VTP LOGISTICS
Mitra Solusi Logistik

PT. VARUNA TIRTA PRAKASYA (Persero)
KANTOR PUSAT :
Perkantoran Plaza Pasific Blok B-1 No.1
Jl. Boulevard Barat Raya Kelapa Gading
Jakarta 14240 - INDONESIA
Telp : 62-21 4584 7560 (Hunting)
Fax : 62-21 4584 7552
Email : vtp@vtp.co.id

KEPUTUSAN DIREKSI PT VARUNA TIRTA PRAKASYA (PERSERO)

NOMOR : KD. 074/KP.402/VTP-2021

TENTANG

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

PT VARUNA TIRTA PRAKASYA (PERSERO)

Menimbang :

a. Bahwa prinsip *Good Corporate Governance* merupakan kaidah, norma ataupun pedoman yang diperlukan dalam sistem pengelolaan Perusahaan yang sehat;
b. Bahwa dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* perlu dilakukan pengkajian dan pengelolaan Risiko usaha dengan melakukan identifikasi, analisis, penilaian dan pengelolaan risiko;
c. Bahwa dalam pengelolaan Risiko perlu mempertimbangkan pencapaian sasaran Perusahaan dan pengelolaan Risiko yang terintegrasi dengan struktur organisasi;
d. Bahwa untuk memastikan pengelolaan Risiko Perusahaan secara terstruktur dan sistematis, maka perlu adanya kebijakan pokok pengelolaan Risiko yang tertuang dalam suatu Keputusan Direksi;
e. Bahwa pengelolaan Risiko Perusahaan sebagaimana diatur dalam SOP Nomor SP/SPR/003 tanggal 1 Juli 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di PT Varuna Tirta Prakasya (Persero);
f. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dalam huruf a,b,c,d dan e perlu diatur dan ditetapkan ketentuan tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi.

Mengingat :

a. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang

Penerapan Tata Kelola yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;

b. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;

c. Akte Pendirian perusahaan PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) yang tercantum dalam Akta Notaris Imas Fatimah, SH., Nomor : 6, Tanggal 7 Januari 1977 Notaris di Jakarta yang mendapatkan Pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia, Nomor Y.A. 5/558/15, Tanggal 18 November 1977, serta perubahan Anggaran Dasar terakhir oleh Notaris David, SH. Nomor : 40, tanggal, 13 Agustus 2008 dan Perubahan susunan penanggung jawab Perusahaan Akte Notaris Pratitha Listu Lokahita, SH. Nomor : 01, tanggal, 12 Juli 2021

Memperhatikan : Standar ISO 31000:2018 tentang Manajemen Risiko yang berlaku sejak Februari 2018 merupakan standar untuk desain penerapan dan pemeliharaan Risiko pada seluruh organisasi sehingga memungkinkan penerapan Manajemen Risiko terintegrasi (*enterprise risk management*).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **Keputusan Direksi PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Varuna Tirta Prakasya (Persero)**

BAB I
PENDAHULUAN
Pasal 1
Pengertian

Dalam Keputusan Direksi ini yang dimaksud dengan :

1. Perusahaan adalah PT Varuna Tirta Prakasya (Persero).
2. Direksi adalah Direksi PT Varuna Tirta Prakasya (Persero).
3. *Stakeholder* adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan Perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung, yaitu Pemegang Saham, Komisaris, Direksi dan Karyawan serta Pemerintah, Kreditur dan pihak yang berkepentingan lainnya.
4. *Good Corporate Governance* selanjutnya disingkat GCG adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ Perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas Perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.
5. Risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran perusahaan, serta dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya kerugian (*down side*).
6. Nilai Perusahaan adalah visi perusahaan yang mengandung di dalamnya misi dan nilai-nilai yang dianut.
7. Konteks Eksternal adalah lingkungan eksternal tempat organisasi berusaha mencapai sasarannya, dimana konteks eksternal meliputi Lingkungan budaya, politik, ekonomi, hukum, peraturan-peraturan, teknologi, keuangan, alam dan persaingan usaha. Baik ini secara nasional, internasional, maupun lokal Persepsi dan nilai-nilai para pemangku kepentingan eksternal.
8. Konteks Internal adalah lingkungan internal organisasi dimana dilakukan upaya untuk mencapai sasarannya meliputi Kemampuan organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan, Sistem informasi, alur informasi dan proses pengambilan keputusan baik formal maupun informal, Kebijakan, sasaran dan

strategi untuk mencapainya, Persepsi, nilai-nilai dan budaya organisasi-Standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi-Struktur.

9. Pemilik Risiko selanjutnya disebut *Risk Owner* adalah pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan suatu risiko, baik berupa individu maupun kelompok/organisasi.
10. *Risk Officer* adalah pegawai pada setiap Divisi/Kantor Cabang/Kantor Perwakilan yang ditunjuk untuk menjalankan peran fungsional untuk membantu unit pemilik risiko dalam menjalankan proses manajemen risiko di unit kerjanya masing-masing
11. Manajemen Risiko adalah proses yang diterapkan dalam penyusunan strategi di seluruh organisasi, yang dirancang untuk mengidentifikasi Risiko-Risiko yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran-sasarannya, dan mengelola Risiko-Risiko tersebut berada dalam tingkat yang dapat diterima, serta untuk memberikan kepastian bahwa tujuan dan sasaran organisasi akan tercapai.
12. Dampak Risiko adalah bentuk materialitas dan lama pengaruh *negative* Risiko terhadap pencapaian tujuan.
13. Eksposur adalah besaran risiko yang berpotensi ditanggung oleh satu entitas dimana besaran risiko diukur berdasarkan *likelihood* dan besarnya kerugian yang akan ditanggung apabila risiko tersebut terjadi (*impact*).
14. Tingkat Eksposur Risiko adalah besaran risiko meliputi Risiko ekstrim, tinggi, moderat, rendah dan sangat rendah yang dipengaruhi oleh tingkat kemungkinan jenis risiko yang akan terjadi dan tingkat dampak risiko yang akan terjadi mencakup materialitas dan lama pengaruh *negative* risiko terhadap pencapaian tujuan.
15. Level Risiko adalah tingkat risiko secara rinci berdasarkan pada nilai Tingkat Eksposur Risiko.
16. Asesmen Risiko Mandiri (*Risk Self Assessment*) adalah kegiatan penaksiran Risiko secara mandiri oleh *Risk Owner* yang meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi Risiko, pengukuran Risiko dan penyusunan prioritas yang diperlukan untuk menentukan pengendalian yang diperlukan.
17. Formulir Asesmen Risiko Mandiri selanjutnya disingkat Formulir ARM adalah kertas kerja yang diperuntukkan untuk Asesmen Risiko oleh *Risk Owner*.

