



PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG

Jl. Rambutan Ujung No. 01, 30 Ilir, Ilir Barat II, 30144
Telp. 0711 355089 - Website : www.tirtamusi.com, E-mail : perumdatirtamusi@gmail.com

PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG

NOMOR 06/PERDIR/PTM/2023

TENTANG

MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terjamin serta meningkatkan proteksi terhadap risiko kejadian yang dapat merugikan atau berbahaya di lingkungan perusahaan guna menjaga stabilitas dan akuntabilitas perusahaan telah ditetapkan Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang Nomor 09/PERDIR/PDAM/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PDAM Tirta Musi Palembang yang disusun sesuai standar ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines*;
- b. bahwa seiring berkembangnya Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang dan berdasarkan evaluasi oleh Tim Manajemen Risiko perlu dilakukan penyesuaian dan pencabutan terhadap Peraturan Direksi tersebut;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang;
- Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173);
2. Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 10 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang (Lembaran Daerah Kota Palembang Tahun 2022 Nomor 10);

3. Peraturan Direksi Nomor 12/PERDIR/PDAM/2021 tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PDAM Tirta Musi Palembang;
4. Peraturan Direksi Nomor 03/PERDIR/PTM/2023 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Direksi ini, yang dimaksud dengan:

1. Perusahaan Umum Daerah adalah Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang yang selanjutnya disebut Perumda Tirta Musi.
2. Kepala Daerah yang Mewakili Pemerintah Daerah dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan pada Perumda Tirta Musi yang selanjutnya disebut KPM adalah organ Perumda Tirta Musi yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perumda Tirta Musi dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.
3. Dewan Pengawas adalah Organ Perumda Tirta Musi yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perumda Tirta Musi.
4. Direksi adalah Organ Perumda Tirta Musi yang bertanggung jawab atas pengurusan Perumda Tirta Musi untuk kepentingan dan tujuan Perumda Tirta Musi serta mewakili Perumda Tirta Musi baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar yang terdiri dari Direktur Utama dan Direktur Bidang.
5. Direktur Utama adalah Direktur Utama Perumda Tirta Musi.
6. Direktur Umum dan Keuangan adalah Direktur Bidang Umum dan Keuangan Perumda Tirta Musi.
7. Direktur Operasional adalah Direktur Bidang Operasional Perumda Tirta Musi;
8. Direktur Teknik adalah Direktur Bidang Teknik Perumda Tirta Musi.
9. Pegawai adalah Pekerja Perumda Tirta Musi.
10. Unit Kerja adalah satuan kerja di Perumda Tirta Musi Palembang yang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing.

11. Sekretariat Perusahaan adalah Unit Kerja Perumda Tirta Musi yang berada satu tingkat di bawah Direksi dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
12. Satuan Pengawasan Intern adalah Unit Kerja Perumda Tirta Musi yang berada satu tingkat di bawah Direksi dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
13. Bagian dan Unit Pelayanan adalah Unit Kerja Perumda Tirta Musi yang berada satu tingkat di bawah Direktur Bidang.
14. Seksi adalah Unit Kerja Perumda Tirta Musi yang berada satu tingkat di bawah Satuan/Bagian/Unit Pelayanan.
15. Sub Seksi adalah Unit Kerja Perumda Tirta Musi yang berada satu tingkat di bawah Seksi Satuan/Bagian/Unit Pelayanan.
16. Sekretaris Perusahaan adalah Senior Manager yang merupakan Pimpinan Sekretariat Perusahaan Perumda Tirta Musi.
17. Manager adalah Pimpinan Satuan/Bagian/Unit Pelayanan Perumda Tirta Musi.
18. Asisten Manager adalah Pimpinan Seksi Perumda Tirta Musi.
19. Asisten Manager Junior adalah Pimpinan Sub Seksi Perumda Tirta Musi.
20. Tim Persiapan adalah Pelaksana Tugas di Struktur Organisasi Perumda Tirta Musi yang belum diisi pejabat karena disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi.
21. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
22. Manajemen Risiko adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan Risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.
23. Infrastruktur Manajemen Risiko adalah prasarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko.
24. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, serta pemantauan dan reviu.

Pasal 2

Manajemen Risiko di lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang bertujuan untuk:

- a. meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja;
- b. mendorong manajemen yang proaktif;
- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
- d. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- e. meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan;
- f. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
- g. meningkatkan ketahanan organisasi.

Pasal 3

Ruang lingkup Peraturan Direksi ini meliputi:

- a. Infrastruktur Manajemen Risiko; dan
- b. Proses Manajemen Risiko di lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang.

BAB II INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu Umum

Pasal 4

Infrastruktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a meliputi:

- a. Budaya Risiko;
- b. Struktur Manajemen Risiko;
- c. Sistem Informasi Manajemen Risiko; dan
- d. Anggaran Manajemen Risiko.

Bagian Kedua Budaya Risiko

Pasal 5

- (1) Budaya risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.
- (2) Wujud pelaksanaan budaya risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam bentuk:
 - a. komitmen pimpinan;
 - b. pengintegrasian manajemen insiden ke dalam manajemen risiko;
 - c. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi;
 - d. penyampaian informasi yang berkelanjutan mengenai risiko;
 - e. tersedianya program pelatihan manajemen risiko untuk seluruh pegawai.
 - f. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk penanganan risiko;
 - g. penghargaan terhadap ketepatan pengambilan risiko oleh organisasi dan/atau pegawai; dan
 - h. ketersediaan informasi risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.
- (3) Pembangunan budaya risiko dilaksanakan melalui tahap:
 - a. peningkatan kesadaran berbudaya risiko;

- b. manajemen perubahan budaya risiko organisasi; dan
- c. penyempurnaan budaya risiko organisasi.

Bagian Ketiga
Struktur Manajemen Risiko

Pasal 6

- (1) Struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b merupakan sinergi antar personel pada semua level atau tingkatan yang memberikan perspektif lengkap tentang manajemen risiko.
- (2) Struktur manajemen risiko di lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan konsep tiga lini terdiri atas:
 - a. Lini Pertama;
 - b. Lini Kedua; dan
 - c. Lini Ketiga.

Pasal 7

- (1) Lini Pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf a dilaksanakan oleh:
 - a. Pemilik Risiko; dan
 - b. Pengelola Risiko.
- (2) Lini Kedua sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf b dilaksanakan oleh Unit Manajemen Risiko.
- (3) Lini Ketiga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf c dilaksanakan oleh Unit Pengawas Intern.

Pasal 8

- (1) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf a adalah Direksi Perumda Tirta Musi Palembang, Sekretaris Perusahaan dan Manager Perumda Tirta Musi Palembang yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen risiko di lingkup kerjanya.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Pemilik Risiko untuk level entitas Perumda Tirta Musi Palembang yaitu Direktur Utama;
 - b. Pemilik Risiko untuk level Divisi yaitu Direktur Bidang; dan
 - c. Pemilik Risiko untuk Unit Kerja yaitu Sekretaris Perusahaan dan Manager.
- (3) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab:
 - a. memastikan risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau;

- b. menentukan tingkat selera risiko yang tepat;
 - c. mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan rencana tindak pengendalian; dan
 - d. mengesahkan laporan pengelolaan risiko yang disusun Pengelola Risiko untuk disampaikan kepada Unit Manajemen Risiko.
- (4) Laporan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d untuk level Divisi ditujukan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko.
- (5) Laporan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d untuk level Unit Kerja/Bagian ditujukan kepada Direktur Bidang dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko.

Pasal 9

- (1) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
- a. Pengelola risiko tingkat Perusahaan;
 - b. Pengelola risiko tingkat Divisi; dan
 - c. Pengelola risiko tingkat Unit Kerja.
- (2) Pengelola Risiko tingkat Unit Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah pejabat yang ditunjuk sebagai penanggung jawab manajemen risiko pada unit kerja masing-masing.
- (3) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk:
- a. memfasilitasi dan mengadministrasikan proses identifikasi dan analisis risiko dalam register dan peta risiko;
 - b. mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan risiko serta menuangkannya dalam rencana tindak pengendalian;
 - c. menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa risiko; dan
 - d. melaporkan pelaksanaan manajemen risiko kepada Pemilik Risiko.

Pasal 10

- (1) Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) adalah unit penyelenggara manajemen risiko yang ditunjuk untuk mengoordinasikan proses manajemen risiko.
- (2) Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah unit kerja atau Tim yang ditunjuk oleh Direktur Utama.
- (3) Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) memiliki tugas:
- a. memantau penilaian risiko dan rencana tindak pengendalian;

- b. memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
- c. memantau tindak lanjut hasil revidu atau audit atas manajemen risiko;
- d. memberikan umpan balik berupa usulan/rekomendasi perbaikan pelaksanaan manajemen risiko oleh Unit Pemilik Risiko;
- e. menyusun laporan triwulanan atau semester dan tahunan kegiatan pemantauan manajemen risiko;
- f. memberikan sosialisasi terkait manajemen risiko kepada seluruh unit kerja di lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang; dan
- g. memvalidasi usulan risiko baru dari Unit Pemilik Risiko.

Pasal 11

- (1) Unit Pengawas Intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) adalah Satuan Pengawasan Intern Perumda Tirta Musi Palembang.
- (2) Satuan Pengawasan Intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab dalam rangka kegiatan pengawasan intern berbasis risiko.
- (3) Satuan Pengawasan Intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas:
 - a. memberikan keyakinan bahwa proses manajemen risiko telah sesuai dengan Peraturan Direksi ini;
 - b. melakukan evaluasi proses manajemen risiko;
 - c. melakukan evaluasi atas pelaporan risiko kunci;
 - d. melakukan revidu atas pengelolaan risiko kunci; dan
 - e. memberikan keyakinan bahwa risiko telah dievaluasi secara tepat.
- (4) Apabila diperlukan, Satuan Pengawasan Intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan:
 - a. fasilitasi identifikasi risiko dan evaluasi risiko; dan/atau
 - b. saran kepada manajemen dalam melakukan respons risiko.

