

LAMPIRAN II

PERATURAN DIREKSI

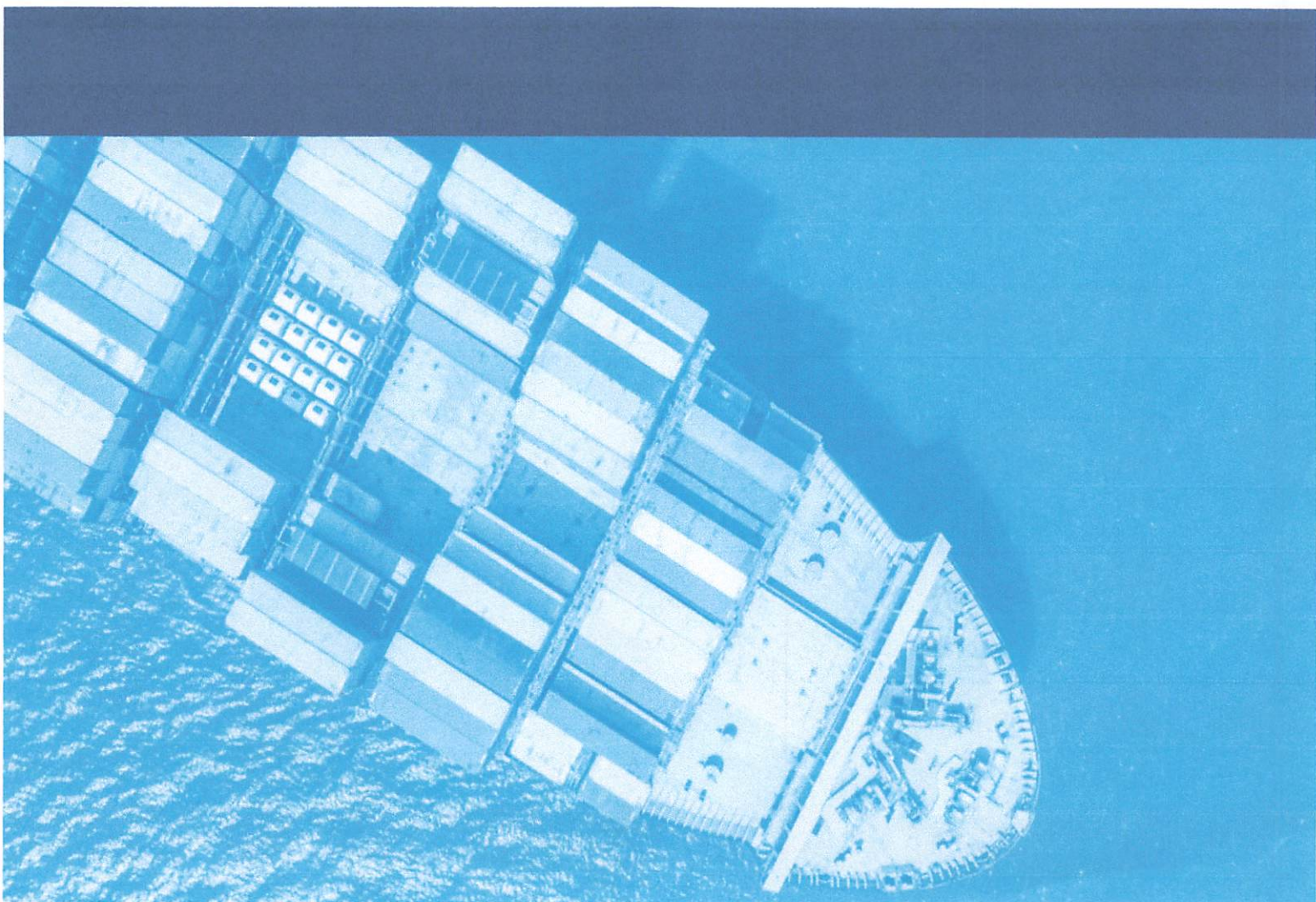
PT TERMINAL TELUK LAMONG

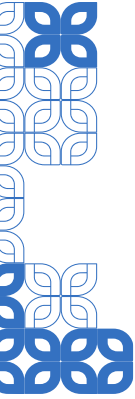
NOMOR : HK.01/30/5/1/1ARM/PR.DR./TPTL-23

TANGGAL : 30 MEI 2023

PEDOMAN TEKNIS MANAJEMEN RISIKO

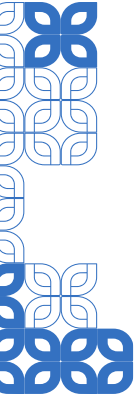
PT TERMINAL TELUK LAMONG



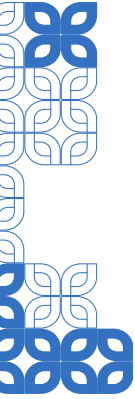


DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Dasar Penyusunan	2
1.3 Tujuan Pedoman Teknis Manajemen Risiko.....	2
1.4 Manfaat yang diharapkan dari Penerapan Manajemen Risiko.....	3
1.5 Daftar Istilah dan Definisi	3
1.6 Filosofi Manajemen Risiko	7
1.7 Visi dan Misi	7
1.8 Ruang Lingkup Pedoman Teknis Manajemen Risiko	7
BAB II PRINSIP, KERANGKA KERJA DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO	9
2.1 Umum	9
2.1.1 Dasar Penerapan Manajemen Risiko	10
2.1.2 Strategi Penerapan Manajemen Risiko	10
2.2 Prinsip Manajemen Risiko	11
2.2.1 Terintegrasi.....	11
2.2.2 Terstruktur dan Menyeluruh.....	12
2.2.3 Disesuaikan	12
2.2.4 Inklusif	12
2.2.5 Dinamis.....	13
2.2.6 Informasi terbaik yang tersedia.....	13
2.2.7 Faktor Manusia dan Budaya	13
2.2.8 Perbaikan Berkelanjutan.....	13
2.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	14
2.3.1 Kepemimpinan dan Komitmen.....	14
2.3.2 Integrasi.....	15
2.3.3 Desain	15
2.3.3.1 Pemahaman organisasi dan konteksnya	15
2.3.3.2 Pedoman dan Prosedur	16
2.3.3.3 Kategori Risiko & Tipe Risiko	17



2.3.3.4	Selera Risiko (<i>Risk Appetite</i>)	17
2.3.3.5	Toleransi Risiko (<i>Risk Tolerance</i>)	24
2.3.3.6	Penegasan komitmen manajemen risiko	26
2.3.3.7	Membangun Budaya Sadar Risiko	26
2.3.3.8	Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional	28
2.3.3.9	Divisi Manajemen Risiko.....	28
2.3.3.10	Komite Pemantau Manajemen Risiko (KPMR)	30
2.3.3.11	Risk Champion	30
2.3.3.12	Risk Agent	32
2.3.3.13	Risk Officer	33
2.3.3.14	Fungsi Pertahanan Tiga Lapis (<i>Three Lines of Model</i>)	33
2.3.3.15	Alokasi sumber daya	34
2.3.3.16	Penyediaan Pelatihan.....	35
2.3.3.17	Penyiapan komunikasi dan konsultasi	36
2.3.4	Implementasi	36
2.3.4.1	Peta Risiko	37
2.3.4.2	Risk Scoring	38
2.3.5	Evaluasi.....	38
2.3.5.1	Indikator Risiko Utama (IRU)	38
2.3.5.2	Data Kejadian Merugikan (<i>Loss Event Management</i>) dan Lesson Learn	38
2.3.6	Perbaikan	39
2.3.6.1	Adaptasi.....	39
2.3.6.2	Perbaikan Berkesinambungan.....	39
2.4	Proses Manajemen Risiko	39
2.4.1	Komunikasi dan konsultasi	40
2.4.2	Ruang lingkup, konteks, dan kriteria.....	40
2.4.2.1	Penentuan ruang lingkup.....	40
2.4.2.2	Konteks eksternal dan internal.....	40
2.4.2.3	Pendefinisian kriteria risiko	41
2.4.3	Penilaian risiko	41



2.4.3.1	Identifikasi risiko	42
2.4.3.2	Analisis risiko	42
2.4.3.3	Evaluasi risiko.....	43
2.4.4	Perlakuan risiko	43
2.4.4.1	Pemilihan opsi perlakuan risiko	43
2.4.4.2	Penyiapan dan penerapan rencana perlakuan risiko.....	44
2.4.5	Monitoring dan Reviu.....	45
2.4.5.1	Monitoring berkelanjutan (<i>on-going monitoring</i>).....	45
2.4.5.2	Monitoring berkala	45
2.4.5.3	Reviu	45
2.4.6	Pencatatan dan pelaporan.....	46
BAB III PARAMETER KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO DAN ROADMAP		48
3.1	Kerangka Kerja Penilaian Tingkat Maturitas.....	48
3.2	Metodologi Penilaian Kematangan Manajemen Risiko	65
3.3	Indikator Keberhasilan	66
BAB IV ROADMAP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO		67
BAB V PENUTUP		68
LAMPIRAN.....		69
RIWAYAT PERUBAHAN		73

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktifitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat eksposur risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi Manajemen Risiko adalah melindungi dan menciptakan nilai Perusahaan. Perusahaan mengelola risiko dengan menyeimbangkan antara strategi bisnis dengan pengelolaan risikonya sehingga perusahaan akan mendapatkan hasil optimal dari operasionalnya.

Pengelolaan risiko bertujuan untuk mengantisipasi potensi kerugian yang disebabkan karena kurang memadai atau tidak berfungsinya proses-proses internal, faktor kesalahan manusia, kelemahan sistem dan teknologi atau berbagai faktor eksternal yang dapat berpengaruh negatif terhadap operasional perusahaan.

Jika suatu perusahaan sudah memiliki database kejadian risiko yang memadai, maka perusahaan dapat memanfaatkan data kejadian risiko tersebut untuk proses pemodelan dan pengukuran potensi kerugian risiko. Unsur penilaian risiko dimulai dengan melihat kesesuaian antara tujuan kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan sasaran, serta kesesuaian dengan tujuan stratejik yang ditetapkan Perusahaan. Identifikasi risiko dilakukan terhadap risiko yang mungkin timbul baik risiko internal maupun risiko eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan tersebut, kemudian menganalisis risiko atas kemungkinan kejadian dan dampak. Berdasarkan hasil penilaian risiko tersebut dilakukan respon atas risiko dan membangun kegiatan pengendalian yang tepat dengan maksud untuk merespon risiko yang dimilikinya dan memastikan bahwa respon tersebut dilaksanakan secara efektif. Kegiatan penilaian risiko seperti identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko dan pengendalian atas risiko merupakan rangkaian aktifitas yang disebut proses Manajemen Risiko.

PT Terminal Teluk Lamong menerapkan Manajemen Risiko yang mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 03 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Peraturan Direksi PT Pelindo Terminal Petikemas nomor PER.0034/MR.01/PLTP-2021 tentang Pedoman Strategis dan Pedoman Teknis Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan PT Pelindo Terminal Petikemas dan ISO 31000:2018 yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization (ISO). Setiap perusahaan pasti menghadapi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian target yang telah ditetapkan. Target perusahaan mencakup berbagai aspek, nilai dari aspek strategis, operasional, finansial, pembentukan citra perusahaan, keselarasan hukum dan kepatuhan, lingkungan serta keselamatan kerja. Untuk mengelola risiko dibutuhkan suatu kebijakan, prosedur dan metodologi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, mengevaluasi dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha perusahaan. Kebijakan ini akan menuntun seluruh pemilik risiko (*Risk Owners*) untuk melihat risiko secara menyeluruh (*enterprise-wide*) dan komprehensif karena pada dasarnya masing-masing jenis risiko tidak berdiri sendiri melainkan saling terkait.

Cara pandang Manajemen Risiko yang tradisional dan cenderung reaktif harus dialihkan ke arah yang lebih pro-aktif dan bersifat antisipatif, untuk menjalankan peran dan fungsi Manajemen Risiko diperlukan

suatu pedoman yang dapat dijadikan acuan kerja yang sistematis dan logis untuk seluruh pekerja di seluruh tingkatan, Manajemen Risiko menjadi peran penting dalam proses pengambilan keputusan yaitu bahwa keputusan diambil dengan prinsip kehati-hatian atas dasar pengelolaan Manajemen Risiko, kepatuhan pada ketentuan peraturan yang berlaku dan kebutuhan Manajemen Puncak Perusahaan dalam mengintegrasikan manajemen risiko dalam sistem manajemen perusahaan. Kebijakan Manajemen Risiko ini diharapkan dapat digunakan sebagai arah pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong.

1.2 Dasar Penyusunan

Pelaksanaan standarisasi penerapan Manajemen Risiko di PT Terminal Teluk Lamong mengacu pada peraturan perundangan berikut sebagai landasan dan dasar penyusunan pedoman teknis manajemen risiko, yaitu:

1. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 03 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2021 tanggal 1 Oktober 2021 tentang Penggabungan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia I, Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia III, dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia IV Kedalam Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia II;
3. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Pada Pasal 25 dinyatakan bahwa:
 - a. Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/ tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha;
 - b. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program Manajemen Risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG;
 - c. Pelaksanaan program Manajemen Risiko dapat dilakukan, dengan:
 - 1) Membentuk unit kerja tersendiri yang ada dibawah Direksi;
 - 2) Atau memberi penguasaan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan Fungsi Manajemen Risiko
 - d. Direksi wajib menyampaikan laporan profil Manajemen Risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.
4. Peraturan Direksi PT Pelindo Terminal Petikemas nomor PER.0034/MR.01/PLTP-2021 tanggal 30 November 2021 tentang Pedoman Strategis dan Pedoman Teknis Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan PT Pelindo Terminal Petikemas
5. Standart Sistem Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018.

1.3 Tujuan Pedoman Teknis Manajemen Risiko

Dengan Pedoman Teknis Manajemen Risiko diharapkan akan diperoleh manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Untuk memberikan gambaran mengenai fungsi, peran dan kerangka kerja Manajemen Risiko di perusahaan;
2. Untuk memastikan setiap Pimpinan Unit Kerja (*Risk Owners*) mengerti dan dapat menerapkan Manajemen Risiko sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya;
3. Untuk memastikan adanya proses penilaian risiko seperti identifikasi, analisis, evaluasi dan perlakuan terhadap risiko yang terkait dengan kegiatan, proses, fungsi, proyek, produk atau jasa perusahaan;
4. Untuk memastikan adanya proses pemantauan dan peninjauan kembali risiko-risiko yang telah diidentifikasi;
5. Menyediakan panduan untuk menumbuhkan kesadaran yang berkesinambungan akan pentingnya Manajemen Risiko dan budaya sadar risiko di perusahaan;
6. Menyediakan panduan untuk membantu proses Manajemen Risiko supaya dapat berjalan secara terkoordinir dan terintegrasi;
 - a. Untuk memastikan terlaksananya proses dokumentasi dan pelaporan atas pelaksanaan serta hasil langkah-langkah mitigasi kepada Direksi.

1.4 Manfaat yang Diharapkan dari Penerapan Manajemen Risiko

Dengan penerapan Manajemen Risiko diharapkan perusahaan memperoleh manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Menciptakan dan melindungi seluruh aset serta sumber daya yang dimiliki perusahaan
2. Mencegah terjadinya hal-hal tidak terduga yang dapat merugikan perusahaan
3. Mengintegrasikan Manajemen Risiko dalam setiap kegiatan organisasi dan setiap proses pengambilan keputusan
4. Memastikan langkah yang diambil berdasarkan proses Manajemen Risiko dan mentaati semua ketentuan yang berlaku
5. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian target kinerja dengan menurunkan tingkat eksposur risiko
6. Memberikan kontribusi pada unit kerja di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor risiko yang berpotensi terjadi
7. Sebagai salah satu upaya untuk terwujudnya nilai Maturitas Manajemen Risiko Level 3,00 (*Defined*)

1.5 Daftar Istilah dan Definisi

1. Analisis Risiko
Proses untuk memahami lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat dampak dan kemungkinan terjadinya suatu risiko seperti kontrol eksisting dan efektifitasnya serta mengukur tingkat dampak dan tingkat kemungkinan risiko, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menentukan level risiko.
2. Daftar Kejadian Merugikan (*Loss Event Management*)
Daftar yang digunakan untuk mencatat semua kejadian risiko.
3. Dampak Risiko

Penyimpangan (deviasi) dari sasaran yang diharapkan. Dampak timbul sebagai akibat dari suatu tindakan atau kegagalan dari penanganan suatu peluang atau ancaman.

4. Eksposur risiko
Peringkat hasil kombinasi antara kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) dari setiap kejadian risiko digunakan untuk menentukan level risikonya seperti rendah, menengah, tinggi atau ekstrim.
5. Evaluasi Risiko
Suatu proses yang digunakan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan selera risiko dan toleransi risiko untuk menentukan apakah tingkat risiko tersebut dapat diterima atau tidak. Risiko yang berada di luar batas toleransi risiko maka akan menjadi prioritas utama untuk dilakukan penanganan risiko.
6. Identifikasi Risiko
Proses untuk menemukan, mempelajari dan menguraikan atribut-atribut yang melekat pada suatu risiko, seperti detail, kategori, tipe, penyebab dan potensi dampak risiko yang dapat membantu atau menghalangi Perusahaan dalam mencapai sasarnya.
7. Lingkup, Konteks dan Kriteria
Penentuan lingkup proses dan pemahaman konteks internal dan eksternal perusahaan serta kriteria untuk menilai tingkat risiko, tujuannya untuk merancang proses Manajemen Risiko efektif dan tepat. Memahami konteks internal perusahaan meliputi: visi, misi, tata nilai, budaya, struktur organisasi, sasaran strategi, kebijakan, pedoman dan prosedur perusahaan, sedangkan konteks eksternal perusahaan seperti budaya, sosial, politik, teknologi, ekonomi, regulasi, persyaratan dan harapan pemangku kepentingan.
8. Kategori Risiko
Pengelompokan tipe risiko menjadi 6 kategori untuk memudahkan analisa sumber kejadian risiko apakah dari risiko strategis, risiko operasional, risiko pasar, risiko keuangan, risiko hukum & kepatuhan dan risiko reputasi.
9. Kemungkinan
Tingkat probabilitas terjadinya suatu risiko atau peristiwa dalam periode tertentu.
10. *Key Risk Indicator* (KRI)
Indikator yang ditetapkan untuk setiap tipe risiko, digunakan dalam memonitor dan membantu menentukan tingkat terkini eksposur risiko.
11. Komite Pemantau Risiko
Satuan kerja yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris, yang anggotanya minimal seorang Komisaris dan seorang anggota yang memiliki keahlian di bidang Manajemen Risiko. Tujuan komite adalah untuk membantu Komisaris dalam melakukan fungsinya terkait dengan implementasi Manajemen Risiko Perusahaan.
12. Komunikasi dan Konsultasi
 - a. Komunikasi adalah proses interaktif dalam tukar menukar informasi dan pendapat yang mencakup multi pesan untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap risiko.
 - b. Konsultasi adalah suatu proses komunikasi baik internal maupun eksternal perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dan informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan.
13. Kontrol eksisting

Pengendalian risiko yang sudah ada meliputi fisik/ benda, sistem dan prosedur, SK Direksi, kebijakan dan regulasi terkait (eksternal).

14. Manajemen Risiko
Aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan terkait dengan risiko.
15. Monitoring dan Evaluasi
Bagian dari proses Manajemen Risiko yang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi Manajemen Risiko berjalan baik. Tujuannya adalah untuk menjamin dan memperbaiki kualitas keefektifan rencana pelaksanaan proses Manajemen Risiko, penerapan dan hasil akhir yang diharapkan.
16. Nilai Risiko
Kombinasi antara kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) pada setiap tipe risiko. Untuk tipe risiko dengan beberapa detail risiko dilakukan rata-rata nilai kemungkinan dan rata-rata nilai dampaknya.
17. Pedoman Teknis Manajemen Risiko
Suatu petunjuk atau tata cara sistematis yang digunakan sebagai pedoman teknis penerapan Manajemen Risiko suatu perusahaan.
18. Pemangku Kepentingan
Setiap pihak atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan organisasi.
19. Pemilik Risiko (*Risk Owner*)
Orang yang sesuai dengan *Job Description*-nya telah diberikan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola area dan proses untuk menjadi tanggung jawabnya termasuk pencapaian KPI, mengelola risiko, dan pengendalian (mitigasi).
20. Pencatatan dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)
Mekanisme dokumentasi dan pelaporan yang tepat pada proses Manajemen Risiko, tujuannya untuk mengkomunikasikan berbagai proses Manajemen Risiko, menyediakan informasi, memperbaiki aktifitas proses Manajemen Risiko dan membantu interaksi dengan *stakeholders*.
21. Penilaian Risiko
Proses keseluruhan dari Identifikasi risiko, Analisis risiko dan Evaluasi risiko.
22. Perlakuan Risiko
Proses untuk memilih dan menerapkan pengendalian risiko yang terdiri dari 4 perlakuan risiko yaitu *Accept* (terima), *Mitigate* (mitigasi), *Transfer* (alihkan) dan *Avoid* (hindari/tolak).
23. Perusahaan
PT Terminal Teluk Lamong sebagai anak perusahaan PT Pelindo Terminal Petikemas (*Sub Holding*).
24. Pertahanan Tiga Lapis (*Three Lines Model*)
Suatu model yang membedakan fungsi-fungsi pemangku risiko dan fungsi pengawasan.
25. Prinsip Manajemen Risiko
Hal-hal fundamental tentang Manajemen Risiko yang harus dianut oleh perusahaan agar Manajemen Risiko dapat secara efektif diterapkan.
26. Profil Risiko

Laporan yang berisi suatu indikator yang menggambarkan sejauh mana tingkat eksposur risiko pada perusahaan untuk melihat keselarasan antara sasaran, risiko, dan mitigasinya.