18. Asesmen Risiko (*Risk Assesment*) adalah proses penilaian dan pengukuran Tingkat Eksposur Risiko.
19. Pengendalian Risiko adalah kecukupan dan efektifitas pengendalian untuk menangani risiko yang dihadapi.
20. Selera risiko (*Risk Appetite*) adalah merupakan realitas yang dipertimbangkan dalam pengelolaan risiko sebagai acuan respon terhadap risiko. Selera risiko direpresentasi dalam bentuk pilihan respon terhadap risiko dan penentuan toleransi risiko.
21. Toleransi risiko (*Risk Tolerance*) adalah tingkat penyimpangan negative dari tujuan yang dapat diterima.
22. Pernyataan Selera Risiko adalah dokumen yang memuat keputusan selera risiko Direksi.
23. Risiko *Residual* adalah tingkat dan ukuran risiko tertentu setelah mempertimbangkan pengendalian yang ada.
24. Profil Risiko adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko.
25. Budaya Sadar Risiko (*Risk Awarness Culture*) adalah cara-cara manajemen dan seluruh karyawan perusahaan dalam memahami adanya risiko, serta menyadari bahwa perilaku dan persepsi mereka terhadap risiko akan berpengaruh pada bagaimana risiko tersebut dikelola atau kumpulan sikap, nilai dan praktik bersama yang mencirikan bagaimana sebuah entitas mempertimbangkan risiko dalam aktivitas kesehariannya.
26. Aplikasi Manajemen Risiko adalah suatu perangkat lunak yang diciptakan untuk menunjang implementasi Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan.
27. *Cost Benefit Analysis* selanjutnya disingkat CBA adalah proses sistematis untuk menghitung dan membandingkan manfaat dengan biaya sebuah keputusan, kebijakan atau lebih luasnya lagi sebuah proyek.
28. Penanganan Risiko (*Risk Treatment*) adalah tahapan yang dilakukan setelah tahap Asesmen Risiko. Dalam tahap ini dilakukan penentuan terhadap Penanganan yang akan dilakukan terhadap risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi.
29. Daftar Risiko (*Risk Register*) adalah kumpulan jenis-jenis risiko yang sudah diidentifikasi oleh *Risk Owner*, daftar tersebut dapat dilengkap dengan hasil Asesmen Risiko beserta rencana mitigasinya.

Pasal 2

Latar Belakang, Tujuan dan Fungsi Penerapan Manajemen Risiko

1. Latar Belakang

   Setiap organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang berorientasi laba (*profit oriented*) didirikan dengan tujuan memberikan nilai tambah bagi para stakeholder, salah satunya dengan maksimalisasi laba. Pencapaian tujuan organisasi tersebut senantiasa akan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang tidak dapat diperkirakan,baik perubahan pada lingkungan ekstern maupun intern. Dengan kata lain, manajemen bekerja dalam ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang berdampak pada tujuan organisasi secara umum disebut sebagai risiko.

   Dalam perkembangannya, risiko mengalami perluasan skala aktivitas sebagai bagian integral dari manajemen bisnis. Seluruh anggota organisasi harus memiliki kesadaran dan kepedulian atas risiko serta mengelola risiko yang dihadapi organisasi sesuai batas kewenangan masing-masing. Dengan demikian, risiko dan manajemen risiko harus ditempatkan dalam perspektif seluruh-organisasi (*organization-wide*).

   Penerapan manajemen risiko bukanlah suatu proses yang terpisahkan dari kegiatan utama ataupun proses lain perusahaan, namun menjadi bagian yang tak terpisahkan dari tanggung jawab manajemen, dalam memastikan tercapainya sasaran organisasi. Berdasarkan hal tersebut manajemen risiko harus terintegrasi dalam tatakelola perusahaan agar lebih memberikan kepastian terhadap pencapaian sasaran dan mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

2. Tujuan

   Pedoman Penerapan Manajemen Risiko ini bertujuan untuk dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan Risiko di dalam Perusahaan, yaitu penciptaan dan perlindungan Nilai Perusahaan, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap kegiatan Perusahaan pada level-level tertentu telah mempertimbangkan Risiko yang signifikan dan telah mempersiapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi risiko tersebut agar implementasi Manajemen Risiko dilakukan secara efektif dan efisien

serta mengikuti prinsip-prinsip GCG sehingga diperoleh hasil yang diharapkan oleh Perusahaan.

3. Fungsi Penerapan Manajemen Risiko

Fungsi dari penerapan Manajemen Risiko adalah merupakan salah satu bentuk penerapan GCG, yang berkaitan dengan upaya-upaya yang perlu dilakukan manajemen dalam hal kebijakan, pengendalian serta pengelolaan risiko yang dijalankan, dengan mengupayakan hal-hal sebagai berikut :

a. Menghindari kerugian yang tidak diharapkan dan meningkatkan efisiensi kegiatan operasi.
b. Mengefisiensikan penggunaan modal.
c. Memenuhi kebutuhan stakeholder.
d. Menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan.
e. Menghindari praktik penyuapan yang meliputi 4N yaitu No *Bribery* (hindari/menolak segala bentuk suap menyuap dan pemerasan), *No Kickback* (hindari/menolak meminta komisi, tanda terima kasih baik dalam bentuk uang dan dalam bentuk lainnya), *No gift* (hindari/menolak penerimaan/pemberian hadiah atau gratifikasi yang bertentangan dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku), *No Luxurious Hospitally* (hindari/menolak penyambutan dan jamuan yang berlebihan)

Pasal 3
Ruang Lingkup

Keputusan Direksi ini berlaku untuk setiap kegiatan dalam proses bisnis dalam rangka pencapaian visi, misi dan sasaran Perusahaan yaitu termasuk dan tidak terbatas pada :

1. Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
2. Manajemen Keuangan Perusahaan;
3. Proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia;
4. Perubahan struktur organisasi perusahaan;
5. Pengembangan Usaha;
6. Kerja sama bisnis (partnership);
7. Pembentukan anak perusahaan dan usaha patungan;
8. Kebijakan Direksi yang bersifat strategis (perubahan visi, misi, values, rencana strategis dan pencitraan perusahaan);
9. Kegiatan rutin yang dijalankan oleh unit bisnis.

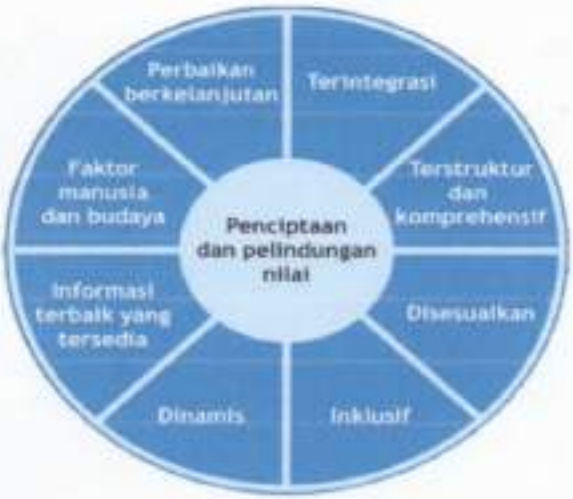
BAB II

PEDOMAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 4

Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko adalah hal-hal yang menjadi dasar pengembangan dan penerapan sistem manajemen risiko sekaligus sebagai parameter untuk menilai tingkat kematangan sistem dalam penerapan manajemen risiko. Manajemen risiko bertujuan untuk menciptakan nilai tambah dan melindungi Perusahaan. Dengan menerapkan Manajemen Risiko, Perusahaan dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Penerapan Manajemen Risiko pada PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) berdasarkan prinsip ISO 31000:2018, sebagai berikut :