Bagian Keempat Sistem Informasi Manajemen Risiko

Pasal 12

- (1) Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c merupakan sistem informasi terintegrasi berbasis aplikasi yang digunakan untuk membantu Pemilik Risiko, Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Unit Pengawas Intern dalam proses manajemen risiko.
- (2) Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelola oleh Unit Manajemen Risiko.

Pasal 13

Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 dimanfaatkan untuk:

- a. membangun budaya risiko;
- b. menjaga konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko;
- c. menjaga kualitas data terkait risiko; dan
- d. mempercepat proses pelaporan.

Bagian Kelima Anggaran Manajemen Risiko

Pasal 14

- (1) Anggaran manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d diperlukan untuk penerapan manajemen risiko yang efektif.
- (2) Anggaran manajemen risiko dialokasikan dan disediakan oleh Pemilik Risiko.
- (3) Alokasi anggaran manajemen risiko sebagaimana pada ayat (2) digunakan untuk kegiatan antara lain:
 - a. administrasi proses identifikasi risiko dan analisis risiko;
 - b. penyusunan dan implementasi rencana tindak pengendalian;
 - c. administrasi pemantauan atas proses manajemen risiko dan implementasi rencana tindak pengendalian;
 - d. informasi dan komunikasi;
 - e. koordinasi dan konsultasi;
 - f. sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi manajemen risiko; dan
 - g. evaluasi terpisah atas maturitas dan efektivitas manajemen risiko.

BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu Umum

Pasal 15

- (1) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen secara sistematis.
- (2) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh manajemen dan seluruh jajaran di Perumda Tirta Musi Palembang.

- (3) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
- a. penetapan konteks;
 - b. identifikasi risiko;
 - c. analisis risiko;
 - d. evaluasi risiko;
 - e. respons risiko;
 - f. pemantauan; dan
 - g. informasi dan komunikasi.

Bagian Kedua
Penetapan Konteks

Pasal 16

- (1) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf a merupakan proses menentukan parameter internal dan eksternal untuk mengelola risiko serta menentukan ruang lingkup kriteria risiko.
- (2) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
- a. mengidentifikasi hal-hal yang mengancam eksistensi unit Pemilik Risiko;
 - b. mengidentifikasi sasaran strategis/program strategis unit Pemilik Risiko;
 - c. mengidentifikasi proses bisnis unit Pemilik Risiko;
 - d. mengidentifikasi pemangku kepentingan;
 - e. merumuskan kriteria dampak dan frekuensi; dan
 - f. menetapkan selera risiko.

Bagian Ketiga
Identifikasi Risiko

Pasal 17

- (1) Identifikasi risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf b merupakan proses menetapkan risiko.
- (2) Identifikasi risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mengidentifikasi dan menguraikan seluruh hal yang berpotensi risiko baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal.

Bagian Keempat
Analisis Risiko

Pasal 18

- (1) Analisis risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf c merupakan proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka untuk menetapkan peta risiko.

- (2) Analisis risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
 - a. menetapkan level risiko;
 - b. memilah risiko berdasarkan level; dan
 - c. menyusun peta risiko.

Bagian Kelima
Evaluasi Risiko

Pasal 19

- (1) Evaluasi risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf d merupakan proses untuk menentukan daftar prioritas risiko.
- (2) Evaluasi risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan membandingkan antara peta risiko dengan selera risiko yang telah ditetapkan Pemilik Risiko.

Bagian Keenam
Respons Risiko

Pasal 20

- (1) Respons risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf e merupakan proses merancang dan menetapkan rencana tindak pengendalian.
- (2) Kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
 - a. mengidentifikasi akar penyebab dari risiko-risiko terpilih;
 - b. menyusun kegiatan pengendalian dengan mempertimbangkan akar penyebab risiko;
 - c. menentukan indikator terlaksananya kegiatan pengendalian dan pihak yang melaksanakan kegiatan pengendalian;
 - d. menjadwalkan penanganan risiko dengan urutan waktu berdasarkan peringkat level risiko;
 - e. melakukan taksiran terhadap level risiko (*treated risk*/nilai risiko jika direspons) setelah mempertimbangkan kegiatan pengendalian.

Bagian Ketujuh
Pemantauan

Pasal 21

- (1) Pemantauan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf f merupakan proses pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan setiap proses manajemen risiko telah dilaksanakan.

- (2) Pemantauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
 - a. memastikan penerapan manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana; dan
 - b. memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko.

Bagian Kedelapan
Informasi dan Komunikasi

Pasal 22

- (1) Informasi dan komunikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf g merupakan proses penyediaan dan pemanfaatan sarana komunikasi untuk menunjang pelaksanaan manajemen risiko.
- (2) Informasi dan komunikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
 - a. rapat berkala;
 - b. dialog risiko;
 - c. penggunaan sistem informasi; dan/atau
 - d. pelaporan berkala.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 23

Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang mengacu pada Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Direksi ini.

Pasal 24

Dalam penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Perumda Tirta Musi Palembang dapat menyesuaikan karakteristik Risiko dengan berpedoman pada Peraturan Direksi ini.

Pasal 25

- (1) Dengan berlakunya Peraturan Direksi ini maka Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang Nomor 09/PERDIR/PDAM/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PDAM Tirta Musi Palembang dicabut dan dinyatakan tidak berlaku

- (2) Peraturan Direksi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapannya akan dilakukan perubahan dan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Palembang,
Pada tanggal 06 Oktober 2023

DIREKTUR UTAMA
PERUMDA TIRTA MUSI PALEMBANG,



ANDI WIJAYA ADANI

LAMPIRAN I : PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM
DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG
NOMOR : 06/PERDIR/PTM/2023
TANGGAL : 06 OKTOBER 2023
TENTANG : MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI
PALEMBANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PERUMDA TIRTA MUSI PALEMBANG



TIRTA MUSI

**DISUSUN OLEH
TIM MANAJEMEN RISIKO
2023**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Musi Palembang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Palembang yang didirikan dengan tujuan untuk penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi kebutuhan masyarakat di Kota Palembang dengan mengutamakan pelayanan. Dalam perkembangannya, Perumda Tirta Musi Palembang saat ini juga ditugaskan oleh Pemerintah Kota Palembang untuk menjadi Operator Pengelolaan Air Limbah di Kota Palembang. Oleh karena hal tersebut Perumda Tirta Musi Palembang harus lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka untuk mencapai Visi Perumda Tirta Musi Palembang, yaitu **“Menjadi Perusahaan Smart Happy yang unggul dalam penyediaan air minum dan pengelolaan air limbah di Indonesia tahun 2028.”**

Dalam perjalanannya, perusahaan menghadapi tantangan dan hambatan yang berasal dari faktor lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Faktor lingkungan internal perusahaan seperti pembayaran hutang, infrastruktur, proses bisnis, sumber daya manusia, dan teknologi dapat menciptakan ketidakpastian. Selain itu, faktor eksternal perusahaan seperti inflasi, lingkungan alam, politik, aparat penegak hukum, sosial dan teknologi juga menimbulkan ketidakpastian. Unsur ketidakpastian merupakan risiko perusahaan yang tidak mungkin dihindari, tetapi harus dikelola melalui suatu mekanisme yang dinamakan "Manajemen Risiko".

Manajemen Risiko dapat membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan risiko/hal-hal di luar dugaan yang dapat terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Manajemen risiko juga memberikan pertimbangan mengenai tindakan yang harus diambil untuk menangani berbagai risiko yang dihadapi perusahaan.

Agar pengelolaan manajemen risiko optimal, efektif dan efisien maka perlu ditetapkan suatu Pedoman Manajemen Risiko bagi perusahaan. Pedoman manajemen risiko ini disusun dengan menggunakan ISO 31000:2018 *Risk Management – Guidelines*.

B. Definisi Manajemen Risiko

Perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang semakin pesat dan kompleks mengharuskan manajemen untuk menerapkan Manajemen Risiko. Organisasi harus mengelola risiko yang akan dihadapinya secara logis, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini dilakukan untuk melindungi organisasi dari risiko yang menghambat pencapaian tujuan dan berbagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Banyak definisi atau pengertian yang diberikan oleh para ahli mengenai risiko sesuai dengan disiplin keilmuan dan lingkup keahliannya, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Definisi Risiko dari Berbagai Sumber

Sumber	Definisi
Kamus Besar Bahasa Indonesia	Risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan.
Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Risiko adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah.
Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2007)	Risiko adalah peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan.
<i>Australia Standards/New Zealand Standards (AS/NZS)</i> (2009)	Risiko adalah peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dalam besaran konsekuensi dan kemungkinan terjadinya.
<i>Committee of Sponsoring Organization (COSO)</i> 2004	Risiko adalah kemungkinan terjadinya sebuah <i>event</i> yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran entitas
<i>The International Organization for Standardization (ISO)</i> 31000 (2018)	Risiko adalah efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut, risiko sebagai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Risiko harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen risiko. Definisi manajemen risiko dari berbagai sumber dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Definisi Manajemen Risiko dari Berbagai Sumber

Sumber	Definisi
Kamus Besar Bahasa Indonesia	Manajemen Risiko adalah upaya untuk mengurangi dampak dari unsur ketidakpastian

AS/NZS (2009)	Manajemen risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan menuju pengelolaan potensi peluang dan akibat secara efektif.
ERM COSO (2004)	Manajemen risiko adalah proses yang dipengaruhi oleh <i>Board of Directors</i> , manajemen dan personel lain dalam entitas, diaplikasikan pada pembentukan strategi dan pada seluruh bagian perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko selaras dengan selera risiko (<i>risk appetite</i>) entitas, untuk menyediakan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran dari entitas.
ISO 31000 (2018)	Manajemen risiko adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi, yang dilakukan dalam rangka mengelola dan mengontrol sebuah organisasi terkait dengan risiko yang dihadapinya.

