PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
Jl. Kalibesar Timur No. 10 - 12, JAKARTA 11110, Indonesia
Telephone : +62 21 6912547 - 49 Telefax : +62 21 6901450, 6902726
Website : http://www.bahteradhiguna.co.id
E-mail : pelba@bahteradhiguna.co.id
INSA : 227/INSA/VII/1990

KEPUTUSAN DIREKSI
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR: 0020.K/DIR/2022

TENTANG

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Menimbang :

a. bahwa Pedoman Umum Penerapan Manajemen Risiko dan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna telah diatur dalam Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor A.5455/SP.101/DIRUT-2020;
b. bahwa sehubungan dengan arahan strategis Direksi PT PLN (Persero) untuk melakukan perubahan terhadap sistem manajemen Risiko di lingkungan PLN Group menjadi sistem manajemen Risiko terintegrasi yang dituangkan dalam *Statement of Corporate Intent* Nomor 0017.K/DIR/2022 maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap ketentuan-ketentuan sebagaimana dimaksud pada huruf a;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan pada huruf a dan b di atas, perlu dilakukan ratifikasi atas Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0071.P/DIR/2021 tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko Terintegrasi PT PLN (Persero);
d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b dan c di atas, perlu menetapkan Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko Terintegrasi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

Mengingat :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaga Negara Republik Indonesia tahun 2007 Nomor: 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia nomor: 4756);
2. Anggaran Dasar PT Pelayaran Bahtera Adhiguna beserta perubahannya (Akta Nomor: 34 tanggal 30 Desember 1971 dari Notaris Soeleman Ardjasasmita, S.H. yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan Akta Nomor: 50 tanggal 23 Desember 2019 dengan Notaris Lenny Janis Ishak, S.H.);
3. Akta Notaris No. 09 tanggal 08 November 2021 dari Notaris Lenny Janis Ishak, S.H. tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.
4. Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor 0002.P/DIR/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

6. Anggaran Dasar PT Pelayaran Bahtera Adhiguna beserta perubahannya (Akta Nomor: 34 tanggal 30 Desember 1971 dari Notaris Soeleman Ardjasasmita, S.H. yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan Akta Nomor: 50 tanggal 23 Desember 2019 dengan Notaris Lenny Janis Ishak, S.H.);
7. Akta Notaris No. 11 tanggal 12 Juli 2019 dari Notaris Lenny Janis Ishak, S.H. tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.
8. Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor A.0062/SP.101/DIRUT-2021 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT Pelayaran Bahtera Adhiguna;
9. Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor A.6198/SP.101/DIRUT-2020 tentang Batasan Kewenangan Penandatanganan Persetujuan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna;
10. Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor 0002.P/DIR/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

Memperhatikan : 1. SNI 8615:2018 ISO 31000:2018 Manajemen Risiko Pedoman merupakan standar untuk desain penerapan dan pemeliharaan Risiko pada seluruh organisasi sehingga memungkinkan penerapan MRT (*Enterprise Risk Management*).
2. Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
3. *Statement of Corporate Intent* Nomor 0070.P/DIR/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi PT PLN (Persero).
4. Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0071.P/DIR/2021 tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko Terintegrasi PT PLN (Persero).
5. *Statement of Corporate Intent* Nomor 0017.K/DIR/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA TENTANG PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA.

Pasal 1
Pedoman Umum Manajemen Risiko Terintegrasi

Pedoman Umum Manajemen Risiko Terintegrasi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I, Lampiran II, Lampiran III, Lampiran IV, dan Lampiran V Keputusan ini dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Pasal 2
Pencatatan dan Perekaman Dokumen Manajemen Risiko

Pengaturan mengenai manajemen pencatatan dan perekaman dokumen Manajemen Risiko di atur dalam ketentuan tersendiri.

Pasal 3
Ketentuan Peralihan

Proses Manajemen Risiko di lingkungan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang sedang dilaksanakan sebelum diberlakukannya Keputusan ini, diselesaikan dengan berpedoman pada Keputusan mengenai Pedoman Umum Manajemen Risiko yang berlaku/digunakan pada saat Proses Manajemen Risiko tersebut dimulai.

Pasal 4
Ketentuan Lain-Lain

(1) Manajemen Risiko Terintegrasi dalam Keputusan ini diberlakukan juga di Anak Perusahaan berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Anak Perusahaan atau melalui ratifikasi.
(2) Ketentuan lebih lanjut mengenai Manajemen Risiko Terintegrasi dalam bentuk prosedur ditetapkan oleh Direktur Utama, sedangkan dalam bentuk petunjuk teknis ditetapkan oleh Vice President Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko.

Pasal 5
Ketentuan Penutup

Pada saat Keputusan ini mulai berlaku, maka:
1. Keputusan Direksi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna Nomor A.5455/SP.101/DIRUT-2020 tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko dan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna; dan
2. Ketentuan-ketentuan lain yang bertentangan dengan Keputusan ini,

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, apabila dikemudian hari terdapat ketidaksesuaian dalam Keputusan ini, maka dapat ditinjau kembali.

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 20 Mei 2022

DIREKTUR UTAMA,

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
DIREKSI
JAKARTA

RULY FIRMANSYAH

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

LAMPIRAN I
KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR :
TANGGAL:

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **iv**
BAB I **1**
1.1. Pengertian Umum 1
1.2. Maksud dan Tujuan 4
1.3. Lingkup Penerapan 4
1.4. Sasaran Manajemen Risiko Terintegrasi (MRT) 5
1.5. Strategi MRT 5
1.6. Standar yang Diadopsi dalam MRT 5
1.7. Sifat Dokumen Manajemen Risiko. 5
1.8. Pemantauan Penerapan MRT 5
1.9. Anggaran Penerapan MRT 5
BAB II **6**
2.1. Arsitektur Manajemen Risiko 6
2.2. Prinsip Manajemen Risiko 6
2.3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko 7
2.4. Proses Manajemen Risiko 8
BAB III **9**
3.1. Tata Kelola MRT merupakan Penjabaran dari Arsitektur Manajemen Risiko 9
3.2. Penerapan Manajemen Risiko di BAg. 9
3.3. Tata kelola Risiko 9
3.4. Tata Kelola Risiko antara Korporat dan Anak Perusahaan 11
BAB IV **12**
4.1. Dewan Komisaris 12
4.2. Direksi 12
4.3. Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR) 12
4.4. Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER 13
4.5. Satuan Kerja Manajemen Risiko 14
4.6. Fungsi Manajemen Risiko 15
4.7. *Risk Officer* 16
4.8. Satuan Pengawasan Intern (SPI) 17

PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

4.9. *Risk Leader* 17
4.10. *Risk Champion* 18
4.11. *Risk Adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko 19
4.12. Tugas Pokok Pihak Lainnya dalam Manajemen Risiko Terintegrasi 19
BAB V 21
5.1. Kerangka Selera Risiko *(Risk Appetite Framework)* 21
5.2. Tingkat Kemungkinan-Kejadian Risiko *(Likelihood)* 21
5.3. Tingkat Dampak Risiko *(Consequence)* 21
5.4. Tingkat Risiko 22
5.5. Matriks Risiko 22
5.6. Selera Risiko *(Risk Appetite)* 23
5.7. Prioritas Risiko 23
BAB VI 24
6.1. Proses Pengembangan Lingkungan Internal 24
6.2. Proses Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria Risiko 25
6.3. Proses Komunikasi dan Konsultasi 27
6.4. Komunikasi Dalam Keadaan Krisis atau *Contingency* 28
6.5. Proses Pemantauan dan Peninjauan 28
6.6. Penilaian Risiko 29
6.7. Proses Perlakuan Risiko 32
6.8. Proses Aktivitas Pengendalian 33
6.9. Pencatatan dan Pelaporan 33
BAB VII 35
7.1. Penerapan MRT pada Proses Pengambilan Keputusan 35
7.2. Penerapan MRT pada Proses Perencanaan Strategis 35
7.3. Penerapan MRT Pada Proses Pencapaian Sasaran Kegiatan/Proyek/Inisiatif .. 35
7.4. Penerapan MRT untuk Perbaikan Proses Bisnis 36
7.5. Penerapan MRT pada Aspek Tata Kelola Perusahaan (*Governance*) 36
7.6. Penerapan MRT pada Tata Kelola Investasi Perusahaan 36
7.7. Penerapan MRT pada Manajemen Keberlanjutan dan Ketahanan Bisnis 36
7.8. Penerapan Manajemen Risiko *Fraud* 37
7.9. Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen 37
7.10. Penilaian Kinerja Berbasis Risiko 37
7.11. Sistem Peringatan Dini *(Early Warning System)* 37
7.12. Pengelolaan Insiden Kerugian 38
7.13. Penerapan MRT terhadap Risiko Keuangan. 38
7.14. Pengaturan dan Alur Proses Bisnis Utama dalam Konteks Model Tiga Lini 38

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.15. Pelaksanaan 4EP dalam konteks Model Tiga Lini 38
7.16. Proses *Cascading* dalam MRT 38
7.17. Proses Agregasi dalam Manajemen Risiko 39
7.18. *Road Map* MRT 39
7.19. RASCI Matrix dalam Pengelolaan Risiko BAg 39
7.20. Sumber Daya Pengelola MRT 40
7.21. Sistem Informasi MRT 40
7.22. Penilaian Tingkat Kematangan MRT 40
7.23. Penilaian Keberhasilan Pengelolaan Risiko Perusahaan 41
7.24. Penilaian Profil Risiko Terintegrasi 42
7.25. Pengembangan Budaya Risiko *(Risk Culture)* 42
BAB VIII 43
8.1. Mekanisme *Four-Eyes Principle* (4EP) dalam Pengambilan Keputusan 43
8.2. Prinsip Pengambilan Keputusan melalui 4EP 43
8.3. Tugas dan Tanggung Jawab Para Pihak dalam Pengambilan Keputusan 4EP . 43
8.4. Persyaratan Usulan dan Penyusunan Kajian Risiko 44
8.5. Mekanisme Pengambilan Keputusan 4EP 45
BAB IX 47
9.1. *Governance, Risk Management and Compliance* (GRC) 47
9.2. Tugas dan Tanggung Jawab serta Mekanisme dalam Penerapan GRC 47
9.3. Pengaturan Mekanisme GRC 47
DAFTAR GAMBAR 48
DAFTAR TABEL 58
DAFTAR PROSEDUR 77
DAFTAR FORMULIR 116

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB I

KETENTUAN UMUM

1.1. Pengertian Umum

1.1.1. Anak Perusahaan adalah perusahaan yang lebih dari 50% (lima puluh persen) sahamnya dimiliki oleh BAg yang dipimpin, dibina, dan dikelola oleh Direktur Utama dan melaksanakan kegiatan usaha tertentu sesuai dengan maksud dan tujuan Anak Perusahaan.

1.1.2. Badan Pengawas adalah Dewan Komisaris dan Satuan Pengawasan Intern.

1.1.3. Bidang adalah satuan kerja pada KP yang dipimpin oleh Manager.

1.1.1. Bidang Manajemen Risiko adalah satuan kerja di lingkungan BAg yang mempunyai salah satu fungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko yang dipimpin oleh Manager Manajemen Risiko.

1.1.2. Cabang adalah cabang dari Induk Organisasi BAg.

1.1.3. Dewan Komisaris adalah organ BAg yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar BAg serta memberi nasihat kepada Direksi.

1.1.4. Direksi adalah organ BAg yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan BAg untuk kepentingan BAg sesuai dengan maksud dan tujuan BAg serta mewakili BAg sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dan/atau Anggaran Dasar BAg.

1.1.5. Direktorat adalah satuan kerja yang melaksanakan fungsi tertentu yang dipimpin, dibina, dan dikelola oleh Direktur.

1.1.6. Direktur adalah anggota Direksi yang diangkat dan ditetapkan berdasarkan Keputusan Pemegang Saham untuk memimpin, membina, dan mengelola Direktorat di BAg.

1.1.7. Divisi adalah satuan kerja di bawah Direktorat yang melaksanakan fungsi tertentu yang dipimpin, dibina, dan dikelola oleh Vice President, yang selanjutnya disebut dengan VP.

1.1.8. Fungsi Manajemen Risiko di lingkungan BAg yang bertugas untuk memastikan terlaksananya Manajemen Risiko berdasarkan kaidah yang benar pada seluruh kegiatan Perusahaan dan tersedianya informasi pengelolaan Risiko bagi Direksi dan informasi pengawasan dalam pengelolaan Risiko bagi Dewan Komisaris, sebagai referensi dalam pengambilan keputusan.

1.1.9. *Governance, Risk Management, and Compliance*, yang selanjutnya disebut GRC, adalah kumpulan kapasitas terintegrasi yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai sasaran secara andal, mengatasi ketidakpastian, dan bertindak dengan integritas.

1.1.10. Indikator Risiko Utama (*Key Risk Indicator*/KRI) merupakan sebuah indikator yang dapat mengindikasikan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko atau potensi dampak dari sebuah peristiwa Risiko.

1.1.11. Kajian Risiko adalah dokumen Manajemen Risiko yang memaparkan risiko-risiko yang berpengaruh terhadap rencana kegiatan/proyek/inisiatif/rancangan keputusan, beserta rencana penanganan dan penanggung jawabnya dalam rangka GRC.

1.1.12. Kantor Pusat adalah Induk Organisasi BAg.

1.1.13. Kapasitas Risiko (*risk* capacity) adalah kapasitas maksimal BAg dalam menerima paparan Risiko baik *single exposure* maupun agregat dalam jangka waktu tertentu yang umumnya terkait kondisi finansial BAg.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Kapasitas Risiko menjadi tolak ukur sejauh apa BAg dapat menyerap paparan Risiko dalam satu periode.

1.1.14. Kepatuhan atau biasa disebut dengan *compliance*, adalah kepatuhan atas pelaksanaan undang-undang, aturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku dengan mengedepankan integritas.

1.1.15. Kepala Satuan Pengawasan Intern (KSPI) adalah sebutan pemangku jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang memiliki kewenangan dan sebagai penanggung jawab SPI.

1.1.16. Kerangka Selera Risiko (*Risk Appetite Framework*) adalah kerangka kerja yang menyediakan pendekatan terstruktur untuk manajemen BAg untuk melakukan pengukuran dan Pengendalian Risiko dalam proses pengambilan keputusan terintegrasi.

1.1.17. Laporan Manajemen adalah laporan yang memuat pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

1.1.18. Manager (MAN) adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah VP yang mengelola Bidang dan bertanggung jawab langsung kepada VP.

1.1.19. Manager Cabang (MANCAB) adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang mengelola Cabang dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

1.1.20. Manajemen Risiko (*Risk Management*) adalah proses terstruktur untuk mengelola Risiko yang dihadapi perusahaan dalam mencapai sasaran, berupa proses sistematis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan mengukur Tingkat Risiko, serta menentukan tindakan terbaik dalam mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, memperkecil dampak yang ditimbulkannya (atau kedua-duanya), maupun langkah lainnya guna memastikan/menciptakan keyakinan bahwa sasaran perusahaan dapat dicapai.

1.1.21. Manajemen Risiko Terintegrasi (MRT) adalah Manajemen Risiko yang dijalankan oleh Dewan Komisaris dan Direksi, manajemen, dan personel lainnya, diaplikasikan dalam penyusunan strategi, diterapkan di seluruh perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian yang berpotensi memengaruhi perusahaan, dan mengelola Risiko tersebut agar tetap berada dalam Selera Risiko perusahaan, demi memberikan jaminan yang masuk akal (*reasonable assurance*) atas pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

1.1.22. Matriks Risiko (*risk matrix)* adalah peta/matriks penilaian Risiko yang digunakan untuk menggambarkan Tingkat Risiko terhadap Selera Risiko BAg.

1.1.23. Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) adalah individu, kelompok, dan organisasi yang mempunyai kepentingan dan dapat memengaruhi, dipengaruhi, atau merasa dipengaruhi oleh BAg.

1.1.24. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) adalah pejabat atau individu atau kelompok tertentu yang diberikan tugas dan atau kewenangan tertentu oleh BAg.

1.1.25. Pemrakarsa (*Maker*) adalah pejabat yang menjadi pemrakarsa usulan keputusan.

1.1.26. Penanda Tangan (*Signer*) adalah pejabat yang memiliki wewenang administratif untuk mengesahkan keputusan.

1.1.27. Pengambil Keputusan (*Approver*) adalah pejabat yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

1.1.28. Pengulas (*Checker/Reviewer*) adalah pejabat yang memiliki kewenangan untuk memeriksa dan mengevaluasi usulan keputusan.

1.1.29. *Four-Eyes Principle* yang selanjutnya disebut dengan 4EP adalah prinsip yang mendasari pengambilan keputusan yang minimal dilakukan oleh 2 (dua) orang pejabat yang masing-masing berasal dari *Risk Taking Unit* dan *Risk Unit* yang saling *independent*.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

1.1.30. Profil Risiko adalah dokumen Manajemen Risiko yang memaparkan Risiko utama yang berpotensi menghambat/menggagalkan pencapaian sasaran perusahaan, baik sasaran jangka panjang yang tertuang dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), maupun sasaran jangka pendek yang tertuang dalam RKAP, beserta rencana penanganan dan penanggung jawabnya.

1.1.31. Proses Bisnis Strategis/Kritikal adalah proses bisnis yang mempunyai dampak tinggi (*high impact*) terhadap kinerja BAg, dengan kriteria yang ditentukan BAg.

1.1.32. PT Pelayaran Bahtera Adhiguna, yang selanjutnya disebut BAg, adalah Perusahaan Perseroan Terbatas PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang didirikan dengan Akta Notaris Soeleman Ardjasasmita, S.H. Nomor 34 tanggal 30 Desember 1971, beserta seluruh perubahannya.

1.1.33. Risiko adalah efek dari ketidakpastian terhadap sasaran.

1.1.34. Risiko Utama (*key risks*) adalah Risiko-Risiko utama yang dihadapi perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran BAg atau mengancam kelangsungan usaha maupun sumber daya BAg.

1.1.35. *Risk Leader* adalah pimpinan Cabang/Satuan/Divisi/SETPER.

1.1.36. *Risk Champion* adalah pejabat satu tingkat di bawah *Risk Leader* yang bertanggung jawab dalam mengelola Risiko pada area kerjanya masing-masing. *Risk Register* adalah dokumen atau *database* yang memuat daftar Risiko-Risiko yang telah diidentifikasi beserta hasil analisis dan penanganannya terkait dengan kegiatan atau aktivitas.

1.1.37. *Risk Taking Unit* (RTU) adalah Cabang/Satuan/Divisi/SETPER yang mengambil dan melaksanakan keputusan atas Risiko melalui 4EP.

1.1.38. *Risk Unit* (RU) adalah Bidang Manajemen Risiko yang berperan sebagai *pairing* dalam proses pengambilan keputusan atas program/proyek yang diinisiasi oleh RTU sesuai dengan batasan kewenangannya dalam rangka menjalankan *check and balances* melalui implementasi 4EP.

1.1.39. Satuan Kerja Manajemen Risiko adalah Satuan Kerja yang membidangi pengembangan, implementasi, dan evaluasi *integrated enterprise risk management* sesuai dengan prinsip *three lines model* dan *four eyes principle* di Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan.

1.1.40. Satuan Pengawasan Intern (SPI) adalah satuan kerja di lingkungan BAg yang mempunyai fungsi untuk melakukan pengawasan intern yang dimpimpin oleh KSPI.

1.1.41. Sekretariat Perusahaan (SETPER), adalah satuan kerja yang menjalankan fungsi kesekretariatan perusahaan dan dipimpin oleh SEKPER.

1.1.42. Sekretaris Perusahaan (SEKPER) adalah sebutan pemangku jabatan struktural yang memiliki kewenangan dan sebagai penanggung jawab Sekretariat Perusahaan.

1.1.43. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah Tingkat Risiko yang dapat diterima/diambil Perusahaan dalam mencapai sasarannya.

1.1.44. Sub Bidang adalah Satuan Kerja di bawah Bidang yang dipimpin oleh Assistant Manager yang memiliki kewenangan sebagai penanggung jawab Sub Bidang yang dipimpinnya.

1.1.45. Taksonomi Risiko adalah pengelompokan Risiko dan permasalahan yang telah/sedang dihadapi BAg guna menyiapkan penanganan yang sistematis.

1.1.46. Tata Kelola (*Governance*) adalah kombinasi proses dan struktur yang mengatur hubungan antara Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang saham, termasuk hubungan Perusahaan dengan para Pemangku Kepentingan.

1.1.47. Tingkat Risiko (*level of risk*) adalah Tingkat Risiko yang dinyatakan berdasarkan perpaduan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko dengan tingkat dampak yang ditimbulkannya.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

1.1.48. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau Pemangku Kepentingan untuk menanggung suatu Risiko tertentu setelah perlakuan Risiko dalam rangka mencapai sasarannya.

1.1.49. Usulan Transaksional adalah usulan pengambilan keputusan yang terkait dengan transaksi keuangan.

1.1.50. Usulan Non Transaksional adalah usulan pengambilan keputusan yang tidak terkait dengan transaksi keuangan.

1.1.51. Vice President (VP) adalah sebutan pemangku jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang memiliki tugas sebagai pemimpin di Divisi dan bertanggung jawab kepada Direksi.

1.2. Maksud dan Tujuan

1.2.1. Menjaga agar BAg tetap dalam koridor pengelolaan usaha yang berkehati-hatian dalam setiap aktivitas yang dilakukannya melalui pemenuhan ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan internal terkait dengan penerapan *good corporate governance.*

1.2.2. Menjadi panduan bagi seluruh Pemilik Risiko di lingkungan BAg dalam melakukan pengelolaan Risiko.

1.2.3. Membuat standar kerangka penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk pengelolaan yang lebih terkoordinasi dan terintegrasi.

1.2.4. Mendukung proses penciptaan dan perlindungan terhadap nilai yang hendak dicapai oleh BAg melalui tercapainya berbagai sasaran yang diterapkan di berbagai tingkat BAg.

1.2.5. Mendukung efektivitas penerapan berbagai sistem manajemen di BAg serta berbagai inisiatif pengembangan usaha yang dijalankan oleh BAg maupun Anak Perusahaan.

1.2.6. Meningkatkan kesiapan BAg dalam menghadapi ketidakpastian yang semakin tinggi di lingkungan global, regional, maupun lokal yang berpotensi mengancam sumber daya dan bahkan keberlangsungan BAg.

1.3. Lingkup Penerapan

1.3.1. Setiap pegawai wajib mengelola Risiko yang menjadi tanggung jawabnya termasuk pengelolaan Risiko proses bisnis sesuai dengan ketentuan BAg.

1.3.2. Manajemen Risiko Terintegrasi diterapkan pada:

a. proses pengambilan keputusan;
b. proses perencanaan dan pencapaian sasaran strategis dan operasional;
c. penerapan sistem manajemen;
d. aspek kepatuhan
e. segenap proses bisnis BAg, termasuk di dalamnya proses pelaporan dalam rangka *continuous improvement*; dan
f. proses penyusunan kebijakan/regulasi BAg.

1.3.3. Manajemen Risiko terhadap bidang, fungsi, proses bisnis, maupun kebutuhan tertentu dapat ditetapkan dalam ketentuan tersendiri, namun penyusunannya tetap mengacu pada Keputusan ini, di antaranya:

a. Rencana kerja Perusahaan Jangka Panjang (RJPP);
b. Rencana kerja Perusahaan Jangka Pendek (RKAP);
c. Keberlangsungan Usaha (*Business Continuity*);
d. Manajemen Keuangan dan Asuransi;
e. Manajemen Proyek;
f. Manajemen Kinerja;
g. Teknologi Informasi;
h. Implementasi Pengendalian Internal (*Three Lines Model*);
i. Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*);
j. Etika Bisnis (*Fraud*);

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

k. Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
l. Proyek Pengembangan Usaha;
m. *Reliability* dan *Asset Life Cycle Management*; dan
n. Manajemen Rantai Pasok.

1.3.4. Keputusan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mendorong penerapan manajemen Risiko ke Pemangku Kepentingan eksternal yang mempunyai peran signifikan terhadap BAg.

1.4. Sasaran Manajemen Risiko Terintegrasi adalah sebagai berikut:

1.4.1. Menumbuhkan budaya Risiko yang bersifat preventif pada seluruh pegawai BAg di Cabang/Satuan/Divisi/SETPER dalam mengelola perusahaan sesuai tugas dan kewenangan yang ada padanya.

1.4.2. Memastikan bahwa seluruh Pemilik Risiko dalam BAg mampu mengelola Risikonya secara efektif dan efisien.

1.4.3. Meningkatkan keterpaduan dalam mengelola Risiko baik yang bersifat produktif maupun kontraproduktif terhadap pencapaian visi, misi, dan rencana strategis BAg baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

1.4.4. Mendorong perbaikan pada seluruh proses bisnis BAg secara bertahap dengan mengintegrasikan manajemen Risiko ke dalam proses bisnis.

1.4.5. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

1.5. Strategi Manajemen Risiko Terintegrasi adalah sebagai berikut:

1.5.1. Memprioritaskan tahapan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dari sasaran yang strategis.

1.5.2. Menjadikan manajemen Risiko terintegrasi sebagai bagian integral dari proses bisnis dan pengambilan keputusan.

1.5.3. Membangun keselarasan pengelolaan Risiko antar satuan organisasi dalam lingkungan BAg.

1.5.4. Menentukan *road map* tahapan implementasi, serta memantau dan meningkatkan secara terus-menerus kematangan implementasi manajemen Risiko terintegrasi, yaitu tingkat pemahaman, komitmen, sistem, maupun penerapan manajemen Risiko terintegrasi di BAg.

1.5.5. Membangun kompetensi yang relevan secara berkelanjutan melalui *awareness*, *capacity building*, maupun *lesson learned* atas permasalahan yang pernah terjadi.

1.5.6. Membangun komunikasi dan konsultasi secara berkelanjutan dengan seluruh Pemangku Kepentingan.

1.6. Dalam menjalankan Manajemen Risiko Terintegrasi, BAg mengadopsi Standar Nasional Indonesia SNI 8615:2018 Manajemen Risiko - Pedoman, yang diadopsi dari standar dunia, yaitu ISO 31000:2018 *Risk Management- Guidelines.*

1.7. *Risk Register*, *Loss Event Database* (*LED*), maupun dokumen manajemen Risiko lainnya hanya untuk kepentingan internal BAg dan bersifat rahasia bagi pihak-pihak eksternal BAg, mengikuti peraturan tentang informasi publik yang berlaku.

1.8. Pemantauan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

1.8.1. Untuk Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

1.8.2. Satuan Kerja Manajemen Risiko dapat melakukan pemantauan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Cabang/Satuan/Divisi/SETPER dalam hal terdapat Risiko tertentu yang secara spesifik akan memengaruhi keberlangsungan usaha BAg.

1.9. Anggaran penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi menggunakan anggaran pelaksanaan program di masing-masing Cabang/Satuan/Divisi/SETPER .

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB II

ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO

2.1. Arsitektur Manajemen Risiko

2.1.1. Arsitektur Manajemen Risiko terdiri dari 3 (tiga) komponen yang saling terkait, yaitu Prinsip Manajemen Risiko, Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko.

2.1.2. Skema hubungan ketiga komponen tersebut dijelaskan pada·Gambar 1.

2.2. Prinsip Manajemen Risiko

2.2.1. Prinsip Manajemen Risiko merupakan fondasi atau nilai dasar bagi pengembangan kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko.

2.2.2. Prinsip Manajemen Risiko BAg terdiri atas:

2.2.2.1. Integritas

Menjunjung tinggi integritas dan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, di mana praktik pengelolaan Risiko dijalankan secara profesional dengan penuh rasa tanggung jawab berdasarkan inisiatif dan itikad baik untuk berkontribusi secara positif bagi kemajuan BAg dan menjauhi potensi benturan kepentingan.

2.2.2.2. Terintegrasi

Pengelolaan Risiko merupakan bagian integral dari semua aktivitas, proses bisnis, dan Sistem Manajemen BAg.

2.2.2.3. Terstruktur dan Komprehensif

Pendekatan terstruktur dan komprehensif pada manajemen Risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

2.2.2.4. Disesuaikan

Pengelolaan Risiko memperhatikan kesesuaiannya dengan struktur organisasi dan tata kelola perusahaan.

2.2.2.5. Inklusif

Pengelolaan Risiko melibatkan pihak internal dan eksternal secara relevan dan sesuai kebutuhan.

2.2.2.6. Dinamis

Pengelolaan Risiko memperhatikan dinamika perubahan konteks eksternal dan internal, sehingga Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks tersebut.

2.2.2.7. Informasi Terbaik yang Tersedia

Pengelolaan Risiko dijalankan oleh para pihak dengan mengandalkan informasi terbaik yang dapat diakses pada saat dibutuhkan.

2.2.2.8. Rahasia

Risk Register, Loss Event Database (LED), maupun dokumen manajemen Risiko lainnya hanya untuk kepentingan internal BAg dan bersifat rahasia bagi pihak-pihak eksternal BAg, mengikuti peraturan tentang informasi publik yang berlaku.

2.2.2.9. Faktor Manusia dan Budaya

Penerapan seluruh aspek pengelolaan Risiko dipengaruhi oleh perilaku dan budaya BAg.

2.2.2.10. Perbaikan Berkelanjutan

Pengelolaan Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

2.3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

2.3.1. Kerangka kerja Manajemen Risiko merupakan pilar-pilar bagi penerapan proses Manajemen Risiko dan bertujuan membantu organisasi mengintegrasikan manajemen Risiko dalam seluruh aktivitas dan fungsi.

2.3.2. BAg mengevaluasi praktik dan proses Manajemen Risiko yang ada, mengevaluasi segala kesenjangan, dan menangani kesenjangan tersebut dalam kerangka kerja Manajemen Risiko.

2.3.3. Kerangka kerja Manajemen Risiko terdiri atas:

2.3.3.1. Kepemimpinan dan Komitmen

a. Direksi dan seluruh pejabat struktural di Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan bersama-sama dengan Badan Pengawas memastikan penerapan Manajemen Risiko pada semua aktivitas organisasi.
b. Direksi dan seluruh pejabat struktural di Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan memiliki akuntabilitas untuk mengelola Risiko sesuai kewenangannya
c. Badan Pengawas memiliki akuntabilitas untuk mengawasi Manajemen Risiko.
d. Direksi dan seluruh pejabat struktural di Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan bersama-sama dengan Badan Pengawas menunjukkan komitmen penerapan Manajemen Risiko dengan cara menjalankan peran, kewenangan, dan akuntabilitas masing-masing sesuai dengan ketentuan dalam Keputusan ini.

2.3.3.2. Integrasi

a. Manajemen Risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, serta operasi BAg.
b. Integrasi Manajemen Risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi.
c. Strategi integrasi menjadi bagian dari Kerangka kerja Manajemen Risiko.

2.3.3.3. Desain

Desain Manajemen Risiko meliputi:

a. Pemahaman organisasi dan konteksnya.
b. Penegasan komitmen Manajemen Risiko.
c. Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasi.
d. Alokasi sumber daya.
e. Penyiapan komunikasi dan konsultasi.

2.3.3.4. Implementasi

a. BAg menyusun rencana kerja implementasi Manajemen Risiko melalui strategi jangka panjang (*road map*) dan jangka pendek (*workplan*).
b. Implementasi kerangka kerja Manajemen Risiko dilaksanakan oleh seluruh pihak sebagaimana yang telah ditetapkan agar Risiko yang ada dapat termonitor dan terkelola dengan baik, sekaligus untuk membangun ketangguhan perusahaan terhadap Risiko yang mungkin dihadapi di masa mendatang.

2.3.3.5. Evaluasi

BAg secara berkala mengevaluasi efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko dengan cara:

a. Mengukur tingkat kematangan implementasi Manajemen Risiko atau *risk management maturity.*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Mengidentifikasi gap perbaikan pada kerangka kerja, proses, dan strategi Manajemen Risiko sehingga selalu relevan dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan.
c. Evaluasi menggunakan metodologi lain sesuai kebutuhan.

2.3.3.6. Perbaikan

a. BAg melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap kerangka kerja, proses, dan strategi manajemen Risiko sesuai hasil evaluasi dan rekomendasi untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal.
b. Dalam mewujudkan perbaikan ini, BAg dapat mengembangkan strategi (rencana kerja) baru atau memodifikasi strategi Manajemen Risiko yang sudah ada.

2.4. Proses Manajemen Risiko

2.4.1. Proses Manajemen Risiko merupakan proses umum yang menjadi panduan para pihak dalam mengidentifikasi dan mengelola Risiko di lingkungan BAg.

2.4.2. Proses Manajemen Risiko terdiri atas:

2.4.2.1. Komunikasi dan konsultasi.
2.4.2.2. Lingkup, konteks, dan kriteria.
2.4.2.3. Penilaian Risiko.
2.4.2.4. Perlakuan Risiko.
2.4.2.5. Pemantauan dan tinjauan.
2.4.2.6. Pencatatan dan pelaporan.

2.4.3. Proses Manajemen Risiko diilustrasikan pada Gambar 1 berjudul "Proses Manajemen Risiko", dengan penjelasan sebagai berikut:

2.4.3.1. Bagian yang harus dijalankan secara berurutan adalah:

a. Lingkup, konteks, dan kriteria.
b. Penilaian Risiko.
c. Perlakuan Risiko.

2.4.3.2. Bagian yang sifatnya tidak berurutan, namun harus dilaksanakan di sepanjang proses Manajemen Risiko adalah:

a. Komunikasi dan konsultasi.
b. Pemantauan dan tinjauan.
c. Pencatatan dan pelaporan.

2.4.3.3. Lingkaran bersambung di bagian luar gambar artinya proses Manajemen Risiko dilakukan dalam siklus tertutup.

2.4.4. Proses Manajemen Risiko secara lebih rinci diatur dalam Bab VI Keputusan ini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB III
TATA KELOLA RISIKO

3.1. Dalam rangka mengimplementasikan Manajemen Risiko, BAg menetapkan tata kelola Risiko yang merupakan penjabaran dan pengembangan dari arsitektur Manajemen Risiko yang diatur dalam Bab II.

3.2. Penerapan Manajemen Risiko di BAg, termasuk di dalamnya 4EP, dijalankan dengan mengacu pada tata kelola Risiko ini.

3.3. Tata kelola Risiko terdiri dari:

3.3.1. Kerangka Manajemen Risiko Terintegrasi

Kerangka kerja Manajemen Risiko Terintegrasi menjelaskan integrasi pengelolaan Risiko dengan proses bisnis dan sistem manajemen BAg melalui penerapan 4EP yang selaras dan melekat dalam Model Tiga Lini. Kerangka kerja Manajemen Risiko Terintegrasi diilustrasikan pada Gambar 2 dengan penjelasannya sebagai berikut:

3.3.1.1. Gambar segitiga/atap (Tujuan)

Pengelolaan Risiko secara terintegrasi ditujukan untuk mendukung upaya pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis pada tiap lini bisnis (fungsi kegiatan angkutan dalam/luar negeri (liner/tramper/barang/khusus), aktivitas penunjang aktivitas perairan, aktivitas pelayanan kepelabuhan laut, pengerukan, penyiapan lahan, real estat yang dimiliki sendiri atau disewa maupun fungsi pendukung dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya), berikut dengan pengembangan bisnis dan berbagai inisiatif strategis, dengan berdasarkan pada *core values* BAg.

3.3.1.2. Gambar fondasi/dasar (Landasan)

Agar dapat mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pada gambar segitiga, Manajemen Risiko Terintegrasi harus:

a. Sesuai dan menjadi bagian dari tata kelola perusahaan yang baik *(good corporate governance).*
b. Sejalan dengan inisiatif keberlanjutan *(sustainability)* yang terdiri dari tiga aspek atau *Triple Bottom Lines* (3P), yaitu *profit, people,* dan *planet.*
c. Sejalan dengan inisiatif ketahanan bisnis *(business resilience)* dalam menghadapi ancaman yang berpotensi mengganggu keberlangsungan usaha PLN.
d. Merujuk pada praktik terbaik dari masing-masing sistem manajemen yang dijalankan.

3.3.1.3. Gambar siklus (Sistematika)

a. Manajemen Risiko Terintegrasi dijalankan pada beberapa aspek, sebagai berikut:
   1) Perencanaan strategis berbasis Risiko, antara lain pengelolaan Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
   2) Rangkaian proses bisnis, proses manajerial, dan pengelolaan proyek baik di Kantor Pusat, Cabang dan Anak Perusahaan yang disesuaikan dengan model serta proses bisnis di masing-masing Anak Perusahaan.
   3) Pengelolaan Risiko dipantau dan ditinjau efektivitasnya melalui penilaian kinerja berbasis Risiko dan audit internal berbasis Risiko.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

4) Berdasarkan pemantauan dan tinjauan berbasis Risiko di atas, BAg melakukan perbaikan, pengembangan, dan peningkatan efektivitas pengelolaan Risiko secara berkelanjutan agar kerangka kerja ini dapat selalu relevan dengan perkembangan bisnis dan operasional perusahaan.

b. Sistematika kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan secara berulang dengan dukungan kepemimpinan dan komitmen yang diwujudkan melalui kebijakan dan arahan strategis *(tone from the top),* keterlibatan langsung dan contoh teladan *(role modelling),* serta pengalokasian sumber daya.

3.3.1.4. Gambar garis putus-putus (implementasi)

a. Proses Manajemen Risiko Terintegrasi dilaksanakan berdasarkan sistematika kerja yang diterapkan ke dalam Model Tiga Lini *(Three-Lines Model)* sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 3, dengan penjelasan sebagai berikut:
   1) Lini 1 (Pemilik Risiko): melaksanakan pengelolaan Risiko pada area tanggung jawabnya.
   2) Lini 2 (Fungsi Manajemen Risiko): bersama dengan unit kerja lainnya menjalankan mekanisme 4EP dan mendukung para pihak di Lini 1 dalam melaksanakan dan meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko yang dijalankan.
   3) Lini 3 (Fungsi Audit Internal): melaksanakan pemeriksaan dan verifikasi atas keandalan kendali dan tindak lanjut terhadap Risiko yang berlangsung di Lini 1.
b. Dalam praktik Manajemen Risiko Terintegrasi, BAg menerapkan 4EP dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dijelaskan pada Bab VIII Keputusan ini.
c. Dalam praktik Manajemen Risiko Terintegrasi, BAg mendorong terbentuknya budaya Risiko di seluruh bagian dan tingkatan.

3.3.2. Struktur Tata Kelola Risiko

3.3.2.1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dijalankan oleh para pihak dalam Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 4.

3.3.2.2. Bidang/Satuan/Divisi/SETPER di Kantor Pusat dan Cabang berperan sebagai Lini 1 pada penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai lingkup kerjanya, yang diwakili oleh *Risk Leader* dan *Risk Champion.*

3.3.2.3. Satuan kerja yang berperan sebagai Lini 2 pada penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi adalah sebagai berikut:

a. Satuan Kerja Manajemen Risiko di Kantor Pusat.
b. Fungsi Manajemen Risiko di Cabang/ Bidang/Satuan/Divisi/SETPER
c. Bidang/Satuan/Divisi/SETPER di Kantor Pusat yang menjadi penanggung jawab sistem manajemen yang diberlakukan BAg.
d. Pihak-pihak yang terlibat sebagaimana dimaksud huruf a, b, dan di atas adalah sebagai berikut:
   1) Para pejabat struktural pada Satuan Kerja Manajemen Risiko.
   2) Pejabat struktural atau penanggung jawab Fungsi Manajemen Risiko di masing-masing Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/DETPER.
   3) *Risk Adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko, yaitu pejabat struktural dan pejabat fungsional pada Satuan Kerja Manajemen Risiko yang menjalankan perannya sebagai Lini 2 sekaligus mekanisme 4EP.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

4) *Risk Adviser* pada Cabang/Bidang/Satuan/Setper, yaitu *Risk Champi*on atau *Risk Leader* di satuan kerja pembina, penanggung jawab sistem manajemen yang menjalankan perannya sebagai Lini 2 sekaligus mekanisme 4EP.

3.3.2.4. Satuan Kerja yang berperan sebagai Lini 3 pada penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi adalah SPI.

3.3.3. Dalam hal diperlukan untuk meningkatkan pengelolaan Risiko dan pelaksanaan 4EP secara efektif, Direksi membentuk komite Risiko untuk berperan sebagai *reviewer* atau *approval* sesuai mekanisme pendelegasian wewenang terhadap penilaian Risiko maupun tindak lanjut Risiko, baik pada lingkup proyek maupun non-proyek.

3.3.4. Komite atau tim lain yang memiliki peran dan kewenangan sebagai *reviewer* atau *approver* dalam pengambilan keputusan merupakan bagian dari komite Risiko.

3.3.5. Untuk mendukung peningkatan kapasitas dan pembelajaran dalam pengelolaan Risiko yang efektif, Direksi dapat membentuk:

3.3.5.1. *Risk forum,* yaitu forum komunikasi berkala yang beranggotakan para pihak yang menjalankan perannya baik sebagai Lini 1, Lini 2, maupun Lini 3.

3.3.5.2. *Risk manager forum,* yaitu forum komunikasi berkala yang beranggotakan para personel Satuan Kerja Manajemen Risiko Kantor Pusat dan Fungsi Manajemen Risiko *Risk Adviser* di tiap Cabang/Bidang/Satuan/Setper dan Fungsi Manajemen Risiko di Anak Perusahaan.

3.3.6. Penerapan Manajemen Risiko di BAg diintegrasikan dengan penerapan sistem manajemen, baik dalam hal pelaksanaan penilaian dan pengelolaan Risiko, maupun pemanfaatan penerapan tiap sistem manajemen yang ada sebagai bagian dari upaya pengendalian Risiko.

3.3.7. Integrasi Manajemen Risiko dalam sistem manajemen juga dijalankan di tingkatan Anak Perusahaan, disesuaikan dengan struktur tata kelola masing-masing Anak Perusahaan.

3.3.8. Direksi Anak Perusahaan juga dapat membentuk *risk forum* dan komite Risiko tersendiri.

3.4. Tata Kelola Risiko antara Korporat dan Anak Perusahaan

3.4.1. BAg melakukan penyelarasan antara praktik pengelolaan Risiko di Kantor Pusat, Cabang, dan Anak Perusahaan.

3.4.2. Beberapa hal yang diselaraskan antara lain:

a. Arsitektur Manajemen Risiko.
b. Kerangka kerja Manajemen Risiko Terintegrasi.
c. Kerangka Selera Risiko.
d. Implementasi pengelolaan Risiko.
e. Pemantauan dan pelaporan Manajemen Risiko.
f. *Risk management maturity*.
g. Taksonomi Risiko dan *risk breakdown structure*.
h. infrastruktur manajemen Risiko.

3.4.3. Penyelarasan implementasi Manajemen Risiko antara Kantor Pusat, Cabang, dan Anak Perusahaan dilakukan secara bertahap dan ditetapkan secara terpisah.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB IV

PERAN, KEWENANGAN, DAN AKUNTABILITAS DALAM MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

4.1. Dewan Komisaris

Peran dan kewenangan Dewan Komisaris sesuai dengan *board manual* dan anggaran dasar BAg.

4.2. Direksi

4.2.1. Peran Direksi

Berperan sebagai pemegang delegasi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk melaksanakan pengelolaan perusahaan, termasuk di dalamnya melaksanakan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko perusahaan, mulai dari perencanaan strategis hingga 'pada eksekusinya dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran perusahaan.

4.2.2. Akuntabilitas Direksi

a. Menetapkan kebijakan dan arahan strategis penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
b. Memimpin penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan Risiko perusahaan di direktoratnya masing-masing.
c. Membangun dan memperkuat budaya Risiko perusahaan.
d. Menetapkan, mengelola, dan memantau Risiko Utama yang dihadapi perusahaan dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan.
e. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko sesuai batasan kewenangan yang berlaku di lingkungan perusahaan.

4.3. Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)

4.3.1. Peran Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)

a. Berperan sebagai anggota Direksi pemegang delegasi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk melaksanakan pengelolaan Risiko perusahaan.
b. Berperan sebagai pembina Satuan Kerja Manajemen Risiko di Kantor Pusat maupun Fungsi Manajemen Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Setper.

4.3.2. Kewenangan Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)

a. Mengusulkan pembentukan entitas kerja untuk membantu Direksi dalam hal mengkoordinasi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
b. Merumuskan arahan strategis terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun tata kelola Risiko perusahaan untuk ditetapkan Direksi.
c. Memberikan arahan kerja kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Fungsi Manajemen Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Setper untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan Direksi.
d. Mengusulkan dan memastikan ditetapkannya kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria Risiko perusahaan untuk ditetapkan Direksi.
e. Merumuskan target kinerja efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko yang dijalankan perusahaan untuk ditetapkan Direksi.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

f. Mengarahkan pelaksanaan evaluasi terhadap capaian kinerja pengelolaan Risiko secara berkala, serta pengembangan berkelanjutan Manajemen Risiko Terintegrasi.
g. Meminta informasi dari para pihak internal, termasuk di dalamnya kajian Risiko, dalam rangka menerbitkan laporan Profil Risiko perusahaan dan efektivitas pengelolaannya untuk dilaporkan Direksi kepada para pihak yang berkepentingan.
h. Menetapkan program peningkatan kapabilitas internal di bidang Manajemen Risiko Terintegrasi, termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya Risiko dalam menjalankan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, sesuai kebutuhan perusahaan.

4.3.3. Akuntabilitas Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR)
a. Merumuskan kebijakan dan arahan strategis penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk ditetapkan Direksi, serta mengusulkan strategi maupun keputusan pengelolaan Risiko perusahaan.
b. Menjalankan kepemimpinan dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan Risiko perusahaan di direktoratnya masing-masing.
c. Membangun dan memperkuat budaya Risiko perusahaan.
d. Merumuskan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko.
e. Menerbitkan laporan Profil Risiko perusahaan dan laporan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk dilaporkan Direksi kepada pihak yang berkepentingan.
f. Menilai Risiko yang melekat pada peran dan tugas yang dijalankan direksi serta keputusan yang diambil oleh Direksi dalam rangka pengelolaan perusahaan dan pengelolaan Risiko yang berjalan.
g. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko sesuai batasan kewenangan yang berlaku di lingkungan perusahaan.

4.4. Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER

4.5.1. Peran Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER
a. Berperan sebagai entitas kerja untuk menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi dan melaksanakan praktik pengelolaan Risiko.
b. Bersama dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko, berperan sebagai *Risk Leader* dan/atau *Risk Champion.*

4.5.2. Akuntabilitas Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER
a. Melaksanakan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan maupun praktik pengelolaan Risiko sesuai pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
b. Mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan maupun melaksanakan praktik pengelolaan Risiko secara efektif.
c. Mendokumentasikan informasi pengelolaan Risiko Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER masing-masing dan melaporkannya sesuai dengan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi.
d. Membangun kesadaran dan budaya Risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
e. Melakukan tinjauan dan merumuskan masukan terhadap tindak lanjut Risiko yang berkaitan dengan operasional dan bisnis perusahaan.

PT PELAYARAN BANTEN ADHIGUNA

4.5. Satuan Kerja Manajemen Risiko

4.6.1. Peran Satuan Kerja Manajemen Risiko

a. Sebagai penanggung jawab penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan sesuai dengan desain kerangka kerja dan tata kelola Risiko, beserta upaya pengembangannya.
b. Sebagai pendamping dan *Checker/Reviewer,* dan *Approval* sesuai mekanisme pendelegasian wewenang terhadap penilaian Risiko maupun tindak lanjut Risiko perusahaan.
c. Sebagai pemberi masukan terhadap penilaian Risiko maupun tindak lanjut Risiko yang dijalankan oleh *Risk Leader* dan *Risk Champion* di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

4.6.2. Kewenangan Satuan Kerja Manajemen Risiko

a. Mengusulkan pembentukan entitas kerja untuk membantu Direksi dalam hal mengkoordinasikan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan untuk disetujui Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
b. Mengusulkan rumusan arahan strategis penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi perusahaan maupun tata kelola Risiko perusahaan untuk disetujui Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
c. Mengusulkan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria Risiko perusahaan untuk disetujui Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
d. Menyediakan rumusan target kinerja efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko yang dijalankan perusahaan untuk disetujui Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
e. Melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja pengelolaan Risiko secara berkala, serta pengembangan berkelanjutan Manajemen Risiko Terintegrasi.
f. Meminta informasi dari para pihak internal BAg untuk kebutuhan penyusunan kajian Risiko, perumusan laporan Profil Risiko, dan efektivitas pengelolaan Risiko BAg untuk dilaporkan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR) serta informasi lain yang dibutuhkan Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR) dalam menjalankan perannya.
g. Merancang program peningkatan kapabilitas internal di bidang Manajemen Risiko, termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya Risiko dalam menjalankan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, sesuai kebutuhan perusahaan bersama fungsi kerja terkait.