27. PT Pelindo Terminal Petikemas
Perusahaan selaku *Sub Holding* PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang terdiri dari Kantor Pusat dan beberapa entitas yang dikelola oleh Perusahaan.
28. *Risk* (Risiko)
Semua kejadian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan yang mana pengaruh tersebut dapat bersifat positif (peluang) atau negatif (ancaman).
29. Risk Register RCSA (*Risk & Control Self Assessment*)
Daftar risiko yang dilengkapi dengan analisis risiko berikut penanganan risiko beserta penanggungjawabnya (hasil dari pengisian RCSA).
30. Risiko Inheren (*Inherent Risk*)
Estimasi tingkat eksposur risiko tanpa memperhitungkan kontrol eksisting yang ada.
31. Risiko *Current Residual*
Estimasi tingkat eksposur risiko dengan memperhitungkan kontrol eksisting yang sudah ada dan mitigasi yang sudah dilaksanakan pada periode tertentu.
32. Risiko Residual (*Residual Risk*)
Estimasi tingkat eksposur risiko dengan memperhitungkan mitigasi/penanganan risiko
33. Risiko Terintegrasi
Risiko pada Anak Perusahaan yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko BUMN Induk.
34. Risk *Champion*
Pimpinan/ pejabat struktural yang bertanggung jawab dan berwenang dalam pengelolaan risiko di PT Terminal Teluk Lamong, dalam hal ini Direktur Utama.
35. *Taksonomi* Risiko
Suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Perusahaan, PT Pelindo Terminal Petikemas dan PT Pelindo.
36. Tema *Risiko* PT Terminal Teluk Lamong terbagi menjadi:
 - a. Risiko Strategis
 - b. Risiko Keuangan Risiko Makro, Geopolitik
 - c. Risiko Reputasi & Keberlanjutan
 - d. Risiko Teknologi Informasi
 - e. Risiko Keuangan
 - f. Risiko Operasional
 - g. Risiko Hukum & Kepatuhan
 - h. Risiko Organisasi & SDM
37. Tren risiko
Pergerakan naik turunnya nilai risiko dari satu periode ke periode lainnya.
38. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
Batas tertinggi atau maksimum dari dampak risiko yang masih bisa ditoleransi oleh perusahaan, secara jelas mengartikulasikan kapasitas toleransi risiko dalam mengelola risiko perusahaan.
39. Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Tingkat eksposur risiko yang dapat diterima oleh perusahaan, secara jelas mengartikulasikan kapasitas selera risiko dalam mengelola risiko perusahaan.

1.6 Filosofi Manajemen Risiko

Filosofi Manajemen Risiko merupakan dasar pemikiran dari perilaku dan perbuatan manajemen puncak dalam melakukan pengelolaan risiko. Filosofi Manajemen Risiko perusahaan saat ini adalah “Kesadaran dan Komitmen Yang Tinggi Untuk Melindungi Seluruh Sumber Daya Yang Dimiliki Perusahaan”, untuk menjaga kelangsungan kegiatan operasional dan usaha saat ini dengan menerapkan Manajemen Risiko secara komprehensif, prinsip kehati-hatian dan mentaati ketentuan perundang-undangan yang berlaku untuk mendukung upaya perusahaan dalam meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemegang saham dan mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia.

1.7 Visi dan Misi

Dalam rangka mendukung Visi Perusahaan, terdapat keselarasan dengan visi Manajemen Risiko yaitu “Menciptakan dan Melindungi Nilai Perusahaan Dalam Rangka Mewujudkan Visi Perusahaan”.

Dalam rangka mendukung Misi Perusahaan, terdapat keselarasan dengan misi Manajemen Risiko yaitu “Mencapai Target Perusahaan Melalui Peningkatan Kinerja Perusahaan Dengan Cara Mengidentifikasi dan Meminimalisir Berbagai Potensi Ancaman dan Risiko Yang Timbul” yaitu melalui:

1. Menumbuhkan prinsip kehati-hatian dan selalu melakukan perbandingan antara risiko dan hasil dalam setiap pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan;
2. Mendorong terciptanya komitmen dan budaya risiko di setiap elemen perusahaan guna meningkatkan kesadaran akan risiko;
3. Meningkatkan proses Manajemen Risiko yang dapat berjalan secara berkala dan konsisten sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan;
4. Memberikan keyakinan dan kepercayaan kepada *Stakeholders* bahwa seluruh risiko perusahaan telah diidentifikasi dan di kelola secara tepat;
5. Melakukan upaya perbaikan dalam setiap kegiatan operasional yang dilakukan oleh seluruh elemen perusahaan;
6. Melakukan upaya perbaikan atas proses Manajemen Risiko yang telah ada berdasarkan hasil monitoring dan kaji ulang;
7. Melakukan konsultasi dengan berbagai pihak yang memiliki kompetensi dan reputasi tinggi di bidang manajemen risiko;
8. Memastikan proses bisnis yang dilaksanakan sesuai prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan pemenuhan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

1.8 Ruang Lingkup Pedoman Teknis Manajemen Risiko

1. Pedoman Teknis Manajemen Risiko mengatur tentang prinsip, kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong dibawah pengelolaannya ;
2. Pedoman Teknis Manajemen Risiko secara umum mengatur mengenai proses pengelolaan risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong dibawah pengelolaannya;

3. Pedoman Teknis Manajemen Risiko mengatur tentang standar pengawasan dan pelaporan pada seluruh kegiatan, proses, fungsi dan proyek yang ada di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong dibawah pengelolaannya;
4. Pedoman Teknis Manajemen Risiko diterapkan di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong dan dapat menjadi salah satu referensi pada saat penyusunan pedoman teknis bagi Anak Perusahaan.

BAB II

PRINSIP, KERANGKA KERJA DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

2.1 Umum

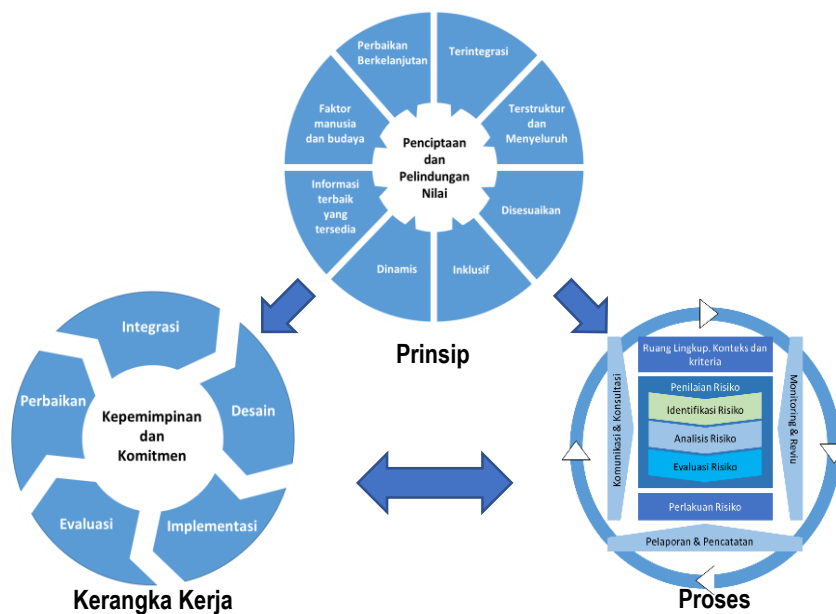
Setiap perusahaan selalu menghadapi berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan yang dinamakan risiko. Perusahaan harus mengelola risiko yang mungkin akan dihadapinya secara logis, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik.

Oleh karena itu, PT Terminal Teluk Lamong menerapkan Manajemen Risiko yang secara umum bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan dan peningkatan kinerja;
- b. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif;
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan;
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan;
- g. Meningkatkan ketahanan perusahaan.

Manajemen Risiko dibangun untuk tujuan “Penciptaan dan Pelindungan Nilai Perusahaan” sehingga dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko merupakan landasan untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika akan menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. PT Terminal Teluk Lamong telah mengadopsi standar arsitektur Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 *Risk management – Guidelines*. Yang terdiri dari tiga (3) bagian yaitu Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko, sebagaimana digambarkan berikut :

Gambar 1 - Arsitektur Manajemen Risiko



2.1.1 Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan Peraturan sebagai berikut:

1. Menteri Negara BUMN nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara dengan penjelasan sebagai berikut:
 - a. Pasal 46 ayat (1) yang menyatakan bahwa penerapan Manajemen Risiko pada BUMN bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN
 - b. Pasal 47 ayat (1) yang menyatakan bahwa BUMN wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif
2. Menteri Negara BUMN nomor: PER- 01 /MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN no.PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri BUMN no.PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada pasal 25 dinyatakan bahwa :
 - a. Direksi dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan harus mempertimbangkan risiko usaha;
 - b. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program Manajemen Risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program *Good Corporate Governance* (GCG);
 - c. Pelaksanaan program Manajemen Risiko dapat dilakukan dengan:
 - Membentuk unit kerja tersendiri yang ada dibawah Direksi;
 - Atau memberi penguasaan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko.

Direksi wajib menyampaikan laporan profil risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

2.1.2 Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Dalam rangka mewujudkan tujuan utama penerapan Manajemen Risiko untuk menciptakan dan melindungi nilai perusahaan. Penerapan Manajemen Risiko di PT Terminal Teluk Lamong diwujudkan dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan melalui:

1. Membangun infrastruktur Manajemen Risiko, meliputi :
 - a. Menyusun Piagam Manajemen Risiko
 - b. Menyusun Pedoman Strategis Manajemen Risiko;
 - c. Menyusun Pedoman Teknis Manajemen Risiko;
 - d. Menyusun Prosedur Manajemen Risiko;
 - e. Menyusun Standart Parameter Manajemen Risiko
 - f. Membentuk Unit Kerja Manajemen Risiko;
 - g. Menentukan pengelola risiko (*Risk Owners*) pada setiap Sub Direktorat;
 - h. Menetapkan peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko (*Risk Owners*);
 - i. Mengelola infrastruktur pendukung pengelolaan Manajemen Risiko (aplikasi Manajemen Risiko)
2. Membangun kapasitas, meliputi:
 - a. Pengarahan eksekutif bagi pimpinan perusahaan (BOD, BOD-1 dan BOD-2) mengenai tata kelola risiko;

- b. Penyediaan pelatihan kompetensi Manajemen Risiko bagi pelaksana (*Risk Owners*) pada berbagai tingkatan;
- c. Penyediaan pelatihan kompetensi Manajemen Risiko bagi Satuan Pengawasan Internal (SPI).
3. Mengintegrasikan Manajemen Risiko, meliputi:
 - a. Penyusunan perencanaan strategis (RJPP) dan anggaran (RKAP) dengan mempertimbangkan risiko-risiko yang akan dihadapi;
 - b. Penyusunan proses bisnis Perusahaan dilengkapi dengan identifikasi risiko yang ada disetiap tahapan;
 - c. Penyusunan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) berbasis pada risiko;
 - d. Proses pengelolaan proyek investasi selalu dilengkapi dengan kajian risiko;
 - e. Pengambilan keputusan/aksi korporasi, kerjasama usaha dengan mitra dilengkapi dengan kajian risiko..
4. Membangun budaya sadar risiko diantaranya:
 - a. Sosialisasi Manajemen Risiko;
 - b. Pelatihan Manajemen Risiko;
 - c. *Risk Awards*;
 - d. Asistensi penyusunan kertas kerja RCSA (*Risk and Control Self Assessment*) risiko perusahaan, project dan investasi;
 - e. Mengintegrasikan penerapan Manajemen Risiko kedalam sistem penilaian kinerja KPI;
 - f. *Survey* budaya risiko.

2.2 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko merupakan karakteristik dan landasan untuk mengelola risiko yang efektif, serta pertimbangan dalam menetapkan kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko. Manajemen Risiko dibangun untuk tujuan menciptakan dan melindungi nilai perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Prinsip – prinsip Manajemen Risiko merupakan landasan untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika akan menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko.

Untuk mengimplementasikan Manajemen Risiko yang efektif diperlukan 8 (delapan) prinsip sebagai berikut:

2.2.1 Terintegrasi

Manajemen Risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi. Manajemen Risiko harus menyatu dengan proses bisnis terkait dan harus didukung dengan tanggung jawab pemilik risiko yang jelas. Hal tersebut menjadi penting agar Manajemen Risiko dapat membantu dalam penyusunan prioritas tindakan atau proses bisnis terkait, membantu dalam menentukan pemilihan alternatif tindakan yang mungkin dilakukan, serta membantu proses pengambilan keputusan. PT Terminal Teluk Lamong mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam tata kelola perusahaan untuk meningkatkan efektifitas Manajemen Risiko dengan cara diantaranya:

1. *Risk Based Budgeting (RBB)*

Dalam melakukan penyusunan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Terminal Teluk Lamong menggunakan pendekatan *Risk Based Budgeting (RBB)* yaitu suatu pendekatan penyusunan anggaran berbasis risiko dimana Rencana Kerja Manajemen (RKM) adalah rencana penanganan risiko sedangkan anggaran RKAP adalah biaya penanganan risiko berdasarkan hasil dari proses Manajemen Risiko yang telah dilakukan sebelumnya. Salah satu upaya penguatan implementasi Manajemen Risiko dengan cara integrasi Manajemen Risiko kedalam proses perencanaan strategis dan penyusunan anggaran perusahaan.

2. *Risk Based Decision Making (RBDM)*

Dalam menjalankan Perusahaan, pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan oleh Manajemen. Kegagalan ataupun keberhasilan sebuah Perusahaan pada dasarnya sangat tergantung pada keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan sebaiknya mempertimbangkan risiko-risiko yang akan dihadapi (*Risk Based Decision Making*), untuk itu sebelum diputuskan diperlukan suatu kajian risiko.

3. *Risk Based Audit (RBA)*

Dalam melakukan pengelolaan risiko, *Risk Owners* sudah melakukan penilaian risiko sehingga diketahui risiko yang berada diluar batas toleransi risiko. Profil risiko yang berada diluar batas toleransi risiko menjadi dasar dalam penyusunan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) yang dilakukan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI). Tujuan dari pengawasan internal adalah untuk memastikan pengendalian risiko dan realisasi mitigasi risiko sudah berjalan dengan efektif.

2.2.2 Terstruktur dan Menyeluruh

Pendekatan terstruktur dan menyeluruh terhadap Manajemen Risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur melalui penyusunan Kebijakan, Pedoman, Prosedur, Standart Parameter dan *Risk Register* RCSA. Pendekatan sistem Manajemen Risiko yang jelas, mudah dipahami, efisien dan konsisten dapat memberikan hasil yang dapat dibandingkan serta menghasilkan pemahaman yang sama untuk seluruh perusahaan. Perusahaan sudah mengimplementasikan prinsip terstruktur dan menyeluruh diantaranya penetapan struktur organisasi, pengesahan peraturan Direksi, pengesahan *job description*, pengangkatan pejabat Manajemen Risiko, penyusunan prosedur, instuksi kerja, formulir-formulir dan lainnya serta mengimplementasikannya ke seluruh unit kerja di Perusahaan.

2.2.3 Disesuaikan

Kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal perusahaan yang berkaitan dengan sasarannya. Manajemen Risiko juga harus sesuai dengan budaya perusahaan, sesuai dengan tuntutan hukum perusahaan, dan sesuai dengan kebutuhan sumber daya untuk pengelolaan risiko.

2.2.4 Inklusif

Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan Manajemen Risiko terinformasi.

Manajemen Risiko harus dapat:

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

Perusahaan sudah melakukan pembentukan tim implementasi manajemen risiko yang melibatkan *Risk Champion*, *Risk Owners* dan Unit Kerja Manajemen Risiko.

2.2.5 Dinamis

Risiko dapat muncul, berubah atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu. Manajemen Risiko selalu siaga dalam merespon perubahan yang terjadi, baik pada konteks internal maupun eksternal. Serta mampu mendeteksi dan mengantisipasi risiko yang mungkin timbul atau terjadi karena adanya perubahan. Prinsip dinamis ini sudah diterapkan oleh Perusahaan melalui update profil risiko setiap triwulanan untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko siap menghadapi dan mengadaptasi perubahan yang terjadi dan tetap efektif.

2.2.6 Informasi terbaik yang tersedia

Masukan Manajemen Risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan. Perusahaan telah memberikan kewenangan untuk mendapatkan informasi yang tersedia melalui akses terkait finansial, operasional, permasalahan hukum dan proyek.

2.2.7 Faktor Manusia dan Budaya

Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap. Penerapan Manajemen Risiko perlu diselaraskan dengan kemampuan sumber daya manusia Perusahaan, kepentingan para pemangku kepentingan, dan sasaran organisasi. Keselarasan tersebut perlu dijaga agar Manajemen Risiko selalu memiliki kemampuan yang memadai untuk menampung interaksi antara budaya, perilaku dan fungsi pengelolaan risiko organisasi secara keseluruhan.

2.2.8 Perbaikan Berkelanjutan

Manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. Manajemen Risiko harus menjadi bagian dari sistem perbaikan berkelanjutan organisasi guna meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko.

Perusahaan telah membuat program perbaikan berkelanjutan praktik Manajemen Risiko dan mengkoordinir pelaksanaannya, program tersebut diantaranya:

1. Melakukan *Risk Maturity Level Assessment* (RMLA) secara mandiri (setahun sekali);
2. Reviu atas kesesuaian sistem Manajemen Risiko seperti Pedoman Strategis Manajemen Risiko, Pedoman Teknis Manajemen Risiko, pernyataan *risk appetite and risk tolerance* dan Prosedur Manajemen Risiko (setahun sekali);
3. Sosialisasi dan pelatihan terkait Manajemen Risiko (minimal setahun sekali);
4. Melakukan koordinasi dengan Satuan Pengawas Internal (SPI) dan *Risk Owners* terkait Hasil Temuan Audit sebagai perbaikan dalam penanganan risiko Perusahaan.
5. Melakukan *Risk Maturity Level Assessment* (RMLA) oleh pihak eksternal (tiga tahun sekali) sesuai dengan arahan PT Pelindo Terminal Petikemas

2.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Tujuan kerangka kerja Manajemen Risiko adalah untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi signifikan. Efektivitas Manajemen Risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak. Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan Manajemen Risiko di seluruh organisasi. Gambar 2: ilustrasi komponen kerangka kerja.



Gambar 2 – Kerangka Kerja Manajemen

Organisasi sebaiknya mengevaluasi praktik dan proses Manajemen Risiko, mengevaluasi segala kesenjangan, dan menangani kesenjangan pada kerangka kerja tersebut. Komponen kerangka kerja dan cara kerja sama di antara komponen sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2.3.1 Kepemimpinan dan Komitmen

Manajemen puncak dan badan pengawas, jika memungkinkan, sebaiknya memastikan Manajemen Risiko terintegrasi pada semua aktivitas perusahaan dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan :

1. Menetapkan dan mengesahkan Kebijakan Manajemen Risiko;
2. Memastikan bahwa budaya organisasi dan Kebijakan Manajemen Risiko selaras;

3. Menentukan indikator kinerja Manajemen Risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi;
4. Menyelaraskan sasaran Manajemen Risiko dengan sasaran dan strategi organisasi;
5. Memastikan kepatuhan peraturan dan hukum;
6. Menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab pada tingkat yang layak dalam organisasi;
7. Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan bagi Manajemen Risiko;

Ini akan membantu Perusahaan untuk:

1. Menyelaraskan Manajemen Risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
2. Mengenali dan menangani semua kewajiban, termasuk komitmen sukarela;
3. Menetapkan besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko, memastikan komunikasinya kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
4. Mengomunikasikan nilai Manajemen Risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
5. Mendorong pemantauan sistematis terhadap risiko;
6. Memastikan kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks perusahaan.

Manajemen puncak memiliki akuntabilitas untuk mengelola risiko, sedangkan Dewan Komisaris memiliki akuntabilitas untuk mengawasi Manajemen Risiko. Dewan Komisaris diharapkan dapat membantu untuk:

1. Memastikan risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran perusahaan;
2. Memastikan risiko yang dihadapi perusahaan dalam mencapai sasarannya telah teridentifikasi;
3. Memastikan mitigasi risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
4. Memastikan mitigasi risiko tersebut sesuai dengan konteks sasaran perusahaan;
5. Memastikan informasi tentang mitigasi risiko dikomunikasikan dengan tepat.

2.3.2 Integrasi

Manajemen Perusahaan mendukung seluruh kegiatan Manajemen Risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Unit Kerja Manajemen Risiko

2.3.3 Desain

2.3.3.1 Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Ketika mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko, organisasi sebaiknya memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya. Pemeriksaan konteks eksternal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada :

- a. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal;
- b. Penggerak dan tren utama yang memengaruhi sasaran organisasi;
- c. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;

- d. Hubungan dan komitmen kontraktual;
- e. Kompleksitas dan dependensi jaringan.

Pemeriksaan konteks internal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada :

- a. Visi, misi, dan nilai;
- b. Tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
- c. Strategi, sasaran, dan kebijakan;
- d. Budaya organisasi;
- e. Standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
- f. Kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
- g. Data, sistem informasi, dan alir informasi;
- h. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai mereka;
- i. Hubungan dan komitmen kontraktual;

2.3.3.2 Interdependensi dan Interkoneksi Kebijakan

Kebijakan dan prosedur adalah media untuk memberikan arahan dan instruksi yang ditetapkan manajemen untuk seluruh pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Perusahaan wajib memiliki kebijakan dan prosedur dari seluruh kegiatan operasional agar dapat memberikan arahan dan petunjuk yang jelas kepada pekerja dalam melakukan aktifitas, khususnya dalam kegiatan mengelola risiko. Kebijakan ini dibuat dengan mempertimbangkan risiko dan efisiensi pekerjaan dalam pelaksanaannya. Prosedur yang terdapat pada fungsi Manajemen Risiko adalah Prosedur Sistem Manajemen Risiko Perusahaan (ERM).

