

SALINAN
SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
NOMOR: 12.31/01/SK/HKO.01/2024

TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)
“DIREKSI PT PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO)”

- Menimbang : a. bahwa PT PELNI (Persero) telah menetapkan Surat Keputusan Direksi Nomor: 01.14/03/SK/HKO.01/2022 tanggal 14 Januari 2022 tentang Pedoman Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 PT PELNI (Persero), namun dalam perkembangannya perlu dilakukan evaluasi dalam rangka mendukung terintegrasinya manajemen risiko PT PELNI (Persero) dengan lebih efisien dan efektif sesuai ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG);
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana diatas, maka Perusahaan memandang perlu untuk menetapkan Surat Keputusan Direksi tentang Pedoman Manajemen Risiko PT PELNI (Persero).
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4756);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 sebagaimana beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 66 Tahun 2024 tentang Pelayaran (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4849);
4. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6856);
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;

6. Akta Pendirian PT PELNI (Persero) Nomor 31 tanggal 30 Oktober 1975 yang dibuat dihadapan Soeleman Ardjasasmita, S.H., Notaris di Jakarta, Akta Nomor 10 tanggal 19 Desember 2008 tentang Penyesuaian Anggaran Dasar PT PELNI (Persero) dibuat dihadapan Raden Mas Soediarto Soenarto, S.H. Sp.N., Notaris di Jakarta dan Akta Nomor 2 tanggal 7 Februari 2022 Tentang Perubahan Anggaran Dasar PT Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelayaran Nasional Indonesia dibuat dihadapan Ida Adiningsih, S.H., Notaris di Jakarta beserta perubahan terakhir Akta Pernyataan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelayaran Nasional Indonesia Nomor 8 Tanggal 25 Maret 2024 yang dibuat dihadapan Ida Adiningsih, S.H., Notaris di Jakarta;
7. Surat Keputusan Bersama Antara Dewan Komisaris PT PELNI (Persero) dengan Direksi PT PELNI (Persero) Nomor: 11.15/02/SK/HKO.01/2023 tanggal 15 November 2023 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT PELNI (Persero);
8. Surat Keputusan Direksi Nomor: 11.15/03/SK/HKO.01/2023 tanggal 15 November 2023 tentang Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di Lingkungan PT PELNI (Persero);
9. Surat Keputusan Direksi Nomor: 12.19/01/SK/HKO.01/2023 tanggal 19 Desember 2023 tentang Pedoman Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) di PT PELNI (Persero);
10. Surat Keputusan Direksi Nomor: 04.17/01/SK/HKO.01/2024 tanggal 17 April 2024 tentang Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pusat di PT PELNI (Persero).

MEMUTUSKAN

Menetapkan : **KEPUTUSAN DIREKSI PT PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO) TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO).**

PERTAMA : Pedoman Manajemen Risiko PT PELNI (Persero) ditetapkan sebagaimana Lampiran Keputusan Direksi ini dan mencakup 2 (dua) Dokumen *Standard Operating Procedure* (SOP) yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direksi ini dan bersifat mengikat.

- KEDUA** : Seluruh Unit Kerja dan Pegawai di lingkungan PT PELNI (Persero) wajib menaati seluruh ketentuan yang berlaku dalam Keputusan Direksi ini.
- KETIGA** : Keputusan Direksi ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan dan dengan berlakunya Keputusan Direksi ini maka Surat Keputusan Direksi Nomor: 01.14/03/SK/HKO.01/2022 tanggal 14 Januari 2022 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT PELNI (Persero) dicabut dan segala ketentuan yang bertentangan dengan Keputusan Direksi ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : J A K A R T A
Pada tanggal. : 31 Desember 2024

A.N. DIREKSI
DIREKTUR UTAMA

ttd

TRI ANDAYANI

Salinan diberikan Kepada Yth:

1. Direksi PT PELNI (Persero);
2. *Senior Vice President* Pengembangan Strategis/ Kepala DPA-QHSSE/ Kepala SPI/ Sekretaris Perusahaan/ *Vice President* PT PELNI (Persero);
3. *General Manager* Galangan Pelni Surya/ *General Manager* Hotel Bahtera;
4. Kepala Cabang PT PELNI (Persero);
5. Pegawai PT PELNI (Persero);
6. Arsip.

Salinan Sesuai Asli
***Vice President* Hukum dan Kepatuhan**



AGUSTINUS PRIMA WICAKSONO 
NRP. 08108

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 1 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
--	--	---

Pedoman ini mulai berlaku sejak tanggal penetapan oleh SK Direksi.

NAMA / POSISI	TANDA TANGAN
Difasilitasi Oleh:	
Rachmadi <i>Manager</i> Pengelolaan Proses Bisnis & Transformasi	TTD
Taufik MR <i>Vice President</i> Perencanaan dan Transformasi Perusahaan	TTD
Disusun dan Disiapkan Oleh:	
Budi Purnomo <i>Manager</i> Manajemen Risiko	TTD
Disepakati Oleh:	
Andi Samsul Hadi <i>Senior Vice President</i> Pengembangan Strategis	TTD
Evan Eryanto <i>Pjs. Sekretaris</i> Perusahaan	TTD
Lenggo Geni Arbi S <i>Kepala</i> SPI	TTD
Agustinus Prima Wicaksono <i>Vice President</i> Hukum & Kepatuhan	TTD
Fauzi Indrijanto Nugroho <i>Kepala</i> DPA-QHSSE	TTD
Opik Taupik <i>Vice President</i> SDM	TTD



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 2
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

Simon Vice President Pengawakan	TTD
Budi Hardiansyah Vice President Teknik	TTD
Darman Vice President Surveyor	TTD
Ari Prihatnanto Vice President Operasi Angkutan Penumpang	TTD
Repona Indah Pertiwi Pjs. Vice President Pelayanan Angkutan Penumpang	TTD
Suban Muksin, SE Vice President Usaha Barang Non-Komersial	TTD
Alamsyah Haluwet Vice President Operasi Angkutan Barang	TTD
Muhammad Ardiansyah Vice President Keagenan	TTD
I Komang Budiswastawan Vice President Usaha Barang Komersial dan Penunjang	TTD
Fitri Reckitta Dewi Vice President Akuntansi	TTD
Fauziah Ferryna Vice President Treasury	TTD
Angga Krisosa Vice President Teknologi Informasi	TTD



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 3
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