Gambar 1 Prinsip Manajemen Risiko

1. Prinsip-prinsip yang menjadi panduan dasar bagi setiap pemilik unit risiko
   a. Manajemen risiko harus **terintegrasi** (*Integrated*) ke dalam proses bisnis perusahaan :
      1) Setiap pejabat di semua level organisasi merupakan penanggungjawab risiko yang memiliki otoritas dan kewenangan untuk mengelola risiko pada unit kerja yang dipimpinnya;
      2) Proses manajemen risiko tidak dapat berdiri sendiri dan terpisah dari proses bisnis inti maupun proses penunjangnya, karena itu setiap penanggungjawab

pemilik risiko harus menjadikan manajemen risiko sebagai bagian integral dari setiap proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Manajemen risiko adalah khas/**disesuaikan**(*Customized*) untuk penggunanya

Setiap penanggung jawab risiko masing-masing unit di semua level organisasi harus memastikan bahwa risiko diidentifikasi dan dikelola pada unit kerja yang dipimpinnya merupakan risiko yang bersumber dari dan diukur berdasarkan kriteria yang relevan dengan konteks eksternal dan internal unit kerjanya dan berkaitan dengan sasaran organisasi.

2. Prinsip-prinsip pengelolaan risiko yang menjadi dasar pembentukan infrastruktur penunjang bagi pemilik risiko

a. **Penciptaan dan pelindungan nilai**

Manajemen risiko menciptakan nilai dan melindungi nilai dengan cara membantu perusahaan untuk mencapai sasarannya. Manajemen risiko membantu dengan cara mengidentifikasi dan menanggulangi faktor eksternal dan internal suatu organisasi yang menyebabkan ketidakpastian yang berhubungan dengan sasaran.

b. Manajemen risiko harus **inklusif (*Inclusive*)**

1) Melibatkan peran serta para pemangku kepentingan yaitu pengetahuan, pandangan, dan persepsi para pemangku kepentingan sebagai bahan pertimbangan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.

2) Melibatkan peran serta dari semua pejabat pengambil keputusan disemua level dan bagian organisasi secara proporsional dan tepat waktu.

c. Manajemen Risiko harus **Terstruktur dan Komprehensif (*Structured and Comprehensive*)**

1) Memberikan kontribusi untuk efisiensi perusahaan terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur;

2) Memberikan hasil (*output*) yang konsisten dan andal (reliable) sehingga dapat diperbandingkan dengan pihak lain.

d. Manajemen Risiko berdasarkan **Informasi Terbaik Yang Tersedia (*Best Available Information*)**

9) Melakukan kaji ulang Daftar Risiko unitnya secara berkala.
10) Melaporkan secara berkala profil risiko unit kerja kepada *Corporate Secretary and Risk Management* dalam bentuk register risiko.
11) Melaporkan secara sistematis (jelas,wajar,dan tepat waktu) kepada Direksi setiap perubahan konteks (lingkungan) bisnis yang dapat memicu perubahan profil risiko pada unit kerja yang dipimpinnya.

c. *Corporate Safety & Risk Management*

Merupakan bagian dari *Coporate Secretary* yang bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko yang dilaksanakan secara periodik dan atas setiap adanya peluang project.

Adapun bagian *Corporate Safety & Risk Management* mempunyai fungsi dan tugas utama sebagai berikut :

1) Merancang dan mengembangkan mekanisme pemantauan penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan.
2) Memantau koordinasi pelaksanaan Manajemen Risiko di masing-masing unit bisnis dan pelaksana program.
3) Memberikan kontribusi analisis Risiko dalam proses perencanaan strategis Perusahaan.
4) Melakukan analisis pencapaian tujuan strategis Perusahaan.
5) Membuat format dan formula kriteria risiko korporat serta kriteria risiko unit kerja, dan mengusulkannya kepada Direksi.
6) Menjadi fasilitator dan katalisator dalam penerapan system manajemen risiko terintegrasi yang dilakukan oleh para penanggung jawab unit risiko. Selanjutnya memastikan bahwa penanggung jawab unit risiko serta jajarannya memiliki kompetensi yang memadai untuk mengelola risiko sesuai ketentuan dalam Pedoman Manajemen Risiko.
7) Mengumpulkan dan mengolah data informasi Manajemen Risiko serta melakukan analisis untuk disampaikan kepada Direksi.
8) Menyusun dan merevisi Keputusan Direksi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko untuk diberlakukan di organisasi atas persetujuan Direksi.
9) Mengelola dokumen-dokumen terkait Asesmen Risiko dari seluruh unit bisnis/kerja

Perusahaan.

10) Mengumpulkan Daftar Risiko (termasuk dokumen-dokumen pendukungnya) dan merangkumnya menjadi Daftar Risiko tingkat korparasi untuk dilaporkan kepada Direksi secara berkala dan sewaktu-waktu bila terdapat perubahan yang signifikan.
11) Melaporkan kepada Direksi bila melihat unit telah menerima Risiko melampaui batas Toleransi Risiko yang dapat diterima organisasi.
12) Bila perlu, menjadi konsultan terhadap unit (untuk meningkatkan kemampuan unit melakukan asesmen risiko).
13) Melakukan penilaian atas pelaksanaan Manajemen Risiko di seluruh level, apakah telah sesuai dengan Keputusan Direksi penerapan Manajemen Risiko yang sudah ditetapkan.
14) Melakukan kaji ulang pemantauan, dan evaluasi atas penerapan Manajemen Risiko di seluruh unit Perusahaan.

d. Satuan Pengawasan Intern (SPI) merupakan katalisator dan konsultan internal Perusahaan dalam melaksanakan pengelolaan Risiko, dengan peranan sebagai berikut:
1) Sebagai konsultan bagi manajemen dengan memberikan jasa berikut :
   a) Memfasilitasi penaksiran Risiko;
   b) Melakukan konsultasi optimalisasi respon terhadap Risiko;
   c) Melakukan konsultasi aktivitas pengendalian atas pengelolaan Risiko;
   d) Melakukan kaji ulang kecukupan pertimbangan Risiko dalam pengambilan keputusan strategis penting;
   e) Melakukan kaji ulang penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
2) Bersama bagian *Corporate Safety & Risk Management* melakukan pemantauan dan kaji ulang secara berkala atas pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan.
3) Memberikan masukan terhadap kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan.
4) Mengaudit pelaksanaan Asesmen Risiko dan Penanganan Risiko di seluruh unit dengan melakukan audit berbasis Risiko.
5) Melakukan verifikasi atas kualitas proses asesmen risiko, status perlakuan risiko dan pelaporan risiko.
6) Melaporkan kepada Direksi bila melihat unit telah menerima Risiko melampaui

batas Toleransi Risiko yang dapat diterima organisasi atau batas Toleransi Risiko yang wajar.

