



KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 13 Jakarta 10110 Indonesia

Telp. 021-29935678 | Fax. 021-29935740 | www.bumn.go.id

**SALINAN
KEPUTUSAN DEPUTI KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR SK-6/DKU.MBU/10/2023

TENTANG

**PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI
PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,**

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 66 Ayat (5) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, perlu menetapkan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297) sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembar Negara Nomor 6856);

2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756) sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembar Negara Nomor 6856);

3.Peraturan.../2

-2-

3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional;
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);
6. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 262);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA.
- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Deputy ini.
- KEDUA : Keputusan Deputy ini secara berkala dalam 2 (dua) tahun dapat ditinjau ulang dan/atau disempurnakan.
- KETIGA : Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan.../3



KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 13 Jakarta 10110 Indonesia
Telp. 021-29935678 | Fax. 021-29935740 | www.bumn.go.id

-3-

Salinan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ini disampaikan kepada Yth.:

1. Menteri Badan Usaha Milik Negara;
2. Para Wakil Menteri BUMN;
3. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Kementerian BUMN;
4. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian BUMN;
5. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN; dan
6. Direksi BUMN.

Ditetapkan di Jakarta,
pada tanggal 26 Oktober 2023

**Deputy Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputy Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widyastuti
NIP. 197501231998032001

LAMPIRAN

KEPUTUSAN DEPUTI BIDANG

KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO

NOMOR : SK-6/DKU.MBU/10/2023

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS

PROSES MANAJEMEN

RISIKO DAN AGREGASI

PADA TAKSONOMI RISIKO

PORTOFOLIO BADAN

USAHA MILIK NEGARA

TANGGAL : 26 Oktober 2023

**PETUNJUK TEKNIS PROSES MANAJEMEN RISIKO
DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO
BADAN USAHA MILIK NEGARA**



KEMENTERIAN BUMN

JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NO.13 JAKARTA 10110



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
BAB I KETENTUAN UMUM	1
A Daftar Istilah dan Definisi	1
B Latar Belakang	4
C Tujuan dan Ruang Lingkup	5
BAB II PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	6
A Panduan Umum.....	6
B Proses Perencanaan Manajemen Risiko	7
C Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko	35
BAB III EVALUASI PENYUSUNAN PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO BADAN USAHA MILIK NEGARA.....	38
A Evaluasi Kelengkapan Data	38
B Proses Evaluasi	39



BAB I

KETENTUAN UMUM

A. Daftar Istilah dan Definisi

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Menteri	Menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemegang saham negara pada Persero dan pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
Badan Usaha Milik Negara (" BUMN ")	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
Manajemen Risiko	Serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi.
Risiko	Suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan.
Taksonomi Risiko	Suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari BUMN, BUMN Induk, dan Portofolio BUMN.
Portofolio BUMN	Pengelompokan BUMN yang berada di bawah pembinaan Menteri.
Rencana Jangka Panjang (" RJP ")	Rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan BUMN yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (" RKAP ")	Penjabaran tahunan dari RJP.
Aspirasi Pemegang Saham (" APS ")	Aspirasi yang disampaikan secara tertulis oleh Menteri sebagai pemegang saham/Menteri sebagai pedoman dalam Penyusunan RKAP.
Perencanaan Strategis Berbasis Risiko	RJP dan/atau RKAP yang disusun dengan mempertimbangkan faktor Risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran yang ditetapkan.
<i>Capital Expenditure</i> (" CAPEX ")	Anggaran yang diperlukan untuk program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan usaha.
Sistem Informasi Manajemen Kementerian BUMN (" SIM KBUMN ")	Sistem informasi di lingkungan Kementerian BUMN yang dirancang untuk memperoleh dan memproses data, serta menyiapkan informasi yang diperlukan dalam rangka pembinaan BUMN.
<i>Information Package</i> (" Info-Pack ")	Data dan informasi yang dikumpulkan dari seluruh BUMN yang tertuang dalam satu paket informasi untuk selanjutnya

Istilah atau Definisi	Penjelasan
	dipergunakan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan gabungan.
Satuan Pengawasan Intern ("SPI")	Unit kerja dalam organisasi BUMN yang menjalankan fungsi Audit Intern dan diketuai oleh Kepala SPI.
Audit Intern	Kegiatan pemberian keyakinan (<i>assurance</i>) dan konsultasi (<i>consulting</i>) yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki operasional perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis dan teratur, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan.
Tata Kelola Terintegrasi	Suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi.
Direktur Pembina	Direktur yang membidangi kegiatan inti/ <i>core</i> dalam operasional perusahaan.
Direktur Fungsional	Direktur yang membidangi kegiatan fungsi penunjang/ <i>supporting</i> terhadap kegiatan inti/ <i>core</i> perusahaan.
Risiko Agregasi	Risiko BUMN yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN.
Risiko Terintegrasi	Risiko pada Anak Perusahaan BUMN yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko BUMN Induk.
BUMN Induk	BUMN yang memiliki Anak Perusahaan.
Anak Perusahaan BUMN	Perseroan Terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh BUMN atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh BUMN.
Risiko Utama	Risiko yang berkontribusi secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan dan/atau sesuai diskresi pemegang saham dan/atau manajemen yang perlu mendapat perhatian utama.
Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator ("KPI")	Ukuran atau indikator yang fokus pada aspek kinerja BUMN yang paling dominan menjadi penentu keberhasilan BUMN pada saat ini dan waktu yang akan datang.
Key Risk Indicator ("KRI")	Indikator Risiko Utama yang dijadikan sebagai peringatan dini atas kemungkinan timbulnya gejala Risiko berdasarkan klasifikasi Taksonomi Risiko.
Dampak/Impact	Konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Probabilitas/ <i>Likelihood</i>	Peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100%).
Kapasitas Risiko/ <i>Risk Capacity</i>	Maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, <i>net working capital</i> , likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya.
Selera Risiko/ <i>Risk Appetite</i>	Nilai batasan keseluruhan Risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
Sikap Terhadap Risiko	Sikap atau posisi yang diambil oleh BUMN terkait dengan Risiko yang mencerminkan selera, toleransi, dan pendekatan dalam menghadapi Risiko.
Toleransi Risiko/ <i>Risk Tolerance</i>	Nilai batasan Risiko yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.
Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>	Nilai batasan Risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik Risiko.
Lini Pertama	Unit pemilik Risiko yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis.
Lini Kedua	Fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan.
Lini Ketiga	Fungsi audit intern yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.
<i>Risk Register</i>	Daftar Risiko yang menjadi sumber <i>database</i> setiap Risiko yang tercatat.
<i>Loss Event</i>	Suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi BUMN.
<i>Loss Event Database</i> (“ LED ”)	Suatu <i>database</i> yang berisikan seluruh <i>loss event</i> yang terjadi di BUMN.
Risiko Kualitatif	Risiko yang tidak dapat dihitung dampak langsungnya secara keuangan dan secara tidak langsung berpengaruh kepada pencapaian target keuangan perusahaan.
Risiko Kuantitatif	Risiko yang dapat dihitung dampaknya secara keuangan dan berpengaruh langsung kepada pencapaian target keuangan perusahaan.
Risiko Inheren	Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan <i>existing control</i> (kontrol yang ada) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis.
Risiko Residual	Risiko yang masih melekat setelah dilakukan perlakuan Risiko.
Skala Dampak	Rentang Dampak yang dinyatakan dalam angka 1-5.
Skala Probabilitas	Rentang Probabilitas yang dinyatakan dalam angka 1-5.

Istilah atau Definisi	Penjelasan
Skala Risiko	Angka yang mencerminkan posisi atau koordinat Risiko dalam <i>heatmap</i> .
Peta Risiko ("Heatmap")	Metrik berdimensi 5x5 yang memetakan antara skala Dampak dan skala Probabilitas dan memuat informasi antara lain: (i) posisi Risiko Inheren, (ii) posisi Risiko Residual, dan (iii) pemetaan warna skala hasil kalibrasi antara skala Probabilitas dengan skala Dampak.
Level Risiko	Tingkatan Risiko yang terdiri dari 5 (lima) level yaitu <i>Low</i> , <i>Low to Moderate</i> , <i>Moderate</i> , <i>Moderate to High</i> atau <i>High</i> .
Eksposur Risiko Kuantitatif	Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara nilai Dampak dengan persentase Probabilitas.
Eksposur Risiko Kualitatif	Nilai moneter yang didapatkan dari perkalian antara skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko dan dikali dengan nilai Probabilitas (%).

B. Latar Belakang

Pelaksanaan Manajemen Risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang meliputi perencanaan, pemantauan dan evaluasi atas Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup sistem pengendalian intern, Tata Kelola Terintegrasi, pelaporan dan pencapaian kinerja. Keseluruhan proses tersebut memerlukan dukungan dari semua pihak utamanya dari organ pengelola Risiko. Dalam menjalankan Manajemen Risiko sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 67 sampai dengan Pasal 69 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ("Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023"), BUMN wajib menyusun kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko, pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan sistem informasi Manajemen Risiko, serta melaksanakan Sistem Pengendalian Intern secara efektif.

Pelaksanaan Manajemen Risiko yang dilakukan secara terstruktur dimulai dari tingkat BUMN melalui proses Risiko Terintegrasi dari Risiko Anak Perusahaan BUMN sampai dengan tingkat Kementerian BUMN melalui proses Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN. Oleh karena itu, proses Manajemen Risiko harus dilakukan secara komprehensif dan dinamis sejak perencanaan yang meliputi penetapan strategi Risiko, penetapan sasaran, proses penilaian Risiko, penetapan Perencanaan Strategis. Selanjutnya proses pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan hal yang sama yang dimulai dari pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko, pelaporan, dan evaluasi kinerja.