A.A.N Budi Tresnawan Vice President Pengamanan	TTD
Mardiyanto Vice President Umum	TTD
Presda Simangasing Vice President Usaha Penumpang Non Komersial	TTD
Indra Maulana Vice President PSO & Subsidi	TTD
Otto Van Muller Vice President Bahan Bakar	TTD
Cahya Widi S Vice President Pengadaan	TTD
Tatang Ruskianta Dasuki Vice President Manajemen Risiko & ESG	TTD
Hana Suhardi Vice President Pengembangan Bisnis	TTD
Berryl A Insanul Firdaus Vice President Usaha Penumpang Komersial & Penunjang	TTD
Tomi Santoso Vice President Nautika	TTD



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 4
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

Disetujui Oleh:

Anik Hidayati Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	TTD
Kokok Susanto Direktur Usaha Angkutan Barang dan Tol Laut	TTD
Nuraini Dessy W Direktur Usaha Angkutan Penumpang	TTD
Robert M. P. Sinaga Direktur Armada dan Teknik	TTD
Heri Purnomo Direktur SDM dan Umum	TTD
Tri Andayani Direktur Utama	TTD



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 5
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

DISTRIBUSI DOKUMEN TERKENDALI

NO	UNIT KERJA	SALINAN DOKUMEN
1	Divisi Hukum PT PELNI (Persero)	Master (<i>Hardcopy</i>)
2	Kesekretariatan Perusahaan PT PELNI (Persero)	Salinan Asli (<i>Hardcopy</i>)
3	Divisi Perencanaan & Transformasi Perusahaan	<i>Softcopy</i>
4	Senior <i>Vice President</i> PT PELNI (Persero)	
5	Kepala Satuan Pengawasan Intern PT PELNI (Persero)	
6	Kepala DPA-QHSSE PT PELNI (Persero)	
7	Seluruh <i>Vice President</i> PT PELNI (Persero)	
8	Seluruh Ketua PMO PT PELNI (Persero)	
9	Seluruh General Manager PT PELNI (Persero)	
10	Seluruh Kepala Cabang PT PELNI (Persero)	
11	Seluruh Nahkoda PT PELNI (Persero)	
12	Seluruh Pegawai PT PELNI (Persero)	



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 6
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

CATATAN PERUBAHAN

Revisi Ke	Tanggal	Halaman	Uraian Perubahan	Alasan Revisi
1.0	Maret 2019		Revisi pada Definisi, Format <i>Risk Register</i> diselaraskan dengan Integrasi BSC & ERM	Integrasi BSC dengan Manajemen Risiko sesuai ISO31000:2018
2.0	Januari 2022		Revisi pada Kebijakan Manajemen Risiko, Penetapan <i>Risk Appetite</i> , dan <i>Risk Tolerance</i> , Kriteria <i>Likelihood & Consequences</i> , Besaran & Level Risiko	Penyesuaian dengan Metrik Risiko sesuai dengan proses bisnis perusahaan
3.0	Maret 2024	17-99	Revisi Waktu Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Perusahaan, Revisi Siklus Pemantauan dan Pelaporan menjadi <i>Service Level Agreement</i> , Penentuan Ulang <i>Risk Appetite & Risk Tolerance Taksonomi Risiko Pada PT PELNI (Persero)</i>	Penyesuaian dengan PER-2/MBU/03/2023



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 7
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 8
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

DAFTAR ISI


DAFTAR GAMBAR	10
BAB I PENDAHULUAN	12
1.1 Tujuan	12
1.2 Ruang Lingkup.....	12
1.3 Definisi.....	13
1.4 Landasan Hukum	17
BAB II ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO	19
2.1 Struktur Organisasi Manajemen Risiko	19
2.2 Organ Pengelola Risiko	19
2.2.1 Kategori BUMN	21
2.2.2 Klasifikasi BUMN	24
2.2.3 Kuadran BUMN	26
2.3 Peran dan Tanggung Jawab.....	27
2.3.1 Dewan Komisaris	27
2.3.2 Komite Pemantauan Manajemen Risiko (KPMR).....	27
2.3.3 Direksi	28
2.3.4 Direktur Keuangan & Manajemen Risiko.....	29
2.3.5 Satuan Pengawasan Intern (SPI)	31
2.3.6 Divisi Manajemen Risiko & ESG	31
2.3.7 Divisi/Unit Pemilik Risiko (<i>Risk Owner</i>)	33
2.3.8 Risk Officer	34
2.3.9 Seluruh Pegawai	34
BAB III KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO	35
3.1 Manajemen Risiko Terintegrasi dan Teragregasi	35
3.1.1 Risiko Terintegrasi	35
3.1.2 Risiko Teragregasi	35
3.1.3 Membangun Kesadaran & Budaya Risiko.....	35
3.1.4 Integrasi Manajemen Risiko dengan Manajemen Kinerja	36



PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)


Halaman : 9
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

3.2 Selera Risiko (<i>Risk Appetite</i>), Toleransi Risiko (<i>Risk Tolerance</i>), Batasan Risiko (<i>Risk Limit</i>), dan Kapasitas Risiko (<i>Risk Capacity</i>).....	37
3.3 Taksonomi Risiko	44
3.3.1 Tema Risiko BUMN terdiri dari :	44
3.3.2 Kategori Risiko	45
3.3.3 Peristiwa Risiko	48
3.3.4 Risiko Positif dan Risiko Negatif.....	48
3.4 <i>Risk Based Audit</i>	49
3.5 <i>Risk Based Budgeting</i>	51
3.6 Kajian Risiko.....	53
BAB IV PERENCANAAN, PENERAPAN, PEMANTAUAN & EVALUASI	54
4.1 Prinsip Manajemen Risiko	54
4.2 Kerangka Kerja	56
4.3 Proses Manajemen Risiko	61
4.3.1 Menentukan Lingkup Risiko (<i>Scope</i>), Konteks Risiko (<i>Context</i>), dan Kriteria Risiko (<i>Criteria</i>)	62
4.3.2 <i>Risk Assessment</i> (Penilaian Risiko).....	70
4.3.3 <i>Risk Treatment</i> (Penanganan Risiko).....	89
4.3.4 Pemantauan dan Reviu (<i>Monitoring and Review</i>)	92
4.4 <i>Risk Improvement</i>	104
4.4.1 <i>Risk Awareness</i>	105
4.4.2 <i>Risk Maturity Index</i>	105
4.4.3 Sistem Informasi Manajemen Risiko	108
4.4.4 <i>Internal Control Testing</i> (ICT).....	109
BAB V PELAPORAN.....	113
5.1 Laporan Penerapan dan Pemantauan Manajemen Risiko	113
5.2 Laporan Audit Intern.....	117
5.3 Laporan Tata Kelola Terintegrasi	120
5.4 Laporan Pencapaian Kinerja Keuangan	120