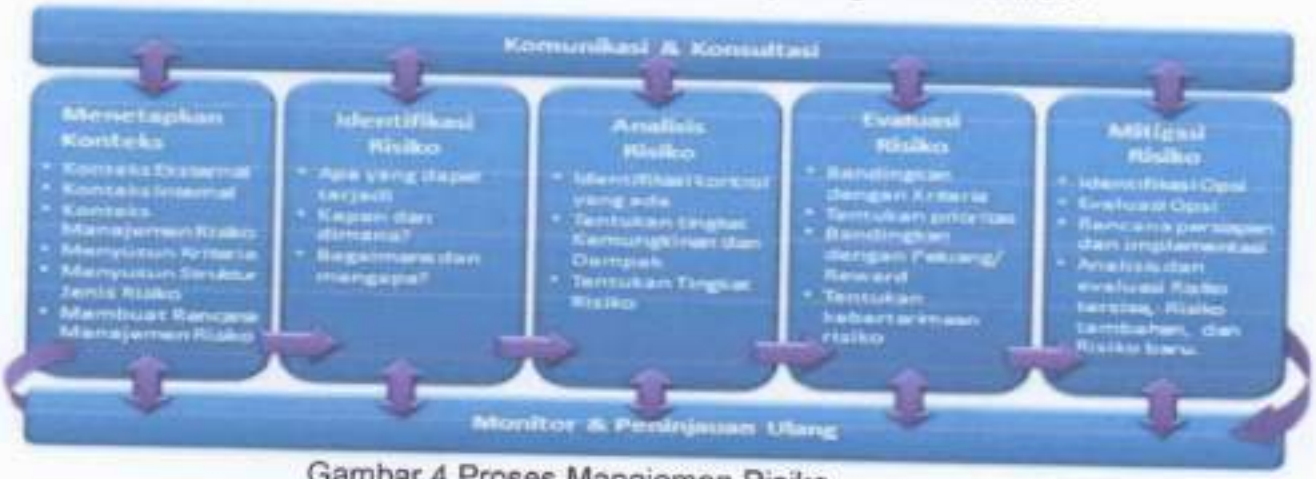
7) Sebagai pihak yang independen terhadap unit, Satuan Pengawasan Intern dapat membantu manajemen terutama dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan Risiko dan review laporan pengelolaan Risiko.
8) Bersama dengan bagian *Corporate Safety & Risk Management* melaksanakan penyusunan Daftar Risiko.

Pasal 7

Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko adalah cara sistematis mengelola risiko, yang diawali dengan menetapkan konteks agar unit pemilik risiko dan jajarannya dapat mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengendalikan risiko mereka, berkomunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka memantau dan mengkaji setiap elemen dari proses manajemen risiko itu sendiri.

Proses Manajemen Risiko terdiri dari tujuh tahap yang berbeda tapi saling terkait dalam proses manajemen risiko, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4 Proses Manajemen Risiko

1. Komunikasi dan Konsultasi *(Communication &Consultation)*

   Kegiatan komunikasi dan konsultasi merupakan proses interaktif yang berkesinambungan dan berulang antara Perusahaan dan *stakeholder* terkait informasi dan pendapat mengenai Risiko dan bagaimana usaha pengelolaan dapat dilakukan,

khususnya terkait pengambilan keputusan atau penentuan langkah tertentu dalam menangani suatu Risiko, baik yang berhubungan dengan aktivitas dan/atau transaksi usaha yang dilakukan unit bisnis/divisi/unit kerja/proyek. Komunikasi dan konsultasi harus dibangun sejak tahap awal proses manajemen risiko,mencakup masalah berkaitan dengan risiko itu sendiri, penyebabnya, dampaknya dan pengukuran yang diambil untuk perlakuan risiko.

Komunikasi dilakukan untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap Risiko, sementara konsultasi untuk mendapatkan umpan balik dan informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan.

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain :

a. Rapat berkala;
b. Rapat *insidential;*
c. *Focused Group Discussion;* dan
d. Forum pengelola Risiko

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan harus dilakukan terus menerus dan mencakup keseluruhan proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk :

a. Menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses manajemen risiko;
b. Memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
c. Memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan;
d. Membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

Komunikasi dan Konsultasi membantu :

a. Mengidentifikasi risiko;
b. Meningkatkan pemahaman akan risiko;
c. Mengatasi kesalahpahaman;
d. Memastikan bahwa beragam tujuan, sudut pandang, tata nilai dan perspektif lainnya dari stakeholder adalah dimengerti dan dipertimbangkan;

e. Memungkinkan para stakeholder memahami sudut pandang dan perspketif organisasi.

1. Komunikasi

Komunikasi yang jelas dan efektif diperlukan untuk memastikan bahwa pihak yang tepat menerima informasi yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang terbaik dan melaksanakan akan tanggungjawab manajemen risiko mereka.

Pihak yang berbeda dalam perusahaan akan memiliki kebutuhan informasi yang berbeda. Misalnya, pegawai yang bertanggungjawab untuk melakukan tindakan pengendalian terhadap risiko perlu memahami akuntabilitas mereka, alasan yang rasional dalam mengambil keputusan, dan alasan suatu tindakan perlu dilakukan.

Pemangku kepentingan internal lainnya seperti Direksi, Dewan Komisaris, Komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris, dan Manajemen Senior, memiliki kebutuhan yang khas akan informasi, misalnya tentang bagaimana risiko dikelola dan dilaporkan. Rencana komunikasi dikembangkan sejak awal pelaksanaan proses manajemen risiko, dan ditinjau ulang secara teratur dan direvisi untuk memastikan telah mencerminkan perubahan konteks eksternal, internal, dan konteks manajemen risiko.

2. Konsultasi

Tujuan konsultasi adalah mencari informasi yang melibatkan pertukaran informasi dua arah. Perlu dipastikan bahwa pihak-pihak yang melakukan konsultasi memahami dengan benar apa yang ditanyakan dan bagaimana respon mereka ditangani atau diselesaikan. Unit Kerja Pemilik Risiko perlu berkonsultasi dengan para *stakeholder* internal dan eksternal sehingga :

a. Konteks dimana Perusahaan atau Unit kerjanya, dapat sepenuhnya dipahami.
b. Kepentingan *stakeholder* dipahami dan menjadi pertimbangan.
c. Semua risiko yang bersumber dari *stakeholder* dapat diidentifikasi.
d. Bidang keahlian berbeda yang terwakili pada saat menganalisis dan mengevaluasi risiko.
e. Sudut pandang yang berbeda turut dipertimbangkan.
f. Ada dukungan bagi penyusunan rencana mitigasi risiko dan implementasinya.

