risiko dari Divisi/Unit Pemilik Risiko kepada Direksi

(3) Fungsi Manajemen Risiko mengkomunikasikan risiko korporat kepada Direksi dan kebijakan Manajemen Risiko kepada seluruh Divisi/unit pemilik risiko

(4) Direksi bertanggungjawab untuk memastikan terlaksananya :

(a) Proses reviu berkala pencapaian sasaran kinerja korporat dilaksanakan pada setiap tingkatan Divisi/Unit pemilik risiko sesuai dengan lingkup tugas dan tanggung jawab serta sasaran tiap Divisi/Unit

(b) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan untuk setiap tindakan dan proses yang dilakukan Korporat maupun oleh Divisi/Unit pemilik risiko dalam melaksanakan tugasnya

c) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko secara berkala (setiap 6 bulan) dan sewaktu-waktu terdapat perubahan yang signifikan harus mengkomunikasikan (mengungkapkan) Daftar Risiko dan Rencana Tindak Lanjut Risiko kepada Direksi berupa rangkuman atas kedua daftar tersebut.

d) Risiko yang dilaporkan adalah risiko ekstrem, tinggi dan moderat.

e) Sewaktu-waktu bila diinstruksikan oleh Direksi, Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko melakukan pengungkapan risiko kepada pemegang kepentingan lainnya dengan tembusan kepada SPI.

f) Divisi yang membidangi Manajemen Risiko memberikan konsultasi untuk membantu unit-unit kerja terutama dalam mengidentifikasi dan melakukan analisis risiko.

g) SPI memberikan konsultasi bila diperlukan oleh Divisi yang membidangi Manajemen Risiko.

h) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan SPI menjalankan konsultasi dengan memberikan layanan fasilitasi untuk memandu dan menjadi narasumber tentang ketentuan yang digunakan untuk analisis risiko.

i) Konsultasi juga dapat dilakukan dengan membantu para pimpinan unit kerja memberikan pengetahuan Manajemen Risiko kepada bawahannya melalui pelatihan pengenalan Manajemen Risiko.

9) Monitoring Risiko

Manajemen Risiko perusahaan secara keseluruhan dimonitor dan perubahan dibuat jika diperlukan untuk perbaikan yang berkelanjutan dan meyakinkan bahwa perubahan situasi tidak mengubah prioritas risiko, dalam hal *monitoring* :

a) Setiap Divisi/Unit Pemilik risiko memonitor risiko yang ada pada Divisi/Unitnya masing-masing dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko.

b) Fungsi Manajemen Risiko melakukan reviu dan pengawasan terhadap efektivitas, efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko secara periodik dan melaporkannya kepada Direksi.

c) Reviu manajemen digunakan untuk merencanakan penyempurnaan kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko.