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 10 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
---	--	--


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko	19
Gambar 2. 2. Kategori BUMN.....	22
Gambar 2. 3. Three lines Model	23
Gambar 2. 4. Klasifikasi Risiko BUMN	26
Gambar 3. 1. Framework Integrasi BSC dengan ERM	37
Gambar 3. 2. Ambang Batas Risiko.....	40
Gambar 3. 3. Kapasitas Risiko.....	40
Gambar 4. 1. Prinsip Manajemen Risiko	54
Gambar 4. 2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko	56
Gambar 4. 3. Proses Manajemen Risiko	61
Gambar 4. 4. Matriks Analisis Risiko.....	66
Gambar 4. 5. Matrik Analisis Peluang.....	66
Gambar 4. 6. Fault Tree Analysis	72
Gambar 4. 7. Risiko Inherent VS Residual Risk	82
Gambar 4. 8. Aspek RMI Berbasis Kinerja	106

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	<table><tr><td>Halaman</td><td>:</td><td>11</td></tr><tr><td>No.Dokumen</td><td>:</td><td>PED/PELNI/19</td></tr><tr><td>Revisi</td><td>:</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Tgl. Efektif</td><td>:</td><td>31 Desember 2024</td></tr></table>	Halaman	:	11	No.Dokumen	:	PED/PELNI/19	Revisi	:	3.0	Tgl. Efektif	:	31 Desember 2024
Halaman	:	11												
No.Dokumen	:	PED/PELNI/19												
Revisi	:	3.0												
Tgl. Efektif	:	31 Desember 2024												

**DOKUMEN
STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)**

- (1) SOP PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO**
- (2) SOP PENYUSUNAN RISK REGISTER**

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 12</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Tujuan


PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) disingkat PT PELNI (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pelayaran dan logistik maritim. Dalam menjalankan visi dan misi perusahaan PT PELNI (Persero) akan menghadapi ketidakpastian, maka dari itu PT PELNI (Persero) melakukan penerapan manajemen risiko sesuai dengan ISO31000:2018. Penerapan manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang meliputi perencanaan, pemantauan dan evaluasi atas risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup sistem pengendalian intern, tata kelola terintegrasi, pelaporan, dan pencapaian kinerja. Mendukung hal tersebut, PT PELNI (Persero) menyusun Pedoman Penerapan Manajemen Risiko pada lingkungan PT PELNI (Persero).

Tujuan ditetapkan Pedoman Manajemen Risiko dapat memberikan acuan bagi PT PELNI (Persero) dalam pengelolaan manajemen risiko secara keseluruhan dan menjaga, serta meningkatkan nilai dari pemegang saham. Untuk mendukung terintegrasinya manajemen risiko BUMN, Kementerian BUMN menurunkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Dengan adanya Peraturan Menteri tersebut, PT PELNI (Persero) juga menyesuaikan pedoman manajemen risiko ini sesuai dengan isi Peraturan Menteri Nomor: PER-2/MBU/03/2023 dan petunjuk teknis yang menjadi turunannya.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan berlaku untuk seluruh pihak dan seluruh aktivitas usaha yang dilakukan PT PELNI (Persero). Pedoman ini dapat diterapkan juga pada anak usaha sepanjang telah disetujui oleh Direksi Anak Usaha. Penerapan manajemen risiko pada anak usaha perlu dilakukan dengan beberapa adaptasi mengingat karakter usaha yang berbeda dengan induk usaha. Ruang Lingkup Pedoman Manajemen Risiko yaitu:


1. Organ Pengelola Risiko Perusahaan;
2. Kebijakan Manajemen Risiko;
3. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko;

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 13</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

4. Proses Manajemen Risiko.


1.3 Definisi

1. *Actual* (Aktual) adalah betul-betul ada atau terjadi.
2. *Consequences* (Konsekuensi) adalah hasil atau imbas atas suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan.
3. *Control* (Kontrol) adalah tindakan (*process, policy, device, practice*) yang dilakukan untuk mengubah risiko.
4. *Contingency And Preparedness* adalah kemampuan entitas terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
5. *Complexity* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kompleksitas entitas.
6. *Control Assessment* (Penilaian Kontrol) adalah reviu secara sistematis terhadap suatu kontrol untuk memastikan tingkat efektivitas atau keandalannya.
7. *Enterprise Risk Management* (Manajemen Risiko Perusahaan) adalah aktivitas yang terkoordinasi dalam mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam hal risiko.
8. *Frequency* (Frekuensi) adalah jumlah dari suatu kejadian dalam kurun waktu tertentu.
9. *Guideline* (Pedoman) adalah arahan atau prinsip yang bersifat umum mengenai tata kelola suatu aktivitas Perusahaan.
10. *Hazard* (Bahaya) adalah sumber dari hal-hal yang dapat membahayakan.
11. Identifikasi dan Analisa Konteks Eksternal adalah kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan analisis persepsi & perilaku *stakeholder* eksternal.
12. Identifikasi dan Analisa Konteks Internal adalah kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa pengaruh yang selaras dengan budaya, proses, dan struktur organisasi.
13. *Key Risk Indicator* (Indikator Risiko Kunci) adalah ukuran yang digunakan oleh suatu organisasi sebagai indikator yang menjadi sebuah pemberitahuan dini apabila terjadi suatu perubahan dari *risk exposures* untuk beberapa aspek pada sebuah perusahaan. Dengan kata lain, *Key Risk Indicators* (KRI) dapat menjadi sebuah


	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 14</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

indikator dari kemungkinan munculnya suatu dampak berupa kerugian di masa yang akan datang.