Konsultasi dapat bersifat formal atau informal. Proses konsultasi formal dilakukan pada saat penyusunan perencanaan strategis, presentasi kepada manajemen, pertimbangan kajian risiko dalam bentuk nota dinas, risalah rapat evaluasi risiko; kuesioner, survei, asesmen, wawancara dan diskusi kelompok terfokus. Konsultasi formal memastikan kebutuhan *stakeholder* dan hal yang menjadi perhatian mereka ditindak-lanjuti secara terstruktur, dan membentuk suatu pengambilan keputusan yang siap di-audit. Konsultasi informal dapat mencakup *meeting* informal, *workshop*, *email*, *socialmedia*, *update*, laporan, *briefing* dan wawancara.

Peran Konsultasi adalah :

a. Membantu menetapkan konteks secara tepat;
b. Memastikan keinginan para stakeholder dapat dipahami dan dipertimbangkan;
c. Membantu memastikan bahwa risiko cukup teridentifikasi;
d. Memberikan bidang keahlian berbeda yang terwakili pada saat menganalisa risiko;
e. Memastikan perbedaan pandangan dipertimbangkan secara tepat saat mengidentifikasi kriteria risiko dan mengevaluasi risiko;
f. Pengesahan yang aman dan mendukung rencana perlakuan risiko;
g. Menambah kesesuaian manajemen perubahan selama proses manajemen risiko, dan;
h. Membangun komunikasi eksternal dan internal yang sesuai dan perencanaan konsultasi.

Penanggungjawab Pemilik Unit Risiko dan jajaran harus berkomunikasi dan berkonsultasi dengan para stakeholders eksternal dan internal disemua tahap proses manajemen risiko, karena para stakeholder membuat pertimbangan mengenai risiko berdasarkan persepsi terhadap risiko. Persepsi ini bisa beragam berdasarkan perbedaan-perbedaan dalam tata nilai, kebutuhan, asumsi, konsep dan perhatian para stakeholder. Karena pandangan para stakeholder bisa berdampak signifikan dalam pengambilan keputusan, persepsi para stakeholder harus diidentifikasikan, direkam dan diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Lingkup,Konteks dan Kriteria *(Scope, Context &Criteria)*

Penentuan lingkup, konteks, dan kriteria bertujuan untuk merancang proses Manajemen Risiko yang khas sesual dengan kebutuhan penggunanya untuk

menunjang Asesmen Risiko yang efektif dan perlakuan Risiko yang tepat. Penentuan lingkup, konteks, dan kriteria dalam Pengelolaan Risiko merupakan kegiatan penetapan parameter-parameter, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang relevan dengan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan. lingkup, konteks, dan kriteria Risiko akan dijadikan dasar bagi *Risk Owner*, dan Bagian bagian *Corporate Safety & Risk Management* dalam melakukan Asesmen Risiko di unit kerja/bisnis

a. Menentukan Konteks

1) Penentuan konteks adalah menetapkan parameter-parameter yang relevan dengan Perusahaan, baik internal maupun eksternal yang digunakan dalam pengelolaan Risiko terutama dalam rangka menetapkan ruang lingkup dan kriteria Risiko.

2) Parameter yang ditetapkan harus sesuai dengan kerangka kerja pengelolaan Risiko yang telah ditetapkan dalam Keputusan Direksi.

b. Kriteria Risiko

1) Kriteria Risiko merupakan batasan parameter dan toleransi terhadap Risiko yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu Risiko. Kriteria harus konsisten dengan prinsip dan kerangka kerja pengelolaan Risiko.

2) Kriteria Risiko disusun pada awal dari penerapan yaitu pada tahap penentuan konteks dan digunakan sebagai Keputusan Direksi Asesmen Risiko dan penyusunan Penanganan Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

3) Kriteria Risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya Risiko dan kriteria dampak, dengan ketentuan sebagai berikut :

a) Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (likelihood).

b) Kriteria Dampak (consequences).

4. Asesmen Risiko *(Risk Assessment)* antara lain:

a. Identifikasi Risiko *(Risk Identification)*

Berdasarkan lingkup pengelolaan Risiko yang telah ditentukan, proses Identifikasi Risiko dilakukan pada setiap aktivitas dan/atau transaksi usaha dalam proses bisnis Perusahaan. Identifikasi harus dilakukan secara teliti agar Risiko yang teridentifikasi

merupakan Risiko yang relevan dengan proses bisnis Perusahaan, termasuk Risiko yang berada di luar kendali Perusahaan.

b. Analisis Risiko *(Risk Analysis)*

Analisis Risiko dilakukan untuk mengetahui besaran kemungkinan teriadinya Risiko (probabilitas) dan besaran dampak kerugian. baik yang bersitat kualitatif dan/atau kuantitatif. Penentuan probabilitas dan Dampak Risiko dilakukan dengan memperhatikan karakteristik Risiko, seperti sumber, penyebab, dan faktor positif Risiko serta efektivitasnya. Proses analisis Risiko akan menghasilkan Level Risiko. Penentuan tingkatan Dampak Risiko disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan dari masing-masing unit kerja,

c. Evaluasi Risiko *(Risk Evaluation)*

Evaluasi Risiko dilakukan untuk menetapkan apakah suatu Risiko dapat diterima dengan memperhatikan hasil analisis Risiko yang telah dilakukan dan kriteria Risiko yang berlaku di lingkungan Perusahaan. Evaluasi Risiko dilakukan untuk menetapkan Risiko yang memerlukan Penanganan Risiko berdasarkan skala prioritas. Tujuan evaluasi Risiko adalah untuk menghasilkan prioritas Risiko yang perlu ditangani lebih lanjut.

5. Penanganan Risiko *(Risk Treatment)*

Berdasarkan *output* dari Asesmen Risiko yang telah dilakukan, kegiatan selanjutnya adalah melakukan penentuan strategi dan perencanaan Penanganan Risiko yang bertujuan untuk mengurangi dampak dan/atau probabilitas Risiko. Sebagai catatan, perencanaan Penanganan Risiko harus didasarkan pada Cost Benefit Analysis (CBA) dimana biaya Penanganan Risiko dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh pada berbagai aspek terkait

6. Pemantauan dan Kaji Ulang *(Monitoring &Review)*

Untuk memastikan strategi dan rencana Penanganan Risiko telah dilakukan dan mengukur tingkat efektivitasnya, Perusahaan perlu melakukan pemantauan berkelanjutan oleh *Risk Owner* yang dilaksanakan secara berkala dan pengawasan oleh pihak ketiga *melalui* internal *audit* maupun audit eksternal yang dilaksanakan secara periodik dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

a. Pemantauan dilakukan terhadap seluruh Risiko Perusahaan secara berkelanjutan.

b. Pemantauan dilakukan terhadap pelaksanaan rencana Penanganan Risiko, baik realisasi biaya dan waktu.
c. Pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa Tingkat Ekposur Risiko masih berada di koridor Risiko yang ditoleransi oleh Perusahaan.
d. Hasil dari kegiatan pemantauan ini dikomunikasikan kepada pihak yang berwenang dalam proses pengambilan keputusan dalam Perusahaan.

7. Dokumentasi dan Pelaporan *(Recording &Reporting)*

Seluruh hasil proses Manajemen Risiko yang dilakukan harus didokumentasikan dan dilaporkan sesuai dengan prosedur dan instruksi kerja yang telah ditentukan dan menggunakan formulir yang berlaku di lingkungan Perusahaan.