Dari definisi-definisi tersebut, BPKP mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

Peran manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi lingkungan yang cepat berubah, mengembangkan tata kelola pemerintahan yang baik, mengoptimalkan penyusunan manajemen strategis, mengamankan sumber daya dan aset yang dimiliki organisasi, dan mengurangi pengambilan keputusan yang reaktif dari manajemen puncak sehingga pada akhirnya dapat mengefektifkan upaya pencapaian tujuan organisasi

C. Manfaat Manajemen Risiko

Manajemen risiko yang dilaksanakan secara efektif dan wajar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, yakni:

1. Membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Mencapai kesinambungan pemberian pelayanan kepada *stakeholder*, sehingga meningkatkan kualitas dan nilai perusahaan.
3. Mencapai hasil yang lebih baik berupa efisiensi dan efektivitas pelayanan, seperti meningkatkan pelayanan kepada publik dan atau meningkatkan penggunaan sumber daya yang lebih baik (masyarakat, informasi, dana, dan peralatan).
4. Memberikan dasar penyusunan rencana strategi sebagai hasil dari pertimbangan yang terstruktur terhadap unsur kunci risiko.
5. Menghindari biaya-biaya yang mengejutkan, karena perusahaan mengidentifikasi dan mengelola risiko yang tidak diperlukan, termasuk menghindari biaya dan waktu yang dihabiskan dalam suatu perkara.
6. Menghindari pemborosan dan membuka peluang bagi perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik.

7. Mencapai pengambilan keputusan yang terbuka dan berjalannya proses manajemen.
8. Meningkatkan akuntabilitas dan *corporate governance*.
9. Mengubah pandangan terhadap risiko menjadi lebih terbuka, ada toleransi terhadap kesalahan tapi tidak terhadap kekeliruan yang disembunyikan. Perubahan pandangan ini memungkinkan perusahaan belajar dari kesalahan masa lalunya untuk terus memperbaiki kinerjanya.
10. Memfokuskan pelaksanaan kebijakan-kebijakan perusahaan sehingga dapat meminimalkan 'gangguan-gangguan' yang tidak dikehendaki.

D. Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan

Ruang lingkup pedoman manajemen risiko ini meliputi semua proses kegiatan kegiatan dalam proses bisnis perusahaan Perumda Tirta Musi Palembang dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan yang tertuang dalam Rencana Bisnis, RKAP dan KPI (*Key Performance Indicator*) yang akan diuraikan selanjutnya pada Bab Proses dan Prosedur Pelaksanaan Manajemen Risiko

Maksud dan tujuan penyusunan pedoman ini adalah sebagai panduan pelaksanaan implementasi manajemen risiko di lingkungan Perumda Tirta Musi Palembang agar implementasi manajemen risiko dilakukan secara efektif dan efisien.

E. Dasar Hukum

Dasar Pelaksanaan Perusahaan dalam menerapkan Manajemen Risiko, adalah:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
3. Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 10 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang (Lembaran Daerah Kota Palembang Tahun 2022 Nomor 10);
4. Peraturan Walikota Nomor 33 Tahun 2021 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik pada Badan Usaha Milik Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang (Berita Daerah Kota Palembang Tahun 2021 Nomor 33)
5. Peraturan Direksi Nomor 12/PERDIR/PDAM/2021 tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PDAM Tirta Musi Palembang;
6. Peraturan Direksi Nomor 03/PERDIR/PTM/2023 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang.

F. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko bertujuan menciptakan dan melindungi nilai organisasi melalui:

1. Prinsip terintegrasi; agar manajemen risiko menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
2. Prinsip terstruktur dan komprehensif; pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
3. Prinsip disesuaikan; proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
4. Prinsip inklusif;. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.
5. Prinsip dinamis; manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
6. Prinsip ketersediaan informasi terbaik; manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala bahasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
7. Prinsip faktor manusia dan budaya; memperhitungkan faktor perilaku dan budaya manusia secara signifikan yang dapat mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.
8. Prinsip perbaikan berkelanjutan; manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pengalaman.

G. Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka manajemen risiko Perumda Tirta Musi Kota Palembang dimaksudkan untuk membantu perusahaan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan.



Sumber : ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines

Efektivitas manajemen risiko akan tergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan.

Komponen-komponen kerangka kerja dan bagaimana komponen tersebut saling

terkait bersama harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

1. Kepemimpinan dan Komitmen
Direksi Perumda Tirta Musi Kota Palembang menunjukkan komitmen dan keterlibatan aktif dalam manajemen risiko. Direksi bertanggungjawab dalam pelaksanaan manajemen risiko, sementara Dewan Pengawas bertanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan manajemen risiko.
2. Integrasi
Penerapan manajemen risiko pada Perumda Tirta Musi Kota Palembang diintegrasikan ke dalam proses bisnis perusahaan, kedalam proses pengambilan keputusan bisnis oleh seluruh lapisan manajemen, dan

ke dalam nilai dan budaya perusahaan. Risiko dikelola di setiap bagian struktur perusahaan.

Pengintegrasian manajemen risiko adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang harus disesuaikan dengan kebutuhan Perumda Tirta Musi Kota Palembang.

Manajemen risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan perusahaan, tata kelola, komitmen dan kepemimpinan, strategi dan operasional.

3. Desain

Dalam mendesain manajemen risiko, Perumda Tirta Musi Kota Palembang mengevaluasi dan memahami konteks eksternal dan internal.

Evaluasi konteks eksternal, diantaranya faktor sosial, budaya, politik, hukum dan peraturan perundang-undangan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan.

Evaluasi konteks internal organisasi, meliputi:

- a. visi, misi, dan nilai-nilai organisasi; tata kelola, struktur organisasi, tugas, fungsi dan akuntabilitas;
- b. strategi, tujuan, dan kebijakan;
- c. budaya organisasi;
- d. standar, pedoman, dan model yang diadopsi;
- e. kemampuan, dalam hal ini terkait dengan sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi)
- f. data, sistem informasi dan arus informasi;
- g. hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai yang diyakini;
- h. komitmen dan hubungan kontraktual;
- i. saling ketergantungan dan keterkaitan antar elemen.

4. Implementasi

Perumda Tirta Musi Kota Palembang menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- a. mengembangkan rencana yang tepat termasuk alokasi waktu dan sumber daya;
- b. mengidentifikasi kapan, di mana dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat oleh para pihak dalam perusahaan;
- c. modifikasi proses pengambilan keputusan bila diperlukan;
- d. memastikan bahwa pengaturan perusahaan dalam pengelolaan risiko telah dipahami dengan jelas dan diimplementasikan.

Keberhasilan implementasi kerangka kerja membutuhkan keterlibatan dan kesadaran para *stakeholder*. Hal ini memungkinkan perusahaan mengakui adanya ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa setiap ketidakpastian yang ada akan segera diperhitungkan.

5. Evaluasi

Perumda Tirta Musi Kota Palembang akan melakukan evaluasi efektifitas kerangka manajemen risiko secara berkala.

6. Pengembangan
Perumda Tirta Musi Kota Palembang akan terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk merespon hasil evaluasi dan perubahan eksternal dan internal.
Begitu teridentifikasi adanya gap atau peluang untuk peningkatan, perusahaan harus segera mengembangkan rencana dan kegiatan serta menugaskannya kepada pihak yang bertanggung jawab atas implementasinya.

H. Komitmen Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh jenjang perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga ke seluruh bagian/unit kerja di bawahnya.

Komitmen manajemen risiko dituangkan dalam pernyataan komitmen secara tertulis oleh Direksi dan Dewan Pengawas untuk menerapkan manajemen risiko pada perusahaan secara sungguh-sungguh dan berkesinambungan.

Pernyataan komitmen manajemen risiko disajikan dalam Lampiran 1

I. Istilah dan Definisi

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. **Analisa risiko** adalah suatu proses pengukuran yang sistematis untuk menentukan seberapa sering suatu peristiwa risiko mungkin terjadi dan seberapa besar dampak yang ditimbulkan dari peristiwa tersebut
2. **Dewan Pengawas** adalah penanggung jawab utama pengawasan penerapan Manajemen Risiko di perusahaan.
3. **Daftar Risiko (*Risk Register*)** adalah tabel yang menggambarkan risiko-risiko yang diperoleh sebagai hasil proses manajemen risiko pada suatu waktu tertentu.
4. **Direksi** adalah penanggung jawab utama penerapan dan pengelola Manajemen Risiko di perusahaan, terdiri dari dari Direktur Utama, Direktur Umum dan Keuangan, Direktur Operasional, dan Direktur Teknik.
5. **Evaluasi risiko** adalah proses perbandingan antara tingkatan risiko yang diperoleh selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.
6. **Identifikasi risiko** adalah suatu kegiatan untuk melakukan inventarisasi risiko yang dapat memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan perusahaan.
7. **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko.
8. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko** adalah seperangkat elemen kegiatan perusahaan yang memberikan landasan bagi perangkat perusahaan guna melakukan perencanaan, penerapan, pemantauan, pengkajian dan perbaikan berkesinambungan manajemen risiko untuk perusahaan.
9. **Komunikasi dan Konsultasi** adalah suatu kegiatan yang berlangsung terus menerus dan berulang, dimana perusahaan menyediakan informasi, berbagi informasi atau memperoleh/mencari informasi serta

melakukan dialog dengan para pemangku kepentingan, terkait dengan pengelolaan risiko.