2.3.3.3 Taksonomi Risiko

Tema Risiko (T1) Portofolio BUMN								
Kategori Risiko (T2) Industri Umum								
Kelompok Peristiwa Risiko (T3)	Strategis (ST)	Pasar & Makroekonomi (PM)	Sosial & Lingkungan (SL)	Teknologi & Keamanan Siber (TK)	Keuangan (KE)	Operasional (OP)	Hukum, Reputasi & Kepatuhan (HK)	Proyek (PR)
Sub-Kelompok Peristiwa Risiko (T4)	1 Perencanaan (R/JPP, RKAP, RIP, dll)	1 Ketidakpastian Politik	1 Environmental Social Governance	1 Infra, Sistem dan Data	1 Struktur Pendanaan	1 Infrastruktur dan Suprastruktur	1 Perubahan Hukum & Regulasi	1 Pelaksanaan Investasi
	2 Disrupsi Bisnis	2 Pergerakan Rupiah	2 Pencemaran Lingkungan	2 Keamanan Jaringan	2 Cashflow	2 Supply Chain	2 Kepatuhan	2 Pelaksanaan Proyek PSN
	3 M&A dan Aliansi Strategis	3 Pergerakan Komoditas	3 Relasi dengan Perwakilan Pekerja	3 Platform Digital	3 Pajak	3 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	3 Kelemahan Perikatan Kontraktual	
	4 Pengembangan Bisnis Baru	4 Pergerakan Suku Bunga			4 Integritas Proses Pelaporan Keuangan	4 Sales & Marketing	4 Kehilangan Hak atas Aset	
	5 Penetapan Tarif	5 Pergerakan Saham Umum			5 Kerugian Tak Terasuransi	5 Ketersediaan Tenaga Terampil	5 Tuntutan Hukum	
				6 Peningkatan Biaya	6 Struktur Organisasi	6 Reputasi Perusahaan		
				7 Kewajiban Kontinjen	7 Budaya dan Kesejahteraan	7 Pelanggaran Kode Etik (Fraud, Penyuaan, Gratifikasi, dll)		
Detail Peristiwa Risiko (T5)	Detail Peristiwa Risiko							

2.3.3.4 Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Selera risiko (*risk appetite*) adalah sebuah pernyataan jenis/jumlah besaran dari risiko yang mau diambil oleh perusahaan dalam rangka mencapai sasaran. Penentuan selera risiko di PT Terminal Teluk Lamong dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan dan kemampuan manajemen serta aspirasi *stakeholder*. Selera risiko disusun berdasarkan hasil kaji ulang terhadap profil risiko perusahaan. Selera risiko diusulkan dan atau direviu oleh Unit Kerja Manajemen Risiko untuk selanjutnya ditetapkan oleh Direksi.

Selera risiko digunakan untuk menetapkan kekuatan pengendalian risiko, dimana semakin besar potensi kerugian yang dapat timbul maka semakin ketat pula pengendaliannya dan sebaliknya. Mekanisme penyusunan selera risiko yang digunakan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko berdasarkan data dan informasi dari seluruh bagian perusahaan kemudian dirumuskan menjadi daftar selera risiko (*risk appetite list*) dan disahkan oleh Direksi. Pernyataan selera risiko berisikan batas selera risiko Direksi yang harus ditinjau ulang secara periodik. Perusahaan menetapkan selera risiko adalah sebagai berikut:

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
1	Strategis	Progress Implementasi Inisiatif Strategis (%)	Menjalankan <i>strategic initiative</i> dengan mengambil risiko moderat yang diperlukan untuk menjaga ketercapaian RJPP 95%.	Menjalankan <i>strategic initiative</i> dengan mengambil risiko moderat yang diperlukan untuk menjaga ketercapaian RJPP 85%.	Menjalankan <i>strategic initiative</i> dengan mengambil risiko moderat yang diperlukan untuk menjaga ketercapaian RJPP 75%.
2		Capaian Laba (%)	Mengambil risiko moderat berupa kerugian jangka pendek sebesar minus 10% dari target laba setelah restrukturisasi pada tahun pertama guna mencapai manfaat jangka panjang dari optimalisasi struktur perusahaan.	Mengambil risiko moderat berupa kerugian jangka pendek sebesar minus 20% dari target laba setelah restrukturisasi pada tahun pertama guna mencapai manfaat jangka panjang dari optimalisasi struktur perusahaan.	Mengambil risiko moderat berupa kerugian jangka pendek sebesar minus 40% dari target laba setelah restrukturisasi pada tahun pertama guna mencapai manfaat jangka panjang dari optimalisasi struktur perusahaan.

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
3		Capaian Laba (%)	PT Terminal Teluk Lamong untuk melakukan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk mencapai manfaat jangka panjang, termasuk untuk mengantisipasi setiap perubahan dalam kegiatan usaha, meskipun terdapat potensi risiko moderat terhadap kinerja jangka pendek (1 tahun) yang dapat dikelola secara penuh.	PT Terminal Teluk Lamong untuk melakukan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk mencapai manfaat jangka panjang, termasuk untuk mengantisipasi setiap perubahan dalam kegiatan usaha, meskipun terdapat potensi risiko moderat terhadap kinerja jangka pendek (2 tahun) yang dapat dikelola secara penuh.	PT Terminal Teluk Lamong untuk melakukan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk mencapai manfaat jangka panjang, termasuk untuk mengantisipasi setiap perubahan dalam kegiatan usaha, meskipun terdapat potensi risiko moderat terhadap kinerja jangka pendek (4 tahun) yang dapat dikelola secara penuh.
4	Keuangan, Makro-Geopolitik- Pasar	Capaian Kontribusi Dividen (%)	Menjaga nilai kontribusi PT Terminal Teluk Lamong kepada Induk berupa dividen dengan target 100% sebagaimana ditetapkan dalam RKAP.	Menjaga nilai kontribusi PT Terminal Teluk Lamong kepada Induk berupa dividen minimal 90% dari target sebagaimana ditetapkan dalam RKAP.	Menjaga nilai kontribusi PT Terminal Teluk Lamong kepada Induk berupa dividen minimal 75% dari target sebagaimana ditetapkan dalam RKAP.

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
5		Capaian Throughput (%)	Menjaga pencapaian pendapatan operasional 100% sesuai target RKAP.	Menjaga pencapaian pendapatan operasional minimal 90% dari target RKAP.	Menjaga pencapaian pendapatan operasional minimal 75% dari target RKAP.
6		Capaian Laba (%)	Menjaga pencapaian laba 100% sesuai target RKAP.	Menjaga pencapaian laba minimal 90% dari target RKAP.	Menjaga pencapaian laba minimal 75% dari target RKAP.
7		Deviasi Total Biaya Usaha (%)	Menjaga agar total biaya operasional 5% dibawah anggaran RKAP.	Menjaga agar total biaya operasional tidak melebihi anggaran RKAP.	Menjaga agar total biaya operasional tidak melebihi anggaran, apabila melebihi maka maksimal 5% di atas anggaran RKAP.
8		Average Collection Period (Hari)	Pasca penggabungan Pelindo, menjaga piutang usaha tertagihkan secara optimal.	Pasca penggabungan Pelindo, dapat menoleransi piutang usaha yang belum tertagihkan maksimal 2% dari target pendapatan usaha.	Pasca penggabungan Pelindo, piutang usaha yang belum tertagihkan maksimal 7% dari target pendapatan usaha.

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
9	Operasional, Organisasi-SDM	Kejadian Pencemaran Lingkungan dalam 1 Bulan (Jumlah)	Tidak ada perusakan lingkungan yang dilakukan oleh PT Terminal Teluk Lamong harus berupaya meminimalkan disrupsi dampak perubahan iklim yang mempengaruhi kinerja.	Tidak ada perusakan lingkungan yang dilakukan oleh PT Terminal Teluk Lamong harus berupaya meminimalkan disrupsi dampak perubahan iklim yang mempengaruhi kinerja.	Efek sedang pada lingkungan biologis/fisik (jangka pendek) dan mempengaruhi fungsi ekosistem.
10		Total Accident dan Incident Dalam 1 Bulan (Jumlah)	<i>Zero Fatality & Zero Major Accident</i> di Lingkungan Perusahaan.	Toleransi kecelakaan kerja maksimal 10 kali kejadian/bulan dengan dampak minor (tidak rawat inap/tidak ada cacat).	Dalam kondisi tertentu, apabila terdapat kecelakaan kerja, maksimal 20 kejadian/bulan dengan dampak minor (tidak rawat inap/tidak ada cacat).
11		Perizinan yang Belum Dipenuhi (Jumlah)	Permasalahan proyek yang dilaksanakan oleh PT Terminal Teluk Lamong sebesar 10% dalam hal keterlambatan pengerjaan dan kelebihan dalam penggunaan anggaran, termasuk dalam	Permasalahan proyek yang dilaksanakan oleh PT Terminal Teluk Lamong sebesar 15% dalam hal keterlambatan pengerjaan dan kelebihan dalam penggunaan anggaran, termasuk dalam pelaksanaan penugasan pemerintah berupa PSN.	Maksimum terhadap permasalahan proyek yang dilaksanakan oleh PT Terminal Teluk Lamong sebesar 25% dalam hal keterlambatan pengerjaan dan kelebihan dalam penggunaan anggaran, termasuk dalam pelaksanaan

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
			pelaksanaan penugasan pemerintah berupa PSN.		penugasan pemerintah berupa PSN.
12		Serapan Investasi (%)	Menjaga penyerapan investasi minimal 90% dari RKAP.	Dalam kondisi tertentu, dapat menoleransi penyerapan investasi minimal 80% dari RKAP.	Dalam kondisi tertentu, dapat menoleransi penyerapan investasi minimal 70% dari RKAP.
13		Availability Peralatan Pelabuhan (%)	Menjaga kelancaran operasional inti dengan tingkat gangguan kurang dari 1 jam dan harus segera diselesaikan.	Menjaga kelancaran operasional inti dengan tingkat gangguan kurang dari 4 jam dan harus segera diselesaikan.	Menjaga kelancaran operasional inti dengan tingkat gangguan maksimal 8 jam dan harus segera diselesaikan.
14		Capaian Progres Kinerja (%)	Menjaga ketercapaian kinerja operasional (RKM dan/atau KPI) sebesar 100% sesuai target RKAP.	Menjaga ketercapaian kinerja operasional (RKM dan/atau KPI) sebesar 95% sesuai target RKAP.	Menjaga ketercapaian kinerja operasional (RKM dan/atau KPI) sebesar 85% sesuai target RKAP.
15	Teknologi Informasi	Percobaan Serangan Terhadap Sistem IT Dalam 1 Bulan (Jumlah)	Prioritas utama atas keamanan informasi, kehandalan infrastruktur IT, dan kesiapan teknologi cyber yang harus dijalankan oleh	Prioritas utama atas keamanan informasi, kehandalan infrastruktur IT, dan kesiapan teknologi cyber yang harus dijalankan PT Terminal	Prioritas utama atas keamanan informasi, kehandalan infrastruktur IT, dan kesiapan teknologi cyber yang harus dijalankan oleh PT

No.	Taksonomi Risiko (Kelompok Risiko/T3)	Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator/KRI)	Selera Risiko (Risk Appetite)	Toleransi Risiko (Risk Tolerance)	Batas Risiko (Risk Limit)
			PT Terminal Teluk Lamong dengan gangguan pada sistem IT maksimal 1 jam dan harus diselesaikan.	Teluk Lamong dengan gangguan pada sistem IT maksimal 4 jam dan harus diselesaikan.	Terminal Teluk Lamong dengan gangguan pada sistem IT maksimal 8 jam dan harus diselesaikan.
16	Hukum dan Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Perizinan yang Belum Disesuaikan (Jumlah) • Kejadian Indikasi Penyusunan dalam 1 Bulan (Jumlah) 	Tidak ada tuntutan hukum/pelanggaran Peraturan/perundang-undangan dan peraturan internal perusahaan baik yang dilakukan oleh PT Terminal Teluk Lamong maupun pekerja Perusahaan.	Tidak ada tuntutan hukum/pelanggaran Peraturan/perundang-undangan dan peraturan internal perusahaan baik yang dilakukan oleh PT Terminal Teluk Lamong maupun pekerja Perusahaan.	Adanya peringatan tertulis (sanksi) dan/atau Regulator memberikan pembatasan atau pembekuan terhadap aktivitas operasional/jasa tertentu.
17	Reputasi dan Keberlanjutan	Kejadian Demo Masyarakat dalam 1 Bulan (Jumlah)	Tidak ada ancaman reputasi yang dapat mempengaruhi secara signifikan pelaksanaan kegiatan bisnis PT Terminal Teluk Lamong.	Tidak memberikan toleransi terhadap ancaman reputasi yang dapat mempengaruhi secara signifikan pelaksanaan kegiatan bisnis PT Terminal Teluk Lamong.	Adanya pemberitaan negatif pada lingkungan eksternal perusahaan terhadap ancaman reputasi yang dapat mempengaruhi secara signifikan pelaksanaan kegiatan bisnis PT Terminal Teluk Lamong

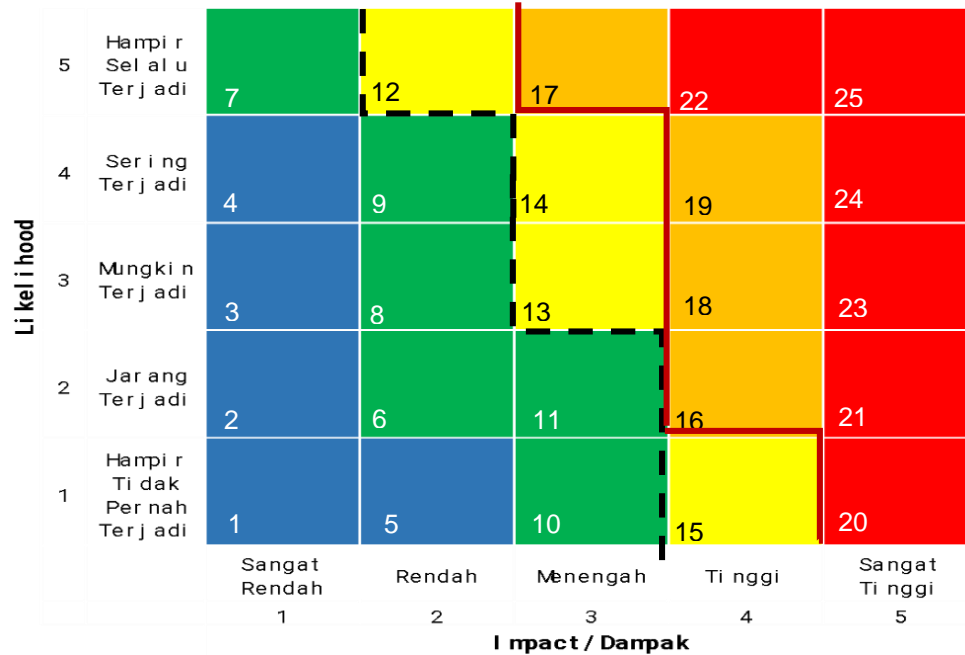
Tujuan dari pernyataan selera risiko yaitu memberikan satu koridor bagi pemilik risiko untuk mengelola risikonya, tanpa adanya selera risiko seolah-olah semua risiko harus dikelola serendah-rendahnya. Dengan adanya selera risiko maka setidaknya ketika risiko tersebut sudah dikelola sampai/dibawah selera risiko, maka risiko tersebut bisa dianggap aman sehingga fokus perhatian pemilik risiko bisa dialihkan ke risiko yang masih berada diluar batas selera.

2.3.3.5 Toleransi Risiko (Risk Tolerance)

Toleransi risiko (*risk tolerance*) merupakan batasan kedua setelah selera risiko, tingkat dan jenis risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh perusahaan. Toleransi risiko merupakan penjabaran dari selera risiko (*risk appetite*). Apabila selera risiko terlampaui, maka manajemen akan mengambil suatu tindak lanjut sehingga tingkat risiko dan dampak yang ditimbulkan kembali pada batas tingkat toleransi risiko yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam menetapkan toleransi risiko, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis serta kemampuan perusahaan dalam mengambil risiko. Mekanisme penetapan batas toleransi risiko perusahaan meliputi:

1. Penentuan batas toleransi risiko perusahaan berdasarkan filosofi dan selera risiko yang ada;
2. Penentuan batas toleransi risiko perusahaan mendapat masukan dari Senior Manager Subdit lainnya dan difasilitasi oleh Unit Kerja Manajemen Risiko dengan persetujuan Direksi;
3. Mekanisme perubahan batas toleransi risiko perusahaan meliputi:
 - a. Perubahan batas toleransi risiko dapat dilakukan berdasarkan adanya perubahan Direksi Perusahaan;
 - b. Masukan dari hasil evaluasi dan monitoring dapat digunakan dalam perubahan batas toleransi risiko;
 - c. Perubahan batas toleransi risiko dapat dilakukan dalam kondisi tertentu yang mengharuskan perubahan pada batas toleransi;
 - d. Perubahan batas toleransi risiko ditetapkan oleh Direksi. Toleransi risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi harus dimonitor secara ketat untuk memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan tetap dikelola dalam batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh manajemen.
4. Toleransi risiko yang digunakan oleh PT Terminal Teluk Lamong dilihat dari tingkat risiko pada matriks risiko sebagai berikut:

Gambar 3 – Risk Heatmap



5. Perubahan batas toleransi risiko ditetapkan oleh Direksi. Toleransi risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi harus dimonitor secara ketat untuk memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan tetap dikelola dalam batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Fungsi batas toleransi risiko perusahaan:

- a. Sebagai bentuk pengendalian dan pengelolaan risiko agar tetap berada dalam tingkatan toleransi risiko yang dapat diterima;
- b. Sebagai referensi dalam penentuan langkah pengelolaan risiko, yaitu sebagai berikut:
 - Jika suatu risiko dinilai masih dalam batas toleransi risiko perusahaan yaitu risiko rendah dan sangat rendah, maka risiko tersebut dapat diterima (termasuk

dalam risiko residual, yaitu posisi suatu risiko secara keseluruhan setelah memperhitungkan pengendalian atau penanganan risiko).

- Jika suatu risiko berada di atas batas toleransi risiko perusahaan, maka risiko tersebut harus dikelola supaya masuk dalam batas selera risiko perusahaan. Untuk selanjutnya penetapan pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) dan pernyataan toleransi risiko (*risk tolerance statement*) akan ditetapkan secara bersamaan.

Berdasarkan pernyataan Direksi tentang penetapan pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) dan pernyataan toleransi risiko (*risk tolerance statement*), selanjutnya dilakukan *cascading* kedalam kriteria dampak dan kriteria kemungkinan yang ditetapkan secara terpisah di lingkungan PT Pelindo Group.

2.3.3.6 Penegasan Komitmen Manajemen Risiko

Manajemen puncak dan badan pengawas menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap Manajemen Risiko melalui pernyataan Komitmen Bersama Implementasi Manajemen Risiko dan kebijakan Manajemen Risiko yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap Manajemen Risiko. Komitmen termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

1. Tujuan pengelolaan risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan lain;
2. Penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
3. Kepemimpinan dalam integrasi Manajemen Risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
4. Kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
5. Penyediaan sumber daya yang diperlukan;
6. Cara penanganan konflik kepentingan;
7. Pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi;
8. Tinjauan dan peningkatan.

Komitmen Manajemen Risiko dikomunikasikan di dalam organisasi dan kepada pemangku kepentingannya dengan sesuai.

2.3.3.7 Membangun Budaya Sadar Risiko

Budaya sadar risiko penting dalam penerapan Manajemen Risiko karena mempengaruhi kapabilitas organisasi mulai dari mengambil keputusan strategis sampai dengan menjalankan keputusan tersebut secara efisien dan efektif di tingkat operasional. Budaya risiko tersebut perlu dibangun, dikembangkan, disebarkan, dan diperkuat dari waktu ke waktu agar tercipta kepedulian dan kepemilikan risiko di seluruh jajaran organisasi. Dengan adanya budaya sadar risiko, kepedulian dan kepemilikan risiko, organisasi dapat mendorong, memampukan dan menghargai baik para individu maupun kelompok-kelompok untuk mengambil risiko yang tepat dan mengelolanya sedemikian rupa sehingga organisasi dapat memiliki tingkat kemungkinan sukses yang lebih tinggi dalam pencapaian

sasaran mereka. Pengukuran indeks peningkatan budaya sadar risiko dapat dilakukan sebagai inisiatif tersendiri atau menjadi bagian dari pengukuran model tingkat maturitas risiko organisasi secara keseluruhan.

Budaya sadar Risiko di PT Terminal Teluk Lamong dikembangkan dengan tujuan agar para pegawai sadar akan risiko-risiko yang akan dihadapi dalam pencapaian sasaran. Program peningkatan budaya sadar risiko tersebut diwujudkan melalui beberapa kegiatan yang dilakukan diantaranya:

1. Sosialisasi Manajemen Risiko

Unit Kerja Manajemen Risiko melaksanakan sharing Manajemen Risiko kepada para pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan *awareness* para pegawai terkait perkembangan Manajemen Risiko Perusahaan (ERM) serta sebagai sarana peningkatan budaya sadar risiko.