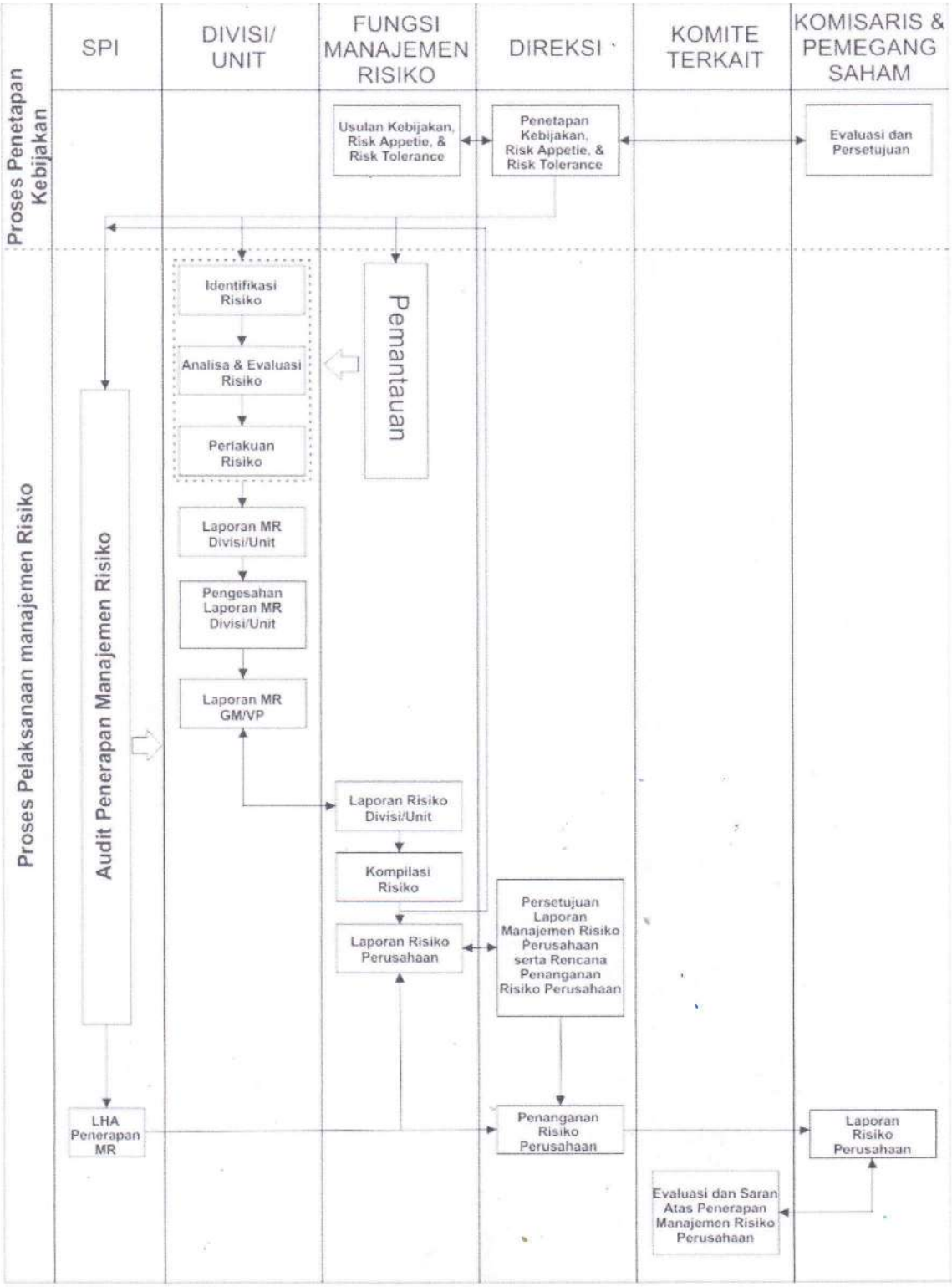
d) SPI menyusun rencana kegiatan evaluasi Manajemen Risiko sebagai bagian dari Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

e) SPI.....

f) SPI melaporkan hasil kegiatan evaluasi Manajemen Risiko kepada Direksi dengan tembusan Dewan Komisaris.

g) Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan atas kepatuhan Direksi terhadap kebijakan Manajemen Risiko.

i. Pelaporan Penerapan Manajemen Risiko



Gambar. Penerapan Manajemen Risiko

/1) Mekanisme.....

1) Mekanisme Pelaporan:
   a) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko menerima laporan bulanan dari Divisi/Unit Pemilik Risiko.
   b) Laporan dari Divisi/ Unit Pemilik Risiko dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perusahaan.
   c) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko kepada Direksi secara berkala (bulanan dan tahunan).
   d) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan tersebut oleh Direksi dilaporkan kepada Dewan Komisaris.
   e) Dewan Komisaris memberikan tanggapan serta saran perbaikan atas laporan penerapan Manajemen Risiko yang disampaikan oleh Direksi.

2) Jenis Pelaporan
   a) Divisi Pemilik Risiko, meliputi:
      (1) Laporan Profil Risiko Divisi Pemilik Risiko, yang memuat Register Risiko, Peta Risiko, Daftar Prioritas Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko.
      (2) Laporan Peristiwa Risiko Divisi Pemilik Risiko, yang akan menjadi *database* risiko perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi.
      (3) Laporan Produk dan Aktivitas Baru Divisi Pemilik Risiko, Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini memuat antara lain:
         (a) Nama produk/aktivitas baru.
         (b) Uraian singkat produk dan proses aktivitas baru.
         (c) Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru
      (4) Laporan Kejadian Luar Biasa di Divisi Pemilik Risiko
   b) Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko, meliputi :
      (1) Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko (*Action Plan*),
      (2) Laporan Realisasi Penerapan Manajemen Risiko,
      (3) Laporan Profil Risiko Perusahaan
      (4) Laporan Produk dan Aktivitas Baru:
      (5) Laporan Kejadian Luar Biasa
   c) Direksi, meliputi:
      (1) Profil Risiko Perusahaan
      (2) Informasi Produk dan Aktivitas Baru
      (3) Laporan Kejadian Luar Biasa

3) Laporan yang disampaikan harus bersifat objektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten, konstruktif dan disampaikan tepat waktu, sehingga laporan tersebut benar-benar bermanfaat untuk pengambilan keputusan penting.