Pada saat penetapan sasaran, kegiatan yang dilakukan oleh BUMN meliputi penyusunan sasaran dan strategi usaha serta proses pengalokasian sumber daya dan keuangan pada setiap fungsi yang akan menjalankan program strategis atau pengembangan dan operasional BUMN yang membutuhkan CAPEX ataupun anggaran biaya atau *operating expenditure*. Hasil dari penetapan sasaran akan menghasilkan suatu proyeksi keuangan yang terdiri dari proyeksi posisi keuangan, laba rugi, arus kas dan perubahan ekuitas.

Guna memastikan adanya standarisasi proses Manajemen Risiko baik Risiko Terintegrasi pada BUMN maupun Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN, diperlukan suatu Petunjuk Teknis (“Juknis”) mengenai proses Manajemen Risiko dan agregasi pada Portofolio BUMN sesuai dengan ketentuan pada Pasal 66 ayat (5) dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan penyusunan Juknis ini adalah memberikan panduan bagi BUMN dalam melaksanakan proses Manajemen Risiko baik Risiko Terintegrasi pada BUMN maupun Risiko Agregasi pada Portofolio BUMN. Juknis ini juga diterapkan pada Anak Perusahaan BUMN. Bagi BUMN Terbuka berlaku ketentuan dalam Juknis ini dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.

Juknis ini memuat pengaturan sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Risiko, terdiri dari:
 - a. Penetapan strategi Risiko;
 - b. Penetapan rencana sasaran;
 - c. Penilaian Risiko;
 - d. Penetapan perencanaan strategis.
2. Pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko, yang terdiri dari:
 - a. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - b. Pelaporan;
 - c. Evaluasi kinerja.

BAB II

PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN AGREGASI PADA TAKSONOMI RISIKO PORTOFOLIO BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Panduan Umum

Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN dan BUMN serta Anak Perusahaan BUMN terdiri dari 2 (dua) proses utama yaitu proses perencanaan, dan proses pemantauan dan evaluasi yang masing-masing terdiri dari:

1. Proses perencanaan, meliputi:
 - a. Proses penetapan strategi Risiko;
 - b. Proses penetapan rencana sasaran;
 - c. Proses penilaian Risiko yang terdiri dari identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritas Risiko; dan
 - d. Proses penetapan perencanaan strategis.
2. Proses pemantauan dan evaluasi, meliputi:
 - a. Proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko;
 - b. Proses pelaporan; dan
 - c. Proses evaluasi kinerja.

Seluruh proses tersebut digambarkan dalam diagram sebagai berikut:

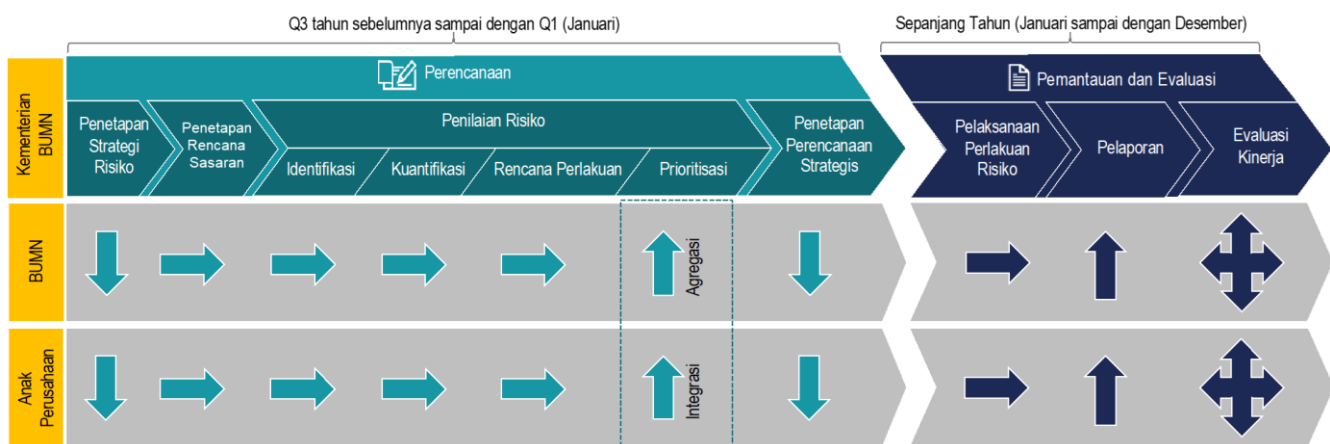


Diagram 1. Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN

Keterangan:

- 1) Rangkaian proses Manajemen Risiko dilakukan secara integrasi Risiko Anak Perusahaan pada Risiko BUMN Induk dan Risiko BUMN Induk tersebut teragregasi pada Kementerian BUMN sesuai dengan taksonomi agregasi yang telah ditetapkan
- 2) Pada proses penilaian Risiko dilakukan proses integrasi Risiko Anak Perusahaan BUMN pada induknya dan agregasi Risiko Induk BUMN kepada Kementerian BUMN dengan berdasarkan pada eksposur risikonya.
- 3) Rangkaian perencanaan meliputi penetapan strategi Risiko, penetapan rencana sasaran, penilaian Risiko serta penetapan perencanaan strategis (RKAP dan RJP). Perencanaan strategis tersebut sudah dilakukan berbasis Risiko.
- 4) Pemantauan dan evaluasi merupakan proses yang dilakukan secara berkala dalam satu tahun yang meliputi pelaksanaan perlakuan Risiko, pelaporan dan evaluasi kinerja yang diatur secara detail dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

B. Proses Perencanaan Manajemen Risiko

1. Penetapan Strategi Risiko

a. Strategi Risiko Portofolio BUMN

- 1) Kementerian BUMN menetapkan kebijakan strategi Risiko Portofolio BUMN dalam rangka menciptakan dan melindungi nilai BUMN.
- 2) Strategi Risiko Portofolio BUMN dimuat dalam peta jalan (*roadmap*) BUMN dan menjadi acuan bagi BUMN dalam menyusun RJP.
- 3) Strategi Risiko Portofolio BUMN dituangkan dalam pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*/"RAS") Kementerian BUMN.
- 4) Kebijakan strategi Risiko Portofolio BUMN setiap tahunnya dijabarkan dalam dokumen Aspirasi Pemegang Saham yang ditetapkan oleh Menteri BUMN untuk menjadi acuan bagi BUMN dalam menyusun RKAP.
- 5) RAS Kementerian BUMN meliputi namun tidak terbatas pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN, tujuan pendirian BUMN sesuai dengan perundang-undangan dan *core value* yang harus dijaga BUMN.
- 6) Kementerian BUMN memiliki 4 (empat) Sikap Terhadap Risiko, antara lain:
 - a) Tidak Toleran, yaitu:
 - (1) Sangat berhati-hati dalam mengambil Risiko dan lebih memilih menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis.

-
- (2) Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
- b) Konservatif, yaitu:
- (1) Berhati-hati dalam mengambil Risiko, dengan memilih beberapa Risiko yang terkendali tetapi tetap memprioritaskan kestabilan usaha.
 - (2) Keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari Risiko besar yang tidak terduga termasuk didalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.
- c) Moderat, yaitu:
- (1) Bersedia mengambil Risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar.
 - (2) Keputusan bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak Risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.
- d) Strategis, yaitu:
- (1) Secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan Risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil Risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar.
 - (2) Keputusan bisnis didasarkan pada analisis Risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.
- b. Strategi Risiko BUMN
- 1) BUMN wajib menyusun Strategi Risiko sebelum menyusun rencana strategi bisnis.
 - 2) Penyusunan Strategi Risiko BUMN mempertimbangkan:
 - a) RAS Kementerian BUMN;
 - b) *Core competence* perusahaan;
 - c) *Outlook* industri dan *positioning* BUMN pada industri;
 - d) Kondisi perusahaan pada tahun berjalan dalam *survival mode* (kontraksi), *business as usual*, atau *expansion mode*;
 - e) Cakupan waktu penetapan target perusahaan dalam RJP atau RKAP; dan
 - f) Kapasitas Risiko perusahaan.
 - 3) Strategi Risiko BUMN terdiri dari: (i) pernyataan selera Risiko (*risk appetite statement*) BUMN dengan memperhatikan selera Risiko Kementerian BUMN, (ii)

nilai ambang Risiko di *level enterprise*/korporat yang memuat *risk capacity*, *risk appetite*, *risk tolerance*, dan *risk limit*, serta (iii) metrik strategi Risiko.

- 4) BUMN dapat menggunakan 4 (empat) Sikap Terhadap Risiko sebagaimana ketentuan pada butir 1.a.6) di atas dalam penentuan RAS BUMN.
- 5) BUMN wajib melakukan perhitungan nilai ambang Risiko di *level enterprise*/korporat secara handal dan dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan nilai yang paling optimal bagi BUMN dengan ketentuan antara lain:

a) Perhitungan Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Kapasitas Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan menggunakan pendekatan *Retained Earnings*, *Net Profit After Tax* (NPAT), ekuitas atau *Net Working Capital* (NWC), Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMN), *standby loan*, atau kemampuan lain yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.

b) Perhitungan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

(1) Selera Risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data, di antaranya:

(a) data historis (*loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir);
dan/atau

(b) data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*).

(2) Perhitungan Selera Risiko dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai Risiko Residual dari Risiko Utama dibandingkan dengan Kapasitas Risiko maupun rencana bisnis ke depan.