BAB III

KEBIJAKAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO

Pasal 8

Komitmen Manajemen

1. Manajemen Risiko memerlukan dukungan dan komitmen berkelanjutan dari manajemen puncak, sehingga pelaksanaan Manajemen Risiko harus dijalankan dengan konsisten dan relevan untuk upaya mencapai tujuan Perusahaan.
2. Berkaitan dengan komitmen sebagaimana pada ayat (1) Pasal ini, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :
   a. Direksi adalah penanggung jawab utama dan wajib memberikan arahan penting atas berjalannya Manajemen Risiko di Perusahaan dengan menetapkan Selera Risiko dan Toleransi Risiko terhadap keputusan/kegiatan strategis, aktivitas operasional, dan bisnis.
   b. Direksi dan jajaran manajemen puncak perlu menunjukkan sikapnya, baik dalam bentuk instruksi/arahan baik lisan maupun tulisan, sehingga memberikan pesan yang kuat bahwa penerapan Manajemen Risiko merupakan salah satu prioritas dan diharapkan seluruh Direksi memahami budaya Risiko.
   c. Arahan manajemen puncak dimaksudkan untuk menumbuhkan kesadaran dan budaya Risiko sumber daya manusia bahwa implementasi Manajemen Risiko sangat diperlukan dan menentukan masa depan Perusahaan.
   d. Jajaran di bawahnya termasuk manajer diharuskan untuk mendukung implementasi budaya Risiko, mempromosikan ketaatan terhadap persepsi Risiko dan mengelola efektivitas seluruh komponen Manajemen Risiko dalam lingkup tanggung jawabnya. sejalan dengan budaya Risiko Perusahaan.
   e. Karyawan lain bertanggung jawab atas pelaksanaannya sesuai dengan arahan penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan.

Pasal 9

Strategi Penerapan Manajemen Risiko

1. Strategi penerapan Manajemen Risiko merupakan langkah-langkah implementasi dari Manajemen Risiko untuk mengendalikan Risiko, agar Profil Risiko berada pada batas yang telah ditetapkan. Strategi penerapan Manajemen Risiko mencakup :
   a. Penetapan Konteks;
   b. Identifikasi dan Analisis Risiko;
   c. Penetapan Selera Risiko dan Toleransi Risiko;
   d. Penetapan rencana Penanganan Risiko (Risk Treatment plan).
   e. Profil Risiko sebelum dan setelah dilakukan penanganan.
   f. Pembuatan skala prioritas (Prioritas Risiko) dalam Penanganan Risiko.
   g. Pemantauan terhadap pelaksanaan kebijakan dan kerangka Manajemen Risiko.
   h. Pelaporan pelaksanaan pengelolaan Risiko.
   i. Penetapan prosedur alur kerja implementasi Manajemen Risiko.

2. Strategi Manajemen Risiko dapat dievaluasi secara berkala apabila dianggap tidak sejalan atau bertentangan dengan kebijakan Perusahaan.

Pasal 10

Selera Risiko *(Risk Appetite)* dan Toleransi Risiko *(Risk Tolerance)*

1. Sebagai salah satu usaha memberikan kepastian kepada *Stakeholder* bahwa Perusahaan memahami sepenuhnya Risiko yang ada di dalam Perusahaan dan Risiko yang berada di bawah kendali, Perusahaan perlu mengembangkan sistem penetapan *Selera* Risiko dan Toleransi Risiko dalam pengelolaan Risiko yang memuat :
   a. Penetapan Selera Risiko dan Toleransi Risiko untuk masing-masing unit kerja/divisi, unit bisnis, proyek dan konsolidasi Perusahaan.
   b. Pengintegrasian Toleransi Risiko maupun Tingkat Eksposur Risiko Perusahaan.
   c. Kemampuan finansial Perusahaan untuk menyerap Tingkat Eksposur Risiko atau kerugian yang mungkin timbul.

2. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penetapan Selera Risiko dan Toleransi Risiko meliputi:
   a. Kinerja Perusahaan dimasa lalu.
   b. Sistem Asesmen Risiko.
   c. Kualitas pengendalian Manajemen Risiko.
3. Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan Toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif level probabilitas terjadinya dan level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria Risiko.
4. Penetapan Selera Risiko perlu melibatkan seluruh *Stakeholder* terkait, karena pada akhirnya, Selera Risiko harus dapat diterima oleh para *Stakeholder*. Pada umumnya penetapan Selera Risiko akan memerlukan:
   a. Tujuan dan strategi Perusahaan yang ditetapkan oleh para *stakeholder*.
   b. Direktur utama menjadi penghubung komunikasi antara para *stakeholder*.
   c. Bagian *Corporate Safety & Risk Management* dan pimpinan unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek bertugas membahas untuk menentukan besar Risiko yang sebaiknya diambil *dalam* rangka mencapai tujuan Perusahaan dan menciptakan nilai tambah.
   d. Setiap unit kerja divisi, unit bisnis, dan proyek berkontribusi memaparkan rencana kerja mereka, identifikasi Risiko yang melekat pada proses kerja dan menetapkan tingkat Risiko yang dapat diambil sesuai arahan Direksi.
   e. Bagian *Corporate Safety & Risk Management* menyiapkan laporan kerangka Selera Risiko, dengan mempertimbangkan Risiko yang diusulkan semua unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek, menyesuaikan dengan arahan dari Direksi mengenai strategi Perusahaan, besar Risiko yang akan diambil, dan kemampuan keuangan yang dimiliki Perusahaan.
   f. Dokumen hasil pembahasan berupa proposal diajukan kepada Direksi untuk dibahas dan disetujui.
   g. Setelah Pernyataan Selera Risiko disetujui, maka diadakan program komunikasi pada seluruh jajaran organisasi, digunakan pada proses pembuatan rencana kerja tahunan dan dikaitkan dengan semua kebijakan dan Standar Operasional Prosedur Perusahaan.

h. Unit kerja divisi, unit bisnis, dan proyek diharuskan menyusun rencana kerja berdasarkan Pernyataan Selera Risiko Perusahaan yang sudah disetujui Direksi.

i. Unit kerja divisi, unit bisnis, dan proyek melakukan kaji ulang atas semua kebijakan dan Standar Operasional Prosedur untuk memastikan semuanya sejalan dengan Pernyataan Selera Risiko.

5. Selera Risiko dan Toleransi Risiko yang telah disetujui oleh Direksi selanjutnya diterapkan pada unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek terkait pada khususnya dan Perusahaan pada umumnya.

6. Bagian Corporate Safety & Risk Management harus mengidentifikasi setiap Kejadian Risiko yang melebihi Toleransi Risiko pada setiap unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek untuk segera ditindaklanjuti oleh pihak terkait. Hal ini hanya dapat dllakukan apabila telah mendapat persetujuan dari Direksi.