2. Pelatihan Manajemen Risiko

Pelatihan Manajemen Risiko diperlukan sebagai sarana pembelajaran bagi pegawai, di dalamnya disampaikan pembahasan dari sisi pengelolaan risikonya. Seluruh pegawai wajib berpartisipasi dan mendukung peningkatan budaya sadar risiko dalam Perusahaan. Unit Kerja Manajemen Risiko memberikan dukungan dan memfasilitasi peningkatan kesadaran seluruh pegawai akan risiko melalui pelatihan-pelatihan Manajemen Risiko, menyampaikan informasi risiko dalam hal terjadi perubahan dalam perusahaan, serta kegiatan edukasi dan pelatihan Manajemen Risiko. Unit Kerja Manajemen Risiko bekerjasama dengan Subdit HC (Human Capital) dalam menyelenggarakan program pelatihan Manajemen Risiko secara berkala dan berkelanjutan kepada pegawai sehingga memberi manfaat bagi Perusahaan dalam mengelola risiko yang akan dihadapi dalam mencapai sasaran target Perusahaan.

3. *Risk Awards*

Program *risk awards* PT Terminal Teluk Lamong mengacu pada program yang dilaksanakan oleh PT Pelindo Group. Program *risk awards* merupakan salah satu langkah unit kerja Manajemen Risiko untuk meningkatkan budaya sadar risiko pada *Risk Owners*, sehingga bertanggung jawab dalam melaksanakan mitigasi/penanganan risiko untuk menurunkan tingkat risiko pada pelaksanaan tugasnya. Bila dalam tugas kerja setiap *Risk Owners* dapat memitigasi segala risiko dalam ketidakpastian maka diharapkan semua sasaran dapat tercapai hingga berdampak positif bagi perusahaan secara menyeluruh. Kompetisi *risk awards* di PT Terminal Teluk Lamong dibagi menjadi beberapa kategori yaitu:

a. Kategori *Risk Owner* Terbaik

Penilaian berdasarkan pada penilaian indikator CUTER pada risiko yang melekat di masing-masing unit kerja. Adapun penjelasan indikator CUTER adalah sebagai berikut:

- *Compliance* menilai kesesuaian dokumen yang dikirimkan dengan aksi mitigasi yang diusulkan
- *Understanding* menilai pemahaman RCSA melalui kuesioner

- *Time* menilai ketepatan waktu pelaporan dokumen pendukung
 - *Effectiveness* menilai keefektifan mitigasi untuk menurunkan risiko
 - *Responsiveness* menilai respon terhadap kuesioner risk management
- b. Kategori Subdit Terbaik
Penilaian berdasarkan rata-rata dari semua unit kerja yang berada dalam subdit tersebut
4. *Asistensi Manajemen Risiko*
Dalam rangka mencapai sasaran target Perusahaan serta melindungi nilai perusahaan dan menciptakan peluang positif, Unit Kerja Manajemen Risiko berperan aktif sebagai *risk advisor* (penasihat risiko) dengan melakukan pendampingan Manajemen Risiko seperti:
- a. Pendampingan Manajemen Risiko secara *online* maupun *offline* terkait pemahaman Manajemen Risiko, pedoman teknis Manajemen Risiko dan penyusunan Risk Register RCSA (*Risk & Control Self Assessment*);
 - b. Evaluasi dan *feedback* atas laporan profil risiko dan monitoring risiko *Risk Owners*

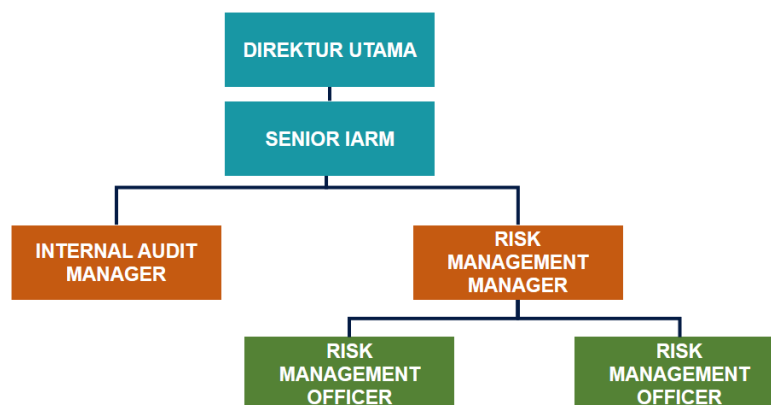
2.3.3.8 Penetapan Peran, Kewenangan, Tanggung Jawab, dan Akuntabilitas Organisasional
Manajemen puncak memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dalam Manajemen Risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi, serta:

- a. Menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab inti;
- b. Menetapkan jabatan struktural yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko sebagaimana tertuang dalam Surat Perintah Pemilik Risiko atau *Risk Owners*.

2.3.3.9 Unit Kerja Manajemen Risiko

Direktur Utama PT Terminal Teluk Lamong membawahi Subdirektorat IARM (Internal Audit dan Risk Management) yang mana di dalamnya terdapat Unit Kerja Manajemen Risiko. Unit Kerja Manajemen Risiko dipimpin oleh Risk Management Manager dan dibantu oleh Risk Management Officer/Staff.

Gambar 4 - Struktur Unit Kerja Manajemnt Risiko



- **Wewenang, tugas dan tanggung jawab Unit Kerja Manajemen Risiko:**
 - 1) Menyusun dan mengembangkan Kebijakan Manajemen Risiko untuk dimintakan persetujuan Direksi;
 - 2) Menyiapkan pernyataan komitmen manajemen atas penerapan manajemen risiko
 - 3) Melakukan evaluasi dan peningkatan Kebijakan Manajemen Risiko untuk mendukung kebutuhan perusahaan;
 - 4) Membantu Direksi dalam memastikan keberlangsungan pelaksanaan pengelolaan risiko telah selaras dengan strategi perusahaan;
 - 5) Membangun komitmen Direksi dan pejabat struktural atas penerapan Manajemen Risiko;
 - 6) Mengelola sistem informasi Manajemen Risiko agar berjalan dengan baik
 - 7) Memantau tingkat risiko secara keseluruhan dan memberikan peringatan dini akan ancaman potensi terjadinya risiko kepada Direksi;
 - 8) Mereviu hasil analisa *risk objective*, *risk appetite* dan *risk tolerance* perusahaan
 - 9) Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko;
 - 10) Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur risiko
 - 11) Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki;
 - 12) Melakukan evaluasi dan analisis risiko pada rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP);
 - 13) Melakukan evaluasi terhadap akurasi pendekatan yang digunakan unit kerja dalam menilai risiko;
 - 14) Menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko secara berkala kepada Direksi;
 - 15) Berkoordinasi dengan Sekretaris Perusahaan untuk menyampaikan daftar risiko yang dipandang perlu kepada pihak-pihak yang berkepentingan internal maupun eksternal, sesuai dengan yang dipersyaratkan di dalam prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)
 - 16) Mengevaluasi dan mengembangkan kerangka kerja Manajemen Risiko agar tetap relevan dengan kondisi perusahaan;
 - 17) Memastikan bahwa pelaksanaan proses penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko di unit kerja perusahaan telah sesuai dengan standar pendekatan praktik terbaik *leading practice*
 - 18) Melakukan pendampingan dan bekerjasama dengan seluruh unit kerja dalam merespon dan menyelesaikan suatu peristiwa risiko (*risk event*) secara terintegrasi;
 - 19) Melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap hasil pemetaan risiko dan melaporkannya kepada Direksi terkait langkah pengendalian yang telah dilakukan;
 - 20) Membantu Direksi dalam menentukan besaran *risk tolerance* perusahaan;
 - 21) Mengkoordinasikan seluruh pelaksanaan proses Manajemen Risiko di lingkungan perusahaan;
 - 22) Merancang dan mengembangkan program pelatihan maupun pendidikan dalam peningkatan kompetensi personil perusahaan terkait Manajemen Risiko serta

- bekerjasama dengan unit kerja;
- 23) Bertanggung jawab atas informasi/laporan mengenai profil risiko, rencana mitigasi dan status pelaksanaan mitigasi di seluruh perusahaan;
 - 24) Bertanggung jawab atas validitas dan akurasi metode yang digunakan dalam proses Manajemen Risiko;
 - 25) Bertanggung jawab atas penerapan sosialisasi internal Manajemen Risiko di perusahaan;
 - 26) Melaporkan kepada Direktur Utama bila terdapat pelanggaran terhadap toleransi risiko (*risk tolerance*) yang telah ditetapkan;
 - 27) Memastikan bahwa Pemilik Risiko (*Risk Owners*) benar-benar mengetahui, memahami, dan mematuhi batasan toleransi risiko (*risk tolerance*) yang telah ditetapkan Direktur Utama;
 - 28) Memberi rekomendasi atas penentuan *Key Risk Indicator* (KRI) kepada *Risk Owners*.
 - 29) Mengevaluasi hasil *Key Risk Indicator* (KRI) yang telah ditentukan oleh *Risk Owners*;
 - 30) Melaporkan kepada Direksi mengenai hasil *Key Risk Indicator* (KRI) untuk risiko utama perusahaan secara berkala.

2.3.3.10 Komite Internal Audit dan Pemantau Risiko

Komite Internal Audit dan Pemantau Risiko merupakan salah satu bagian dari organ Dewan Komisaris yang dibentuk untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Dewan Komisaris yang berkaitan dengan internal audit dan manajemen Risiko perusahaan. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Komite Internal Audit dan Pemantau Risiko berpedoman pada piagam Komite Manajemen Risiko Perusahaan yang ditetapkan oleh Dewan Komisaris.

• **Wewenang, tugas dan tanggung jawab Komite Internal Audit dan Pemantau Risiko adalah sebagai berikut :**

- 1) Mendapatkan pemahaman atas Manajemen Risiko Perusahaan yang mencakup berbagai risiko yang dihadapi Perusahaan, strategi, sistem dan Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan, pengendalian internal perusahaan, termasuk kebijakan, metodologi dan infrastruktur.
- 2) Melakukan kajian tentang praktik-praktik terbaik (*best practices*) Manajemen Risiko untuk dapat diimplementasikan di Perusahaan
- 3) Membantu Dewan Komisaris untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko Perusahaan, audit internal dan audit eksternal dijalankan secara efektif dan efisien.
- 4) Memberikan Persetujuan atas Piagam Audit Intern (Internal Audit Charter) yang diusulkan oleh Direksi dan Kepala SPI.
- 5) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait tugas dan fungsi Komite Audit dan Pemantau Manajemen Risiko
- 6) Memastikan objektivitas dan independensi auditor internal dan auditor eksternal;
- 7) Mengevaluasi kinerja SPI dan memastikan SPI menjunjung tinggi integritas dalam

pelaksanaan tugas:

- 8) Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memadai terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perusahaan;
- 9) Memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan Audit Intern dan Audit Ekstern;
- 10) Memastikan kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan perusahaan yang akan diterbitkan untuk pihak eksternal dan badan pengawas. Termasuk penindaklanjutan keluhan dan/ atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian Komite Audit;
- 11) Memastikan SPI melakukan komunikasi dengan Direksi, Dekom atau Dewas, dan Auditor Eksternal
- 12) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit, ruang lingkup, dan anggaran Audit Internal
- 13) Meninjau laporan audit dan bersama Dekom atau Dewas memastikan Direksi mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan secara cepat untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (*fraud*), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI
- 14) Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan
- 15) Melakukan identifikasi terhadap hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya
- 16) Memantau berbagai potensi risiko yang dihadapi Perusahaan, sehingga seluruh risiko yang dihadapi dapat dikelola dengan baik;
- 17) Menganalisa, mengevaluasi serta memberikan opini risiko atas usulan program investasi yang masuk kedalam kewenangan Direksi, kebijakan strategis perusahaan, dan pengendalian kegiatan strategis usaha perusahaan.
- 18) Melakukan evaluasi terhadap berbagai model pengukuran risiko yang digunakan Perusahaan dan memberikan rekomendasi penyempurnaan lebih lanjut
- 19) Mengukur efektivitas masing-masing komponen dari *Enterprise Risk Management* (ERM) yang diterapkan dalam Perusahaan
- 20) Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja SPI dan Manajemen Risiko
- 21) Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi Perusahaan dan menyusun Pedoman Kerja Komite Manajemen Risiko.

2.3.3.11 Risk Champion

Untuk peningkatan efektivitas dan kapabilitas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PT Pelindo Group, maka dibentuk *Risk Champion* yang bertanggung jawab dan berwenang dalam pengelolaan risiko di lingkungan perusahaannya. *Risk Champion* PT Terminal Teluk Lamong adalah Direktur Utama.

• **Wewenang, tugas dan kewajiban *Risk Champion* meliputi :**

- 1) Menyusun dan mengusulkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko yang komprehensif
- 2) Melaksanakan Kebijakan Manajemen Risiko
- 3) Mensosialisasikan dan mengkomunikasikan Kebijakan Manajemen Risiko ke seluruh pegawai perusahaan;
- 4) Membangun dan mengembangkan budaya sadar risiko secara terus menerus pada seluruh jenjang organisasi perusahaan;
- 5) Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait Manajemen Risiko
- 6) Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen
- 7) Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik BUMN Induk maupun Anak Perusahaan BUMN
- 8) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
 - Keakuratan metodologi penilaian risiko
 - Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko
 - Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit risiko dan ambang batas (*threshold*) terkait *risk appetite* perusahaan;
 - Mengkomunikasikan *risk appetite* perusahaan yang telah ditetapkan dan disetujui kepada Dewan Komisaris melalui surat pemberitahuan
- 9) Mengevaluasi dan menetapkan *Key Risk Indicator* (KRI) untuk risiko-risiko utama (*top risks*) perusahaan.
- 10) Melakukan pemantauan terhadap risiko-risiko utama (*top risks*);
- 11) Membangun dan menerapkan tata kelola terintegrasi dalam implementasi Manajemen Risiko
- 12) Menetapkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko perusahaan;
- 13) Memutuskan dan menetapkan selera risiko, toleransi risiko, kriteria risiko dan risiko utama perusahaan;
- 14) Menyetujui atau menolak usulan rencana mitigasi risiko;
- 15) Memutuskan dan menetapkan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam rangka mengembangkan Manajemen Risiko di lingkungan perusahaan;
- 16) Memutuskan dan menetapkan kerangka Manajemen Risiko.

2.3.3.12 Risk Owners

Untuk mendukung peningkatan efektifitas dan kapabilitas penerapan Manajemen Risiko, maka dibentuk *Risk Owners*. *Risk Owners* PT Terminal Teluk Lamong adalah pejabat struktural pada unit kerja.

• **Wewenang, tugas dan tanggung jawab *Risk Owners* meliputi :**

- 1) Menerapkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko yang telah ditetapkan;
- 2) Mengelola risiko-risiko yang melekat pada aktivitas di masing-masing unit kerja;

- 3) Menyusun daftar risiko (*risk register*) pada masing-masing unit kerja;
- 4) Melakukan identifikasi risiko yang melekat pada aktivitas di masing-masing unit kerja sesuai dengan kebijakan dan petunjuk teknis manajemen risiko;
- 5) Melakukan pengukuran risiko pada masing-masing unit kerja sesuai dengan kebijakan dan petunjuk teknis manajemen risiko;
- 6) Mengusulkan strategi mitigasi risiko atas masing-masing unit kerja kepada Unit Kerja Manajemen Risiko untuk ditetapkan oleh Direksi;
- 7) Mengusulkan besaran toleransi risiko (*risk tolerance*) atas masing-masing unit kerja kepada Unit Kerja Manajemen Risiko untuk ditetapkan oleh Direksi.
- 8) Melakukan pengendalian risiko dan melaporkan hasilnya secara berkala kepada Unit Kerja Manajemen Risiko;
- 9) Menyusun dan mengusulkan mitigasi risiko sesuai dengan risiko yang dihadapi oleh unit kerja masing-masing;
- 10) Melakukan tindakan perlakuan risiko (*risk treatment*) yang telah disetujui oleh Direksi;
- 11) Melakukan pemantauan dan pengendalian risiko yang melekat pada aktivitas di masing-masing unit kerja;
- 12) Memastikan kecukupan tingkat validitas dan kualitas data serta pemeliharaan konsistensi data yang digunakan dalam mengelola risiko;
- 13) Bertanggung jawab atas kerugian dan risiko yang terjadi sebagai akibat dari penyimpangan dan/atau pelanggaran terhadap kebijakan dan petunjuk teknis Manajemen Risiko yang telah ditetapkan.
- 14) Mengembangkan budaya risiko di dalam lingkungan unit kerja;
- 15) Menentukan *Key Risk Indicator* (KRI) berdasarkan hasil evaluasi dan masukan identifikasi risiko dari Unit Kerja Manajemen Risiko.
- 16) Memantau hasil *Key Risk Indicator* (KRI) yang telah dilakukan penanganan risiko.

2.3.3.13 **Fungsi Pertahanan Tiga Lapis (*Three Lines Model*)**

Model koordinasi Manajemen Risiko dalam suatu perusahaan yang membagi fungsi organisasi menjadi tiga lini pertahanan terhadap risiko, yang terdiri atas pengelolaan risiko yang dilaksanakan oleh pemilik risiko (*risk owner*), tata kelola/ *framework/ methodology* Manajemen Risiko yang dilaksanakan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko, pengawasan risiko dilaksanakan oleh Satuan Pengendalian Internal.

Gambar 5 - Three Lines Model



Pertahanan pengelolaan risiko dijalankan dengan penuh perhitungan melalui konsep pertahanan 3 (tiga) lapis. Konsep ini bertujuan untuk meningkatkan daya tahan seluruh internal perusahaan terhadap berbagai risiko yang mungkin dihadapi. Penjelasan *three lines model* adalah sebagai berikut :

- 1) Pertahanan lapis pertama (*first line of defense*) berperan sebagai fungsi pelaksana dilaksanakan oleh setiap unit kerja di perusahaan sebagai pemilik proses bisnis sekaligus sebagai pemilik risiko (*Risk Owners*) yang melakukan pengelolaan risiko dalam menjalankan aktivitas operasional bisnis sehari-hari;
- 2) Pertahanan lapis kedua (*second line of defense*) berperan sebagai fungsi koordinasi dilaksanakan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko sebagai koordinator risiko (*risk coordinator*) yang memberikan fungsi koordinatif dan konsultatif dengan menyusun kebijakan dan petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko secara menyeluruh di lingkungan perusahaan. Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Unit Kerja Manajemen Risiko harus independen terhadap unit kerja struktural selaku pemilik risiko (*Risk Owners*) dan Internal Audit (IA) yang melaksanakan fungsi pengawas internal;
- 3) Pertahanan lapis ketiga (*third line of defense*) berperan sebagai fungsi pengawas dilaksanakan oleh Internal Audit (IA) yang memberikan fungsi jaminan terhadap kontrol Manajemen Risiko serta melakukan fungsi pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko.

2.3.3.14 Alokasi Sumber Daya

Manajemen puncak dan badan pengawas, sesuai penerapan, sebaiknya memastikan alokasi sumber daya Manajemen Risiko yang memadai, yang dapat termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- a. Orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
- b. Proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola risiko;
- c. Proses dan prosedur terdokumentasi;
- d. Sistem manajemen informasi dan pengetahuan;
- e. Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

Organisasi sebaiknya mempertimbangkan kapabilitas, dan keterbatasan, sumber daya yang ada.

2.3.3.15 Sosialisasi Manajemen Risiko

Dalam rangka membangun kapasitas Manajemen Risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong, perusahaan menyediakan beberapa pelatihan untuk memberikan pemahaman kepada *Risk Owner* dalam bidang Manajemen Risiko diantaranya :

- 1) *Pelatihan ERM Fundamentals*
Pelatihan ini untuk memberikan pemahaman dasar dari Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 yaitu : prinsip-prinsip, kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko sehingga dapat berperan dalam penerapan Manajemen Risiko di perusahaan.
- 2) *Risk Assessment Techniques*
Pelatihan ini untuk memberikan pemahaman mengenai 31 teknik asesmen risiko yang terdapat dalam panduan ISO/IEC 31010. Dengan beragamnya teknik asesmen risiko, pemilihan metodologi menjadi faktor penting dalam efektivitas pengelolaan risiko perusahaan. Pelatihan tersebut akan meningkatkan kapabilitas dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko, serta menerapkan ragam teknik asesmen risiko sehingga mampu membantu perusahaan mendeteksi kapan dan di mana risiko dapat muncul.
- 3) *Risk Management Implementation*
Pelatihan ini bertujuan untuk dapat mengimplementasikan Manajemen Risiko pada perusahaan. Tanpa pengimplementasian yang baik, Manajemen Risiko tidak akan dapat berjalan sesuai dengan ekspektasi. Tahap-tahap implementasi Manajemen Risiko meliputi pembuatan agenda manajemen risiko, analisis penerapan Manajemen Risiko yang telah berjalan, pengimplementasian Manajemen Risiko secara sistematis dan praktis, serta pelaksanaan pengembangan berkelanjutan dari Manajemen Risiko pada perusahaan. Sehingga mampu merencanakan, melakukan, mendukung, dan mengembangkan implementasi Manajemen Risiko pada perusahaan secara berkelanjutan.
- 4) *Auditing Risk Management*
Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman bagaimana pendekatan dan teknik-teknik terkait peran audit atau *assurance* dalam Manajemen Risiko ISO 31000. Proses audit memungkinkan perusahaan untuk mengetahui efektifitas implementasi Manajemen Risiko serta mendapatkan masukan untuk dapat mengoptimalkan penerapan tersebut. Program ini dirancang berdasarkan *best practices* dan turunan rujukan-rujukan terbaik untuk memastikan para peserta memiliki kemampuan untuk melakukan proses audit yang dibutuhkan.
- 5) *Project Risk Management*
Pelatihan ini untuk mengetahui peranan Manajemen Risiko dalam membantu pengelolaan proyek. Karena proses pada manajemen proyek sangat berbeda dengan proses-proses lain, maka risiko yang terkandung pun memiliki sifat yang khas. Pelatihan program *project risk management* bertujuan untuk meminimalisasi risiko

sekaligus mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada dalam proyek-proyek yang dijalankan perusahaan.