(3) Pengambilan Selera Risiko disesuaikan dengan kebijakan perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan Kapasitas Risiko yang dimiliki BUMN.

c) Perhitungan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Toleransi Risiko dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan Selera Risiko perusahaan dan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.

d) Batasan Risiko (*Risk Limit*)

(1) Batasan Risiko dihitung dalam satuan moneter dan didistribusikan kepada seluruh pemilik Risiko di entitas BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN di mana total Batasan Risiko tidak boleh melebihi Toleransi Risiko.

- (2) Nilai Batasan Risiko dijadikan sebagai acuan pengelolaan Risiko dan target Risiko Residual di seluruh entitas BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.
- (3) Metode perhitungan Batasan Risiko dapat menggunakan Regresi Logistik, *Exponentially Weighted Moving Average* (EWMA), atau metode lain yang sesuai dengan masing-masing perusahaan mengacu pada data historis perusahaan atau proyeksi yang diterbitkan oleh pihak ketiga/ahli yang kompeten.
- 6) Penyusunan metrik strategi Risiko memuat paling sedikit: (i) kategori Risiko, (ii) sikap terhadap Risiko, (iii) parameter dan satuan ukur, (iv) nilai batasan/limit.
- 7) Total nilai batasan/limit dalam metrik strategi Risiko secara kuantifikasi tidak boleh melebihi nilai batasan Risiko (*risk limit*) di level *enterprise*/korporat.
- 8) Metrik strategi Risiko wajib digunakan sebagai dasar dalam menetapkan berbagai pilihan sasaran dan strategi yang akan menjadi usulan dalam rancangan RKAP.
- 9) Strategi Risiko BUMN wajib mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sebelum dijadikan sebagai pedoman BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dalam penyusunan strategi bisnis baik RJP ataupun RKAP.

2. Penetapan Rencana Sasaran

- a. Sasaran BUMN wajib disusun berbasis Manajemen Risiko, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Pilihan berbagai sasaran dan strategi bisnis diputuskan berdasarkan pertimbangan antara Risiko yang dapat diterima sesuai dengan nilai ambang Risiko yang telah ditetapkan dengan hasil yang diharapkan dapat diperoleh perusahaan.
 - 2) Pertimbangan Risiko yang dapat diterima mengikuti acuan strategi Risiko yang telah ditetapkan.
 - 3) Target yang diusulkan dalam rancangan perencanaan strategis memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a) Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan penerimaan Risiko.
 - b) Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi BUMN serta harus direalisasikan dengan melindungi dari Risiko yang tidak dapat diterima oleh perusahaan.

-
- c) Target harus telah memperhitungkan Risiko (*risk adjusted target*). Ketidaktercapaian target sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan perusahaan dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan, kecuali yang disebabkan oleh suatu Risiko yang semua perusahaan dalam industri tersebut terdampak.
 - d) Perlakuan dan pengendalian Risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan Risiko yang dapat diterima dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.
- b. Sasaran Usaha
- 1) Sasaran usaha disusun secara spesifik, dapat diukur, jelas jangka waktunya serta secara rasional dapat dilaksanakan/dicapai.
 - 2) Dalam penyusunan sasaran usaha, BUMN wajib berpedoman pada sasaran utama Kementerian BUMN sebagai berikut:
 - a) Sasaran Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia, terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan.
 - b) Sasaran Inovasi Model Bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerja sama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders*, dan fokus pada *core business*.
 - c) Kepemimpinan Teknologi secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital.
 - d) Peningkatan Investasi dengan mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
 - e) Pengembangan Talenta dengan mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.
 - 3) Sasaran usaha BUMN juga harus berpedoman pada Aspirasi Pemegang Saham yang diterbitkan oleh Menteri BUMN.
 - 4) Keputusan pemilihan sasaran didasarkan antara Risiko (*risk*) dengan imbal hasil (*return*) sesuai dengan penerimaan Risiko perusahaan sebagaimana strategi Risiko yang ditetapkan.
- c. Strategi Usaha
- 1) Strategi usaha harus disusun sebagai langkah yang ditempuh untuk mencapai atau merealisasikan sasaran usaha perusahaan.

-
- 2) Kelayakan suatu strategi yang akan digunakan dalam merealisasikan suatu sasaran usaha yang hendak dicapai, dilakukan penilaian berdasarkan metrik strategi Risiko.
 - 3) Untuk menjalankan strategi usaha yang telah dinilai layak berdasarkan strategi Risiko dijabarkan dalam program kegiatan perusahaan berdasarkan bidang kegiatan yang tidak terbatas pada kegiatan pemasaran dan penjualan, pengadaan, produksi dan kualitas produk, teknis dan teknologi, keuangan dan akuntansi, sistem dan organisasi, pengembangan SDM, penelitian dan pengembangan, pelestarian lingkungan, investasi, atau kegiatan lainnya.
- d. Pengalokasian Anggaran Pendapatan dan Biaya serta Proyeksi Laporan Keuangan
- 1) Perencanaan atas sasaran dan strategi termasuk meliputi pengalokasian anggaran pendapatan dan biaya serta proyeksi laporan keuangan.
 - 2) Penyusunan anggaran pendapatan harus selaras dengan sasaran dan strategi yang telah disesuaikan dengan strategi Risiko.
 - 3) Pengalokasian anggaran biaya termasuk anggaran investasi yang disusun memenuhi ketentuan: (i) tingkat kembalian investasi (*Return on Invested Capital*) di atas biaya modal tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*), dan (ii) *financing debt to invested capital* pada kisaran 15% sampai dengan 45% atau lebih baik dari tahun sebelumnya, serta (iii) *financing debt to EBITDA* pada kisaran 1 sampai dengan 3 kali atau lebih baik dari tahun sebelumnya.
 - 4) Dalam anggaran investasi disajikan sumber pembiayaan yakni berasal dari internal atau eksternal perusahaan (pinjaman bank, surat utang, sukuk dan/atau sumber pembiayaan lainnya).
 - 5) Anggaran pembiayaan investasi disajikan terinci menurut bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan atas masing-masing sumber pembiayaan.
 - 6) Proyeksi laporan keuangan disusun menurut standar akuntansi keuangan yang berlaku dan disajikan secara konsolidasi dan per masing-masing Anak Perusahaan BUMN yang meliputi proyeksi laporan posisi keuangan, proyeksi laporan laba/rugi yang disajikan dengan membandingkan prognosa tahun yang sedang berjalan dan rencana proyeksi, proyeksi laporan arus kas yang disajikan secara triwulan, dan proyeksi laporan perubahan ekuitas.

-
- 7) Bagi BUMN yang menjalankan penugasan khusus pemerintah menyajikan perencanaan keuangan secara terpisah atas rencana pelaksanaan penugasan khusus tersebut.
- e. Perencanaan Audit Intern
- 1) Dalam rancangan RKAP wajib dilengkapi dengan perencanaan Audit Intern sebagai bagian dari bab Manajemen Risiko.
 - 2) Penyusunan perencanaan Audit Intern paling sedikit memenuhi ketentuan, sebagai berikut:
 - a) Perencanaan Audit Intern disusun berdasarkan Risiko (*Risk Based Audit*) yang dilakukan secara terintegrasi dalam tata kelola tiga lini (*three lines model*) dengan siklus dan tanggung jawab setiap lini, sebagai berikut:
 - (1) Tanggung jawab lini pertama, antara lain: (i) mengidentifikasi sasaran dan strategi usaha, (ii) mengidentifikasi proses bisnis dan melaksanakan sasaran dan strategi usaha, (iii) mengidentifikasi Risiko dan menyusun rencana perlakuan Risiko, dan (iv) memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko.
 - (2) Tanggung jawab lini kedua, antara lain: (i) mereviu Risiko dan rencana perlakuan Risiko dari lini pertama, (ii) menyusun kebijakan strategi Risiko, (iii) mengklasifikasikan Risiko, (iv) memprioritaskan Risiko, (v) memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan rencana perlakuan Risiko Utama, dan (vi) mengidentifikasi perubahan Risiko Utama.
 - (3) Tanggung jawab lini ketiga, antara lain: (i) mengevaluasi penilaian Risiko, (ii) menilai tingkat kematangan Risiko dalam pendekatan audit, (iii) menyusun perencanaan Audit Intern, (iii) melaksanakan perencanaan Audit Intern dan menyetujui temuan audit bersama unit yang diaudit, (iv) memantau pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, (v) melaporkan hasil pemeriksaan dan pelaksanaan audit terintegrasi, dan (vi) *monitoring* tindak lanjut temuan audit.
 - b) Penyusunan perencanaan Audit Intern tahunan paling kurang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
 - (1) Tahap pengumpulan dan analisis *input* utama yang diperoleh, paling sedikit berasal dari:

-
- (a) Saran dan masukan dari Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
 - (b) Sasaran dan strategi usaha yang ditetapkan dalam RKAP;
 - (c) Regulasi dan ketentuan dalam industri;
 - (d) Temuan audit internal dan eksternal tahun sebelumnya;
 - (e) Profil Risiko BUMN dan Anak Perusahaan BUMN;
 - (f) Catatan Kejadian Kerugian (*Loss Event Database*);
 - (g) Rencana kerja unit kerja Manajemen Risiko dan SPI Anak Perusahaan BUMN; dan
 - (h) Data lain yang relevan yang dapat berasal dari *best practice*.
- (2) Tahap penentuan jenis penugasan audit, antara lain: (i) audit umum, (ii) audit tematik (termasuk audit khusus, kalau diperlukan), (iii) audit *mandatory* oleh regulator, (iv) audit Anak Perusahaan, (v) *consulting*, (v) audit jenis lainnya yang dapat didefinisikan sesuai dengan karakter masing-masing BUMN.
 - (3) Penetapan subjek, objek, ruang lingkup audit dan rasionalisasinya.
 - (4) Penetapan strategi, sumber daya, dan jadwal audit.
 - (5) Persetujuan rencana Audit Intern yang ditetapkan oleh Direktur Utama dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- 3) SPI BUMN Induk wajib melakukan penyelarasan pelaksanaan audit Anak Perusahaan BUMN secara terintegrasi melalui penentuan strategi pelaksanaan Audit dan perumusan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu.
 - 4) Dalam perencanaan Audit Intern, Direksi wajib memenuhi kebutuhan sumber daya SPI terkait dengan personil dan teknologi secara memadai.
 - 5) Personil SPI harus memiliki pemahaman terhadap analisa data (*data analytic*) dan kemampuan bisnis (*business acumen*) yang baik serta minimum kualifikasi yang telah ditetapkan dalam SK Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan BUMN.
- f. Perencanaan Tata Kelola Terintegrasi
 - 1) BUMN konglomerasi wajib menjalankan Tata Kelola Terintegrasi dengan mekanisme pelaksanaan paling sedikit, sebagai berikut:

-
- a) Struktur Tata Kelola Terintegrasi yang wajib dimiliki oleh BUMN, paling sedikit antara lain:
- (1) Direksi BUMN Induk:
 - (a) Direksi BUMN melalui rapat Direksi menetapkan Direktur Fungsional dan Direktur Pembina.
 - (b) Yang dapat menjalankan Direktur Fungsional adalah direktur yang menjalankan fungsi penunjang/*supporting* terhadap kegiatan inti/*core* perusahaan, dengan contoh yang tidak terbatas pada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko, direktur yang membidangi pengelolaan keuangan, atau direktur yang membidangi pengelolaan SDM.
 - (c) Yang dapat menjalankan Direktur Pembina adalah direktur yang menjalankan kegiatan inti/*core* perusahaan, dengan contoh yang tidak terbatas pada direktur yang membidangi strategi, bisnis, atau operasional.
 - (d) Direktur Fungsional bertugas melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN.
 - (e) Direktur Pembina bertugas melakukan pembinaan pada Anak Perusahaan BUMN untuk memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN.
 - (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN induk:
 - (a) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membentuk komite Tata Kelola Terintegrasi sebagai organ pengelola Risiko di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (b) Komite Tata Kelola Terintegrasi menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023.
 - (c) Dewan Komisaris menetapkan piagam komite Tata Kelola Terintegrasi sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas komite Tata Kelola Terintegrasi.

-
- (3) Unit kerja Manajemen Risiko:
- (a) Direksi membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
 - (b) Unit kerja Manajemen Risiko menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan bersama komite Tata Kelola Terintegrasi memantau serta mengevaluasi pelaksanaan Manajemen Risiko terintegrasi pada masing-masing Anak Perusahaan.
 - (c) Pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi dilakukan oleh unit kerja kepatuhan yang telah ada di BUMN. Dalam hal BUMN tidak memiliki unit kerja kepatuhan tersendiri, maka unit kerja Manajemen Risiko menjalankan pelaksanaan tugas kepatuhan terintegrasi melalui pemantauan dan evaluasi fungsi kepatuhan pada masing-masing Anak Perusahaan. Apabila diperlukan unit kerja kepatuhan tersendiri, maka hal tersebut ditetapkan oleh Direksi dan dapat ditempatkan di bawah Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.
- (4) SPI:
- (a) SPI menjalankan tugas memantau pelaksanaan Audit Intern terintegrasi pada masing-masing Anak Perusahaan dengan tahapan, paling sedikit: (i) menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan, (ii) merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu, dan (iii) memantau pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan.
 - (b) SPI menyusun piagam Audit Intern terintegrasi dan ditetapkan oleh Direktur Utama, dengan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- b) Proses Tata Kelola Terintegrasi yang dijalankan oleh BUMN, antara lain:
- (1) Direksi menyusun kebijakan harmonisasi BUMN induk dengan Anak Perusahaan BUMN yang merupakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi, paling sedikit memuat:

-
- (a) Kebijakan pengangkatan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan;
 - (b) Kebijakan unit kerja Manajemen Risiko terintegrasi dan SPI terintegrasi;
 - (c) Kebijakan komite Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan terhadap entitas di bawahnya;
 - (d) Kebijakan pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko terintegrasi, kepatuhan terintegrasi, Audit Intern terintegrasi, dan audit eksternal;
 - (e) Kebijakan pengelolaan SDM dan remunerasi;
 - (f) Kebijakan pengelolaan benturan kepentingan; dan
 - (g) Kebijakan strategis lainnya secara terintegrasi.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (3) Direksi melaksanakan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dalam rangka penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (4) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bersama dengan Komite Tata Kelola Terintegrasi mengawasi pelaksanaan dan memberikan arahan untuk penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan BUMN.
 - (5) Komite Tata Kelola Terintegrasi menyelenggarakan rapat secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali setiap triwulan atau sesuai dengan regulasi industri yang berlaku.
 - (6) Unit kerja Manajemen Risiko menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Manajemen Risiko terintegrasi dan kepatuhan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (7) SPI menyampaikan laporan Audit Intern terintegrasi kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

- c) Hasil dari pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi paling sedikit, antara lain:
- (1) Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi selalu diperbaharui dan relevan dengan situasi, keadaan dan tuntutan dari kegiatan bisnis BUMN secara terintegrasi baik berdasarkan arahan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau keselarasan dengan kebijakan dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta Anggaran Dasar BUMN.
 - (2) Temuan berkaitan fungsi Manajemen Risiko terintegrasi, temuan Audit Intern, temuan kepatuhan pada BUMN Induk dan Anak Perusahaan telah ditindaklanjuti oleh Direksi, sesuai dengan rekomendasi pemeriksa/pihak eksternal lainnya atau arahan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - (3) Direksi telah melakukan penataan Anak Perusahaan BUMN berdasarkan nilai sinergitas dan penciptaan nilai yang paling optimal.
 - (4) Anak Perusahaan BUMN telah memberikan kontribusi optimal secara konsolidasi dan terdapat efisiensi biaya antar Anak Perusahaan sebagai pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (5) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan hasil dari Komite Tata Kelola Terintegrasi telah memberikan masukan dan arahan untuk penyempurnaan kebijakan dan peningkatan efektivitas pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi.
 - (6) Unit kerja Manajemen Risiko dan kepatuhan telah menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan fungsi Manajemen Risiko dan/atau kepatuhan terintegrasi kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko. Untuk BUMN yang memiliki unit kerja kepatuhan yang terpisah dari fungsi Manajemen Risiko, laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terkait fungsi kepatuhan terintegrasi dilaporkan kepada direktur yang membidangi kepatuhan.
 - (7) SPI secara obyektif telah melakukan pemantauan pelaksanaan Audit Intern terintegrasi dan menyusun rekomendasi hasil audit terintegrasi yang dapat digunakan sebagai acuan perbaikan serta telah menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

-
- d) Bagi BUMN konglomerasi yang bergerak di sektor perbankan dan jasa asuransi, berlaku ketentuan mengenai Tata Kelola Terintegrasi dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku khusus di sektor perbankan dan jasa asuransi.
- 2) Dalam rancangan RKAP wajib dilengkapi dengan rencana pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi dengan muatan informasi, antara lain:
- a) Hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada tahun sebelumnya.
 - b) Rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada tahun RKAP dengan mencantumkan sejumlah perbaikan yang akan dilakukan, meliputi:
 - (1) Aspek penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;
 - (2) Rencana tindak lanjut atas daftar temuan Manajemen Risiko terintegrasi, Audit Intern terintegrasi, kepatuhan terintegrasi;
 - (3) Rencana penataan portofolio dan perbaikan kinerja Anak Perusahaan;
 - (4) Rencana penguatan unit kerja Manajemen Risiko terintegrasi dan SPI terintegrasi; dan
 - (5) Area fokus rencana kerja Komite Tata Kelola Terintegrasi.
3. Penilaian Risiko
- Berdasarkan sasaran yang ditetapkan, BUMN wajib melakukan penilaian Risiko yang terdiri dari proses identifikasi Risiko, kuantifikasi Risiko, rencana perlakuan Risiko, dan prioritas Risiko.
- a. Identifikasi Risiko
- 1) Identifikasi Risiko dilakukan oleh masing-masing pemilik Risiko selaku Lini Pertama dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku Lini Kedua.
 - 2) Setiap sasaran dan strategi wajib dilakukan identifikasi Risiko.
 - 3) Profil Risiko hasil identifikasi disajikan paling sedikit memuat: i) sasaran, (ii) strategi, (iii) taksonomi Risiko, (iv) peristiwa Risiko, (v) penyebab Risiko, (vi) *Key Risk Indicator* (KRI), (vii) *threshold* KRI dalam 3 (tiga) kategori yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman sebagai *early warning signal*, (viii) kontrol saat ini (*existing control*) dan penilaian efektivitas kontrol, (ix) dampak Risiko, dan (x) perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko.