10. **Kriteria Risiko** adalah kerangka acuan untuk menilai dan mengevaluasi besaran risiko.
11. **Manajemen Risiko** adalah semua aktivitas terkoordinasi dan diarahkan serta dikendalikan dalam rangka mengelola dan mengontrol risiko yang dihadapi perusahaan.
12. **Pemilik Risiko** adalah Direktur Utama dalam perusahaan yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan dalam mengelola risiko.
13. **Penanganan Risiko (*Risk Treatment*)** adalah tindak lanjut dari hasil evaluasi risiko yaitu menangani risiko yang masuk dalam kategori risiko yang tidak dapat diterima.
14. **Penetapan Konteks** adalah proses untuk menentukan batasan – batasan atau parameter eksternal dan internal untuk digunakan dalam mengelola risiko, menentukan lingkup dan menentukan kriteria risiko yang akan ditetapkan dalam kebijakan manajemen risiko.
15. **Penilaian risiko (*Risk Assessment*)** adalah keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.
16. **Perusahaan** adalah Perumda Tirta Musi Kota Palembang.
17. **Peta risiko** adalah matriks yang menggambarkan kombinasi sumbu horisontal yang menunjukkan besaran kemungkinan dan sumbu vertikal yang menunjukkan besaran dampak.
18. **Prioritas risiko** adalah daftar risiko yang telah diperingkat mulai dari yang tertinggi sampai terendah berdasarkan kriteria risiko.
19. **Risiko** adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan entitas/instansi.
20. **Selera risiko (*Risk Appetite*)** adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
21. **Stakeholder** adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan yang ditetapkan oleh perusahaan.
22. **Toleransi risiko (*Risk Tolerance*)** adalah tingkatan variasi/penyimpangan relatif yang dapat diterima terhadap pencapaian sasaran.

BAB II

INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Infrastruktur manajemen risiko adalah prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko, yang meliputi prasarana lunak (non- fisik) dan prasarana keras (fisik) yang terdiri dari Budaya Risiko; Struktur Manajemen Risiko; Sistem Informasi Manajemen Risiko; dan Anggaran Manajemen Risiko.

A Budaya Risiko

Budaya risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama. Pentingnya budaya risiko didasarkan bahwa setiap organisasi selalu menghadapi berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang memengaruhi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan yang dinamakan risiko. Risiko timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks organisasi baik internal maupun eksternal. Sifat risiko yang dinamis tersebut semakin terasa pada era revolusi industri 4.0 yang terjadi saat ini.

Setiap organisasi berisiko terpapar oleh insiden-insiden yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan, yang bahkan belum pernah terbayangkan sebelumnya. Dalam hal ini, peran teknologi dalam menyebarkan informasi menjadi sangat krusial. Jika sebelumnya kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan eksistensi merupakan kebutuhan yang identik dengan sektor privat, maka di era 4.0 sekarang ini, sektor publik, terutama pemerintahan juga terpapar risiko yang sama. Suatu negara bisa bangkrut dan suatu organisasi nirlaba bisa dibubarkan karena hilangnya kepercayaan dari publik.

Hal tersebut dapat dihindari jika organisasi memiliki budaya risiko yang telah terbangun dengan baik. Organisasi akan lebih mampu membuat keputusan pengambilan risiko yang lebih efektif dan menguntungkan. Dengan demikian, tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan efektif pula.

Upaya pembangunan budaya risiko merupakan proses perubahan dari budaya risiko saat ini yang perlu diperbaiki ke tingkat yang diinginkan. Budaya risiko yang unggul diwujudkan dalam bentuk:

1. komitmen pimpinan;
2. pengintegrasian manajemen insiden ke dalam manajemen risiko;
3. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi;
4. penyampaian informasi yang berkelanjutan mengenai risiko;
5. tersedianya program pelatihan manajemen risiko untuk seluruh pegawai.
6. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk penanganan risiko;
7. penghargaan terhadap ketepatan pengambilan risiko oleh organisasi dan/atau pegawai; dan
8. ketersediaan informasi risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

Pembangunan budaya risiko dilaksanakan melalui tahapan:

1. peningkatan kesadaran berbudaya risiko;
2. manajemen perubahan budaya risiko organisasi; dan
3. penyempurnaan budaya risiko organisasi.

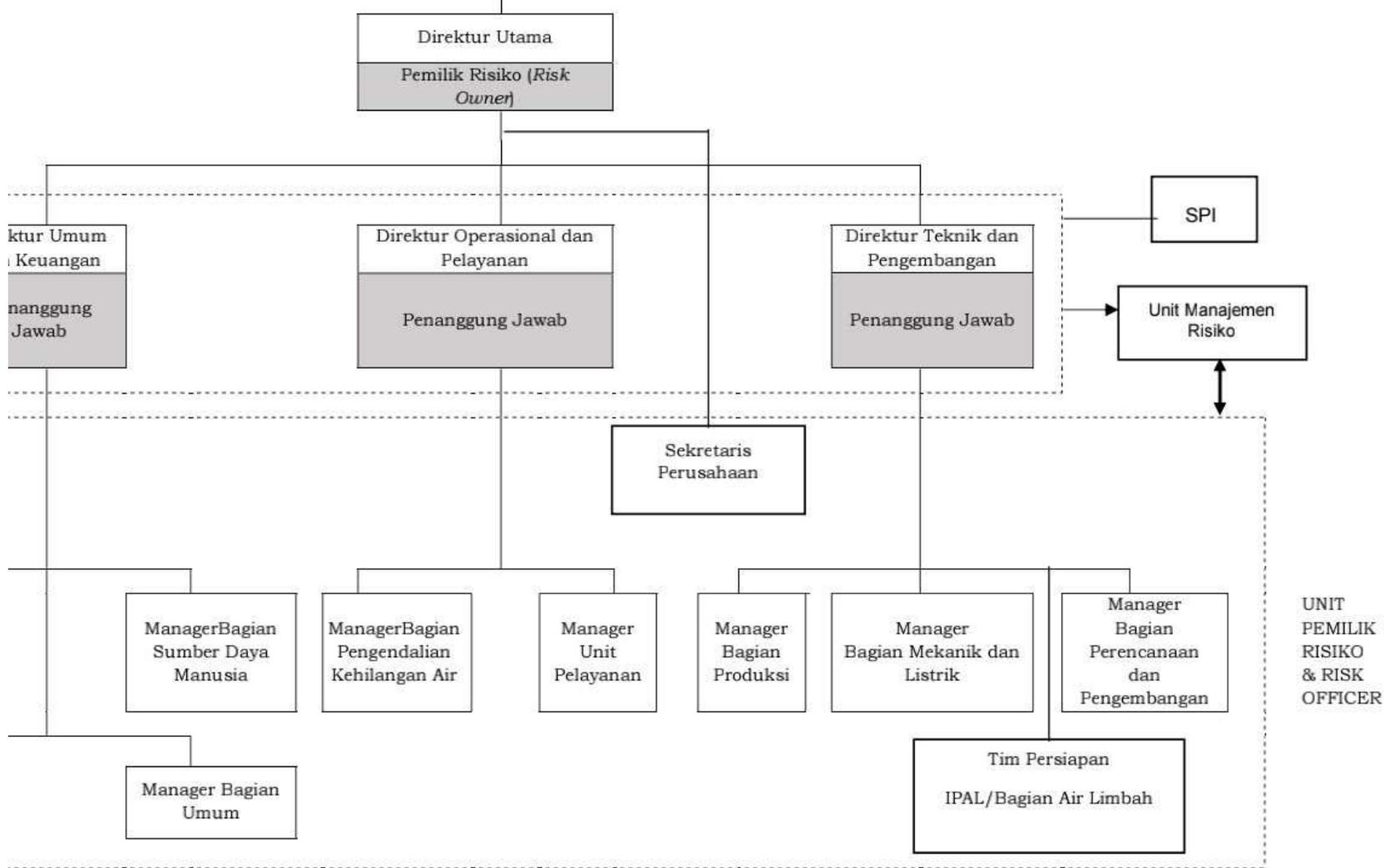
B Struktur Manajemen Risiko

Perusahaan membentuk struktur pengelolaan Manajemen Risiko agar pelaksanaan implementasinya dapat berjalan dengan efektif. Struktur pengelolaan manajemen risiko Perumda Tirta Musi dibentuk dengan mempertimbangkan:

1. Menggambarkan alur pendelegasian wewenang atau penugasan, koordinasi, dan pelaporan untuk penerapan manajemen risiko pada masing-masing fungsi dan level pemilik risiko.
2. Peran dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam Struktur Pengelolaan Manajemen Risiko.
3. Disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan perusahaan.
4. Fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal terpisah dari fungsi manajemen risiko.

Struktur Manajemen Risiko menggunakan konsep tiga lini (*three lines model*), yang terdiri dari Pemilik Risiko sebagai lini pertama, Unit Manajemen Risiko (*Risk Management Unit*) sebagai lini kedua, serta Unit Pengawas Intern sebagai lini ketiga.