Pasal11
Kategori Risiko, Kriteria Risiko dan Matriks Risiko

1. Kategori Risiko

Risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan Perusahaan dikategorikan menjadi 5 (lima) jenls Risiko, yaitu terdiri dari :

a. Risiko Strategis adalah Risiko yang disebabkan oleh penetapan strategi dan pengambilan keputusan bisnis Perusahaan yang tidak tepat serta kurang responsif terhadap perubahan lingkungan usaha, meliputi : perencanaan *(planning)*, proyek strategis *(project strategy)*, tanggung jawab Perusahaan *(Corporate responsibility)*, kemampuan bertahan *(susfainability)*, faktor eksternal *(external factors)* dan seterusnya.

b. Risiko Operasi adalah Risiko yang berhubungan dengan proses bisnis, karyawan serta teknologi yang mempengaruhi operasional Perusahaan secara langsung maupun tidak langsung yang dapat menimbulkan kerugian Perusahaan, meliputi : aset Perusahaan, sumber daya manusia, teknologi informasi, kualitas layanan dan mutu, kejadian dari eksternal yang mempengaruhi operasional

organisasi dan seterusnya.

c. Risiko Keuangan adalah segala macam Risiko yang berkaitan dan berdampak pada keuangan Perusahaan, meliputi : akuntansi dan administrasi, kredit atau piutang, likuiditas, perpajakan, penganggaran *(budgeting)* dan seterusnya.

d. Risiko Hukum dan Kepatuhan adalah Risiko Perusahaan karena adanya kelemahan aspek yuridis yang berdampak pada konsekuensi hukum, ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan atau ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal serta Risiko yang berhubungan dengan peraturan/kebijakan dari regulator.

e. Risiko Reputasi adalahRisiko yang dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap Perusahaan atau munculnya publikasi negatif terkait Perusahaan yang dapat mengakibatkan kepercayaan *Stakeholder* menurun.

2. Kriteria Risiko

a. Kriteria Risiko dibagi menjadi 2 (dua) yaitu kriteria Probabilitas Risiko dan Kriteria Dampak Risiko.

1) Kriteria Probabilitas Risiko dikelompokkan dalam 5 (lima) kategori, yaitu :
   a) Sangat Jarang (SJ).
   b) Jarang (J),
   c) Kadang-kadang (KD),
   d) Sering (S) dan
   e) Sangat Sering (SS).

2) Kriteria Dampak Risiko dikelompokkan dalam 5 (lima) kategori, yaitu :
   a) Tidak Signifikan (TS).
   b) Kurang Signifikan (KS),
   c) Sedang (S),
   d) Signifikan (SF) dan
   e) Sangat Signifikan (SS).

b. Berdasarkan Tingkat Eksposur Risiko yaitu kombinasi antara probabilitas dan Dampak Risiko, berikut adalah Tingkat Risiko Perusahaan :

1) Sangat Rendah

h. Unit kerja divisi, unit bisnis, dan proyek diharuskan menyusun rencana kerja berdasarkan Pernyataan Selera Risiko Perusahaan yang sudah disetujui Direksi.

i. Unit kerja divisi, unit bisnis, dan proyek melakukan kaji ulang atas semua kebijakan dan Standar Operasional Prosedur untuk memastikan semuanya sejalan dengan Pernyataan Selera Risiko.

5. Selera Risiko dan Toleransi Risiko yang telah disetujui oleh Direksi selanjutnya diterapkan pada unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek terkait pada khususnya dan Perusahaan pada umumnya,

6. Bagian Corporate Safety & Risk Management harus mengidentifikasi setiap Kejadian Risiko yang melebihi Toleransi Risiko pada setiap unit kerja/divisi, unit bisnis, dan proyek untuk segera ditindaklanjuti oleh pihak terkait. Hal ini hanya dapat dllakukan apabila telah mendapat persetujuan dari Direksi.

Pasal11
Kategori Risiko, Kriteria Risiko dan Matriks Risiko

1. Kategori Risiko

Risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan Perusahaan dikategorikan menjadi 5 (lima) jenls Risiko, yaitu terdiri dari :

a. Risiko Strategis adalah Risiko yang disebabkan oleh penetapan strategi dan pengambilan keputusan bisnis Perusahaan yang tidak tepat serta kurang responsif terhadap perubahan lingkungan usaha, meliputi : perencanaan *(planning)*, proyek strategis *(project strategy)*, tanggung jawab Perusahaan *(Corporate responsibility)*, kemampuan bertahan *(susfainability)*, faktor eksternal *(extemal factors)* dan seterusnya.

b. Risiko Operasi adalah Risiko yang berhubungan dengan proses bisnis, karyawan serta teknologi yang mempengaruhi operasional Perusahaan secara langsung maupun tidak langsung yang dapat menimbulkan kerugian Perusahaan, meliputi : aset Perusahaan, sumber daya manusia, teknologi informasi, kualitas layanan dan mutu, kejadian dari eksternal yang mempengaruhi operasional

organisasi dan seterusnya.

c. Risiko Keuangan adalah segala macam Risiko yang berkaitan dan berdampak pada keuangan Perusahaan, meliputi : akuntansi dan administrasi, kredit atau piutang, likuiditas, perpajakan, penganggaran *(budgeting)* dan seterusnya.

d. Risiko Hukum dan Kepatuhan adalah Risiko Perusahaan karena adanya kelemahan aspek yuridis yang berdampak pada konsekuensi hukum, ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan atau ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal serta Risiko yang berhubungan dengan peraturan/kebijakan dari regulator.

e. Risiko Reputasi adalahRisiko yang dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap Perusahaan atau munculnya publikasi negatif terkait Perusahaan yang dapat mengakibatkan kepercayaan *Stakeholder* menurun.

2. Kriteria Risiko

a. Kriteria Risiko dibagi menjadi 2 (dua) yaitu kriteria Probabilitas Risiko dan Kriteria Dampak Risiko.

1) Kriteria Probabilitas Risiko dikelompokkan dalam 5 (lima) kategori, yaitu :

a) Sangat Jarang (SJ).
b) Jarang (J),
c) Kadang-kadang (KD),
d) Sering (S) dan
e) Sangat Sering (SS).

2) Kriteria Dampak Risiko dikelompokkan dalam 5 (lima) kategori, yaitu :

a) Tidak Signifikan (TS).
b) Kurang Signifikan (KS),
c) Sedang (S),
d) Signifikan (SF) dan
e) Sangat Signifikan (SS).

b. Berdasarkan Tingkat Eksposur Risiko yaitu kombinasi antara probabilitas dan Dampak Risiko, berikut adalah Tingkat Risiko Perusahaan :

1) Sangat Rendah

2) Rendah
3) Moderat
4) Tinggi
5) Ekstrem

3. Matriks Risiko

Seluruh Risiko akan dipetakan dalam suatu matriks berdasarkan probabilitas dan dampak masing-masing Risiko.