14. *Likelihood* (Kemungkinan) adalah probabilitas atau frekuensi atas suatu kejadian.
15. *Loss* (Kerugian) adalah segala konsekuensi negatif atau imbas yang merugikan, baik yang bersifat finansial maupun non finansial.
16. *Mitigation* (Mitigasi) adalah serangkaian upaya untuk mengurangi risiko, baik melalui pembangunan fisik maupun penyadaran dan peningkatan kinerja serta kemampuan menghadapi ancaman di masa yang akan datang.
17. *Monitor* (Pemantauan) adalah pemeriksaan secara berkelanjutan, mengawasi, mengamati secara kritis, atau mengukur perubahan atas suatu performa yang diharapkan atau yang diisyaratkan.
18. *Good Corporate Governance* atau Tata Kelola Perusahaan yang Baik adalah suatu tata cara pengelolaan perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).
19. Polar (Polarisasi) adalah proses, perbuatan, pembagian, atas dua bagian (kelompok orang yang berkepentingan dan sebagainya) yang berlawanan.
20. *Probability* (Probabilitas) adalah peluang atau kemungkinan dari satu kejadian, terjadi atau tidak dan seberapa besar kemungkinan kejadian tersebut berpeluang untuk terjadi.
21. *Persistence* adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada entitas.
22. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan
23. Risiko Agregasi adalah Risiko BUMN yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Kementerian BUMN yang merupakan cerminan Risiko Portofolio BUMN.
24. Risiko Terintegrasi adalah Risiko pada Anak Perusahaan BUMN yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Risiko BUMN Induk
25. Intensitas Risiko adalah matriks penilaian yang mengukur dampak Risiko BUMN dan Anak Perusahaan BUMN terhadap Risiko BUMN konglomerasi dan Portofolio BUMN berdasarkan aspek ukuran dan aspek kompleksitas

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 15</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

26. *Residual Risk* (Risiko Sisa) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan penanganan risiko (*risk treatment*).
27. *Risk* (Risiko) adalah suatu ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan atau sasaran tertentu.
28. *Risk Capacity* adalah maksimum risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan ketersediaan modal, kemampuan pendanaan, *net working capital* likuiditas, dan sesuai dengan Batasan ketentuan regulator.
29. *Risk Limit* adalah batas maksimum besaran risiko yang dapat ditanggung oleh perusahaan tanpa melanggar ekspektasi dari regulasi atau pemegang saham
30. *Risk Tolerance* adalah besaran risiko yang sanggup ditanggung oleh perusahaan setelah adanya perlakuan risiko dalam rangka mencapai sasarnya
31. *Risk Appetite* adalah besaran risiko yang siap diambil perusahaan dalam proses pencapaian sasarnya
32. Risiko Tidak Dapat Ditoleransi adalah Risiko yang tidak dapat ditoleransi oleh perusahaan dan perlu dipertimbangkan untuk tindakan mitigasi yang efektif
33. Risiko Tidak Dapat Diterima adalah Risiko yang tidak dapat diterima oleh perusahaan dan membutuhkan perhatian manajemen puncak
34. *Risk Appetite* (Selera Risiko) adalah suatu keadaan dimana perusahaan memilih atau menerima, memantau, mempertahankan diri, atau memaksimalkan diri melalui peluang-peluang yang ada.
35. *Risk Avoidance* (Penghindaran Risiko) adalah sebuah keputusan untuk tidak masuk, atau keluar dari situasi yang mengandung risiko.
36. *Risk Based Audit* (Audit Berbasis Risiko) adalah suatu teknik audit dimana semua kegiatan audit dimulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko perusahaan yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melakukan *risk assessment*.
37. *Risk Based Budgeting* (Anggaran Berbasis Risiko) adalah metode untuk menentukan alokasi sumber daya dengan mempertimbangkan *risk event* yang dapat terjadi.
38. *Risk Cause* (Penyebab Risiko) adalah suatu penyebab ketidakpastian yang berdampak terhadap tujuan/sasaran.

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 16</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---


39. *Risk Evaluation* (Evaluasi Risiko) adalah proses membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang untuk selanjutnya digunakan untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau tidak.
40. *Risk Event* (Kejadian Risiko) adalah terjadinya peristiwa tertentu yang menyebabkan timbulnya konsekuensi terhadap suatu sasaran.
41. *Risk Identification* (Identifikasi Risiko) adalah proses menemukan, mengenali dan menjelaskan dari suatu risiko.
42. *Risk Level* (Tingkatan Risiko) adalah tingkatan dari risiko yang telah diidentifikasi berdasarkan *Likelihood* (kemungkinan) dan *Consequences* (Konsekuensi/Dampak).
43. *Risk Management Framework* (Kerangka Kerja Manajemen Risiko) adalah suatu rangkaian proses yang menjadi pondasi dan tata kelola dalam mendesain, menerapkan, memonitor, menelaah, dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola risiko di seluruh organ Perusahaan.
44. *Risk Management Process* (Proses Manajemen Risiko) adalah penerapan secara sistematis atas kebijakan manajemen, prosedur, dan praktek serta kegiatan untuk mengkomunikasikan, mendiskusikan, menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, menangani, memonitor, dan menelaah risiko sesuai Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018.
45. *Risk Owner* (Pemilik Risiko) adalah orang atau unit yang diberi otoritas dan akuntabilitas untuk mengelola suatu risiko yang melekat atas tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya dalam hal ini adalah Direktur dan *Vice President* atau Pimpinan Direktorat dan Pimpinan Divisi / Biro.
46. *Risk Reduction* (Pengurangan Risiko) adalah tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan dan/atau konsekuensi yang ada dalam sebuah risiko.
47. *Risk Retention* (Retensi Risiko) adalah sejumlah beban kerugian dan/atau manfaat yang diterima atas suatu risiko.
48. *Risk Sharing* (Pembagian Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melibatkan/bermitra dengan pihak lain untuk berbagi tanggung jawab atas aktivitas yang memiliki risiko.
49. *Risk Tolerance* (Toleransi Risiko) adalah sejumlah dampak negatif yang berani diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 17 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
---	--	--

50. *Risk Transfer* (Transfer Risiko) adalah metode mitigasi risiko yang melimpahkan risiko dari sebuah proyek ke pihak lain.
51. *Risk Treatment* (Penanganan Risiko) adalah proses untuk mengubah atau memodifikasi suatu risiko.
52. *Stakeholders* (Pemangku Kepentingan) adalah para pihak dan organisasi yang mempengaruhi atau terimbas dari suatu keputusan dan/atau aktivitas yang dilakukan sebuah organisasi.
53. Taksonomi Risiko adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi risiko dan alat ukur risiko yang timbul dari BUMN, BUMN Induk, dan Portofolio BUMN dengan rincian T1 (Tema), T2 (Kategori), dan T3 (Peristiwa Risiko).
54. *Three Lines of Models* adalah model koordinasi manajemen risiko di dalam suatu organisasi yang membagi fungsi-fungsi organisasi menjadi tiga lapis pertahanan terhadap risiko. Ketiga lapis pertahanan tersebut adalah pemilik risiko (unit bisnis), pengawas risiko (unit manajemen risiko dan unit kepatuhan), dan unit audit internal.
55. *Threshold* (Ambang Batas) adalah sebuah penetapan ukuran ambang batas yang menentukan sesuatu disebut risiko berbahaya.
56. UoM (*Unit of Measurement*) Satuan Pengukuran adalah pernyataan yang menjelaskan arti dari suatu besaran atau sesuatu yang dijadikan pembanding dalam pengukuran yang menjadi acuan.
57. *Velocity* adalah prediksi waktu terjadinya suatu Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*.