4.6.3. Akuntabilitas Satuan Kerja Manajemen Risiko

a. Merumuskan usulan kebijakan dan arahan strategis penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk diajukan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
b. Merekomendasikan strategi maupun keputusan pengelolaan Risiko di tingkatan perusahaan, sesuai permintaan Direksi.
c. Menjalankan kepemimpinan Manajemen Risiko Terintegrasi dengan memimpin operasional penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta merencanakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan Risiko perusahaan untuk diajukan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
d. Merancang program pembangunan dan penguatan budaya Risiko perusahaan sebagai bagian dari program kerja, termasuk di dalamnya

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

sosialisasi/pelatihan/capacity *building* kepada para pegawai dalam pengelolaan Risiko.

e. Merumuskan usulan upaya kepastian efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Manajemen Risiko Terintegrasi serta mengusulkan tindakan antisipatif terhadap perkembangan internal dan eksternal BAg untuk diajukan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
f. Melaporkan Profil Risiko perusahaan, efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan praktik pengelolaan Risiko perusahaan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
g. Mengukur efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
h. Merumuskan usulan pengembangan berkelanjutan serta tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk diajukan kepada Direktur Pembina Manajemen Risiko (DPMR).
i. Mengelola informasi dan data terkait Manajemen Risiko untuk kebutuhan peningkatan efektivitas penerapan dan praktik Manajemen Risiko Terintegrasi.
j. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER sesuai batasan kewenangan yang berlaku di lingkungan BAg.

4.6. Fungsi Manajemen Risiko

4.7.1. Peran Fungsi Manajemen Risiko

a. Sebagai entitas kerja, berkoordinasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
b. Sebagai penanggung jawab penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER sesuai dengan desain kerangka kerja dan tata kelola Risiko yang ditetapkan Direksi, beserta upaya pengembangannya.
c. Sebagai pendamping terhadap penilaian Risiko maupun tindak lanjut Risiko yang dijalankan oleh *Risk Leader* dan *Risk Champion* di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

4.7.2. Kewenangan Fungsi Manajemen Risiko

a. Mengusulkan pembentukan entitas kerja untuk membantu Direksi dalam mengoordinasikan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko.
b. Menyediakan usulan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, termasuk di dalamnya kriteria Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER untuk disetujui Satuan Kerja Manajemen Risiko.
c. Meminta informasi dari para pihak internal Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER untuk kebutuhan penyusunan kajian Risiko, perumusan laporan Profil Risiko dan efektivitas pengelolaan Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER untuk dilaporkan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko.
d. Melaksanakan evaluasi terhadap capaian kinerja efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko yang dijalankan di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER secara berkala berdasarkan Tabel 13, serta melakukan pengembangan berkelanjutan demi peningkatan efektivitas Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
e. Berkoordinasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko, merancang dan mengoordinasi program peningkatan kapabilitas internal Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER di bidang Manajemen Risiko,

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

termasuk di dalamnya kesadaran dan budaya Risiko serta kedisiplinan dalam menjalankan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, serta tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, sesuai kebutuhan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan BAg secara keseluruhan.

4.7.3. Akuntabilitas Fungsi Manajemen Risiko

a. Menjalankan kepemimpinan Manajemen Risiko Terintegrasi dengan memimpin operasional penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan memberikan komitmen untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta merencanakan sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER untuk diajukan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko.
b. Merancang program pembangunan dan penguatan budaya Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER sebagai bagian dari program kerja.
c. Merumuskan usulan upaya pemastian terhadap efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko dengan eksposur minimum 'signifikan' dengan memperhatikan perubahan-perubahan konteks internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan Risiko atau meningkatkan Profil Risiko Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER, beserta usulan tindakan antisipatif terhadap perkembangan situasi atau kondisi yang ada di tingkatan unit maupun proyek untuk diajukan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko dan/atau *Risk Leader* di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
d. Melaporkan Profil Risiko Satuan Kerja/Unit Induk/Pusat-Pusat dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko yang dijalankan unit kerja kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko.
e. Mengukur efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
f. Merumuskan usulan pengembangan berkelanjutan serta tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk diajukan kepada *Risk Leader* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.
g. Mengelola informasi dan data terkait Manajemen Risiko untuk kebutuhan peningkatan efektivitas penerapan dan praktik Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
h. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER sesuai batasan kewenangan yang berlaku di lingkungan BAg.

4.7. *Risk Officer*

4.8.1. Dalam melaksanakan pengelolaan Risiko, *Risk Leader* dapat menunjuk *risk officer* untuk Kantor Pusat dan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dengan keanggotaan yang mewakili semua fungsi terkait pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

4.8.2. Tugas *Risk Officer* dan Tim Manajemen Risiko

a. Mengoordinasikan dan memfasilitasi proses Manajemen Risiko Terintegrasi (identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pendokumentasian, pemantauan dan pelaporan) yang dilakukan *Risk Leader* pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Berperan sebagai *liasion officer* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dalam proses komunikasi dan konsultasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.

4.8. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

4.9.1. Peran Satuan Pengawasan Intern (SPI)

a. Berperan sebagai entitas kerja yang dibentuk Direksi untuk membantu direksi melaksanakan perannya sesuai delegasi yang diberikan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), khususnya dalam melaksanakan fungsi audit internal BAg**.**

b. Sebagai *reviewer* sekaligus *independent assurance provider* terhadap pelaksanaan penerapan manajemen Risiko terintegrasi dan praktik pengelolaan Risiko perusahaan.

4.9.2. Kewenangan Satuan Pengawasan Intern (SPI)

a. Mengelola *audit universe* dalam rangka perumusan rencana audit internal tahunan.

b. Meminta informasi dari Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Fungsi Manajemen Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER serta *auditee* dalam rangka menjalankan perannya.

c. Melaksanakan fungsi audit internal, merumuskan laporan hasil audit internal, dan melaporkannya kepada Direktur Utama dan komite audit.

d. Meminta *auditee* untuk melaksanakan usulan tindakan perbaikan atau rekomendasi pengembangan berdasarkan hasil audit.

4.9.3. Akuntabilitas Satuan Pengawasan Intern (SPI)

a. Merencanakan dan melaksanakan audit berbasis Risiko, audit kepatuhan, dan atau *audit surveillance* terhadap penerapan sistem manajemen sebagai upaya pemastian independen terhadap efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko perusahaan.

b. Menetapkan laporan hasil audit dan efektivitas pelaksanaan pelaporannya.

c. Melaksanakan upaya pemastian terhadap tindak lanjut *auditee* atas laporan hasil audit.

d. Mengevaluasi efektivitas pengendalian internal terhadap Risiko yang dilakukan oleh *auditee* di seluruh lingkungan dan tingkatan perusahaan, beserta merumuskan usulan tindakan perbaikan atau rekomendasi pengembangannya.

e. Melakukan penilaian kematangan implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER serta Anak Perusahaan jika diperlukan.

4.9. *Risk Leader*

4.10.1. *Risk Leader* adalah seluruh pimpinan di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER yang berperan sebagai Pemilik Risiko dan melaksanakan pengelolaan Risiko pada area tanggung jawabnya.

4.10.2. Peran *Risk Leader*

a. Sebagai *reviewer* dan *approver* atas:

1) penilaian dan tindak lanjut Kajian Risiko dalam proses pengambilan keputusan kritikal;
2) penilaian dan tindak lanjut Profil Risiko pada unit kerjanya; dan
3) pelaporan Risiko kepada atasan dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.

b. *Risk Leader* Kantor Pusat bertanggung jawab kepada Direktur, *Risk Leader* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER bertanggung jawab kepada pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko atas efektivitas

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta pengendalian internal pada entitas kerjanya.

4.10.3. Kewenangan *Risk Leader*

a. Meminta laporan penilaian Risiko dan tindak lanjut Risiko, beserta informasi terkait lainnya dari *Risk Champion* pada unit kerjanya.
b. *Risk Leader* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dapat meminta pendampingan dari Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam melaksanakan akuntabilitasnya.
c. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko sesuai dengan batasan kewenangan yang berlaku.

4.10.4. Akuntabilitas *Risk Leader*

a. Melakukan persetujuan terhadap penilaian Risiko dan tindak lanjut Risiko pada entitas kerjanya.
b. Bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dalam pengelolaan Risiko sesuai dengan batasan kewenangan yang berlaku.
c. Memimpin unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi.
d. Memperkuat kesadaran dan budaya Risiko dalam menjalankan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko, beserta peningkatan maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.

4.10. *Risk Champion*

4.11.1. *Risk Champion* adalah seluruh pejabat satu tingkat di bawah pimpinan di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER yang berperan sebagai Pemilik Risiko dan melaksanakan pengelolaan Risiko pada area tanggung jawabnya.

4.11.2. Peran *Risk Champion*

a. Berperan sebagai *Maker* atas:
   1) penilaian dan tindak lanjut kajian Risiko dalam proses pengambilan keputusan kritikal.
   2) penilaian dan tindak lanjut profil Risiko pada unit kerjanya; dan
   3) pelaporan Risiko kepada *Risk Leader.*
b. *Risk Champion* bertanggung jawab kepada *Risk Leader* masing-masing atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta pengendalian internal pada unit kerjanya.

4.11.3. Kewenangan *Risk Champion*

a. Meminta informasi dari unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka menjalankan perannya.
b. Melaksanakan penilaian Risiko dan tindak lanjut Risiko serta merumuskan laporannya kepada *Risk Leader.*
c. *Risk Champion* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dapat meminta pendampingan dari Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam melaksanakan akuntabilitasnya.
d. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko pada unit kerjanya sesuai dengan batasan kewenangan yang berlaku.

4.11.4. Akuntabilitas *Risk Champion*

a. Melakukan penilaian Risiko dan tindak lanjut Risiko pada entitas kerjanya dan melaporkannya kepada *Risk Leader* masing-masing.
b. Bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dalam pengelolaan Risiko pada unit kerjanya sesuai dengan batasan kewenangan yang berlaku.
c. Memimpin unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

d. Memperkuat kesadaran dan budaya Risiko Manajemen Risiko Terintegrasi maupun praktik pengelolaan Risiko, beserta peningkatan maturitas penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.

4.11.5. *Risk Leader* dan *Risk Champion* di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER berperan sebagai *risk adviser* sekaligus sebagai *reviewer* terhadap penilaian Risiko, tindak lanjut Risiko, dan pelaporan Risiko, termasuk yang dijalankan atas permintaan Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Komite Risiko.

4.11.6. *Risk adviser* pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER berwenang untuk meminta informasi dari *Risk Leader* dan *Risk Champion.*

4.11.7. Akuntabilitas *risk adviser* pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER berwenang

a. Melakukan tinjauan Risiko yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan operasi pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER berwenang.
b. Merumuskan rekomendasi untuk disampaikan kepada *Risk Leader* dan *Risk Champion* terkait.

4.11. *Risk Adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko

4.12.1. *Risk Champion* dan *Risk Leader* di Satuan Kerja Manajemen Risiko berperan sebagai *risk adviser.*

4.12.2. *Risk adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko berperan sebagai pendamping, *Checker/Reviewer,* dan *Approver* terhadap penilaian Risiko maupun tindak lanjut Risiko sesuai batasan kewenangan.

4.12.3. *Risk adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko berwenang untuk meminta informasi dari *Risk Leader* dan *Risk Champion* dalam rangka menjalankan perannya.

4.12.4. Akuntabilitas *Risk Adviser* pada Satuan Kerja Manajemen Risiko

a. Melakukan tinjauan Risiko yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan operasi Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER serta merumuskan rekomendasi untuk disampaikan kepada atasan dan/atau komite Risiko jika ada.
b. Mengambil keputusan pengelolaan Risiko sesuai batasan kewenangan.

4.12. Tugas Pokok Pihak Lainnya dalam Manajemen Risiko Terintegrasi

4.13.1. Direksi Anak Perusahaan

a. Menetapkan pedoman penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di lingkungan Anak Perusahaan, diselaraskan dengan pedoman penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi yang berlaku di BAg, termasuk di dalamnya adalah penetapan matriks Risiko yang digunakan di Anak Perusahaan yang menggambarkan Selera Risiko Anak Perusahaan dengan kategori yang mengacu pada skala tingkat kemungkinan kejadian, skala tingkat dampak, dan Tingkat Risiko yang ditetapkan oleh BAg.
b. Membentuk satuan kerja di bawah Direksi Anak Perusahaan yang bertugas sebagai *framework owner* dalam implementasi manajemen Risiko terintegrasi di lingkungan Anak Perusahaan, dengan fungsi utama mengacu pada fungsi Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam Keputusan ini.
c. Menetapkan, mengelola, dan memantau Risiko Utama yang dihadapi Anak Perusahaan dalam pencapaian sasaran strategis BAg.
d. Menciptakan lingkungan internal Anak Perusahaan yang kondusif untuk penerapan dan peningkatan kematangan implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi secara berkelanjutan, dan untuk menanamkan budaya Manajemen Risiko di Anak Perusahaan.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

e. Menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Anak Perusahaan.

4.13.2. Seluruh Pegawai

Seluruh pegawai mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai peran dan kedudukannya secara efektif dan efisien dengan melakukan kegiatan-kegiatan:

a. Mempelajari dan memahami kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi, serta mengimplementasikan proses Manajemen Risiko Terintegrasi dalam melakukan pekerjaan.
b. Mendokumentasikan proses bisnis yang ada di bidang/lingkup kewenangannya, permasalahan yang telah terjadi, dan Risiko yang berpotensi terjadi beserta pengendaliannya, serta melakukan *Control Self Assessment* (CSA) secara periodik sesuai ketentuan.
c. Memberikan masukan untuk perbaikan kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi.
d. Menginformasikan Risiko yang terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada atasannya.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB V

PENETAPAN SELERA DAN KRITERIA RISIKO

5.1. Kerangka Selera Risiko *(Risk Appetite Framework)*

5.1.1. Sebagai salah satu usaha memberikan kepastian kepada Pemangku Kepentingan bahwa BAg memahami sepenuhnya Risiko yang ada di BAg berada di bawah kendali, BAG mengembangkan Kerangka Selera Risiko dalam pengelolaan Risiko.

5.1.2. Kerangka Selera Risiko disusun berdasarkan data masa lampau dan batasan/selera yang ditetapkan oleh Direksi.

5.1.3. Kerangka Selera Risiko terdiri dari:

a. Kapasitas Risiko *(Risk Capacity).*
b. Selera Risiko (*Risk Appetite*).
c. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*).
d. Batas Risiko *(Risk Limit).*

5.1.4. Kerangka Selera Risiko dijadikan acuan dalam perumusan strategi dan tujuan, pengambilan keputusan, dan peningkatan kinerja BAg.

5.1.5. Usulan Kerangka Selera Risiko dapat diajukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk selanjutnya akan direkomendasikan kepada Direksi untuk mendapat persetujuan.

5.1.6. Kerangka Selera Risiko yang telah disetujui oleh Direksi selanjutnya diterapkan pada Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER atau proyek.

5.1.7. Kerangka Selera Risiko ditetapkan tersendiri dan ditinjau setiap tahun.

5.2. Tingkat Kemungkinan-Kejadian Risiko *(Likelihood)*

5.2.1. Tingkat kemungkinan-kejadian Risiko BAg ditetapkan dalam lima peringkat, sebagai berikut:

a. Sangat Kecil (A)
b. Kecil (B)
c. Sedang (C)
d. Besar (D)
e. Sangat Besar (E)

5.2.2. Tingkat kemungkinan-kejadian Risiko diilustrasikan pada Matriks Risiko melalui sumbu vertikal sesuai pada Gambar 5.

5.2.3. Kriteria tingkat kemungkinan-kejadian Risiko ditetapkan pada Tabel 2, dengan penjelasan sebagai berikut:

5.2.3.1. Masing-masing tingkat kemungkinan-kejadian Risiko dapat dikorelasikan dengan parameter kuantitatif atau kualitatif.

5.2.3.2. Pada umumnya penentuan tingkat kemungkinan kejadian Risiko sangat dianjurkan menggunakan pendekatan kuantitatif atau statistik.

5.2.3.3. Untuk keperluan agregasi Risiko korporat, maka Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Anak Perusahaan harus menggunakan kriteria tingkat kemungkinan kejadian Risiko yang ditetapkan pada Keputusan ini.

5.3. Tingkat Dampak Risiko *(Consequence)*

5.3.1. Tingkat dampak Risiko BAg ditetapkan dalam lima peringkat, sebagai berikut:

a. Tidak signifikan (1).
b. Minor (2).
c. Medium (3).
d. Signifikan (4).

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

e. Sangat Signifikan (5).

5.3.2. Tingkat dampak Risiko diilustrasikan pada Matriks Risiko melalui sumbu horizontal sesuai pada Gambar 5.

5.3.3. Kriteria tingkat dampak Risiko ditetapkan pada Tabel 2, dengan penjelasan sebagai berikut:

5.3.3.1. Masing-masing tingkat dampak Risiko dapat dikorelasikan dengan beberapa aspek/parameter sesuai pada Tabel 2.

5.3.3.2. Untuk menentukan tingkat dampak Risiko masuk dalam peringkat yang mana, maka pertama harus dipilih parameter dampak Risiko, setelah itu dilakukan penilaian besarnya dampak tersebut.

5.3.3.3. Dalam hal suatu Risiko berdampak pada beberapa parameter, maka perlu dipilih salah satu parameter yang dianggap paling dominan dan memiliki tingkat dampak yang paling tinggi.

5.3.3.4. Penilaian besarnya dampak Risiko dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai parameter yang digunakan.

5.3.3.5. Pada umumnya penentuan tingkat dampak Risiko sangat dianjurkan menggunakan pendekatan kuantitatif, terutama parameter keuangan *(opportunity profit/loss).*

5.3.3.6. Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER/Anak Perusahaan menetapkan kriteria dampak Risiko tersendiri dengan mempertimbangkan ukuran, kapasitas, dan kondisi organisasi masing-masing.

5.3.3.7. Dalam menentukan kriteria dampak Risiko, Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER/Anak Perusahaan dapat mengubah parameter dan/atau menambahkan parameter baru beserta kriteria di dalamnya, namun tetap mengacu pada parameter keuangan *(opportunity profit/loss)* seperti pada Tabel 4.

5.4. Tingkat Risiko

5.4.1. Tingkat Risiko BAg ditetapkan dalam lima peringkat, mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi sebagai berikut:

a. Rendah (standar warna hijau muda).
b. Moderat (standar warna biru muda).
c. Tinggi (standar warna kuning).
d. Sangat Tinggi (standar warna jingga).
e. Ekstrem (standar warna merah tua).

5.4.2. Tingkat Risiko diilustrasikan pada Matriks Risiko dalam bentuk kuadran tingkat Risiko beserta standar warnanya sesuai pada Gambar 6.

5.4.3. Penentuan Tingkat Risiko dilakukan dengan menggunakan kombinasi antara tingkat kemungkinan-kejadian dan tingkat dampak Risiko.

5.4.4. Tingkat Risiko memiliki nilai yang merupakan hasil perkalian dari tingkat kemungkinan-kejadian dan tingkat dampak Risiko.

5.5. Matriks Risiko

5.5.1. Matriks Risiko digunakan untuk memberikan gambaran secara visual posisi Risiko terhadap Selera Risiko dan kuadran tingkat Risiko.

5.5.2. Matriks Risiko atau peta Risiko BAg ditetapkan melalui Gambar 5.

5.5.3. Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER harus menggunakan Matriks Risiko yang ditetapkan pada Keputusan ini.

5.5.4. Dalam rangka penyelarasan penerapan Manajemen Risiko secara *enterprise-wide,* maka ditetapkan bahwa Anak Perusahaan menggunakan Matriks Risiko yang ditetapkan pada Keputusan ini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

5.6. Selera Risiko *(Risk Appetite)*

5.6.1. Selera Risiko menyatakan Tingkat Risiko secara keseluruhan yang dapat diterima BAg.

5.6.2. Penetapan Selera Risiko

5.6.2.1. Selera Risiko BAg secara umum ditetapkan berupa Risiko pada tingkat Moderat hingga Rendah.

5.6.2.2. Risiko pada tingkat Tinggi, Sangat Tinggi, dan Ekstrem harus diberi perlakuan Risiko sehingga sekurang-kurangnya tingkat Risiko turun menjadi Moderat.

5.6.2.3. Risiko pada tingkat Moderat yang berpotensi meningkat ke atas Selera Risiko juga harus diberi perlakuan untuk menjaga tingkat Risiko sekurang-kurangnya tetap pada tingkat Moderat.

5.6.2.4. Apabila diperlukan untuk Risiko tertentu, Direksi dapat menetapkan Selera Risiko secara khusus di luar Selera Risiko yang ditetapkan pada Keputusan ini.

5.6.3. Selera Risiko diilustrasikan pada Matriks Risiko melalui garis putus-putus antara kuadran Tingkat Risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima oleh BAg, sesuai pada Gambar 5, dengan penjelasan sebagai berikut:

5.6.3.1. Apabila Risiko berada di sebelah kiri/bawah garis putus-putus, maka Risiko berada pada Selera Risiko BAg.

5.6.3.2. Apabila Risiko berada di sebelah kanan/atas garis putus-putus, maka Risiko berada di luar Selera Risiko BAg.

5.7. Prioritas Risiko

5.7.1. Pada umumnya Risiko yang harus diberi perlakuan mengacu pada Selera Risiko pada Keputusan ini, namun dalam hal keterbatasan sumber daya, maka Risiko yang akan diberi perlakuan dapat diprioritaskan.

5.7.2. Metode prioritasi Risiko diilustrasikan pada Gambar 7, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Tingkat Risiko yang lebih tinggi mendapatkan prioritas penanganan yang lebih besar. Untuk Risiko dengan tingkat Ekstrem harus lebih diprioritaskan daripada Risiko Tinggi, dan Risiko Tinggi harus diprioritaskan daripada Risiko Moderat. Contoh seperti pada Gambar 7 di mana Risiko nomor 1 dan 2 yang berada pada tingkat Ekstrem, lebih prioritas dibanding Risiko nomor 3, 4 dan 5 yang berada pada tingkat Sangat Tinggi dan Tinggi.

b. Apabila terdapat beberapa Risiko dengan tingkat yang sama, maka prioritas penanganan diambil pada Risiko dengan potensi dampak yang lebih tinggi. Contoh seperti pada Gambar 7 di mana Risiko nomor 1 dan 2 sama-sama berada pada tingkat Ekstrem. Meskipun begitu, Risiko nomor 1 lebih prioritas dibanding Risiko nomor 2.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB VI
PROSES MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

6.1. Proses Pengembangan Lingkungan Internal

Sebagai landasan dari seluruh komponen Manajemen Risiko Terintegrasi, maka dibentuk suatu kondisi lingkungan internal yang mendukung pelaksanaan proses Manajemen Risiko Terintegrasi yang meliputi:

6.1.1. Tata Nilai Manajemen Risiko Terintegrasi

Tata nilai Manajemen Risiko Terintegrasi yang dibangun harus mencerminkan nilai-nilai BAg yang akan memengaruhi budaya kerja dan gaya pengelolaan perusahaan. Tata nilai ini harus dapat dipahami oleh seluruh pegawai perusahaan sehingga dapat mengenali dan secara efektif mengelola Risiko.

6.1.2. Selera Risiko

BAg menetapkan sampai seberapa besar Risiko yang dapat diterima. Selera Risiko ini dipertimbangkan dalam menentukan strategi BAg sehingga ada keselarasan antara Selera Risiko dengan penetapan strategi BAg.

6.1.3. Pengawasan dari Dewan Komisaris

Merupakan bagian yang sangat penting dalam memengaruhi pembentukan kondisi lingkungan internal lainnya. Dewan Komisaris memiliki peran dalam mencermati setiap aktivitas manajemen dan memberikan pandangan-pandangan alternatif sehingga Manajemen Risiko Terintegrasi secara efektif dapat dijalankan.

6.1.4. Penerapan Integritas dan Nilai-nilai Etika

Integritas manajemen dan komitmen terhadap nilai-nilai etika berpengaruh terhadap penerapan strategi dan tujuan BAg. Hal ini memengaruhi desain, pelaksanaan, dan pemantauan terhadap komponen Manajemen Risiko Terintegrasi lainnya.

6.1.5. Komitmen Manajemen terhadap Kompetensi

Komitmen Manajemen BAg terhadap kompetensi pegawai ditunjukkan melalui program-program pelatihan untuk membangun pengetahuan dan kemampuan pegawai. Kompetensi merefleksikan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

6.1.6. Struktur Organisasi yang mendukung penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Struktur organisasi perusahaan menyediakan suatu kerangka untuk merencanakan, mengeksekusi, mengendalikan dan mengawasi kegiatan• kegiatan. BAg harus dapat membuat Manajemen Risiko Terintegrasi yang efektif sehingga semua kegiatannya dapat mencapai sasaran.

6.1.7. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan tingkatannya. Setiap keputusan yang dibuat harus berdasarkan Manajemen Risiko Terintegrasi. Setiap pegawai harus memahami bahwa tindakan yang dilakukan saling berhubungan dan akan memengaruhi pencapaian sasaran BAg.

6.1.8. Kebijakan Sumber Daya Manusia

Kebijakan terkait sumber daya manusia dan pelaksanaannya harus mendukung Manajemen Risiko Terintegrasi, seperti dalam melakukan rekrutmen, orientasi, *training,* mengevaluasi, konseling, promosi, kompensasi.

PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

6.2. Proses Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria Risiko

6.2.1. Penetapan Lingkup

Penentuan ruang lingkup dilakukan dengan menjelaskan lingkup kegiatan, lokasi, ukuran, waktu pelaksanaan, cakupan area dan sebagainya.

6.2.2. Penetapan Sasaran

6.2.2.1. Pada proses ini, dilakukan identifikasi sasaran dari suatu strategi atau kegiatan yang akan dilakukan untuk menjamin pencapaian tujuan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.2.2.2. Sasaran diselaraskan dengan Selera Risiko *(Risk Appetite)* yang telah disepakati.

6.2.2.3. Perumusan dan penetapan sasaran kajian Risiko harus memperhatikan keselarasan dengan sasaran strategis perusahaan, *performance indicator* pemilik Risiko dan unit kerja di atasnya.

6.2.2.4. Dalam penyusunan Profil Risiko, identifikasi sasaran BAg mengacu pada sasaran yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), maupun sasaran strategis lainnya yang ditetapkan oleh Direksi atau pejabat tertinggi pada satuan atau unit kerja masing-masing.

6.2.2.5. Penetapan sasaran yang efektif harus memenuhi kriteria SMART *(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound),* dengan mengikuti langkah-langkah pada Tabel 5.

6.2.2.6. Sasaran dapat memiliki berbagai aspek dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi.

6.2.2.7. Khusus untuk kebutuhan penyusunan *Control Self Assesment,* identifikasi sasaran yang digunakan adalah sasaran proses bisnis fungsi kerja terkait.

6.2.3. Konteks Internal dan Eksternal

6.2.3.1. Konteks eksternal dan internal merupakan lingkungan di mana organisasi menetapkan dan mencapai sasaran.

6.2.3.2. Konteks Internal

a. Konteks internal merujuk pada sasaran dan proses yang digunakan untuk pencapaian, serta kondisi internal organisasi yang dapat memicu timbulnya Risiko.

b. Aspek-aspek lingkungan bisnis yang teridentifikasi sebagai kekuatan internal organisasi merupakan pemicu timbulnya peluang yang bermanfaat bagi pencapaian sasaran. Sebaliknya, aspek-aspek yang teridentifikasi sebagai kelemahan internal organisasi, merupakan pemicu timbulnya ancaman bagi upaya pencapaian sasaran.

c. Pemeriksaan konteks internal meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal sebagai berikut:

1) Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi;
2) Tata Kelola, struktur organisasi, peran dan tanggung jawab;
3) Strategi, sasaran, dan kebijakan;
4) Budaya organisasi;
5) Standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
6) Kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki, misalnya: modal, waktu, orang, hak kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi;
7) Data, sistem informasi dan proses aliran informasi;

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

8) Hubungan di antara Pemangku Kepentingan internal, terutama terkait dengan persepsi dan nilai-nilai organisasi;
9) Hubungan kontraktual dan komitmen yang ada;
10) Saling ketergantungan dan keterkaitan;
11) Ketersediaan berbagai bahan baku yang dibutuhkan sebagai *input* proses kerja menjadi *output* atau hasil sesuai ditargetkan dalam rumusan sasaran;
12) Ketersediaan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
13) Komitmen dan kepemimpinan dari manajemen;
14) Alur proses bisnis *(sequence of work)* menggambarkan *end-to-end* kegiatan yang akan dikaji Risikonya, yang dapat dilakukan secara mendetail maupun secara garis besar disesuaikan lingkup dan signifikansi kegiatan yang akan dikaji guna menemukan sub proses yang kritikal dan memudahkan proses identifikasi Risiko, sebagaimana dituangkan dalam Formulir 2 angka 2 huruf H; dan/atau
15) *Aspek*-aspek penentu keberhasilan kegiatan/sasaran yang dimaksud seperti dituangkan dalam Formulir 2 angka 2 huruf H.

6.2.3.3. Konteks Eksternal

a. Konteks eksternal merupakan lingkungan eksternal di mana organisasi mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
b. Penelaahan konteks eksternal dan pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran meliputi dua hal, sebagai berikut:
   1) Penelahan terhadap pengaruh persepsi dan perilaku Pemangku Kepentingan eksternal; dan
   2) Pemahaman terhadap pengaruh perubahan lingkungan eksternal organisasi.
c. Pemeriksaan konteks eksternal meliputi tetapi tidak terbatas pada hal-hal sebagai berikut:
   1) Analisis Pemangku Kepentingan
      Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan internal dan eksternal yang terkait dengan konteks Profil/kajian Risiko yang akan dibuat, beserta kepentingannya terhadap perusahaan/kegiatan yang akan dikaji Risikonya. Hasil analisis Pemangku Kepentingan dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam identifikasi Risiko. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:
      1. Kecenderungan dan gerakan-gerakan yang memengaruhi sasaran organisasi;
      2. Harapan, nilai, kebutuhan, persepsi dan hubungan dengan para Pemangku Kepentingan eksternal;
      3. Komitmen dan hubungan kontraktual yang ada dengan pihak lain; dan/atau
      4. Kompleksitas jaringan kerja dan juga saling ketergantungan yang ada.
   2) Pemetaan Lingkungan Makro
      a) Penelaahan pengaruh lingkungan eksternal terhadap pencapaian sasaran dapat menggunakan metode PESTLE, yaitu *Politic* (Politik), *Economy* (Ekonomi),

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Social (Sosial Budaya), *Technology* (Teknologi), *Legal* (Hukum), dan *Environment* (Lingkungan).

b) BAg harus mengidentifikasi kondisi perubahan terkini dari keenam faktor PESTLE ini, kemudian melakukan analisis pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran apakah cenderung bersifat ancaman atau peluang. Data peluang dan ancaman ini berguna pada saat identifikasi Risiko positif dan Risiko negatif.

6.2.4. Penetapan kriteria dan selera Risiko dilakukan dengan mengacu pada Bab V Keputusan ini.

6.2.5. Pemeringkatan Efektivitas Kendali

6.2.5.1. Parameter pemeringkatan efektivitas kendali menggunakan konsistensi efektivitas keluaran yang dihasilkan kendali;

6.2.5.2. Penilaian efektivitas kendali menggunakan pemeringkatan sebagai berikut:

a. Sangat Efektif
b. Efektif
c. Sebagian Efektif
d. Kurang Efektif
e. Tidak Efektif

6.2.5.3. Pengukuran efektivitas kendali Risiko menggunakan teknik sebagaimana dimaksud dalam Tabel 6 dan Tabel 7.

6.2.6. Prosedur tinjauan dan pembaruan konteks, kriteria, dan tata kelola Risiko terdapat pada Prosedur 1 dan Formulir 1.

6.3. Proses Komunikasi dan Konsultasi

6.3.1. Komunikasi dan konsultasi dengan Pemangku Kepentingan eksternal dan internal harus dilakukan pada semua tahapan proses Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.3.2. Komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk:

a. Membantu Pemangku Kepentingan dalam memahami Risiko sebagai hal yang mendasari pengambilan keputusan dan alasan mengapa Tindakan-tindakan tertentu dilakukan.
b. Mendapatkan secara bersamaan bidang keahlian yang berbeda bagi setiap tahap proses Manajemen Risiko Terintegrasi.
c. Memastikan perbedaan pandangan terakomodasi secara tepat pada saat menetapkan kriteria Risiko dan saat mengevaluasi Risiko.
d. Menyediakan informasi yang mencukupi untuk memfasilitasi pengawasan dan pengambilan keputusan.
e. Membangun rasa terlibat dan memiliki di antara para pihak yang terdampak oleh Risiko.

6.3.3. Agar proses komunikasi dan konsultasi ini dapat berjalan dengan baik, maka perlu dirancang program-program komunikasi terkait aktivitas Manajemen Risiko Terintegrasi antara lain program implementasi, sosialisasi kebijakan-kebijakan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan lain-lain.

6.3.4. Data-data yang diperlukan dalam menyusun rencana komunikasi dan konsultasi antara lain peran para pihak yang terlibat, informasi, metode komunikasi, PIC *(person in charge),* waktu pelaksanaan, dan frekuensi komunikasi.

6.3.5. Komunikasi dan konsultasi harus didukung pula oleh dokumentasi yang memadai, misalnya hasil analisis atau survei, daftar hadir, notulen pembahasan, foto dokumentasi, dan sebagainya.

6.3.6. Langkah komunikasi dan konsultasi adalah sebagai berikut:

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

a. Mengidentifikasi dan memahami Pemangku Kepentingan, seperti contoh pada Tabel 8;
b. Menentukan jenis dan metode komunikasi dan konsultasi, di antaranya melalui Rapat Direksi/Rapat Pimpinan, forum konsultasi, diskusi, forum terbuka, *focus group,* survei, *brainstorming, knowledge management,* dan sebagainya;
c. Menyamakan bahasa melalui penetapan definisi istilah-istilah khusus untuk mengatasi terjadinya kesalahpahaman karena tumpang tindih istilah yang digunakan dalam Manajemen Risiko Terintegrasi;
d. Menentukan keluaran yang spesifik dalam komunikasi dan konsultasi dengan melibatkan para pihak terkait Manajemen Risiko Terintegrasi;
e. Menentukan frekuensi komunikasi dan konsultasi; dan
f. Menetapkan siapa saja pelaksana komunikasi dan konsultasi, seperti contoh pada Tabel 9.

6.3.7. Ketika mengembangkan rencana komunikasi dan konsultasi, pemilik sasaran dapat meminta Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Fungsi Manajemen Risiko atau narasumber dari pihak eksternal untuk membantu memberikan masukan mengenai hal-hal teknis pada masing-masing tahap proses Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.4. Komunikasi Dalam Keadaan Krisis atau *Contingency*

6.4.1. Mekanisme komunikasi dan konsultasi dengan pihak terkait pada keadaan krisis antara lain dapat merujuk kepada praktik terbaik atau manual *Business Continuity Management* (BCM) atau sejenisnya yang dimiliki BAg.

6.4.2. Kebijakan *whistle blowing system* dapat digunakan sebagai jalur komunikasi penyampaian kejadian/potensi terjadinya penyimpangan untuk mencegah keengganan karyawan menyampaikan suatu kejadian yang dapat menjadi potensi Risiko bagi BAg.

6.5. Proses Pemantauan dan Peninjauan

6.5.1. Tujuan dari pemantauan dan peninjauan adalah:
a. Memastikan proses pengendalian telah berjalan secara efektif dan efisien.
b. Mendapatkan informasi untuk perbaikan proses penilaian Risiko.
c. Menganalisis dan mengambil pelajaran *(lesson learned)* dari perubahan-perubahan atau deviasi yang terjadi.
d. Mendeteksi perubahan-perubahan internal dan eksternal guna merevisi dan meninjau penanganan Risiko dan prioritasnya.
e. Mendeteksi timbulnya Risiko baru.
f. Bahan pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.5.2. Pemantauan dan Peninjauan dilakukan terhadap:
a. Risiko itu sendiri, antara lain: deskripsi Risiko, Indikator Risiko Utama *(Key Risk Indicator/KRI),* tren, Tingkat Risiko residu dan target;
b. rencana, realisasi penanganan Risiko, beserta efektivitas dan deviasinya;
c. keselarasan terhadap capaian sasaran; dan
d. langkah korektif dan rekomendasi.

6.5.3. Pemantauan

6.5.3.1. Pemantauan dilakukan secara berkelanjutan terhadap:
a. tingkat Risiko;
b. progres penanganan Risiko;
c. efektivitas penanganan Risiko; dan
d. tingkat deviasi pencapaian sasaran.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

6.5.3.2. Pemantauan atas Risiko yang tertuang dalam profil Risiko dan kajian Risiko strategis korporat dikoordinasikan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

6.5.3.3. Aktivitas pemantauan Risiko, termasuk di dalamnya aktivitas kaji ulang, dilakukan secara berkelanjutan terhadap konteks, penilaian Risiko dan penanganan Risiko untuk memastikan *continuous improvement*.

6.5.3.4. Hasil audit dari Satuan Pengawasan Intern (SPI) dapat digunakan sebagai salah satu alat pemantauan Risiko untuk menilai efektivitas penanganan Risiko.

6.5.3.5. Jenis-Jenis Pemantauan

a. Hierarki pemantauan dijelaskan pada Gambar 8.
b. Pemantauan rutin merupakan pemantauan terhadap Risiko dan perlakuannya yang dilakukan secara rutin oleh Pemilik Risiko sesuai dengan konteks dan kondisi.
c. Mekanisme pemantauan rutin ditetapkan oleh Pemilik Risiko.
d. Pemantauan berkala merupakan pemantauan yang dilakukan secara berkala oleh Pemilik Risiko, manajemen unit maupun Satuan Kerja Manajemen Risiko.
e. Mekanisme pemantauan berkala yang dilakukan oleh Pemilik Risiko di Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER ditetapkan oleh masing-masing Pemilik Risiko tersebut.
f. Pemantauan bulanan dilaporkan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER menggunakan Formulir 10.
g. Pemantauan triwulanan dilaporkan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Anak Perusahaan kepada Kantor Pusat menggunakan Formulir 10.
h. Pemantauan sewaktu-waktu (*adhoc)* merupakan pemantauan yang dilakukan sewaktu-waktu oleh pihak lain seperti Satuan Pengawasan Intern (SPI), komite manajemen Risiko Dewan Komisaris, dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.

6.5.4. Peninjauan

6.5.4.1. Peninjauan merupakan pemeriksaan atau pengkajian berkala atas kondisi saat ini dengan fokus tertentu misalnya efektivitas pengendalian terhadap Risiko keuangan, bagaimana mempertajam analisis Risiko saat ini, dan lain-lain.

6.5.4.2. Tahap dan isu peninjauan Manajemen Risiko dijelaskan pada Tabel 10.

6.5.4.3. Satuan Kerja Pembina dibantu oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko memberikan hasil tinjauan terhadap laporan pemantauan Risiko triwulanan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Anak Perusahaan menggunakan Formulir 11.

6.6. Penilaian Risiko

6.6.1. Penilaian Risiko merupakan tahapan kegiatan dalam Manajemen Risiko Terintegrasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi Risiko beserta pengendaliannya, mengukur tingkat Risiko, dan mengevaluasinya.

6.6.2. Penilaian Risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko untuk dapat menjawab pertanyaan pada Gambar 9.

6.6.3. Proses penilaian Risiko dilaksanakan dengan mengikuti Prosedur 2.

6.6.4. Proses identifikasi Risiko pada masing-masing proses bisnis dapat menggunakan referensi pada Tabel 11.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

6.6.5. Proses Identifikasi Risiko

6.6.5.1. Pada proses identifikasi kejadian dilakukan identifikasi terhadap kejadian-kejadian potensial yang memiliki dampak baik positif maupun negatif bagi pencapaian tujuan BAg.

6.6.5.2. Apabila teridentifikasi potensi kejadian yang memiliki dampak positif *(opportunity)* maka dapat dilakukan penyesuaian terhadap sasaran yang ditetapkan.

6.6.5.3. Setiap identifikasi kejadian harus dikaitkan dengan tujuan BAg serta memperhatikan keterkaitan antar kejadian.

6.6.5.4. Hasil identifikasi risiko sebagaimana dimaksud angka 6.6.5.1 ini ditambahkan ke dalam *Risk Register* BAg apabila belum tercantum.

6.6.5.5. Dalam proses identifikasi Risiko, informasi yang dikumpulkan antara lain mencakup:

a. Penyebab Risiko
b. Peristiwa Risiko
c. Dampak Risiko
   1) Suatu dampak dapat pasti atau tidak pasti, serta dapat memiliki efek positif atau negatif langsung atau tidak langsung terhadap sasaran.
   2) Segala dampak dapat terealisasi melalui efek beruntun dan kumulatif.
d. Kendali/Pengendalian Risiko
   1) Kendali atau pengendalian Risiko termasuk tetapi tidak terbatas pada semua proses, kebijakan, peranti, praktik, atau kondisi dan/atau tindakan lain yang memelihara dan/atau memodifikasi Risiko;
   2) Pengendalian yang sudah ada belum tentu efektif sesuai harapan atau asumsi.
e. Perkiraan kapan Risiko terjadi dan di mana Risiko itu dapat terjadi; dan
f. Indikator Risiko Utama *(Key Risk Indicator/KRI).*

6.6.5.6. Identifikasi Risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik/metodologi, seperti dijelaskan pada Tabel 12. Setiap identifikasi Risiko harus dikaitkan dengan sasaran BAg serta memperlihatkan keterkaitan antar kejadian.

6.6.5.7. Taksonomi Risiko

a. Jenis-jenis Risiko, baik bersumber dari faktor eksternal maupun internal, yang dihadapi BAg diklasifikasikan dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:
   1) Risiko Strategis *(Strategic Risk),* yaitu Risiko yang terkait dengan perencanaan/pelaksanaan strategi bisnis atau perubahan regulasi maupun lingkungan bisnis, yang dapat memengaruhi BAg dalam skala luas dan berjangka panjang.
   2) Risiko Finansial *(Financial Risk),* yaitu Risiko yang timbul pada posisi instrumen keuangan BAg, seperti Risiko pasar dan Risiko likuiditas maupun Risiko pendapatan dan pajak.
   3) Risiko Operasional *(Operational Risk),* yaitu Risiko yang timbul terkait proses operasional BAg baik pada fungsi kegiatan angkutan dalam/luar negeri (liner/tramper/barang/khusus), aktivitas penunjang aktivitas perairan, aktivitas pelayanan kepelabuhan laut,

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

pengerukan, penyiapan lahan, real estat yang dimiliki sendiri atau disewa maupun fungsi pendukung dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya.

4) Risiko Proyek *(Project Risk),* yaitu Risiko yang timbul pada usaha pembangunan aset BAg, pengadaan maupun kegiatan lainnya yang bersifat proyek.
5) Risiko Kepatuhan *(Compliance risk),* yaitu Risiko yang timbul terkait kepatuhan terhadap ketentuan/perundangan, hukum, pengendalian internal, pelaporan, audit, dan aspek lainnya yang dapat memengaruhi BAg.

b. Taksonomi Risiko menggunakan metode *risk breakdown structure* (RBS) dengan mengacu pada sasaran yang terpengaruh oleh sekelompok Risiko yang teridentifikasi. Pemberian nama Taksonomi Risiko merujuk pada jenis sasaran yang terpengaruh misalnya Taksonomi Risiko Proyek berarti kumpulan Risiko yang memengaruhi sasaran proyek.
c. Taksonomi Risiko spesifik di setiap unit kerja dan unit bisnis ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

6.6.5.8. Indikator Risiko Utama *(Key Risk Indicator/KRI)* merupakan rumusan tertentu yang digunakan sebagai parameter untuk memantau perubahan Tingkat Risiko, sekaligus sebagai peringatan dini apabila tren indikator tersebut melampaui ambang batas yang ditetapkan.

6.6.6. Proses Analisis Risiko

6.6.6.1. Tujuan penilaian Risiko adalah untuk mendapatkan *Risk Register* yang telah dinilai tingkat dampak dan kemungkinan terjadinya, kemudian diurutkan berdasarkan Tingkat Risiko secara keseluruhan sehingga diperoleh Risiko yang perlu diprioritaskan penanganannya.

6.6.6.2. Untuk proses analisis Risiko, aktivitas dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kualitatif, kuantitatif maupun kombinasinya dengan merujuk pada referensi praktik terbaik yang tersedia, sebagai contoh SNI ISO 31010 Teknik Penilaian Risiko. Pada prinsipnya, proses analisis Risiko merupakan proses penetapan eksposur dampak dan kemungkinan berdasarkan karakteristik Risiko serta dengan mempertimbangkan efektivitas pengendalian Risiko yang tersedia.

6.6.6.3. Penilaian risiko dilakukan dengan teknik yang selaras dengan lingkup konteks dan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.

6.6.6.4. Pada penilaian Risiko dalam proses bisnis Manajemen Risiko proyek, eksposur dampak sedapat mungkin terhitung dalam potensi konsekuensi dari keterlambatan proyek, deviasi waktu penyelesaian proyek (hari keterlambatan penyelesaian proyek), dan atau potensi deviasi anggaran proyek (tambahan biaya proyek).

6.6.6.5. Penilaian terhadap Risiko sebagaimana dimaksud angka 6.6.6.1 Pedoman ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

a. Pertama, Risiko inheren *(inherent risk),* yaitu Tingkat Risiko sebelum upaya tindakan untuk mengubah kemungkinan dan dampak.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Kedua, Risiko residu *(residual risk),* yaitu Tingkat Risiko setelah dilakukan pengendalian yang ada atau tindakan yang diambil untuk memitigasi risiko inheren.
c. Ketiga, Risiko target *(target risk),* yaitu Tingkat Risiko yang diharapkan oleh Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER Anak perusahaan dengan mengacu Selera Risiko yang telah ditetapkan setelah langkah-langkah mitigasi baru diterapkan.

6.6.6.6. Untuk dapat menentukan apakah suatu Risiko masih dapat diterima keberadaannya oleh BAg, masing-masing pimpinan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Anak Perusahaan harus mengukur dan menentukan Tingkat Risiko target untuk keseluruhan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya; sementara untuk Risiko yang memiliki Tingkat Risiko yang besar bagi BAg, Direksi BAg harus mengukur dan menentukan Tingkat Risiko target yang dapat diterima BAg.

6.6.6.7. Untuk Risiko yang memiliki Tingkat Risiko lebih tinggi daripada Risiko tersisa perlu dilakukan rencana penanganan Risiko.

6.6.7. Proses Evaluasi Risiko

6.6.7.1. Evaluasi Risiko merupakan kegiatan pemetaan Tingkat Risiko ke dalam Matriks Risiko, guna mengetahui posisi Risiko terhadap Selera Risiko dan untuk menilai/menentukan apakah suatu Risiko memerlukan perlakuan lebih lanjut beserta prioritasnya.

6.6.7.2. Ketentuan prioritasi Risiko mengacu pada Bab IV Keputusan ini.

6.6.8. Kertas Kerja Penilaian Risiko terlampir pada Formulir 2.

6.7. Proses Perlakuan Risiko

6.7.1. Proses perlakuan Risiko merupakan proses untuk memodifikasi eksposur dampak dan/atau kemungkinan agar kombinasi dari eksposur Risiko ini dapat sesuai dengan Selera Risiko yang telah ditetapkan.

6.7.2. Pada proses ini dilakukan identifikasi pilihan-pilihan untuk perlakuan Risiko, menilai pilihan-pilihan perlakuannya, mempersiapkan rencana perlakuan Risiko dan mengimplementasikannya.

6.7.3. Pemilihan perlakuan Risiko dilakukan dengan memperhatikan prinsip biaya dan manfaat bagi perusahaan, dampaknya pada kemungkinan terjadinya Risiko *(likelihood)* dan dampak Risiko *(consequence),* kemungkinan munculnya peluang, serta perlu juga mempertimbangkan pengaruhnya terhadap Risiko yang lain.

6.7.4. Beberapa pilihan perlakuan Risiko adalah:
a. menghindari Risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan kegiatan yang menimbulkan Risiko;
b. mengambil atau meningkatkan Risiko untuk mengejar kesempatan;
c. menghilangkan sumber Risiko;
d. mengubah kemungkinan kejadian;
e. mengubah dampak Risiko;
f. membagi Risiko dengan pihak lain (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi); dan
g. mempertahankan Risiko dengan keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup.

6.7.5. Pilihan-pilihan perlakuan Risiko tidak terbatas pada butir 6.7.4 di atas, namun dengan tetap memperhatikan penjelasan pada butir 6.7.3.