Struktur Manajemen Risiko dapat dilihat pada gambar berikut



Berdasarkan struktur tersebut, fungsi lini pertama diperankan oleh Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko. Lalu fungsi lini kedua diambil oleh Unit Manajemen Risiko sedangkan fungsi lini ketiga diperankan oleh Unit Pengawas Intern. Adapun hubungan ketiga unsur tersebut dalam struktur organisasi manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas
 - a. Mengevaluasi dan memberi persetujuan atas kebijakan manajemen risiko yang diusulkan oleh Direksi.
 - b. Melakukan kegiatan pengawasan termasuk memberikan arahan terhadap efektivitas penerapan kebijakan manajemen risiko perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya.

2. Lini Pertama

Dari perspektif lini pertama, struktur manajemen risiko Perumda Tirta Musi terdiri dari 3 level Pemilik Risiko yaitu tingkat perusahaan dan tingkat Unit Kerja. Pemilik Risiko merupakan Direktur Utama dan/atau pimpinan unit kerja Perumda Tirta Musi yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen risiko di lingkup kerjanya. Dalam pelaksanaan tugasnya, Pemilik Risiko akan dibantu oleh Pengelola Risiko/ *risk officer*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

a. Direksi

Direksi dipimpin oleh Direktur Utama sebagai Pemilik Risiko yang berperan dan bertanggung jawab terhadap penerapan manajemen risiko di tingkat perusahaan dan tingkat divisi.

Wewenang dan tanggung jawab Direksi adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan kebijakan manajemen risiko yang komprehensif secara formal, tertulis, sistematis dan terstruktur sebagai panduan bagi seluruh insan perusahaan dalam melaksanakan proses manajemen risiko.
- b. Menetapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang digunakan secara ukuran kriteria level risiko.
- c. memastikan risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau.
- d. Bertanggungjawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses bisnis perusahaan.

b. Manager

Manager menjadi Unit Pemilik Risiko yang bertanggung jawab terhadap penerapan manajemen risiko di tingkat unit kerja perusahaan, yang memiliki tugas untuk:

- a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi.
- b. Melaksanakan identifikasi risiko, analisis, evaluasi risiko, dan melakukan langkah pengendalian terhadap risiko yang melekat pada bagian/unit kerja yang dipimpinnya.
- c. Melakukan pemantauan dan pelaporan atas langkah pengendalian yang telah dilakukan pada unit kerjanya setiap 6 (enam) bulan ke Direktur Bidang dan ditembuskan ke Tim Manajemen Risiko.

- d. Memperhatikan perkembangan implementasi Manajemen Risiko berdasarkan masukan dari LHA (Laporan Hasil Audit) yang dilakukan oleh SPI.
- e. Mengimplementasikan Anggaran Manajemen Risiko pada penyusunan Rencana Kerja (RKA).

3. *Risk Officer*/pengelola risiko

Semua pemilik risiko (*risk owner*) sebagaimana diuraikan di atas menunjuk unit atau staf yang ditugaskan sebagai *risk officer*, yang bertugas :

- a. membantu unit pemilik risiko dalam melaksanakan manajemen risiko sesuai Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi.
- b. memfasilitasi dan mengadministrasikan proses identifikasi dan analisis risiko dalam register risiko, peta risiko dan melaksanakan langkah pengendalian terhadap risiko yang melekat pada unit kerja masing-masing.
- c. mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan risiko serta menuangkannya dalam Rencana Tindak Pengendalian (RTP); sebagaimana lampiran pedoman ini lampiran L8.
- d. menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa risiko
- e. melakukan koordinasi pengendalian risiko antar unit kerja.
- f. melakukan pemantauan dan pelaporan atas langkah pengendalian yang telah dilakukan pada unit kerjanya setiap 3 (tiga) bulan ke pemilik risiko dilengkapi dengan kertas kerja dan dokumentasi.
- g. membantu unit pemilik risiko membuat laporan pemantauan hasil pelaksanaan langkah-langkah pengendalian risiko setiap tahun 6 (enam) bulan ke Direktur Bidang dan ditembuskan ke Tim Manajemen Risiko.

Pembentukan unit atau penunjukkan staf sebagai *risk officer* tersebut disesuaikan dengan urgensi atau kebutuhan di masing-masing Divisi dan Unit Kerja.

4. Lini Kedua

Unit Manajemen Risiko (*Risk Manager*), Tim atau Unit Manajemen Risiko adalah suatu tim atau unit yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi yang memiliki tugas untuk :

- a. memantau penilaian risiko dan Rencana Tindak Pengendalian;
- b. memantau pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian;
- c. memantau tindak lanjut hasil revidu atau audit atas manajemen risiko;
- d. memberikan umpan balik berupa usulan/rekomendasi perbaikan pelaksanaan manajemen risiko oleh unit Pemilik Risiko;
- e. membagi pengetahuan terkait manajemen risiko kepada seluruh unit kerja di lingkungan PTM;
- f. memvalidasi usulan risiko baru dari unit Pemilik Risiko;
- g. Menyusun, mendokumentasikan dan mengusulkan revisi Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.

- h. Menyusun dan mengusulkan revisi *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
- i. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko pada setiap Unit Pemilik Risiko berjalan dengan baik.
- j. Melakukan kompilasi hasil penilaian risiko dari Unit Pemilik Risiko secara keseluruhan.
- k. Menyusun Laporan Profil Manajemen Risiko.
- l. Melakukan pelaporan realisasi pemantauan tindak lanjut pengendalian risiko perusahaan secara berkala.

Pembentukan tim atau unit manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan atau perkembangan penerapan manajemen risiko.

5. Lini Ketiga

Satuan Pengawasan Internal (SPI)

- a. Melakukan penyusunan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) dan melaksanakan audit terhadap ketaatan dan efektifitas kegiatan perusahaan dengan menggunakan hasil identifikasikan risiko terutama yang memiliki risiko tinggi (*risk based audit*).
- b. memberikan keyakinan bahwa proses manajemen risiko telah sesuai dengan Peraturan Badan ini;
- c. melakukan evaluasi proses manajemen risiko;
- d. melakukan evaluasi atas pelaporan risiko kunci;
- e. melakukan reviu atas pengelolaan risiko kunci;
- f. memberikan keyakinan bahwa risiko telah dievaluasi secara tepat.

Apabila diperlukan, Unit Pengawas Intern dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. memfasilitasi identifikasi risiko dan evaluasi risiko;
- b. memberikan saran kepada manajemen dalam melakukan respons risiko

C Sistem Informasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko di lingkungan PTM dilaksanakan dengan menggunakan sistem informasi yang dikelola oleh Unit Manajemen Risiko. Dengan adanya sistem informasi ini, diharapkan seluruh informasi terkait dengan risiko dan keluaran (*output*) setiap proses manajemen risiko di PTM dapat terdokumentasikan secara konsisten dan aman.

Manfaat Sistem Informasi Manajemen Risiko antara lain:

- 1. Membangun budaya risiko
Budaya risiko yang kohesif tidak akan bisa dikembangkan jika masih terdapat batasan-batasan antar unit dalam organisasi. Dengan adanya aplikasi manajemen risiko, para pengelola risiko akan mempunyai akses langsung ke para pimpinan (pemilik risiko). Dengan demikian, diharapkan pimpinan akan dapat menjunjung tinggi kesadaran atas pengelolaan risiko, dan para pegawai akan cenderung mengikuti dan memiliki nilai-nilai yang sama.
- 2. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko.
Penggunaan aplikasi dalam manajemen risiko berguna untuk memastikan bahwa semua proses manajemen risiko telah dilaksanakan. Penggunaan aplikasi juga menjamin keseragaman

format dokumen yang dihasilkan dari setiap proses. Selain itu, pembagian peran untuk para pengguna aplikasi manajemen risiko merupakan batasan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

3. Menjaga kualitas data terkait risiko
Basis data risiko disimpan di server PTM sehingga keamanan lebih terjamin. Basis data tersebut dapat digunakan oleh sistem/aplikasi lain di PTM sehingga data terkait risiko dapat tersedia setiap saat untuk pengambilan keputusan.
4. Mengurangi lamanya waktu pelaporan mulai dari penyusunan sampai dengan penyampaian laporan.
Dokumen dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy* (yang berupa *file-file* terpisah) bersifat statis karena hanya disimpan oleh orang-orang tertentu saja, sehingga dapat mempersulit pengumpulan, analisis, dan pelaporan data. Dengan adanya dukungan aplikasi, proses pelaporan manajemen risiko akan lebih cepat karena telah terotomatisasi dalam pengumpulan, analisis, dan pelaporan data.

Agar dapat memenuhi manfaat tersebut, Sistem Informasi Manajemen Risiko harus mempunyai kemampuan sebagai berikut:

1. Mencatat rincian risiko, pengendalian, dan prioritasnya, serta dapat menunjukkan setiap perubahan yang terjadi terhadap ketiga jenis catatan tersebut.
2. Mencatat respons risiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memitigasi risiko.
3. Mencatat rincian peristiwa risiko yang menimbulkan kerugian bagi organisasi, serta pelajaran yang dapat diambil dari peristiwa risiko tersebut.
4. Merunut (*tracking*) akuntabilitas risiko dan akuntabilitas pengendalian.
5. Merunut proses dan mencatat penyelesaian kegiatan respons risiko.
6. Memantau kemajuan pelaksanaan manajemen risiko dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Memberikan penggerak (*trigger*) untuk kegiatan pemantauan (*monitoring*) dan pemberian keyakinan (*assurance*)

D. Anggaran Manajemen Risiko

Dalam manajemen risiko memerlukan dukungan dana untuk pelaksanaan yang efektif, oleh karena itu seluruh lini yang terkait dengan struktur Manajemen Risiko harus mengalokasikan dan menyediakan anggaran Manajemen risiko yang digunakan untuk:

1. administrasi proses identifikasi dan analisis risiko;
2. penyusunan dan implementasi rencana tindak pengendalian;
3. administrasi pemantauan atas proses manajemen risiko dan implementasi rencana tindak pengendalian;
4. kegiatan informasi dan komunikasi;
5. kegiatan koordinasi dan konsultasi;
6. sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi manajemen risiko; dan
7. evaluasi terpisah atas maturitas dan efektivitas manajemen risiko.