1.4 Landasan Hukum

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER 2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
2. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Proses Manajemen Risiko Dan Agregasi Pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara.

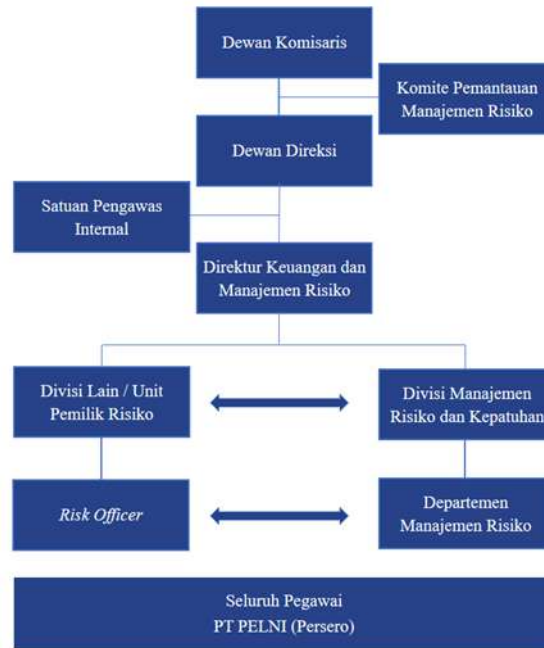
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	<table><tr><td>Halaman</td><td>:</td><td>18</td></tr><tr><td>No.Dokumen</td><td>:</td><td>PED/PELNI/19</td></tr><tr><td>Revisi</td><td>:</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Tgl. Efektif</td><td>:</td><td>31 Desember 2024</td></tr></table>	Halaman	:	18	No.Dokumen	:	PED/PELNI/19	Revisi	:	3.0	Tgl. Efektif	:	31 Desember 2024
Halaman	:	18												
No.Dokumen	:	PED/PELNI/19												
Revisi	:	3.0												
Tgl. Efektif	:	31 Desember 2024												

3. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara.
4. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
5. Organisasi Internasional untuk Standardisasi. (2018). ISO 31000:2018 *Risk Management - Guidelines*

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 19 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
--	--	--

BAB II ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

2.1 Struktur Organisasi Manajemen Risiko




Gambar 2. 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko dilakukan dengan struktur organisasi yang meliputi Dewan Komisaris, Komite Pemantau Manajemen Risiko, Direksi, Satuan Pengawas Internal (SPI), Divisi Manajemen Risiko dan ESG, Divisi / Unit Pemilik Risiko, Departemen Manajemen Risiko, Risk Officer dan Seluruh Pegawai seperti pada Gambar 2.1.

2.2 Organ Pengelola Risiko

Peraturan Menteri BUMN Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara Pasal 54 ayat (2) BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 53 ayat (10) huruf a memiliki persyaratan organ pengelola Risiko dan pelaporan Risiko yang paling tinggi. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi Risiko dapat menerapkan persyaratan organ pengelola Risiko dan pelaporan Risiko yang lebih tinggi dengan persetujuan Menteri. Organ pengelola Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:


1. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 20 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
---	--	--

2. Direksi;
3. Komite audit;
4. Komite pemantau risiko;
5. Komite Tata Kelola Terintegrasi;
6. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko;
7. Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan; dan
8. SPI.

Sesuai dengan PER/02/MBU/03/2023 BUMN dengan kategori konglomerasi dan BUMN dengan kategori individu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 ayat (1) dan BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi Risiko memiliki organ pengelola Risiko. Kewajiban memiliki organ pengelola Risiko dilakukan dengan ketentuan:

1. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi sistemik A dan berkategori BUMN konglomerasi/Anak Perusahaan BUMN konglomerasi wajib memiliki seluruh organ pengelola risiko
2. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi sistemik A dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN individu dan BUMN dengan klasifikasi sistemik B dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN konglomerasi, memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh komite pemantau risiko
3. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi signifikan dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN konglomerasi memiliki:
 - a. Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh komite pemantau risiko; dan
 - b. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan.
4. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi netral dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN konglomerasi memiliki:
 - a. Komite Tata Kelola Terintegrasi dan komite pemantau risiko yang dirangkap oleh komite audit; dan
 - b. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 21</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

5. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi sistemik B dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN individu tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi
6. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi signifikan dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN individu
 - a. Tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - b. Memiliki direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan
7. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan klasifikasi netral dan berkategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN individu:
 - a. Tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi;
 - b. Memiliki komite pemantau risiko yang dirangkap oleh komite audit; dan
 - c. Memiliki direktur yang membidangi pengelolaan Risiko yang dirangkap oleh direktur yang membidangi pengelolaan keuangan.
8. BUMN dan Anak Perusahaan BUMN dengan kategori BUMN/Anak Perusahaan BUMN individu yang tidak memiliki Anak Perusahaan BUMN/anak perusahaan, tidak memiliki komite Tata Kelola Terintegrasi.

2.2.1 Kategori BUMN

Pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko, BUMN dikelompokkan berdasarkan:

1. Kategori BUMN; dan
2. Klasifikasi Risiko BUMN berdasarkan Intensitas Risiko masing-masing BUMN.

Kategori BUMN dibedakan menjadi dua yaitu BUMN Konglomerasi dan BUMN Individu. Kategori BUMN Sebagaimana dimaksud terdiri dari (Sumber: Materi Persentasi Organ Pengelola Risiko:



**PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)**

Halaman : 22
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember 2024

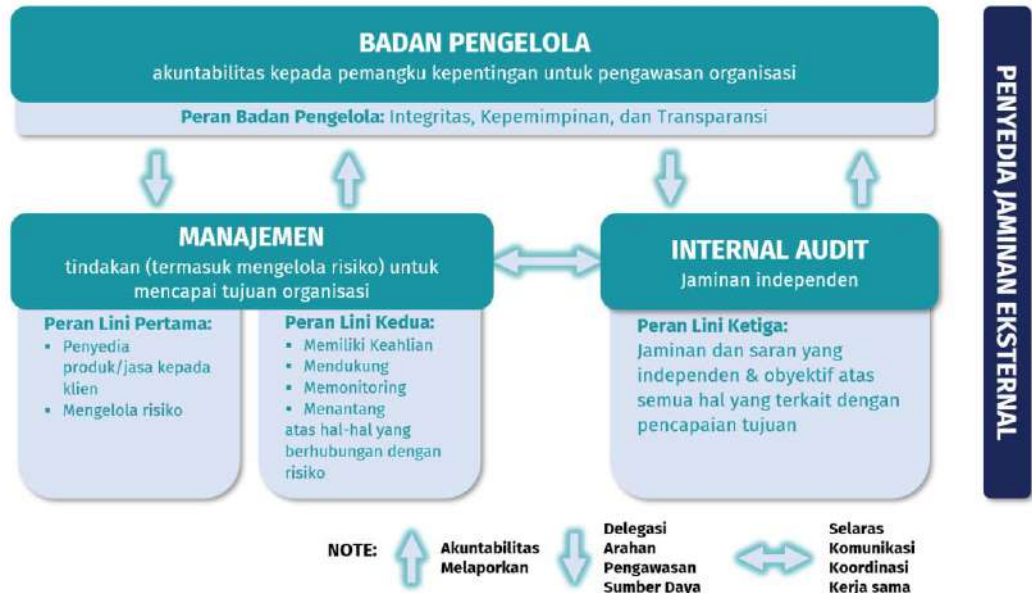


Gambar 2. 2. Kategori BUMN

1. BUMN Konglomerasi memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - a. Jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan BUMN terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% (dua puluh persen) dari Pendapatan BUMN Konglomerasi
 - b. Memiliki investasi pada Anak Perusahaan BUMN dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari Modal BUMN konglomerasi
 - c. Memiliki Anak Perusahaan BUMN dengan saham seri A
 - d. dikategorikan sebagai BUMN konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait
2. BUMN Individu merupakan BUMN yang tidak memenuhi karakteristik BUMN Konglomerasi
BUMN konglomerasi dan BUMN individu sebagaimana dimaksud wajib menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) Adapun fungsi dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) sebagai berikut.
 - a. Lini pertama sebagai unit pemilik Risiko merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis;
 - b. Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan;

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 23 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
--	--	--


- c. Lini ketiga sebagai fungsi Audit Intern merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.



Gambar 2. 3. *Three lines Model*

Selain menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini, BUMN konglomerasi wajib menerapkan Tata Kelola Terintegrasi dalam melaksanakan Manajemen Risiko, paling sedikit meliputi:

- a. Direksi BUMN Induk menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi yang meliputi tanggung jawab sebagai berikut:
 - 1) Menetapkan kebijakan pada tingkat BUMN Induk yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan BUMN melalui:
 - a) Direktur yang melaksanakan tugas fungsional BUMN Induk wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan BUMN; dan
 - b) Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN
 - 2) Memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan BUMN Induk; dan

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 24</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

- 3) Melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara BUMN Induk dengan Anak Perusahaan BUMN
 - b. Penetapan direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a angka 1 huruf a) ditetapkan dalam rapat Direksi;
 - c. Direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan hanya dapat menetapkan kebijakan harmonisasi fungsional dan bisnis, dan tidak mengambil alih peranan dan tanggung jawab direksi pada Anak Perusahaan BUMN; dan
 - d. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.


2.2.2 Klasifikasi BUMN

Pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara Klasifikasi Risiko BUMN. Berdasarkan Intensitas Risiko yang mempertimbangkan Ukuran dan Kompleksitas BUMN. BUMN memiliki empat klasifikasi Risiko berdasarkan Intensitas Risiko masing-masing BUMN, yaitu Sistemik A, Sistemik B, Signifikan, dan Netral. Dimana Dimensi Ukuran dan Dimensi Kompleksitas diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Dimensi Ukuran

Ukuran BUMN dan Anak Perusahaan BUMN diklasifikasikan besar dan tidak besar berdasarkan total aset atau total modal.

- a. Dimensi Ukuran BUMN ditentukan berdasarkan parameter
 - 1) Ukuran Besar Jika:
 - a) Total asset lebih besar atau sama dengan Rp100.000.000.000.000,- (seratus triliun rupiah); atau
 - b) Total modal lebih besar atau sama dengan Rp25.000.000.000.000,- (dua puluh lima triliun rupiah).
 - 2) Ukuran BUMN tidak besar jika tidak memenuhi parameter ukuran besar.
- b. Dimensi Ukuran Anak Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 25</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

- 1) Ukuran Besar Jika:
 - a) Total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi BUMN Induk; atau
 - b) Total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi BUMN Induk;
- 2) Ukuran Anak Perusahaan tidak besar jika tidak memenuhi parameter ukuran besar.

2. Dimensi Kompleksitas BUMN

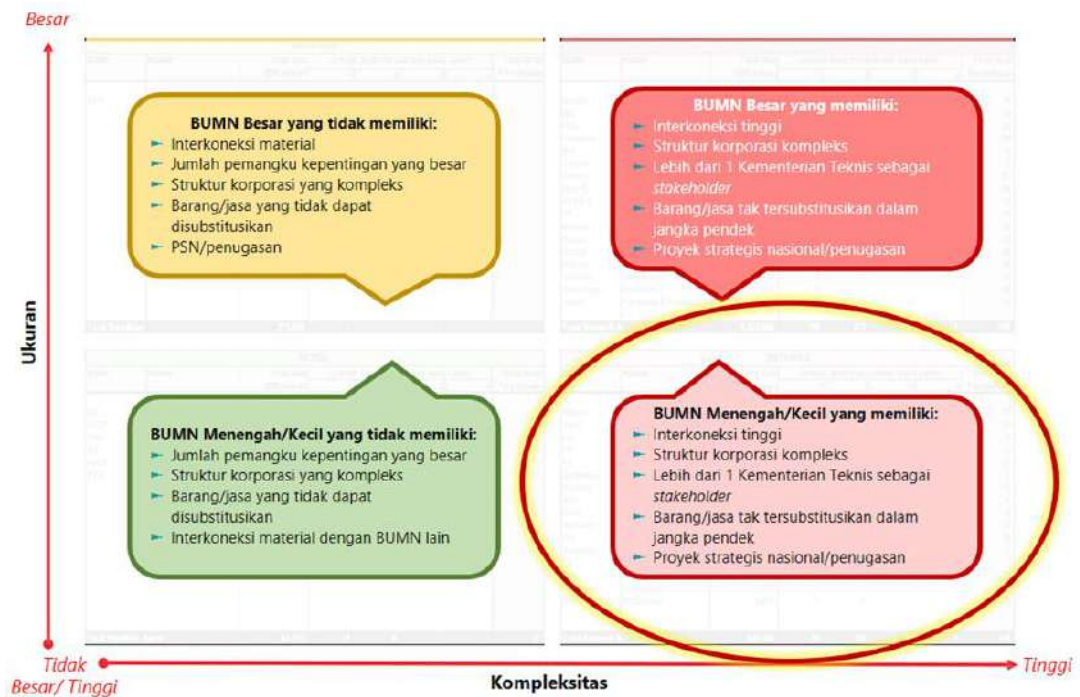
Kompleksitas BUMN dan Anak Perusahaan BUMN diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu parameter:

- a. Peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) antara lain:
 - 1) Penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
 - 2) Penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau
 - 3) Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
- b. Hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:
 - 1) Menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau
 - 2) Memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian BUMN
- c. Pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah;
- d. Kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan:
 - 1) Jumlah Anak Perusahaan BUMN yang dikonsolidasikan kepada BUMN Induk lebih dari 5 (lima) anak perusahaan;


	PEDOMAN	Halaman : 26
	MANAJEMEN RISIKO	No.Dokumen : PED/PELNI/19
	PT PELNI (PERSERO)	Revisi : 3.0
		Tgl. Efektif : 31 Desember 2024

- 2) Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan BUMN kompleks;
 - 3) Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang beroperasi di luar negeri; atau memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek (*project finance*) yang memiliki nilai yang material.
- e. Interkoneksi dengan BUMN dan/atau Anak Perusahaan BUMN lain yang ditandai dengan:
- 1) Jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
 - 2) Memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.
- f. Kompleksitas BUMN dan Anak Perusahaan BUMN diklasifikasikan tidak tinggi apabila tidak memenuhi ketentuan.

2.2.3 Kuadran BUMN



Gambar 2. 4. Klasifikasi Risiko BUMN

	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PELNI (PERSERO)	Halaman : 27 No.Dokumen : PED/PELNI/19 Revisi : 3.0 Tgl. Efektif : 31 Desember 2024
---	--	--

Kuadran klasifikasi Risiko BUMN dan Anak Perusahaan yaitu:

1. Sistemik A untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
2. Sistemik B untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
3. Signifikan untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi; dan
4. Netral untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

2.3 Peran dan Tanggung Jawab


2.3.1 Dewan Komisaris

1. Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan serta strategi Manajemen Risiko;
2. Melakukan Evaluasi Pertanggungjawaban Direksi Atas Pelaksanaan Kebijakan Dan Strategi Manajemen Risiko;
3. Melaksanakan Pengawasan Dan Pemberian Nasihat Terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen Risiko Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundangundangan, Anggaran Dasar, Dan/Atau Keputusan RUPS/Menteri.

2.3.2 Komite Pemantauan Manajemen Risiko (KPMR)

Pembentukan Komite Pemantau Manajemen Risiko merupakan bagian dari upaya Perusahaan untuk memperkuat praktik pengawasan terhadap kebijakan dan sistem manajemen risiko di Perseroan sebagai bagian dari implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG). Terkait implementasi GCG, peran dan fungsi Komite Kebijakan Risiko menjadi sangat strategis untuk membantu dan meningkatkan peran Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasannya.

Anggota Komite Pemantau Manajemen Risiko diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS. Masa tugas anggota Komite Pemantau Manajemen Risiko tidak boleh lebih lama dari masa jabatan Dewan Komisaris sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan dapat dipilih

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 28</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Anggota Komite harus bersikap independen, obyektif dan profesional.


Pedoman pelaksanaan fungsi Komite Pemantau Manajemen Risiko tertuang dalam piagam komite kebijakan risiko, yang mengatur pembentukan & keanggotaan Komite Kebijakan Risiko, tugas, wewenang & tanggungjawab, kode etik, mekanisme rapat & pendanaan Komite Kebijakan Risiko.

Komite Pemantau Manajemen Risiko bertugas untuk:

1. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang BUMN terkait dengan tugas dan fungsi komite pemantau risiko;
2. Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam BUMN untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
3. Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik BUMN Induk maupun Anak Perusahaan BUMN;
4. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko BUMN Induk dan Anak Perusahaan BUMN
5. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko BUMN Induk dan Manajemen Risiko Anak Perusahaan BUMN
6. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri; dan
7. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya

2.3.3 Direksi

1. Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif
2. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 29</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

3. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan
4. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.
5. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.
6. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan
 - a. Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
 - b. Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
 - c. Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (*risk limit*) dan ambang batas (*threshold*); dan
7. Melaksanakan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem.
8. Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance* atau *risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.
9. Melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri

2.3.4 Direktur Keuangan & Manajemen Risiko

1. Melaksanakan pengurusan BUMN sesuai bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri
2. Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan Risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi, dan kebijakan BUMN yang telah ditetapkan;
3. Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik;
4. Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan BUMN telah memenuhi seluruh peraturan perundangan dan menjaga agar




PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO
PT PELNI (PERSERO)

Halaman : 30
No.Dokumen : PED/PELNI/19
Revisi : 3.0
Tgl. Efektif : 31 Desember
2024

kegiatan usaha BUMN tidak menyimpang dari ketentuan peraturan perundangan;

5. Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan BUMN terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh BUMN kepada pihak eksternal;
6. Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga BUMN memiliki kebijakan, prosedur, dan metode yang handal dalam menerapkan pengelolaan Risiko;
7. Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi pengelolaan Risiko
8. Membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab meliputi:
 - a. Memantau pelaksanaan strategi Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
 - b. Memantau profil Risiko, peta Risiko, realisasi perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual, dan realisasi pelaksanaan perlakuan Risiko dan biaya;
 - c. Melakukan *internal control testing* dan *stress testing*;
 - d. Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko;
 - e. Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur Risiko;
 - f. Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki; dan
 - g. Menyusun dan menyampaikan laporan Manajemen Risiko kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dan komite pemantau Risiko secara berkala triwulan;
9. Melaksanakan pengurusan BUMN di bidang pengelolaan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS/Menteri.