4) Periode pelaporan
   a) Periode pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan sebagai berikut :
      (1) Laporan Profil Risiko Divisi Pemilik Risiko disusun setiap 1 (satu) bulan, disampaikan melalui form Manajemen Risiko pada form penyusunan RKAP.
      (2) Laporan Monitoring Risiko Divisi Pemilik Risiko. Waktu pelaporannya disampaikan setiap bulan kepada Divisi yang membidangi Manajemen Risiko dan selambat-lambatnya 2 (dua) minggu pada bulan berikutnya.
      (3) Laporan Profil Risiko Perusahaan disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan dituangkan pada RKAP setiap tahun.
      (4) Laporan *Risk Appetite dan Tolerance* disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Divisi/Unit yang membidangi Manajemen Risiko dan dituangkan pada RKAP setiap tahun.

/(5) Laporan.....

(5) Laporan Monitoring Risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan setiap bulan oleh Divisi yang membidangi Manajemen Risiko kepada Direksi.
(6) Laporan Monitoring Manajemen Risiko kepada Komisaris. Waktu pelaporannya disampaikan setiap bulan oleh Direksi dan disiapkan oleh Divisi yang membidangi Manajemen Risiko.

j. Reviu Manajemen dan Evaluasi Manajemen Risiko

1) Evaluasi dan kaji ulang proses Manajemen Risiko oleh fungsi Manajemen Risiko dan SPI secara berkala dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
   a) Frekuensi dan cakupan evaluasi serta kaji ulang disesuaikan dengan eksposur risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis yang dilakukan serta kecepatan perubahan dalam metode pengukuran dan pengelolaan risiko
   b) Kaji ulang ini sebaiknya dilengkapi dengan kaji ulang oleh pihak eksternal yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko
   c) Evaluasi dan kaji ulang terhadap pengukuran risiko sekurang-kurangnya harus mencakup :
      (1) Metodologi, Model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur risiko dan menetapkan batasan (*limit*) eksposur risiko.
      (2) Perbandingan antara hasil dari model pengukuran risiko menggunakan simulasi atau proyeksi dimasa mendatang dengan hasil sebenarnya.
      (3) Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.
      (4) Perbandingan antara struktur batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan eksposur aktual.
2) Pengukuran eksposur dan batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan perusahaan

k. Peningkatan Kompetensi di Bidang Manajemen Risiko

1) Direksi berkewajiban untuk melakukan upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia terkait dengan manajemen risiko.
2) Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai melalui jalur pendidikan dan pelatihan serta jalur penugasan khusus guna pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan, pemenuhan kompetensi, dan sekaligus pengembangan karier pegawai.
3) Peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko dilakukan melalui pelatihan, *on the job training, workshop* dan *benchmarking*.

5. PROSEDUR KERJA

a. Prosedur kerja manajemen risiko untuk memandu pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
   1) Prosedur Penyusunan dan Pelaporan Monitoring Manajemen Risiko
   2) Prosedur Informasi dan Komunikasi Manajemen Risiko
b. Prosedur kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 5 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

6. INSTRUKSI KERJA

a. Instruksi Kerja pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
   1) Instruksi Kerja Penetapan *Risk Appetite*
   2) Instruksi Kerja Penetapan *Risk Tolerance*
   3) Instruksi Kerja Identifikasi Peristiwa Risiko (Level Korporat/Divisi)
   4) Instruksi Kerja Penyusunan Daftar Risiko (Level Korporat/Divisi)
   5) Instruksi Kerja Pengukuran Level Risiko

/6) Instruksi.....

6) Instruksi Kerja Database Peristiwa Risiko
7) Instruksi Kerja Penyusunan Rencana dan Realisasi Penanganan Risiko Tambahan
8) Instruksi Kerja Penyusunan laporan Penerapan Manajemen Risiko
9) Instruksi Kerja Penyusunan laporan Penerapan Manajemen Risiko Divisi/Unit
10) Instruksi Kerja Reviu Manajemen Risiko
11) Instruksi Kerja Tata Cara Penilaian Manajemen Risiko
12) Instruksi Kerja Pemberian Penilaian Pada Kuisioner Budaya Sadar Risiko (*Risk Awareness Culture*)

b. Instruksi Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 6 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

7. FORMULIR DAN LAPORAN

a. Formulir dan Laporan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:
   1) Formulir Kompilasi Pengukuran Risiko (Sebelum/Setelah Pengendalian)
   2) Formulir Register Risiko
   3) Formulir Rencana dan Jadwal Pengendalian Risiko

b. Formulir dan Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat 7 huruf a ditetapkan tersendiri sesuai ketentuan sistem manajemen.

PT PINDAD **DEWAN KOMISARIS**	**PT PINDAD** **DIREKSI**
DUDUNG ABDURACHMAN **KOMISARIS UTAMA**	**ABRAHAM MOSE** **DIREKTUR UTAMA**