- 4) Peristiwa Risiko yang diidentifikasi dikelompokkan berdasarkan Taksonomi Risiko masing-masing BUMN dan disesuaikan dengan kegiatan usaha perusahaan.
- 5) Dalam melakukan identifikasi terhadap peristiwa Risiko, BUMN harus memperhatikan hal-hal berikut:
 - a) Identifikasi Risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa Risiko yang tepat.
 - b) Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi wajib diperhatikan untuk mengidentifikasi Risiko termasuk Risiko *emerging* atau suatu keadaan yang paling sulit untuk diidentifikasi seperti ancaman entitas virtual dan ancaman sumber tidak terstruktur.
 - c) Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari: (i) Risiko eksisting yaitu Risiko yang melekat pada kegiatan usaha perusahaan, (ii) Risiko baru yaitu Risiko yang muncul karena perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value*, dan (iii) Risiko *emerging* yaitu Risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
 - d) Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa Risiko bukan merupakan dampak Risiko ataupun penyebab Risiko. Untuk menghindari hal tersebut, BUMN dapat menggunakan pendekatan *Fault Tree Analysis*, sebagaimana tergambar pada diagram berikut:

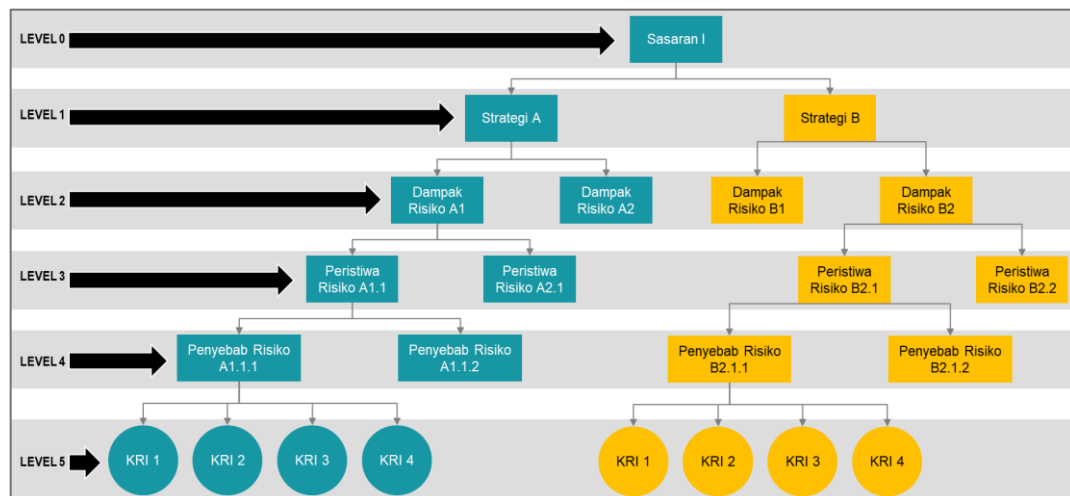


Diagram 2. *Fault Tree Analysis*

- e) Selain pendekatan *Fault Tree Analysis*, BUMN dapat juga menggunakan pendekatan lain seperti *Fishbone Diagram*, analisis Akar Penyebab/*Root Cause*

Analysis (RCA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak/*Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), analisis Modus Kegagalan dan Dampak Serta Kekritisan/*Failure Mode Effect Analysis* (FMECA), dan/atau metode lain yang dinilai sesuai untuk diterapkan di masing-masing BUMN.

- f) BUMN harus memastikan untuk menghindari identifikasi Risiko berupa negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran.

Berikut contoh ilustrasi identifikasi peristiwa Risiko:

Perusahaan A merupakan Perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur, salah satu sasaran yang dimiliki adalah EBITDA sebesar X Rupiah.

Contoh identifikasi peristiwa Risiko yang tepat:

- Risiko kenaikan harga bahan baku;
- Risiko terhambatnya proses distribusi material.

Contoh identifikasi peristiwa Risiko yang tidak tepat:

- Risiko tidak tercapainya target EBITDA.

- 6) Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, BUMN perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/*root cause* dari terjadinya Risiko.
- b) Penyebab Risiko dapat bersumber dari sisi manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko.
- c) Apabila terdapat lebih dari satu penyebab Risiko dalam satu sumber Risiko harus dipastikan bahwa penyebab tersebut satu *level* kedalaman sebagai *root cause*. Apabila berbeda *level* kedalaman, maka dapat terjadi tumpang-tindih penyebab yang akan merancukan program perlakuan Risiko.
- d) Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi Risiko. Identifikasi penyebab Risiko dapat mengacu pada Diagram 2 *Fault Tree Analysis*.

- 7) Identifikasi KRI

- a) Setiap peristiwa Risiko harus memiliki KRI yang menjadi *early warning signal* sebelum terjadinya suatu peristiwa Risiko.
- b) Identifikasi KRI dapat menggunakan *Fault Tree Analysis* sebagaimana Diagram 2 di atas.
- c) KRI harus *leading indicator* dan hindari menetapkan KRI *lagging indicator*.

-
- d) KRI harus dilengkapi dengan batasan/*threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) *threshold* yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman.
 - e) Nilai *threshold* dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, dan kebijakan strategi Risiko.
- 8) Identifikasi kontrol/pengendalian yang telah ada (*control existing*)
- a) Setiap peristiwa Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan identifikasi terhadap kontrol/pengendalian yang sudah terbangun di dalam perusahaan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya Risiko tersebut.
 - b) Jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kontrol kepatuhan (*compliance*), dan kontrol pelaporan. Jenis tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi, mencegah, atau memperbaiki timbulnya suatu Risiko.
 - c) Masing-masing jenis kontrol/pengendalian tersebut diidentifikasi *level* pengendaliannya di tingkat entitas/kantor pusat atau tingkat operasional.
- 9) Penilaian efektivitas kontrol/pengendalian
- a) Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi dilakukan penilaian terhadap dua hal yaitu: (i) penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, dan (ii) penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian.
 - b) Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain pengendalian, BUMN paling sedikit menilai hal-hal berikut:
 - (1) Apakah desain pengendalian telah mampu membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya Risiko?
 - (2) Apakah desain pengendalian telah dirancang untuk memitigasi Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan?
 - (3) Apakah pengendalian yang sudah dijalankan di lapangan telah terdapat dokumentasi desain pengendalian yang memadai?
 - (4) Apakah terdapat Risiko perusahaan yang belum memiliki desain pengendalian?
 - (5) Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain pengendalian adalah (i) cukup, atau (ii) tidak cukup.

-
- c) Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pengendalian, BUMN paling sedikit menilai hal-hal berikut:
- (1) Apakah pelaksanaan pengendalian telah efektif mencapai tujuan pengendalian intern?
 - (2) Apakah pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan desain pengendalian secara konsisten di lapangan?
 - (3) Apakah manajemen dan karyawan telah melaksanakan tugas sesuai dengan pengendalian intern untuk memitigasi Risiko?
 - (4) Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksana pengendalian adalah (i) efektif, (ii) efektif sebagian, atau (iii) tidak efektif.
- d) Hasil penilaian atas desain pengendalian dan pelaksanaan pengendalian terdiri dari 5 (lima) kesimpulan penilaian yaitu: (i) cukup dan efektif, (ii) cukup dan efektif sebagian, (iii) cukup dan tidak efektif, (iv) tidak cukup dan efektif sebagian, atau (v) tidak cukup dan tidak efektif.
- e) Penilaian efektivitas pengendalian dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 10) Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan 2 (dua) kategori yaitu: (i) dampak kuantitatif, atau (ii) dampak kualitatif. Masing-masing kategori dampak tersebut diberikan deskripsi yang menjelaskan dampak yang akan dihadapi atau diterima oleh perusahaan atas suatu Risiko.
- 11) Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko diidentifikasi berdasarkan waktu bagi perusahaan akan terpapar dengan suatu Risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang mempengaruhi, atau keumuman sesuai dengan Risiko yang melekat pada industri.
- b. Kuantifikasi Risiko
- 1) Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan kuantifikasi Risiko yang terdiri dari: (i) kuantifikasi Risiko Inheren, dan (ii) kuantifikasi Risiko Residual.
 - 2) Masing-masing kuantifikasi Risiko meliputi: (i) Eksposur Risiko, (ii) Skala Risiko, dan (iii) *Level* Risiko.
 - 3) Perhitungan Eksposur Risiko
 - a) Eksposur Risiko Kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak

- langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan dikali dengan nilai Probabilitas.
- b) Perhitungan Eksposur Risiko Kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).
- 4) Perhitungan untuk menentukan nilai Dampak dan nilai Probabilitas, BUMN mengikuti ketentuan sebagai berikut:
- a) Perhitungan nilai Dampak didasarkan atas pertimbangan yang handal dan akurat.
 - b) Sebagai salah satu pendekatan perhitungan nilai Dampak, BUMN dapat menggunakan pendekatan berikut:
 - (1) Bagi unit kerja *profit generator*, dihitung sebesar potensi penurunan laba yang hilang jika Risiko terjadi (dapat menggunakan pendekatan *gross profit*, *revenue* dikalikan *profit margin*, EBITDA, atau *net income*).
 - (2) Bagi unit kerja *non-profit generator*, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko tersebut terjadi.
 - (3) Untuk Risiko Kualitatif yang sulit menentukan dampak kuantitatifnya, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Skor Risiko diperoleh dari penilaian skala Dampak dikali dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%).
 - c) Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal;
 - (2) Memiliki sumber pertimbangan dari *expert judgement*; atau
 - (3) Menggunakan metode perhitungan yang dapat diuji secara ilmiah.
 - d) Nilai Probabilitas dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, *expert judgement* dari internal atau eksternal, metode probabilistik secara statistik, atau mode lain yang dapat diuji secara ilmiah.
- 5) Perhitungan Skala Risiko
- a) Perhitungan Skala Risiko menggunakan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas.