6.7.6. Perlakuan Risiko dapat menggunakan referensi pada Tabel 11.

6.7.7. Rencana perlakuan Risiko harus terintegrasi dengan proses manajemen, khususnya proses perencanaan dan penganggaran biaya perusahaan.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

6.7.8. Implementasi perlakuan Risiko dilakukan secara komprehensif dengan mengacu pada Rencana Perlakuan Risiko. Mekanisme implementasi perlakuan Risiko komprehensif akan diatur dalam ketentuan tersendiri.

6.7.9. Dalam perencanaan dan pengimplementasian perlakuan Risiko harus didokumentasikan agar dapat dipantau perkembangannya.

6.8. Proses Aktivitas Pengendalian

6.8.1. Proses aktivitas pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa perlakuan Risiko telah dilakukan secara benar dan sesuai kebijakan yang berlaku, serta memastikan bahwa rencana perlakuan Risiko memberikan hasil yang efektif untuk mengurangi Tingkat Risiko;

6.8.2. Dalam proses aktivitas pengendalian, masing-masing *Risk Leader, Risk Champion,* dan Fungsi Manajemen Risiko—secara aktif melakukan pengecekan terhadap perlakuan Risiko yang telah direncanakan. Mekanisme pengendalian akan diatur dalam ketentuan tersendiri.

6.9. Pencatatan dan Pelaporan

6.9.1. Proses pencatatan hasil dari penilaian maupun perlakuan Risiko dilakukan oleh *Risk Champion* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.

6.9.2. Pencatatan proses Manajemen Risiko Terintegrasi secara umum mempunyai 3 (tiqa) macam fungsi, yaitu sebagai berikut:

a. Rekaman proses pelaksanaan kegiatan, yang sekaligus menjadi sumber informasi atas proses yang terjadi dan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan;
b. Menjadi bukti hukum atas apa yang telah diputuskan dan dilaksanakan, khususnya bila terjadi sengketa hukum; dan/atau
c. Informasi hasil pencatatan diintegrasikan ke dalam *knowledge management system* BAg guna menjadi pembelajaran dalam upaya mencegah kejadian Risiko yang berulang, meningkatkan efektivitas penerapan dan praktik Manajemen Risiko terintegrasi.

6.9.3. Pelaporan dimaksudkan untuk menginformasikan kepada pihak Pemangku Kepentingan atau pihak pengambil keputusan dengan menyediakan informasi terkini mengenai proses pengelolaan Risiko.

6.9.4. Proses pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi ditujukan untuk mendukung proses komunikasi dan konsultasi serta proses pemantauan dan peninjauan, di mana pelaporan terbagi atas 2 (dua) bentuk pelaporan, yaitu pelaporan efektivitas tindak lanjut Risiko dan pelaporan Profil Risiko.

6.9.5. Pelaporan Efektivitas Tindak Lanjut Risiko

6.9.5.1. Pelaporan efektivitas tindak lanjut Risiko dilakukan oleh *Risk Champion* sebagai pelaksana perlakuan Risiko kepada *Risk Leader* masing-masing Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Satuan Kerja Manajemen Risiko di mana laporan setidaknya berisikan informasi sebagai berikut:

a. Risiko;
b. Tindak lanjut yang dilakukan;
c. Penanggung jawab tindak lanjut;
d. Tanggal mulai dan selesai (sesuai rencana);
e. Status progres (pada saat pelaporan dilakukan, dapat berupa: "Belum dimulai", "Belum selesai", "Selesai"); dan
f. Catatan (menerangkan "Status progres").

6.9.5.2. Dalam hal terjadi keterlambatan, baik dalam hal keterlambatan pelaksanaan (melewati tanggal mulai yang direncanakan, atau "Status progres: Belum mulai") maupun keterlambatan penyelesaian (melewati tanggal selesai yang direncanakan, atau

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

"Status progres: Belum selesai") maka *Risk Champion* wajib memberikan keterangan pada bagian "Catatan".

6.9.6. Pelaporan Profil Risiko

6.9.6.1. Profil/kajian Risiko merupakan bentuk pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi.

6.9.6.2. Profil Risiko BAg dikoordinasikan penyusunannya oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko, sedangkan Profil Risiko Cabang dan Anak Perusahaan dikoordinasikan penyusunannya oleh Cabang dan Anak Perusahaan yang bersangkutan, dengan melibatkan para Pemilik Risiko.

6.9.6.3. Unit Pelaksana wajib menyusun Profil Risiko dan unit di bawahnya cukup membuat Kajian Risiko eksekusi kegiatan. Sedangkan untuk unit pengelola pembangkit di bawah Unit Pelaksana tetap wajib membuat Profil Risiko;

6.9.6.4. Penandatanganan Profil Risiko:

a. Profil Risiko BAg ditandatangani oleh Direksi.
b. Profil Risiko Bidang/Satuan/Divisi/SETPER ditandatangani oleh pimpinan Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.
c. Profil Risiko Cabang ditandatangni oleh Manager Cabang (MANCAB).

6.9.6.5. Untuk mendukung keselarasan pengelolaan Risiko BAg, maka Profil Risiko BAg diinformasikan kepada Direktorat, Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dan Anak Perusahaan untuk ditindaklanjuti.

6.9.6.6. Anak Perusahaan mengambil bagian dalam menangani Risiko Utama BAg yang relevan.

6.9.6.7. Pelaporan Profil Risiko dapat menggunakan referensi pada Tabel 11.

6.9.6.8. Profil Risiko BAg menjadi acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan audit oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI).

6.9.6.9. Mekanisme penyusunan dan pemantauan Profil Risiko dijelaskan pada Prosedur 3, sedangkan kertas kerja yang digunakan dalam penyusunan Profil/kajian Risiko menggunakan kertas kerja pada Formulir 2.

6.9.6.10. Adapun jika pada kegiatan operasional/rutin dibutuhkan kajian Risiko, maka cukup dibuat dalam lembar kajian Risiko sesuai format pada Formulir 3.

6.9.7. Pelaporan Manajemen Risiko Terintegrasi secara umum mencakup:

a. Laporan berkala pelaksanaan proses Manajemen Risiko Terintegrasi beserta ringkasan aktivitas yang telah dilaksanakan dan hasil-hasil yang dicapai;
b. Laporan berkala status Profil Risiko sebelum dan sesudah pelaksanaan pemberian perlakuan terhadap berbagai Risiko, terutama Risiko kunci; dan
c. Laporan Tahunan mencakup keseluruhan aktivitas proses Manajemen Risiko sepanjang tahun, termasuk status Profil Risiko dari waktu ke waktu.

6.9.8. Anak Perusahaan menerbitkan Laporan Manajemen Risiko (triwulanan) ke Dewan Komisaris Anak Perusahaan, Direktur Utama BAg, dan tembusan ke Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko.

6.9.9. Jenis Laporan Manajemen Risiko dan jangka waktu pelaporan seperti dijelaskan pada label 13.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB VII

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

7.1. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Proses Pengambilan Keputusan

7.1.1. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada proses pengambilan keputusan perusahaan dimaksudkan untuk memberikan keyakinan bahwa keputusan yang diambil telah mempertimbangkan peluang maupun Risiko yang dihadapi, sehingga memberikan keyakinan bahwa keputusan yang diambil akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan, dengan pengerahan sumber daya yang efektif dan efisien;

7.1.2. Dalam proses pengambilan keputusan berbasis Risiko, apabila rencana keputusan memiliki lebih dari satu alternatif, maka masing-masing alternatif tersebut harus dilengkapi dengan kajian kelayakan dan kajian Risiko.

7.1.3. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan dilakukan dalam bentuk Kajian Risiko.

7.1.4. Mekanisme penyusunan dan pemantauan Kajian Risiko untuk kegiatan dan rancangan keputusan diatur di Bab VIII Keputusan ini.

7.2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Proses Perencanaan Strategis

7.2.1. Jangka waktu proses Manajemen Risiko Terintegrasi harus sejalan dengan jangka waktu proses perencanaan strategis BAg.

7.2.2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada proses pencapaian sasaran perusahaan dimaksudkan untuk memberikan keyakinan bahwa sasaran perusahaan akan tercapai, baik sasaran jangka panjang Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun jangka pendek (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), *performance indicators,* dan program strategis lainnya).

7.2.3. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada proses perencanaan dan pencapaian sasaran BAg dimulai dengan penyusunan Profil Risiko BAg.

7.2.4. Untuk Risiko yang muncul sebagai akibat dari strategi BAg, sebelum strategi tersebut dijadikan suatu keputusan harus melalui proses Manajemen Risiko Terintegrasi yang dikoordinasi oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko dengan melibatkan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER terkait.

7.2.5. Untuk Risiko yang berasal dari kegiatan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER menjadi masukan bagi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), serta dokumen perencanaan BAg lainnya.

7.2.6. Program perlakuan Risiko yang tertuang dalam dokumen Profil Risiko harus ditindaklanjuti, dipantau kemajuan dan efektivitasnya oleh Pemilik Risiko terkait.

7.2.7. Pemantauan dan pelaporan tindak lanjut Profil Risiko korporat dikoordinasikan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.3. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Pada Proses Pencapaian Sasaran Kegiatan/Proyek/Inisiatif

7.3.1. Sebagai bagian dari tata kelola yang baik, pada prinsipnya setiap kegiatan proses bisnis harus dilakukan dengan mempertimbangkan Risiko yang ada.

7.3.2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada proses pencapaian sasaran kegiatan/proyek/inisiatif/*performance indicator* dimulai dengan penyusunan Kajian Risiko oleh Pemilik Risiko/Pemrakarsa *(Maker).*

7.3.3. Program perlakuan Risiko yang tertuang dalam dokumen Kajian Risiko tersebut harus ditindaklanjuti, dipantau kemajuan dan efektivitasnya oleh Pemilik Risiko terkait setiap bulan.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.3.4. Perlakuan Risiko yang efektif ditetapkan menjadi pengendalian Risiko yang permanen melalui prosedur, klausul perjanjian, dan sebagainya.

7.4. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk Perbaikan Proses Bisnis

7.4.1. Proses bisnis eksisting yang sering mengalami kegagalan, tidak mencapai sasaran, menimbulkan permasalahan dan lain-lain harus dilakukan perbaikan seperti diilustrasikan pada Gambar 10.

7.4.2. Proses perbaikan proses bisnis eksisting maupun pembuatan proses bisnis baru dapat dilakukan melalui Manajemen Risiko Terintegrasi.

7.4.3. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk hal ini dilakukan dengan mengkaji ulang proses bisnis yang ada atau rancangan proses bisnis baru, mengidentifikasi Risiko yang ada pada setiap sub proses bisnis, serta menetapkan pengendaliannya atas setiap Risiko.

7.4.4. Proses bisnis yang telah diperbaiki dituangkan dalam prosedur yang baru.

7.5. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Aspek Tata Kelola Perusahaan (*Governance*)

7.5.1. Manajemen Risiko Terintegrasi BAg diterapkan sebagai bagian dari kerangka kerja *Governance, Risk and Compliance* (GRC) BAg**.**

7.5.2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada aspek tata kelola perusahaan ditetapkan melalui kebijakan tersendiri.

7.5.3. Salah satu dari penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada aspek tata kelola perusahaan adalah implementasi pengendalian internal, yaitu suatu proses yang dirancang untuk memberikan *reasonable assurance* terhadap pencapaian tujuan atas efektivitas dan efisiensi dan operasi, misalkan *Internal Control Over Financial Reporting* (IcoFR), kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan, dan lain-lain.

7.5.4. Penerapan GRC untuk proses pengambilan keputusan dalam mekanisme 4EP mengacu pada Bab IX.

7.6. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Tata Kelola Investasi Perusahaan

7.6.1. Manajemen Risiko Terintegrasi wajib diterapkan pada setiap tahapan kegiatan investasi BAg.

7.6.2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada investasi BAg dituangkan dalam bentuk kajian kelayakan dan Kajian Risiko yang disusun pada tahap perencanaan investasi dan mencakup seluruh Risiko di setiap tahapan proses investasi.

7.6.3. Untuk memastikan efektivitas perencanaan dan pelaksanaan proyek investasi yang baru pertama kali dilakukan di BAg, sedangkan Pemilik Risiko tidak memiliki informasi lengkap, akurat, dan komprehensif mengenai investasi tersebut, maka kajian kelayakan dan Kajian Risiko dapat disusun di setiap tahapan proyek investasi.

7.6.4. Persetujuan pengambilan keputusan kegiatan investasi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana dijelaskan pada Bab VIII dan Bab IX Keputusan ini.

7.6.5. Seluruh Risiko yang dikaji pada Kajian Risiko wajib dilakukan pembaharuan, pemantauan dan evaluasi atas Risiko kegiatan investasi yang harus dilaporkan dalam bentuk Laporan Manajemen Risiko Investasi dan dikirimkan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko setiap triwulan.

7.7. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Manajemen Keberlanjutan dan Ketahanan Bisnis

7.7.1. Manajemen Keberlanjutan dan Ketahanan Bisnis atau *Business Continuity Management* (BCM) merupakan proses manajemen secara holistik untuk

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

mengidentifikasi potensi dan dampak dari ancaman terhadap BAg dan menyediakan kerangka kerja untuk membangun ketahanan organisasi dengan kemampuan untuk menanggapi secara efektif dalam melindungi kepentingan Pemangku Kepentingan utama, reputasi, *brand* dan aktivitas penciptaan nilai;

7.7.2. *Business Continuity Management* (BCM) dilaksanakan untuk memastikan kesiapan BAg dalam menghadapi Risiko keberlanjutan usaha berupa ancaman yang berpotensi menghentikan bisnis BAg (misalnya, epidemi, pandemi, bahaya lingkungan dan geografis, bencana alam, dan sebagainya).

7.7.3. Implementasi *Business Continuity Management* (BCM) ditetapkan dalam kebijakan tersendiri.

7.8. Penerapan Manajemen Risiko *Fraud*

7.8.1. *Fraud* adalah segala tindakan kecurangan yang sengaja dilakukan yang dapat merugikan BAg dan/atau pihak lain di lingkungan BAg.

7.8.2. Risiko *fraud* termasuk dalam taksonomi Risiko kepatuhan yang dikelola dengan menggunakan prosedur khusus sesuai kebijakan anti *fraud* BAg.

7.8.3. Penilaian dan pengelolaan Risiko *fraud* dilaksanakan dengan mengacu pada kebijakan anti *fraud* BAg.

7.9. Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen

Integrasi Manajemen Risiko dengan sistem manajemen dilaksanakan melekat pada:

7.9.1. Penilaian Risiko pada saat penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan tinjauan dan penilaian ulang yang melekat pada tinjauan rutin atas realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

7.9.2. Pemantauan, peninjauan, dan penilaian ulang atas profil risiko dilakukan melekat pada saat tinjauan kinerja rutin. Untuk risiko yang berkaitan dengan efektivitas penerapan suatu sistem manajemen (misal: ISO 55001 Manajemen Aset, ISO 45001 K3), Bidang penanggung jawab Sistem Manajemen ikut serta memantau dan memberikan masukan atas pelaksanaan Sistem Manajemen tersebut.

7.10. Penilaian Kinerja Berbasis Risiko

7.10.1. Penilaian kinerja berbasis Risiko dilengkapi dengan *key control indicator* (KCI) dan Indikator Risiko Utama *(Key Risk Indicator/KRI)* untuk melengkapi *performance indicators* sebagai dasar penetapan kompensasi terhadap kinerja. Contoh:

a. Sasaran : Pertumbuhan penjualan
b. Objective : Penjualan Bulanan
c. KRI : Jumlah peluang pesanan bulanan
d. KCI : Persentase tenaga penjual yang telah mengikuti *training* penjualan

7.10.2. Sistem manajemen kinerja yang mencakup kinerja pengelolaan Risiko mengacu pada kebijakan sistem manajemen kinerja perusahaan.

7.11. Sistem Peringatan Dini *(Early Warning System)*

7.11.1. Sistem peringatan dini atau *early warning system* (EWS) adalah sistem yang mempunyai kemampuan untuk memberikan notifikasi peluang atau kesempatan terjadinya potensi Risiko bisnis atau deteksi dini terhadap Risiko bisnis yang berbasis Indikator Risiko Utama.

7.11.2. Sistem peringatan dini menggunakan sumber-sumber data baik internal maupun eksternal yang mencakup seluruh jenis Risiko yang dimiliki perusahaan.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.11.3. Mekanisme sistem peringatan dini memperingatkan terjadinya Risiko yang akan datang yang harus segera ditangani secara dini, sebelum dampak dari Risiko dapat mencapai tingkat kasus skenario terburuk *(worst-case scenario).*

7.11.4. Sistem peringatan dini dapat digunakan untuk memonitor parameter-parameter seperti indikator Risiko Utama, kemajuan proses mitigasi Risiko, indikator lain yang dianggap penting dan parameter lain yang dipilih oleh manajemen.

7.11.5. Tujuan dari sistem peringatan dini untuk Risiko Utama mengarah kepada pengambilan keputusan strategis yang terinformasi bagi perusahaan secara tepat guna sesuai dengan sumber daya yang tersedia.

7.11.6. Kertas Kerja sistem peringatan dini berbasis Indikator Risiko Utama terdapat pada Formulir 4.

7.12. Pengelolaan Insiden Kerugian

7.12.1. Insiden kerugian atau *loss event* adalah Risiko yang benar-benar telah terjadi yang berdampak negatif pada BAg. Termasuk dalam kategori insiden kerugian adalah kasus *near miss,* yaitu Risiko yang hampir terjadi atau yang benar-benar terjadi namun dampak negatifnya bagi BAg tidak terjadi.

7.12.2. *Loss event* harus dikaji akar permasalahan dan dampaknya sebagai bahan acuan dalam penilaian Risiko beserta mitigasinya *(lesson learned)* untuk mencegah terulangnya kejadian tersebut di waktu yang akan datang.

7.12.3. *Loss event* maupun hasil penilaian Risiko dilaporkan oleh Pemilik Risiko kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.12.4. *Database loss event* di *update* merujuk kepada waktu dan tanggal kejadian atau maksimal 1 (satu) bulan setelah terjadinya kejadian tersebut.

7.12.5. Pengelolaan *loss event* dilakukan dalam sebuah *database* di sistem informasi minimal mengenai :

a. lokasi dan waktu kejadian Risiko teridentifikasi;
b. kejadian Risiko dan rekaman kejadian Risiko;
c. kronologis kejadian Risiko;
d. dampak kejadian Risiko; dan
e. mitigasi/tindak lanjut Risiko.

7.12.6. *Loss event database* digunakan untuk dikemudian hari dianalisis dalam rangka menentukan ukuran kemungkinan, dampak dan kapasitas, toleransi dan Selera Risiko yang diharapkan.

7.12.7. Selain itu, *database* insiden kerugian digunakan untuk mengembangkan rencana mitigasi yang tepat guna di kemudian hari untuk peristiwa serupa.

7.12.8. Kertas Kerja pelaporan insiden kerugian dan daftar Risiko insiden kerugian terdapat pada Formulir 5.

7.12.9. Mekanisme Pengelolaan Insiden Kerugian ditetapkan dalam kebijakan tersendiri.

7.13. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi terhadap Risiko keuangan pada tiap proses bisnis Manajemen Risiko Terintegrasi dilakukan melalui *pairing* oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.14. Pengaturan dan alur proses bisnis utama dalam konteks Model Tiga Lini diilustrasikan pada Prosedur 4.

7.15. Adapun pelaksanaan 4EP sesuai batasan kewenangan dalam konteks Model Tiga Lini yang diterapkan pada tiap proses bisnis di atas diilustrasikan pada Gambar 11.

7.16. Proses *Cascading* dalam Manajemen Risiko Terintegrasi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.16.1. Secara bertahap dan berkelanjutan Manajemen Risiko harus diintegrasikan pada segenap proses bisnis dan operasional BAg guna memastikan Risiko korporat~~/unit~~ ditangani secara memadai, sehingga perlu dibuat langkah *cascading* dan pendelegasian wewenang.

7.16.2. Adapun beberapa langkah *cascading* tersebut diantaranya sebagai berikut:

a. Menguji rencana pelaksanaan suatu inisiatif dengan identifikasi Risiko-Risiko yang mungkin belum teridentifikasi.
b. Memastikan Risiko telah ditangani/diantisipasi oleh penanggung jawab kegiatan.
c. Membangun *risk breakdown structure* (RBS) terhadap Taksonomi Risiko yang ada untuk mengidentifikasi Risiko-Risiko operasional yang lebih bersifat teknis-transaksional dengan mengacu pada proses bisnis atau organisasi yang ada saat ini.
d. Risiko Direktorat dapat dijadikan sebagai sasaran *performance indicators* Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER di bawahnya, sebagaimana dimaksud dalam Gambar 12.

7.17. Proses Agregasi dalam Manajemen Risiko

7.17.1. Dalam rangka menganalisis nilai Risiko bagi kelompok-kelompok Risiko (kategori Risiko), Satuan Kerja Manajemen Risiko memfasilitasi Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER untuk menggunakan nilai agregat dari semua Risiko yang berada dalam satu kelompok (kategori Risiko) yang sama;

7.17.2. Tingkat Risiko dari kategori yang sama tersebut, Risiko dapat diperoleh dengan menetapkan nilai agregat dari nilai rata-rata, nilai tertinggi atau metodoloqi lain yang relevan;

7.17.3. Setiap Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dapat mengembangkan struktur kategori Risiko berdasarkan proses bisnis dan dikomunikasikan ke Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.17.4. Metodologi agregasi ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

7.18. *Road Map* Manajemen Risiko Terintegrasi

7.18.1. *Road map* penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi merupakan rencana tahapan pengembangan penerapan Manajemen Risiko yang sejalan dengan kebutuhan pertumbuhan BAg sebagai dasar bagi perencanaan pengelolaan Risiko per tahun.

7.18.2. *Road map* penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi disusun berdasarkan kerangka maturitas organisasi dalam menerapkan Manajemen Risiko (model maturitas Risiko) yang terdiri dari beberapa level perkembangan, mulai dari level terendah hingga level tertinggi.

7.18.3. Satuan Kerja Manajemen Risiko merekomendasikan model maturitas Risiko untuk kemudian dilakukan penilaian tingkat maturitas pengelolaan Risiko secara berkala yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan *road map* Manajemen Risiko Terintegrasi.

7.18.4. Satuan Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk mengkaji, menyusun, mengevaluasi dan menyempurnakan *road map* Manajemen Risiko Terintegrasi serta menyampaikan rekomendasi kepada Direksi untuk ditetapkan.

7.18.5. *Road map* Manajemen Risiko Terintegrasi dapat dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) atau dokumen tersendiri.

7.19. RASCI Matrix dalam Pengelolaan Risiko BAg

Tanggung jawab dan peran Pemangku Kepentingan dalam Manajemen Risiko Terintegrasi diilustrasikan dalam RASCI Matrix (R: *Responsible,* A: *Accountable,* S: *Support,* C: *Consulted,* I: *Informed)* pada Tabel 15 Keputusan ini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.20. Sumber Daya Pengelola Manajemen Risiko Terintegrasi

Direksi mempersiapkan sumber daya manusia yang memadai untuk pelaksanaan pengelolaan Risiko yang baik dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan telah:

7.20.1. Mengembangkan sistem penerimaan, pengembangan dan pelatihan karyawan, serta remunerasi yang mendorong pegawai untuk mengelola Risiko dengan baik.

7.20.2. Terdapat sistem yang menjamin peningkatan kompetensi dan integritas seluruh pegawai dan pejabat yang bertanggung jawab untuk mengelola Risiko perusahaan, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman *(track record),* kemampuan, serta pelatihan yang memadai di bidang Manajemen Risiko.

7.20.3. Peningkatan kompetensi dan standarisasi antara lain dengan mengikutkan pegawai dalam program sertifikasi Manajemen Risiko yang disesuaikan dengan direktori kompetensi;

7.20.4. Memiliki sistem yang memastikan bahwa untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi telah memiliki alokasi SDM dengan pengetahuan dan kompetensi yang sesuai.

7.20.5. Memastikan tersedianya pengetahuan dan sumber daya untuk pelaksanaan pengelolaan Risiko secara bersama-sama oleh seluruh pegawai di BAg.

7.20.6. Pelatihan yang memadai untuk para sumber daya manusia pengelola Manajemen Risiko Terintegrasi di setiap tingkatan BAg sesuai dengan *grand design* pembelajaran BAg.

7.21. Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi

7.21.1. Satuan Kerja Manajemen Risiko menginformasikan eksposur Risiko yang melekat pada tiap Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER yang terkait dalam bentuk laporan tertulis dan dilengkapi dengan laporan secara elektronik kepada Direksi secara berkala.

7.21.2. Aplikasi/Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi digunakan sebagai alat bantu penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan sarana kerja resmi untuk menyeragamkan dan menjaga kesinambungan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi serta meningkatkan kecepatan keandalan informasi BAg.

7.21.3. Aplikasi/Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi digunakan untuk penyusunan Kajian Risiko, Profil Risiko, pemantauan dan pelaporan Manajemen Risiko, serta pelaporan *loss event* oleh Pemilik Risiko maupun aktivitas Manajemen Risiko lainnya dilakukan melalui aplikasi/sistem tersebut.

7.21.4. Sistem pengendalian internal perlu didukung dengan sistem informasi manajemen yang terintegrasi dan dapat menjamin bahwa seluruh paparan diukur secara akurat, informatif, dan tepat waktu.

7.21.5. Aplikasi/Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi disiapkan secara bertahap oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.21.6. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

7.22. Penilaian Tingkat Kematangan Manajemen Risiko Terintegrasi

7.22.1. Tingkat pemahaman, komitmen, dan penerapan manajemen Risiko terintegrasi di lingkungan BAg dinilai melalui tingkat kematangan Manajemen Risiko *(risk management maturity)* yang untuk selanjutnya disebut dengan *risk maturity.*

7.22.2. Penilaian *risk maturity* BAg dilakukan satu tahun minimal satu kali melalui penilaian *risk maturity.*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.22.3. Penilaian *risk maturity* dimaksudkan untuk:
   a. Mendapatkan gambaran tingkat kematangan saat ini, dan membandingkan *(gap analysis)* dengan *road map* Manajemen Risiko Terintegrasi;
   b. Menjadi *pijakan* dalam penyusunan strategi dan langkah-langkah perbaikan proses Manajemen Risiko Terintegrasi guna meningkatkan nilai tambah bagi BAg; dan
   c. Mengukur pencapaian target *performance indicators* BAg.

7.22.4. Klasifikasi tingkat *risk maturity* BAg ditetapkan terdiri dari 5 (lima) peringkat dengan kriteria umum, mulai dari peringkat terendah sampai dengan yang tertinggi sebagai berikut:
   a. Level 1 *(Initial)*
      Bersifat *ad hoc,* infrastruktur belum ada, dan tergantung inisiatif pada personil.
   b. Level 2 *(Repeatable)*
      Kebijakan sudah ada dan proses sudah berulang, namun masih tergantung pada personil.
   c. Level 3 *(Defined)*
      Kebijakan, standar, proses telah ditetapkan dan terlembagakan, sudah ada keseragaman/keselarasan proses, metodologi telah dimulai.
   d. Level 4 *(Managed)*
      Risiko dan permasalahan telah dikelola secara kuantitatif, sistem dan metodologi diterapkan, serta agregasi pada *enterprise wide.*
   e. Level 5 *(Optimizing)*
      Pengelolaan Risiko menjadi keunggulan kompetitif BAg, penekanan pada mengambil dan mengeksploitasi peluang.

7.22.5. Untuk kebutuhan internal, Anak Perusahaan dapat menetapkan sendiri metode penilaian *risk maturity,* namun untuk kepentingan penilaian kinerja, penilaian *risk maturity* Anak Perusahaan menggunakan metode penilaian *risk maturity* BAg.

7.22.6. Target dan mekanisme penilaian *risk maturity ditetapkan* melalui ketentuan tersendiri.

7.23. Penilaian Keberhasilan Pengelolaan Risiko Perusahaan

7.23.1. Penilaian keberhasilan pengelolaan Risiko Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER menggunakan *risk management index* (RMI).

7.23.2. *Risk management index* merupakan suatu ukuran dalam persentase (%) yang menyatakan tingkat keberhasilan pengelolaan Risiko Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

7.23.3. Indikator *risk management index* terdiri dari:
   a. perubahan tingkat Risiko;
   b. dampak keuangan (*financial impact*);
   c. penyelesaian mitigasi (*mitigation completeness*);
   d. biaya Mitigasi (*mitigation cost*);
   e. efektivitas biaya mitigasi (*mitigation cost effectiveness*);
   f. tingkat kedisiplinan pelaksanaan mitigasi (*actual plan implementation*); dan
   g. pencapaian Indikator Risiko Utama.

7.23.4. Penilaian keberhasilan pengelolaan Risiko Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER dilakukan berkala (triwulan) oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko dan hanya memperhitungkan Risiko yang disetujui oleh *Risk Leader* masing-masing Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

7.23.5. Mekanisme dan parameter penilaian *risk management index* ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

7.24. Penilaian Profil Risiko Terintegrasi

7.24.1. Penilaian Profil Risiko mencakup penilaian agregat Risiko residu *(residual risk)* dan kualitas penerapan Manajemen Risiko dalam aktivitas operasional BAg.

7.24.2. Kualitas penerapan Manajemen Risiko menunjukkan gambaran komprehensif sejauh mana organisasi memiliki kemampuan terpadu dalam mengendalikan Risiko yang pada dasarnya merupakan gambaran *risk maturity* BAg.

7.24.3. Penilaian Profil Risiko terintegrasi dilakukan berkala (minimal bulanan) oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

7.24.4. Mekanisme dan parameter penilaian Profil Risiko terintegrasi ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

7.25. Pengembangan Budaya Risiko *(Risk Culture)*

7.25.1. Dalam rangka pengembangan budaya Risiko, BAg akan mengembangkan kamus kompetensi budaya Risiko dan mekanisme pengukurannya yang akan ditetapkan melalui ketentuan tersendiri.

7.25.2. Kamus kompetensi budaya Risiko tersebut menjadi salah satu faktor dalam pengukuran pencapaian kinerja individu pegawai.

7.25.3. Strategi Manajemen Risiko beserta sistem, prosedur, dan implementasinya akan ditinjau dan diperbarui setiap triwulan secara komprehensif dan selalu dalam kondisi terkini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB VIII

MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN MELALUI *FOUR-EYES PRINCIPLE* (4EP)

8.1. Dalam rangka meningkatkan *check and balance* dalam pengambilan keputusan, maka mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat strategis/kritikal harus melalui mekanisme 4EP untuk memastikan diterapkannya prinsip kehati-hatian dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan/rancangan keputusan.

8.2. Prinsip Pengambilan Keputusan melalui 4EP

8.2.1. Pengambilan keputusan atas Proses Bisnis Strategis/Kritikal harus melalui mekanisme 4EP.

8.2.2. Ketentuan mengenai Proses Bisnis Strategis/Kritikal dan pengambilan keputusan atas usulan yang sifatnya mendesak akan diatur melalui ketentuan tersendiri.

8.2.3. Pengambilan keputusan atas usulan investasi pengembangan dan pengelolaan ketenagalistrikan, baik terkait maupun tidak terkait dengan Proses Bisnis Strategis/Kritikal, diatur secara khusus melalui ketentuan tersendiri dengan tetap memperhatikan prinsip 4EP.

8.2.4. Kegiatan dan rancangan keputusan yang melalui mekanisme 4EP harus dilengkapi Kajian Risiko, kajian kelayakan proyek, dan kajian lain yang diperlukan.

8.2.5. Pemrakarsa *(Maker)* menyajikan data dan informasi yang telah diyakini keabsahan, kebenaran dan keakuratannya termasuk dan tidak terbatas pada melakukan peninjauan ke lokasi proyek/usulan.

8.2.6. Pengulas *(Checker/Reviewer)* memberikan rekomendasi layak atau tidaknya (*GO/NO GO*) usulan.

8.2.7. Dalam pengambilan keputusan dengan mekanisme 4EP harus memperhatikan prinsip-prinsip pengambilan keputusan yang baik *(business judgement rules),* antara lain:

8.2.7.1. *Duty of Loyalty* Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung (tidak ada konflik kepentingan).

8.2.7.2. *Duty of Care:* Patuh terhadap standar kehati-hatian dan tidak ceroboh dalam melaksanakan tugasnya termasuk memperhatikan ketentuan mengenai limit batasan kewenangan.

8.2.7.3. *Duty of Candor.* Terus terang dan jujur dalam mengungkapkan seluruh informasi materiil yang berkenaan dengan tugasnya.

8.2.7.4. *Good Faith:* Menjalankan tugas dengan itikad baik.

8.2.8. Satuan Kerja Manajemen Risiko dapat memutuskan bahwa Usulan tertentu tidak harus melalui mekanisme 4EP, kecuali Usulan yang:

8.2.8.1. memiliki implikasi hukum yang mengikat;

8.2.8.2. merupakan penugasan Pemerintah atau PMN; atau

8.2.8.3. memiliki dampak kritikal dan strategis pada kinerja BAg.

8.2.9. Batas kewenangan pengambilan keputusan dalam mekanisme 4EP mengacu pada Tata Laksana Direksi dan Komisaris *(Board Manual),* ketentuan mengenai batasan kewenangan, serta ketentuan lain yang terkait.

8.3. Tugas dan Tanggung Jawab Para Pihak dalam Pengambilan Keputusan 4EP

8.3.1. Pemrakarsa *(Maker)*

8.3.1.1. Kajian Risiko disusun oleh Pemilik Risiko atau Pemrakarsa *(Maker)* rencana kegiatan/keputusan, serta dievaluasi oleh Pengulas.

8.3.1.2. Pemrakarsa *(Maker)* bertanggung jawab terhadap keabsahan, kebenaran, dan keakuratan data dan informasi yang disampaikan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

dalam usulan, termasuk dalam Kajian Risiko dan kajian kelayakan lain yang menyertai.

8.3.1.3. Apabila rencana kegiatan/keputusan yang dikaji Risikonya terkait dengan pihak lainnya; maka Pemrakarsa harus melibatkan pihak lain tersebut dalam proses penyusunan, sehingga mendapatkan hasil Kajian Risiko yang relevan dan komprehensif.

8.3.1.4. Pemrakarsa *(Maker)* dapat berperan sebagai Pengulas *(Checker/Reviewer)* dari Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER terhadap rencana kegiatan/keputusan.

8.3.2. Pengulas *(Checker/Reviewer)*

8.3.2.1. Pengulas *(Checker/Reviewer)* berhak untuk menguji dan memastikan bahwa seluruh data dan informasi yang disampaikan Pemrakarsa *(Maker)* telah diyakini keabsahan, kebenaran dan keakuratannya.

8.3.2.2. Pengulas *(Checker/Reviewer)* bertanggung jawab penuh dalam memberikan rekomendasi layak atau tidaknya (*GO/NO GO*) usulan.

8.3.2.3. Pengulas *(Checker/Reviewer)* dari GRC bertanggung jawab dalam memberikan kajian dan rekomendasi terhadap usulan sesuai dengan fungsi Satuan Kerja masing-masing pada GRC.

8.3.2.4. Pengulas *(Checker/Reviewer)* dari *Risk Unit* (RU) bertanggung jawab dalam memastikan Kajian Risiko disusun sesuai dengan ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku.

8.3.2.5. Pengulas *(Checker/Reviewer)* dapat memberikan rekomendasi perbaikan terhadap Kajian Risiko dan kajian kelayakan lainnya.

8.3.2.6. Pengulas *(Checker/Reviewer)* berhak meminta Pemrakarsa *(Maker)* untuk melengkapi dokumen/kajian tertentu dalam rangka memastikan proses analisa dilakukan secara komprehensif dan dengan prinsip kehati-hatian.

8.3.2.7. Pejabat yang berperan sebagai Pengulas *(Checker/Reviewer)* dapat berasal dari Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER Pemrakarsa *(Maker)* atau Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER lain yang terkait dengan kegiatan/proyek yang diusulkan.

8.3.2.8. Satuan Kerja Manajemen Risiko dapat menunjuk Pengulas *(Checker/Reviewer)* dari Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER sesuai kebutuhan.

8.3.2.9. Pejabat yang sudah ditunjuk oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko sebagaimana angka 8.3.2.7 di atas harus menjalankan perannya.

8.3.3. Pengambil Keputusan *(Approver)*

8.3.3.1. Pengambil Keputusan *(Approver)* berhak untuk menguji dan memastikan bahwa seluruh dokumen dan kajian yang diusulkan sudah memenuhi ketentuan.

8.3.3.2. Pengambil Keputusan *(Approver)* memiliki wewenang dan bertanggung jawab atas keputusan akhir (*GO/NO GO*) atas kegiatan/rancangan keputusan yang diusulkan sebelum ditandatangani oleh Penanda Tangan *(Signer).*

8.3.4. Penanda Tangan (*Signer*) Produk Keputusan

Pejabat yang bertindak sebagai Penanda Tangan *(Signer)* produk keputusan adalah Pengambil Keputusan *(Approver)* dari Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER.

8.3.5. Pejabat yang bertindak sebagai Pemrakarsa *(Maker),* Pengulas *(Checker/Reviewer),* dan Pengambil Keputusan *(Approver)* mengacu pada Tabel 14 Keputusan ini, namun untuk kegiatan tertentu dapat ditetapkan tersendiri.

8.4. Persyaratan Usulan dan Penyusunan Kajian Risiko

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

8.4.1. Setiap usulan dari Pemrakarsa *(Maker)* harus dilengkapi dengan kajian Risiko, studi kelayakan *(feasibility study/FS)* atau kajian kelayakan proyek (KKP) yang setidaknya terdiri dari kajian kelayakan operasi (KKO) dan kajian kelayakan finansial/ekonomi (KKF/KKE), dan bila diperlukan kajian kelayakan lingkungan, kajian kelayakan pendanaan, kajian kelayakan hukum, serta dokumen pendukung lainnya.

8.4.2. Kajian dan dokumen yang harus dilengkapi oleh Pemrakarsa *(Maker)* dapat mengacu pada ketentuan yang berlaku dan/atau ditentukan oleh Pengulas *(Checker/Reviewer)* dan Pengambil Keputusan *(Approver).*

8.4.3. Kajian Risiko disusun dengan menggunakan kertas kerja yang ditetapkan pada ketentuan terkait Manajemen Risiko serta menggunakan Tingkat Risiko dan Toleransi Risiko yang telah ditetapkan sesuai struktur organisasi Pengambil Keputusan *(Approver).*

8.4.4. Lembar kerja mengacu pada Lampiran V.

8.5. Mekanisme Pengambilan Keputusan 4EP

8.5.1. Pemrakarsa *(Maker)* mengirimkan surat/nota dinas permohonan ulasan Kajian Risiko dan dokumen pendukung kepada Pengulas (*Checker/Reviewer*) dengan melampirkan persyaratan penyusunan Kajian Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 8.4.1.

8.5.2. Usulan yang berupa persetujuan kebijakan (regulasi) dilakukan evaluasi harmonisasi kebijakan oleh Bidang Hukum dan *Compliance* sebagaimana dijelaskan pada Prosedur 5 angka 2.

8.5.3. Usulan yang berupa persetujuan non regulasi, baik yang sifatnya Usulan Transaksional maupun Usulan Non Transaksional, mengacu pada Prosedur 5 angka 1.

8.5.4. Pengulas *(Checker/Reviewer)* akan melakukan verifikasi dokumen persyaratan usulan pengambilan keputusan, dengan uraian sebagai berikut:

a. Jika terdapat kekurangan dalam dokumen persyaratan usulan pengambilan keputusan, Pengulas *(Checker/Reviewer)* mengirimkan surat/nota dinas kepada Pemrakarsa *(Maker)* untuk melengkapi dan/atau memperbaiki dokumen yang dimaksud sesuai Formulir 6.

b. Jika dokumen persyaratan usulan pengambilan keputusan sudah lengkap dan sesuai, Pengulas *(Checker/Reviewer)* akan mengirimkan surat/nota dinas berisikan konfirmasi dan undangan kepada Pemrakarsa *(Maker)* untuk memaparkan sasaran dan konteks kegiatan/keputusan yang akan diulas.

c. Pengulas menggunakan metodologi dan parameter penilaian dalam rangka pengambilan keputusan yang ditetapkan dalam ketentuan tersendiri.

8.5.5. Dalam hal Pemrakarsa *(Maker)* adalah pejabat yang juga merupakan Satuan Kerja Manajemen Risiko, maka yang bertindak sebagai Pengulas *(Checker/Reviewer)* adalah Satuan Pengawasan Intern (SPI).

8.5.6. Pemrakarsa *(Maker)* memaparkan sasaran dan konteks rancangan kegiatan/keputusan kepada Pengulas *(Checker/Reviewer).*

8.5.7. Dalam hal Pemrakarsa *(Maker)* tidak dapat langsung memaparkan sasaran dan konteks rancangan kegiatan/keputusan kepada Pengulas *(Checker/Reviewer),* maka Pemrakarsa *(Maker)* dapat mewakilkan kepada pejabat 1 (satu) tingkat di bawahnya yang benar-benar paham terhadap konteks kegiatan/keputusan yang akan dikaji.

8.5.8. Maker mengundang Pengulas *(Checker/Reviewer)* dan pihak-pihak yang terkait untuk melakukan pembahasan usulan yang dapat dilakukan lebih dari 1 (satu) kali sesuai kebutuhan.

8.5.9. Pengulas *(Checker/Reviewer)* melakukan ulasan rancangan kegiatan/keputusan serta memberikan rekomendasi dan menerbitkan nota analisa sesuai Formulir 7.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

8.5.10. Pengambil Keputusan *(Approver)* melakukan evaluasi berdasarkan nota analisa dan dokumen pendukung usulan dengan uraian sebagai berikut:
   a. Jika memerlukan revisi dalam nota analisa dan dokumen persyaratan usulan, Pengambil Keputusan *(Approver)* akan mengirimkan nota evaluasi kepada Pemrakarsa *(Maker),* Pengulas *(Checker/Reviewer) Risk Taking Unit* (RTU), dan Satuan Kerja Manajemen Risiko sesuai Formulir 8.
   b. Jika nota analisa dan dokurnen persyaratan usulan rancangan keputusan dianggap sudah mencukupi, Pengambil Keputusan *(Approver)* menerbitkan nota persetujuan untuk disahkan oleh Penanda Tangan *(Signer)* sesuai Formulir 9.

8.5.11. Penanda Tangan *(Signer)* mengesahkan dokumen produk keputusan berdasarkan nota persetujuan dari Pengambil Keputusan *(Approver).*

8.5.12. Pemrakarsa *(Maker)* bertanggung jawab untuk menyampaikan Rencana Perlakuan Risiko (RPR) kepada pihak-pihak terkait.

8.5.13. Pemrakarsa *(Maker)* bertanggung jawab untuk memonitor pelaksanaan RPR, serta melaporkan progres pengendalian/perlakuan Risiko kepada Pengambil Keputusan *(Approver)* dan ditembuskan kepada Pengulas *(Checker/Reviewer).*

8.5.14. Alur Penyusunan Rancangan Kegiatan/Keputusan adalah sebagaimana tercantum dalam Prosedur 5 Keputusan ini.

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

BAB IX

PENERAPAN *GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE* (GRC)
DI LINGKUNGAN BAg

9.1. Untuk memenuhi prinsip kehati-hatian, maka dalam pengambilan Keputusan di lingkungan BAg dilaksanakan berdasarkan *Governance, Risk Management and Compliance* (GRC).

9.2. Tugas dan tanggung jawab serta mekanisme dalam penerapan GRC Korporat mengacu pada ketentuan terkait Penerapan *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) yang berlaku lingkungan BAg.

9.3. Mekanisme GRC dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan BAg di tingkat Cabang dan Anak Perusahaan akan diatur melalui ketentuan tersendiri.