Adapun anggaran tersebut dalam pelaksanaannya membutuhkan komponen biaya antara lain sebagai berikut:

1. Biaya honor pegawai, biaya konsumsi rapat dan narasumber untuk kegiatan rapat, sosialisasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD).
2. Biaya alat tulis kantor untuk menunjang administrasi seluruh kegiatan.
3. Biaya pembelian dan pemeliharaan aset tetap seperti komputer server untuk aplikasi manajemen risiko, sebagai sarana penunjang.
4. Biaya perjalanan dinas berupa uang harian, biaya transportasi dan akomodasi untuk kegiatan sosialisasi dan pemantauan oleh Unit Manajemen Risiko dan Unit Pengawas Intern.

Anggaran tersebut terintegrasi dalam anggaran rutin pada masing-masing lini.

BAB III

PROSES DAN PROSEDUR PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

A. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko meliputi aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks serta aktifitas penilaian risiko, pemantauan, reviu, pencatatan, dan pelaporan risiko. Seluruh proses ini diilustrasikan pada Gambar berikut.

Proses manajemen risiko menjadi bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasional dan proses perusahaan.



Sumber : ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines

1. Informasi, Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk membantu para *stakeholder* dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi dibangun untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang risiko, sedangkan konsultasi menghasilkan perolehan umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan dalam semua tahap penerapan manajemen risiko; mulai dari tahap identifikasi risiko, analisa, evaluasi, penanganan dan monitoring/pemantauan risiko. Komunikasi dilakukan melalui email, telepon, surat resmi maupun melalui forum diskusi dengan Pemilik Risiko/Unit Pemilik Risiko terkait.

Informasi dan Komunikasi (Infokom) membantu manajemen dalam memastikan bahwa pengendalian yang dirancang atas setiap risiko telah dikomunikasikan dengan pihak-pihak terkait sehingga pengendalian tersebut dapat terimplementasi secara lebih cepat dan efektif. Dalam seluruh proses manajemen risiko terdapat proses infokom. Bentuk infokom antara lain rapat berkala, dialog risiko, penggunaan sistem informasi dan pelaporan berkala.

Rapat berkala dilakukan pada saat melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan dialog risiko dapat dilakukan setiap saat dan tidak terbatas oleh kegiatan formal. Penggunaan sistem informasi membantu mendokumentasikan hasil rapat berkala dan dialog risiko untuk digunakan dalam rangka implementasi manajemen risiko.

2. Penetapan Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria

Penetapan ruang lingkup, konteks dan kriteria bertujuan untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan yang sesuai terhadap risiko. Perusahaan

mendefinisikan ruang lingkup dari aktivitas manajemen risiko karena proses manajemen risiko dapat diterapkan pada tiap tingkat yang berbeda (misalnya strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lain).

a. Ruang Lingkup Strategis

Potensi kegagalan perusahaan dalam merealisasikan keputusan strategis perusahaan, baik keputusan strategis korporasi jangka panjang dalam Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum (RISPAM) maupun keputusan strategis bisnis perusahaan (RENBS).

b. Ruang Lingkup Operasional

Potensi penyimpangan terhadap sasaran operasional perusahaan yang disebabkan kegagalan suatu system, proses, SDM, teknologi atau faktor lain yang memenuhi kegiatan operasional perusahaan. Termasuk di dalam risiko operasional adalah :

No	Kelompok Risiko	Sub Kelompok Risiko
1	Risiko Pengelolaan Air Minum	Risiko Bahan Kimia
		Risiko Air Baku
		Risiko Kualitas Air
		Risiko Sarana dan Prasarana Produksi
2	Risiko Pengelolaan Air Limbah	Risiko Bahan Kimia
		Risiko Kualitas Air Limbah dan Hasil Pengolahan
		Risiko Sarana dan Prasarana IPAL
		Risiko Jaringan Pipa Air Limbah
		Risiko Kerjasama dengan Mitra Perusahaan
	Risiko Pemasaran	
3	Risiko Perencanaan	Risiko Perencanaan Rutin dan Non Rutin
		Risiko Pelaksanaan Pekerjaan
4	Risiko Keuangan	Risiko Rasio Keuangan
		Risiko Pertanggungjawaban
		Risiko Pelaporan
		Risiko Pajak
		Risiko Gagal Bayar
		Risiko Pencatatan
		Risiko Investasi
		Risiko Budgeting
	Risiko Aset	
5	Risiko Pengadaan	Risiko Pengadaan Barang dan Jasa
		Risiko Kualitas

No	Kelompok Risiko	Sub Kelompok Risiko
6	Risiko Umum	Risiko Sarana dan Prasarana Umum
		Risiko Penyimpanan
		Risiko Informasi Publik
		Risiko Force Majeur
		Risiko Keamanan
7	Risiko Hukum	Risiko Administrasi Umum
		Risiko Berperkara
		Risiko Perijinan
8	Risiko Sumber Daya Manusia	Risiko Perubahan Peraturan
		Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)
		Risiko Administrasi Kepegawaian
		Risiko Pembinaan dan Pengembangan SDM
9	Risiko Sistem Informasi	Risiko Beban Kerja
		Risiko Server
		Risiko Jaringan
10	Risiko Operasional	Risiko Data
		Risiko Non Revenue Water (NRW)
		Risiko Pasang Baru
		Risiko Distribusi
		Risiko Penagihan dan Tunggakan Rekening
		Risiko Meter Air
		Risiko Alat Operasional
		Risiko MBR
		Risiko Penertiban Sambungan
		Risiko Pelayanan Pelanggan
11	Risiko Mekanik dan Listrik	Risiko Baca Meter
		Risiko Administrasi Operasional
		Risiko Mekanik dan Listrik
12	Risiko Pengawasan	Risiko Alat M/L
		Risiko Administrasi M/L
		Risiko Audit
		Risiko Manajemen

c. Ruang Lingkup Risiko Pasar

Timbul karena adanya pergerakan variable pasar (adverse movement) yang dapat merugikan perusahaan. Variable pasar antara lain inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang dan lain-lain.

- d. Ruang Lingkup Lingkungan
Pencemaran atau polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja dan lain-lain.
- e. Ruang Lingkup Bisnis
Merupakan fluktuasi yang terjadi karena adanya ketidakpastian, sehingga memberikan potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian yang melanggar aturan atau ketidakpatuhan akan regulasi yang ada.
- f. Ruang Lingkup lainnya
Kategori risiko yang tidak terdapat dalam kelompok ruang lingkup yang ada.

3. Penetapan Konteks

Konteks proses manajemen risiko ditetapkan dari pemahaman atas lingkungan eksternal dan internal, serta mencerminkan lingkungan spesifik dari kegiatan di mana proses manajemen risiko tersebut akan diterapkan.

Penetapan konteks dapat mengacu pada Rencana Bisnis, RKAP dan KPI perusahaan. Penetapan konteks/sasaran akan memudahkan dalam proses identifikasi risiko dan proses-proses selanjutnya.

Formulir penetapan konteks seperti disajikan dalam Lampiran 2.

4. Penetapan Kriteria

Perusahaan mendefinisikan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi dari risiko serta mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko harus selaras dengan kerangka manajemen risiko dan disesuaikan dengan tujuan dan ruang lingkup spesifik dari kegiatan yang sedang dipertimbangkan.

Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan kejadian risiko dan kriteria dampak risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Kriteria Kemungkinan

- Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistic, frekuensi kejadian atau dengan, expert judgment.
- Penentuan peluang terjadinya risiko di Perumda Tirta Musi Palembang menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentasi atas kegiatan/transaksi unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.
- Level kriteria kemungkinan terjadinya risiko di di Perumda Tirta Musi Palembang meliputi :