- b) Kriteria Skala Dampak yang digunakan oleh BUMN terdiri dari kriteria Dampak kuantitatif dan kriteria Dampak kualitatif.
 - c) Kriteria Skala Dampak kuantitatif menggunakan acuan pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
 - d) Kriteria Skala Dampak kualitatif menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko. Apabila BUMN tidak dapat menemukan kriteria dampak kualitatif yang tepat untuk menghitung Skala Risiko maka BUMN dapat menambahkan kriteria lain yang lebih tepat dan menginformasikan tambahan kriteria tersebut dalam dokumen RKAP.
 - e) Kriteria Skala Probabilitas menggunakan acuan pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
 - f) Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas sebagaimana mengacu pada Tabel 1 di bawah.
 - g) Untuk kepentingan internal perusahaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi Risiko yang lebih mendalam, BUMN dapat menetapkan kriteria Skala Dampak dan Skala Probabilitas yang berbeda dengan acuan pada Juknis ini.
- 6) Perhitungan *Level/* Risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Risiko.
- 7) Hasil perhitungan Skala Risiko dan Level Risiko mengacu pada Tabel 1 di bawah.

Tabel 1. Skala Risiko dan *Level/* Risiko

Skala Risiko	Level Risiko
1 - 5	<i>Low</i>
6 - 11	<i>Low to Moderate</i>
12 - 15	<i>Moderate</i>
16 - 19	<i>Moderate to High</i>
20 - 25	<i>High</i>

- 8) Hasil kuantifikasi Risiko Inheren disajikan paling sedikit memuat: (i) asumsi perhitungan dampak, (ii) nilai dampak rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk Risiko Kuantitatif atau nilai skor Risiko untuk Risiko Kualitatif, (iii) skala dampak, (iv) skala probabilitas, (v) Eksposur Risiko, (vi) Skala Risiko, dan (vii) *Level/* Risiko.

- 9) Hasil kuantifikasi Risiko Residual disajikan paling sedikit memuat: (i) nilai dampak tiap triwulan, (ii) skala dampak tiap triwulan, (iii) nilai probabilitas tiap triwulan, (iv) skala probabilitas tiap triwulan, (v) Eksposur Risiko tiap triwulan untuk Risiko Kuantitatif, (vi) Skala Risiko tiap triwulan, dan (vii) *Level* Risiko tiap triwulan.
- 10) Hasil perhitungan Skala dan Level Risiko Inheren dan Risiko Residual disajikan dalam peta Risiko yang mengacu pada Diagram 3 di bawah.

PROBABILITAS	Hampir Pasti Terjadi 5	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	Low 3	Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
		Sangat rendah 1	Rendah 2	Moderat 3	Tinggi 4	Sangat tinggi 5
		DAMPAK				

Diagram 3. Peta Risiko (*Heatmap*)

c. Rencana Perlakuan Risiko

- BUMN menyusun rencana perlakuan Risiko dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
- Informasi rencana perlakuan Risiko paling sedikit memuat antara lain: (i) opsi perlakuan Risiko, (ii) kegiatan rencana perlakuan Risiko, (iii) jenis program kegiatan di dalam RKAP, (iv) *output* kegiatan perlakuan Risiko, (v) anggaran biaya kegiatan perlakuan Risiko, (vi) pejabat yang bertanggungjawab, dan (vii) *timeline* pelaksanaan kegiatan perlakuan Risiko.
- Opsi perlakuan Risiko terdiri dari:
 - Accept/monitor*, yaitu menerima Risiko dengan melakukan kegiatan perlakuan Risiko sesuai *existing control* berdasarkan pengendalian internal yang sudah

ada tanpa melakukan upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer atau membagi Risiko. Kegiatan perlakuannya adalah memonitor efektivitas pelaksanaan pengendalian internal.

- b) *Reduce/mitigate*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko terhadap perusahaan, di mana Risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab perusahaan. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah penyusunan kebijakan, pelatihan dan implementasi *business continuity management* (BCM).
 - c) *Transfer/sharing*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan mengalihkan sebagian Risiko ke entitas lain (misalnya, pihak ketiga atau mitra) yang dapat mengontrol atau menyerap Risiko. Langkah ini akan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko. Tanggung jawab Risiko menjadi tanggungan bersama/dibagi bersama pihak eksternal. Contoh dari perlakuan Risiko ini adalah pembelian asuransi, pembelian produk lindung nilai/*hedging*, dan *outsourcing*.
 - d) *Avoid/hindari*, yaitu melakukan perlakuan Risiko dengan tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko di atas pernyataan Selera Risiko atau biaya yang timbul di luar ambang batas yang dapat diterima oleh perusahaan.
- 4) Opsi perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan hasil perhitungan *Level* Risiko sebagaimana kriteria pemilihan opsi perlakuan Risiko pada Tabel 2 di bawah.

Tabel 2. Kriteria Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

Level Risiko	Pilihan opsi perlakuan Risiko
Low	<i>Accept/Monitor</i>
Low to Moderate	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Accept/Monitor</i>
Moderate	<i>Reduce/Mitigate</i>
Moderate to High	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Transfer/Sharing</i>
High	<i>Reduce/Mitigate</i> atau <i>Hindari/Avoid</i>

- 5) Rencana penyusunan perlakuan Risiko memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
- a) Rencana perlakuan Risiko yang disusun harus dapat meningkatkan kecukupan desain pengendalian dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan

pengendalian/*control*, serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien melalui *breakthrough project*.

- b) Rencana perlakuan Risiko dapat secara efektif menurunkan tingkat probabilitas terjadinya Risiko atau mengurangi paparan terhadap Dampak Risiko.
- c) Anggaran biaya perlakuan Risiko tidak melebihi nilai-nilai Risiko yang akan diturunkan sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
- d) Anggaran biaya perlakuan Risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing bidang unit kerja pada Lini Pertama.
- e) Setiap penyebab Risiko memiliki minimal 1 (satu) kegiatan perlakuan Risiko.
- f) Setiap Direksi sesuai dengan bidang tugasnya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan memastikan efektivitasnya dalam menurunkan Risiko sesuai dengan target Risiko Residual.
- g) Setiap kegiatan perlakuan Risiko disusun target *output* dan *timeline* pelaksanaannya secara bulanan.

d. Prioritisasi Risiko

1) Proses Integrasi Risiko

- a) BUMN melakukan proses integrasi Risiko terhadap seluruh Risiko yang telah dilakukan penilaian Risiko baik yang berasal dari anak perusahaan BUMN atau unit Lini Pertama dari BUMN Induk sebagaimana ketentuan pada butir 3 di atas.
- b) Tujuan integrasi Risiko untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis baik RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level *enterprise*.
- c) Dalam melakukan proses integrasi Risiko, BUMN menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari BUMN Induk maupun struktur korporasi di bawah BUMN Induk secara lengkap dan mendetail.
 - (2) Risiko yang dinilai kecil di masing-masing *level* entitas anak namun menyebar di banyak anak perusahaan harus dapat diidentifikasi untuk

dilakukan integrasi dan rencana perlakuan Risiko pada level *enterprise* BUMN Induk.

- (3) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada *level* struktur korporasi di bawah BUMN Induk.
 - (4) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyelarasan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
 - (5) BUMN Induk harus memiliki analisa sensitivitas terhadap setiap faktor Risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan anak perusahaan sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko.
- d) Bagi BUMN yang belum memiliki pola integrasi secara terstruktur, dapat menggunakan pola integrasi di bawah ini sebagai sebuah pendekatan, antara lain:

(1) **Pola Integrasi 1**

- (a) Pendekatan *Bottom-Up*, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:

i. Langkah 1

Sortir atau urutkan daftar Risiko berdasarkan Risiko Kualitatif dan kuantitatif.

ii. Langkah 2

Untuk Risiko Kualitatif, tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama berdasarkan skala Risiko Inheren dengan kategori *High* (skala Risiko 20-25).

iii. Langkah 3

Untuk Risiko Kuantitatif tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama dengan langkah-langkah berikut:

- (i). Hitung rata-rata nilai eksposur Risiko Inheren (*Inherent Risk Exposure/IRE*) untuk masing-masing entitas di BUMN Induk dan Anak Perusahaan sebagai ambang batas atau disebut *Excess Mean IRE* (EMI). Di mana Eksposur Risiko Inheren (IRE) dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{IRE} = \text{Dampak Risiko Kuantitatif Inheren} \times \text{Nilai Probabilitas}$$

- (ii). Setelah nilai IRE dan EMI masing-masing entitas dihitung, kemudian pilih Risiko yang memiliki IRE di atas ambang batas (EMI) sebagai kandidat Risiko Utama yang akan dinaikkan 1 (satu) *level* di atas entitas.
- (b) Setiap langkah proses *bottom-up* disertai dengan *challenge session* berjenjang sampai dengan diperoleh profil kandidat Risiko Utama *enterprise*.
- (c) Pendekatan *Top-Down* dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:
 - i. Pareto kontributor Laba/Rugi dan/atau Biaya berdasarkan model RKAP.
 - ii. Arahan strategis dari Pemegang Saham atau *Top* Manajemen.

(2) Pola Integrasi 2

- (a) Pendekatan *Bottom-Up*, menggunakan beberapa langkah sebagai berikut:
 - i. Langkah 1
identifikasi Risiko secara *bottom-up* dilakukan dengan mengumpulkan usulan kandidat Risiko Utama dari Anak Perusahaan.
 - ii. Langkah 2
Prioritisasi *long list* kandidat Risiko Utama untuk mendapatkan kandidat Risiko Utama, melalui:
 - [a] Penentuan skala Risiko menggunakan tabel kriteria *velocity*, *contingency and preparedness*, *persistence* dan *complexity* di mana masing-masing parameter tersebut memiliki skala 1-5. Definisi dari parameter-parameter tersebut adalah sebagai berikut:
 - *velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.