DIREKTUR UTAMA,

RULY FIRMANSYAH

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

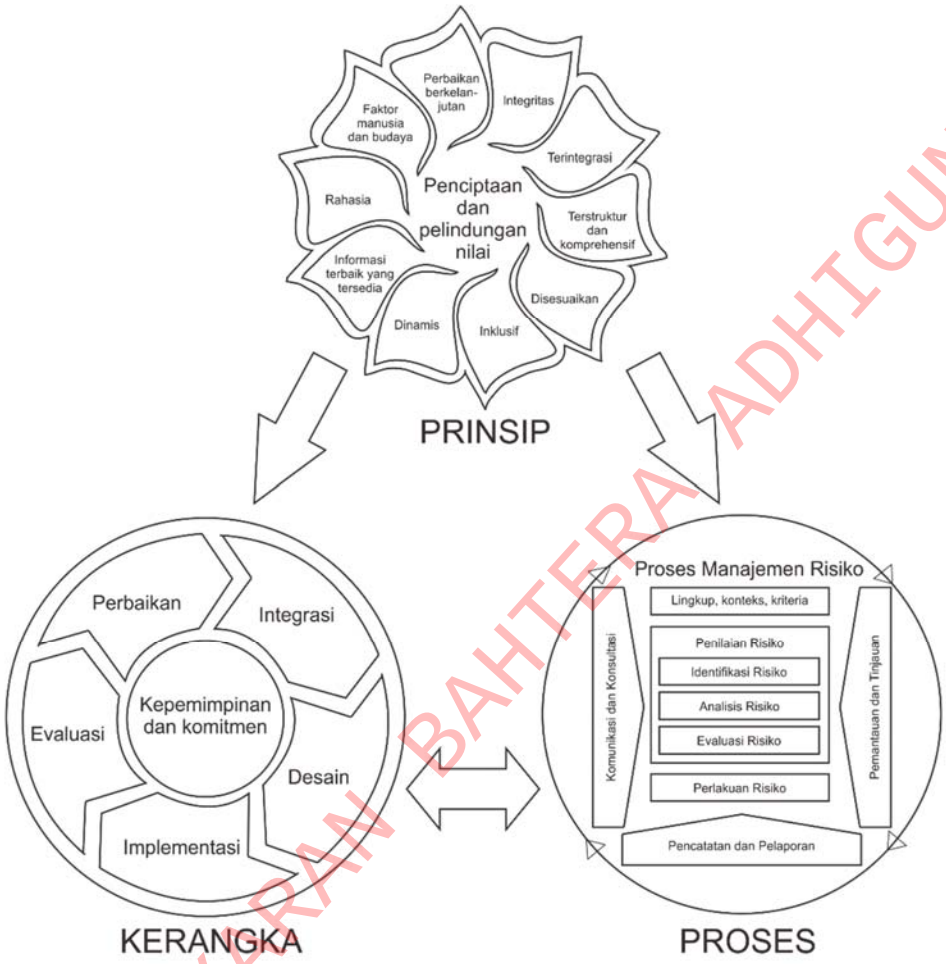
LAMPIRAN II
KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR :
TANGGAL:

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 – Arsitektur Manajemen Risiko BAg 49
Gambar 2 - Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi BAg 50
Gambar 3 - Kerangka Kerja Model Tiga Lini (*Three-Lines Model*) *BAg* 51
Gambar 4 - Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi* 52
Gambar 5 - Matriks Risiko disertai Kuadran Tingkat Risiko dan Selera Risiko 53
Gambar 6 - Matriks Risiko disertai disertai Warna untuk masing-masing Tingkat Risiko.. 53
Gambar 7 - Matriks Risiko disertai Penentuan Prioritas Risiko 54
Gambar 8 - Hierarki Kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko 54
Gambar 9 - Penilaian Risiko 55
Gambar 10 - Perbaikan Proses Bisnis Berbasis Manajemen Risiko 55
Gambar 11 - Pelaksanaan 4EP sesuai Mekanisme Pendelegasian Wewenang dalam Konteks Model Tiga Lini 56
Gambar 12 - Ilustrasi Risiko dan Sasaran Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER 57

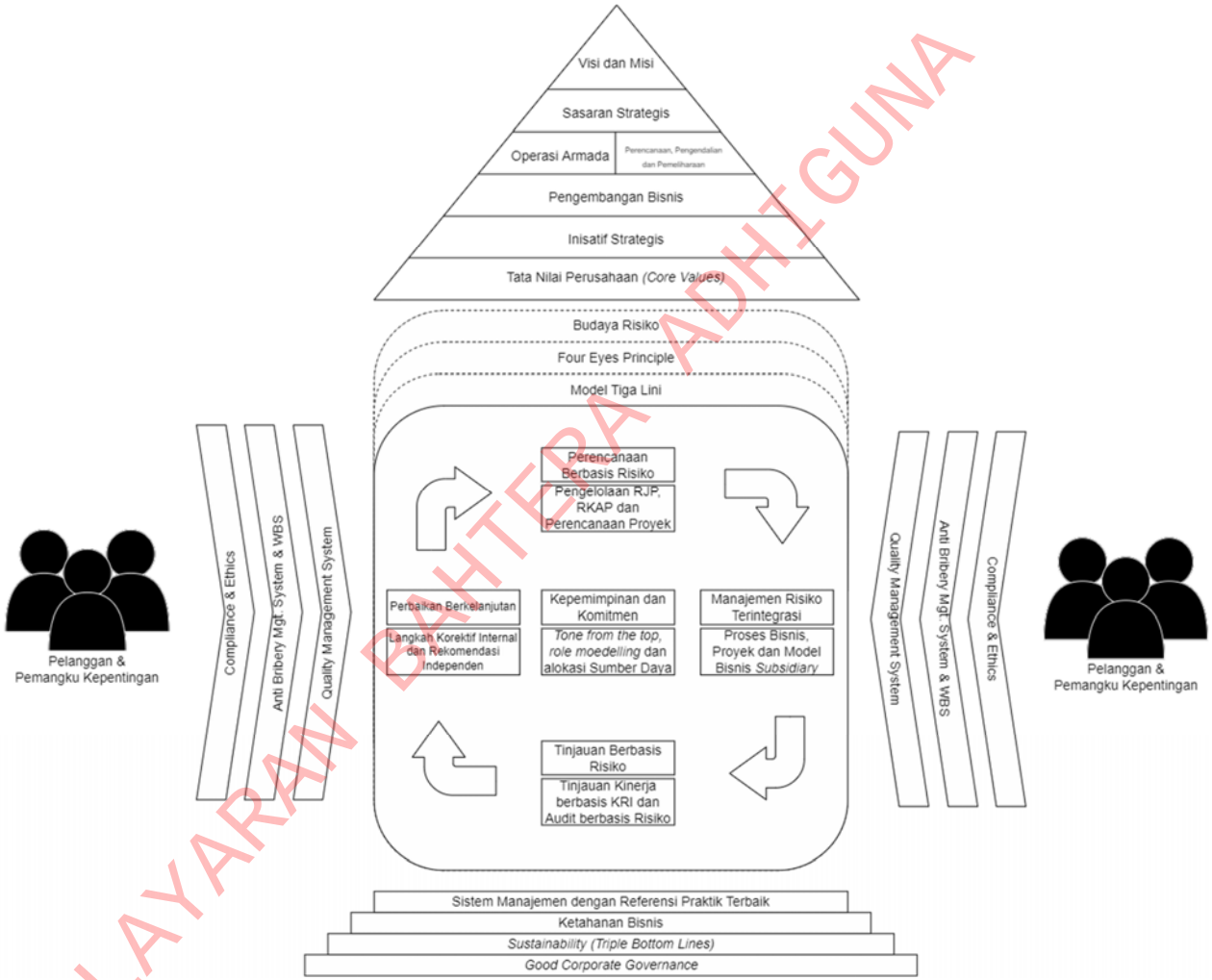
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 1 – Arsitektur Manajemen Risiko BAg



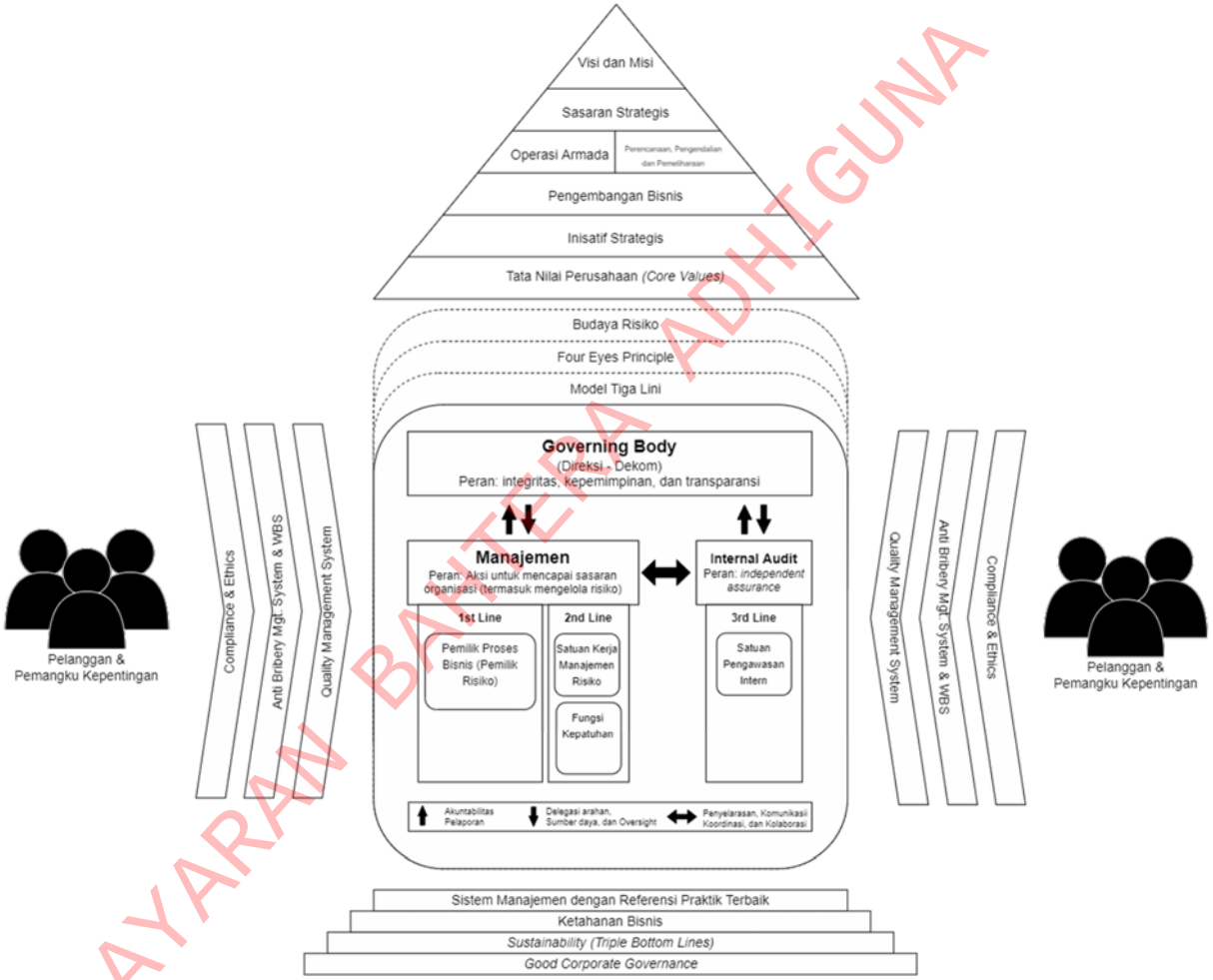
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 2 - Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi BAg



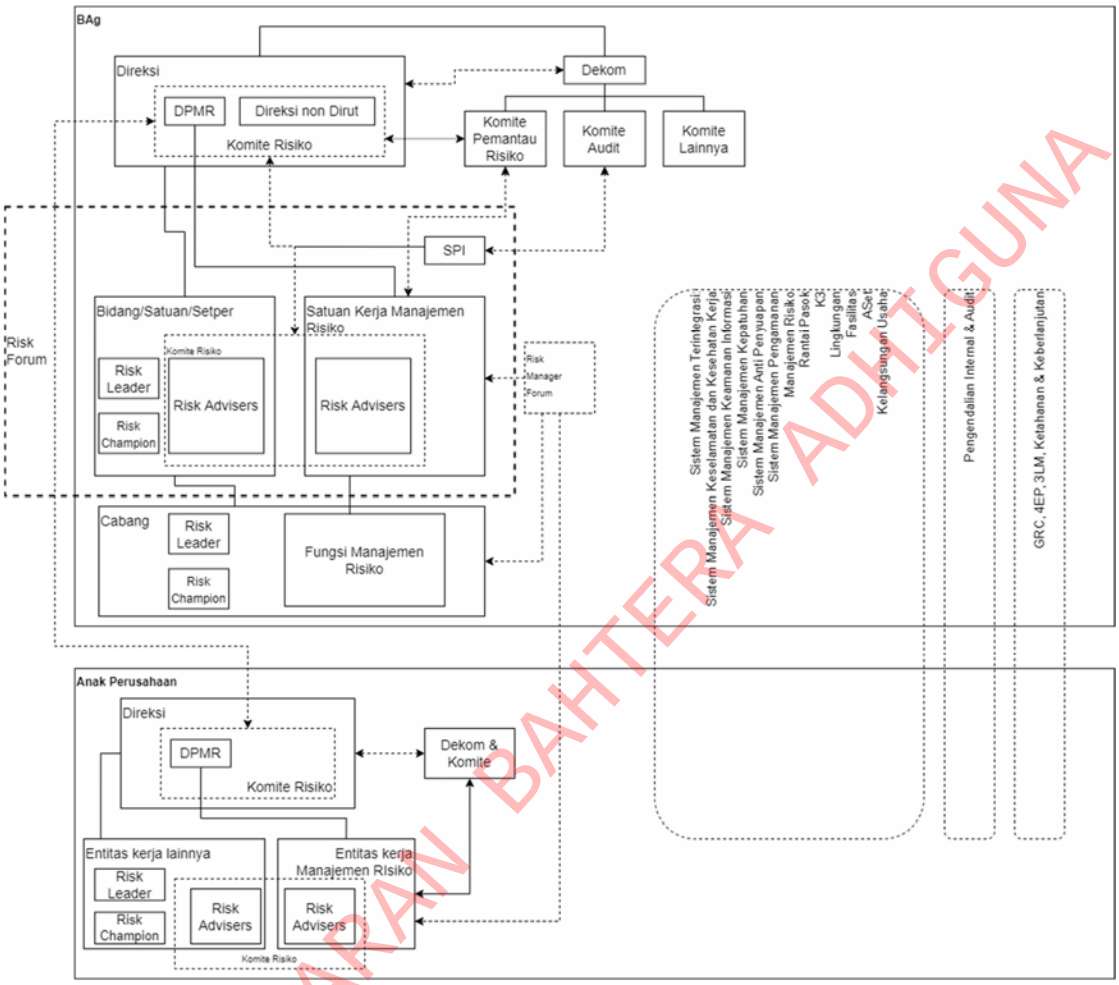
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 3 - Kerangka Kerja Model Tiga Lini (*Three-Lines Model*) *BAg*



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 4 - Struktur Tata Kelola Risiko Terintegrasi*



*Ilustrasi Komite Risiko pada gambar ini hanya contoh posisi komite-komite Risiko apabila pengambilan keputusan dilakukan oleh Direksi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 5 - Matriks Risiko disertai Kuadran Tingkat Risiko dan Selera Risiko

Batas Selera Risiko

TINGKAT KEMUNGKINAN							
	Sangat Besar	E	Moderat E.1	Moderat E.2	Tinggi E.3	Sangat Tinggi E.4	Ekstrem E.5
	Besar	D	Rendah D.1	Moderat D.2	Tinggi D.3	Sangat Tinggi D.4	Ekstrem D.5
	Sedang	C	Rendah C.1	Moderat C.2	Tinggi C.3	Tinggi C.4	Sangat Tinggi C.5
	Kecil	B	Rendah B.1	Rendah B.2	Moderat B.3	Tinggi B.4	Sangat Tinggi B.5
	Sangat Kecil	A	Rendah A.1	Rendah A.2	Moderat A.3	Tinggi A.4	Tinggi A.5
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Medium	Signifikan	Sangat Signifikan
			TINGKAT DAMPAK				

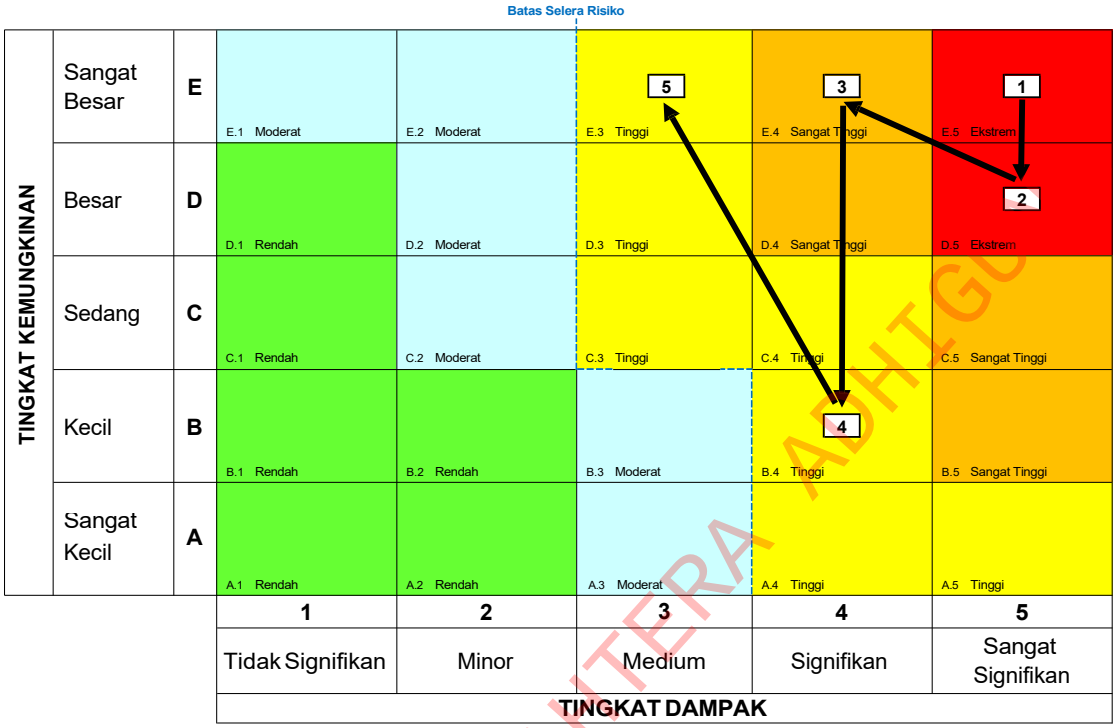
Gambar 6 - Matriks Risiko disertai disertai Warna untuk masing-masing Tingkat Risiko

Batas Selera Risiko

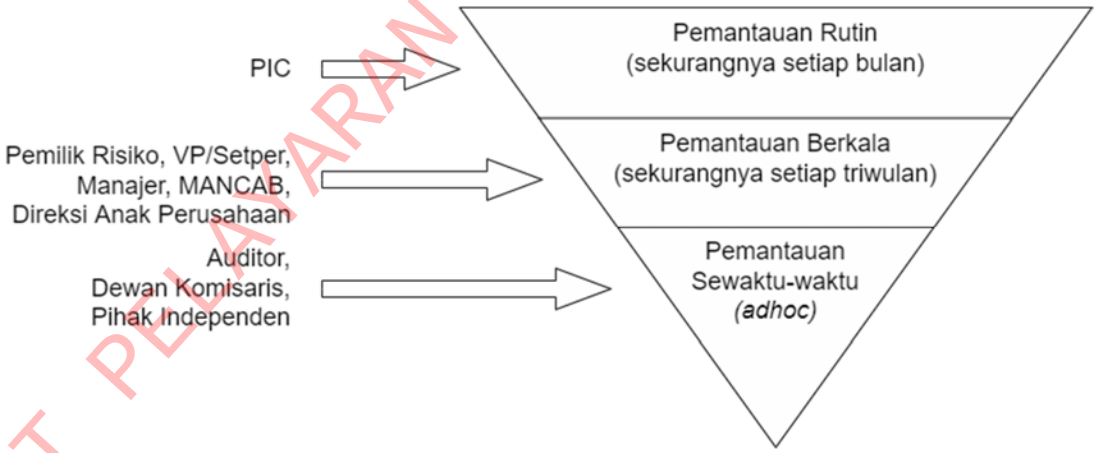
TINGKAT KEMUNGKINAN							
	Sangat Besar	E	Biru Muda E.1 Moderat	Biru Muda E.2 Moderat	Kuning E.3 Tinggi	Jingga E.4 Sangat Tinggi	Merah Tua E.5 Ekstrem
	Besar	D	Hijau Muda D.1 Rendah	Biru Muda D.2 Moderat	Kuning D.3 Tinggi	Jingga D.4 Sangat Tinggi	Merah Tua D.5 Ekstrem
	Sedang	C	Hijau Muda C.1 Rendah	Biru Muda C.2 Moderat	Kuning C.3 Tinggi	Kuning C.4 Tinggi	Jingga C.5 Sangat Tinggi
	Kecil	B	Hijau Muda B.1 Rendah	Hijau Muda B.2 Rendah	Biru Muda B.3 Moderat	Kuning B.4 Tinggi	Jingga B.5 Sangat Tinggi
	Sangat Kecil	A	Hijau Muda A.1 Rendah	Hijau Muda A.2 Rendah	Biru Muda A.3 Moderat	Kuning A.4 Tinggi	Kuning A.5 Tinggi
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Medium	Signifikan	Sangat Signifikan
			TINGKAT DAMPAK				

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 7 - Matriks Risiko disertai Penentuan Prioritas Risiko



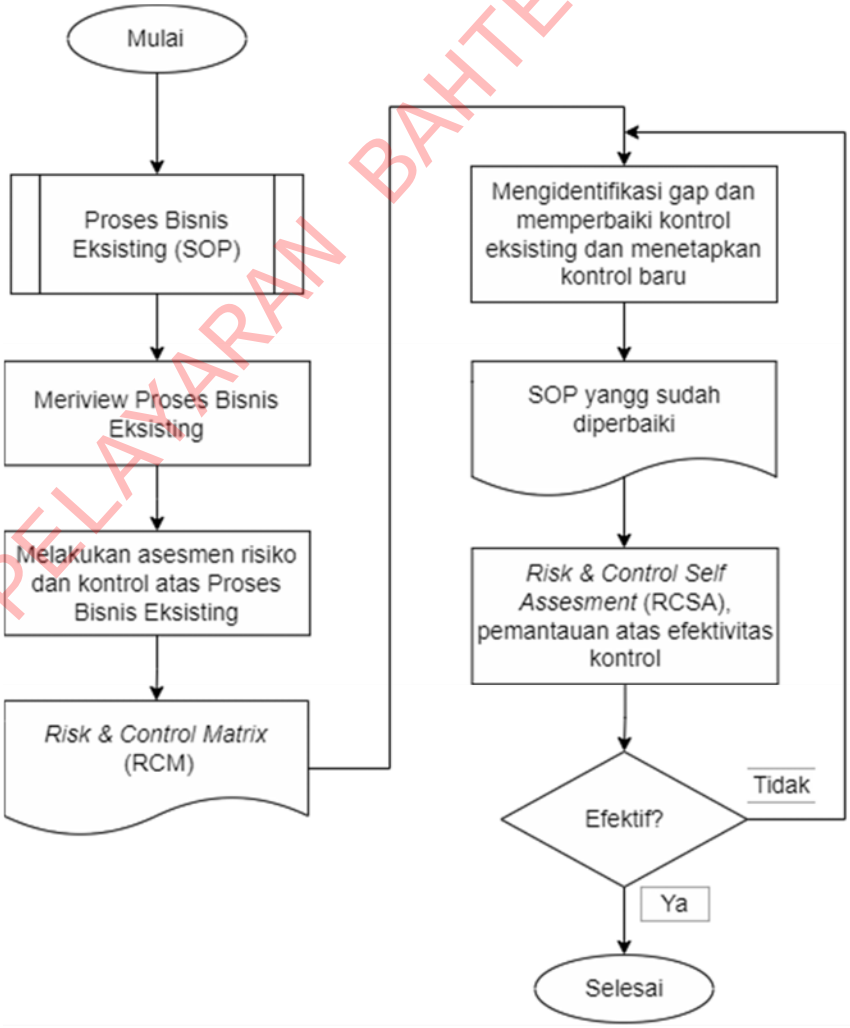
Gambar 8 - Hierarki Kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 9 - Penilaian Risiko

Gambar 10 - Perbaikan Proses Bisnis Berbasis Manajemen Risiko



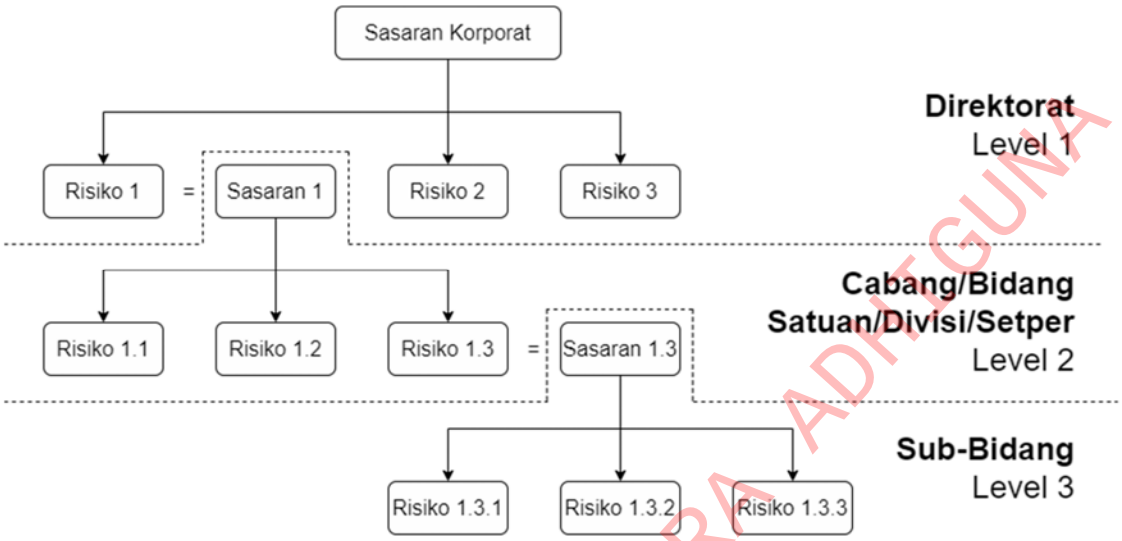
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Gambar 11 - Pelaksanaan 4EP sesuai Mekanisme Pendelegasian Wewenang dalam Konteks Model Tiga Lini

LINI 1						LINI 2		LINI 3
Maker	***Checker***		***Approval****		***Signer****	***Reviewer****		***Auditor***
	Bisnis Unit	*Risk* Unit	Bisnis Unit	*Risk* Unit		Bisnis Unit	*Risk* Unit	
Risk Leader Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper	*Risk Adviser* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper terkait	*Risk Adviser* Satuan Kerja Manajemen Risiko	Rapat Direksi*	DPMR	DIRUT	*Risk Adviser* Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper terkait	*Risk Adviser* Satuan Kerja Manajemen Risiko	Satuan Pengawasan Intern (SPI)
			Komite yang terdiri dari beberapa Direktur*	DPMR	DIRU / minimal 2 orang anggota komite			
			DIREKTUR	DPMR	DIREKTUR			
Risk Leader Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Adviser* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)		*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Leader* Satuan Kerja Manajemen Risiko	*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Adviser* Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper terkait		
Risk Leader Cabang	*Risk Adviser* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper		*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper	*Risk Leader* Satuan Kerja Manajemen Risiko	*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper	*Risk Adviser* Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper		
Risk Champion Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Adviser* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)		*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Leader* Satuan Kerja Manajemen Risiko	*Risk Leader* Bidang/Satuan/ Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)	*Risk Adviser* Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper (pemilik proses bisnis)		
Risk Champion Cabang (pemilik proses bisnis)	*Risk Adviser* Cabang		*Risk Leader* Cabang	*Risk Leader* Satuan Kerja Manajemen Risiko	*Risk Leader* Cabang	*Risk Adviser* Cabang		

PT PELAYARAN TEMPURA ADHIGUNA

Gambar 12 - Ilustrasi Risiko dan Sasaran Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER



DIREKTUR UTAMA,

RULY FIRMANSYAH

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR :
TANGGAL:

DAFTAR TABEL

Tabel 1 - Penjabat yang Berperan sebagai Risk Leader, Risk Champion, Risk Officer, dan Risk Adviser 59
Tabel 2 - Kriteria Kemungkinan-Kejadian Risiko 59
Tabel 3 - Kriteria Dampak Risiko 60
Tabel 4 - Acuan Penyusunan Kriteria Dampak untuk Cabang dan Anak Perusahaan 63
Tabel 5 - Contoh Kriteria Sasaran SMART 63
Tabel 6 - Kertas Kerja Pengukuran Efektivitas Kontrol 63
Tabel 7 - Penjelasan Skor Pengukuran Kontrol 64
Tabel 8 - Identifikasi dan Memahami Pemangku Kepentingan dengan Prinsip RASCI 65
Tabel 9 - Contoh Pelaksana Komunikasi dan Konsultasi 65
Tabel 10 - Tahap dan Isu Peninjauan Manajemen Risiko 65
Tabel 11 - Referensi Panduan Proses Identifikasi, Perlakuan, dan Pelaporan Risiko pada masing-masing Proses Bisnis 67
Tabel 12 - Teknik/Metodologi Asesmen Risiko 69
Tabel 13 - Jenis Laporan Manajemen Risiko 71
Tabel 14 - Pejabat yang Bertindak Sebagai Pemrakarsa, Pengulas, dan Pengambil Keputusan 73
Tabel 15 - Pemetaan Tanggung Jawab dan Peran dalam Manajemen Risiko Terintegrasi melalui Matriks RASCI 75

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 1 - Penjabat yang Berperan sebagai *Risk Leader, Risk Champion, Risk Officer,* dan *Risk Adviser*

No	Tingkatan	Struktur Tata Kelola Risiko	Pejabat yang Memiliki Peran	Contoh Sebutan Jabatan
1	Bidang/Satuan/ Divisi/SETPER	*Risk Leader*	Pimpinan Bidang/Satuan/ Divisi/SEKPER	VP/Kepala Satuan/ SEKPER atau setara
		Risk Champion	Pejabat tingkat 1 di bawah Pimpinan Satuan/Divisi/SETPER	Manajer atau setara
		Risk Officer	Fungsional atau struktural yang ditunjuk oleh *Risk Leader,* paling tinggi 2 tingkat di bawah Pimpinan Bidang/Satuan/Divisi/SEKPER	Fungsional yang ditunjuk oleh *Risk Leader* sampai dengan Asisten Manajer
		Risk Adviser	Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko atau SETPER maupun Bidang/Satuan lain serta pejabat 1 tingkat di bawahnya, dalam fungsinya sebagai lini 2 dan/atau *Checker/Reviewer*	VP/Kepala Satuan/ SEKPER setara pada Satuan Kerja Manajemen Risiko atau SETPER mau pun Bidang/Satuan/Divisi lain dalam fungsinya sebagai lini 2 dan/atau *Checker/Review*
2	Cabang	*Risk Leader*	Pimpinan Cabang	Manajer Cabang atau setara
		Risk Champion	Pejabat tingkat 1 di bawah Pimpinan Cabang	Asisten Manajer atau setara
		Risk Officer	Fungsional atau struktural yang ditunjuk oleh *Risk Leader,* paling tinggi 2 tingkat di bawah Pimpinan Cabang	Fungsional yang ditunjuk oleh *Risk Leader*

Tabel 2 - Kriteria Kemungkinan-Kejadian Risiko

***Risk* Parameter** / **Tingkat/ Kemungkinan**		**Probabilitas**	**Deskripsi Kualitatif**
E	**Sangat Besar**	> 80% - 100%	Hampir dapat dipastikan akan terjadi
D	**Besar**	> 60% - 80%	Kemungkinan besar akan terjadi
C	**Sedang**	> 40% - 60%	Kemungkinan sama antara akan terjadi dan tidak terjadi.
B	**Kecil**	> 20% - 40%	Kemungkinan kecil akan terjadi
A	**Sangat Kecil**	< 20%	Hampir dapat dipastikan tidak akan terjadi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 3 - Kriteria Dampak Risiko

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
1	**KEPEMIMPINAN :**					
	a. SDM	Keluhan pegawai secara individu	Ketidakpuasan sekelompok pegawai	Protes pegawai yang disampaikan secara formal	Demo pegawai dengan pemogokan terbatas atau membuat petisi / mosi tidak percaya	Terjadi mogok kerja dalam skala luas
	b. Insiden	Insiden memerlukan penanganan oleh atasan langsung.	Insiden memerlukan penanganan oleh pihak manajemen (internal)	Insiden memerlukan penyelidikan oleh pihak independen (eksternal)	Insiden membutuhkan penjelasan ke pihak berwajib/ Pemerintah	Insiden menimbulkan permasalahan/ tuntutan hukum.
	c. Citra / Reputasi	Dampak tidak berarti, tidak menimbulkan gangguan operasional permanen.	Dampak minimum berupa komplain atau ketidakpuasan, tidak mengganggu operasional bisnis.	Komplain, ketidakpuasan, demonstrasi dan sorotan media memicu tanggapan *stakeholder*, operasional bisnis terganggu.	Sorotan media yang luas di daerah, memicu tanggapan pemerintah, operasional bisnis terhenti beberapa saat, diperlukan penanganan segera.	Sorotan secara nasional, dibutuhkan kebijakan khusus pemerintah, ancaman terhadap bisnis jangka panjang.
	d. Fraud (Kecurangan) dan Kepatuhan	TIDAK DITOLELIR				
2	**PROSES BISNIS INTERNAL :**					
	a. K-3 / *Critical Asset*	Kerusakan *critical asset* hanya membutuhkan perbaikan minor.	Kerusakan *critical asset* membutuhkan perbaikan hingga 1 hari.	Kerusakan *critical asset* membutuhkan perbaikan hingga 1 bulan.	Kerusakan *critical asset* membutuhkan perbaikan 1-6 bulan.	Kerusakan *critical asset* membutuhkan perbaikan > 6 bulan, atau penggantian.
	b. K-3 / Keselamatan Aset	Kerusakan aset ringan.	Kerusakan aset ringan.	Kerusakan aset sedang,	Aset rusak berat (perlu perbaikan).	Aset rusak berat (tidak dapat digunakan lagi).

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
	c. K-3 / Keselamatan Jiwa	TIDAK DITOLELIR				
	d. Lingkungan	Tidak ada teguran dari KLH	Teguran dari KLH	Peringatan keras dari KLH	Denda / pembatasan operasional dari KLH	Penutupan lokasi, atau pemidanaan oleh KLH
		Terjadi pencemaran lingkungan namun masih dalam ambang batas KLH dan dampak terhadap lingkungan dapat diatasi segera	Terjadi pencemaran lingkungan namun masih dalam ambang batas KLH dan dampak terhadap lingkungan dapat diatasi < 1 bulan	Terjadi pencemaran lingkungan di luar ambang batas KLH dan dampak terhadap lingkungan dapat diatasi (>1 bulan)	Terjadi pencemaran lingkungan di luar ambang batas KLH dan dampak lingkungan bersifat permanen, tidak dapat diatasi segera	Terjadi pencemaran lingkungan di luar ambang batas KLH dan dampak lingkungan bersifat permanen, tidak dapat diatasi
	e. Kelangsungan Usaha	Kegiatan perusahaan tidak terganggu .	Kegiatan perusahaan terganggu pada 1 Cabang/Bidang/Satuan/ Divisi/Setper , tidak mempengaruhi pelayanan	Kegiatan perusahaan terganggu pada 1 Cabang/Bidang/Satuan/ Divisi/Setper , dan mempengaruhi pelayanan	Kegiatan perusahaan terganggu pada beberapa Cabang/Bidang/Satuan/ Divisi/Setper	Kegiatan perusahaan terganggu secara luas.
	f. Likuiditas	TIDAK DITOLELIR				
	g. Tuntutan Hukum Pihak Ketiga	Penyelesaian Tuntutan dilakukan melalui musyawarah.	Penyelesaian Tuntutan dilakukan melalui musyawarah, dengan peran mediator.	Penyelesaian Tuntutan dilakukan melalui alternatif penyelesaian sengketa.	Penyelesaian Tuntutan dilakukan melalui proses peradilan, mulai dari Pengadilan Negeri, Banding Pengadilan Tinggi, dan Kasasi Mahkamah Agung RI	Penyelesaian Tuntutan dilakukan melalui proses Peninjauan Kembali Mahkamah Agung RI.
	h. Pemenuhan Hak Kepegawaian	Ketidakpuasan terjadi pada individu	Ketidakpuasan terjadi pada satu bagian tertentu	Ketidakpuasan terjadi pada satu divisi tertentu	Ketidakpuasan terjadi pada lebih dari satu divisi	Ketidakpuasan terjadi pada seluruh divisi dan bagian

PT PELAYARAN BAHTERA ADIGUNA

NO	KATEGORI/ PARAMETER RISIKO	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
3	**PRODUK & LAYANAN :**					
	a. Keluhan Pelanggan	Keluhan pelanggan melalui email atau *website* perusahaan/ *contact center*	Keluhan pelanggan secara langsung mendatangi kantor BAg.	Keluhan pelanggan melalui surat pembaca/media sosial	Keluhan pelanggan disoroti oleh media nasional/ tuntutan hukum oleh pelanggan secara individu.	Demonstrasi oleh pelanggan/ *class action* oleh sekelompok pelanggan.
	b. Ketepatan Waktu *Shipment* Angkutan Batubara	Deviasi terhadap target < 0,5%	Deviasi terhadap target 0,5% - 2,5%	Deviasi terhadap target 2,5% - 5%	Deviasi terhadap target 5% - 10%	Deviasi terhadap target > 10%
	c. Ketercapaian Volume Angkutan Batubara yang Diangkut	Deviasi terhadap target < 0,5%	Deviasi terhadap target 0,5% - 2,5%	Deviasi terhadap target 2,5% - 5%	Deviasi terhadap target 5% - 10%	Deviasi terhadap target > 10%
	d. Optimalisasi Hari Operasi Kapal Milik (*Commission Days*)	Deviasi terhadap target < 0,5%	Deviasi terhadap target 0,5% - 2,5%	Deviasi terhadap target 2,5% - 5%	Deviasi terhadap target 5% - 10%	Deviasi terhadap target > 10%
4	**KEUANGAN & PASAR :**					
	Kerugian & *Opportunity Loss*	< 0,1% dari pendapatan BAg satu tahun	0,1% - 0,5% dari pendapatan BAg satu tahun	0,5% - 1% dari pendapatan BAg satu tahun	1% - 2% dari pendapatan BAg satu tahun	>2% dari pendapatan BAg satu tahun

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 4 - Acuan Penyusunan Kriteria Dampak untuk Cabang dan Anak Perusahaan

TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
< 0,1%	0,1% - 0,5%	0,5% - 1%	1% - 2%	> 2%
Dari: a. Pendapatan satu tahun untuk Cabang b. Pendapatan satu tahun Anak Perusahaan (AP)				

Tabel 5 - Contoh Kriteria Sasaran SMART

Langkah	Atribut	Uraian	Elemen Sasaran
1	*Specific*	Hal yang ingin dicapai	Ketersediaan tenaga listrik
2	*Measurable*	Indikator dan nilai target	50 MW seharga ± USD 0,6 per KWH
3	*Achievable*	Cara untuk mencapai	Membeli dari IPP PLTU dengan kontrak 30 tahun
4	*Relevant*	Sasaran harus selaras dengan strategi Perusahaan	Penambahan kapasitas
5	*Time bound*	Jangka waktu pencapaian	2019
Sasaran			LN sebesar 50 a ± USD 0,6 per hun untuk

Tabel 6 - Kertas Kerja Pengukuran Efektivitas Kontrol

	Apakah kontrol dapat langsung menangani penyebab / dampak risiko?		Apakah kontrol resmi telah didokumentasikan dan dikomunikasikan?		Apakah kontrol telah diterapkan dalam kegiatan secara konsisten		
YA	**1**		**1**		**1**		
Sebagian	**3**		**2**		**2**		
Tidak	**6**		**3**		**3**		
		+		+		=	

PT PELAYARAN BAHTERA ADIGUNA

Tabel 7 - Penjelasan Skor Pengukuran Kontrol

JUMLAH SKOR	EFEKTIFITAS	DESKRIPSI KRITERIA	FAKTOR TERHADAP RISIKO
3	**Sangat Efektif**	Kontrol/ pengendalian telah dirancang secara memadai*), terdokumentasi dan terinternalisasi dengan baik, serta konsisten dilaksanakan/ diterapkan	**0.10**
4	**Efektif**	Desain kontrol/ pengendalian cukup memadai, terdokumentasi dan terinternalisasi, sebagian dilaksanakan (tidak sepenuhnya diterapkan). Sistematisasi dan implementasi perlu sedikit perbaikan.	**0.25**
5	**Sebagian Efektif**	Desain kontrol/ pengendalian kurang memadai, sebagian terdokumentasi dan tersosialisasi, sebagian dilaksanakan (tidak sepenuhnya diterapkan). Sistematisasi dan implementasi perlu perbaikan.	**0.5**
6	**Kurang Efektif**	Desain kontrol/ pengendalian kurang memadai, sebagian terdokumentasi dan tersosialisasi, ada yang dilaksanakan. Sistematisasi dan implementasinya memerlukan banyak perbaikan.	**0.75**
7-12	**Tidak Efektif**	Belum ada kontrol/ pengendalian, rancangan kontrol kurang memadai, tidak terdokumentasi dan tidak dilaksanakan/ diterapkan.	**1.00**

*) *Desain kontrol memadai = kontrol relevan dan berdampak langsung terhadap penyebab/dampak risiko*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 8 - Identifikasi dan Memahami Pemangku Kepentingan dengan Prinsip RASCI

No	R *Responsible*	A *Accountable*	S *Support*	C *Consult*	I *Informed*
Pemeran	Pihak yang bertugas melaksanakan tahapan tertentu dari serangkaian tahapan.	Pihak yang bertanggung jawab terhadap hasil akhir dari keseluruhan tahapan.	Pihak yang memberikan dukungan sumber daya.	Pihak yang memiliki keahlian tahu data/info yang diperlukan untuk melaksanakan tahapan tertentu	Pihak yang harus menerima laporan pelaksanaan tahap tertentu atau keseluruhan tahapan
Contoh Pembagian Tugas	Tahapan Cakupan, Konteks, dan Kirteria dari Proses Manajemen Risiko				
	Bidang/Satuan /Divisi/ SETPER	Pemilik risiko	- Bidang/Satuan/Divisi/ SETPER terkait - Bidang Manajemen Risiko	- Bidang/Satuan/ Divisi/SETPER yang menjadi penyebab risiko dan yang terdampak risiko - Pemangku kepentingan eksternal yang menjadi penyebab risiko dan terdampak risiko	- Bidang Manajemen Risiko - Direksi - Dewan Komisaris - Pemangku kepentingan eksternal terkait

Tabel 9 - Contoh Pelaksana Komunikasi dan Konsultasi

Pemangku Kepentingan	Peran	Jenis dan Metode	*Output*	Jadwal	Pelaksana
Internal					
Eksternal					

Tabel 10 - Tahap dan Isu Peninjauan Manajemen Risiko

No.	Tahap Proses MR	Isu untuk Peninjauan
1	Proses Penetapan Konteks, Lingkup, dan Kriteria	• Apakah ada perubahan dalam konteks eksternal ataupun internal, dan apakah konteks pengelolaan Risiko organisasi perlu diubah agar tetap relevan? • Apakah ada pemangku kepentingan yang harus dipertimbangkan untuk berubah? • Apakah preferensi pemangku kepentingan berubah berkaitan dengan bagaimana BAg mengelola Risiko?
2	Identifikasi Risiko	• Apakah sumber-sumber informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi Risiko masih relevan dan dapat diandalkan? • Apakah perubahan yang dibutuhkan untuk proses identifikasi Risiko? • Apa efek perubahan ini terhadap identifikasi Risiko di masa mendatang? • Apakah ada Risiko baru atau yang muncul, yang harus dipertimbangkan?

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

No.	Tahap Proses MR	Isu untuk Peninjauan
3	Analisis Risiko	• Apakah asumsi tentang Risiko dan asumsi penilaian Risiko BAG masih berlaku (valid)? • Bagaimana kecocokan alat organisasi yang digunakan dalam proses analisis Risiko? • Apakah mereka (alat organisasi) masih relevan? • Apakah mereka (alat organisasi) telah diterapkan dengan benar? • Apakah mereka yang bertanggung jawab untuk menganalisis Risiko dan menilai kontrol melakukannya secara konsisten? • Pernahkah ada perubahan dalam kemungkinan dan dampak Risiko? • Apakah ada kebutuhan untuk memodifikasi proses penilaian Risiko organisasi berdasarkan pengalaman yang sebenarnya?
4	Evaluasi Risiko	• Apakah mereka yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi Risiko melakukannya secara konsisten? • Apakah prioritas Risiko perusahaan berubah sebagai cerminan perubahan pada konteks organisasi?
5	Perlakuan Risiko	• Seberapa efektifkah rencana perlakuan Risiko organisasi? • Adakah kontrol yang efektif dan cocok untuk tujuan? • Apakah Risiko memerlukan perlakuan lebih lanjut atau perlu mengubah strategi pengendalian organisasi? • Apakah staf mengikuti prosedur? • Apakah strategi pengendalian didukung oleh komunikasi yang tepat termasuk dokumentasi dan pelatihan? • Apakah manfaat dari perlakuan risiko diperhitungkan dengan biaya perlakuan Risiko?

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 11 - Referensi Panduan Proses Identifikasi, Perlakuan, dan Pelaporan Risiko pada masing-masing Proses Bisnis

Proses Bisnis MR Terintegrasi	Identifikasi Risiko (Internal dan Eksternal)	Perlakuan Risiko Melekat pada	Profil Risiko Tahunan yang Dilaporkan
Penyusunan RJPP Berbasis Risiko	Risiko perubahan *demand forecast*	Proyeksi ulang dan perumusan strategi korporat 5 tahunan	Risiko Strategis Jangka Panjang • Risiko yang dapat membuat *demand forecast* terdeviasi • Risiko perubahan ekspektasi *stakeholders* terhadap bisnis/layanan BAg • Risiko yang mengancam *sustainability* BAg • Risiko yang dapat menggagalkan sasaran atau strategi korporat 5 tahunan dalam RJPP
	Risiko yang dapat menggagalkan rencana pengembangan 5 tahunan yang diturunkan dari RUPTL	Perumusan strategi korporat 5 tahunan	
	Risiko yang dapat menggagalkan sasaran korporat 5 tahunan		
Penyusunan Rencana Kerja Manajemen (RKM) Berbasis Risiko	Risiko yang dapat menggagalkan sasaran tahunan yang diturunkan dari sasaran 5 tahunan	Program Kerja Manajemen	Risiko Strategis Jangka Pendek • Risiko yang mengancam eksistensi BAg • Risiko hukum yang mengancam BAg atau Pimpinan Puncak • Risiko yang dapat menggagalkan sasaran atau rencana strategis tahunan dalam RKAP • Risiko yang dapat menggagalkan capaian KPI BAg • Risiko yang dapat menggagalkan penyelesaian proyek*
Penyusunan RKAP Berbasis Risiko	Risiko yang dapat menggagalkan rencana pengembangan tahunan yang diturunkan dari RJPP dan sasaran strategis lainnya	Perumusan rencana strategis korporat	
	Risiko yang dapat menggagalkan rencana strategis dan RKM	Perumusan kegiatan korporat	
Manajemen Risiko Korporat pada KPI	Risiko yang dapat menggagalkan capaian target KPI di mana sasaran korporat dan RKM melekat, beserta dengan capaian target KPI lainnya	Perubahan/tambahan aktivitas yang melekat pada proses bisnis (modifikasi proses bisnis) dan/atau aktivitas Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper	Risiko Operasional* • Risiko yang dapat menggagalkan capaian target KPI Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper • Risiko yang dapat menggagalkan pelaksanaan proses bisnis Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper • Risiko yang dapat menyebabkan penerapan sistem Manajemen tidak efektif
Manajemen Proses Bisnis Berbasis Risiko	Risiko yang dapat menggagalkan pelaksanaan proses bisnis yang melekat pada kegiatan korporat dalam RKAP, dan yang menjadi perlakuan Risiko terhadap Risiko yang dapat menggagalkan capaian target KPI, beserta proses bisnis	Perubahan/tambahan aktivitas yang melekat pada proses bisnis (modifikasi proses bisnis) dan/atau aktivitas Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper	

PT PELAYARAN BANTERA ADHIGUNA

Proses Bisnis MR Terintegrasi	Identifikasi Risiko (Internal dan Eksternal)	Perlakuan Risiko Melekat pada	Profil Risiko Tahunan yang Dilaporkan
	lainnya, termasuk proses bisnis baru yang dikembangkan BAg		
Manajemen Risiko Proyek	Risiko proyek pada tahap inisiasi	Perencanaan strategis korporat	Risiko Proyek* • Risiko yang dapat menggagalkan realisasi proyek • Risiko yang dapat menggagalkan penyelesaian proyek • Profil proyek-proyek yang bermasalah atau berisiko signifikan, merugi, atau terhambat penyelesaiannya
	Risiko proyek pada tahap perencanaan/ pra pelaksanaan	Studi Kelayakan dan GO/NO GO Proyek	
		Rencana realisasi proyek (contoh: metode kerja, pengadaan, kontrak dengan para pihak)	
	Risiko proyek pada tahap pelaksanaan dan penutupan	Perubahan/tambahan aktivitas proyek/inisiatif (contoh: modifikasi pekerjaan, adendum kontrak)	

PT PELAYARAN BAHTERA ADITGUNA

Tabel 12 - Teknik/Metodologi Asesmen Risiko

NO	Alat Bantu dan Teknik	Proses Penilaian Risiko				
		Identifikasi Risiko	Analisis Risiko			Evaluasi Risiko
			Konsekuensi	Probabilitas	Tingkat Risiko	
1	Curah pendapat (*Brainstorming*)	SA[1)]	NA[2)]	NA	NA	NA
2	Wawancara tersetruktur/semi terstruktur (*Structured or semi-structured interviews*)	SA	NA	NA	NA	NA
3	Delphi	SA	NA	NA	NA	NA
4	Daftar periksa (*Check-lists*)	SA	NA	NA	NA	NA
5	Analisis pendahuluan potensi bahaya (*Primary hazard analysis*)	SA	NA	NA	NA	NA
6	Studi potensi bahaya dan operabilitas (*Hazard and operability studies*/HAZOP)	SA	SA	A[3)]	A	A
7	Analisis potensi bahaya dan titik kendali kritis (*Hazard analysis and critical control points*/HACCP)	SA	SA	NA	NA	SA
8	Penilaian risiko lingkungan (*Environmental risk assessment*)	SA	SA	SA	SA	SA
9	Struktur “apa-jika’ (*Structured “what-if” techniwue*/SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA
10	Analisis skenario (*Scenario analysis*)	SA	SA	A	A	A
11	Analisis dampak bisnis (*Business impact analysis*)	A	SA	A	A	A
12	Analisis akar penyebab (*Root cause analysis*)	NA	SA	SA	SA	SA
13	Analisis modus kegagalan dan dampak (*Failure mode effect analysis*)	SA	SA	SA	SA	SA
14	Analisis pohon kesalahan (*Fault tree analysis*)	A	NA	SA	A	A
15	Analisis pohon kejadian (*Event tree analysis*)	A	SA	A	A	NA
16	Analisis sebab dan konsekuensi (*Cause and consequence analysis*)	A	SA	SA	A	A
17	Analisis sebab-dan-akibat (*Causeand-effect analysis*)	SA	SA	NA	NA	NA
18	Analisis laporan dan proteksi (*Layer protection analysis*/LOPA)	A	SA	A	A	NA
19	Pohon keputusan (*Decision tree*)	NA	SA	SA	A	A
20	Analisis keandalan manusia (*Human reliability analysis*)	SA	SA	SA	SA	A
21	Analisis dasi kupu-kupu (*Bow tie analysis*)	NA	A	SA	SA	A

PT. BERKARYA BAHTERA ADHIGUNA

NO	Alat Bantu dan Teknik	Proses Penilaian Risiko				
		Identifikasi Risiko	Analisis Risiko			Evaluasi Risiko
			Konsekuensi	Probabilitas	Tingkat Risiko	
22	Pemeliharaan yang terpusat pada keandalan (*Reliability centered maintenance*)	SA	SA	SA	SA	SA
23	Analisis rangkaian selinap (*Sneak circuit analysis*)	A	NA	NA	NA	NA
24	Analisis Markov (Markov *analysis*)	A	SA	NA	NA	NA
25	Simulasi Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	AA
26	Statistik Bayesian dan jaringan Bayes (Bayesian *statistics and* Bayes *nets*)	NA	SA	NA	NA	SA
27	Kurva FN (FN *curves*)	A	SA	SA	A	SA
28	Indeks risiko (*Risk indices*)	A	SA	SA	A	SA
29	Matriks konsekuensi/probabilitas (*Consequence/probability matrix*)	SA	SA	SA	SA	A
30	Analisa biaya/manfaat (*Cost/benefit analysis*)	A	SA	A	A	A
31	Analisis keputusan multi-kriteria (*Multi-criteria decision analysis*/MCDA)	A	SA	A	SA	A