Level Kemungkinan		Kriteria Kemungkinan		
		Persentase	Frekuensi	Penjelasan
1	Sangat jarang terjadi	$x \leq 1\%$	< 2 kali dalam 1 tahun	Risiko mungkin terjadi hanya pada kondisi tidak normal. Probabilitas terjadinya di bawah 20%. (Hampir tidak mungkin terjadi)
2	Jarang terjadi	$1\% < x < 10\%$	2 s.d 5 kali dalam 1 tahun	Risiko mungkin terjadi pada beberapa waktu. Probabilitas terjadinya diatas 20% sampai dengan 40%. (Kemungkinan kecil terjadi)
3	Kadang terjadi	$10\% < x < 20\%$	6 s.d 9 kali dalam 1 tahun	Risiko dapat terjadi pada beberapa waktu. Probabilitas terjadinya di atas 40% sampai dengan 60%. (Dapat terjadi, dapat juga tidak. Kemungkinan fifty-fifty)
4	Sering terjadi	$20\% < x < 50\%$	10 s.d 12 kali dalam 1 tahun	Risiko akan mungkin terjadi pada banyak keadaan. Probabilitas terjadinya di atas 60% sampai dengan 80%. (Besarnya kemungkinannya terjadi)
5	Sangat sering terjadi	$x > 50\%$	> 12 kali dalam 1 tahun	Risiko dapat terjadi pada banyak keadaan. Probabilitas terjadinya di atas 80% sampai 100%. (Hampir pasti terjadi)

b. Kriteria Dampak

Level		Uraian Dampak	
1	Tidak Signifikan	Keuangan	Kerugian finansial perusahaan sampai dengan Rp 50 juta dalam 12 bulan periode
		Operasional	Kegiatan operasional berhenti kurang dari 5 menit dalam rentang waktu 1 bulan
		Sasaran Perusahaan	Hanya berdampak sangat kecil terhadap tidak tercapainya sasaran dan target kinerja masih mampu dicapai
		Citra Perusahaan	Berdampak pada reputasi Perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media
		Hukum	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan
		Lingkungan	Pada lingkungan di dalam area tertentu serta dapat dipulihkan pada saat kejadian
		K3	Luka atau sakit ringan yang dapat diabaikan
		Kinerja	Kejadian/peristiwa mempengaruhi kinerja individu
		PBJ	Proses pengadaan terhambat < 1 bulan
2	Minor	Keuangan	Kerugian finansial perusahaan di atas 50 juta sampai dengan Rp 100 juta dalam 12 bulan periode
		Operasional	Kegiatan operasional berhenti kurang dari 1 jam dalam rentang waktu 1 bulan
		Sasaran Perusahaan	Tidak tercapainya target perusahaan kurang dari 10%
		Citra Perusahaan	Berdampak bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa lokal
		Hukum	Pelanggaran peraturan isu hukum dan ketidakpatuhan ringan
		Lingkungan	Dampak ringan pada lingkungan di dalam unit kerja serta waktu pemulihan yang cepat
		K3	Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan dengan rawat jalan/P3K
		Kinerja	Kejadian/peristiwa mempengaruhi kinerja seksi/Tim Persiapan
PBJ	Proses pengadaan terhambat > 1 s.d 3 bulan		
3	Moderat	Keuangan	Kerugian finansial perusahaan di atas 100 juta sampai dengan Rp 150 juta dalam 12 bulan periode

		Operasional	Kegiatan operasional berhenti kurang dari 1,5 jam dalam rentang waktu 1 bulan
		Sasaran Perusahaan	Tidak tercapainya target perusahaan di atas 10% kurang dari 15%
		Citra Perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa lokal (liputan utama)
		Hukum	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda, penyidikan serius pihak berwenang
		Lingkungan	Dampak sedang terhadap lingkungan di dalam kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka menengah lebih kecil dari 5 tahun
		K3	Luka/sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif
		Kinerja	Kejadian/peristiwa mempengaruhi kinerja bagian/Tim Persiapan
		PBJ	Proses pengadaan terhambat > 3 s.d 6 bulan
4	Signifikan	Keuangan	Kerugian finansial perusahaan di atas 150 juta sampai dengan Rp 200 juta dalam 12 bulan periode
		Operasional	Kegiatan operasional berhenti kurang dari 3 jam dalam rentang waktu 1 bulan
		Sasaran Perusahaan	Tidak tercapainya target perusahaan di atas 15% kurang dari 20%
		Citra Perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama)
		Hukum	Pelanggaran peraturan yang berat mitigasi, litigasi yang berat di Pengadilan Negeri
		Lingkungan	Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyarakat luar di seputar kawasan perusahaan serta memerlukan waktu pemulihan jangka panjang besar dari 5 tahun
		K3	Cacat pada bagian tubuh, luka atau sakit permanen, penyakit kronis
		Kinerja	Kejadian/peristiwa mempengaruhi kinerja divisi
PBJ	Proses pengadaan terhambat 6 s.d 12 bulan		

5	Sangat Signifikan	Keuangan	Kerugian finansial perusahaan di atas 500 juta dalam 12 bulan periode
		Operasional	Kegiatan operasional berhenti lebih dari 3 jam dalam rentang waktu 1 bulan
		Sasaran Perusahaan	Tidak tercapainya target perusahaan di atas 20%
		Citra Perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama)
		Hukum	Putusan hukum dan denda yang signifikan, litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan terhadap pegawai atau manajemen
		Lingkungan	Dampak dsangat serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat luas jauh dari kawasan perusahaan
		K3	Meninggal dunia, cacat total
		Kinerja	Kejadian/peristiwa mempengaruhi kinerja perusahaan
		PBJ	Proses pengadaan dibatalkan

c. Matriks Risiko

Berdasarkan kriteria risiko dan kriteria dampak di atas, ditentukan level risiko dalam matriks sebagai berikut:

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Sangat sering terjadi	7	12	17	22	25
	4	Sering terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang terjadi	2	6	11	16	21
	1	Sangat jarang terjadi	1	5	10	15	20

Berdasarkan pemetaan risiko tersebut, diperoleh level risiko yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah sebagai berikut:

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat tinggi	20 – 25	Merah
Tinggi	16 – 19	Oranye
Sedang	12 – 15	Kuning
Rendah	6 – 11	Hijau
Sangat rendah	1 – 5	Biru

Adapun level risiko yang dapat ditoleransi adalah risiko pada level rendah dan sangat rendah, sedangkan risiko dengan level sedang, tinggi, dan sangat tinggi merupakan risiko yang ditetapkan sebagai risiko yang menjadi prioritas perusahaan untuk dilakukan mitigasi.

5. Pengumpulan Data dan Pembuatan Kertas Kerja.
Kertas Kerja lampiran 19

B. Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis, berulang dan kolaboratif, dengan memanfaatkan pengetahuan dan pandangan para *stakeholder*. Memanfaatkan informasi terbaik yang tersedia, dilengkapi dengan penelusuran lebih lanjut jika diperlukan.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan, mengenali, dan menjelaskan risiko yang dapat membantu atau menghalangi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Informasi yang relevan, sesuai, dan *update* penting dalam mengidentifikasi risiko.

Prosedur pelaksanaan identifikasi risiko adalah sebagai berikut:

- a. Unit Pemilik Risiko mempersiapkan seluruh data indikator capaian kinerja, tujuan/sasaran, dan target masing-masing unit kerja.
- b. Unit Pemilik Risiko difasilitasi Tim Manajemen Risiko mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpeluang terjadi di bagian/unit kerja masing-masing berdasarkan indikasi risiko (masalah, perubahan, kerumitan proses, pendapat pakar) yang dikaitkan dengan indikator kinerja, tujuan/sasaran, atau target masing-masing bagian/unit kerja.
- c. Unit Pemilik Risiko mengidentifikasi penyebab terjadinya risiko dan dampak yang dapat ditimbulkan oleh setiap peristiwa risiko terhadap pencapaian tujuan bagian/unit kerja.
- d. Unit Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian yang telah tersedia untuk setiap peristiwa risiko yang telah diidentifikasi.

- e. Unit Pemilik Risiko menuangkan seluruh peristiwa risiko, sebab dan dampak risiko, serta tindakan pengendalian yang tersedia ke dalam dokumen daftar risiko/risk register seperti disajikan dalam Lampiran.

2. Analisis Risiko

Analisis risiko bertujuan untuk memahami sifat risiko, karakteristik, dan menentukan tingkatan risiko yang telah diidentifikasi.

Setelah seluruh risiko teridentifikasi dan menghasilkan keluaran/output Daftar Risiko/*Risk Register*, maka dilakukan analisis risiko berdasarkan kriteria kemungkinan kejadian dan kriteria dampak yang telah ditetapkan.

Analisis risiko mempertimbangkan faktor sebagai berikut:

- a. kemungkinan kejadian dan konsekuensinya;
- b. sifat dan besarnya konsekuensi;
- c. kompleksitas dan konektivitas;
- d. faktor terkait waktu;
- e. efektivitas pengendalian yang ada.

Analisis risiko memberikan masukan untuk evaluasi atas risiko, keputusan apakah risiko perlu untuk dikelola, serta strategi dan metode perlakuan yang paling tepat terhadap risiko tersebut.

Hasil analisis risiko adalah level (tingkat) risiko yang ditetapkan dalam lima kriteria yaitu: "Sangat Rendah", "Rendah", "Sedang", "Tinggi" dan "Sangat Tinggi".

Prosedur pelaksanaan analisis risiko adalah sebagai berikut:

- a. Unit Pemilik Risiko difasilitasi Tim Manajemen Risiko menetapkan level kemungkinan kejadian (*likelihood*) dan level kemungkinan dampak dari setiap risiko berdasarkan kriteria kemungkinan dan kriteria dampak yang telah ditetapkan dalam kriteria risiko perusahaan.
- b. Unit Pemilik Risiko menetapkan level risiko dari setiap peristiwa risiko sesuai dengan matriks risiko.
- c. Hasil analisis risiko dituangkan dalam form analisis risiko seperti disajikan dalam Lampiran 4a dan selanjutnya digambarkan dalam peta risiko sesuai matriks risiko pada Lampiran 4b.

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko adalah proses untuk menentukan prioritas risiko, dengan membandingkan antara level risiko yang diperoleh selama proses analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui risiko mana saja yang perlu mendapat perhatian segera dan penanganan risiko lebih lanjut.

Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko yang memerlukan tindakan lebih lanjut dengan memperhatikan pertimbangan selera dan toleransi risiko.

Jika risiko-risiko masuk dalam kategori sangat rendah dan rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit penanganan lanjutan, dan risiko-risiko tersebut harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Dengan demikian tidak seluruh risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana penanganan/pengendalian lebih lanjut.