6) *RCSA (Risk and Control Self Assessment)*

Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman menganalisis kondisi risiko perusahaan dengan metode *self-assessment*. RCSA akan memperjelas tujuan bisnis, mengidentifikasi dan menghadapi risiko yang mengancam tujuan tersebut, serta mengetahui prioritas kegiatan-kegiatan bisnis.

7) *Key Risk Indicators (KRI)*

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan indikasi akan kedekatan posisi risiko-risiko pada perusahaan. *Key Risk Indicators (KRI)* akan menghasilkan matriks yang memetakan potensi risiko-risiko yang memiliki dampak pada *Key Performance Indicators (KPI)*. Pelatihan ini memungkinkan untuk membuat KRI dengan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai keterkaitan antara sasaran kinerja perusahaan dan kegiatan yang berpotensi untuk menggagalkannya.

8) *Implementing GRC*

Pelatihan ini bertujuan untuk mempelajari cara mengintegrasikan tata kelola, manajemen risiko, pengendalian, kepatuhan dan kepastian. Mampu untuk membuat kerangka kerja ERM, mempersiapkan *three lines models*, menggunakan alat-alat untuk melakukan RCSA (*Risk and Control Self Assessment*), menyusun kerangka kerja GRC, memantau hasil GRC, menerapkan dan mengimplementasikan Indikator Risiko Kunci / KRI (*Key Risk Indicator*).

2.3.3.16 Penyiapan Komunikasi dan Konsultasi

Organisasi sebaiknya menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan efektif manajemen risiko. Komunikasi melibatkan pembagian informasi dengan audiens yang dituju. Konsultasi juga melibatkan pemberian umpan balik dari partisipan dengan harapan bahwa hal itu dapat berkontribusi dan membentuk keputusan atau aktivitas lain.

Metode konten komunikasi dan konsultasi sebaiknya mencerminkan harapan pemangku kepentingan (jika relevan). Komunikasi dan konsultasi sebaiknya tepat waktu dan memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan, digabungkan, disintesis, dan dibagikan, secara sesuai, serta bahwa umpan balik diberikan dan peningkatan dibuat.

2.3.4 Implementasi

Organisasi sebaiknya mengimplementasikan kerangka kerja Manajemen Risiko dengan :

1. Mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;
2. Mengidentifikasi di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa beragam jenis keputusan dibuat di seluruh organisasi;
3. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai; jika diperlukan;
4. Memastikan pengaturan organisasi dalam mengelola risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.

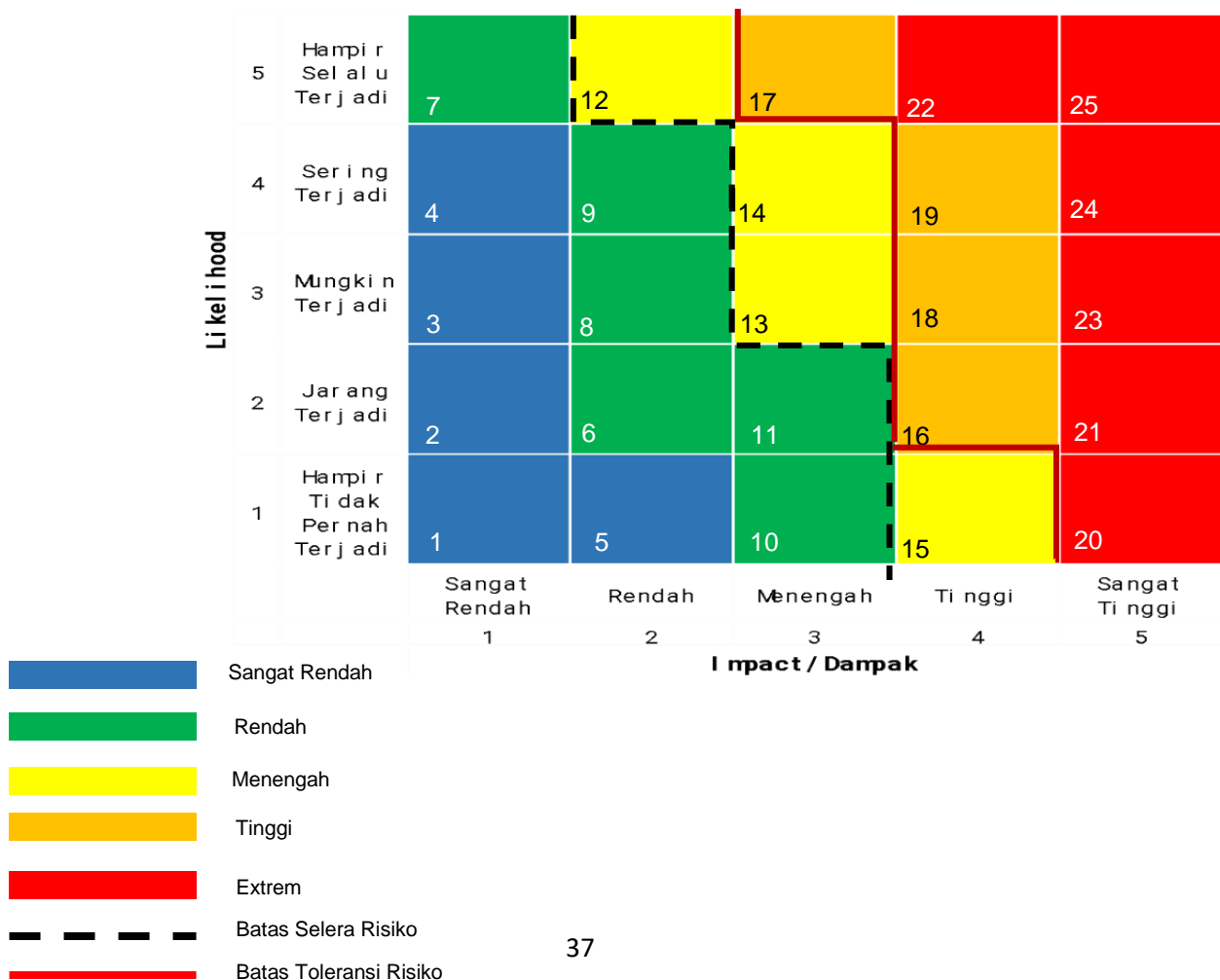
Implementasi kerangka kerja yang berhasil memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk secara eksplisit mengatasi ketidakpastian di dalam pengambilan keputusan, sambil memastikan bahwa ketidakpastian baru atau lanjutan dapat diperhitungkan saat muncul.

Ketika didesain dan diimplementasikan dengan baik, kerangka kerja Manajemen Risiko dapat memastikan proses Manajemen Risiko menjadi bagian dari semua aktivitas di seluruh perusahaan termasuk pengambilan keputusan, serta memastikan perubahan konteks eksternal dan internal ditangkap dengan memadai.

2.3.4.1 Peta Risiko

Peta risiko di PT Terminal Teluk Lamong menggunakan skala 5x5 dengan indeks dampak (1) sangat kecil, (2) kecil, (3) sedang, (4) besar dan (5) sangat besar sedangkan indeks kemungkinan (1) sangat jarang, (2) jarang, (3) mungkin, (4) mungkin sekali dan (5) hampir pasti. Dalam menetapkan matriks analisis dan level risiko yang dituangkan kedalam peta risiko diperlukan kombinasi antara tingkat dampak dan tingkat kemungkinan yang menunjukkan besaran tingkat eksposur risiko dan nilai risiko. PT Terminal Teluk Lamong menggunakan peta risiko, sebagai berikut :

Gambar 6 – Risk Heatmap



2.3.5 Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, organisasi sebaiknya :

1. Mengukur kinerja kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan;
2. Menentukan apakah kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

2.3.5.1 **Key Risk Indicator (KRI)**

Key Risk Indicator (KRI) merupakan indikator dalam sistem pemberitahuan dini yang akan aktif apabila terjadi perubahan tingkat risiko. Ketika Indikator Risiko Utama tersebut aktif (melebihi batas *threshold*) maka dapat segera dilakukan mitigasi sehingga kemungkinan terjadinya risiko dapat direduksi dan tidak berdampak pada kegagalan pencapaian target kinerja operasional.

Identifikasi risiko utama yang menjadi dasar dalam penentuan Indikator Risiko Utama, dilakukan dengan mempergunakan metode penilaian risiko yang telah diterapkan perusahaan. Risiko utama merupakan risiko yang berada di luar toleransi risiko pada matriks peta risiko (*risk heat map*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan *Key Risk Indicator* (KRI) merupakan penyebab risiko yang dinilai paling penting oleh pemangku risiko (*Risk Owners*).

2.3.5.2 **Data Kejadian Merugikan (*Loss Event Management*) dan *Lesson Learn***

Data kejadian merugikan (*loss event management*) adalah proses mencatat dan mengelola data kejadian/insiden kerugian (*loss event*) yang telah terjadi. Tujuan pencatatan data *loss event* adalah untuk memvalidasi *input* dan *output* dari sistem pengukuran risiko korporat untuk tahap selanjutnya, serta sebagai sarana evaluasi atas keputusan pengendalian/mitigasi risiko sebelumnya agar kejadian merugikan tersebut tidak terulang kembali.

Sedangkan *Lesson Learn* adalah pengetahuan atau pemahaman yang diperoleh dari pengalaman yang dapat berupa keberhasilan dan juga kegagalan dari suatu kegiatan apapun, seperti proyek, program, *event*, yang secara aktif digali untuk menjadi pembelajaran pada kegiatan berikutnya. Banyak keuntungan yang didapatkan dari sebuah *lesson learn*, diantaranya:

- Belajar dari kesalahan apa yang pernah dilakukan;
- Mengulangi *good practice* atau hasil yang baik;
- Menghindari atau mencegah *bad practice* atau *bad experience* terulang kembali;
- Memitigasi risiko yang sama untuk muncul di proyek yang baru;
- Mempunyai pendekatan konsisten untuk penyelesaian issue-issue proyek;
- Dapat menduplikasi proses yang dengan lebih baik;
- Katalis untuk mempercepat proses pembelajaran personal ataupun perusahaan.

Perusahaan telah membuat prosedur penyusunan *lesson learn* dan *loss event management* yang bertujuan untuk memberikan pedoman dalam penyusunan data-data

kejadian merugikan dan data risiko yang berhasil dikendalikan serta bisa membantu penyusunan profil risiko dengan kontrol dan mitigasi yang tepat dan teruji. Untuk laporan kejadian merugikan dilakukan penyusunan data *loss event management* dan disusun kembali rencana mitigasi tambahan agar risiko tersebut dapat dikendalikan. Sedangkan untuk risiko yang berhasil dikendalikan dilakukan penyusunan data *lesson learn* sebagai masukan media kontrol dan saran mitigasi risiko untuk penyusunan profil risiko berikutnya.

2.3.6 Perbaikan

2.3.6.1 Adaptasi

Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja Manajemen Risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan nilainya.

2.3.6.2 Perbaikan Berkesinambungan

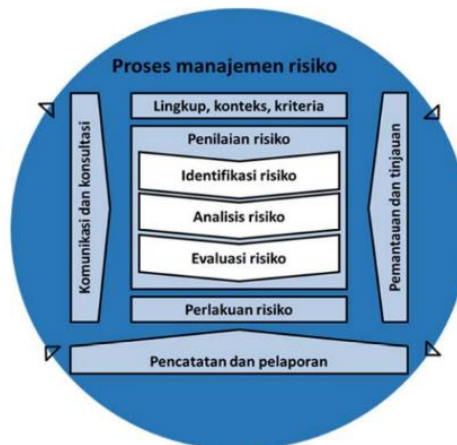
Perusahaan sebaiknya secara berkesinambungan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, serta bagaimana proses Manajemen Risiko diintegrasikan.

Saat kesenjangan atau peluang peningkatan yang relevan diidentifikasi, organisasi sebaiknya mengembangkan rencana dan tugas pengembangan dan menugaskan kepada pihak yang memiliki akuntabilitas terhadap implementasi. Setelah diimplementasikan, perbaikan tersebut sebaiknya berkontribusi pada peningkatan Manajemen Risiko.

2.4 Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko melibatkan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, serta penilaian, perlakuan, pemantauan, peninjauan, pencatatan, dan pelaporan risiko. Proses ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 7 – Proses Manajemen Risiko



Proses Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian integral manajemen dalam pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Ini dapat diterapkan pada tingkat

strategis, operasional, program, atau proyek. Penerapan proses Manajemen Risiko di dalam organisasi dapat disesuaikan untuk mencapai sasaran dan menyesuaikan dengan konteks eksternal dan internal tempat proses diterapkan. Sifat dinamis dan variabel dari perilaku dan budaya manusia sebaiknya dipertimbangkan dalam penerapan proses Manajemen Risiko. Walaupun proses Manajemen Risiko sering ditampilkan berurutan, dalam praktiknya proses Manajemen Risiko bersifat berulang.

2.4.1 Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi membantu *Risk Owner* dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. Rapat pembahasan profil risiko secara berkala (*feedback* profil risiko);
2. *Focused Group Discussion* (FGD) manajemen risiko;
3. Forum pengelola risiko / forum diskusi Manajemen Risiko (Disko).

2.4.2 Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses Manajemen Risiko, mengaktifkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang memadai. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup penentuan ruang lingkup proses dan pemahaman konteks eksternal dan internal.

2.4.2.1 Penentuan Ruang Lingkup

Organisasi sebaiknya menentukan ruang lingkup aktivitas Manajemen Risikonya. Karena proses Manajemen Risiko dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), diperlukan kejelasan tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi. Saat merencanakan pendekatan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

1. Sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
2. Hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses; waktu, lokasi, pencakupan dan pengecualian khusus;
3. Alat dan teknik penilaian risiko yang sesuai;
4. Sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan;
5. Hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

2.4.2.2 Konteks Eksternal dan Internal

Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan yang dicari organisasi untuk menentukan dan mencapai sasarannya. Konteks proses Manajemen Risiko sebaiknya ditetapkan dari pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal tempat

organisasi beroperasi serta sebaiknya merefleksikan lingkungan spesifik dari aktivitas yang menjadi sasaran penerapan Manajemen Risiko. Pemahaman konteks adalah penting karena :

1. Manajemen Risiko dilakukan dalam konteks sasaran dan aktivitas organisasi;
2. Faktor organisasi dapat menjadi sumber risiko;
3. Tujuan dan ruang lingkup proses Manajemen Risiko mungkin berhubungan dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Organisasi sebaiknya menetapkan konteks eksternal dan internal proses Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan faktor yang disebutkan pada pemahaman organisasi dan konteksnya.

2.4.2.3 Pendefinisian Kriteria Risiko

Organisasi sebaiknya menentukan jumlah dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil, relatif terhadap sasaran. Organisasi juga sebaiknya menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko sebaiknya selaras dengan kerangka kerja Manajemen Risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan ruang lingkup aktivitas yang dicakup. Kriteria risiko sebaiknya merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang Manajemen Risiko. Kriteria sebaiknya ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan pemangku kepentingan.

Meski kriteria risiko sebaiknya ditetapkan pada awal proses penilaian risiko, kriteria itu dinamis dan sebaiknya selalu ditinjau dan disesuaikan, bila diperlukan. Untuk menetapkan kriteria risiko, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan :

1. Sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil keluaran dan sasaran (baik berwujud maupun tanwujud);
2. Bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dan diukur;
3. Faktor terkait waktu;
4. Konsistensi penggunaan ukuran;
5. Bagaimana tingkat risiko ditentukan;
6. Bagaimana kombinasi dan urutan berbagai risiko akan diperhitungkan;
7. Kapasitas organisasi.

2.4.3 Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko sebaiknya dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian sebaiknya berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan.

2.4.3.1 Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarnya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi risiko.

Organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Faktor-faktor berikut, dan hubungan antarfaktor tersebut, dapat dipertimbangkan dalam melakukan identifikasi risiko:

1. Sumber risiko berwujud dan takwujud;
2. Penyebab dan peristiwa;
3. Ancaman dan peluang;
4. Kerentanan dan kapabilitas;
5. Perubahan konteks eksternal dan internal;
6. Indikator risiko (yang timbul);
7. Sifat dan nilai aset dan sumber daya;
8. Konsekuensi dan dampak terhadap sasaran;
9. Batasan pengetahuan dan kehandalan informasi;
10. Faktor terkait waktu;
11. Asumsi dan kepercayaan pihak yang terlibat.

Organisasi sebaiknya mengidentifikasi risiko, tanpa memandang apakah sumber risiko itu dapat dikendalikan organisasi atau tidak. Perlu diperhatikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil keluaran, yang dapat menimbulkan beragam dampak berwujud atau tak berwujud.

2.4.3.2 Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya, termasuk, jika memungkinkan, tingkat risikonya. Analisis risiko melibatkan pertimbangan mendetail terhadap ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa, skenario, kendali, dan efektivitas kendali tersebut. Suatu peristiwa dapat memiliki beragam sebab dan akibat, serta dapat memengaruhi beberapa sasaran.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan beragam tingkat detail dan kompleksitas, bergantung pada tujuan analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, serta ketersediaan sumber daya. Teknik analisis dapat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, bergantung pada kondisi dan penggunaan yang diharapkan. Analisis risiko sebaiknya mempertimbangkan faktor seperti :

1. Kemungkinan peristiwa dan konsekuensi;
2. Sifat dan besaran konsekuensi;
3. Kompleksitas dan konektivitas;
4. Faktor dan volatilitas terkait waktu;
5. Efektivitas kendali yang ada;
6. Tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

Analisis risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda, bias, persepsi risiko, dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah mutu informasi yang digunakan, asumsi dan

pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik, serta eksekusi teknik tersebut. Pengaruh tersebut sebaiknya didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan. Peristiwa yang ketidakpastiannya tinggi, sulit untuk dikuantifikasi. Hal ini dapat menjadi isu saat menganalisis peristiwa dengan konsekuensi yang sangat besar. Pada kasus semacam itu, penggunaan kombinasi beberapa teknik secara umum dapat memberikan wawasan yang lebih luas. Analisis risiko memberikan masukan untuk evaluasi risiko, untuk keputusan apakah risiko memerlukan perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta terhadap strategi dan metode perlakuan risiko yang paling sesuai. Hasilnya memberikan wawasan untuk keputusan, di mana pilihan diambil dan pilihan tersebut melibatkan berbagai jenis dan tingkat risiko.

2.4.3.3 Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk mendukung pengambilan keputusan. Evaluasi risiko melibatkan perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan. Hal ini dapat membawa pada keputusan untuk :

1. Tidak melakukan apa pun lebih lanjut;
2. Mempertimbangkan opsi perlakuan risiko;
3. Melakukan analisis lanjutan untuk memahami risiko dengan lebih baik;
4. Memelihara pengendalian yang ada;
5. Mempertimbangkan kembali sasaran.

Keputusan sebaiknya mempertimbangkan konteks yang lebih luas, serta konsekuensi aktual yang dipersepsikan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Hasil keluaran evaluasi risiko sebaiknya dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi.

2.4.4 Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko. Perlakuan risiko mencakup proses berulang dari :

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

2.4.4.1 Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi. Opsi perlakuan risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi. Opsi perlakuan risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

1. Menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko;
2. Mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang;
3. Menghilangkan sumber risiko;
4. Mengubah kemungkinan;
5. Mengubah konsekuensi;
6. Membagi risiko (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi);
7. Mempertahankan risiko dengan keputusan terinformasi.

Justifikasi untuk perlakuan risiko lebih luas daripada sekadar pertimbangan ekonomi dan sebaiknya memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Pemilihan opsi perlakuan risiko sebaiknya dibuat sesuai dengan sasaran organisasi, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Ketika memilih opsi perlakuan risiko, organisasi sebaiknya mempertimbangkan nilai, persepsi, dan potensi keterlibatan pemangku kepentingan, serta cara paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meski sama-sama efektif, beberapa perlakuan risiko dapat lebih diterima oleh beberapa pemangku kepentingan dibandingkan dengan perlakuan yang lain. Perlakuan risiko, bahkan jika sudah dirancang dan diterapkan dengan hati-hati, mungkin tidak mencapai hasil keluaran yang diharapkan dan dapat memberi konsekuensi yang tidak diharapkan. Pemantauan dan tinjauan perlu menjadi bagian integral implementasi perlakuan risiko untuk memberi pemastian bahwa berbagai bentuk perlakuan menjadi dan tetap efektif. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko baru yang perlu dikelola jika opsi perlakuan risiko tidak tersedia atau jika opsi perlakuan tidak mengubah risiko secara memadai, risiko tersebut sebaiknya dicatat dan terus ditinjau. Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain sebaiknya menyadari sifat dan jangkauan risiko yang tersisa setelah perlakuan risiko. Risiko yang tersisa sebaiknya didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, tinjauan, dan, bila diperlukan, perlakuan lanjutan.

2.4.4.2 Penyiapan dan Penerapan Rencana Perlakuan Risiko

Tujuan rencana perlakuan risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi perlakuan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau. Rencana perlakuan sebaiknya jelas mengidentifikasi urutan perlakuan risiko yang sebaiknya diterapkan. Rencana perlakuan sebaiknya terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang sesuai. Informasi yang diberikan di dalam rencana perlakuan sebaiknya mencakup :

1. Alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan;
2. Pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;
3. Tindakan yang diusulkan
4. Sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi;

5. Ukuran kinerja dan batasannya
6. Batasan;
7. Pelaporan dan pemantauan yang diperlukan;
8. Batas waktu tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan.

2.4.5 Monitoring dan Reviu

Seluruh tingkatan perusahaan melakukan monitoring dan review terhadap proses Manajemen Risiko untuk memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan yang berlaku. Hasil dari monitoring dan review ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan terhadap proses manajemen risiko. Adapun bentuk monitoring dan review terdiri atas :

2.4.5.1 Monitoring Berkelanjutan (*on-going monitoring*)

Unit Kerja *Risk Owners* secara terus menerus melakukan monitoring atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan perusahaan. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan dan/atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

1. Ruang lingkup dan konteks;
2. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko;
3. Sistem pengendalian/media kontrol yang sudah ada;
4. Penanganan risiko.

Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil risiko. Monitoring dilakukan secara berkala dan menjadi bagian dalam proses bisnis perusahaan.

2.4.5.2 Monitoring Berkala

Monitoring risiko dilakukan untuk memantau pelaksanaan realisasi penanganan risiko, analisis status indikator risiko utama serta tren perubahan tingkat eksposur risiko. Setelah dilakukan monitoring oleh *Risk Owners*, dilakukan pembahasan profil risiko bersama Unit Kerja Manajemen Risiko dan *Risk Owners*.

2.4.5.3 Reviu

Reviu implementasi Manajemen Risiko bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu implementasi Manajemen Risiko dilaksanakan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko dan atau *Risk Owners* sesuai kewenangannya. Sedangkan review tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko / *Risk Maturity Level* (RML) bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko dan dapat dilakukan secara mandiri (*self assessment*) oleh Unit Kerja Manajemen Risiko setiap tahun dan ERM *Maturity Assessment* oleh pihak eksternal minimal 3 (tiga) tahun.

2.4.6 Pencatatan dan Pelaporan

Proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk:

1. Mengkomunikasikan aktifitas Manajemen Risiko dan hasil keluaran dari proses manajemen risiko;
2. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. Meningkatkan efektifitas Manajemen Risiko;
4. Membantu interaksi dengan Direksi, Dewan Komisaris dan Komite Pemantau Manajemen Risiko termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktifitas manajemen risiko.

Keputusan yang berkaitan dengan pembuatan, retensi, dan penanganan informasi terdokumentasi sebaiknya mempertimbangkan, tetapi tidak terbatas pada penggunaannya, sensitivitas informasi serta konteks eksternal dan internal. Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola perusahaan dan sebaiknya meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung manajemen puncak dan badan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

1. Berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
2. Biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
3. Metode pelaporan;
4. Relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

Mekanisme pencatatan dilakukan sebagai bagian dari proses pemantauan dan tinjauan terhadap pelaksanaan proses Manajemen Risiko termasuk pelaksanaan perlakuan risiko, baik yang prioritas maupun yang bergantung pada data pantauan kemungkinan keterjadiannya. Disamping pencatatan rutin yang berbasis rencana versus aktual, proses pencatatan juga fokus kepada dua hal berikut:

1. Pemantauan terhadap potensi terjadinya risiko yang menjadi dasar keputusan pelaksanaan perlakuan risiko untuk mengubah kemungkinan terjadinya risiko yang dipantau;
2. Peninjauan terhadap risiko yang terjadi karena tidak terpantau dan tidak teridentifikasi sebelumnya atau terpantau tetapi ada masalah dengan mekanisme pemantauan misalnya terlambat memberikan perlakuan pencegahan atau perlakuan pencegahan tidak efektif.

Adapun dokumen-dokumen yang digunakan di PT Terminal Teluk Lamong untuk melakukan pencatatan proses Manajemen Risiko diantaranya:

1. Risk Register RCSA (*Risk & Control Self Assessment*);
2. Profil Risiko Perusahaan;
3. Realisasi Penanganan Risiko.

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan risiko kepada BOD dan BOC. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data pendukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap

pelaksanaan manajemen risiko. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi laporan pemantauan risiko secara periodik (Top Risk, RCSA, Peta Risiko, Usulan Investasi dan risiko strategis lainnya) secara berkala.

Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko

Area	Periode Penyampaian	Keterangan
PT Terminal Teluk Lamong	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Profil Risiko dilaporkan pada awal tahun; • Laporan realisasi penanganan risiko dilaporkan secara periodik. 	Laporan Profil Risiko (TOP Risk, RCSA, Peta Risiko, Usulan Investasi dan risiko strategis lainnya) disampaikan dari <i>Risk Owner</i> sebagai dasar penyusunan Profil Risiko Korporat PT Terminal Teluk Lamong.

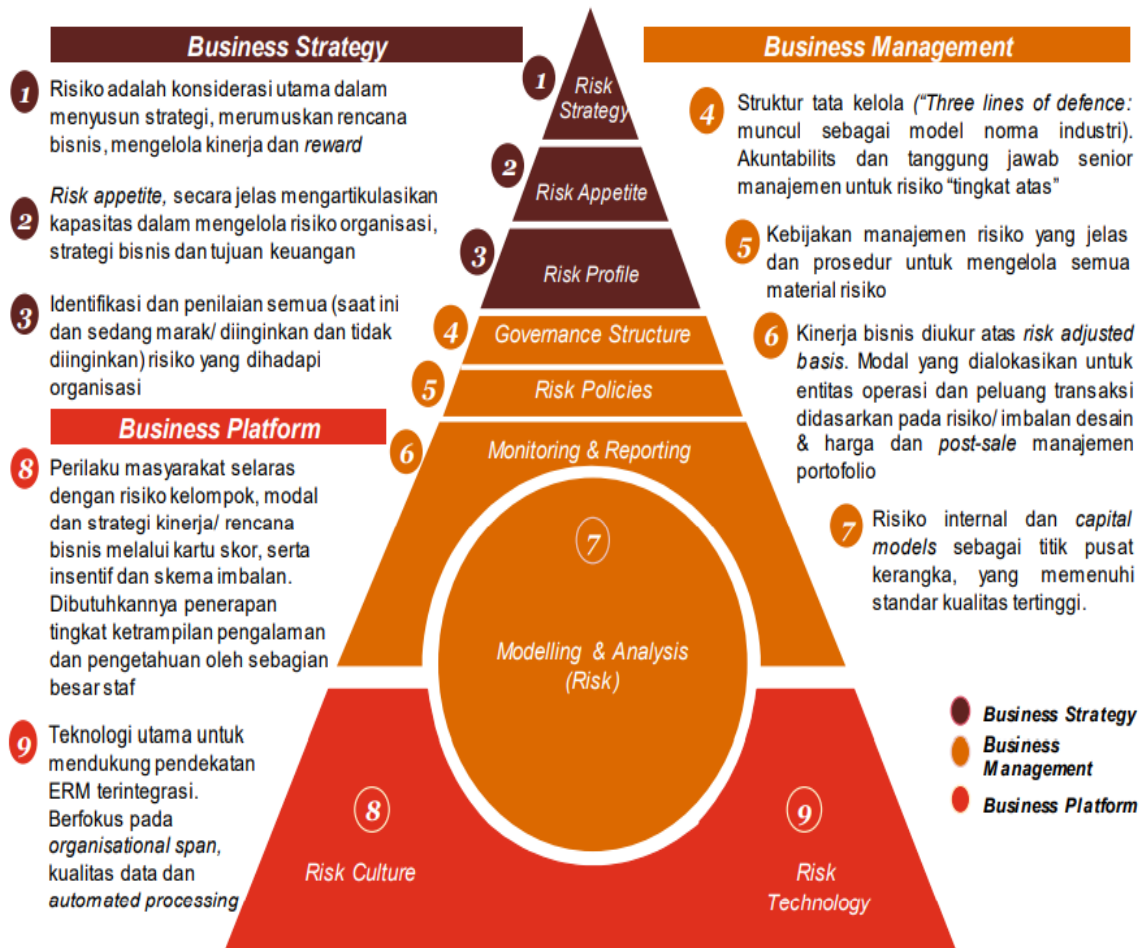
Untuk memudahkan proses konsolidasi dan evaluasi, maka dilakukan standarisasi format pelaporan profil risiko.

BAB III

PARAMETER KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO DAN ROADMAP

3.1 Kerangka Kerja Penilaian Tingkat Maturitas

Kerangka kerja penilaian tingkat maturitas di PT Terminal Teluk Lamong terdiri dari 3 (tiga) kategori, 9 (sembilan) bagian dan 27 (dua puluh tujuh) parameter yaitu:

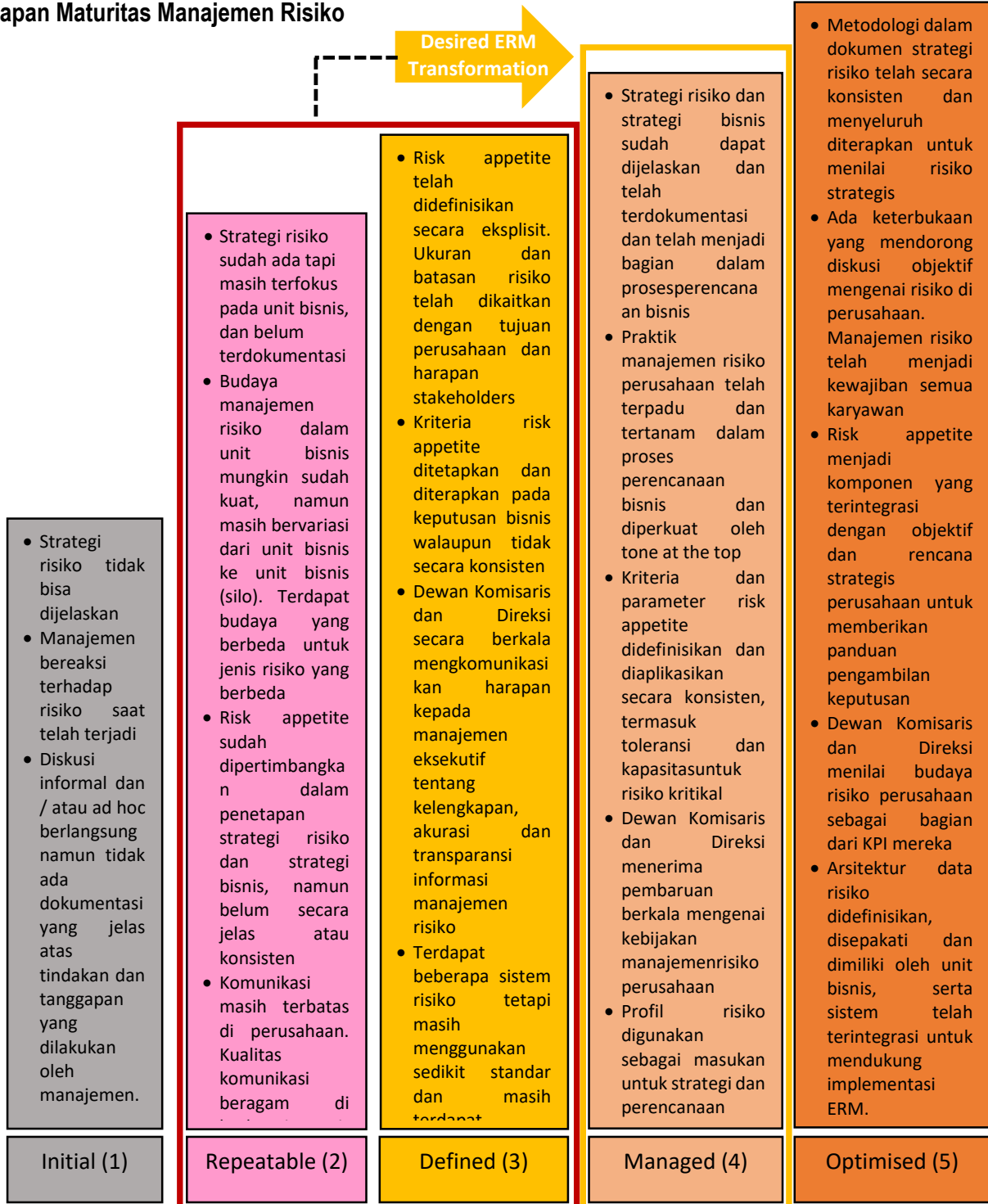


Gambar Kerangka Enterprise Risk Management

Kerangka Kerja Penilaian Tingkat Maturitas

Category	Building Block	Parameters	
Business Strategy	1. Risk Strategy	1. Mind-set (Pola Pikir)	
		2. Definition of Risk (Pendefinisian Risiko)	
		3. Decision Making Process (Proses Pengambilan Keputusan)	
	2. Risk Appetite	4. Early Warning Signal (Peringatan Dini)	
		5. Risk Appetite Methodology	
		6. Reporting of Risk Event (Pelaporan Kejadian Berisiko)	
	3. Risk Profile	7. Risk profile (Profil Risiko)	
		8. Risk Mitigation (Mitigasi Risiko)	
		9. Roles and Responsibilities (Tugas dan Tanggung Jawab)	
Business Management	4. Governance Structure	10. Governance Model (Model Tata Kelola)	
		11. Risk Management Responsibility (Tanggung Jawab Manajemen Risiko)	
		12. Transparency and Visibility into risk policies (Transparansi dan Visibilitas terhadap Kebijakan Risiko)	
	5. Risk Policies	13. Risk Policies (Kebijakan Risiko)	
		14. Monitoring & Reporting (Pengawasan dan Pelaporan)	
		15. Awareness of Lesson Learnt (Kesadaran atas Pembelajaran)	
	6. Monitoring & Reporting	16. Communication and Awareness (Komunikasi dan Kesadaran)	
		17. Follow Up Actions (Aksi Tindak Lanjut)	
		18. Knowledge Management	
		19. Risk Scoring	
	7. Modelling & Analysis	20. Risk Modelling	
		21. Risk Analysis Techniques	
		22. Assessment of Risk Culture	
	Business Platform	8. Risk Culture	23. Tone for Managing Risk and the Culture of Risk Awareness
			24. Respond to risks
			25. Values and Beliefs
			26. Reporting of Risk Event
27. Systems and Technology			
9. Risk Technology			

Tahapan Maturitas Manajemen Risiko



Un-Rewarded **Rewarded Risk**

Matriks Tingkat Kematangan Manajemen Risiko Berdasarkan Parameter

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
1. Risk Strategy	1. Mind-Set	<ul style="list-style-type: none"> Strategi risiko tidakbisa dijelaskan Strategi risiko telah dimengerti tetapi belum didokumentasikan Strategi risiko tidak diikutsertakan dalam perencanaan bisnis. Diskusi mengenai topik risiko tidak didorong oleh manajemen senior 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi risiko sudah dapat dijelaskan, namun belum ada hubungan yang jelas antara strategi risiko dan strategi bisnis Strategi risiko sudah ada tapi masih terfokus pada unit bisnis, namun belum terdokumentasi Tone at the top belum di-set. Ada buy-in namun terbatas dari unit bisnis untuk pengelolaan risiko perusahaan secara keseluruhan Budaya Manajemen Risiko di dalam unit bisnis mungkin sudah kuat, namun masih bervariasi dari unit bisnis ke unit bisnis (silo). Terdapat budaya yang berbeda untuk jenis risiko yang berbeda Komunikasi strategi risiko masih sangat terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi risiko dan strategi bisnis sudah dapat dijelaskan dan telah terdokumentasi, namun belum berkesinambungan Komitmen manajemen senior terhadap Manajemen Risiko sudah secara eksplisit dikomunikasikan ke setiap unit bisnis Individu di seluruh perusahaan sadar akan meningkatnya penekanan pada risiko dan mulai menyadari bagaimana risiko harus diintegrasikan dengan lebih baik Metriks pengukuran risiko khusus tersedia untuk mengelola dan memantau profil risiko pada bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi risiko dan strategi bisnis sudah dapat dijelaskan dan telah terdokumentasi dan telah menjadi bagian dalam proses perencanaan bisnis Praktik Manajemen Risiko perusahaan telah terpadu dan tertanam dalam proses perencanaan bisnis dan diperkuat oleh tone at the top Unit bisnis telah mengikuti panduan perusahaan. Seluruh karyawan perusahaan dapat mengartikulasikan strategi manajemen risiko, visi, sasaran, dan tingkat risiko perusahaan Terdapat komitmen dalam meningkatkan kompetensi SDM untuk mempunyai pengetahuan dan skill yang diperlukan dalam bidangnya 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologi dalam dokumen strategi risiko telah secara konsisten dan menyeluruh diterapkan untuk menilai risiko strategis Strategi risiko telah dikomunikasikan secara konsisten dan komprehensif Ada keterbukaan yang mendorong diskusi objektif mengenai risiko di perusahaan. Manajemen Risiko telah menjadi kewajiban semua karyawan Pimpinan perusahaan memberi peringatan/teguran/sanksi atas tindakan yang melanggar nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan, tanpa pengecualian dan penghargaan atas tindakan sebaliknya

	Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
2. Definition of Risk	<ul style="list-style-type: none"> Bahasa dan terminologi risiko belum didefinisikan di perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Bahasa dan terminologi risiko masih didefinisikan secara berbeda pada tingkat yang berbeda dalam perusahaan Strategi risiko didasarkan pada pendekatan melalui proses dekomposisi atau agregasi risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan telah memiliki definisi umum perihal bahasa dan terminologi risiko, dan telah dikomunikasikan ke seluruh karyawan perusahaan dengan menggunakan pendekatan top-down Pendekatan dekomposisi risiko telah didefinisikan dengan baik Agregasi risiko belum didefinisikan dengan baik, namun pada praktiknya telah digunakan dalam proses pengambilan keputusan Beberapa strategi risiko telah dikomunikasikan, namun belum disampaikan secara konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> Definisi umum tentang bahasa dan terminologi risiko telah mendasari pelestarian nilai di perusahaan Pendekatan dekomposisi risiko telah dikelola secara aktif Agregasi risiko sudah didefinisikan dan digunakan untuk mengelola beberapa risiko bisnis yang kompleks Strategi risiko telah dikomunikasikan secara konsisten, namun masih terdapat kesenjangan pemahaman Terdapat keselarasan antar strategi risiko perusahaan, namun belum diterapkan secara konsisten Korelasi risiko telah dipahami dan dikelola dengan menggunakan batas (threshold) tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Definisi umum tentang bahasa dan terminologi risiko telah diartikulasikan dengan jelas, dan menunjang pelestarian dan penciptaan nilai, dan digunakan secara konsisten di perusahaan Strategi risiko telah didefinisikan secara jelas dengan menggunakan pendekatan dan pengukuran risiko secara terpadu Strategi risiko telah melekat dalam aktifitas perusahaan dan dipantau di semua proses bisnis, produk dan layanan utama Penilaian dan prioritas risiko secara aktif dilakukan untuk memahami risiko baik secara top-down ataupun bottom-up, dan pelaporan disesuaikan dengan keduanya

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
1. Risk Strategy	3. Decision Making Process	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen bereaksi terhadap risiko saat telah terjadi Manajemen masih mengandalkan pengalaman pribadi atau organisasi, audit, inspeksi dan kunjungan lapangan Belum ada komite yang terbentuk sebagai komite Manajemen Risiko di perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen melalui beberapa unit bisnis melakukan identifikasi beberapa jenis risiko saja, dan hanya berfokus pada risiko hazard (bencana/ membahayakan), operasional, keuangan, dan kepatuhan Tidak ada praktik formal dan konsisten untuk mengidentifikasi risiko bisnis dan risiko strategis yang baru Beberapa manajemen senior memiliki pertimbangan terbatas terhadap risiko dari langkah yang akan atau tidak diambil sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan utama 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen telah memiliki proses yang sistematis dan terstruktur disusun untuk menghasilkan analisis risiko yang komprehensif. Risiko dianggap sebagai rangkaian kejadian (event) dan bukan sebagai insiden yang terisolasi Komite Audit, yang berperan sebagai Komite Manajemen Risiko, secara berkala meminta informasi dari manajemen pada saat mereka mempertimbangkan risiko dari langkah yang akan atau tidak diambil sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan utama 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen dan karyawan perusahaan telah mengikuti praktik Manajemen Risiko untuk secara efektif mempertimbangkan tindakan mereka dalam proses pengambilan keputusan Komite Audit yang berperan sebagai Komite Manajemen Risiko, secara proaktif dan sistematis telah mempertimbangkan risiko dari langkah yang akan atau tidak diambil sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan utama 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen telah melibatkan ahli risiko secara konsisten dalam proses pengambilan keputusan. Proses identifikasi risiko telah berwawasan ke depan (forward looking). Efektivitas komunikasi diukur dan terus ditingkatkan Komite Audit secara holistik dan konsisten menganalisis faktor-faktor penting dan mempertimbangkan risiko atas langkah yang akan atau tidak diambil sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan utama
	2. Risk Appetite	4. Early Warning Signal	<ul style="list-style-type: none"> Ada keengganan dari fungsi Manajemen Risiko untuk menganalisis ke salahan di masa lalu ketika menghadapi risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Manajemen Risiko meminta pendapat pihak lain hanya untuk sebagian segmen dari risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Manajemen Risiko hanya meminta pendapat top management dalam menentukan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Fungsi Manajemen Risiko telah meminta pendapat top management dan risk owner, serta memahami bagaimana risiko diintegrasikan dan diperbarui sesuai dengan perkembangan industri Strategi bisnis tercermin dalam risk appetite statement