[1] *Strongly applicable* (SA) / Sangat berlaku
[2] *Not applicable* (NA) / Tidak berlaku
[3] *Applicable* (A) / Berlaku

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 13 - Jenis Laporan Manajemen Risiko

Jenis Laporan	Isi Laporan	Frekuensi	Pihak yang Bertanggung jawab	Ditujukan Kepada
Profil Risiko Korporat	• Hasil asesmen risiko utama (*key risks*) Perusahaan. • Rencana penanganan risiko beserta penanggung jawabnya.	• RJP: menyesuaikan • RKAP: tahunan	Direksi	• Dewan Komisaris • Vice President/Kepala Satuan/ Setper (tindak lanjut mitigasi)
Kajian Risiko Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/SETPER	• Hasil asesmen risiko utama Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper. • Rencana mitigasi risiko beserta penanggung jawabnya	• RKAP: tahunan	Vice President/Kepala Satuan/ Sekretaris Perusahaan/ MANCAB	• Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko • Direksi Terkait • KSPI (tembusan)
Profil Risiko Anak Perusahaan (AP)	• Hasil asesmen risiko utama AP. • Rencana mitigasi risiko beserta penanggung jawabnya	• RJP: menyesuaikan • RKAP: tahunan	Dirut AP	• Dekom AP • Direksi BAg Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko (tembusan)
Kajian Risiko	• Konteks Kajian: Nama kegiatan/ rancangan keputusan, Latar belakang, Sasaran, Ruang lingkup, dan *Stakeholders.* • Hasil asesmen risiko atas kegiatan/ rancangan keputusan. • Rencana mitigasi risiko beserta penanggung jawabnya. • Analisis peluang/ *opportunity* (untuk kajian risiko yang digunakan pada proses pengambilan keputusan) • Rekomendasi	Sesuai Kebutuhan	Pemrakarsa (*Maker)*	• *Checker/Reviewer* (apabila melalui mekanisme 4EP) • Pengambil Keputusan sesuai batas kewenangan (apabila tidak melalui 4EP) • Cabang/Bidang/Satuan/ Divisi/Setper terkait (untuk tindaklanjut penanganan)
Laporan Manajemen Risiko Korporat ke Dekom dan Pemegang Saham	Disesuaikan dengan kebutuhan pihak dan diselaraskan dengan kebijakan informasi publik/eksternal yang berlaku. *) Mengikuti aturan form pelaporan	• Triwulanan	Direksi	• Dewan Komisaris • Pemegang Saham
Laporan Manajemen Risiko Korporat ke Direksi	• *Review* atas Risiko Korporat (Profil Risiko maupun Kajian Risiko) • Status pelaksanaan mitigasi Risiko Korporat dan efektivitasnya.	• RJP : Tahunan • RKAP : Triwulanan	Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko	• Direksi • Vice President/Kepala Satuan/Setper/MANCAB

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Jenis Laporan	Isi Laporan	Frekuensi	Pihak yang Bertanggung jawab	Ditujukan Kepada
	• Aktivitas implementasi/ *improvement* Manajemen risiko. • *Loss event* yang terjadi pada periode laporan. • Rekomendasi berupa *early warning* dan usulan lainnya.			
Laporan Manajemen Risiko Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/SETPER	• Hasil *review* atas Risiko Bidang. • Status pelaksanaan mitigasi Risiko Bidang dan efektivitasnya. • *Loss event* yang terjadi pada periode laporan. • Ringkasan informasi pelaksanaan Manajemen risiko di Bidang.	• RJP : Tahunan • RKAP : Triwulanan	Pimpinan Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/Setper	• Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko • Direksi terkait (Tembusan) • KSPI (Tembusan)

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 14 - Pejabat yang Bertindak Sebagai Pemrakarsa, Pengulas, dan Pengambil Keputusan

a. Usulan Non Regulasi

No	Pemrakarsa *(Maker)*	Pengulas *(Checker/Reviewer)**		Pengambil Keputusan *(Approval)*		Penanda tangan Dokumen Produk Keputusan *(Signer)*
		RTU	GRC	RTU	RU	
1.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	VP terkait (atau setingkat)	1. VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko 2. Sekretaris Perusahaan	Rapat Direksi	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur Utama
2.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	VP terkait (atau setingkat)	1. VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko 2. Sekretaris Perusahaan	Komite yang terdiri dari beberapa Direktur	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur Utama atau minimal 2 Direktur anggota Komite
3.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	VP terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	Direktur	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur
4.	Manajer pemilik proses bisnis (atau setingkat)	Manajer terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP atau pimpinan setingkat pemilik proses bisnis	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP Pemilik Proses Bisnis (atau setingkat)
5.	Manajer Cabang (MANCAB)	VP terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP atau pimpinan setingkat pemilik proses bisnis	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP Pemilik Proses Bisnis (atau setingkat)

**Jika Pemrakarsa adalah Satuan Kerja Manajemen Risiko, maka yang bertindak sebagai Pengulas dan Approver GRC/RU adalah KSPI*

***Disesuaikan dengan Pemrakarsa*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Usulan Regulasi (Kebijakan)

No	Pemrakarsa *(Maker)*	Pengulas *(Checker/Reviewer)**			Pengambil Keputusan *(Approval)*		Penanda tangan Dokumen Produk Keputusan *(Signer)*
		Regulasi (Koordinator Pengulas)	RTU	GRC	RTU	RU	
1.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	Sekretaris Perusahaan	VP terkait (atau setingkat)	1. VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko 2. Sekretaris Perusahaan	Rapat Direksi	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur Utama
2.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	Sekretaris Perusahaan	VP terkait (atau setingkat)	1. VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko 2. Sekretaris Perusahaan	Komite yang terdiri dari beberapa Direktur	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur Utama atau minimal 2 Direktur anggota Komite
3.	VP atau setingkat (pemilik proses bisnis) / MANCAB di bawah Direktur Langsung	Sekretaris Perusahaan	VP terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	Direktur	Direktur Pembina Manajemen Risiko	Direktur
4.	Manajer pemilik proses bisnis (atau setingkay)	Sekretaris Perusahaan	VP terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP atau pimpinan setingkat pemilik proses bisnis	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP Pemilik Proses Bisnis (atau setingkat)
5.	Manajer Cabang (MANCAB)	Sekretaris Perusahaan	VP terkait (atau setingkat)	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP atau pimpinan setingkat pemilik proses bisnis	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	VP Pemilik Proses Bisnis (atau setingkat)

**Jika Pemrakarsa adalah Satuan Kerja Manajemen Risiko, maka yang bertindak sebagai Pengulas dan Approver GRC/RU adalah KSPI*

***Disesuaikan dengan Pemrakarsa*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Tabel 15 - Pemetaan Tanggung Jawab dan Peran dalam Manajemen Risiko Terintegrasi melalui Matriks RASCI

No	Uraian	Direksi	Pimpinan Bidang/ Satuan/ Divisi/ Setper	Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko	KSPI	Pimpinan Cabang	AP
1	**Profil Risiko Korporat**						
	a. Penyusunan Profil Risiko Korporat	A/I	S	R	I	I	S/I
	b. Menindaklanjuti Renc Penanganan	A/I	R	C/I	-	R	S/I
	c. Pemantauan KRI & Penanganan	A/I	R	R/C/C	-	S	S/I
	d. Pelaporan	A/I	S	R	I	S	S/I
2	**Kajian Risiko Bidang/Satuan/Setper**						
	a. Penyusunan Kajian Risiko Bidang	A/I	R	C/I	I	S	-
	b. Menindaklanjuti Renc Penanganan	A/I	R	C/I	I	S	-
	c. Pemantauan KRI & Penanganan	A/I	R	C/I	I	S	-
	d. Pelaporan	A/I	R	C/I	I	S	-
	e. Agregasi Risiko Bidang	I	S	R	I	S	-
3	**Kajian Risiko untuk Proses Persetujuan Dekom**						
	a. Penyusunan Kajian Risiko	R	S	C/I	I	S	S
	b. *Review* & Verifikasi Kajian Risiko	-	S	R	-	S	S
	c. Menindaklanjuti Renc Penanganan	S/C/I	R	C/I	I	S	S
	d. Pemantauan KRI & Penanganan	S/C/I	R	C/I	I	S	S
	e. Pelaporan	S/C/I	S	R	I	S	S
4	**Kajian Risiko untuk Proses Persetujuan Direksi**						
	a. Penyusunan Kajian Risiko	C/I	R	C/I	I	S	-
	b. *Review* & Verifikasi Kajian Risiko	-	S	R	S	S	-
	c. Menindaklanjuti Renc Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	S	-
	d. Pemantauan KRI & Penanganan	S/C/I	R	C/I	-	-	-
	e. Pelaporan	S/C/I	S	R	I	-	-
5	**Kajian Risiko Lainnya**						
	a. Penyusunan Kajian Risiko	C/I	R/S	C/I	-	R/S	R/S
	b. Menindaklanjuti Renc Penanganan	C/I	R/S	C/I	-	R/S	R/S
	c. Pemantauan KRI	C/I	R/S	C/I	-	R/S	R/S
	d. Pemantauan & Pelaporan tindaklanjut Penanganan	C/I	R/S	C/I	I	R/S	R/S
6	**Pelaporan *Loss Event***	I	S	R	I	S	S

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

No	Uraian	Direksi	Pimpinan Bidang/ Satuan/ Divisi/ Setper	Pimpinan Satuan Kerja Manajemen Risiko	KSPI	Pimpinan Cabang	AP
7	**Asesmen *Risk Maturity***	I	R/S	R	S	S	S
8	***Capacity Building* Manajemen Risiko**	I	S	R/C/S	S	S	S

DIREKTUR UTAMA,

RULY FIRMANSYAH

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

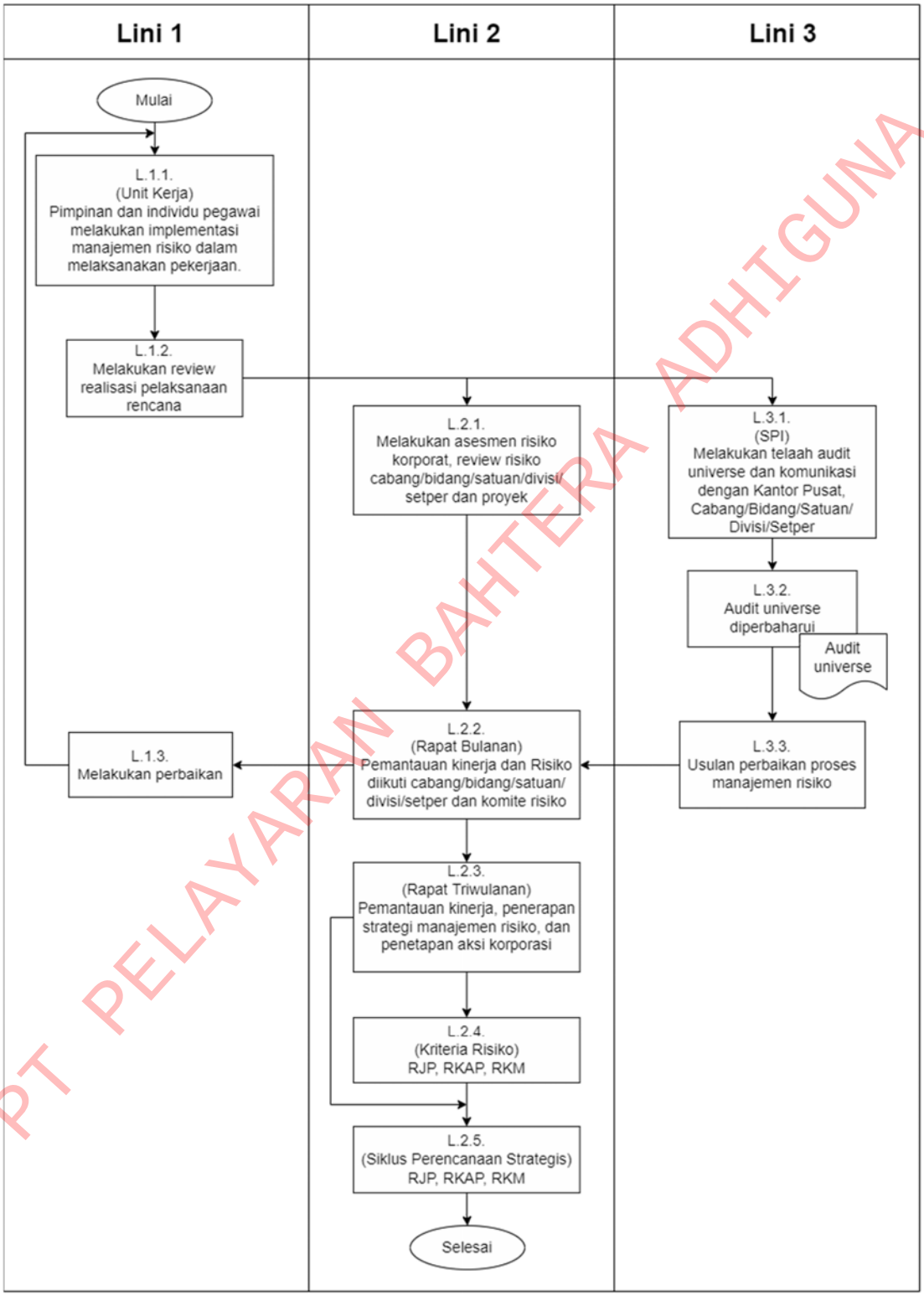
LAMPIRAN IV
KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR :
TANGGAL:

DAFTAR PROSEDUR

Prosedur 1 – Penetapan dan Tinjauan Konteks serta Kriteria Risiko 78
Prosedur 2 – Proses Penilaian Risiko dalam Proses Manajemen Risiko 79
Prosedur 3 – Proses Penyusunan dan Pemantauan Profil Risiko 81
P3.1. Proses Penyusunan Profil Risiko 81
P3.2. Proses Pemantauan Profil Risiko 82
Prosedur 4 – Pengaturan dan Alur Proses (*flowchart*) Seluruh Proses Bisnis dalam Konteks Model Tiga Lini 83
P4.1. Penetapan dan Tinjauan Tata Kelola Risiko 83
P4.2. Penyusunan RJP Berbasis Risiko 85
P4.3. Penyusunan RKM/PRK Berbasis Risiko 86
P4.4. Penyusunan RKAP Berbasis Risiko 87
P4.5. Manajemen Proses Bisnis Berbasis Risiko 89
P4.5.1.Prosedur Penilaian Risiko Operasional Berbasis Bisnis Proses Model 89
P4.6. Manajemen Risiko Korporat Berbasis KPI (*Key Performance Indicator*) 92
P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen 95
P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek 100
P4.9. Penilaian Kinerja Berbasis Risiko 106
P4.10. Sistem Peringatan Dini Berbasis KPI 108
P4.11. Pelaporan Insiden Kerugian 109
Prosedur 5 – Alur Mekanisme Pengambilan Keputusan 4EP 110
P5.1. Usulan Non Regulasi 110
P5.2. Usulan Regulasi (Kebijakan) 113

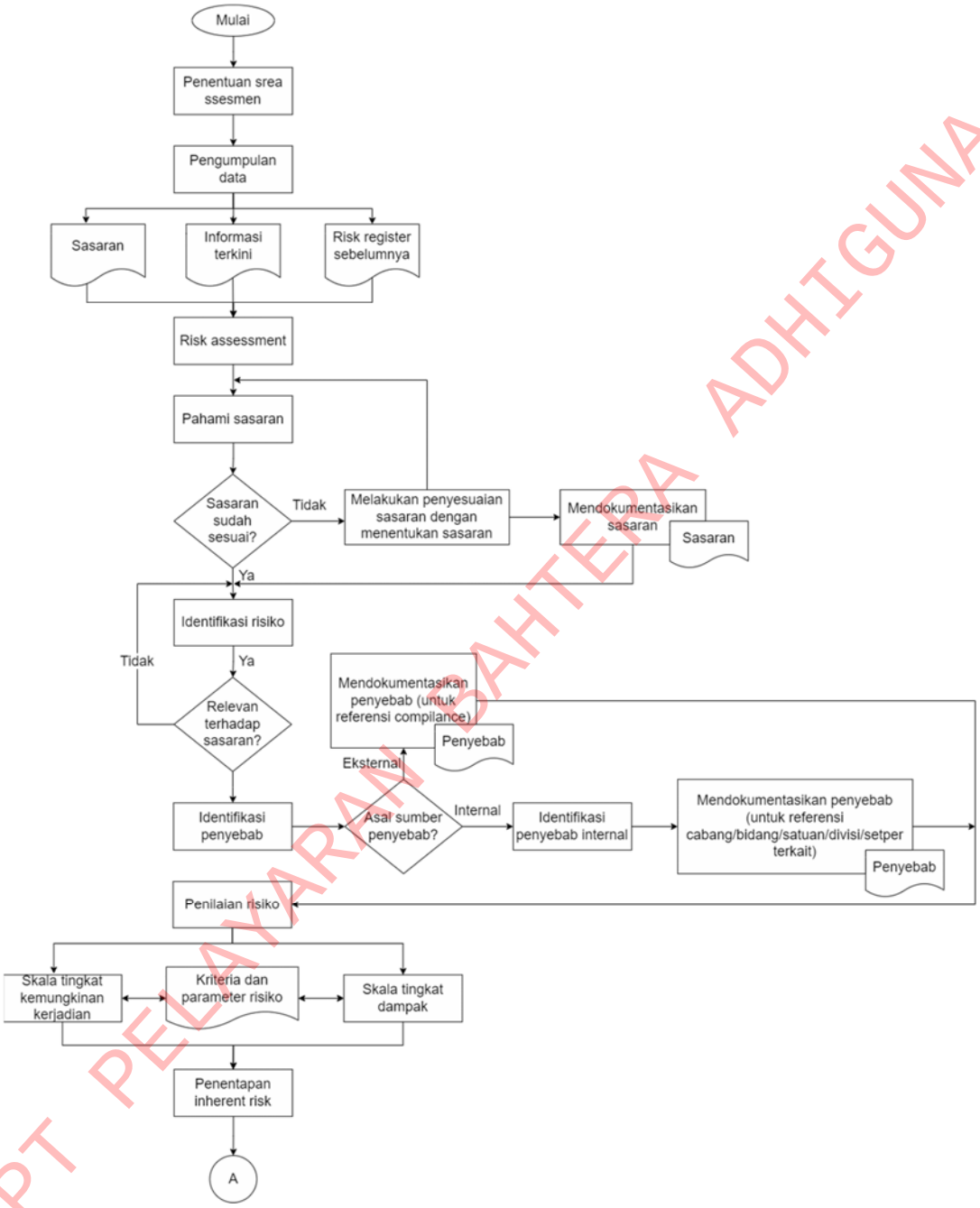
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Prosedur 1 – Penetapan dan Tinjauan Konteks serta Kriteria Risiko

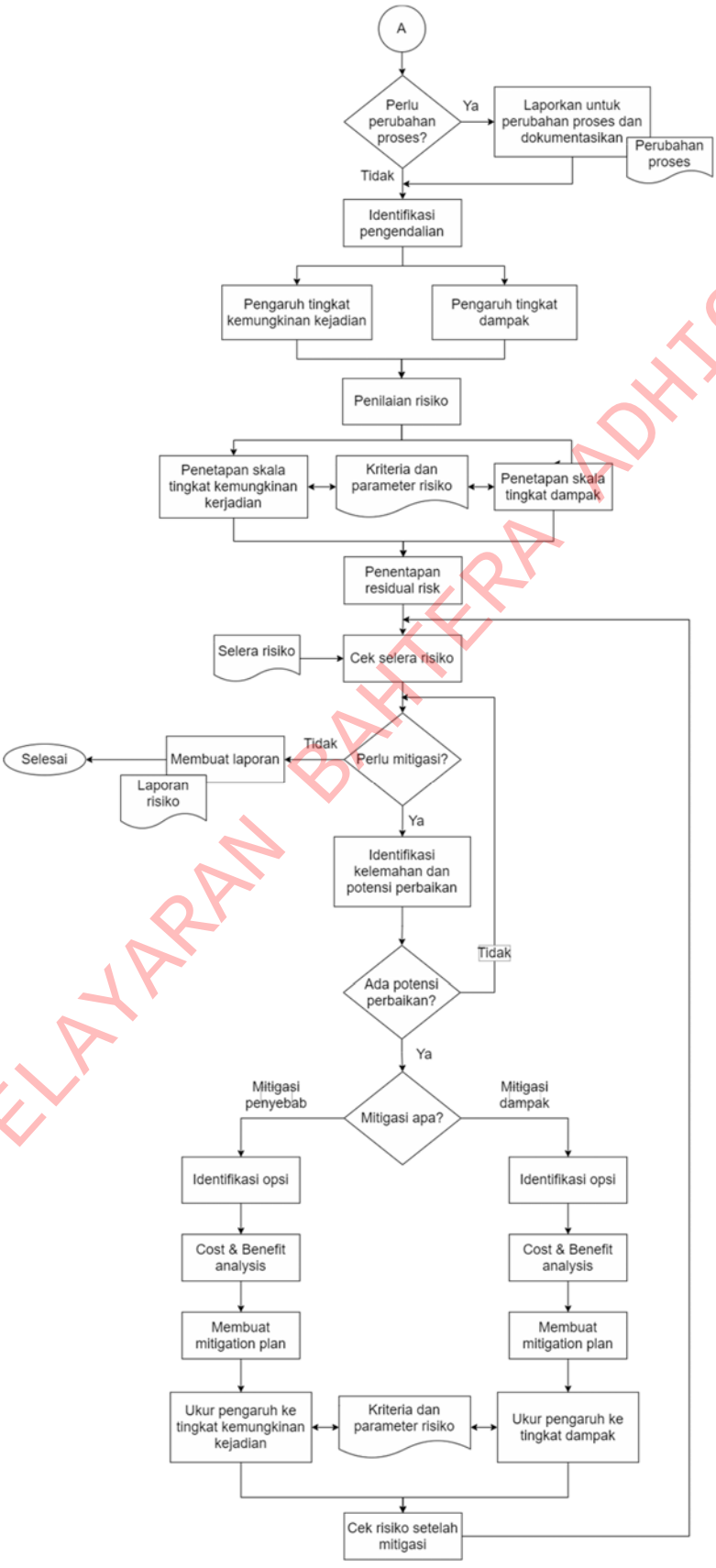


PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Prosedur 2 – Proses Penilaian Risiko dalam Proses Manajemen Risiko

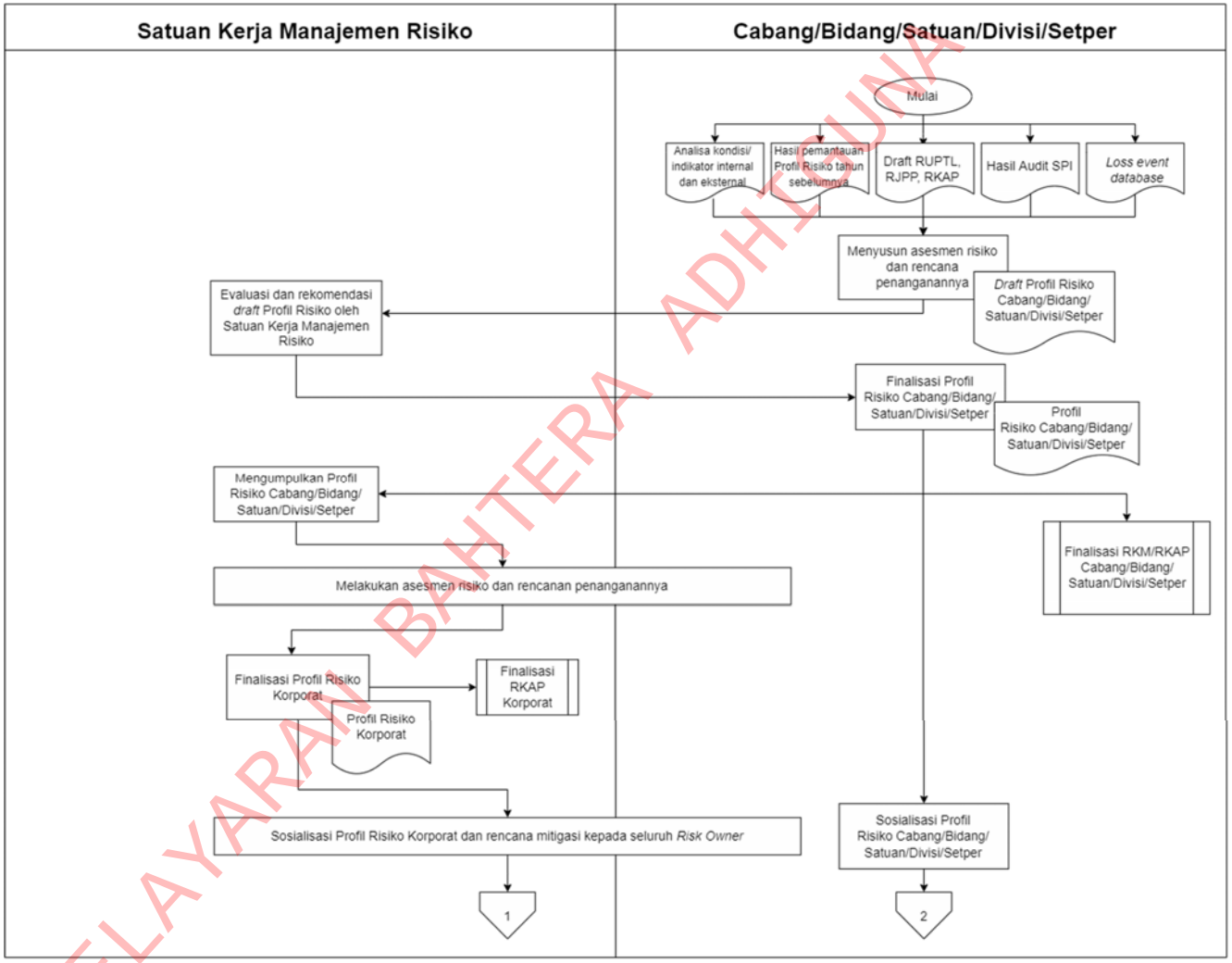


PT PELAYARAN SAHTERA ADHIGUNA



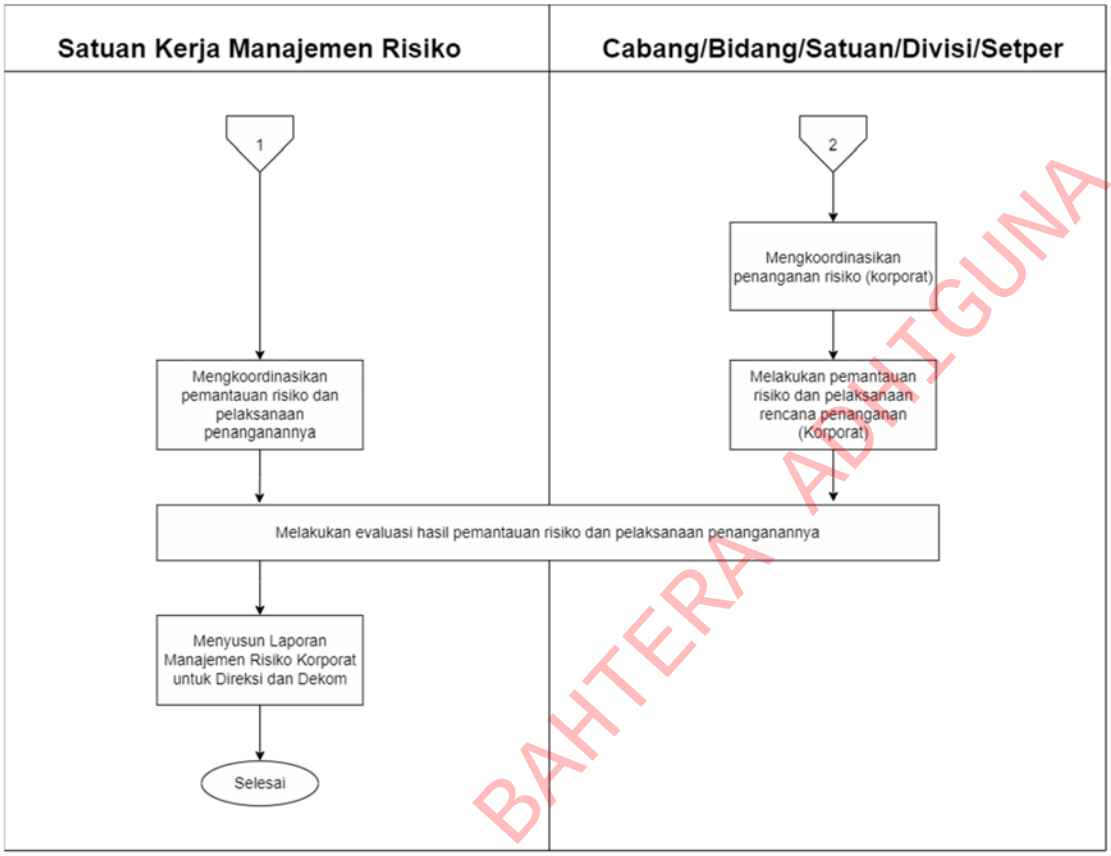
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Prosedur 3 – Proses Penyusunan dan Pemantauan Profil Risiko
P3.1. Proses Penyusunan Profil Risiko



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

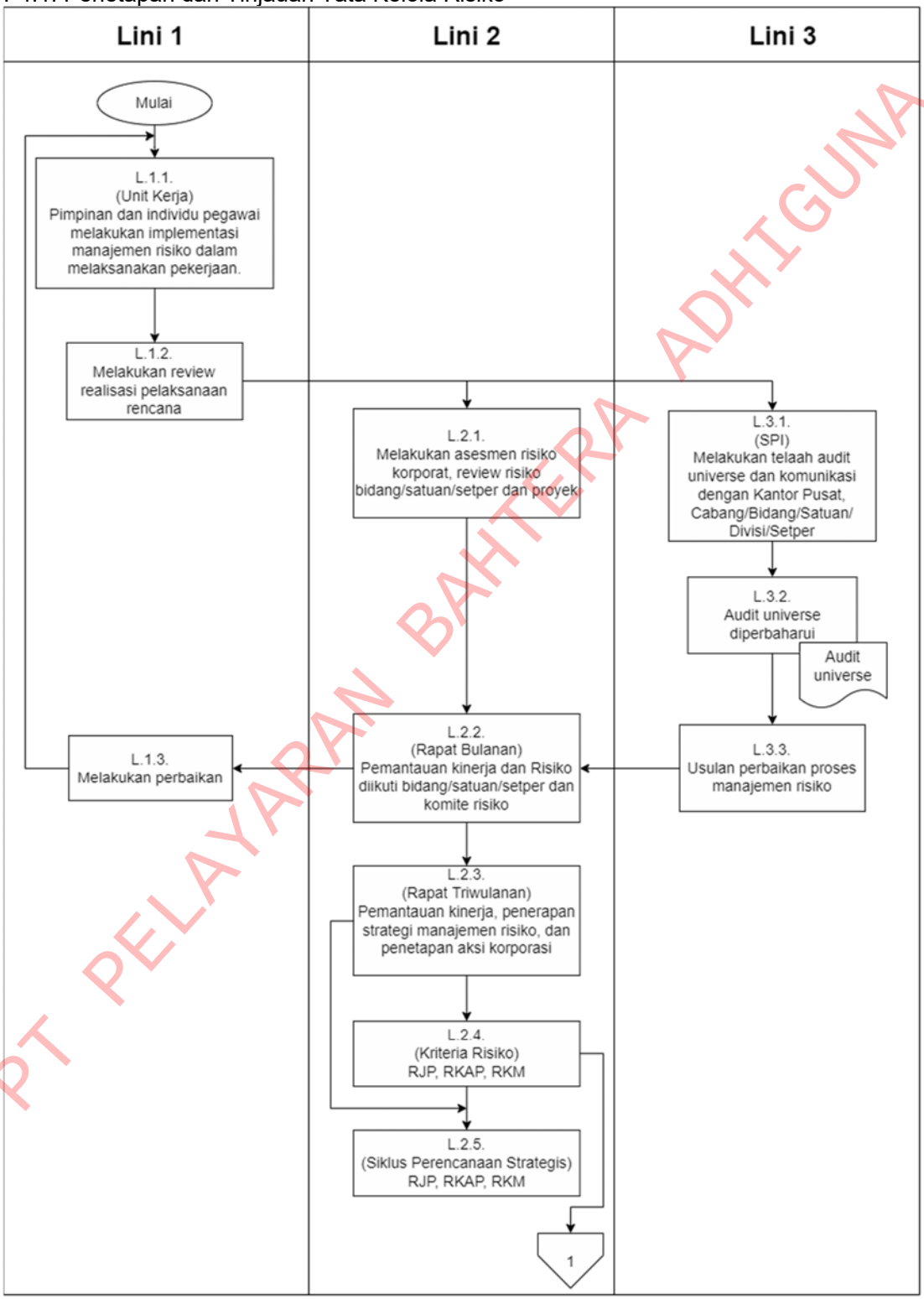
P3.2. Proses Pemantauan Profil Risiko



PT PELAYARAN BAHTERA ADIGUNA

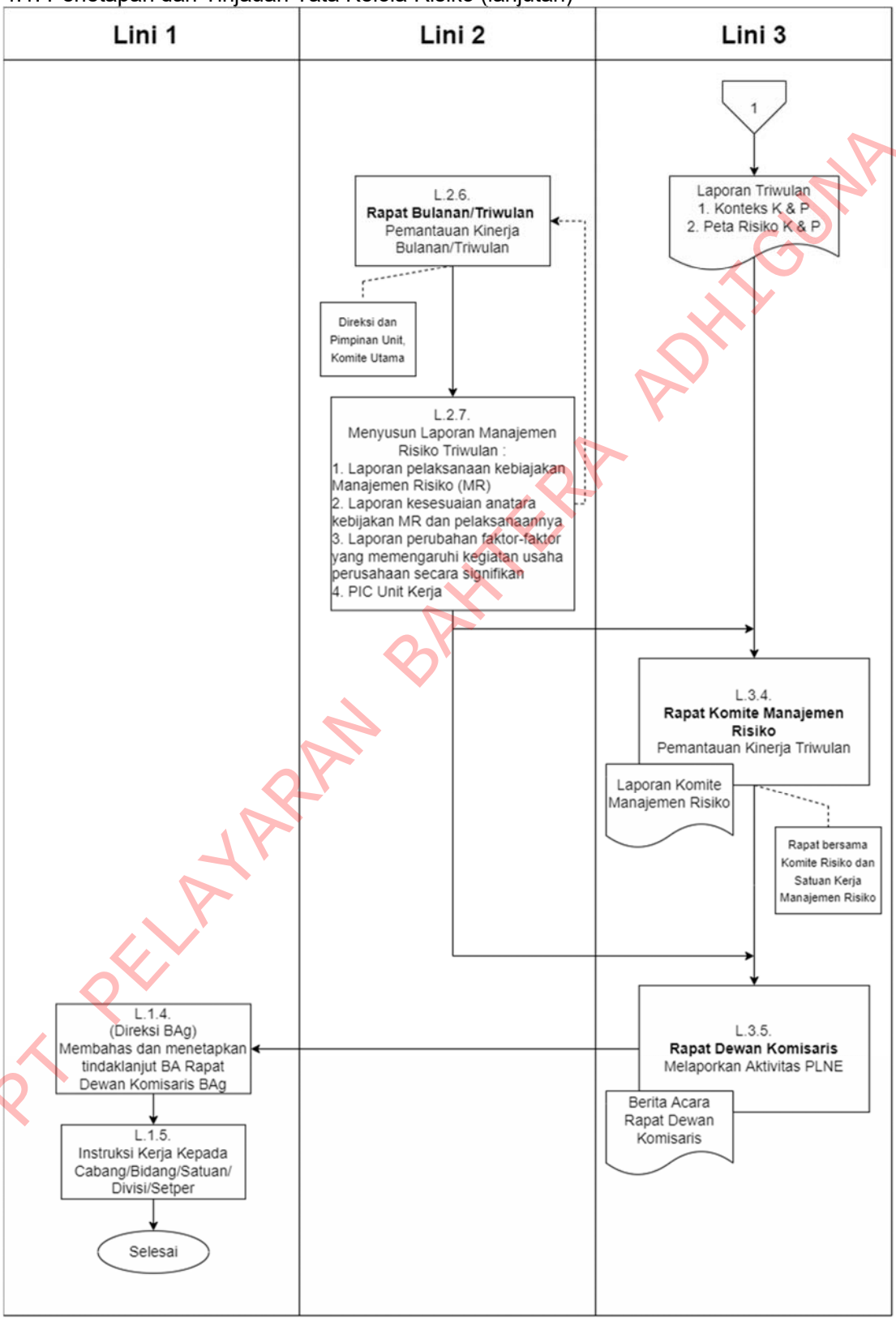
Prosedur 4 – Pengaturan dan Alur Proses (*flowchart*) Seluruh Proses Bisnis dalam Konteks Model Tiga Lini

P4.1. Penetapan dan Tinjauan Tata Kelola Risiko



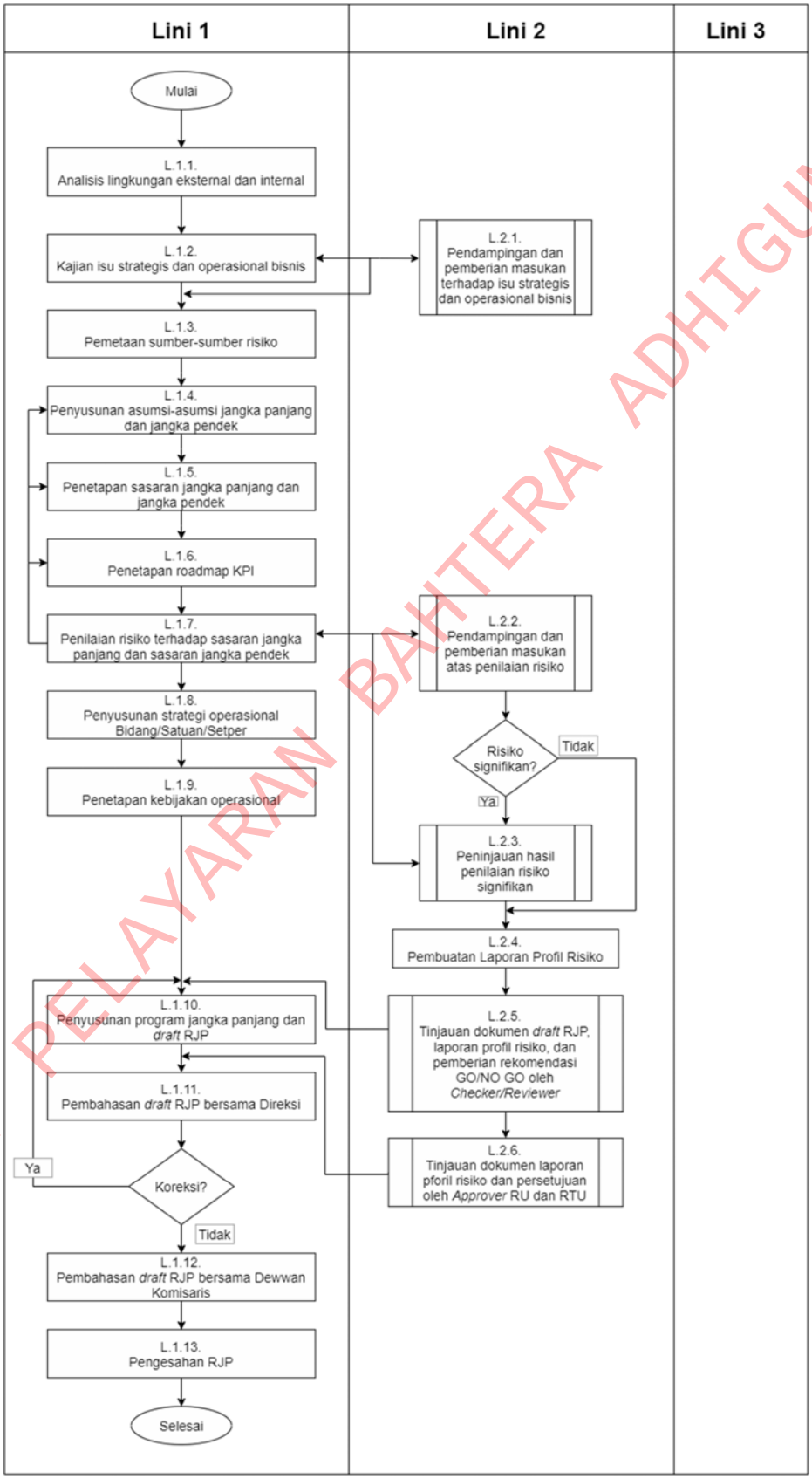
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

4.1. Penetapan dan Tinjauan Tata Kelola Risiko (lanjutan)



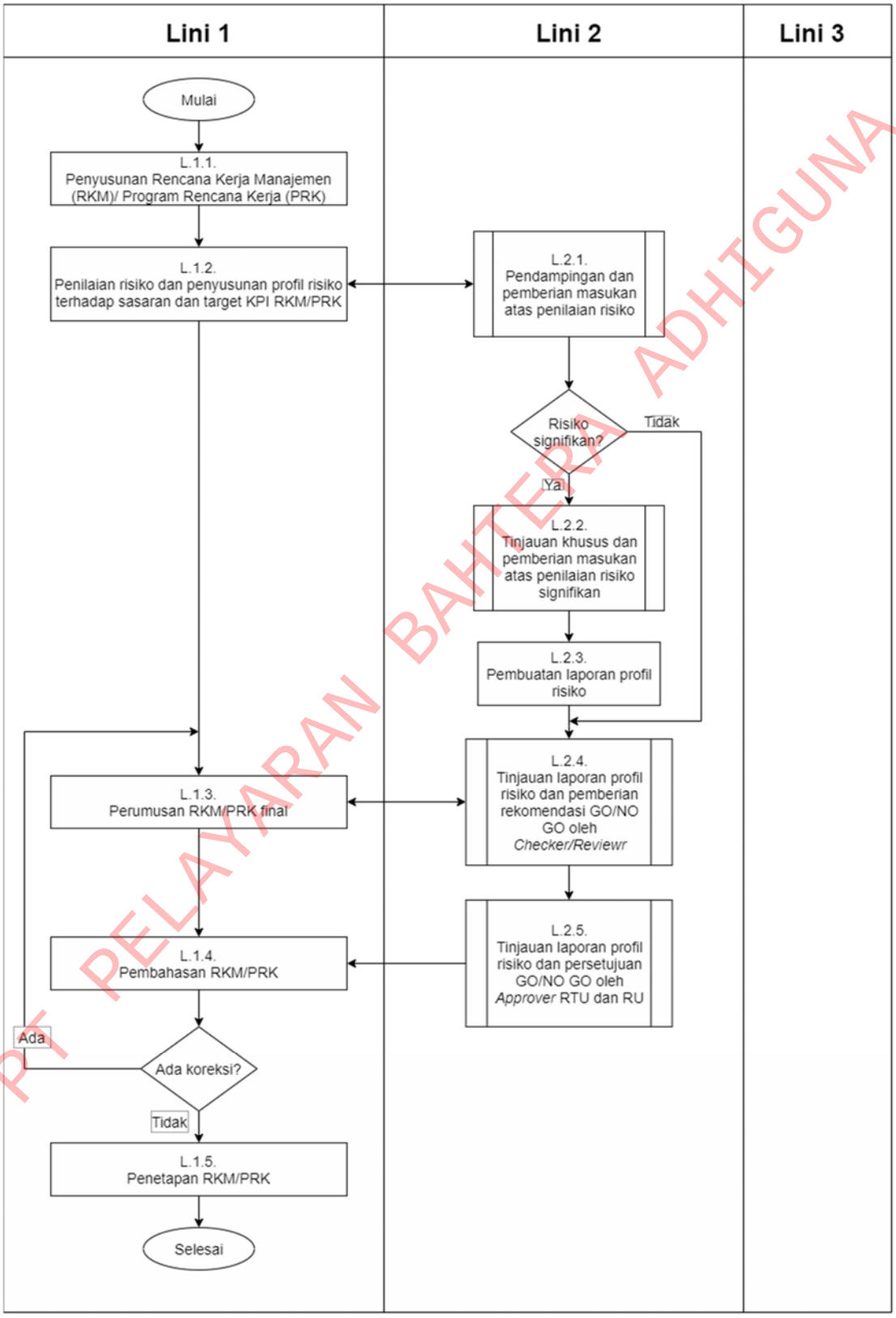
PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.2. Penyusunan RJP Berbasis Risiko



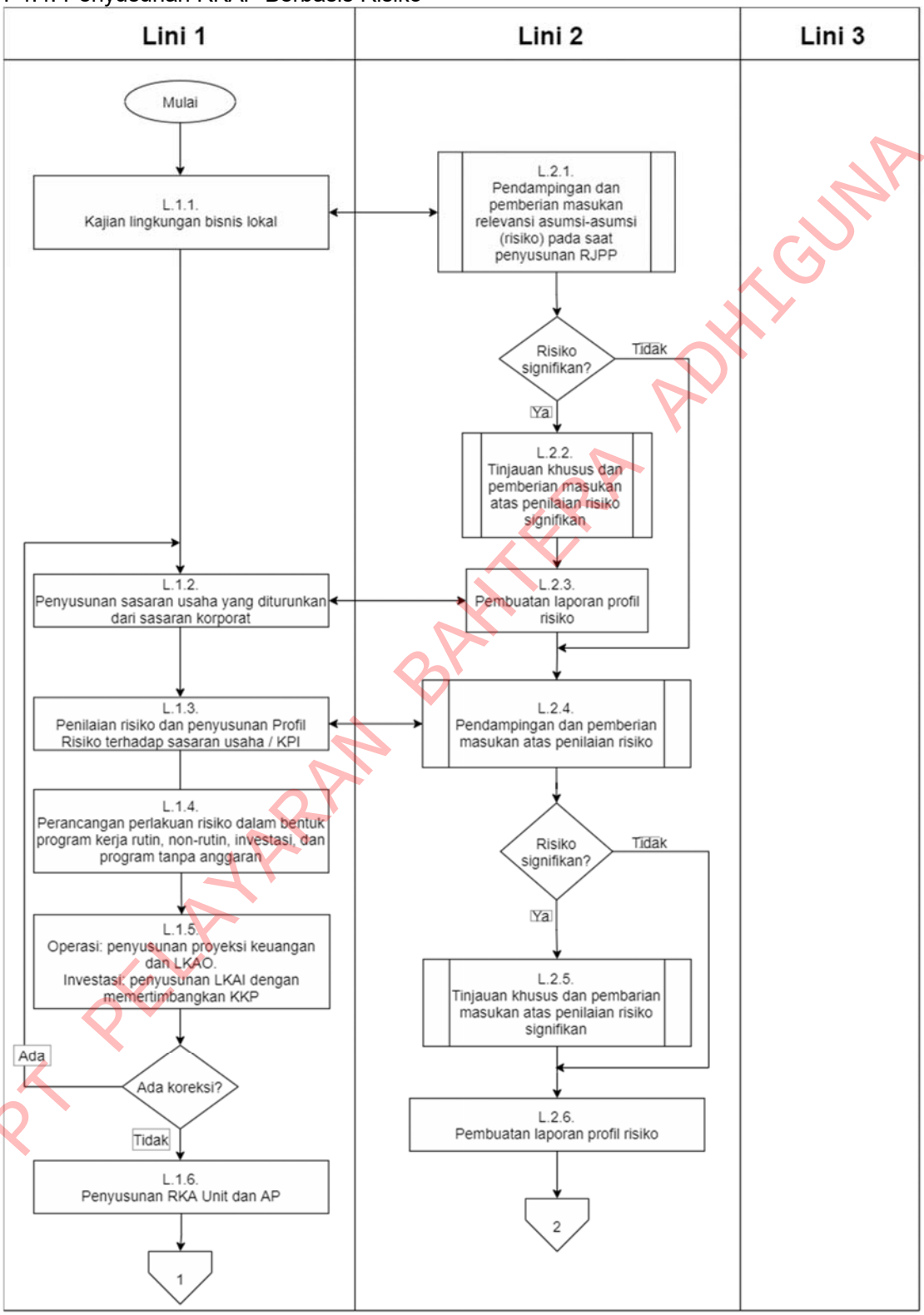
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.3. Penyusunan RKM/PRK Berbasis Risiko