- *contingency and preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
- *persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas.
- *complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas yang dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut:
 - *value* yang menggambarkan kontribusi Dampak Risiko entitas terhadap Dampak Risiko konsolidasi.
 - *cost* yang menggambarkan kontribusi biaya mitigasi entitas terhadap biaya mitigasi konsolidasi atau total biaya operasional entitas terhadap total biaya operasional konsolidasi.
 - *investment* yang menggambarkan kontribusi investasi entitas terhadap total investasi konsolidasi.

Semakin tinggi kontribusi entitas, maka semakin tinggi tingkat kompleksitasnya.

- [b] Perhitungan skor Risiko agregat melalui perkalian antara skala Risiko dengan skala *velocity, contingency and preparedness, persistence* dan *complexity*.
- [c] Risiko-Risiko yang telah diprioritisasi tersebut kemudian diajukan kepada manajemen untuk ditetapkan sebagai kandidat Risiko Utama korporat.

iii. Langkah 3

Penetapan Risiko Utama oleh *Top* Manajemen BUMN Induk.

- (b) Pendekatan *Top-Down*, dilakukan berdasarkan pertimbangan namun tidak terbatas pada:
 - i. Aspirasi Pemegang Saham (APS);
 - ii. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP); dan
 - iii. *Key Performance Indicator* (KPI).

2) Proses Agregasi Risiko

- a) Bersamaan dengan penyampaian usulan perencanaan strategis berbasis Risiko baik RJP atau RKAP kepada Kementerian BUMN bagi BUMN non-Terbuka atau kepada Dewan Komisaris bagi BUMN Terbuka, BUMN menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang strategi Risiko, hasil penilaian Risiko, dan hasil integrasi Risiko kepada Kementerian BUMN.
- b) BUMN menyampaikan kertas kerja tersebut yang telah dilengkapi dengan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Kementerian BUMN dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Pengelompokkan hasil integrasi Risiko BUMN ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio BUMN sebagaimana Diagram 4 di bawah.

Tema Risiko (T1)		Kategori Risiko (T2)		Peristiwa Risiko (T3)					
1	Tema Risiko Portofolio KBUMN	1.1	Kategori Risiko Fiskal	1.1.1	Peristiwa Risiko terkait Dividen	1.1.2	Peristiwa Risiko terkait PMN	1.1.3 Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi	
		1.2	Kategori Risiko Kebijakan	1.2.4	Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM	1.2.5 Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral			
		1.3	Kategori Risiko Komposisi	1.3.6	Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio				
2	Tema Risiko Struktur Korporasi dan Organisasi	2.4	Kategori Risiko Struktur	2.4.7 Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi					
		2.5	Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi	2.5.8 Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi					
3	Tema Risiko Bisnis BUMN	3.6	Kategori Risiko Industri Umum	3.6.9	Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis	3.6.10	Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makroekonmi	3.6.11	Peristiwa Risiko terkait Keuangan
				3.6.12	Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi & Kepatuhan	3.6.13	Peristiwa Risiko terkait Proyek	3.6.14 Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber	
				3.6.15	Peristiwa Risiko terkait Sosial & Lingkungan	3.6.16	Peristiwa Risiko terkait Operasional		
		3.7	Kategori Risiko Industri Perbankan	3.7.17	Peristiwa Risiko terkait Kredit	3.7.18	Peristiwa Risiko terkait Likuiditas		
		3.8	Kategori Risiko Industri Asuransi	3.8.19	Peristiwa Risiko terkait Investasi	3.8.20	Peristiwa Risiko terkait Aktuarial		

Diagram 4. Taksonomi Risiko Portofolio BUMN

- (2) Taksonomi Risiko Portofolio BUMN di atas terdiri dari 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut:
 - (a) Tingkat 1 (T1) sebagai tema Risiko yang merupakan kumpulan Risiko berdasarkan perspektif penanggung jawab Risiko Utama dan merupakan tingkat pengelompokan tertinggi;

- (b) Tingkat 2 (T2) sebagai kategori Risiko yang menjabarkan Risiko spesifik dari masing-masing tema Risiko; dan
- (c) Tingkat 3 (T3) sebagai kelompok peristiwa Risiko agregasi yang mengelompokkan peristiwa-peristiwa Risiko dalam kategori Risiko yang homogen.
- (3) Tema Risiko lainnya, kategori Risiko lainnya dan peristiwa Risiko lainnya akan diatur kemudian.
- (4) Pengelompokan dilakukan sesuai dengan definisi masing-masing peristiwa Risiko sebagaimana daftar definisi yang tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- c) Penentuan kandidat Risiko Utama Kementerian BUMN dilakukan secara *Bottom-Up* dengan mengikuti ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Risiko Kualitatif dan Risiko Kuantitatif dikelompokkan tersendiri dan dilakukan perhitungan IRE masing-masing.
 - (2) Untuk Risiko Kuantitatif, penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kuantitatif (*Inherent Risk Exposure/IRE*) dari BUMN yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) per klaster atau per taksonomi.
 - (3) Untuk Risiko Kualitatif, dilakukan perhitungan Eksposur Risiko Inheren Kualitatif yang dihasilkan dari perkalian skala Dampak dengan 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko, dikali dengan nilai Probabilitas (%). Penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan Eksposur Risiko Inheren (*Inherent Risk Exposure/IRE*) dari BUMN yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) per klaster atau per taksonomi.
 - (4) Risiko yang memiliki IRE di atas EMI akan menjadi kandidat Risiko Utama Kementerian BUMN baik kelompok Risiko Kualitatif maupun kelompok Risiko Kuantitatif.
- d) Penetapan Risiko Utama Kementerian BUMN diputuskan oleh Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan hasil pendekatan *Bottom-Up* di atas atau dapat menggunakan pertimbangan lainnya.
- e) Usulan kandidat Risiko Utama hasil pendekatan *Bottom-Up* di atas atau dapat dengan menggunakan pertimbangan lainnya disampaikan oleh Asisten Deputy

Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

- f) Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menetapkan Risiko Utama Kementerian BUMN berdasarkan usulan dari Asisten Deputy Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan atau dengan pertimbangan lainnya secara *Top-Down*.

4. Penetapan Perencanaan Strategis

Sebagai contoh dalam alur proses penetapan RKAP berbasis Risiko dapat digambarkan melalui diagram berikut:

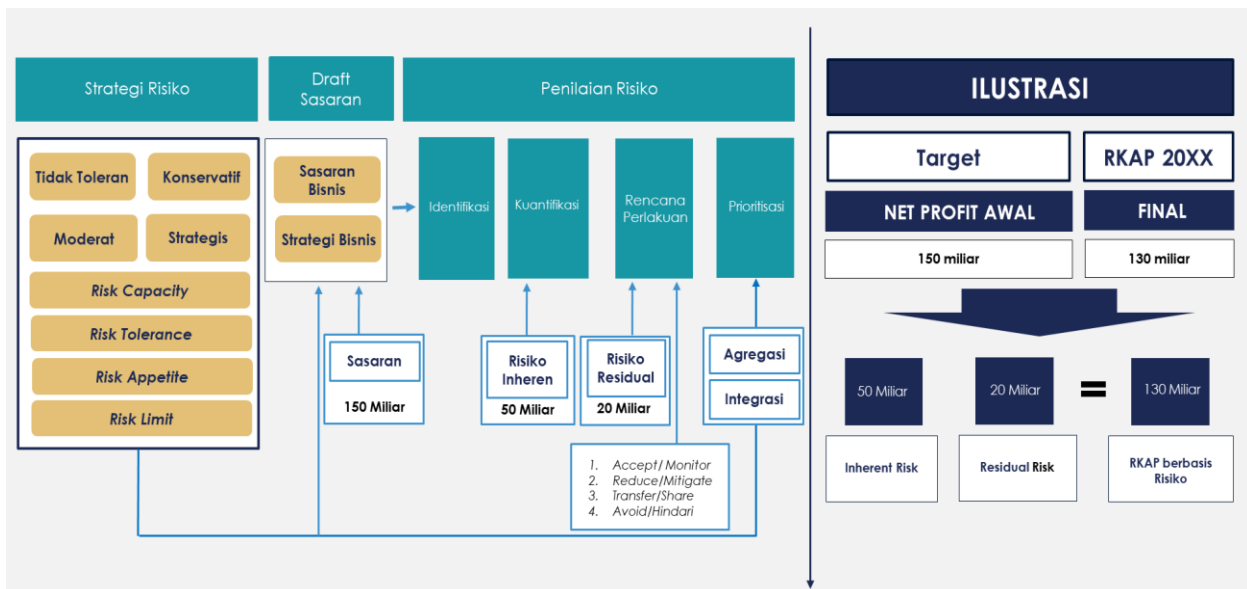


Diagram 5 Gambar Alur Proses Penetapan RKAP Berbasis Risiko

- Direksi menyampaikan usulan perencanaan strategis BUMN baik RJP atau RKAP yang telah disusun berbasis Risiko kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Usulan perencanaan strategis berbasis Risiko telah memperhitungkan biaya perlakuan Risiko dan target Eksposur Risiko Residual.
- Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan evaluasi terhadap usulan perencanaan strategis BUMN berdasarkan reviu yang telah dilakukan oleh organ Komite di bawah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - Evaluasi dan reviu dilakukan dengan memastikan penyusunan perencanaan strategis sesuai dengan ketentuan Juknis ini.