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
2. Risk Appetite	5. Risk Appetite Methodology	<ul style="list-style-type: none"> Strategi organisasi dibentuk tanpa mempertimbangkan risk appetite Konsep risk appetite belum dipahami oleh perusahaan, sehingga belum ada proses formal dalam penentuan risk appetite Belum terdapat risk appetite statement (baik kualitatif maupun kuantitatif) Diskusi informal dan / atau ad hoc berlangsung namun tidak ada dokumentasi yang jelas atas tindakan dan tanggapan yang dilakukan oleh manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Risk appetite sudah dipertimbangkan dalam penetapan strategi risiko dan strategi bisnis, namun belum secara jelas atau konsisten Kriteria risk appetite telah ditetapkan namun belum secara konsisten diimplementasikan Elemen risk appetite didefinisikan untuk beberapa jenis risiko di beberapa unit bisnis, namun unit bisnis masih mengartikulasikan risk appetite secara tidak jelas dan masih ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Kerangka kerja risk appetite ada, namun tidak mencakup semua kelompok risiko utama Kriteria risk appetite ditetapkan dan diterapkan pada keputusan bisnis walaupun tidak secara konsisten Risk appetite telah didefinisikan secara eksplisit. Ukuran dan batasan risiko telah dikaitkan dengan tujuan perusahaan dan harapan stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi bisnis dan budaya risiko tercermin dalam risk appetite statement Kriteria dan parameter risk appetite didefinisikan dan diaplikasikan secara konsisten, termasuk toleransi dan kapasitas untuk risiko kritical Pengukuran dan batasan risiko ditetapkan ditingkat perusahaan dan diturunkan diseluruh unit bisnis. Risk exposure secara hirarki dihitung dalam struktur organisasi dan disebarluaskan dalam aktivitas bisnis sehari-hari 	<ul style="list-style-type: none"> Risk appetite secara organisasi mendorong keputusan strategi dan bisnis Risk appetite menjadi komponen yang terintegrasi dengan objektif dan rencana strategis perusahaan untuk memberikan panduan pengambilan keputusan Terdapat pemahaman yang jelas terhadap value drivers yang mempengaruhi risk appetite Kriteria risk appetite ditetapkan dan ditinjau secara dinamis sebagaimana perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal Bisnis dapat menunjukkan bagaimana toleransi dan batasan risiko telah dikembangkan dari keseluruhan risk appetite yang mencerminkan preferensi risiko

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
3. Risk Profile	6. Reporting of Risk Event	<ul style="list-style-type: none"> Kejadian berisiko yang berdampak tinggi dan rentan tidak dilaporkan atau dilaporkan secara minim 	<ul style="list-style-type: none"> Kejadian risiko yang memiliki dampak tinggi dan kerentanan tinggi dilaporkan secara tidak konsisten dan jumlahnya terbatas. 	<ul style="list-style-type: none"> Kejadian berisiko yang memiliki dampak tinggi dan kerentanan tinggi telah dilaporkan 	<ul style="list-style-type: none"> Perhatian juga diberikan pada kejadian-kejadian berisiko selain yang memiliki dampak tinggi dan kerentanan tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> Perhatian diberikan dan sumber daya disarankan secara proaktif untuk menangani kejadian-kejadian berisiko selain yang memiliki dampak tinggi dan kerentanan tinggi
3. Risk Profile	7. Risk Profile	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada proses pembuatan profil risiko dan rencana mitigasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Profil risiko dilakukan secara minim Unit bisnis mempunyai pendekatan yang berbeda pada pengukuran dan dokumentasi risiko Tidak ada keselarasan profil risiko dengan strategi dan rencana bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Profil risiko mencakup semua unit pada perusahaan, semua level operasional dan semua kelompok risiko yang mungkin dihadapi perusahaan Pendekatan pembuatan profil risiko, termasuk daftar risiko dan kriteria evaluasi risiko telah terstandarisasi di Perusahaan Profil risiko tidak sepenuhnya sesuai dengan strategi dan rencana bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Profil risiko mencakup semua unit pada perusahaan, semua level operasional dan semua kelompok risiko yang mungkin dihadapi perusahaan dan dipantau secara teratur Fungsi Manajemen Risiko memastikan bahwa identifikasi dan evaluasi risiko terstandarisasi dan terkonsolidasi secara keseluruhan pada perusahaan Profil risiko digunakan sebagai masukan untuk strategi dan rencana bisnis Tindakan mitigasi risiko telah disepakati dan ditugaskan kepada risk owner, dan rencana implementasinya sudah dibuat 	<ul style="list-style-type: none"> Profil risiko terus diperbarui berdasarkan kejadian baru atau perubahan pada indikator utama, mencakup potensi risiko yang baru muncul (emerging risk) Profil risiko memberikan pandangan terkini "up-to-date" tentang risiko dan efektivitas langkah-langkah mitigasi yang dilakukan pada semua tingkat yang relevan dalam organisasi Manajemen senior, anggota dewan direksi dan stakeholders utama secara aktif terlibat dalam pembuatan profil risiko

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
3. Risk Profile	8. Risk Mitigation	<ul style="list-style-type: none"> Manajer dan staf melakukan "damage control" secara reaktif pada saat ada kejadian. Rencana penagulangannya (treatment) tidak dirumuskan dan didokumentasikan. 	<ul style="list-style-type: none"> Unit bisnis mungkin memiliki rencana mitigasi risiko untuk beberapa jenis risiko yang hanya berdasarkan pengalaman masa lalu dan belum mempertimbangkan risk appetite. 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana mitigasi risiko dikembangkan di setiap unit bisnis dengan konsultasi dan koordinasi fungsi ERM. 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen mempertimbangkan seluruh portofolio risiko dan opsi penagulangannya saat terdapat ancaman risiko termasuk semua jenis risiko di semua unit bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> Rencana penanggulangan risiko terintegrasi dengan manajemen dan proses penyusunan anggaran Manajemen Risiko perusahaan
	9. Roles and Responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> Peran, tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang sebagai bagian dari struktur governance belum didefinisikan secara jelas 	<ul style="list-style-type: none"> Peran, tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang masing-masing telah didefinisikan untuk beberapa risiko saja sebagai bagian dari struktur governance perusahaan dan belum dikomunikasikan 	<ul style="list-style-type: none"> Peran, tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang pengelolaan risiko sudah didefinisikan dengan jelas, namun masih di tingkat atas dan belum dikomunikasikan sebagai bagian dari struktur governance 	<ul style="list-style-type: none"> Peran, tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang pengelolaan risiko sudah didefinisikan dan dikomunikasikan dengan sangat baik, serta menjadi dasar dalam pengembangan dan penerapan struktur governance di seluruh perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Peran, tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang sudah didefinisikan dengan sangat baik untuk meningkatkan kolaborasi dan koordinasi untuk mengembangkan dan mempertahankan struktur governance dan menjalankannya pada strategi Manajemen Risiko perusahaan.
4. Risk Governance Structure	10. Governance Model	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi tidak memiliki struktur governance yang jelas untuk mengawasi Manajemen Risiko perusahaan secara keseluruhan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi memiliki Charter (piagam) yang mencakup peran Manajemen Risiko dan tanggung jawab komite tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi telah membuat pedoman tata kelola perusahaan secara tertulis dan rinci dan komite Manajemen Risiko yang disetujui Dewan Komisaris dan Direksi dan memiliki charter (piagam) yang secara eksplisit memasukkan peran dan tanggung jawab manajemen risikonya; Namun, pedoman ini belum dikomunikasikan ke seluruh perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi telah membuat pedoman tata kelola perusahaan secara tertulis dan rinci dan komite Manajemen Risiko yang disetujui Dewan Komisaris dan Direksi dan memiliki charter (piagam) yang secara eksplisit memasukkan peran dan tanggung jawab manajemen risikonya, dan telah dikomunikasikan ke seluruh perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedoman tata kelola perusahaan yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan Direksi telah dipahami dengan baik di seluruh perusahaan, dan inisiatif pengelolaan risiko terus didukung dan diperkuat oleh manajemen, melalui komite manajemen risiko.

<p>4. Risk Governance Structure</p>	<p>11. Risk Management Responsibility</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris dan Direksi belum melakukan penilaian terhadap budaya dan etika perusahaan, dan sikap terhadap risiko • Dewan Komisaris dan Direksi belum mengkomunikasikan harapan tentang kelengkapan, akurasi dan transparansi informasi manajemen risiko • Dewan Komisaris dan Direksi belum memiliki pemahaman dan belum mendefinisikan kelayakan risk appetite, threshold, risk tolerance dan manajemen risiko • Dewan Komisaris dan Direksi belum mendapatkan pelatihan untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab fidusia atas pengawasan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris dan Direksi: <ol style="list-style-type: none"> a. memiliki transparansi dan keterbukaan yang terbatas terhadap praktik pengelolaan risiko perusahaan b. melakukan penilaian terbatas terhadap budaya dan etika perusahaan, dan sikap terhadap risiko • Dewan Komisaris dan Direksi mengkomunikasikan harapan kepada unit bisnis secara silo tentang kelengkapan, akurasi dan transparansi informasi Manajemen Risiko secara tidak konsisten • Dewan Komisaris dan Direksi belum mendefinisikan mengenai risk appetite, tolerance, namun telah memiliki pemahaman secara terbatas • Dewan Komisaris dan Direksi menerima pelatihan terbatas untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab fidusia atas pengawasan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris dan Direksi tidak secara reguler menilai budaya dan etika perusahaan dan sikap terhadap risiko melalui pendekatan top down • Dewan Komisaris dan Direksi secara berkala mengkomunikasikan harapan kepada manajemen senior tentang kelengkapan, akurasi dan transparansi informasi manajemen risiko • Dewan Komisaris dan Direksi menetapkan risk appetite berdasarkan kemampuan dan kemauan perusahaan untuk mengambil risiko dan kerentanannya; Dewan Komisaris dan Direksi terkadang menerima pelatihan untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab fidusia untuk pengawasan risiko • Komite MR membantu Direksi dan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengelolaan dan pengendalian risiko Perusahaan sesuai prinsip - prinsip ERM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris dan Direksi secara teratur menilai budaya dan etika perusahaan dan sikap terhadap risiko di seluruh perusahaan, secara teratur mengkomunikasikan harapan kepada manajemen senior tentang kelengkapan, akurasi dan transparansi informasi manajemen risiko • Dewan Komisaris dan Direksi menetapkan batas (keuangan dan non keuangan) dan toleransi mengacu kepada risk appetite, untuk risiko yang berada di atas risk appetite harus dilaporkan ke Dewan Komisaris dan Direksi • Dewan Komisaris dan Direksi menerima pelatihan secara reguler untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab pengelolaan risikonya • Komite Manajemen Risiko membantu Direksi dan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengelolaan dan pengendalian risiko Perusahaan sesuai dengan prinsip - prinsip ERM yang dilakukan secara reguler 	<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Komisaris dan Direksi menilai budaya, etika dan sikap terhadap risiko di perusahaan melalui mekanisme formal, misalnya survei karyawan dan vendor secara berkelanjutan, secara proaktif mengkomunikasikan harapan kepada manajemen senior tentang kelengkapan, akurasi dan transparansi informasi manajemen risiko, mengevaluasi kesesuaian risk appetite, threshold, risk tolerance dan Manajemen Risiko secara berkelanjutan, menerima pelatihan reguler, melaksanakan tanggung jawab pengelolaan risikonya • Komite MR membantu Direksi dan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengelolaan dan pengendalian risiko Perusahaan sesuai prinsip - prinsip ERM yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan
-------------------------------------	---	---	---	--	--	---

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
5. Risk Policy	12. Transparency & Visibility into Risk Policies	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi tidak memiliki transparansi dan keterbukaan terhadap pembaruan kebijakan manajemen risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi memiliki transparansi dan keterbukaan yang terbatas terhadap pembaruan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi meminta dan menerima pembaruan berkala terhadap kebijakan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi menerima pembaruan berkala mengenai kebijakan Manajemen Risiko perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Komisaris dan Direksi menerima pembaruan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan secara reguler, yang meliputi protokol pengelolaan seluruh kategori risiko dan komitmen untuk meningkatkan implementasi Manajemen Risiko perusahaan secara berkesinambungan
	13. Risk Policies	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada kebijakan risiko yang terdokumentasi secara formal 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan risiko dibuat pada tingkat kelompok, namun tidak sejalan dengan keseluruhan strategi bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan risiko disesuaikan dengan strategi bisnis Kebijakan dan prosedur disesuaikan dengan target pelaku (user) dalam hal tingkat pengetahuan, pendidikan dan budaya dan dapat dengan mudah diakses Kebijakan risiko dikomunikasikan dan diterima di seluruh jenjang organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan risiko diadopsi oleh semua unit bisnis dan diselaraskan dengan semua kategori risiko Kebijakan risiko mencantumkan pernyataan komitmen dan harapan manajemen mengenai kepatuhan dan perilaku yang etis Kebijakan risiko dipublikasikan secara eksternal dan tersedia bagi stakeholder eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan risiko sudah menyatu di dalam organisasi dan terintegrasi sepenuhnya ke dalam pengelolaan semua kategori risiko, termasuk aspek Manajemen Risiko penipuan, keamanan dan privasi, lingkungan, ke sinambungan bisnis dan perencanaan pajak Kebijakan risiko mencantumkan pernyataan komitmen dan menentukan tujuan untuk meningkatkan risk maturity di dalam organisasi Kebijakan risiko dipublikasikan dan di-review secara reguler

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
6. Monitoring & Reporting	14. Monitoring & Reporting	<ul style="list-style-type: none"> Risiko dilaporkan dan diawasi secara minim di perusahaan Laporan manajemen dilakukan secara sporadis, ad hoc, informal, tidak lengkap, dan tidak konsisi sten serta dewan mengetahui tentang risiko setelah risiko terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa risiko dilaporkan dan dipantau melalui evaluasi terpisah dan terputus (silo) dalam perusahaan Beberapa laporan secara formal dijelaskan pada level enterprise, namun dengan detil pendukung yang terbatas. Ketersediaan laporan dan relevansi pada level enterprise mungkin tidak memenuhi kebutuhan manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa risiko, termasuk risiko utama telah dilaporkan dan dipantau melalui evaluasi terpisah oleh manajemen senior dalam perusahaan Pelaporan profil risiko disiapkan komite Manajemen Risiko yang dilakukan secara regular dan tepat waktu. Laporan keuangan dan disclosures sudah detil dan komprehensif mengenai fase risiko di organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar risiko termasuk risiko utama dilaporkan dan dipantau dengan evaluasi terpisah yang terstandarisasi dalam organisasi Terdapat laporan yang konsisten mengenai objektif, target, performa, dan indikator risiko. Terdapat laporan atas risk adjusted performance dan pelampauan atasambang batas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaporan dan pemantauan risiko berbasis teknologi secara berkelanjutan dalam mendeteksi risiko baru atau kegagalan pengendalian yang ada Skenario "what if" disimulasikan dalam pelaporan dan pengungkapan risiko secara rinci dan komprehensif dan dihubungkan dengan strategi bisnis perusahaan
	15. Awareness of Lesson Learnt	<ul style="list-style-type: none"> Kesadaran akan pelajaran yang dapat dipetik terkait kejadian risiko masih bersifat Ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Kesadaran akan pelajaran yang dapat dipetik terkait kejadian risiko diidentifikasi dan terkomunikasi secara silo 	<ul style="list-style-type: none"> Kesadaran akan pelajaran yang dapat dipetik teridentifikasi dan terkomunikasi secara periodik melalui mekanisme top - down approach 	<ul style="list-style-type: none"> Kesadaran akan pelajaran yang dapat dipetik teridentifikasi dan terkomunikasi secara reguler untuk personil/unit yang sesuai 	<ul style="list-style-type: none"> Kesadaran akan pelajaran yang dapat dipetik dan tersedianya feedback dari mekanisme internal (misalnya whistleblower) yang teridentifikasi dan terkomunikasi secara reguler ke personil/unit yang sesuai
	16. Communication & awareness	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi di perusahaan masih minim atau informal 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi masih terbatas di perusahaan. Kualitas komunikasi beragam di berbagai unitbisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi terjadi, dari jenjang atas ke bawah di perusahaan. Komunikasi ke jenjang atas seperti whistleblower telah diimplementasi 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi yang konsisten dan efektif terjadi, alur terjadi baik ke atas, ke bawah, eksternal, internal dan lintas perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Keefektifan komunikasi terukur dan terus ditingkatkan
	17. Follow Up Actions	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif perbaikan masih bersifat reaktif dan minim yang dihasilkan dari aktivitas penilaian internal dan eksternal, user feedback, 	<ul style="list-style-type: none"> Ada koreksi dan perbaikan pengembangan inisiatif yang diterapkan secara tidak konsisi sten, yang berasal dari aktivitas penilaian internal dan 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat high - level program untuk pengembangan inisiatif yang berasal dari aktivitas penilaian internal dan eksternal, user 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat program yang proaktif, konsisten, dan sistematis untuk perbaikan/pengembangan inisiatif yang berasal dari aktivitas penilaian internal dan 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat program yang proaktif, konsisten, sistematis, terpadu, dan terperinci atas pengembangan inisiatif yang

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
		pengaduan dan isu lainnya	eksternal, user feedback, pengaduan dan isu lainnya	feedback, pengaduan dan isu lainnya, namun masih terbatas pada hal - hal yang bersifat umum	eksternal, user feedback, pengaduan dan isu lainnya	dihasilkan dari kegiatan penilaian internal dan eksternal, user feedback, pengaduan dan masalah lainnya
7. Modelling & Analysis	18. Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh material knowledge management hanya disimpan oleh orang yang memiliki kapabilitastertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh material knowledge management disimpan dengan penyimpanan terpusat yang hanya bisa diakses personil tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh material knowledge management disimpan secara terpusat dan bisa diakses seluruh karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh material knowledge management disimpan secara terpusat dan bisa diakses seluruh karyawan serta memiliki tool dan tehnik yang otomatis dan melekat tersedia untuk menilai keefektifan knowledge management tetapi sering tidakdigunakan 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh material knowledge management disimpan secara terpusat dan bisa diakses seluruh karyawan serta memiliki tool dan tehnik yang otomatis dan melekat tersedia untuk menilai keefektifan knowledge management dan telah digunakan secara konsisten
	19. Risk Scoring	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapatnya penilaian skor risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian skor risiko dilakukan secara manual menggunakan spreadsheet di unit bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian skor risiko dilakukan dengan menggunakan sistem namun tidak terintegrasi di seluruh perusahaan sehingga klasifikasi yang tidak konsi sten dapat terjadi. Sebagian besar sistem dikembangkan sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian skor risiko telah dilakukan dengan menggunakan sistem yang telah diintegrasikan untuk seluruh unit bisnis. Sistem memungkinkan analisis kuantitatif dan korelasi antar risiko individu dengan semua jenisrisiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian skor risiko diintegrasikan menggunakan sistem yang konsisten dengan klasifikasi dan tindak lanjut yang telah dikonfigurasi dalam sistem. Perencanaan strategis, penganggaran, dan alokasi modal diintegrasikan dengan penilaian risiko tersebut
	20. Risk Modelling	<ul style="list-style-type: none"> Analisis risiko hanya sebagai pelengkap model bisnis dan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis risiko portofolio mulai dikembangkan dalam model perhitungan risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis risiko portofolio telah dikembangkan dan disimulasikan namun update asumsinya belum secara sistematis Pengembangan model perhitungan risiko bergantung pada individu yang mengembangkan 	<ul style="list-style-type: none"> Model perhitungan risiko yang dinamis disetujui oleh Dewan Komisaris/Direksi yang secara kontinu asumsinya di-update dengan data baru dan/atau penilaian risiko, hasilnya digunakan secara sistematis 	<ul style="list-style-type: none"> Model perhitungan risiko merupakan bagian integral dan menyatu dari proses bisnis/ keputusan Hasil perhitungan model risiko dapat ditelusuri dan asumsi model di-update

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
8. Risk Culture				dan hasil model belum didokumentasikan dan dibandingkan dengan kondisi yang ada	pada proses bisnis/keputusan utama <ul style="list-style-type: none"> Model masih seperti kotak hitam dan dimiliki oleh hanya satu bagian di perusahaan 	berdasarkan hasil perhitungan dan penggunaannya tersebut secara sistematis <ul style="list-style-type: none"> Model diimplementasi dengan prinsip kehati-hatian dengan teknologi yang berkelanjutan, terdokumentasi secara memadai dan dengan kompetensi yang sesuai untuk mengoperasikan dan mengembangkannya
	21. Risk Analysis Technique	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat teknik terstruktur untuk identifikasi dan menilai risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Variasi teknik kualitatif dasar digunakan secara ad-hoc untuk mengidentifikasi atau menilai risiko Risiko hanya diprioritaskan, tanpa mencoba penilaian dari magnitude risiko tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Teknik analisis risiko kualitatif dasar digunakan secara konsisten Dewan Komisaris dan Direksi menilai dari magnitude risiko yang digunakan untuk menentukan prioritas risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Teknik analisis risiko kualitatif digunakan untuk mendapatkan wawasan tambahan mengenai risiko utama Dewan Komisaris dan Direksi menilai dari magnitude risiko yang digunakan untuk menentukan prioritas risiko dan telah melakukan pengembangan terhadap analisis risiko menggunakan teknik kuantitatif 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan sebab dan akibat dipetakan dan dimodelkan untuk risiko utama termasuk ketergantungan antar risiko Risiko utama dianalisis dengan menggunakan penggabungan teknik kuantitatif dan kualitatif untuk setiap risiko
	22. Assessment of Risk	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi tidak memiliki pengetahuan bagaimana cara untuk menilai budaya dan sikap individu terhadap risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi telah memiliki pengetahuan dan melakukan penilaian terhadap budaya dan sikap individu terhadap risiko namun terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi tidak secara rutin menilai budaya dan sikap individu terhadap risiko melalui pendekatan top-down 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi secara teratur menilai budaya dan sikap individu terhadap risiko di seluruh perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi menilai budaya risiko perusahaan sebagai bagian dari KPI mereka melalui mekanisme, seperti survei karyawan dan vendor secara berkelanjutan
23. Value & Beliefs	<ul style="list-style-type: none"> Integritas, nilai, dan perilaku yang etis didasarkan atas persepsi individu 	<ul style="list-style-type: none"> Integritas, nilai, dan perilaku yang etis bukan didasarkan pada 	<ul style="list-style-type: none"> Integritas, nilai, dan perilaku yang etis telah menyeluruh dan 	<ul style="list-style-type: none"> Unit bisnis menciptakan lingkungan internal yang berkomitmen 	<ul style="list-style-type: none"> Unit bisnis menunjukkan identifikasi dini dan eskalasi 	