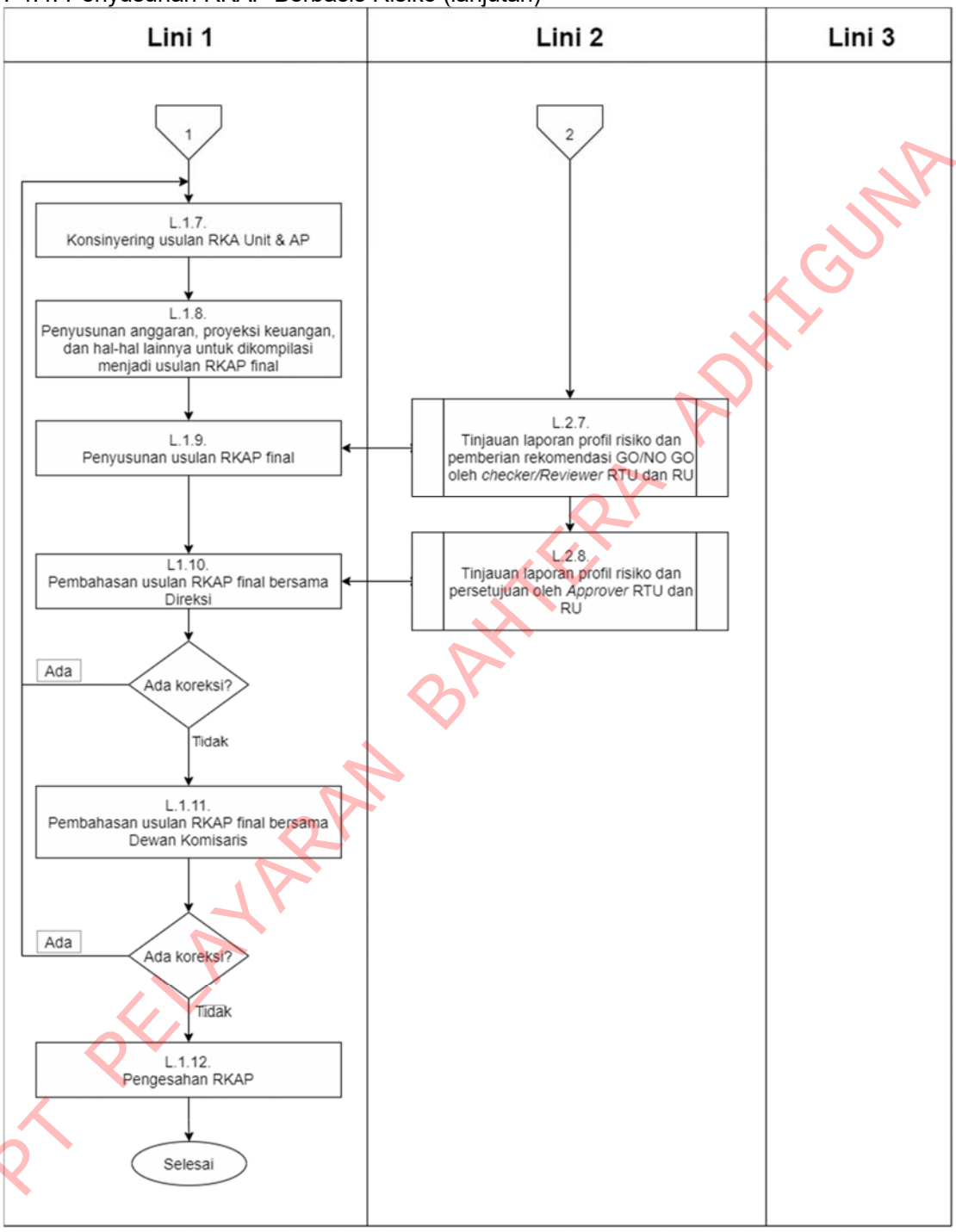
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.4. Penyusunan RKAP Berbasis Risiko



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

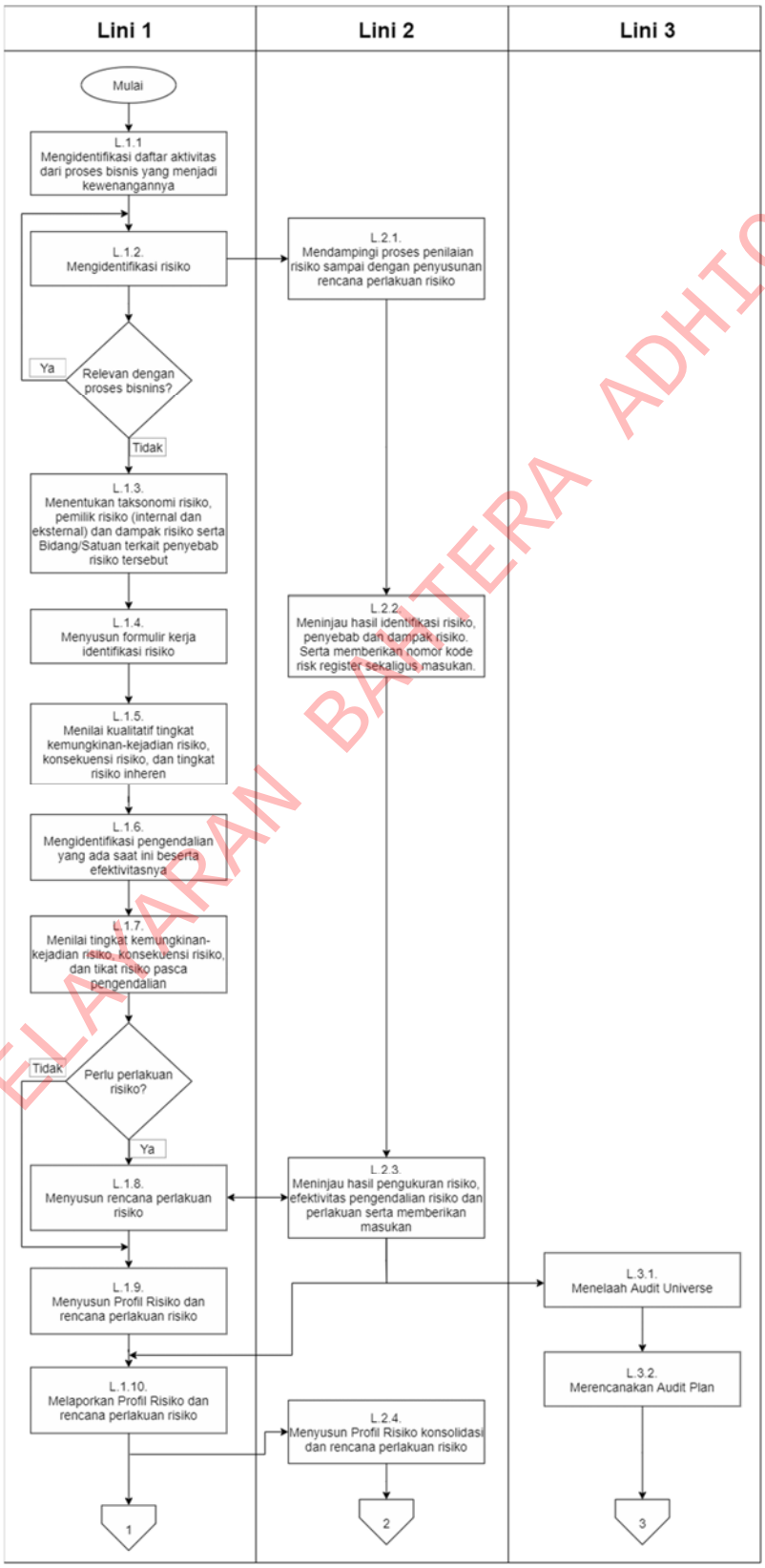
P4.4. Penyusunan RKAP Berbasis Risiko (lanjutan)



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

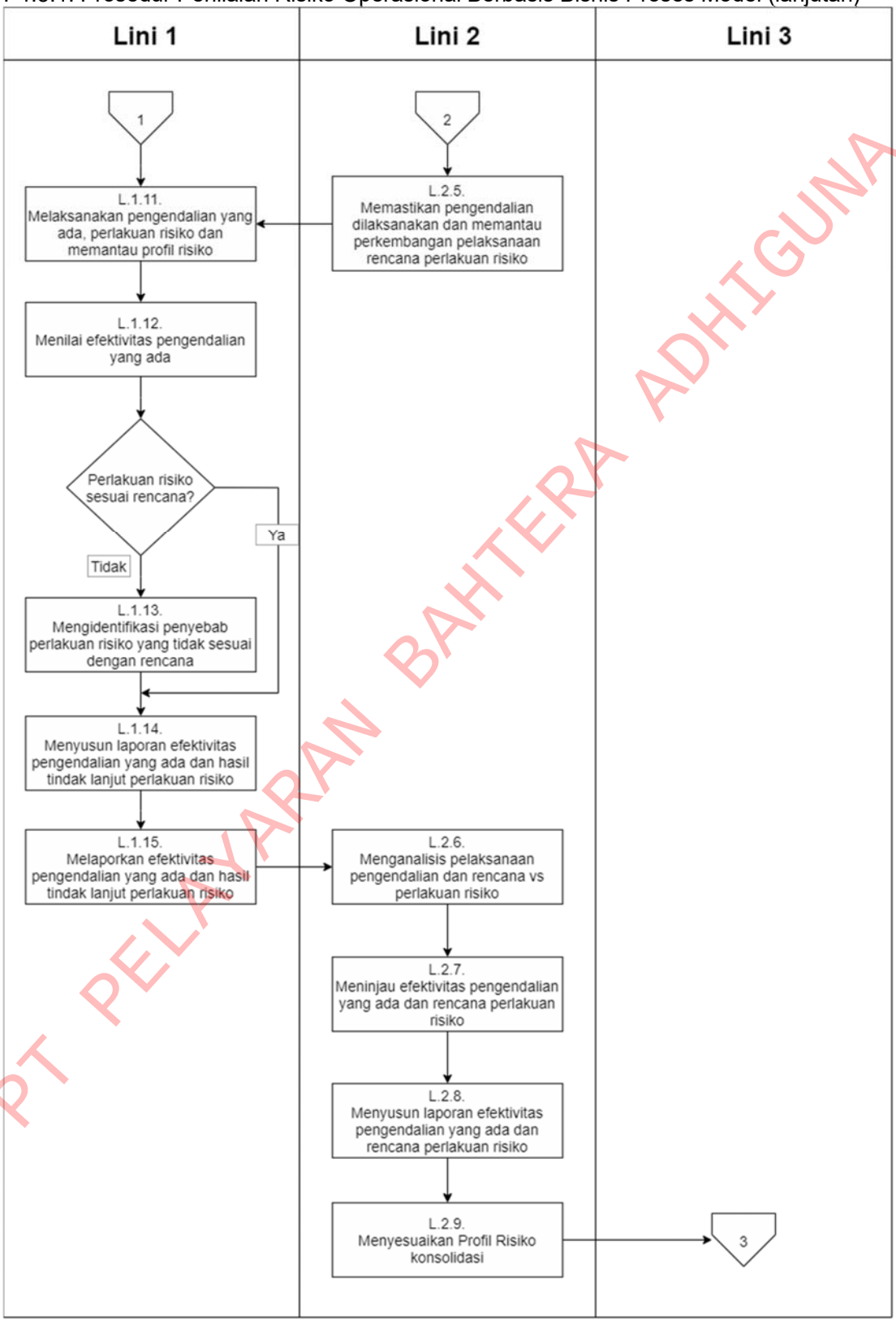
P4.5. Manajemen Proses Bisnis Berbasis Risiko

P4.5.1.Prosedur Penilaian Risiko Operasional Berbasis Bisnis Proses Model



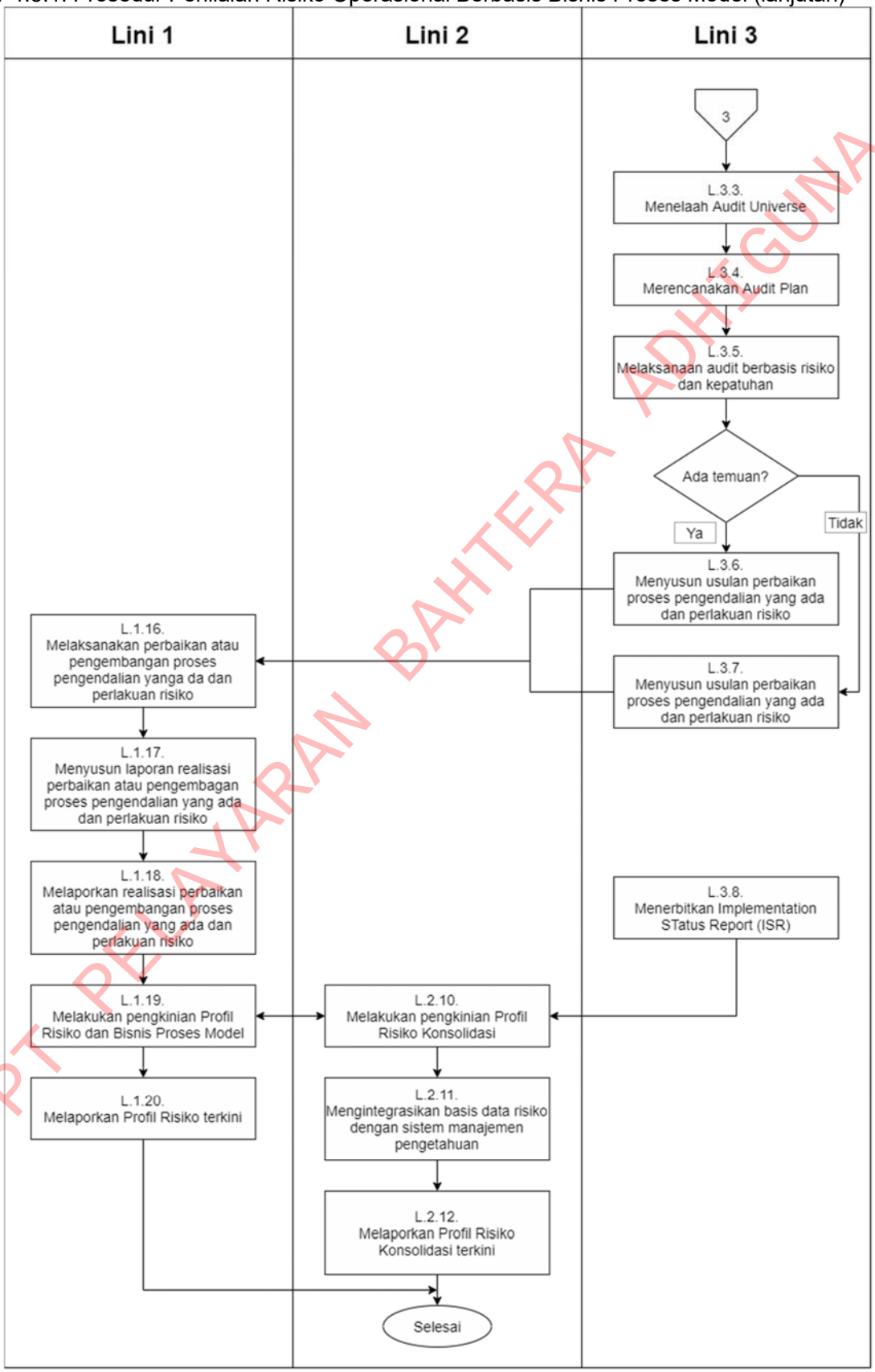
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.5.1. Prosedur Penilaian Risiko Operasional Berbasis Bisnis Proses Model (lanjutan)



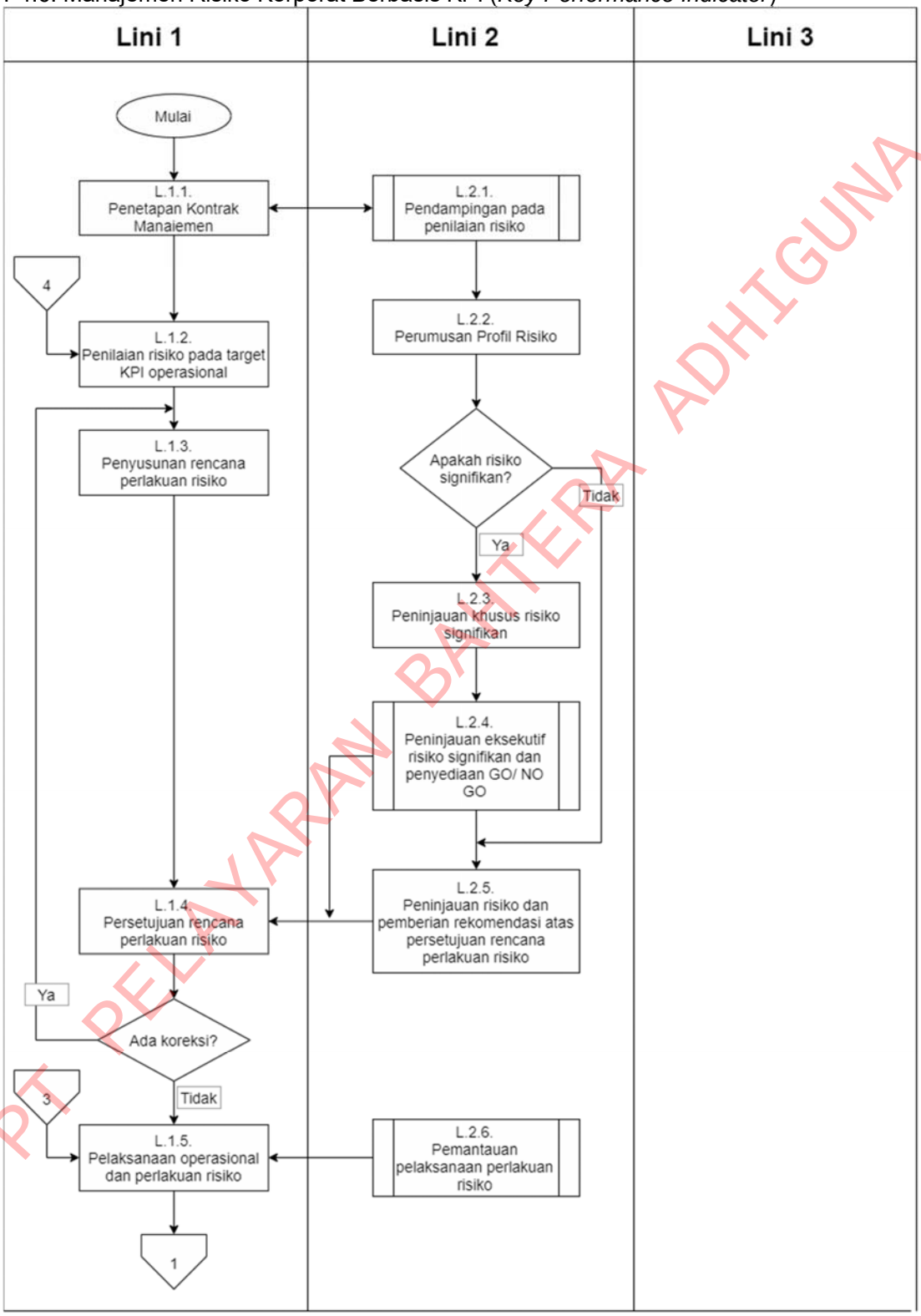
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.5.1. Prosedur Penilaian Risiko Operasional Berbasis Bisnis Proses Model (lanjutan)



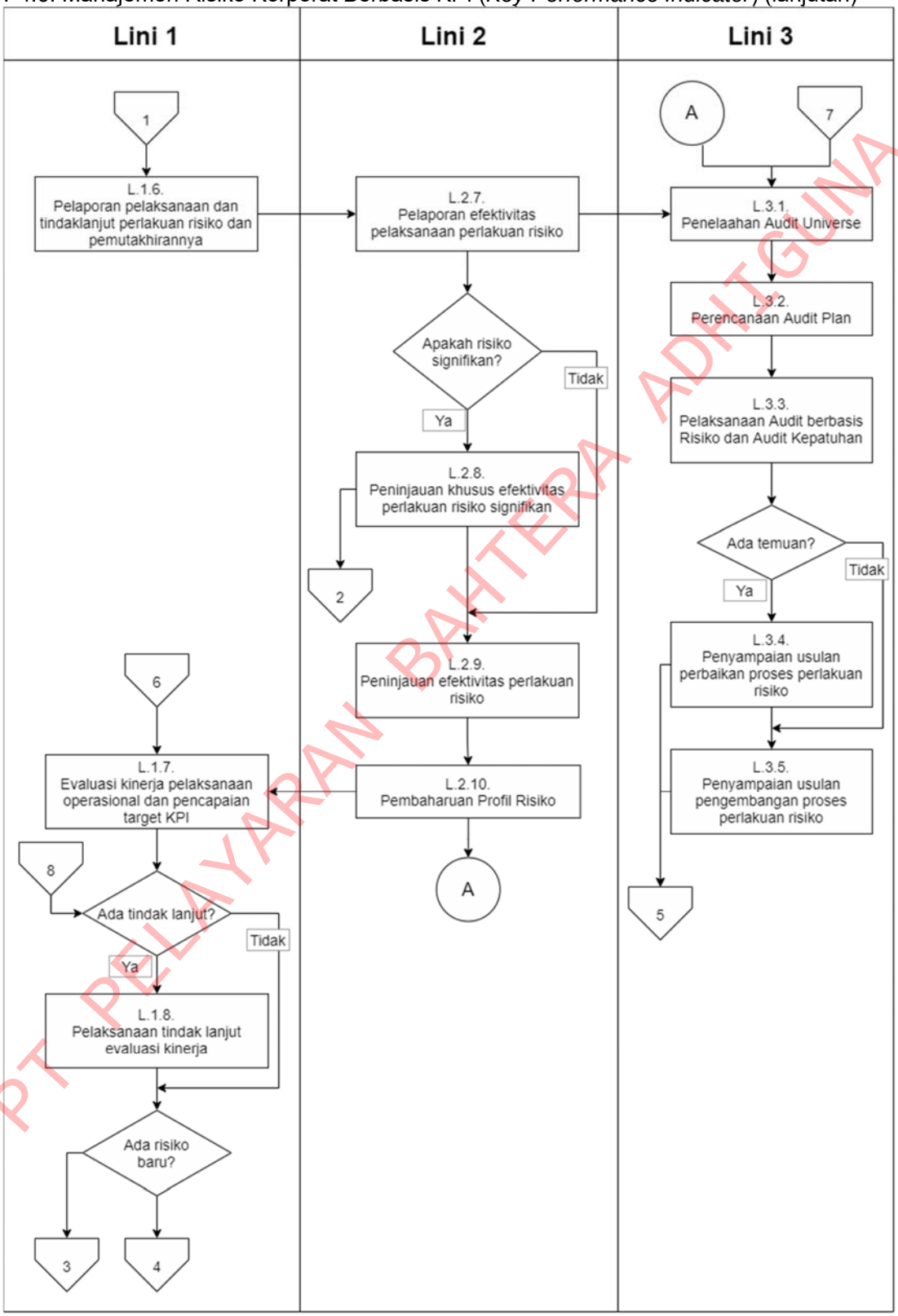
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.6. Manajemen Risiko Korporat Berbasis KPI (*Key Performance Indicator*)



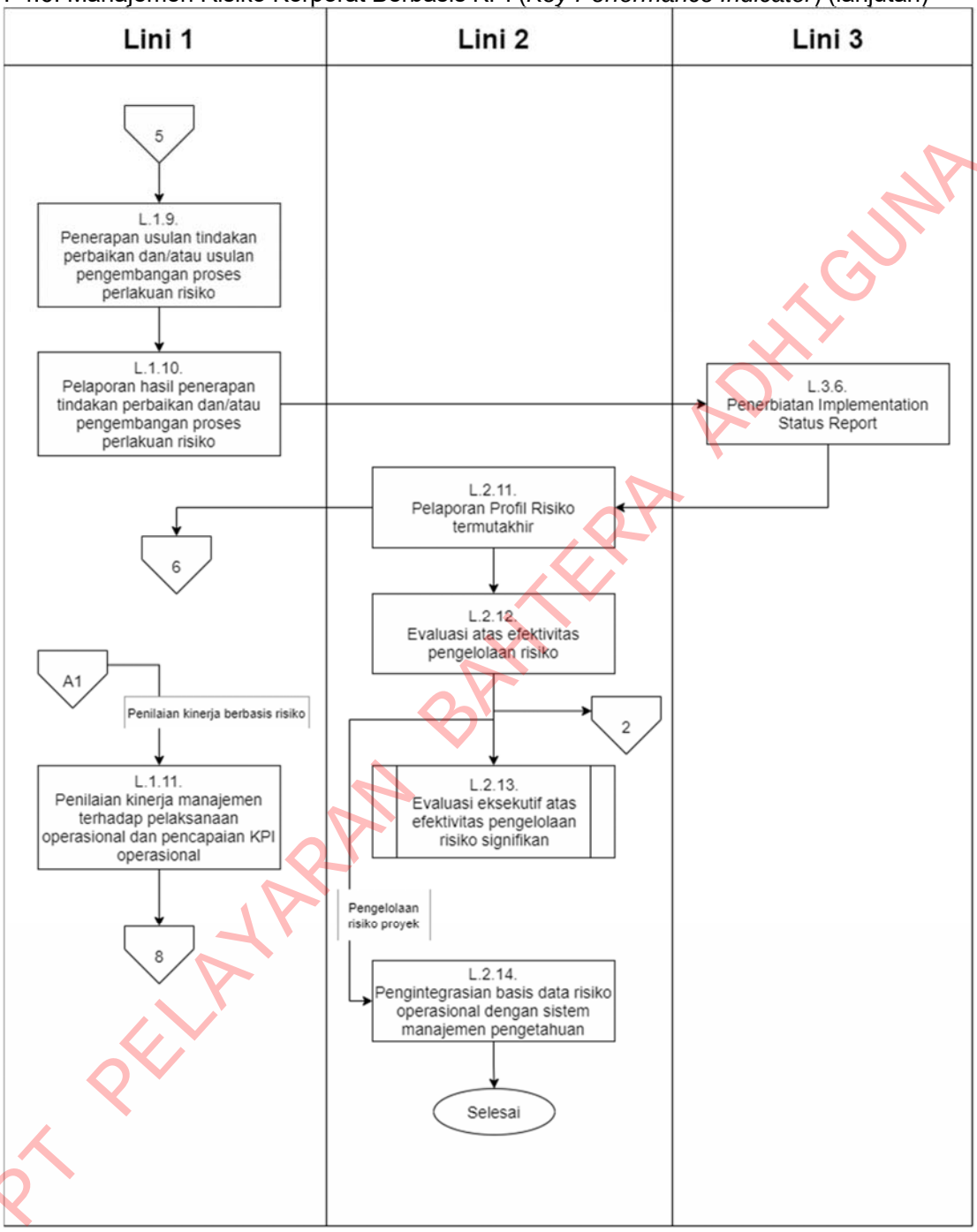
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.6. Manajemen Risiko Korporat Berbasis KPI (*Key Performance Indicator*) (lanjutan)



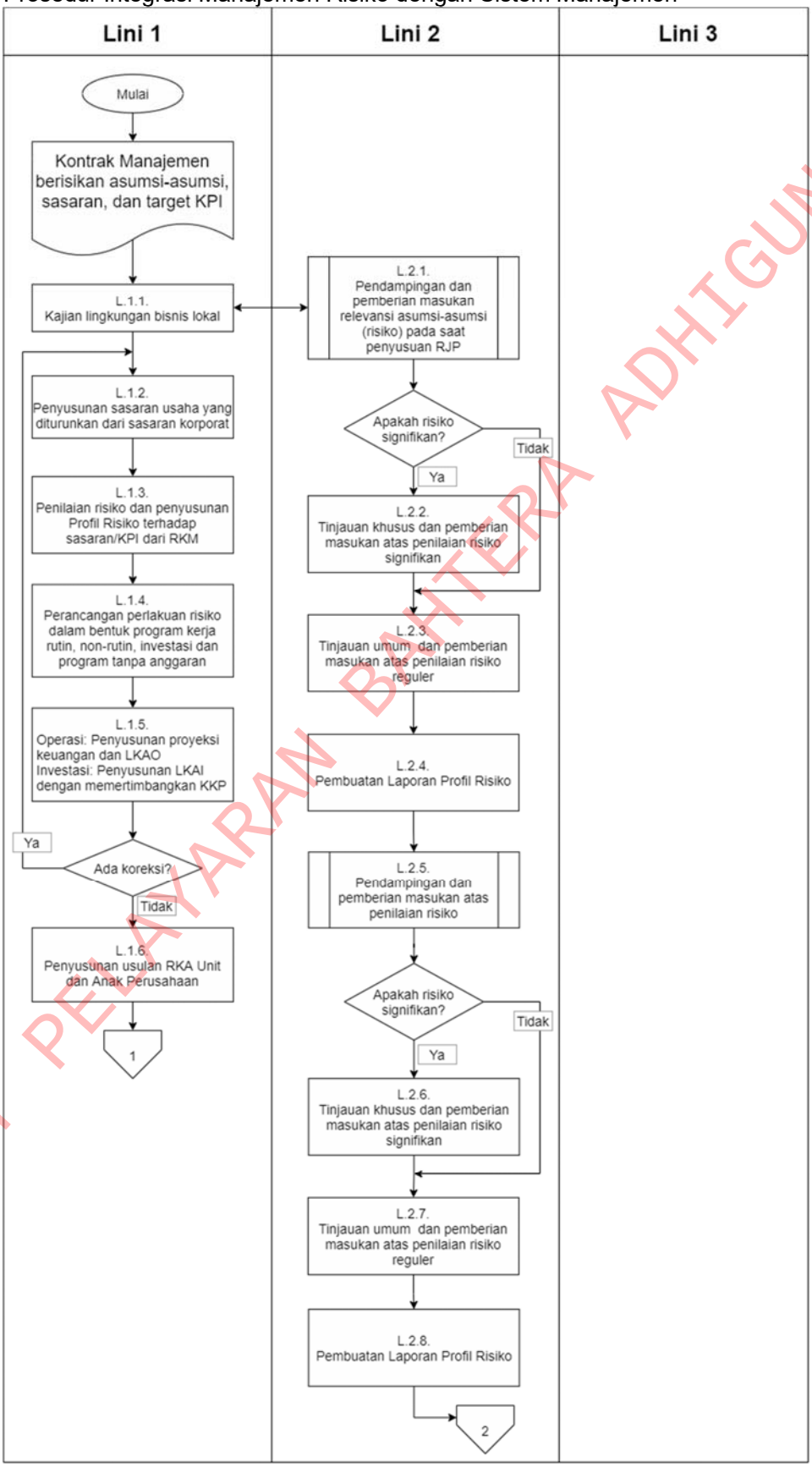
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.6. Manajemen Risiko Korporat Berbasis KPI (*Key Performance Indicator*) (lanjutan)



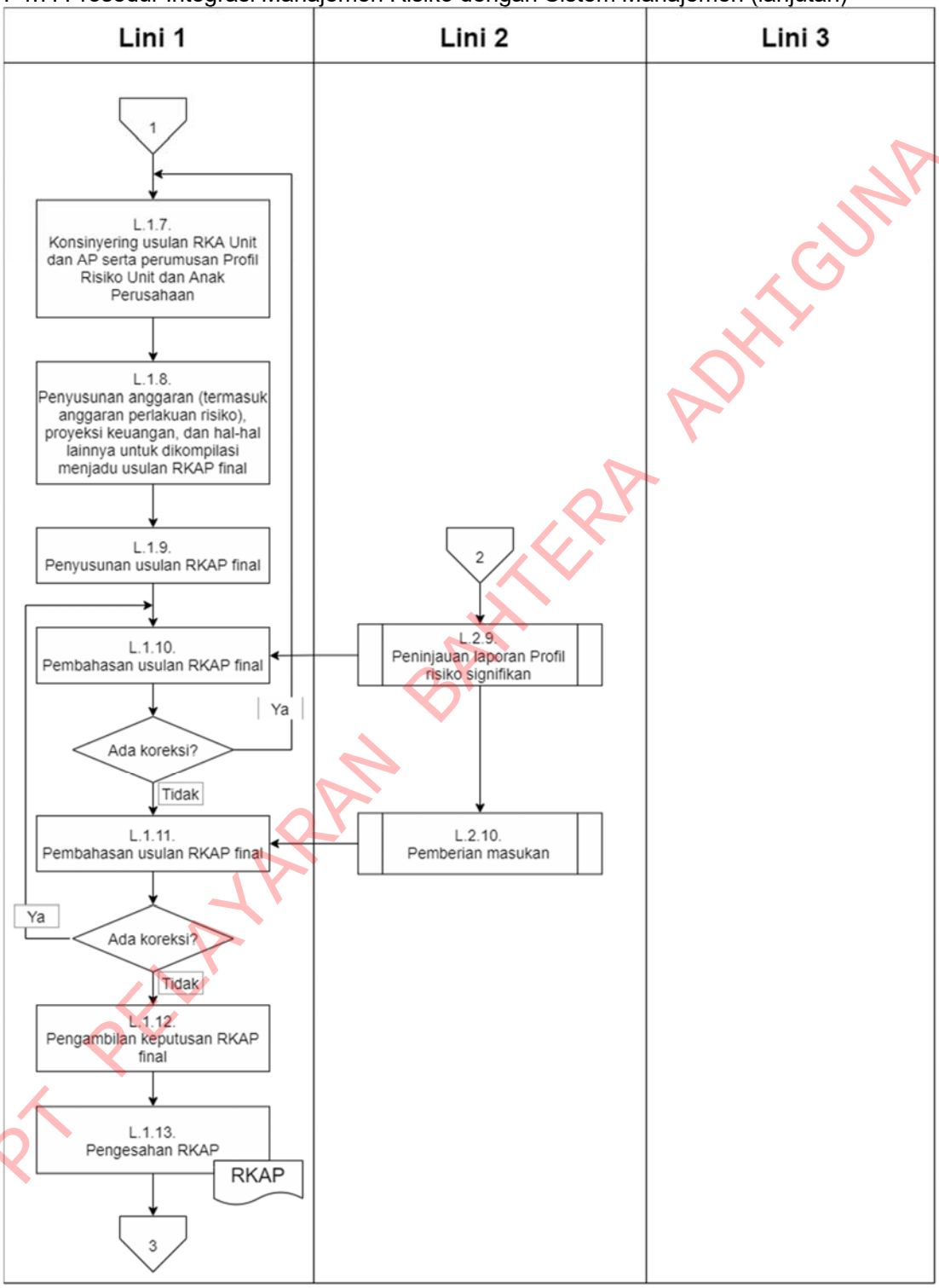
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen



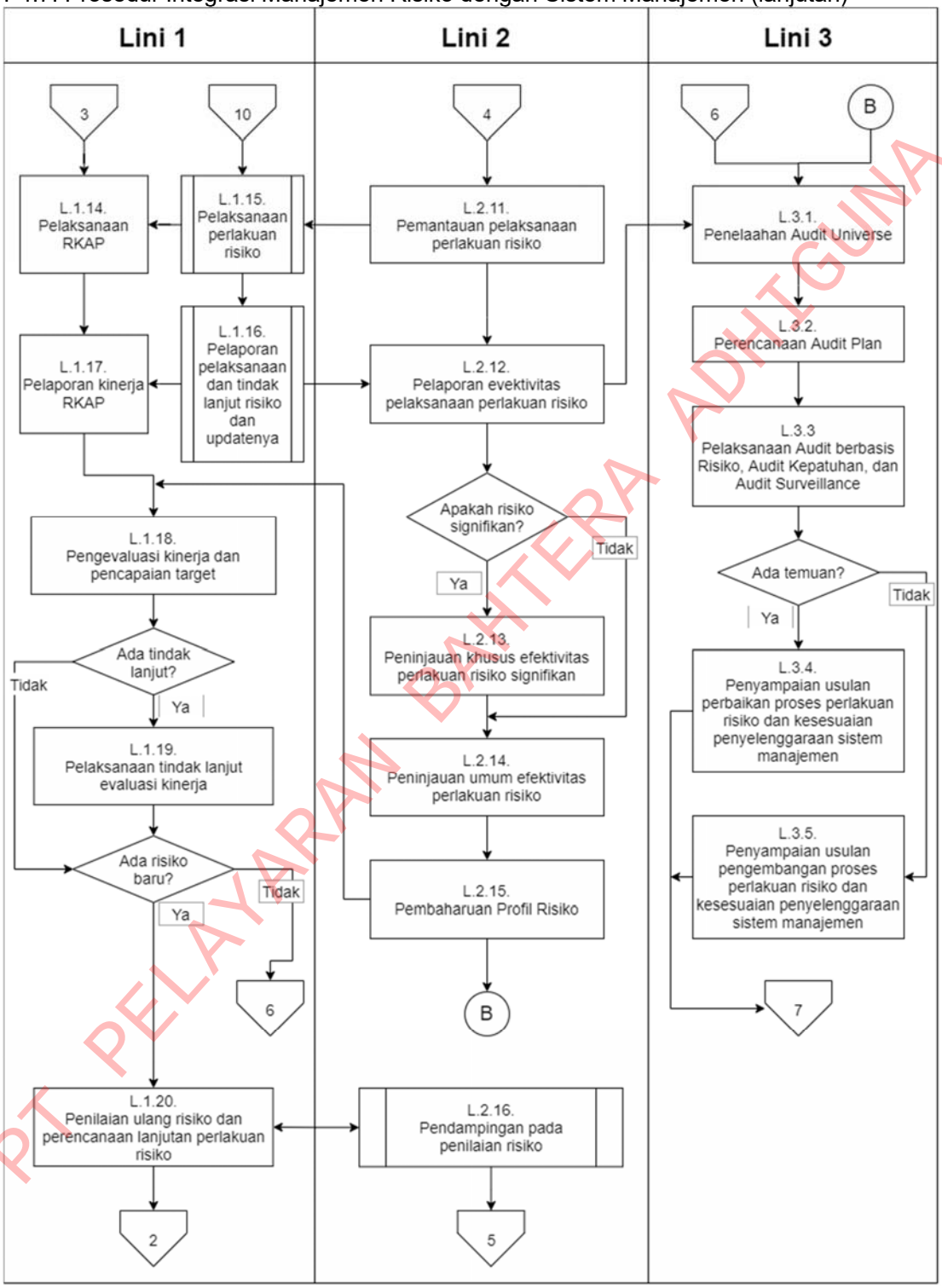
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen (lanjutan)



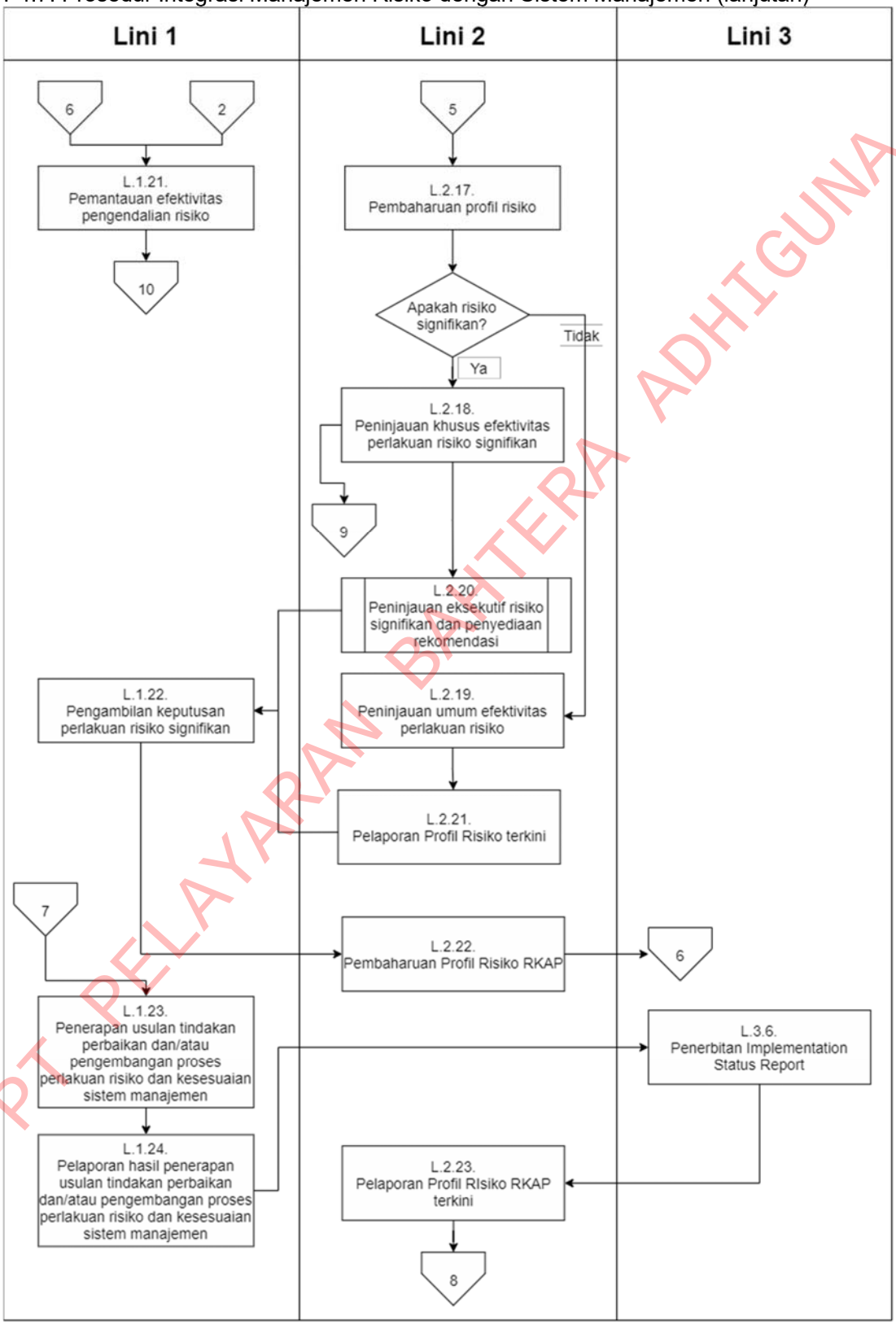
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen (lanjutan)



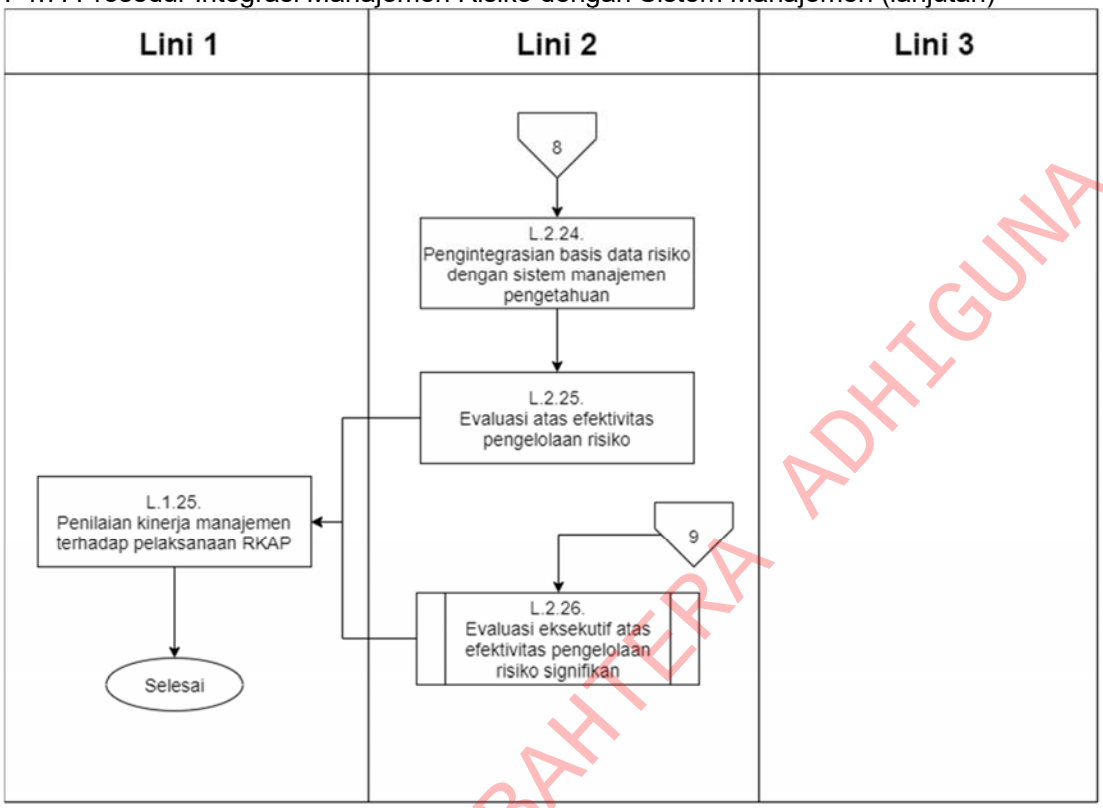
PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen (lanjutan)



PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

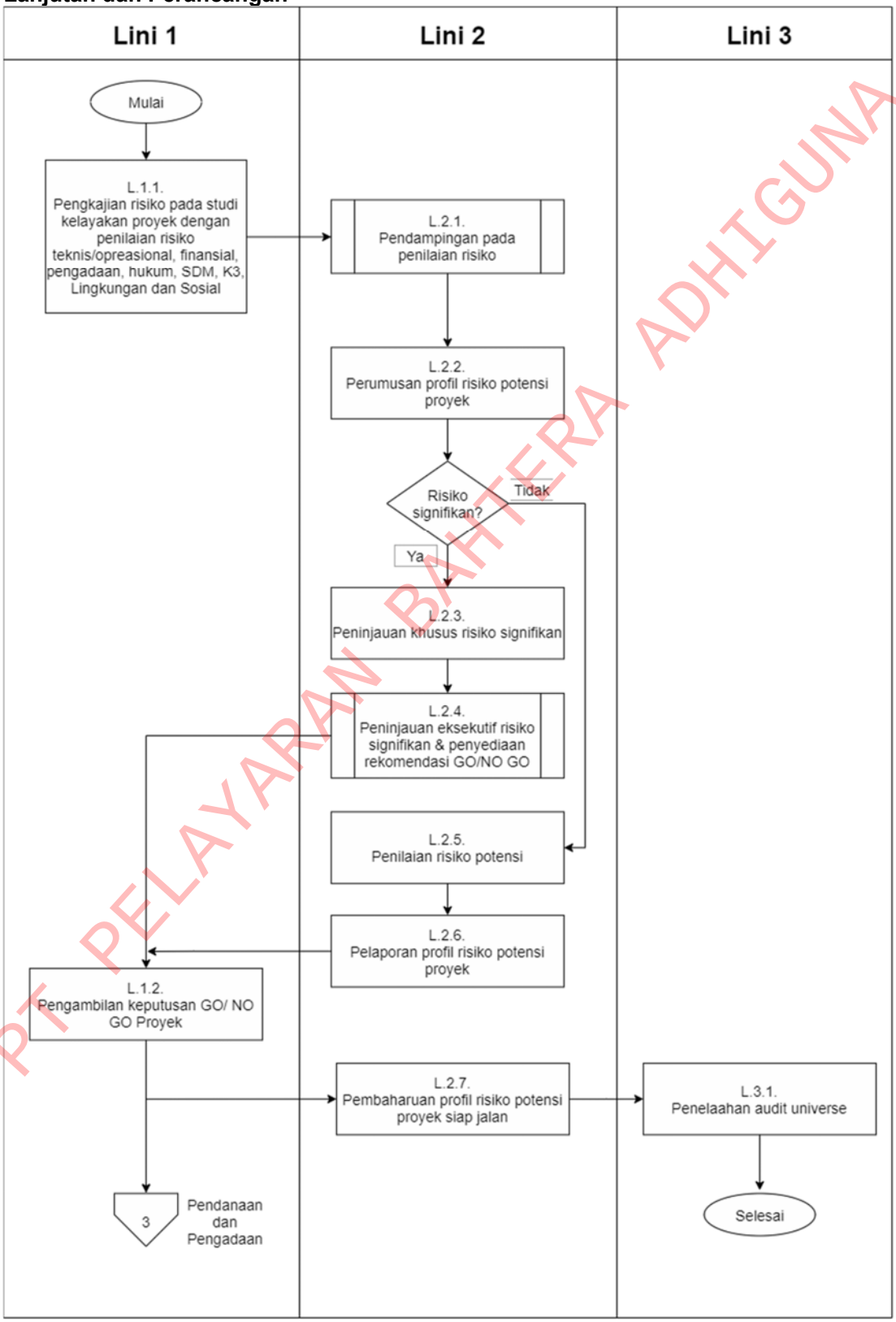
P4.7. Prosedur Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen (lanjutan)