- 2) Seluruh asumsi, kebijakan, inisiatif strategis, dan KPI dalam usulan perencanaan strategis yang disusun oleh Direksi telah sesuai dengan Aspirasi Pemegang Saham.
 - 3) Strategi bisnis yang disusun telah sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan di awal dan disetujui oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - 4) Tingkat pengambilan Risiko sudah disusun dengan nilai yang paling optimal untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN serta sesuai dengan pengambilan Risiko Kementerian BUMN sebagaimana yang tercantum pada RAS Kementerian BUMN.
- c. Usulan perencanaan strategis BUMN berbasis Risiko ditetapkan dengan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk disampaikan kepada Kementerian BUMN.
 - d. Bagi BUMN Terbuka, Dewan Komisaris berkonsultasi terlebih dahulu dengan Pemegang Saham Seri A sebelum melakukan persetujuan terhadap perencanaan strategis BUMN.
 - e. Perencanaan strategis BUMN baik RJP ataupun RKAP yang telah disampaikan kepada Kementerian BUMN dilakukan proses pembahasan secara berjenjang dari tingkat teknis sampai dengan tingkat strategis antara BUMN dengan unit terkait di Kementerian BUMN.
 - f. Perencanaan strategis BUMN dapat dilakukan pembahasan setelah seluruh data dilengkapi oleh BUMN termasuk kertas kerja dalam penyusunan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN.
 - g. Evaluasi terhadap proses penyusunan perencanaan Manajemen Risiko dilakukan sesuai dengan ketentuan dan penjelasan pada Bab III.

C. Proses Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko

Penjabaran secara mendetail dan teknis akan diatur dalam Juknis tersendiri yaitu Juknis Pelaporan Manajemen Risiko. Secara umum proses pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Pemantauan dan Evaluasi Risiko atas Pelaksanaan Perlakuan Risiko
 - a. Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan oleh masing-masing BUMN terhadap Risiko Utama hasil integrasi Risiko.
 - b. Pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko sesuai dengan perencanaan Manajemen Risiko yang telah disusun

dalam dokumen perencanaan strategis dibandingkan dengan pencapaian kinerja atas target dari sasaran dan strategi yang telah ditetapkan.

- c. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi Risiko Terintegrasi paling sedikit setiap bulan.
- d. Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas meliputi realisasi atas pencapaian kinerja, Risiko Utama yang masih mempengaruhi sasaran dan strategi perusahaan ke depan hingga akhir tahun, realisasi pelaksanaan Audit Intern, dan hasil Tata Kelola Terintegrasi.
- e. Hasil pemantauan dan evaluasi Direksi dan reviu dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjadi bahan penyusunan laporan kepada Kementerian BUMN.

2. Pelaporan

BUMN wajib menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada Kementerian BUMN, yang terdiri dari:

- a. Laporan penerapan Manajemen Risiko;
- b. Laporan Audit Intern;
- c. Laporan Tata Kelola Terintegrasi; dan
- d. Laporan pencapaian kinerja.

Struktur dan muatan informasi masing-masing laporan di atas terdapat dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

3. Evaluasi Kinerja

- a. Berdasarkan pelaporan yang disampaikan oleh BUMN, Kementerian BUMN akan melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap Risiko Agregasi dan Integrasi Risiko.
- b. Pelaksanaan perlakuan Risiko Utama Kementerian BUMN yang merupakan Risiko Agregasi dari seluruh BUMN menjadi tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- c. Proses pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian BUMN tidak memindahkan atau melepaskan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas seluruh Risiko yang dihadapi oleh BUMN dan akibat yang ditimbulkan dari Risiko tersebut.
- d. Evaluasi terhadap pelaporan Manajemen Risiko BUMN dilakukan secara menyeluruh sebagai bagian dari evaluasi kinerja BUMN.

-
- e. Pencapaian kinerja BUMN merupakan realisasi target dari sasaran dan strategi yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis yang penyusunannya telah berbasis Risiko.
 - f. Evaluasi akan dilakukan terhadap kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dan pencapaian kinerja yang menghasilkan peringkat Risiko BUMN sebagai indikator penilaian kepada Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - g. Hasil evaluasi kinerja yang berkaitan dengan Manajemen Risiko akan menjadi pertimbangan dalam penyusunan rekomendasi dan penyiapan kebijakan mitigasi Risiko yang diperlukan di tingkat Portofolio BUMN atau tingkat BUMN masing-masing.
 - h. Proses evaluasi selanjutnya akan dijelaskan dalam Juknis Pelaporan Manajemen Risiko.

BAB III

EVALUASI PENYUSUNAN PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO

BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Evaluasi Kelengkapan Data

1. Dalam penyusunan perencanaan strategis, BUMN wajib mengikuti proses perencanaan Manajemen Risiko yang merupakan bagian melekat dari keseluruhan proses perencanaan strategis tersebut sebagaimana proses pada Diagram 1 Bab II mengenai Proses Manajemen Risiko di Kementerian BUMN, BUMN dan Anak Perusahaan BUMN.
2. Apabila dokumen perencanaan strategis baik RJP atau RKAP akan dilakukan pembaharuan (*rolling out*) atau revisi maka proses perencanaan Manajemen Risiko dilakukan proses ulang kembali.
3. Pada saat dokumen perencanaan strategis disampaikan kepada Kementerian BUMN untuk mendapatkan pengesahan/persetujuan, BUMN wajib melengkapi data dan/atau laporan sesuai dengan ketentuan jenis, bentuk, periode, media, dan batas waktu, sebagaimana Tabel 3 .

Tabel 3. Ketentuan Dokumen Perencanaan Strategis

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
1	Rancangan RKAP	PDF	Tahunan	Silaba	31-Okt
2	Data Rancangan RKAP meliputi: a. Prognosa Neraca, Laba Rugi, dan <i>Cash flow</i> b. RKAP Neraca, Laba Rugi, dan <i>Cash flow</i> c. Target Dividen d. Perencanaan CAPEX	<i>Info-pack</i> atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	31-Okt
3	Data Risiko Rancangan RKAP meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	31-Okt
4	RKAP Final	PDF	Tahunan	Silaba	28-Feb
5	Data RKAP Final meliputi: a. Prognosa Neraca, Laba Rugi, dan <i>Cash flow</i> b. RKAP Neraca, Laba Rugi, dan <i>Cash flow</i>	<i>Info-pack</i> atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	15-Maret

No	Data dan/atau Laporan	Bentuk	Periode	Media	Batas Waktu
	c. Target Dividen d. Perencanaan CAPEX				
6	Data Risiko RKAP Final meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	15-Januari
7	Revisi RKAP	PDF	Tahunan	Silaba	1-Apr s.d. 15-Sept
8	Data Revisi RKAP yang berisi: a. Neraca, Laba Rugi, dan <i>Cash flow</i> b. Perencanaan CAPEX	<i>Info-pack</i> atau Input Langsung	Tahunan	Anaplan	1-Apr s.d. 30-Sept
9	Data Risiko Revisi RKAP meliputi: a. Metrik Strategi Risiko b. Pilihan Sasaran dan Strategi Bisnis c. Profil Risiko d. Perhitungan Risiko Inheren dan Residual e. Rencana Perlakuan Risiko f. Peta Risiko	Excel	Tahunan	Surat Resmi dan Email	1-Apr s.d. 30-Sept

- Format data Risiko yang disampaikan kepada Kementerian BUMN mengikuti *template* sebagaimana file Excel pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- Penyampaian kepada Kementerian BUMN yang menggunakan media email disampaikan melalui alamat berikut: asdep.mrk@bumn.go.id.
- Format dan petunjuk pengisian data Risiko sebagaimana tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.
- Format dan petunjuk pengisian *info-pack* sebagaimana tercantum pada tabel format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko.

B. Proses Evaluasi

- Evaluasi penyusunan perencanaan Manajemen Risiko meliputi evaluasi terhadap keseluruhan proses sebagaimana ketentuan pada Bab II.
- Evaluasi strategi Risiko meliputi evaluasi terhadap kesesuaian dengan strategi Risiko Kementerian BUMN sebagaimana tercantum dalam RAS Kementerian BUMN, dan

- optimalisasi BUMN dalam melakukan perhitungan ambang Risiko berupa Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, Batasan Risiko, dan metrik Strategi Risiko.
3. Evaluasi terhadap sasaran BUMN dilakukan secara menyeluruh yang melibatkan seluruh unit terkait di Kementerian BUMN diantaranya unit pembina portofolio dan unit pendukung. Evaluasi meliputi kesesuaian dengan Aspirasi Pemegang Saham, peta jalan (*roadmap*) BUMN, dan arahan strategis lainnya.
 4. Evaluasi penilaian Risiko meliputi: (i) evaluasi terhadap pelaksanaan tugas organ pengelola Risiko dalam melakukan penilaian Risiko baik yang dilakukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bersama organnya dan Direksi bersama organnya seperti SPI dan Unit Kerja Manajemen Risiko, dan (ii) evaluasi kesesuaian pemetaan Risiko Terintegrasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN dan kecukupan serta telah memadainya rencana perlakuan Risiko yang telah disiapkan oleh BUMN atas Risiko Agregasi pada Kementerian BUMN.
 5. Proses penetapan perencanaan strategis BUMN baik RJP atau RKAP dapat dilakukan setelah seluruh proses evaluasi telah dilaksanakan oleh Kementerian BUMN dan BUMN telah memenuhi keseluruhan dan melengkapi hasil evaluasi.
 6. Format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko disampaikan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang mempunyai fungsi di bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan.

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko,**

ttd.

Nawal Nely

Salinan sesuai dengan aslinya,
Plt. Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-Undangan



Rini Widyastuti
NIP. 197501231998032001