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
			persepsi individu, namun belum menyeluruh	didukung oleh manajemen	untuk mempromosikan perilaku etis, nilai, integritas, dan kepercayaan	risiko bisnis melalui konsultasi proaktif dan berbagi praktik terbaik sehubungan dengan mempertahankan perilaku yang etis, nilai, integritas, dan kepercayaan
	24. Tone for Managing Risk & Culture of Risk Awareness	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi tidak memiliki pengetahuan bagaimana mengelola budaya dan kesadaran risiko di perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi menetapkan arahan untuk Manajemen Risiko namun budaya dan kesadaran risiko masih bersifat silo 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi menetapkan arahan untuk Manajemen Risiko dan menunjukkan budaya dan kesadaran risiko di tingkat atas namun belum digunakan secara luas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi berperan sebagai panutan untuk mengelola risiko dan menetapkan budaya dan kesadaran risiko, yang diadopsi dan dipahami secara luas di seluruh perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dewan Direksi mendukung dan memperkuat dan mempromosikan budaya dan kesadaran risiko yang proaktif
	25. Reporting of Risk Event	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat partisipasi yang sangat sedikit dari unit bisnis dalam pengawasan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Terbatasnya partisipasi dan akuntabilitas dari unit bisnis dalam mengawasi program manajemen risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa unit bisnis diberi tanggung jawab khusus oleh manajemen untuk mengawasi program Manajemen Risiko dan memberikan update kepada manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa unit bisnis yang tepat mengawasi program Manajemen Risiko dan memberikan informasi kepada manajemen secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa unit bisnis yang tepat mengumpulkan, menganalisis, mengkomunikasikan, dan melaporkan kepada manajemen mengenai proses Manajemen Risiko secara berkesinambungan

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
8. Risk Culture	26. Respond to Risk	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatasnya kemampuan untuk mengidentifikasi potensi kejadian dan menetapkan respon risiko • Prioritas atas risiko belum banyak dilakukan ketika mengembangkan respon risiko • Alternatif respon risiko belum dirumuskan 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatasnya kemampuan untuk mengidentifikasi potensi kejadian dan menetapkan respon risiko • Beberapa risiko diprioritaskan pada saat mengembangkan respon risiko • Respon risiko telah dikembangkan, namun terbatas pada beberapa kategori/kejadian risiko • Respon risiko telah didefinisikan termasuk tugas dan sumber daya yang dibutuhkan namun masih terbatas • Alternatif respon risiko diformulasikan secara tidakkonsisten dan silo • Respon risiko baru dikembangkan sebatas untuk beberapa kejadian bencana besar yang sudah teridentifikasi (major catastrophic events) • Laporan keuangan sudah meliputi pengungkapan dari beberapa risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya peningkatan kemampuan untuk mengidentifikasi potensi kejadian utama dan menetapkan respon risiko • Beberapa risiko termasuk risiko utama diprioritaskan saat mengembangkan respon risiko • Respon risiko telah dikembangkan untuk semua kategori/kejadian risiko • Respon risiko telah didefinisikan termasuk tugas high-level dan kecukupan sumber daya yang dibutuhkan • Alternatif respon risiko menggunakan pendekatan top-down • Respon risiko telah dikembangkan untuk semua kejadian bencana besar yang sudah teridentifikasi (major catastrophic events) • Laporan keuangan termasuk pengungkapan dari risiko utama 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah memiliki kemampuan yang terstandarisasi untuk mengidentifikasi potensi kejadian dan menetapkan respon risiko, mengurangi kejadian tidak terduga dan biaya atau kerugian terkait • Sebagian besar risiko diprioritaskan ketika mengembangkan respon risiko • Respon risiko terintegrasi telah dikembangkan untuk semua kategori/kejadian risiko yang tinggi • Respon risiko telah didefinisikan termasuk kecukupan sumber daya yang dibutuhkan, tugas dan tanggung jawab secara spesifik • Alternatif respon risiko telah diformulasikan secara konsisten • Respon risiko secara sistematis telah dikembangkan untuk semua kejadian bencana besar yang sudah teridentifikasi (major catastrophic events) • Laporan keuangan termasuk pengungkapan risiko utama dan pengukuran untuk memitigasinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah memiliki kemampuan holistik untuk mengidentifikasi potensi kejadian dan menetapkan respon risiko, mengurangi kejadian tidak terduga dan biaya atau kerugian terkait • Risiko diprioritaskan se suai dengan dampak dan tingkat kerentanan ketika mengembangkan respon risiko • Respon risiko terintegrasi untuk semua kategori/kejadian risiko yang sangat tinggi • Respon risiko didefinisikan termasuk kecukupan sumber daya yang dibutuhkan, tugas dan tanggung jawab secara spesifik dan jadwal pelaksanaannya • Respon risiko terpadu telah dikembangkan dan diuji untuk semua kejadian bencana besar yang sudah teridentifikasi • Laporan keuangan mencakup pengungkapan semua risiko dan pengukuran untuk memitigasinya

		Level 1 - Initial	Level 2 - Repeatable	Level 3 - Defined	Level 4 - Managed	Level 5 - Optimised
9. Risk Technology	27. System and Technology	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan yang tinggi pada spreadsheet dan proses manual • Sistem tidak stabil dan tidak terukur dan tidak adanya audit trail • Tidak ada strategi atau standar kualitas data risiko • Dukungan dari sistem yang minimal dalam pengelolaan dan pelaporan data risiko • Pelaporan risiko secara berkala dilakukan secara manual, penyelesaian pelaporan risiko bergantung pada usaha individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan pada penggunaan spreadsheet dan proses manual di beberapa unit bisnis • Sistem yang digunakan tidak konsisten di setiap unit bisnis, sehingga integrasi pelaporannya terbatas. Beberapa pengumpulan data risiko sudah diformalkan namun tidak konsisten • Tidak ada strategi atau standar kualitas data risiko namun sudah ada beberapa pemahaman mengenai pentingnya kualitas data, dan kontrol serta standar masih terbatas • Data risiko sebagian besar diambil secara manual dan tidak konsisten • Beberapa sistem risiko spesifik digunakan dalam pengelolaan dan pelaporan data risiko • Template pelaporan risiko sudah ditetapkan, tetapi penerapannya tidak konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan pada penggunaan spreadsheet dan proses manual di beberapa unit bisnis sudah berkurang • Terdapat beberapa sistem risiko tetapi masih menggunakan sedikit standar dan masih terdapat duplikasi data/fungsi • Terdapat standar kualitas data risiko dan telah diterapkan dengan kepemilikan dan kontrol yang jelas, serta telah terdapat beberapa pengetahuan mengenai pentingnya kualitas data di seluruh bisnis • Terdapat prosedur data risiko, namun arsitektur data kurang didefinisikan dan tidak sesuai dengan standar data • Pengambilan data terintegrasi dengan kegiatan bisnis yang sedang berlangsung • Data historis dikumpulkan untuk kejadian risiko dan kejadian near-miss • Pelaporan risiko cukup konsisten namun waktu pengolahan data, akurasi dan kualitasnya masih beragam 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreadsheet jarang digunakan, penggunaan spreadsheet sesuai standar umum dan dikelola secara tersentralisasi • Arsitektur sistem risiko sudah dibuat namun hanya beberapa unit bisnis yang sudah menerapkannya secara konsisten • Definisi dan kepemilikan yang jelas pada standar data • Arsitektur data risiko dan integrasinya ke dalam enterprise architecture sudah didefinisikan namun masih ada beberapa keterbatasan • Sistem analisis risiko mengumpulkan data sebagai bagian dari rutinitas bisnis normal melalui centralized risk data warehouse. Backup dan masalah integritas data telah dikelola dengan baik • Pelaporan risiko sudah konsisten dengan data berkualitas tinggi, tepat waktu dan akurat 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreadsheet tidak digunakan untuk informasi data biasa • Sistem risiko telah digunakan secara konsisten di seluruh unit bisnis. Sistem mendukung pengambilan keputusan dan manajemen dapat melihat portofolio risiko perusahaan secara menyeluruh. Sistem juga dapat digunakan untuk mendukung perencanaan strategis, penganggaran, dan alokasi capital • Top level berkomitmen pada kualitas data; aksi perusahaan pada komitmen ini untuk menjamin kualitas data • Arsitektur data risiko disepakati dan dimiliki oleh unit bisnis, serta sistem telah terintegrasi untuk mendukung implementasi ERM • Pelaporan risiko sudah konsisten. Ekstraksi dan pengelolaan data untuk pelaporan sudah dilakukan secara konsisten dan otomatis

3.2 Metodologi Penilaian Kematangan Manajemen Risiko

Penilaian Kematangan Manajemen Risiko dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara yakni Penilaian Mandiri dan Penilaian oleh Lembaga Independen.

Penilaian oleh Lembaga Independen

Penilaian oleh lembaga independen atau konsultan dilakukan melalui metodologi yang terdiri dari 5 tahapan kegiatan sebagai berikut:

Wawancara	Focused Group Discussion	Workshop	Kuesioner	Pemeriksaan Dokumen
<p>Wawancara dilaksanakan secara one-on-one dengan seluruh pihak terkait.</p> <p>Jadwal dan narasumber wawancara akan dikoordinasikan tim konsultan dengan tim counterpart.</p> 	<p>Focused Group Discussion (FGD) dilaksanakan untuk konfirmasi dan memberikan masukan.</p> <p>Jadwal dan peserta FGD akan dikoordinasikan tim konsultan dengan tim counterpart.</p> 	<p>Workshop dilaksanakan untuk sosialisasi dan konfirmasi dengan sejumlah pihak.</p> <p>Materi dan sesi akan difasilitasi oleh tim konsultan dengan dibantu tim counterpart.</p> 	<p>Kuesioner dilakukan apabila diperlukan masukan dari sejumlah banyak peserta di perusahaan.</p> <p>Kuesioner akan disusun dengan tujuan yang jelas dan dikoordinasikan dengan tim counterpart untuk penyebaran dan pengumpulan.</p> 	<p>Pemeriksaan dokumen dapat dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan guna mendukung penilaian dan penyusunan rekomendasi.</p> <p>Dokumen yang diminta akan disesuaikan dengan kebutuhan penugasan proyek.</p> 

Penilaian tingkat kematangan Manajemen Risiko oleh pihak independen dilakukan setidaknya setiap 3 (tiga) tahun sekali.

Penilaian Secara Mandiri

Penilaian secara Mandiri dilakukan oleh internal perusahaan dengan cara penilaian kembali setiap parameter dengan mempertimbangkan apa-apa saja yang sudah dilakukan selama 2 tahun terakhir untuk memenuhi kekurangan-kekurangan yang terdapat pada analisa kesenjangan yang disampaikan oleh Konsultan Independen sebelumnya.

Penilaian tingkat kematangan Manajemen Risiko secara Mandiri dilakukan setiap tahun untuk mengevaluasi efektivitas sistem Manajemen Risiko yang telah ada serta sebagai sarana untuk peningkatan secara berkesinambungan. Bila penilaian telah dilakukan oleh pihak independen maka penilaian mandiri pada tahun tersebut tidak diperlukan dilakukan.

3.3 Indikator Keberhasilan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong digunakan indikator Level Maturitas Manajemen Risiko skala 5. Adapun untuk target level kematangan Manajemen Risiko PT Terminal Teluk Lamong pasca merger PT Pelindo Group, maka mengikuti target level kematangan Manajemen Risiko PT Pelindo Petikemas sampai dengan tahun 2025 adalah sebagai berikut.



Gambar Target Level Maturitas Manajemen Risiko
PT Terminal Teluk Lamong

BAB IV ROADMAP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Roadmap peningkatan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) PT Terminal Teluk Lamong mengacu pada roadmap peningkata penerapan ERM di lingkungan PT Pelindo Terminal Petikemas ditentukan sebagaimana tabel di bawah ini:

2021	2022	2023	2024	2025
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementasi Key Risk Indicator (KRI) yang selaras dengan KPI sebagai n Early Warning System (EWS); 2. Penyusunan risk appetite yang selaras dengan visi dan misi perusahaan 3. Peningkatan kualitas pelaporan profil risiko PT Terminal Teluk Lamong 4. Peningkatan peran three lines of defence dan penguatan fungsi Manajemen Risiko sebagai risk advisor 5. Penguatan budaya risiko dengan program pengembangan budaya risiko 6. Optimalisasi fitur aplikasi Manajemen Risiko untuk peningkatan pengawasan Manajemen Risiko berbasis teknologi PT Terminal Teluk Lamong 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian integrasi sistem Manajemen Risiko PT Terminal Teluk Lamong dengan PT Pelindo Terminal Petikemas 2. Penguatan analisis risiko berbasis kuantitatif sebagai pendukung pengambilan keputusan di tingkat strategis dan operasional 3. Penilaian dan penyelarasan tingkat budaya risiko di perusahaan 4. Penguatan knowledge management dan akses terhadap informasi manajemen risiko 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kajian kebutuhan predictive analysis untuk manajemen risiko dan aplikasi Manajemen Risiko sebagai single source of data 2. Penyelarasan penerapan GRC berbasis teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan predictive risk analysis (seperti: peningkatan kualitas data, penggunaan data analytics, risk forecasting) 2. Penyelarasan penerapan GRC berbasis teknologi 	<p>Mempertahankan penerapan manajemen risiko secara konsisten dan berkesinambungan</p>

BAB V

PENUTUP

Penerapan Manajemen Risiko mutlak diperlukan untuk lebih menjamin pencapaian tujuan dan sasaran Perusahaan.

Kebijakan Manajemen Risiko PT Terminal Teluk Lamong antara lain memuat latar belakang, dasar penyusunan, tujuan, manfaat dan ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko; prinsip-prinsip, kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko, tata kelola Manajemen Risiko, langkah-langkah penerapan, indikator keberhasilan dan roadmap penerapan Manajemen Risiko, yang ini diharapkan dapat digunakan sebagai arah pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PT Terminal Teluk Lamong.

Untuk dapat diimplementasi dengan baik, peran serta seluruh pihak baik internal maupun eksternal sangat diperlukan. Koordinasi dan pelaksanaan Manajemen Risiko secara terintegrasi dalam seluruh elemen termasuk sistem yang telah berjalan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan PT Terminal Teluk Lamong

PT TERMINAL TELUK LAMONG

DIREKTUR UTAMA



DAVID PANDAPOTAN SIRAIT

LAMPIRAN

Lampiran 1

- Template Konteks Risiko didalam *Risk & Control Self Assessment (RCSA)*

RCSA
Home / Risk-context / RCSA

Risk Owner
Internal Audit & Risk Management Senior Manager

Unit Kerja
Anak Perusahaan

Tahun
2023

Isu Internal

1.1. Perubahan struktur organisasi di dalam perusahaan. 2. Perbedaan budaya kerja dan remunerasi/penghasilan antar individu di perusahaan. 3. Keterbatasan sarana dan prasarana pelayanan jasa kepelabuhanan. 4. Perubahan Sharing Management Fee 5. Tidak Disetujuinya diklat atau pengembangan kompetensi bagi auditor oleh Subdit HC sesuai dengan PKAT dan anggaran yang telah ditetapkan dalam RKAP

Isu Eksternal

1.1. Perubahan kebijakan manajemen risiko pasca merger 2. Adanya perubahan kebijakan/regulasi Instansi Pemerintah 3. Rencana Sinergi audit dibawah Sub Holding Petikemas

Identifikasi Risiko
Analisis & Evaluasi
Rencana Penanganan

^{*)} Negatif/Positif

^{*)} Sasaran

^{*)} Aktifitas

^{*)} Peristiwa Risiko

Penjelasan Peristiwa Risiko

^{*)} Tema

^{*)} Kategori

^{*)} Penyebab Risiko

^{*)} Dampak Risiko Kuantitatif

^{*)} Penjelasan Perhitungan Kuantitatif

^{*)} Tipe Dampak

Negatif

Program Kerja Pelaksanaan Audit Internal

Gratifikasi saat proses audit

Terjadi pungli, Suap, dan Gratifikasi

Adanya pemberian gratifikasi dari auditoo

HK- Hukum dan Ketaatan

HK2 - Risiko Kepatuhan

Ketidakpahaman pegawai dan vendor terkait dengan aturan Pungli, Suap, dan Gratifikasi di Wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Rp.

Tidak objektivitas auditor dalam menuliskan temuan dan rekomendasi tindak lanjut temuan audit tidak memberikan nilai tambah positif bagi perusahaan

Pencapaian Sasaran (Pendapatan/Laba/Kinerja Operasional/Program Kerja) (Negatif)

Lampiran 2

- Template Identifikasi Risiko didalam *Risk & Control Self Assessment (RCSA)*

Identifikasi Risiko

Analisis & Evaluasi

Rencana Penanganan

*** Kontrol Eksisting**

Kontrak pekerjaan yang jelas dan detail
 Prosedur / SOP
 komitmen Manajemen
 Pembagian Tugas, Fungsi dan wewenang yang Jelas
 - pakta integritas SDM SPI
 - Sosialisasi WBS dan Anti Pungli secara berkala*
 - prosedur sistem pelaporan pelanggaran (WBS) SKMI3/IAD-PR.06

*** Efektifitas Kontrol Existing**

Efektif Sebagian

*** Pemilik kontrol**

SPTP - TTL - Internal Audit & Risk Management Senior Manager

*** Apakah Termasuk Risiko Signifikan?**

Tidak Ya

*** Tipe Kemungkinan**

Frekuensi (Negatif)

*** Deskripsi & level kemungkinan**

2 - Jarang terjadi (kemungkinan hanya sekali dalam 6 bulan) (Jarang Terjadi)

*** Deskripsi & level dampak**

2 - 95% ≤ X < 100% dari target RKAP (Rendah)

Level/nilai Risiko

RENDAH[5]

Deskripsi Level & Nilai

- Template Analisis & Evaluasi Risiko didalam *Risk & Control Self Assessment (RCSA)*

Identifikasi Risiko

Analisis & Evaluasi

Rencana Penanganan

No.	Penyebab Risiko	Rencana Mitigasi	Output	PIC	Mulai	Akhir	Target TW 1	Target TW 2	Target TW 3	Target TW 4	Alat
1	Ketidapahaman pegawai dan vendor terkait dengan aturan Pungli Suap dan Gratifikasi di Wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	Sosialisasi secara berkala terkait suap dan gratifikasi	Dokumen Sosialisasi	I. Internal Audit & Risk Management Senior Manager	2023-01-01	2023-12-31	50%	75%	90%	100%	

Jenis Perilaku*

Mitigasi

Biaya Penanganan*

Rp 0

Target Dampak Risiko Kuantitatif Residual*

Rp 0

Penjelasan Dampak*

-Tidak objektifnya auditor dalam menuliskan temuan dan rekomendasi tindak lanjut temuan audit
 -tidak memberikan nilai tambah positif bagi perusahaan

Tingkat Risiko Residual Akhir Tahun (Target)

⚠ Periksa kembali LEVEL/NILAI RISIKO pada masing-masing TW !

TW 1

TW 2

TW 3

TW 4

Deskripsi & level kemungkinan

1 - Secara praktis sangat kecil kemungkinan terjadi (kemungkinan hanya sekali dalam 1 tahun) (Hampir Tidak Terjadi)

Akibat/Dampak


2 - 95% ≤ X < 100% dari target RKAP (Rendah)

Level/nilai Risiko TW 1

SANGAT RENDAH[5]

Deskripsi Level & Nilai

- Template Rencana Mitigasi Risiko didalam *Risk & Control Self Assessment (RCSA)*

No.	Rencana Penanganan	Output	Realisasi Penanganan	Target TW 1	Target TW 2	Target TW 3	Target TW 4	Realisasi (%)	Lampiran	Aksi
1	Sosialisasi secara berkala terkait suap dan gratifikasi	Dokumen Sosialisasi	Sosialisasi di adakan di triwulan 2	50%	75%	90%	100%	0%	kosong	

*) Laporan pemantauan:

*) Hambatan Realisasi Penanganan:

Tingkat Risiko Residual

*) Deskripsi & level kemungkinan:

*) Deskripsi & level dampak:

Level/nilai Risiko
 Deskripsi Level & Nilai: refresh RENDAH(6)

Lampiran 3

- Template Laporan Pelaksanaan & Pemantauan Risiko didalam *Risk & Control Self Assessment (RCSA)*

Monitoring-mitigasi
Daftar Identifikasi Risiko Rutin

Press **F11** to exit full screen

Detak Q Cari

Menampilkan 10 data per halaman

Risk Owner	Tahun	Peristiwa	Inherent	Target	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu
PT Palindo Terminal Petikemas - Commercial & Business Development Senior Manager	2023	Penurunan Throughput Non-Petikemas	Menengah [13]	Rendah [18]	Menengah [13] 10%	Menengah [13] 10%						
PT Palindo Terminal Petikemas - Engineering Senior Manager	2023	Keterlambatan Penyerapan Investasi	Tinggi [18]	Rendah [18]	Tinggi [18] 7.5%	Tinggi [18] 15%						
PT Palindo Terminal Petikemas - Information Communication Technology Senior Manager	2023	Keterlambatan Penyerapan Investasi	Menengah [15]	Rendah [10]	Menengah [15] 0%	Menengah [15] 0%						
PT Palindo Terminal Petikemas - Finance & Accounting Senior Manager	2023	Terjadi kegagalan Integrasi antara sistem	Rendah [6]	Sangat Rendah [2]	Rendah [6] 0%	Rendah [6] 0%						
PT Terminal Teluk Lamong - Sekretaris Perusahaan dan Hukum	2023	Tidak dapat mempertahankan sertifikat ISO 9001:2015	Menengah [15]	Sangat Rendah [5]	Menengah [15] 10%	Menengah [15] 10%						

- Template Laporan Profil Risiko