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek

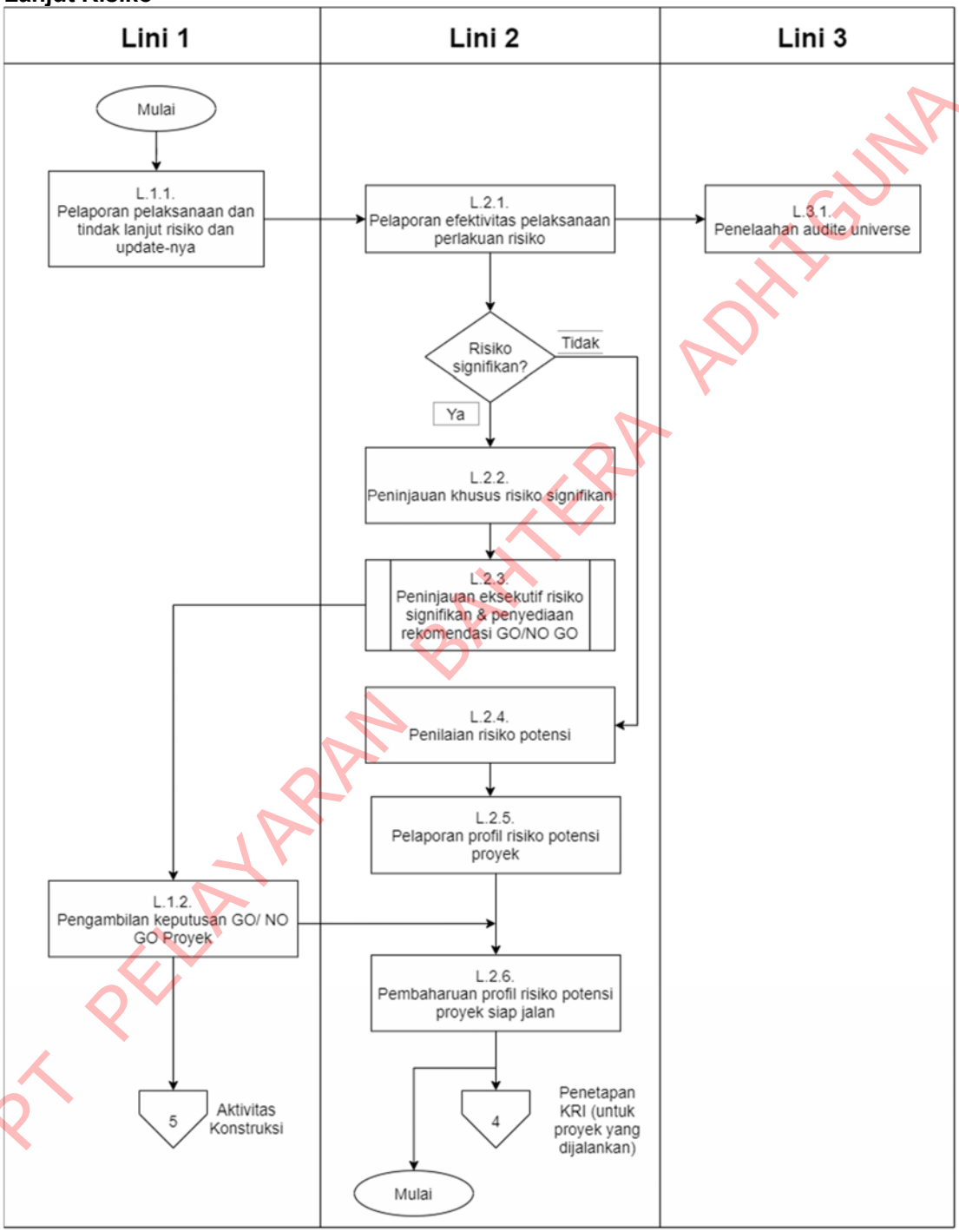
Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Perencanaan** : **Analisis Kelayakan Lanjutan dan Perancangan**



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

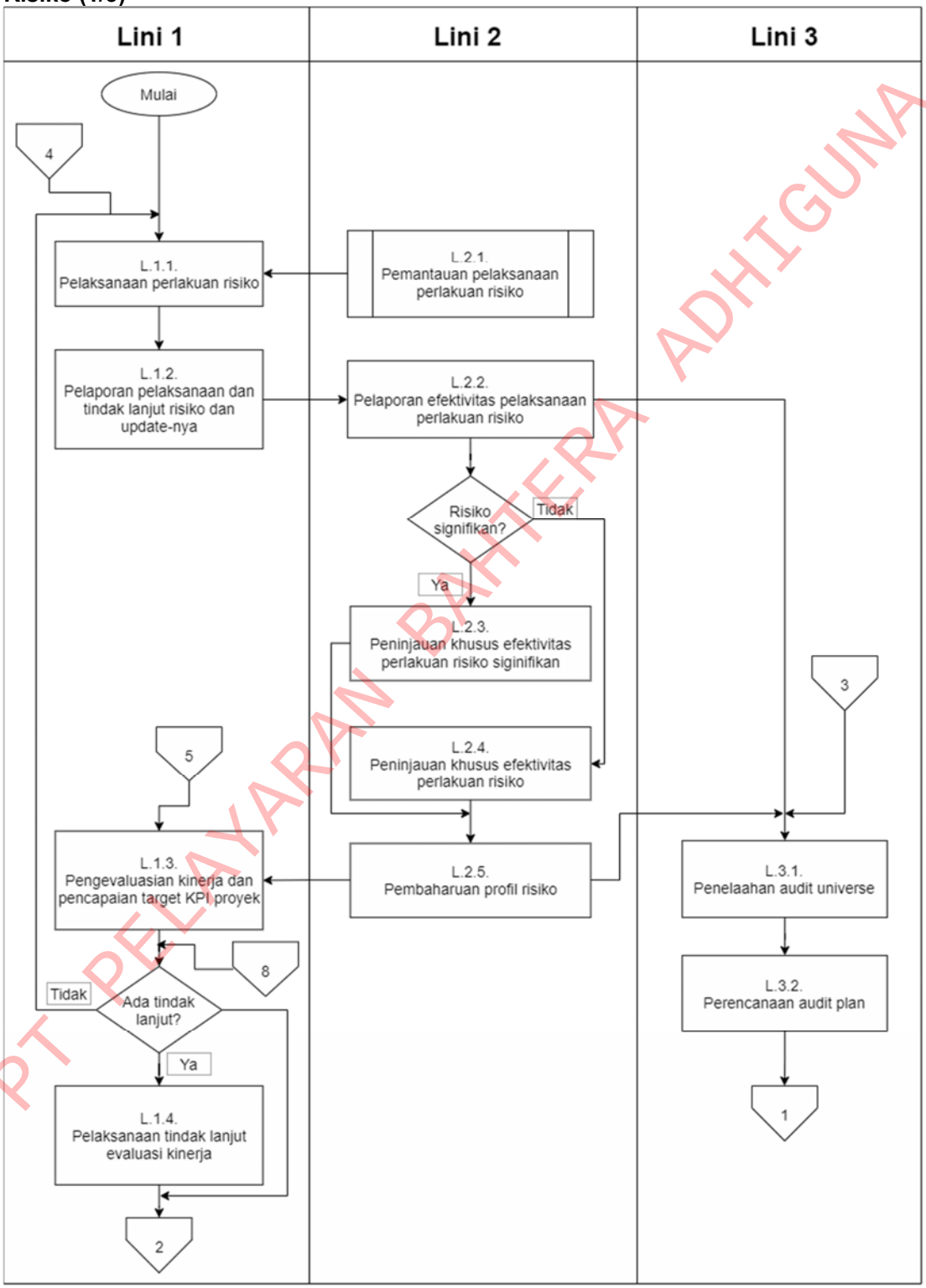
P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek (lanjutan)

Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Pra Pelaksanaan** : **Pemantauan Tindak Lanjut Risiko**



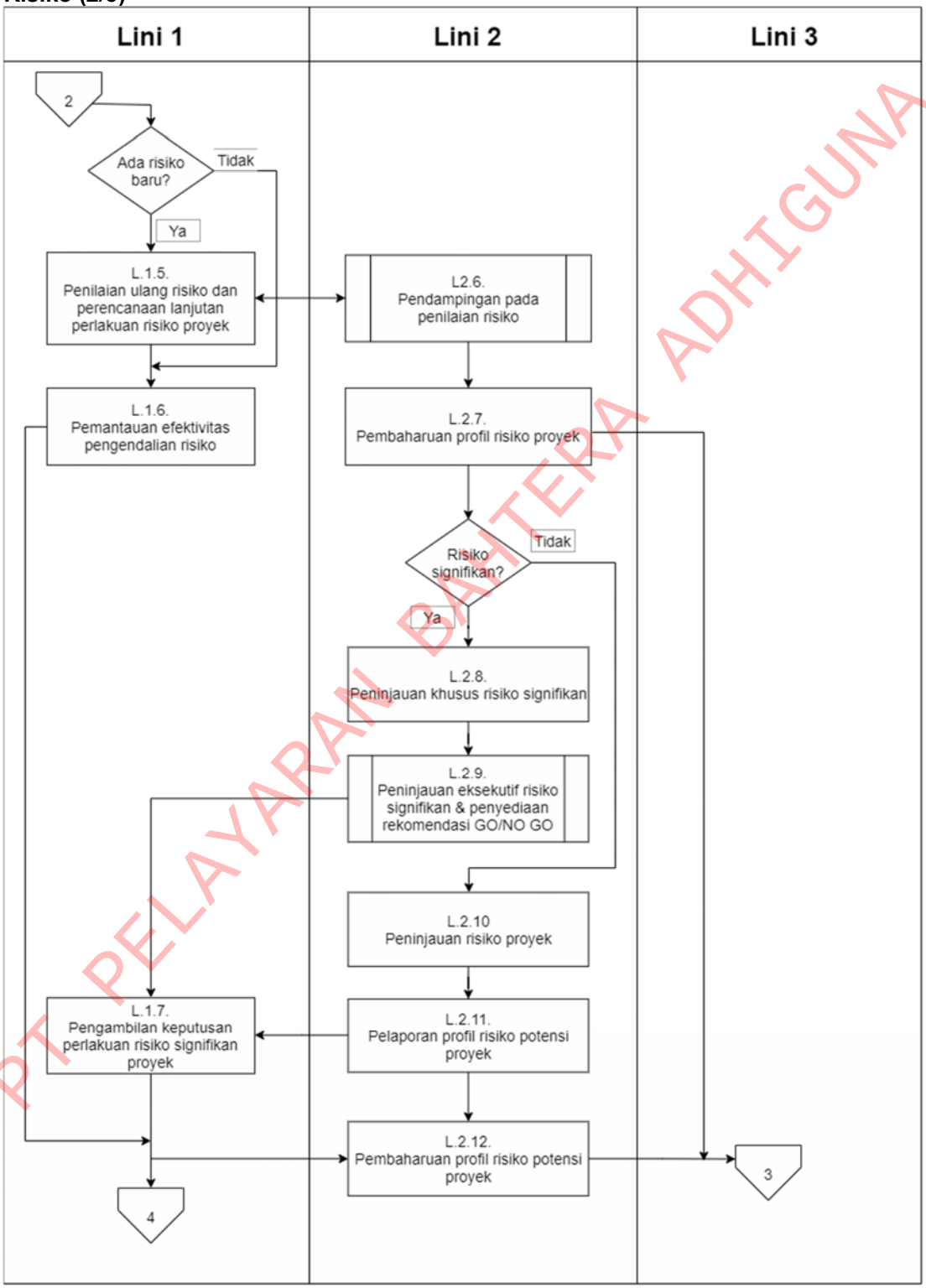
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek (lanjutan)
Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Pelaksanaan** : **Pemantauan Tindak Lanjut Risiko (1/3)**



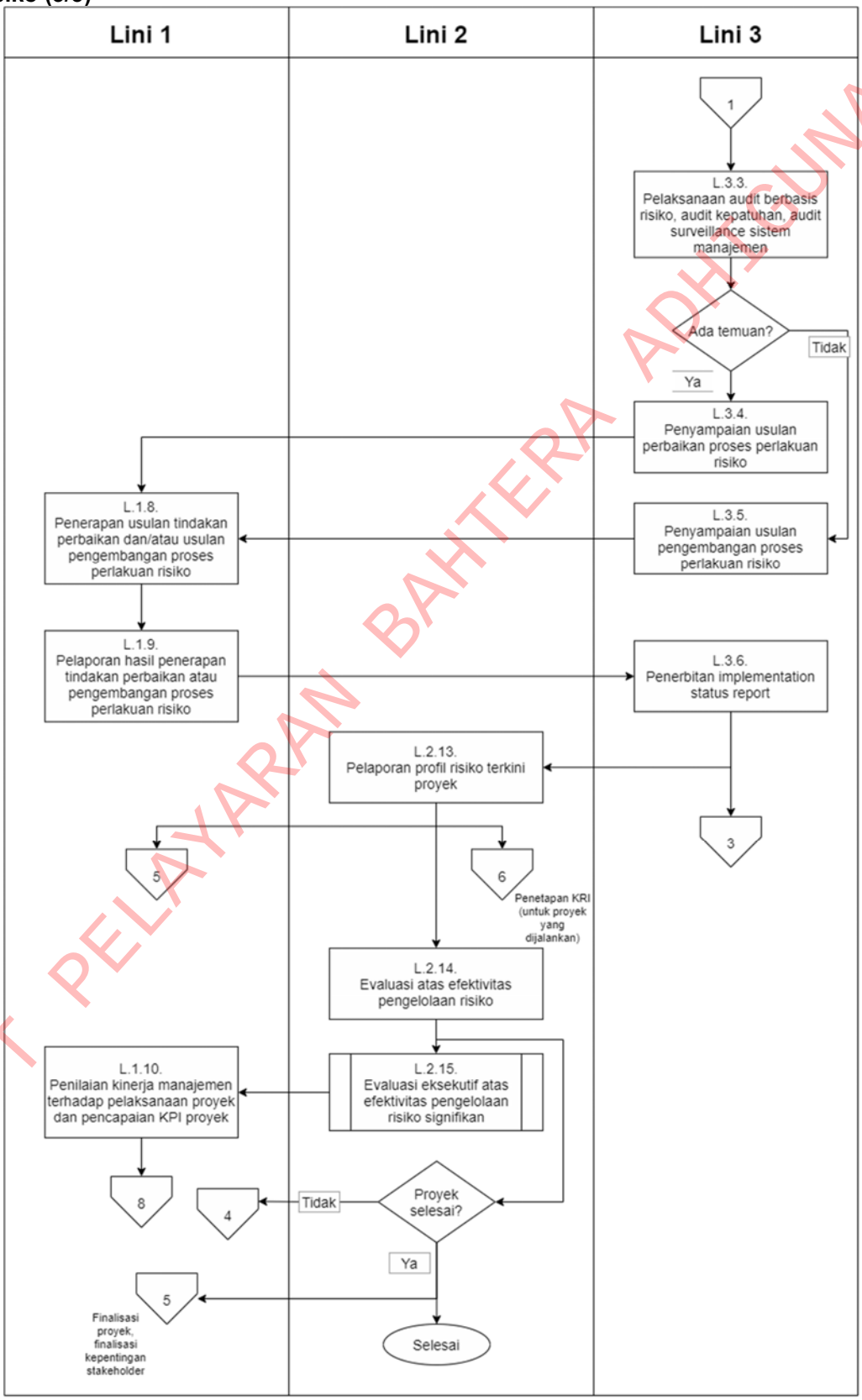
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek (lanjutan)
Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Pelaksanaan** : **Pemantauan Tindak Lanjut Risiko (2/3)**



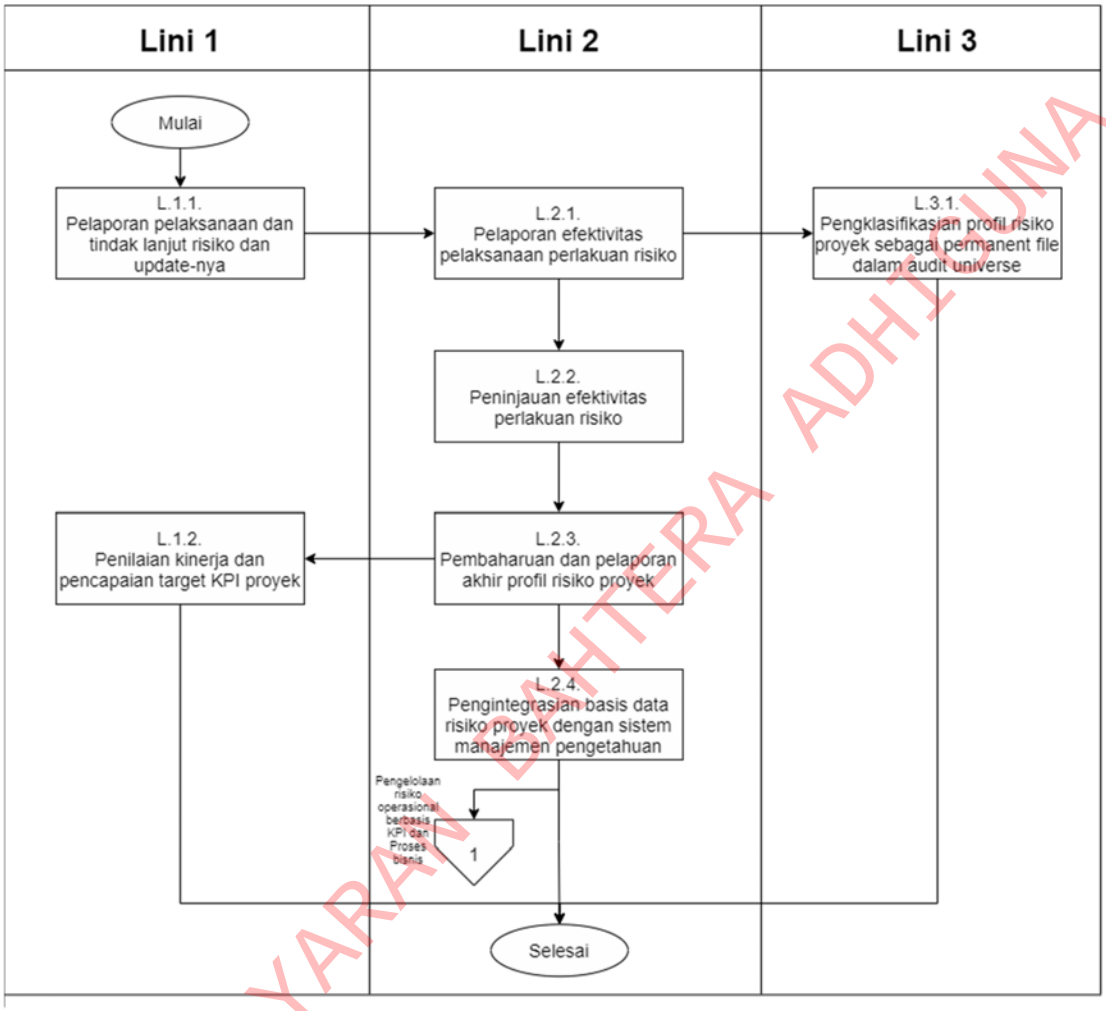
PT. PELAYARAN BAITERA ADHIGUNA

P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek (lanjutan)
Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Pelaksanaan** : **Pemantauan Tindak Lanjut Risiko (3/3)**



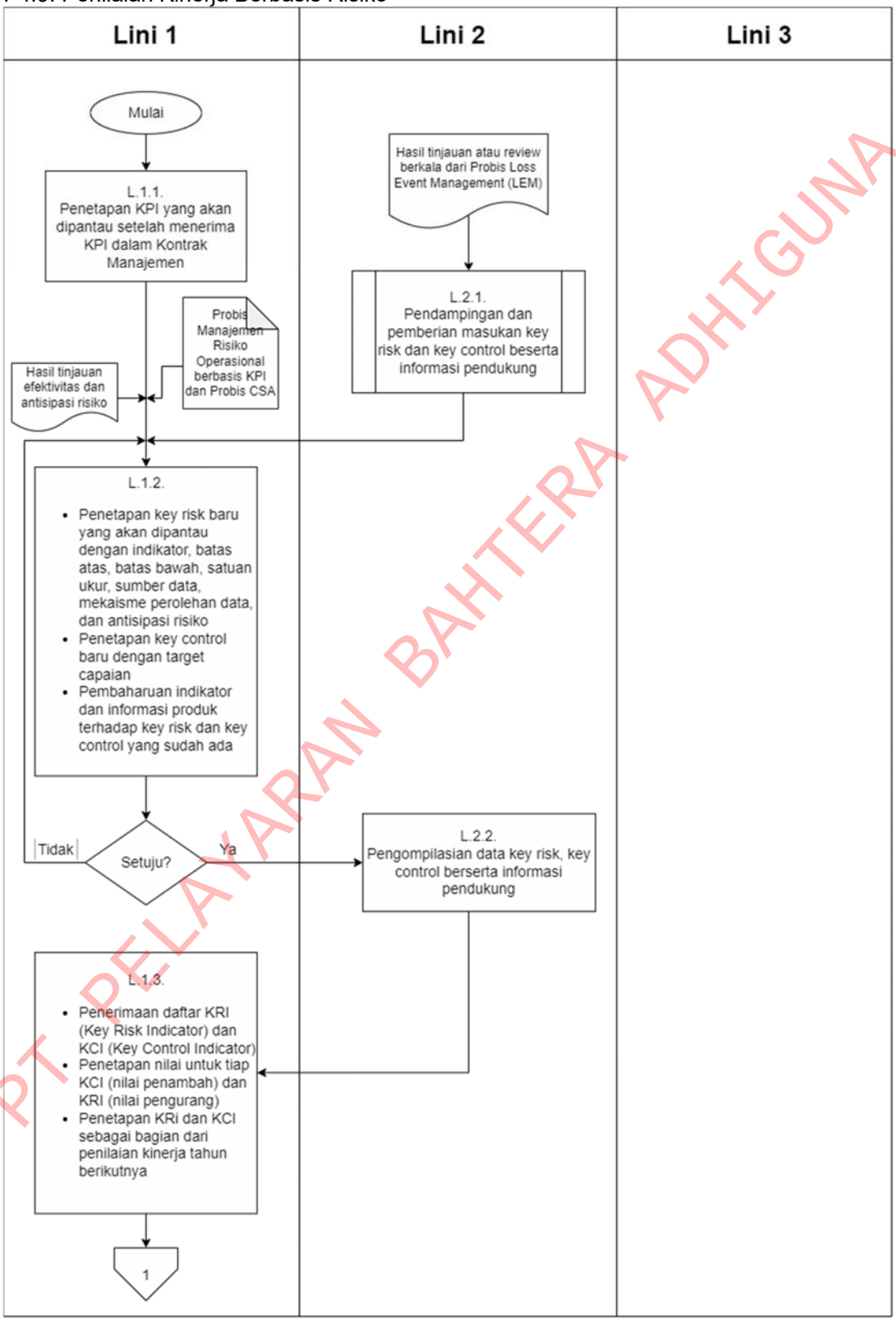
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.8. Prosedur Manajemen Risiko Proyek (lanjutan)
Proses Bisnis Manajemen Risiko Proyek **Fase Penyelesaian** : **Pemantauan Tindak Lanjut Risiko**



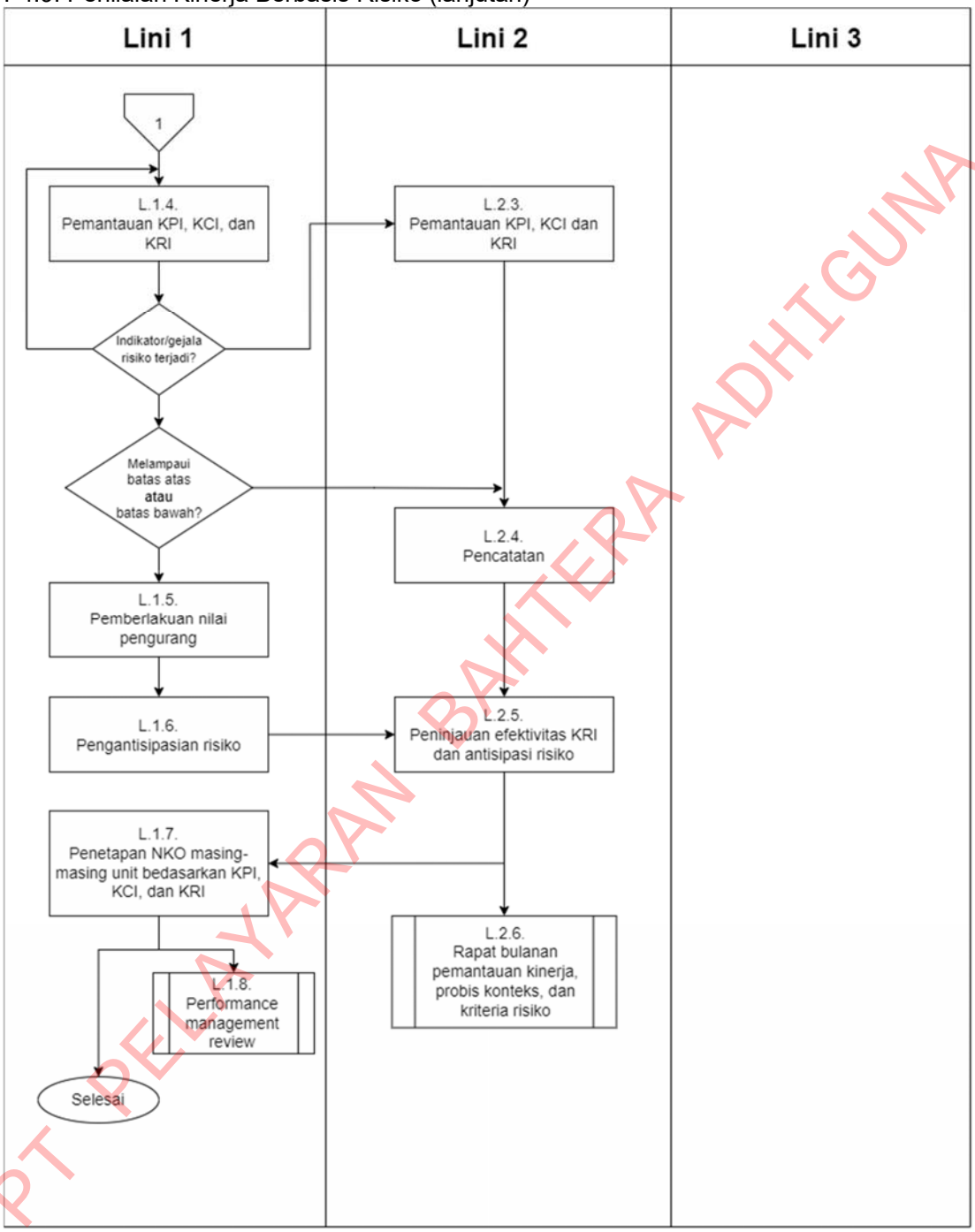
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.9. Penilaian Kinerja Berbasis Risiko



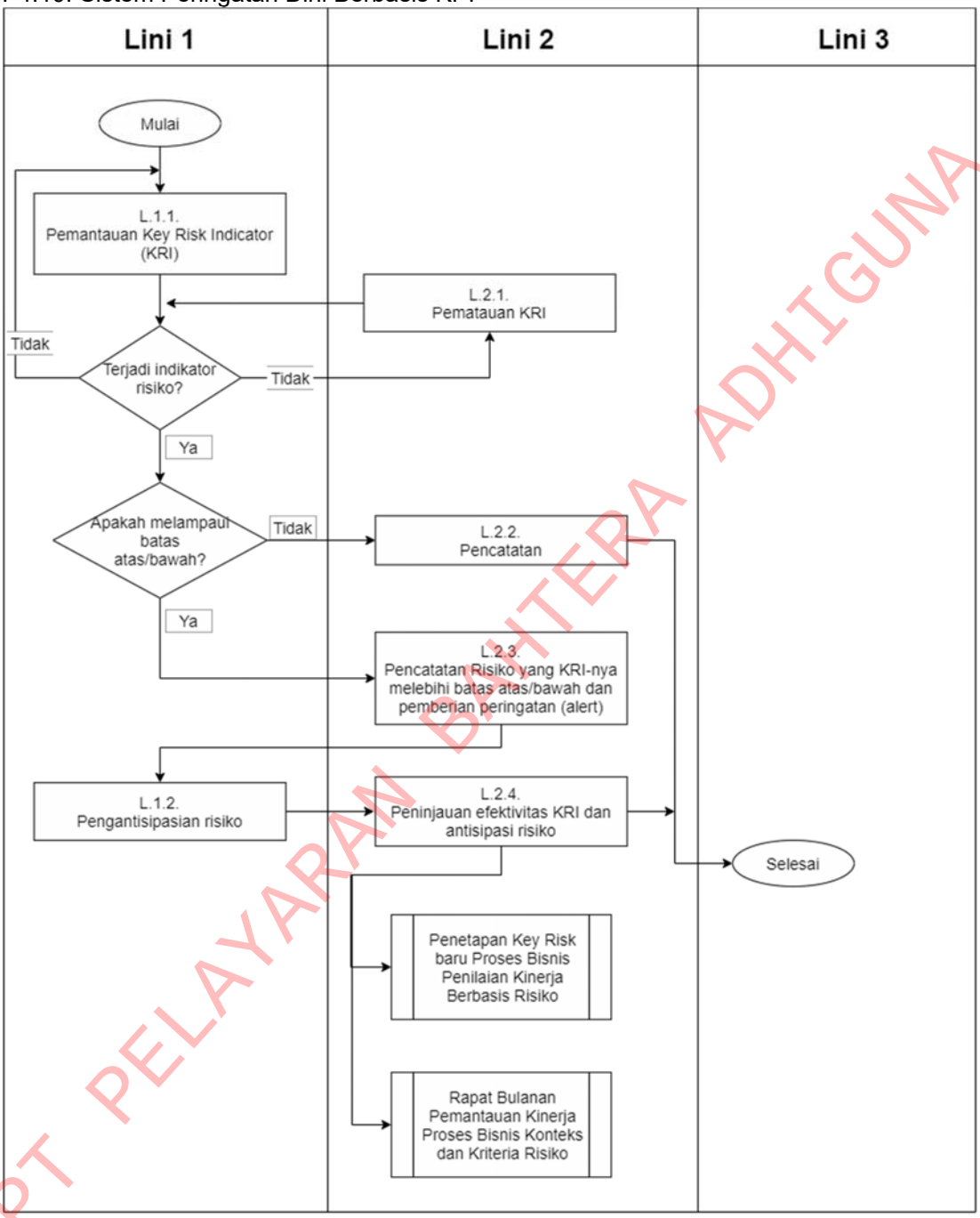
PT. PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.9. Penilaian Kinerja Berbasis Risiko (lanjutan)



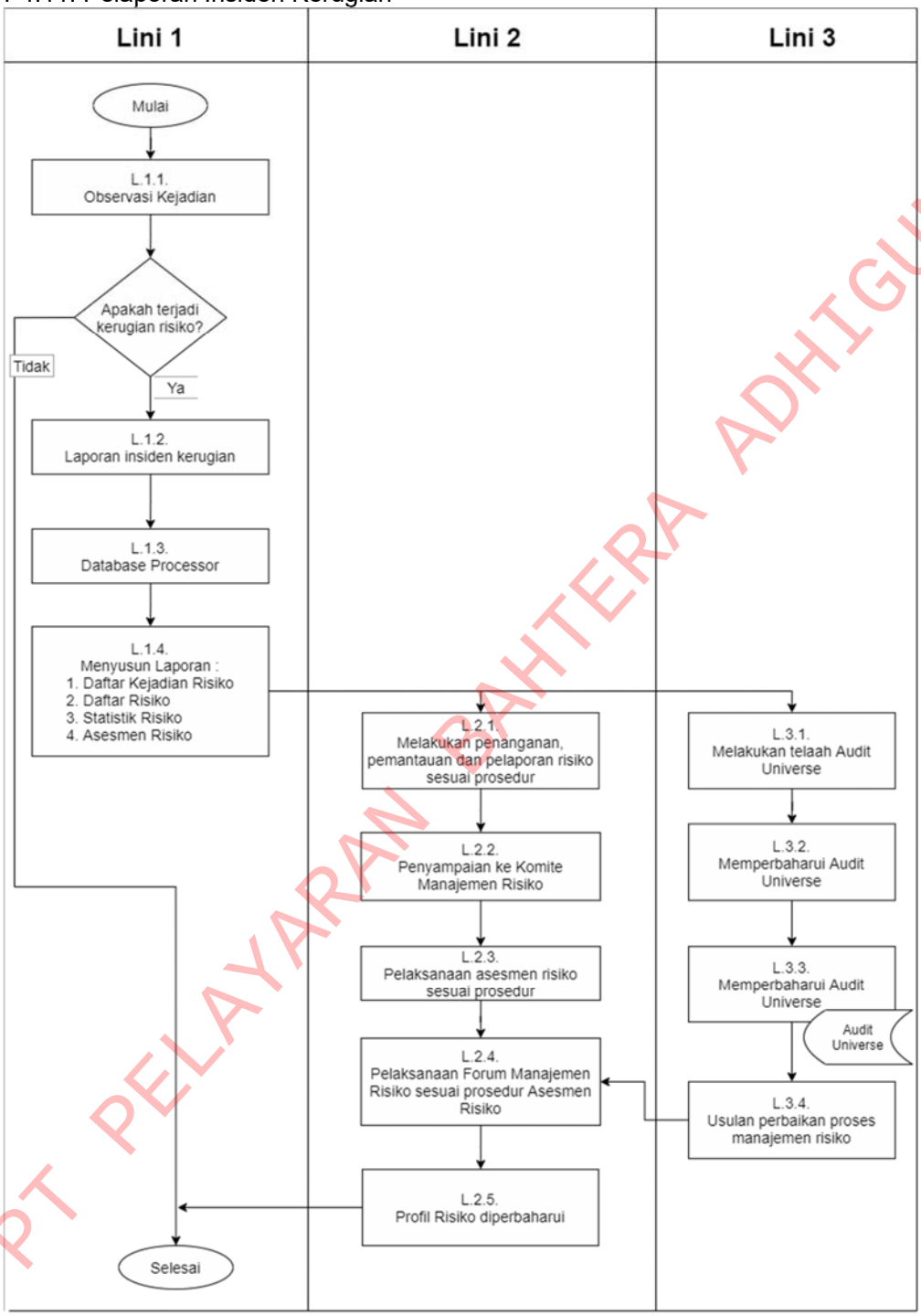
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.10. Sistem Peringatan Dini Berbasis KPI



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P4.11. Pelaporan Insiden Kerugian



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Prosedur 5 – Alur Mekanisme Pengambilan Keputusan 4EP

P5.1. Usulan Non Regulasi

a. Menyiapkan Dokumen Usulan

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	*Checker/ Reviewer* RTU	*Checker/ Reviewer* RU	*Input*	*Output*
1	Menyiapkan dan mengusulkan dokumen persyaratan usulan kegiatan/rancangan keputusan				Dokumen persyaratan Usulan: - KKP/FS (KKO, KKF, Kajian Risiko) - Dokumen pendukung lainnya (KKL, pendanaan, hukum, kepatuhan, dll) bila diperlukan	- Surat/nota dinas permohonan *review* - Dokumen persyaratan usulan sebagai lampiran
2	a. *Checker/Reviewer* RU menunjuk sebagai *pairing Checker/Reviewer* RTU b. Menyampaikan/meneruskan usulan kepada *Checker/Reviewer* RTU				- Surat/nota dinas permohonan *review* - Dokumen persyaratan usulan sebagai lampiran	Surat/nota dinas penunjukan *Checker/Reviewer* RTU beserta penyampaian/penerusan usulan
3	Memberi masukan kepada *Checker/Reviwer* RU terkait persyaratan kelengkapan dokumen Usulan				Surat/nota dinas penunjukan *Checker/Reviewer* RTU beserta penyampaian/penerusan usulan	Surat/nota dinas yang berisi masukan kepada *Checker/Reviewer* RU terkait persyaratan kelengkapan usulan
4	Melakukan verifikasi dokumen persyaratan usulan termasuk kajian-kajian				- Surat/nota dinas permohonan *review* - Dokumen persyaratan usulan sebagai lampiran	Surat/nota dinas hasil verifikasi dokumen persyaratan *review* usulan
5	Membuat surat/nota dinas konfirmasi kelengkapan dokumen persyaratan dan undangan pemaparan konteks Kajian Risiko				Dokumen persyaratan penyusunan Kajian Risiko	Surat/nota dinas konfirmasi kelengkapan dokumen persyaratan dan undangan pembahasan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Melakukan Kajian dan Pengambilan Keputusan Melalui Mekanisme 4EP dan GRC

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	*Checker/ Reviwer* RTU	*Checker/ Reviwer* RU	*Checker/ Reviwer* GRC*	Pengambil Keputusan RTU *(Approver)*	Pengambil Keputusan RU *(Approver)*	*Signer*	*Input*	*Output*
1	Melaksanakan pembahasan kajian GRC yang dipimpin oleh Pemrakarsa								- RJP - Profil Risiko & RKAP - Analisis PESTLE & SWOT - Dokumen Usulan beserta kelengkapan (Kajian Risiko dan kajian kelayakan lain yang dibutuhkan	- *Draft* Nota Analisa - *Draft* Ulasan GRC
2	Melakukan *review* atas kajian-kajian serta memberikan rekomendasi								- *Draft* Nota Analisa dan rekomendasi - Dokumen usulan beserta kelengkapannya - Nota evaluasi (jika perlu perbaikan) - Nota Pemberitahuan (jika tidak disetujui)	- Rekomendasi dan Nota Analisa yang sudah disahkan - Rekomendasi GRC
3	Evaluasi usulan oleh *Approver*								- Rekomendasi Nota Analisa &GRC - Dokumen usulan beserta kelengkapannya - Nota Evaluasi (jika perlu perbaikan)	- PERLU PERBAIKAN: Nota Dinas hasil permohonan perbaikan - TIDAK PERLU PERBAIKAN: Lanjut ke tahap *Approval*
4	Pengambilan Keputusan								- Rekomendasi Nota Analisa & GRC - Dokumen Usulan beserta kelengkapannya	- Nota Evaluasi (jika perlu perbaikan) - Nota Persetujuan (jika tidak perlu perbaikan) - Nota Pemberitahuan (jika tidak disetujui)
5	Penandatanganan Produk Keputusan								- Nota Persetujuan	- Produk Keputusan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

c. Eksekusi dan Pemantauan Tindak Lanjut Kajian Risiko

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	Bidang/Satuan/ Setper/ Anak Perusahaan terkait	*Checker/ Reviewer* RU	*Approver/ Signer*	*Input*	*Output*
1	Menyiapkan Kajian Risiko kepada seluruh pihak terkait					- Kajian Risiko - Keputusan terkait kegiatan yang dikaji	Para pihak terkait kegiatan. Keputusan memahami dan melaksanakan penanganan risiko
2	Melaksanakan tindak lanjut/ penanganan risiko					- Kajian Risiko - Keputusan terkait kegiatan yang dikaji	Laporan hasil penanganan risiko
3	Memantau tindak lanjut/ penanganan risiko					- Laporan hasil penanganan risiko dan efektivitasnya - Laporan KRI - Laporan tingkat risiko	Laporan hasil penanganan risiko
4	Melaporkan Pemantauan Kajian Risiko					Laporan Manajemen Risiko	Pengambil Keputusan dan Pengulas Kajian Risiko memahami progres risiko program/ proyek
5	Melakukan tinjauan dan memberikan masukan/ rekomendasi perbaikan (*feedback*) kepada *Maker* dan *Risk Owner*					Laporan Manajemen Risiko	Rekomendasi *(feedback)* terhadap pemantauan risiko
6	Selesi apabila lingkup kegiatan/ proyek yang dikaji risikonya beserta penanganan risikonya selesai dilaksanakan						

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

P5.2. Usulan Regulasi (Kebijakan)

a. Menyiapkan Dokumen Usulan Kebijakan

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	*Checker/ Reviewer* Regulasi (Sekper)	*Input*	*Output*
1	Menyiapkan dan mengusulkan dokumen persyaratan usulan kebijakan			Dokumen persyaratan Usulan: - Draft Kebijakan - Kajian Kelayakan Kebijakan	- Surat/nota dinas permohonan *review* - Dokumen persyaratan usulan sebagai lampiran -
2	Sekper melakukan harmonisasi dengan kebijakan internal/eksternal dan levelisasi kebijakan			- Surat/nota dinas permohonan *review* - Dokumen persyaratan usulan sebagai lampiran	- TIDAK: Nota Dinas penyampaian bahwa usulan tidak layak/tidak harmonis dengan regulasi eksisting - PERLU PERBAIKAN: Nota Dinas permohonan perbaikan terhadap usulan - YA: Hasil analisis harmonisasi kebijakan dan rekomendasi
3	Sekper mengundang Pemrakarsa dan Kepala Satuan Manajemen Risiko untuk pemaparan usulan kebijakan			Hasil analisis harmonisasi kebijakan	Nota dinas permohonan ulasan GRC dan undangan pemaparan usulan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

b. Melakukan Kajian dan Pengambilan Keputusan melalui Mekanisme 4EP dan GRC

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	*Checker/ Reviwer* RTU	*Checker/ Reviwer* Regulasi (Sekper)	*Checker/ Reviwer* GRC*	Pengambil Keputusan RTU *(Approver)*	Pengambil Keputusan RU *(Approver)*	*Signer*	*Input*	*Output*
1	Melaksanakan pembahasan kajian GRC yang dipimpin oleh Pemrakarsa dan dimoderatori oleh Sekper								- RJP - Profil Risiko & RKAP - Analisis PESTLE & SWOT - Dokumen Usulan beserta kelengkapan (Kajian Risiko dan kajian kelayakan lain yang dibutuhkan	- *Draft* Nota Analisa - *Draft* Ulasan GRC
2	Melakukan *review* atas kajian-kajian serta memberikan rekomendasi								- *Draft* Nota Analisa dan rekomendasi - Dokumen usulan beserta kelengkapannya - Nota evaluasi (jika perlu perbaikan) - Nota Pemberitahuan (jika tidak disetujui)	- Rekomendasi dan Nota Analisa yang sudah disahkan - Rekomendasi GRC
3	Evaluasi usulan oleh *Approver*								- Rekomendasi Nota Analisa &GRC - Dokumen usulan beserta kelengkapannya - Nota Evaluasi (jika perlu perbaikan)	- PERLU PERBAIKAN: Nota Dinas hasil permohonan perbaikan - TIDAK PERLU PERBAIKAN: Lanjut ke tahap *Approval*
4	Pengambilan Keputusan								- Rekomendasi Nota Analisa & GRC - Dokumen Usulan beserta kelengkapannya	- Nota Evaluasi (jika perlu perbaikan) - Nota Persetujuan (jika tidak perlu perbaikan) - Nota Pemberitahuan (jika tidak disetujui)
5	Penandatanganan Produk Keputusan								- Nota Persetujuan	- Produk Keputusan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

c. Eksekusi dan Pemantauan Tindak Lanjut Kajian Risiko

No	Aktivitas	Pemrakarsa *(Maker)*	Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/ SETPER/ Anak Perusahaan terkait	*Checker/ Reviewer* RU	*Approver/ Signer*	*Input*	*Output*
1	Menyiapkan Kajian Risiko kepada seluruh pihak terkait					- Kajian Risiko - Keputusan terkait kegiatan yang dikaji	Para pihak terkait kegiatan. Keputusan memahami dan melaksanakan penanganan risiko
2	Melaksanakan tindak lanjut/ penanganan risiko					- Kajian Risiko - Keputusan terkait kegiatan yang dikaji	Laporan hasil penanganan risiko
3	Memantau tindak lanjut/ penanganan risiko					- Laporan hasil penanganan risiko dan efektivitasnya - Laporan KRI - Laporan tingkat risiko	Laporan hasil penanganan risiko
4	Melaporkan Pemantauan Kajian Risiko					Laporan Manajemen Risiko	Pengambil Keputusan dan Pengulas Kajian Risiko memahami progres risiko program/ proyek
5	Melakukan tinjauan dan memberikan masukan/ rekomendasi perbaikan (*feedback*) kepada *Maker* dan *Risk Owner*					Laporan Manajemen Risiko	Rekomendasi *(feedback)* terhadap pemantauan risiko
6	Selesi apabila lingkup kegiatan/ proyek yang dikaji risikonya beserta penanganan risikonya selesai dilaksanakan						

DIREKTUR UTAMA,

RULY FIRMANSYAH

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

LAMPIRAN V
KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA
NOMOR :
TANGGAL:

DAFTAR FORMULIR

Formulir 1 - Tinjauan dan Pembaruan Konteks, Kriteria dan Tata Kelola Risiko 118
Formulir 2 - Kertas Kerja Profil Risiko dan Kajian Risiko 119
F2.1. Formulir Konteks untuk Profil Risiko 119
F2.2. Formulir Konteks untuk Kajian Risiko atas Rencana Kegiatan/Rancangan Keputusan 121
F2.3. Formulir Kriteria Kemungkinan-Kejadian Risiko 122
F2.4. Formulir Kriteria Dampak Risiko 123
F2.5. Formulir Identifikasi Risiko 124
F2.6. Formulir Analisis dan Evaluasi Risiko 125
F2.7. Formulir Rencana Perlakuan Risiko 126
F2.8. Formulir Rencana Pemantauan Risiko 127
F2.9. Formulir Pemantauan Perlakuan Risiko 128
F2.10. Kertas Kerja Risiko Berbasis KRI 129
F2.11. Formulir Peta Risiko 130
F2.12. Formulir Pelaporan Profil Risiko 131
Formulir 3 - Kertas Kerja Kajian Risiko untuk Kegiatan Operasional/Rutin 132
Formulir 4 - Kertas Kerja Sistem Peringatan Dini Berbasis KRI 133
Formulir 5 - Kertas Kerja Pelaporan Insiden Kerugian & Daftar Risiko Insiden Kerugian 135
F5.1. Formulir Pelaporan Insiden Kerugian 135
F5.2. Formulir Daftar Risiko Insiden Kerugian 136
Formulir 6 - Nota Dinas Pemberitahuan Kelengkapan Dokumen Persyaratan Usulan beserta *Checklist* 137
F6.1. Nota Dinas Pemberitahuan apabila Dokumen Persyaratan Tidak Lengkap 137
F6.2. Formulir *Checklist* Kelengkapan Data (Lampiran Nota Dinas Pemberitahuan Kelengkapan Data) 138
Formulir 7 - Nota Analisa 139
F7.1. Sampul Nota Analisa 139
F7.2. Lembar Verifikasi 140
F7.3. Isi Nota Analisa 141
Formulir 8 - Nota Evaluasi 142

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F8.1. Nota Dinas Penyampaian Nota Evaluasi.....142
F8.2. Nota Evaluasi.....143
Formulir 9 - Nota Persetujuan.....144
Formulir 10 - Laporan Pemantauan Risiko Bulanan/Triwulanan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER Anak Perusahaan 146
F10.1. Sampul Laporan Pemantauan Risiko 146
F10.2. Daftar Isi..... 147
F10.3. Isi Laporan Pemantauan Risiko.....148
Formulir 11 - Evaluasi dan Rekomendasi (*Feedback*) atas Laporan Pemantauan Risiko Bulanan/Triwulanan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper dan Anak Perusahaan 157
F11.1. Sampul Evaluasi dan Rekomendasi.....157
F11.2. Isi Evaluasi dan Rekomendasi 158
Formulir 12 - Permohonan Ulasan GRC 160

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

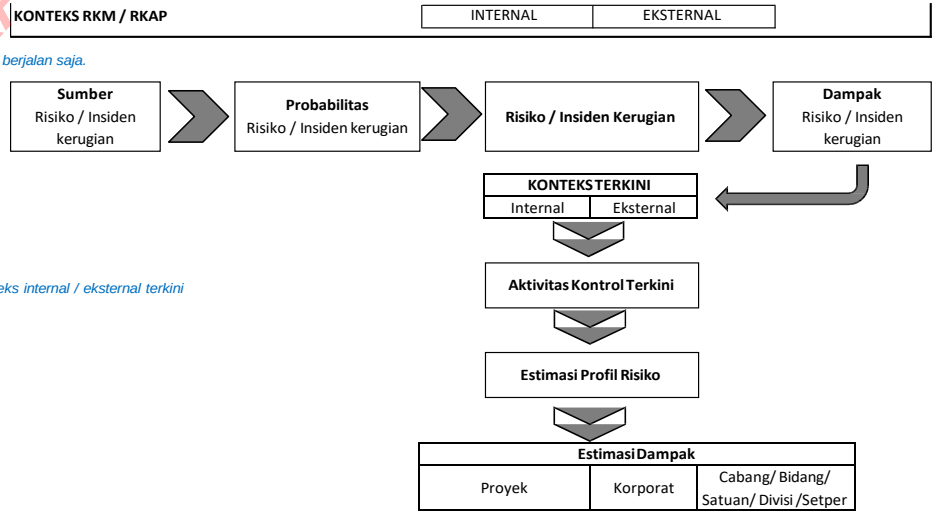
*) Pada bagian ini, tulisan yang *dicetak miring dan berwarna biru* merupakan penjelasan cara pengisian dan tidak dimasukkan pada pengisian formulir sebenarnya.