Pasal 12
Penanganan Risiko

1. Tahapan Penanganan Risiko meliputi :
   a. Memilih opsi Penanganan Risiko yang akan dijalankan. Opsi Penanganan Risiko dapat berupa :
      1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil.
      2) Menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap Dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil.
      3) Mengalihkan Risiko, yaitu Penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal :
         a) Pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
         b) Proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
         c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*).
      4) Menghindari Risiko, yaitu Penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :
         a) Upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
         b) Sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan

tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan

c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner)*.

5) Menerima Risiko, yaitu Penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :

a) Upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;

b) Sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan

c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner)*.

Opsi Penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko.

b. Menyusun rencana tindak Penanganan Risiko

1) Berdasarkan opsi Penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi Penanganan Risiko. Rencana aksi Penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi Penanganan Risiko berupa rencana tindak Penanganan yang diturunkan dan unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.

2) Rencana tindak Penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal Penanganan Risiko yang tetah dilaksanakan tidak dapat menurunkan level Risiko, maka diperlukan penetapan rencana tindak Penanganan Risiko yang baru. Pemilihan rencana tindak Penanganan Risiko tersebut mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.

3) Rencana tindak Penanganan Risiko tersebut harus memuat informasi berikut :

a) Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;

b) Target *output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut;

c) Jadwal implementasi kegiatan Penanganan Risiko; dan

d) Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan Penanganan Risiko.

e) Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan level probabilitas dan/atau

level dampak Risiko dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana Penanganan Risiko yang sifatnya proyek.

4) Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan level probabilitas dan/atau level Dampak Risiko dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana Penanganan Risiko yang sifatnya proyek/kegiatan.

c. Menetapkan level Risiko Residual Harapan

Level Risiko Residual harapan merupakan target level Risiko apabila Penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan level Risiko Residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.

d. Menjalankan rencana tindak Penanganan Risiko

Pelaksanaan rencana tindak Penanganan Risiko dituangkan dalam Formulir Asesmen Risiko Mandiri (ARM) serta capaian target *output* kegiatan tersebut

e. Memantau Risiko Residual

Setelah kegiatan Penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.

Pasal13

Pemantauan *(Monitoring)* dan Kaji Ulang *(Review)*
Pelaksanaan Manajemen Risiko

Bentuk pemantauan dan kaji ulang terdiriatas :

1. Pemantauan berkelanjutan *(on-going monitoring) Risk Owner* secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan teriadi perubahan dalam :
   a. Konteks organisasi;
   b. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko;
   c. Sistem pengendalian intern dan Penanganan Risiko.

   Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan,dimungkinkan dilakukan penilaian ulang

atas Profil Risiko. Pemantauan diiakukan secara bulanan dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

2. Pemantauan berkala

   Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi Penanganan Risiko, analisis status indikator Risiko utama serta tren perubahan besaran Level Risiko.

3. Kaji ulang

   Pelaksanaan kaji ulang terdiri dari dua jenis, yaitu :

   a. Kaji ulang implementasi Manajemen Risiko

      Kaji ulang ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan *output* seluruh proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Kegiatan kaji ulang ini dilaksanakan oleh Direksi bersama dengan Komite Risiko sesuai kewenangannya.

   b. Kaji ulang Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

      Kaji ulang TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Kaji ulang dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko.

4. Dalam melakukan kaji ulang atas proses Manajemen Risiko secara berkala oleh Direksi dan Komite Risiko. perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

   a. Frekuensi, cakupan evaluasi dan kaji ulang disesuaikan dengan Tingkat Eksposur Risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis yang dilakukan, serta kecepatan perubahan dalam metode pengukuran dan pengelolaan Risiko.

   b. Kaji ulang ini dapat dllengkapi dengan kaji ulang oleh pihak lain yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko, jika dianggap perlu.

   c. Evaluasi dan kaji ulanq terhadap pengukuran Risiko harus mencakup :

      1) Metodologi, model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur Risiko dan menetapkan Toleransi Risiko.

      2) Perbandingan antara hasil dari model pengukuran Risiko menggunakan simulasi atau proyeksi di masa mendatang dengan hasil sebenarnya.

      3) Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.

      4) Perbandingan antara struktur Toleransi Risiko yang ditetapkan dan eksposur

aktual.

d. Pengukuran Tingkat Eksposur Risiko dan Toleransi Risiko harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko Perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan Perusahaan.

e. Proses pemantauan dan kaji ulang harus mencakup semua aspek dari proses Manajemen Risiko di atas dengan maksud untuk :

   1) Menjamin efektivitas dan efisiensi Pengendalian Risiko.
   2) Memperoleh informasi untuk memperbaiki proses dan hasil Risk Assessment.
   3) Melakukan analisis dan pembelajaran dari kejadian-kejadian Risiko.
   4) Mengidentifikasi Risiko-Risiko baru yang timbul (*Emerging Risk*).

f. Hasil dari proses pemantauan dan kaji ulang harus didokumentasikan dan dilaporkan secara periodik dan menjadi input untuk mengkaji ulang kerangka Manajemen Risiko.

5. Audit Manajemen Risiko

   Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern sebagai auditor internal Perusahaan. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko dilingkungan Perusahaan dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

Pasal 14
Dokumentasi Manajemen Risiko

Dokumentasi Manajemen Risiko memberikan informasi tentang kondisi dan posisi yang menjadi dasar bagi proses Manajemen Risiko serta merupakan dasar pertanggung jawaban atas pengambilan keputusan tertentu atau berkenaan dengan pencapaian tujuan kegiatan. Dokumen Manajemen Risiko berupa laporan Manajemen Risiko yang terdiri dari :

1. Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada *Stakeholder*. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data pendukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.

2. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi :

   a. Dokumen Daftar Risiko

      Dokumen ini berisi Daftar Risiko dan laporan pemantauan dari Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner)* atas seluruh Risiko kegiatan rutin/operasional yang disusun setiap 1 (satu) semester.

   b. Formulir Asesmen Risiko Mandiri (ARM)

      Dokumen terkait diajukan oleh Unit Pemilik Risiko (*RiskOwner)* sebagai lampiran pengajuan rencana-rencana strategis Perusahaan, baik rencana kerjasama, kebijakan Perusahaan, maupun rencana proyek dan investasi.

   c. Laporan Manajemen Risiko *(Risk Management Report)*

      Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan atas Daftar Risiko yang disusun oleh bagian *Corporate Safety & Risk Management* setiap triwulan.

   d. *Risk Profile* Perusahaan

      Berupa dokumen yang berisi Risiko signifikan yang dihadapi Perusahaan.

   e. Laporan Manajemen Risiko insidental

      1) Laporan ini disusun apabila :

         a) terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontingensi;

         b) terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

      2) Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

BAB IV

PENUTUP

Pasal15
Lain-lain

Keputusan Direksi ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : Desember 2021

PT VARUNA TIRTA PRAKASYA (PERSERO)
DIREKSI

ADI NUGROHO
Direktur Utama

Salinan keputusan ini diberikan kepada :

1. Komisaris PT VTP (Persero);
2. Direksi PT VTP (Persero);
3. Para Ka. Div PT VTP (Persero);
4. Para GM I, II, III, IV PT VTP (Persero);
5. Arsip.