	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 31</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

2.3.5 Satuan Pengawasan Intern (SPI)


1. Memiliki fungsi pengawasan atas pelaksanaan manajemen risiko.
2. Berperan dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas dan proses bisnis yang dilakukan oleh *risk owner* telah sesuai dengan kebijakan, standar, prosedur kerja, dan manual yang ditetapkan oleh Direksi, termasuk di dalamnya Kebijakan Manajemen Risiko.
3. Memperoleh informasi tentang profil risiko, *risk register*, dan rencana mitigasi.
4. Memberikan rekomendasi atas temuan terkait manajemen risiko.
5. Memberikan masukan atas profil risiko.
6. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.
7. Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
8. Memberi fokus audit yang memadai atas aktivitas perusahaan, terutama aktivitas yang terkait atau dikategorikan sebagai risiko utama (*risk-based audit*), sebagaimana yang tersebut dalam *Risk Register* dan/atau Laporan Manajemen Risiko.
9. Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko.

2.3.6 Divisi Manajemen Risiko & ESG

1. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
2. Membangun arsitektur, SOP dan strategi manajemen risiko.
3. Memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan efektif di seluruh lingkungan perusahaan.
4. Menyusun dan mengembangkan kebijakan manajemen risiko perusahaan.
5. Membangun pernyataan komitmen manajemen atas penerapan manajemen risiko.
6. Menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko secara berkala termasuk memantau posisi / tingkat risiko secara keseluruhan dan memberikan peringatan dini akan ancaman potensi risiko kepada Direksi.

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 32</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---


7. Mengkoordinir dan melakukan asistensi proses manajemen risiko di lingkungan perusahaan.
8. Mengelola sistem informasi manajemen risiko agar berjalan dengan baik.
9. Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko secara keseluruhan.
10. Memberikan rekomendasi atau pendapat atas hasil kajian risiko yang telah dilakukan oleh *risk owner*.
11. Meminta *risk owner* untuk menyampaikan laporan implementasi manajemen risiko.
12. Mengusulkan besaran toleransi risiko kepada Direksi, yang sebelumnya telah dievaluasi bersama dengan bidang terkait.
13. Menyampaikan kepada Direksi, usulan perbaikan dan penyempurnaan atas sistem, kebijakan dan prosedur manajemen risiko perusahaan.
14. Menyusun dan mengusulkan *risk appetite* dan batas toleransi risiko yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko kepada Direksi.
15. Melakukan penjabaran *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat.
16. Melakukan penjabaran *risk tolerance* ke level unit kerja pemilik risiko sebagai acuan bagi pemilik risiko dalam memutuskan tentang seberapa besar risiko yang dapat diambil.
17. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua upaya pengelolaan risiko di seluruh perusahaan
18. Melakukan kegiatan sosialisasi Pedoman Penerapan Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai perusahaan dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi.
19. Mereviu Profil risiko Divisi/Unit pemilik risiko dan melakukan kompilasi risiko setiap Divisi/Unit Pemilik Risiko guna menyusun Profil Risiko Perusahaan.
20. Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan Manajemen Risiko, pengendalian internal, dan perangkat sistem informasi.
21. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko pada setiap Divisi/ Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 33</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

22. Menyusun *Top* Risiko perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.
23. Melakukan evaluasi terhadap akurasi model dan validasi data yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko.
24. Melakukan evaluasi implementasi kebijakan dan strategi pengendalian risiko pada Divisi/Unit Pemilik Risiko dan fungsi kegiatan terkait.
25. Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko antara lain berdasarkan temuan audit internal dan atau perkembangan praktik Manajemen Risiko dalam dunia usaha.
26. Melakukan kajian bersama *Counterpart* Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap usulan aktivitas dan atau produk baru serta kajian terhadap usulan perubahan sistem dan prosedur.
27. Memberikan rekomendasi terhadap besaran paparan risiko yang wajib dipelihara kepada Divisi/ Unit Pemilik Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki.
28. Melakukan pemantauan bersama *Counterpart* Divisi/ Unit Pemilik Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.
29. Menyusun dan menyampaikan Laporan Rencana Kegiatan Manajemen Risiko, Realisasi Kegiatan Manajemen Risiko, Profil Risiko, Produk & Aktivitas Baru, dan Kejadian Luar Biasa serta laporan lainnya yang diperlukan untuk pengambilan keputusan secara menyeluruh dan berkala kepada Direksi sesuai prosedur yang berlaku.
30. Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari Laporan Hasil Audit (LHA) yang dilakukan oleh SPI.

2.3.7 Divisi/Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

1. Mengelola risiko-risiko yang ada di unit kerjanya.
2. Mengendalikan pengendalian risiko dan melaporkan hasilnya secara berkala kepada Direktur masing-masing
3. Bertanggung jawab atas kerugian dan risiko yang terjadi sebagai akibat penyimpangan dan/atau pelanggaran terhadap keputusan Direksi.

	<p>PEDOMAN</p> <p>MANAJEMEN RISIKO</p> <p>PT PELNI (PERSERO)</p>	<p>Halaman : 34</p> <p>No.Dokumen : PED/PELNI/19</p> <p>Revisi : 3.0</p> <p>Tgl. Efektif : 31 Desember 2024</p>
---	---	---

4. Melaksanakan assesmen risiko dan membuat rencana mitigasi risiko
5. Menyusun daftar risiko pada unit kerjanya.
6. Melakukan tindakan respon risiko yang telah disetujui oleh Direksi.
7. Melakukan proses monitoring, pengendalian.
8. Mengusulkan dimasukkannya jenis risiko tertentu kepada Departemen Manajemen Risiko.
9. Mengusulkan besaran toleransi risiko.
10. Menunjuk atau menetapkan *Risk Officer* sebagai koordinator pelaksanaan Manajemen Risiko di Divisi/Unit Pemilik Risiko.

2.3.8 Risk Officer

1. Penugasan fungsi *risk officer* dapat diberikan secara berkala.
2. Pendamping para Unit Pemilik Risiko dan unit kerja untuk membantu proses implementasi manajemen risiko.
3. Membantu memonitoring dan reviu data risiko bersama-sama *risk owner*.
4. Mendokumentasikan hasil analisa risiko *risk owner* di Unit kerjanya.
5. Mendokumentasikan kelengkapan administrasi *risk assessment* (absensi dan notulen rapat).
6. Melaporkan hasil *risk assessment, monitoring*, dan reviu data risiko serta seluruh kegiatan implementasi manajemen risiko kepada Divisi Manajemen Risiko & ESG.

2.3.9 Seluruh Pegawai

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