Formulir 1 - Tinjauan dan Pembaruan Konteks, Kriteria dan Tata Kelola Risiko

No	Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper	Koteks Internal pada RKM / RKAP	Koteks Eksternal pada RKM / RKAP	Risiko / Insiden Kerugian Bulan Berjalan	Sumber Risiko / Insiden Kerugian	Probabilitas Risiko / Insiden Krugian	Dampak Risiko / Insiden Kerugian	Profil Risiko	Konteks Internal Terkini	Konteks Eksternal Terkini	Aktivitas Kontrol Terkini	Estimasi Profil Risiko	Estimasi Dampak Terhadap Proyek	Estimasi Dampak Terhadap Korporat	Estimasi Dampak Terhadap KPI Cabang/Bidang/ Satuan/Divisi/ Setper
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Petunjuk Pengisian

1. *Tulis nomor urut, mulai nomor 1 pada awal bulan berjalan, untuk mengetahui jumlah risiko/ insiden kerugian yang teridentifikasi selama bulan berjalan saja.*
2. *Tulis singkatan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper*
3. *Tulis Konteks Internal yang teridentifikasi saat penyusunan RKM dan RKAP*
4. *Tulis Konteks Eksternal yang teridentifikasi saat penyusunan RKM dan RKAP*
5. *Tulis Risiko / Insiden kerugian yang teridentifikasi pada bulan berjalan (kelompokkan dalam risiko tinggi, sedang, rendah)*
6. *Tulis Sumber Risiko / Insiden kerugian yang teridentifikasi pada bulan berjalan*
7. *Tulis tingkat probabilitas Risiko / Insiden kerugian*
8. *Tulis dampak Risiko / Insiden kerugian*
9. *Tulis Profil Risiko / Tingkat Risiko*
10. *Tulis Konteks Internal terkinni sebagai dampak Risiko / Insiden kerugian yang timbul pada bulan berjalan*
11. *Tulis Konteks Eksternal terkinni sebagai dampak Risiko / Insiden kerugian yang timbul pada bulan berjalan*
12. *Tulis Aktivitas Kontrol yang harus dilakukan karena timbulkan risiko / insiden kerugian pada bulan berjalan , dan/atau karena perubahan konteks internal / eksternal terkini*
13. *Tulis estimasi profil Risiko setelah melaksanakan poin 12*
14. *Tulis estimasi dampak terhadap proyek pada akhir tahun berjalan*
15. *Tulis estimasi dampak terhadap korporat pada akhir tahun berjalan*
16. *Tulis estimasi dampak terhadap korporat pada KPI Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper*



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 2 - Kertas Kerja Profil Risiko dan Kajian Risiko

F2.1. Formulir Konteks untuk Profil Risiko

KONTEKS PROFIL RISIKO TAHUN 2022
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

A. KONDISI/KONTEKS INTERNAL DAN EKSTERNAL TAHUN 2021

A.1. Konteks Internal

1. *(Diisi dengan konteks, isu, dan peristiwa-peristiwa penting yang terjadi selama tahun n-1)*
2.
3.
4.

A.2. Konteks Eksternal

1.
2.
3.

B. KONDISI/ KONTEKS INTERNAL DAN EKSTERNAL TAHUN 2022

B.1. Konteks Internal

1. *(Diisi dengan konteks, isu, dan peristiwa-peristiwa penting yang mungkin terjadi selama tahun*
2.
3.
4.

B.2. Konteks Eksternal

1.
2.
3.

C. SASARAN STRATEGIS TAHUN 2022

1. *(Diisi dengan sasaran strategis perusahaan tahun n, dapat diambil dari RJP atau RKAP)*
2.
3.

D. RINCIAN SASARAN TAHUN 2022

No	Rincian Sasaran	Target dan Satuan
1	*Diisi dengan sasaran Perusahaan tahun ke n yang lebih rinci dari sasaran strategis, dapat diambil dari RKAP/RJP*	
2	*Pendapatan Internal*	*Rp .... Miliar*
3		
4		
5		

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

E. PEMANGKU KEPENTINGAN (STAKEHOLDER) UTAMA

No	Stakeholder Utama	Kaitan Kepentingan
1	*Kementrian ESDM*	*Regulator sektor ketenagalistrikan*
2	*PT PLN (Persero)*	*Pemegang Saham BAg*
3		
4		
5		

F. DOKUMEN REFERENSI

1. *(Diisi dengan dokumen-dokumen pendukung Profil Risiko seperti RJP, RKAP tahun n-1, Laporan manajemen tahun n-1 dll)*
2.
3.

Kota, tanggal bulan tahun

Menyetujui:	Disusun oleh:
Direktur Utama	VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko
NAMA	NAMA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.2. Formulir Konteks untuk Kajian Risiko atas Rencana Kegiatan/Rancangan Keputusan

KONTEKS KAJIAN RISIKO
RENCANA KEGIATAN/ RANCANGAN KEPUTUSAN
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

A. NAMA KEGIATAN

(Diisi dengan judul rencana kegiatan/rancangan keputusan)

B. SASARAN KEGIATAN

1. *(Diisi dengan sasaran yang ingin dicapai dengan adanya rencana kegiatan/rancangan keputuan yang akan dikaji Risikonya)*
2.
3.

C. LATAR BELAKANG DAN KONTEKS

C.1. Latar belakang

(Diisi dengan latar belakang munculnya rencana kegiatan/rancangan keputusan)

Proyek PLTA ... dilatar belakangi oleh dorongan untuk menyediakan pasokan energi bersih untuk pelanggan di luar Jawa dan Bali. Pembangkit listrik yang akan dibangun dalam proyek ini seluruhnya memanfaatkan aliran sungai. PLTA ... ini merupakan bagian dari Perjanjian antara Pemerintah ... dan Pemerintah Indonesia untuk proyek Pembangkit Listrik Tenaga Air Berkelanjutan.

C.2. Uraian rencana kegiatan/rancangan keputusan

(Diisi dengan uraian atau spesifikasi mengenai rencana kegiatan/rancangan keputusan)

a. Spesifikasi Proyek :
b. Daya Mampu : … MW

C.3. Isu lainnya yang perlu menjadi perhatian

.....

D. RUANG LINGKUP KEGIATAN YANG DIKAJI RISIKONYA

(Diisi dengan lingkup atau batasan dari rencana kegiatanlkeputusan yang akan dikaji)

Keseluruhan proyek termasuk kelayakan proyek, antara lain: Perencanaan, Pendanaan, Pengadaan, Konstruksi, dan Operasi.

E. PENANGGUNG JAWAB KEGIATAN

Diisi dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab terkait proyek (Accountable dan Responsible))

Direktur Operasional (A); VP Operasi Armada (R); dst…..

F. PEMANGKU KEPENTINGAN (STAKEHOLDER) UTAMA

No	Stakeholder Utama	Kaitan Kepentingan
1	*Kementrian ESDM*	*Regulator sektor ketenagalistrikan*
2	*PT PLN (Persero)*	*Pemegang Saham PT BAg*
3		
4		
5		

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

G. DOKUMEN REFERENSI

1. *(Diisi dengan dokumen-dokumen pendukung Kajian Risiko, termasuk Kajian Kelayakan Operasional/Finansial dan kajian lainnya yang dibutuhkan)*
2.
3.

H. FASE/ TAHAPAN/ PROSES BISNIS/ ASPEK KEGIATAN

No	Fase/Tahapan/Probis/Aspek Kegiatan	Sub Proses/Aspek	Tenggat Waktu (jika ada)
1	*Perencanaan*	*1. Kelayakan Proyek* *2. Pesetujuan Proyek*	*1. Mei 2022* *2. Juli 2022*
2			
3			
4			
5			

Kota, tanggal bulan tahun

Menyetujui:
Pengambil Keputusan
(Approver)
Risk Taking Unit (RTU)
Jabatan

NAMA

Disusun oleh:
Pemrakarsa *(Maker)*
Jabatan

NAMA

F2.3. Formulir Kriteria Kemungkinan-Kejadian Risiko

Tingkat/ Kemungkinan	Parameter	Probabilitas	Deskripsi Kualitatif
E	**Sangat Besar**	> 80% - 100%	Hampir dapat dipastikan akan terjadi
D	**Besar**	> 60% - 80%	Kemungkinan besar akan terjadi
C	**Sedang**	> 40% - 60%	Kemungkinan sama antara akan terjadi dan tidak terjadi.
B	**Kecil**	> 20% - 40%	Kemungkinan kecil akan terjadi
A	**Sangat Kecil**	0% - 20%	Hampir dapat dipastikan tidak akan terjadi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.4. Formulir Kriteria Dampak Risiko

NO	KATEGORI/ PARAMETER DAMPAK	TIDAK SIGNIFIKAN	MINOR	MEDIUM	SIGNIFIKAN	SANGAT SIGNIFIKAN
1	**KEPEMIMPINAN :**					
	a. SDM	Keluhan pegawai secara individu	Ketidakpuasan sekelompok pegawai	Protes pegawai yang melibatkan Serikat Pekerja.	Demo pegawai dengan pemogokan terbatas	Terjadi mogok kerja dalam skala luas
	b. Insiden	Insiden memerlukan penanganan oleh atasan langsung.	Insiden memerlukan penanganan oleh pihak manajemen (internal)	Insiden memerlukan penyelidikan oleh pihak independen (eksternal)	Insiden membutuhkan penjelasan ke pihak berwajib/ Pemerintah	Insiden menimbulkan permasalahan hukum.
	c. Citra / Reputasi	Dampak tidak berarti, tidak menimbulkan gangguan operasional permanen.	Dampak minimum berupa komplain atau ketidakpuasan, tidak mengganggu operasional bisnis.	Komplain, ketidakpuasan, demonstrasi dan sorotan media memicu tanggapan stakeholder, operasional bisnis terganggu.	Sorotan media yang luas di daerah, memicu tanggapan pemerintah, operasional bisnis terhenti beberapa saat, diperlukan penanganan segera.	Sorotan secara nasional, dibutuhkan kebijakan khusus pemerintah, ancaman terhadap bisnis jangka panjang.
	d. Fraud (Kecurangan)	TIDAK DITOLELIR				
2	**PROSES BISNIS INTERNAL :**					
3	**PRODUK & LAYANAN :**					
4	**KEUANGAN & PASAR :**					
	Opportunity Profit/Loss (dalam persen)	<0,1% dari pendapatan Perusahaan satu tahun	0,1% - 0,5% dari pendapatan Perusahaan satu tahun	0,5% - 1% dari pendapatan Perusahaan satu tahun	1% - 2% dari pendapatan Perusahaan satu tahun	>2% dari pendapatan Perusahaan satu tahun
	Opportunity Profit/Loss Tingkat Korporat (dalam Rupiah)	< Rp345 Miliar	Rp345 Miliar - Rp1,73 Triliun	Rp1,73 Triliun - Rp, Triliun	Rp3,45 Triliun - Rp6,91 Triliun	> Rp6,91 Triliun

(Diisi dengan kriteria dampak sesuai penetapan Bidang/Satuan/Setper dan Anak Perusahaan masing-masing, untuk Bidang/Satuan/Setper utamanya merujuk pada kriteria dampak korporat pada Tabel 3 Kriteria Dampak Risiko)

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.5. Formulir Identifikasi Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

A. IDENTIFIKASI RISIKO

NO	RINCIAN SASARAN/ PROSES/ AKTIVITAS	PERISTIWA RISIKO	DIREKTUR TERKAIT (APPROVER)	PEMILIK RISIKO (RESPONSIBLE)	PENYEBAB		DAMPAK
					Internal	Eksternal	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sasaran	Peristiwa	Direktur …...	VP …….	Penyebab Internal	Penyebab Eksternal	Produk & Layanan: 1. Kualitas Produk tidak memenuhi standar Pelanggan : 2. Adanya keluhan pelanggan Bisnis Internal : 3. Dokumen menjadi tidak mudah ditelusuri

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.6. Formulir Analisis dan Evaluasi Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN .... / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

NO	PERISTIWA RISIKO	RISIKO INHEREN			Program Pengendalian / Alat Kendali saat ini (kontrol Eksisting)	Efektivitas Kontrol (Overall)	RISIKO SAAT INI (RESIDUAL RISK)			EVALUASI RISIKO		
		Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Tingkat Risiko Inheren			Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Tingkat Risiko Residu	Peluang Bermanfaat	Keputusan/ Opsi	Prioritas Perlakuan Risiko
1	2	3	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Peristiwa	Sedang	Sangat Signifikan	Sangat Tinggi	Kontrol Pencegahan : 1. 2. Kontrol Pemulihan : 1. 2.	Efektif Secara Parsial	Kecil	Sangat Signifikan	Sangat Tinggi	Peluang Bermanfaat	Menghindari Mengambil Mitigasi Membagi	Prioritas Perlakuan Risiko (membandingkan tingkat risiko dari seluruh risiko yang teridentifikasi)
2	0	0	0	-	0	0	0	0	-			
3	0	0	0	-	0	0	0	0	-			
4	0	0	0	-	0	0	0	0	-			
5	0	0	0	-	0	0	0	0	-			
6	0	0	0	-	0	0	0	0	-			

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.7. Formulir Rencana Perlakuan Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

C. PENANGANAN RISIKO

No.	Peristiwa Risiko	Keputusan / Opsi	Prioritas Perlakuan	Rencana / Program Mitigasi	PIC	Kebutuhan Sumber Daya/ Anggaran (Juta Rp)	Target Waktu	TINGKAT RISIKO TARGET			Indikator Risiko/ KRI	Parameter KRI	Lower Threshold	Upper Threshold
								Target Tingkat Kemungkinan	Target Tingkat Dampak	Tingkat Risiko Target				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Peristiwa	Menghindari Mengambil Mitigasi Membagi	Prioritas Perlakuan Risiko (membandingkan tingkat risiko dari seluruh risiko yang teridentifikasi)	Mitigasi Pencegahan (Preventif): 1. 2. 3. Mitigasi Pemulihan (Responsif): 4. 5. 6. 7.	1. (R): ….; (A): ……; (S): ……; (C): ……; (I): …….. 2. (R): ….; (A): ……; (S): ……; (C): ……; (I): …….. 3. (R): ….; (A): ……; (S): ……; (C): ……; (I): ……..	1. - 2. 3.	1. Januari 2020 2. Jan s/d Juni 2020 3. Jan s/d Juni 2020	Kecil	Medium	Moderat	KRI	Paremeter KRI	Lower Threshold	Upper Threshold

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.8. Formulir Rencana Pemantauan Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

RENCANA PEMANTAUAN RISIKO

No.	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Rioritas Perlakuan			Laporan Perkembangan	Status
			Media Pemantauan	PIC	Frekuensi Pemantauan		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Peristiwa	Mitigasi Pencegahan (Preventif): 1. 2. 3. Mitigasi Pemulihan (Responsif): 4. 5. 6. 7.					

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.9. Formulir Pemantauan Perlakuan Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

PEMANTAUAN PERLAKUAN RISIKO

No.	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	Catatan Perkembangan Perlakuan Risiko	Status	Perlu Tindak Lanjut? Ya/Tidak	Tindak Lanjut Perlakuan Risiko
1	2	3	4	5	6	7
1	Peristiwa	Mitigasi Pencegahan (Preventif): 1. 2. 3. Mitigasi Pemulihan (Responsif): 4. 5. 6. 7.				

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.10. Kertas Kerja Risiko Berbasis KRI

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

PEMANTAUAN RISIKO BERBASIS KRI

No.	Peristiwa Risiko	KRI	Parameter KRI	Threshold		Nilai KRI saat ini	Perlu Tindak Lanjut? Ya/Tidak	Tindak Lanjut Terhadap Sistem	
				Lower Threshold	Upper Threshold			Preventif / Responsif	Uraian Tindak Lanjut
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Peristiwa	KRI	Paremeter KRI	Lower Threshold	Upper Threshold				

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.11. Formulir Peta Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

TINGKAT KEMUNGKINAN							
	Sangat Besar	E	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5
	Besar	D	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5
	Sedang	C	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5
	Kecil	B	B.1	B.2	B.3 **1**	B.4	B.5 **1**
	Sangat Kecil	A	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Medium	Signifikan	Sangat Signifikan
			TINGKAT DAMPAK				

RESIDUAL RISK
TARGET RISK

EVALUASI AKHIR

NO	PERISTIWA RISIKO	RESIDUAL RISK	TARGET RISK
1	2	3	4
1	Peristiwa	B.5 / Sangat Tinggi	B.3 / Moderat
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

*Judul disesuaikan, jika Kajian Risiko maka diisi "Kajian Risiko" pada baris pertama dan "Judul Kegiatan" yang dikaji pada baris kedua

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F2.12. Formulir Pelaporan Profil Risiko

PROFIL RISIKO TAHUN …. / KAJIAN RISIKO*
(KORPORAT/CABANG/BIDANG/SATUAN/DIVISI/SETPER)*
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA / JUDUL KEGIATAN*

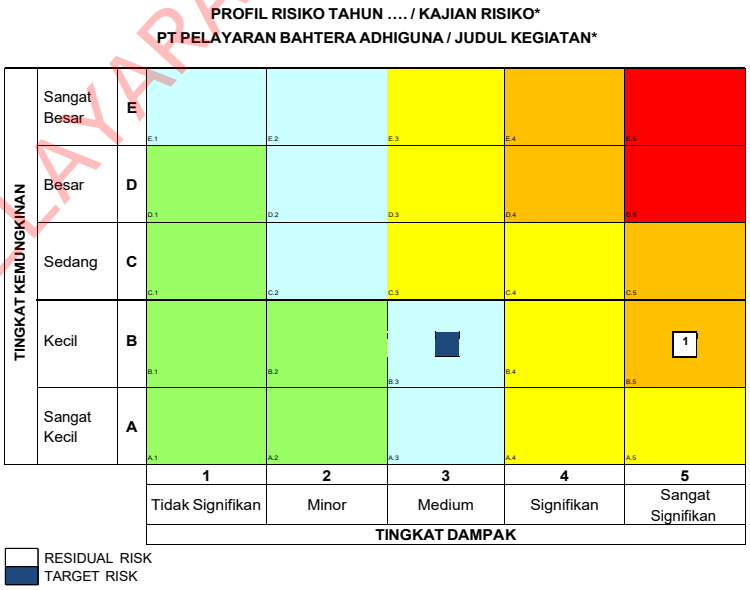
Ringkasan Profil Risiko :
…..
Tanggal Penyampaian :
Dilaporkan Oleh :

Uraian Risiko *Risiko Signifikan (significat risk) yang berpotensi menghambat sasaran*				
NO	Deskripsi Risiko	Tingkat Risiko Inheren	Tingkat Risiko Residu	Tingkat Risiko Target
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Peristiwa*	*Sangat Tinggi*	*Sangat Tinggi*	*Moderat*
2				
…				
10				

Rincian Risiko							
NO	Sasaran	Tingkat Risiko Saat ini	Keefektifan Kontrol	Perlakuan Risiko	Trend Risiko**		
					↑	↔	↓
(1)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1							
2							
…							
10							

Peta Risiko

Menggunakan Peta Risiko yang sudah di-capture



** Judul disesuaikan dengan nama korproat/bidang/satuan/sekper. Contoh Profil Risiko Bidang Akuntansi*

***Tren Risiko merujuk pada hasil pemantauan/peninjauan setelah perlakuan Risiko*

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 3 - Kertas Kerja Kajian Risiko untuk Kegiatan Operasional/Rutin

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 4 - Kertas Kerja Sistem Peringatan Dini Berbasis KRI

Kertas Kerja: Indikator Risiko Utama (KRI) Sebagai Sistem Peringatan Dini Berbasis KRI

KETERANGAN								
Sasaran/Target KPI	*Risiko yang memengaruhi Sasaran/Target KPI hasil Asesmen Risiko*	*Penyebab Risiko yang menjadi dasar penetapan KRI*	*Menetapkan KRI*	*Menentukan KRI apakah akan dipantau atau tidak*	*Menentukan besar batas bawah*	*Menentukan besar batas atas*	*Menentukan Satuan Ukuran Batas Atas dan Bawah*	*Menetapkan Besar Nilai Pengurang*

NO	SASARAN	RINCIAN RISIKO	PENYEBAB RISIKO	INDIKATOR RISIKO UTAMA (KRI)	PERLU DIPANTAU (YA/TIDAK)	THRESHOLD		PARAMETER	NILAI PENGURANG
						BATAS BAWAH (Lower Threshold)	BATAS ATAS (Upper Threshold)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 4 - Kertas Kerja Sistem Peringatan Dini Berbasis KRI (lanjutan)

KETERANGAN									
Memastikan Pemilik data metrik KRI	*Menentukan mekanisme pengumpulan data untuk pemantauan*	*Penanggung jawab pengumpulan dan pemantauan data*	*Mencatat batas yang dicapai indikator risiko*	*Menentukan alert atau signal :* *- Hijau (Jika Indikator Risiko tidak mencapai batas bawah)* *- Kuning (Jika Indikator Risiko diantara batas bawah dan atas)* *- Merah (Jika Indikator Risiko melampau batas atas)*	*Menentukan tindakan pencegahan sesuai trend data hasil pantauan dan menyiapkan tindakan quick response jika pencegahan tidak efektif*	*Menghitung sumber daya atau anggaran yang diperlukan untuk mengantisipasi risiko*	*Penanggung jawab tindakan antisipasi*	*Pihak yang harus menerima Laporan Kinerja KRI*	*- Ya (Jika nilai pengurang berlaku/jika Indikator Risiko ada di warna kuning atau merah)* *- Tidak (Jika nilai pengurang tidak berlaku/jika Indikator Risiko ada di warna hijau)*

SUMBER DATA	MEKANISME PENGUMPULAN DATA	PENANGGUNG JAWAB PENGUMPULAN DATA	BATAS YANG DICAPAI	STATUS	TINDAKAN PENCEGAHAN RISIKO	SUMBER DAYA YANG DIBUTUHKAN	PENANGGUNG JAWAB TINDAKAN PENCEGAHAN	DILAPORKAN KEPADA?	NILAI PENGRANG BERLAKU? (YA/TIDAK)
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 5 - Kertas Kerja Pelaporan Insiden Kerugian dan Daftar Risiko Insiden Kerugian

F5.1. Formulir Pelaporan Insiden Kerugian

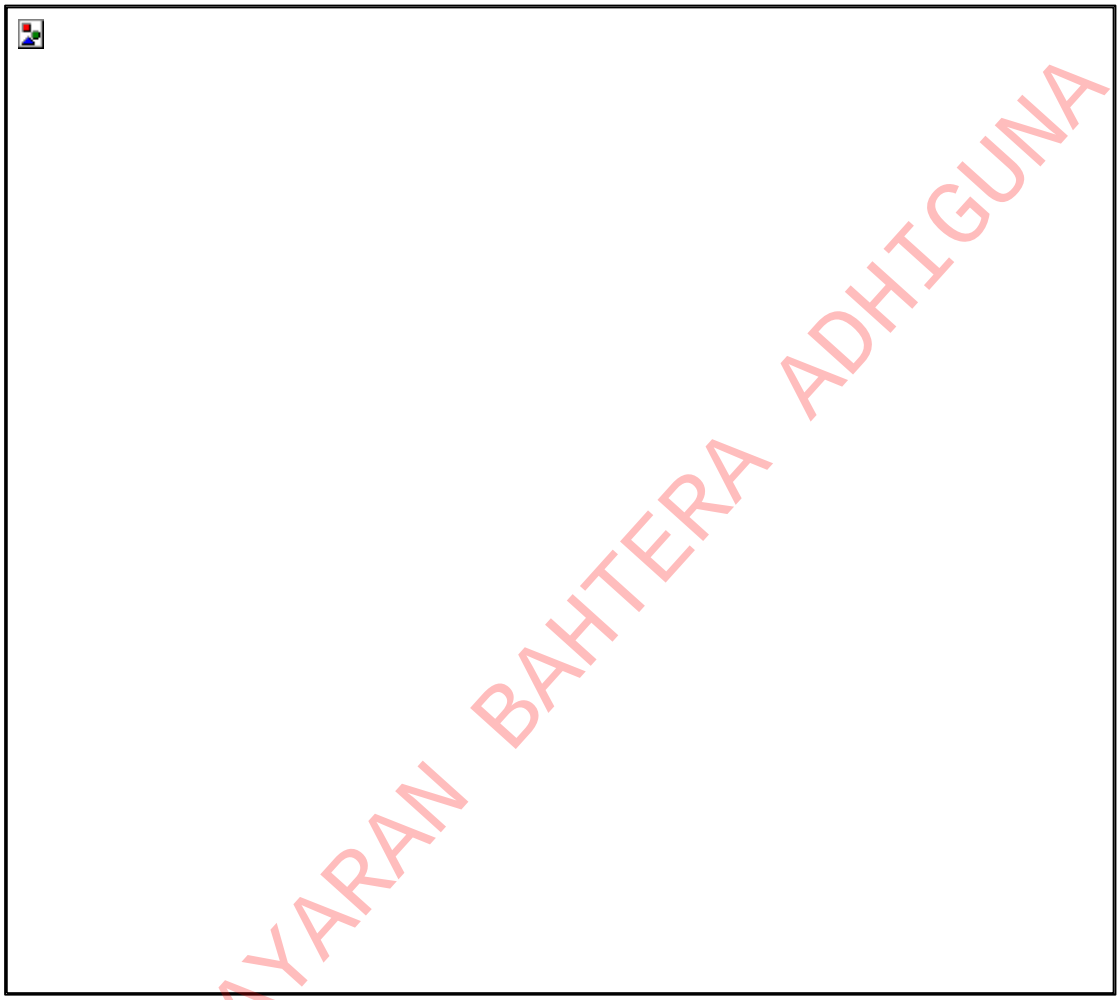
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F5.2. Formulir Daftar Risiko Insiden Kerugian

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

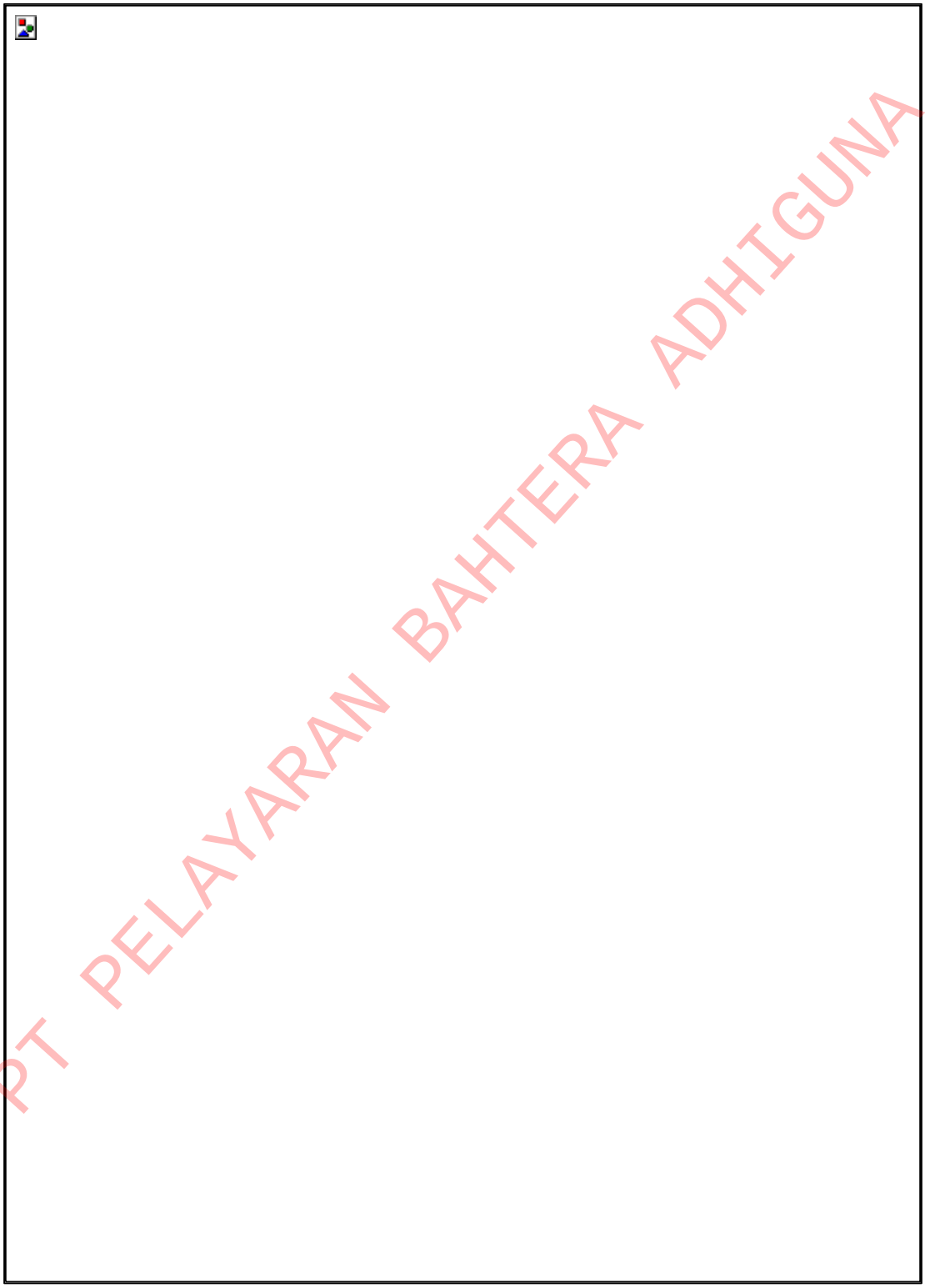
Formulir 6 - Nota Dinas Pemberitahuan Kelengkapan Dokumen Persyaratan Usulan beserta *Checklist*

F6.1. Nota Dinas Pemberitahuan apabila Dokumen Persyaratan Tidak Lengkap



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F6.2. Formulir *Checklist* Kelengkapan Data (Lampiran Nota Dinas Pemberitahuan Kelengkapan Data)



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 7 - Nota Analisa

F7.1. Sampul Nota Analisa

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F7.2. Lembar Verifikasi

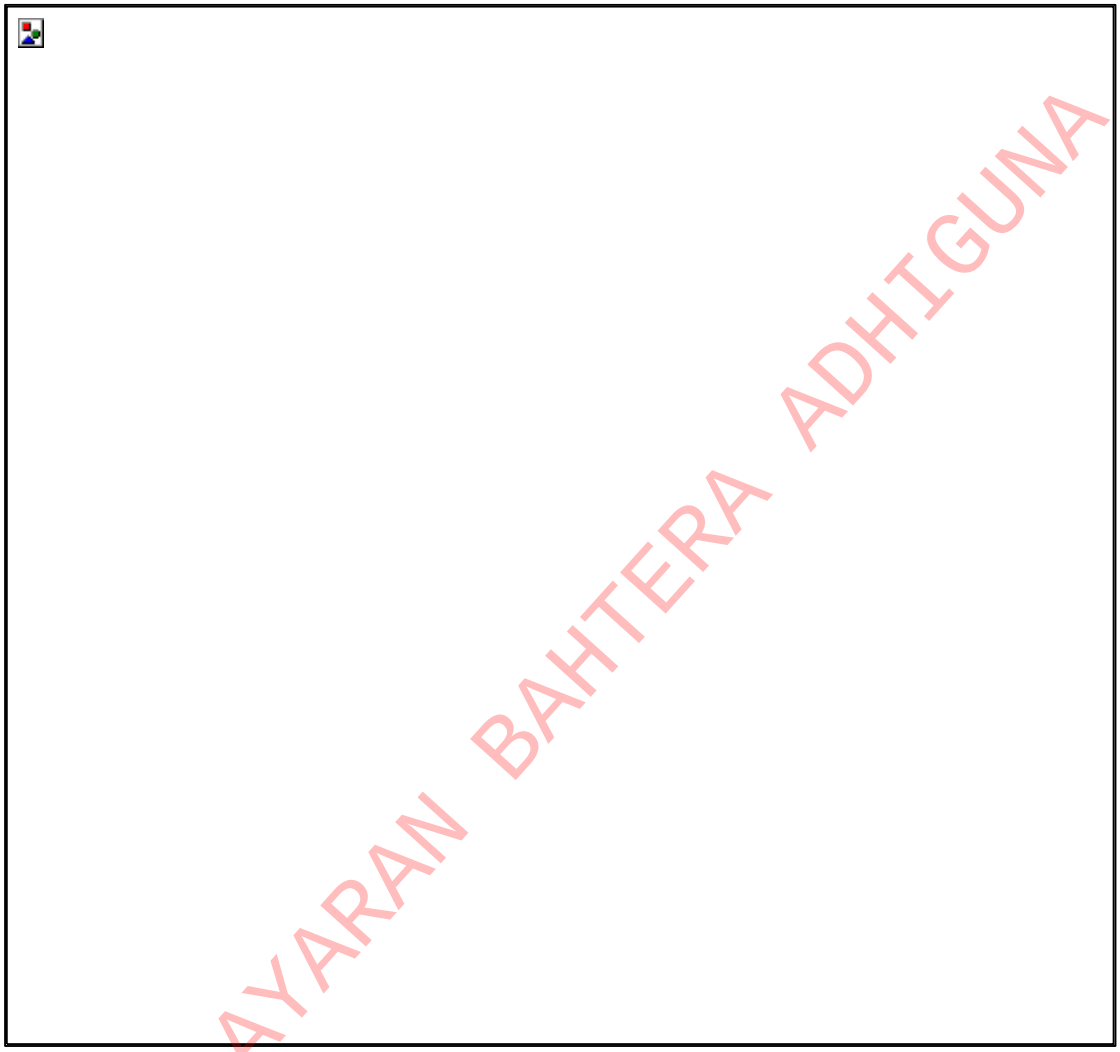
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F7.3. Isi Nota Analisa

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 8 - Nota Evaluasi

F8.1. Nota Dinas Penyampaian Nota Evaluasi



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F8.2. Nota Evaluasi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 9 - Nota Persetujuan

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 10 - Laporan Pemantauan Risiko Bulanan/Triwulanan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/SETPER Anak Perusahaan

F10.1. Sampul Laporan Pemantauan Risiko

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

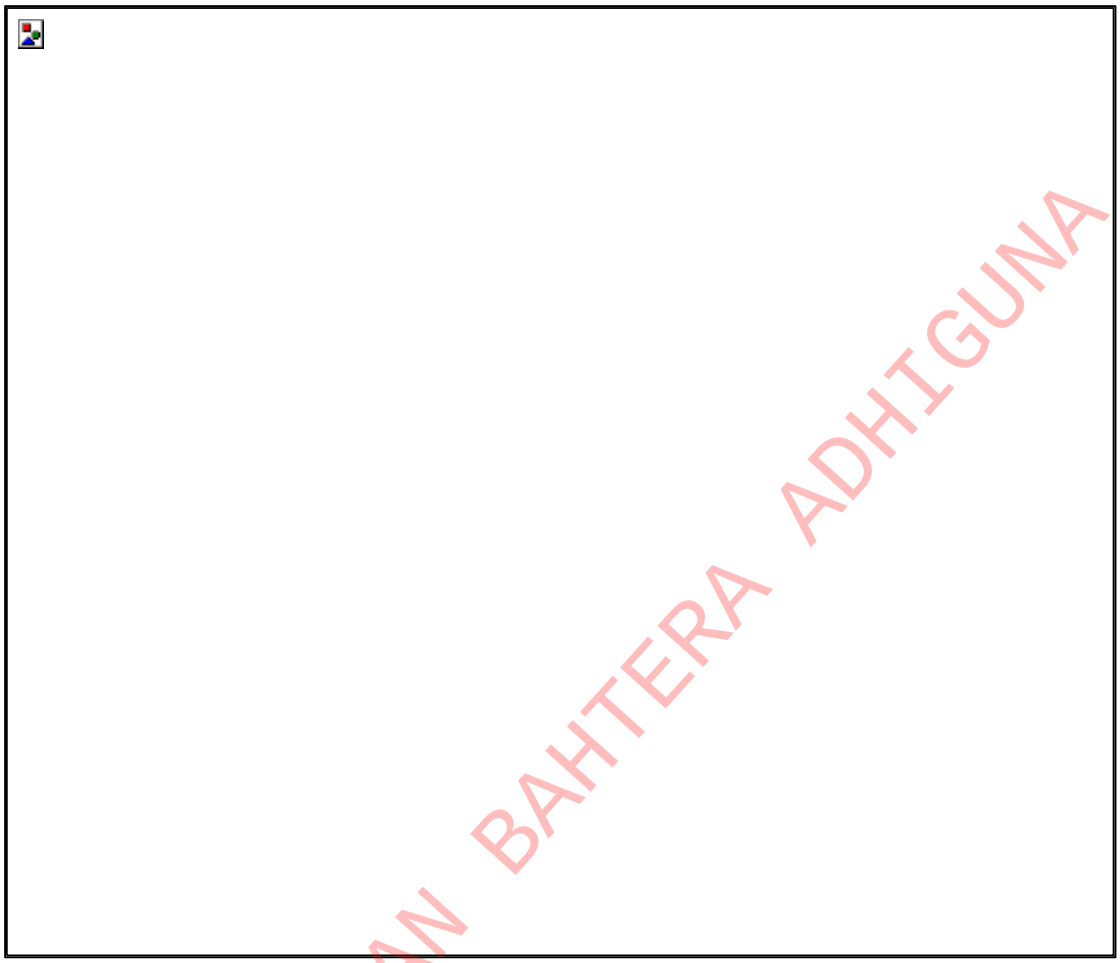
F10.2. Daftar Isi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F10.3. Isi Laporan Pemantauan Risiko

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

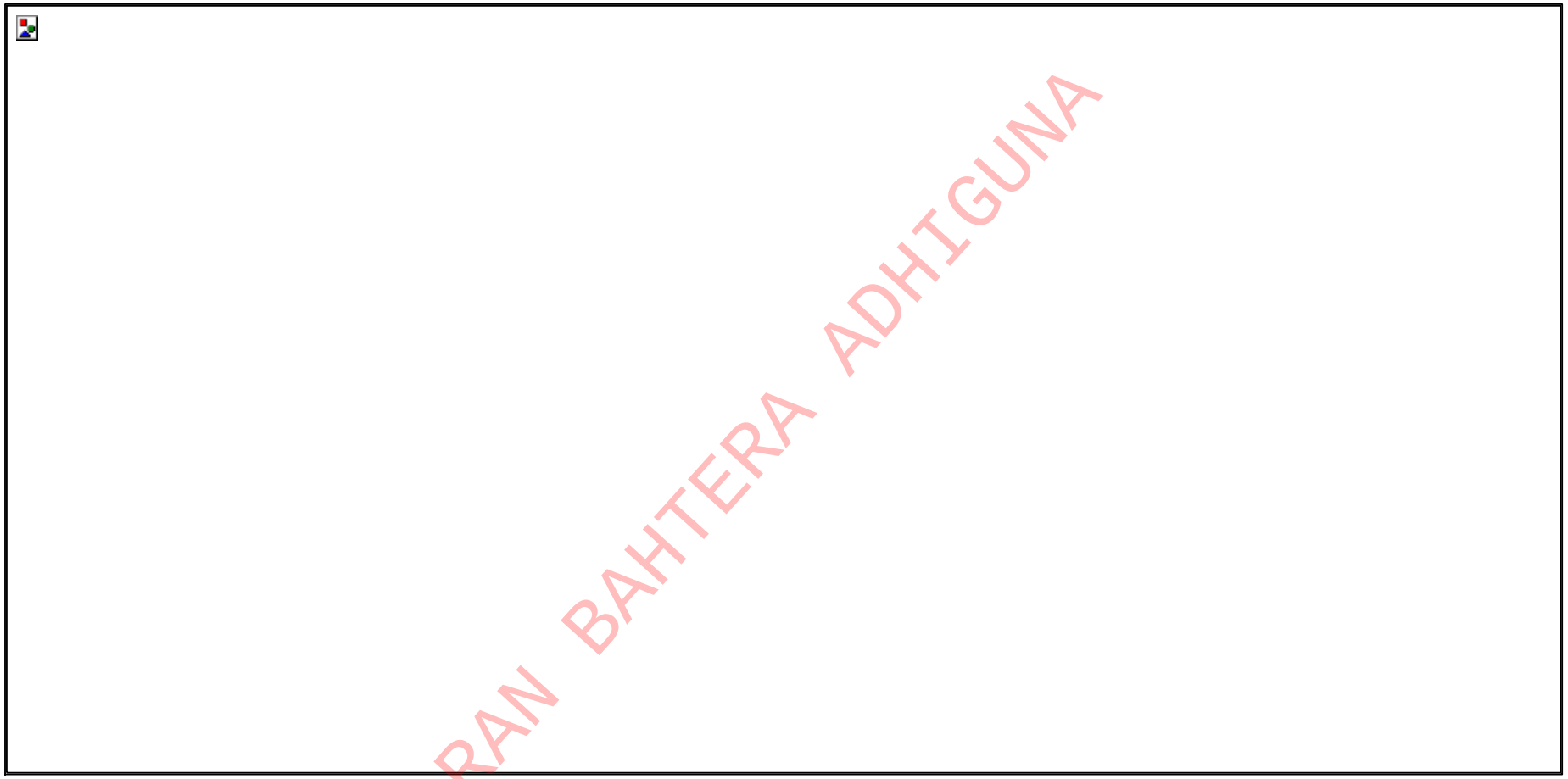


PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

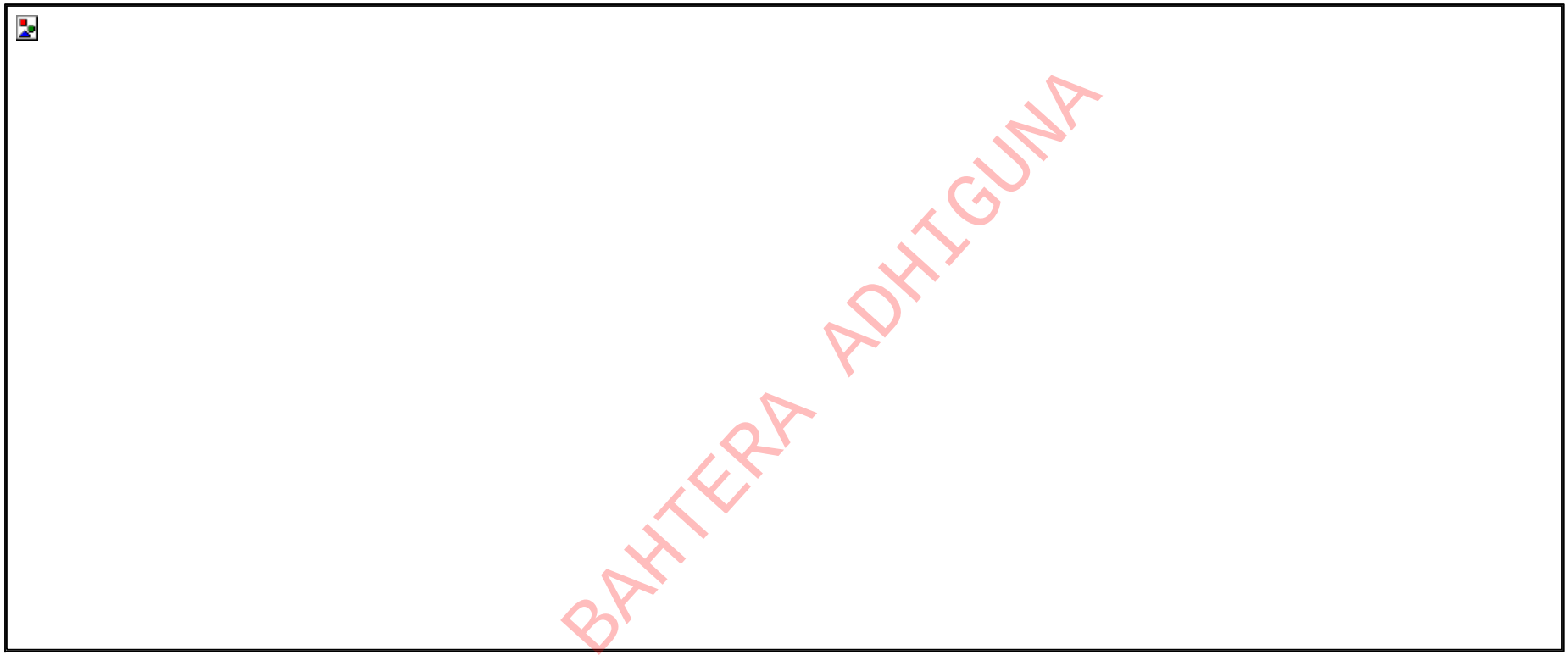
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

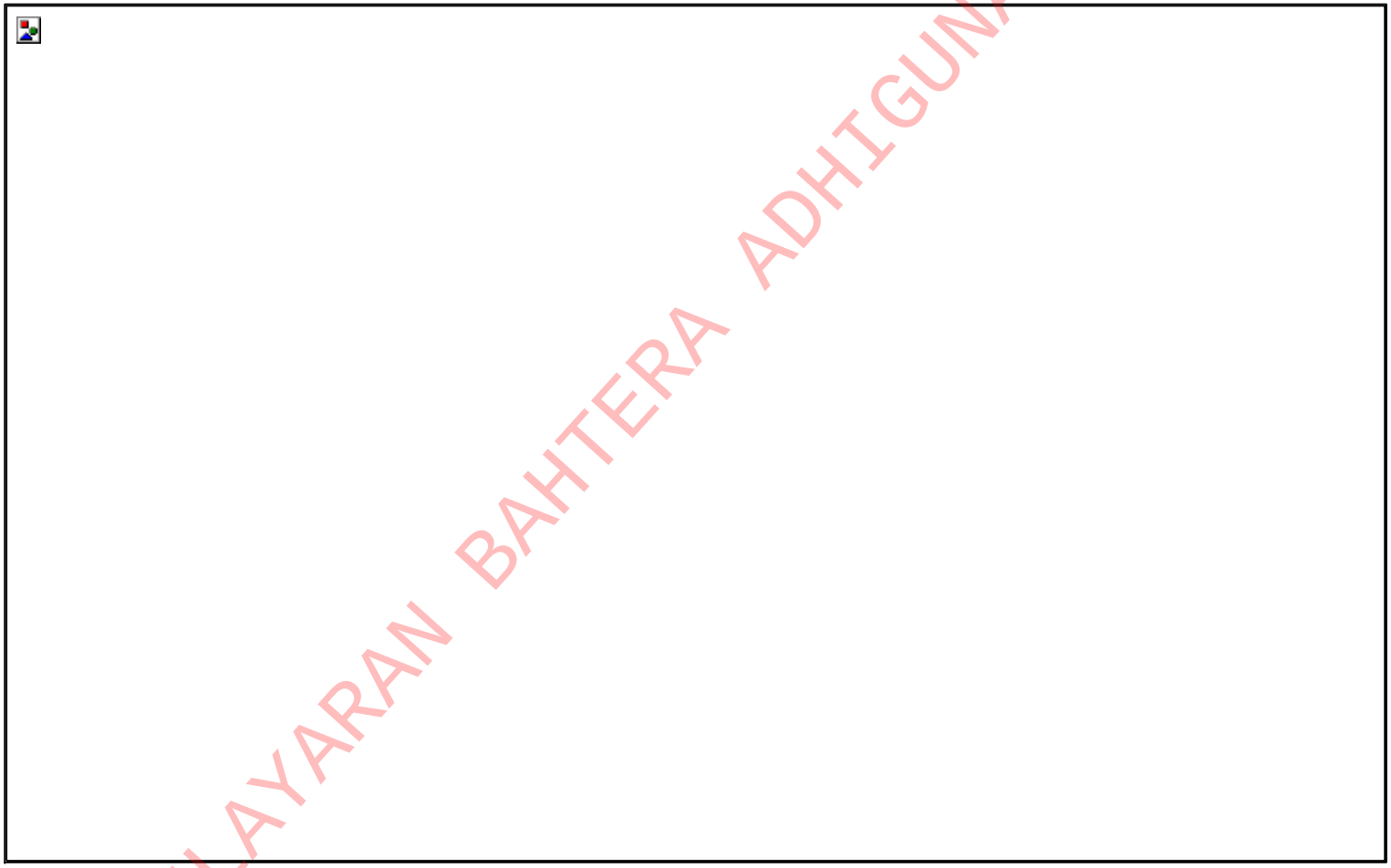
PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 11 - Evaluasi dan Rekomendasi (*Feedback*) atas Laporan Pemantauan Risiko Bulanan/Triwulanan Cabang/Bidang/Satuan/Divisi/Setper dan Anak Perusahaan

F11.1. Sampul Evaluasi dan Rekomendasi



PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

F11.2. Isi Evaluasi dan Rekomendasi

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

Formulir 12 - Permohonan Ulasan GRC

PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA

DIREKTUR UTAMA,

RULY FIRMANSYAH