Risiko dikatakan dapat diterima bila:

- a. Peringkat risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus;
- b. Tidak tersedia penanganan untuk risiko;
- c. Biaya penanganan untuk pengendalian lebih tinggi dari pada manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut terjadi;
- d. Peluang dari suatu risiko tersebut lebih besar dibandingkan dengan ancaman dari risiko tersebut;
- e. Risiko yang terjadi tidak mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil evaluasi risiko dicatat, dikomunikasikan, kemudian divalidasi pada tingkatan yang sesuai dalam perusahaan.

Prosedur pelaksanaan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

- a. Unit Pemilik Risiko difasilitasi Tim Manajemen Risiko mengurutkan risiko berdasarkan hasil perhitungan level risiko dan dituangkan dalam form daftar prioritas risiko (form terlampir).
- b. Unit Pemilik Risiko mengklasifikasikan daftar risiko ke dalam matriks risiko (kriteria risiko) sesuai dengan tingkat risiko yang telah ditetapkan di perusahaan.
- c. Hasil klasifikasi tingkat risiko dituangkan dalam Daftar Prioritas Risiko seperti disajikan dalam Lampiran 5.

C. Penanganan Risiko

Penanganan risiko bertujuan untuk menentukan opsi penanganan risiko dengan tepat, yaitu yang paling efektif dan efisien dan dapat diimplementasikan untuk mengurangi *likelihood* dan atau dampak atas risiko yang belum dapat diterima pada tahap evaluasi risiko, dengan mempertimbangkan adanya kendala-kendala dalam memperlakukan risiko terutama dari aspek ketersediaan dana/anggaran.

Prosedur penanganan risiko, yaitu:

1. Identifikasi Opsi Penanganan Risiko

Opsi risiko meliputi:

a. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)

Menghindari risiko dapat dilakukan dengan memutuskan untuk tidak melanjutkan aktivitas yang akan mendatangkan risiko, dengan memilih alternatif aktivitas lain yang dapat diterima, yang dapat memenuhi sasaran organisasi, atau memilih alternatif lain yang proses dan metodologinya mempunyai risiko yang lebih rendah.

- b. Mitigasi (*Mitigation*)
Mitigasi risiko dapat dilakukan dengan mengurangi kemungkinan (*likelihood*) timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan (*likelihood*) dan dampak.
 - c. Memindahkan Risiko (*Risk Sharing/Transfer*)
Opsinya memindahkan risiko dapat dilakukan dengan melibatkan pihak lain untuk menanggung atau membagi beberapa bagian risiko. Mekanismenya meliputi penggunaan kontrak, penutupan asuransi dan struktur organisasi seperti kemitraan dan usaha patungan.
 - d. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*)
Setelah risiko dikurangi atau dipindahkan, mungkin masih terdapat risiko tersisa (*residual risk*). Risiko ini diterima tanpa penanganan lebih lanjut.
2. Analisis Opsi Penanganan Risiko
- Opsinya penanganan risiko tidak bersifat *mutually-exclusive* (satu risiko satu opsi) atau satu opsi cocok untuk semua kondisi risiko. Artinya satu risiko bisa saja ditangani dengan melakukan beberapa opsi perlakuan risiko.
- Opsinya harus dinilai berdasarkan besarnya risiko yang dapat diminimalisasi, dan besarnya manfaat tambahan atau peluang yang tercipta. Penyeleksian opsi yang paling tepat mencakup keseimbangan biaya penerapan setiap opsi terhadap manfaat yang dihasilkannya. Secara umum, biaya penanganan risiko harus sepadan dengan manfaat yang diperoleh.
3. Pemilihan Penanganan Risiko
- Pemilihan opsi yang paling layak meliputi mempertimbangkan keseimbangan biaya implementasi masing-masing opsi dengan manfaat yang diperoleh darinya.
- Jika risiko dapat dikurangi secara signifikan dengan pengeluaran (biaya) yang relatif kecil, maka opsi semacam itu harus diimplementasikan. Jika biaya kumulatif pengimplementasian seluruh penanganan risiko melebihi anggaran yang tersedia, perencanaan harus secara jelas mengidentifikasi urutan prioritas penanganan masing-masing risiko residual yang harus diimplementasikan.
- Opsinya penanganan risiko harus mempertimbangkan bagaimana risiko dirasakan oleh pihak-pihak yang terpengaruh, dan cara yang paling layak dilakukan adalah berkomunikasi dengan pihak-pihak tersebut.
4. Menyiapkan rencana penanganan
- Rencana yang dibuat mencakup dokumentasi tentang bagaimana opsi yang terpilih akan diimplementasikan. Rencana penanganan meliputi identifikasi penanggung jawab, indikator (output), target waktu dan anggaran yang dibutuhkan.

5. Implementasi Penanganan risiko

Implementasi penanganan risiko harus selalu dipantau untuk memastikan bahwa opsi penanganan risiko yang dipilih sudah tepat dan benar-benar dapat menekan risiko sampai ke tingkat yang diinginkan.

D. Prosedur Pelaksanaan

1. Berdasarkan dokumen peta risiko, unit kerja pemilik risiko difasilitasi tim manajemen risiko menetapkan opsi-opsi respon terhadap risiko. Opsi risiko terdiri dari setiap tindakan yang dapat menghilangkan risiko atau mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.
2. Unit kerja pemilik risiko menetapkan aktivitas pengendalian berdasarkan opsi-opsi respon risiko terbaik yang diyakini dapat menghilangkan risiko atau mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.
3. Unit kerja pemilik risiko menetapkan penanggung jawab, indikator (output), target waktu, dan anggaran biaya yang dibutuhkan untuk rencana pelaksanaan aktivitas pengendalian risiko.
4. Rencana aktivitas pengendalian risiko dituangkan dalam dokumen rencana aksi dan jadwal risiko (aktivitas pengendalian yang akan dilakukan) seperti yang disajikan dalam Lampiran 6a.
5. Perubahan level risiko dengan mempertimbangkan aktivitas pengendalian risiko yang akan dilakukan terhadap pernyataan risiko disajikan dalam Peta Risiko Setelah Penanganan Risiko (Lampiran 6b).
6. Unit kerja menyerahkan dokumen mitigasi risiko kepada Tim Manajemen Risiko.
7. Tim Manajemen Risiko merekapitulasi dokumen penanganan risiko seluruh unit termasuk seluruh anggaran biaya yang dibutuhkan dan menyerahkan dokumen ke dewan direksi untuk mendapatkan persetujuan.
8. Direksi mengevaluasi dan menyetujui usulan penanganan risiko yang akan ditindaklanjuti.
9. Unit kerja mengusulkan anggaran biaya penanganan risiko untuk dimasukkan dalam RKA Perusahaan.

E. Respon Terhadap Risiko.

Respon yang diterapkan untuk menangani risiko berdasarkan level risiko, yaitu:

Tingkat Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan dan Eskalasi
Sangat Tinggi	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan responsi	Risiko tidak dapat diterima dan ditoleransi dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru	Perlu perhatian Jajaran Direksi. Pengendalian dapat dieskalasikan ke Direktur terkait dan didukung dengan rencana rinci
Tinggi	Risiko tidak dapat diterima dan perlu pengendalian baik preventif maupun responsif		Perlu Perhatian Direktur terkait, pengendalian dieskalasi Sekretaris Perusahaan (Senior Manager) dan didukung dengan rencana rinci
Sedang	Risiko tidak dapat diterima dan perlu pengendalian terutama preventif		Pengendalian dieskalasi ke Manager selaku pemilik risiko dan didukung rencana rinci
Rendah	Risiko tidak dapat diterima namun perlakuan pengendalian hanya dilakukan jika manfaat lebih besar dari biayanya	Risiko tidak dapat diterima tapi dapat di toleransi. Perlakuan risiko bersifat : ALARP (as long as reasonably practicable)	Pengendalian cukup oleh Asisten Manager sesuai dengan kebijakan dan prosedur (SOP) yang berlaku
Sangat Rendah	Risiko dapat diterima sehingga tidak perlu perlakuan cukup dengan kontrol yang ada, tapi perlu dimonitor oleh risk owner	Risiko dapat diterima dan ditoleransi sehingga tidak perlu perlakuan, cukup dengan kontrol yang ada. Tapi perlu dimonitor oleh risk owner	Pertahankan pengendalian yang ada dengan memonitor peningkatan keterjadian risiko untuk perlakuan risiko

F. Pemantauan

Pemantauan adalah proses pengawasan yang dilakukan secara terus menerus untuk memastikan setiap proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana mestinya.

Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko. Pemantauan dilaksanakan oleh Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Pengawas Intern dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pengelola Risiko

Pemantauan yang dilakukan oleh Pengelola Risiko dilakukan minimal setiap triwulan, namun dapat juga dilakukan setiap saat atau sesuai kebutuhan, yang terdiri atas:

a. Pemantauan terhadap realisasi kegiatan pengendalian

Pengelola Risiko memastikan apakah kegiatan pengendalian berjalan dengan baik tanpa hambatan. Segera setelah kegiatan pengendalian selesai dilaksanakan, Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dalam Lampiran Pedoman Nomor 7.

b. Pemantauan terhadap peristiwa risiko

Segera setelah risiko terjadi, Pengelola Risiko mencatat risiko-risiko (seluruh/populasi risiko yang teridentifikasi sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 3) tersebut dan menaksir dampaknya. Pengelola Risiko juga mencari penyebab aktual terjadinya risiko. Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dalam Lampiran Pedoman Nomor 11.

c. Pemantauan terhadap level risiko aktual dan efektivitas pengendalian.

Pada akhir tahun, Pengelola Risiko melakukan penilaian efektivitas pengendalian atas seluruh/populasi risiko yang teridentifikasi sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 3 dengan cara membandingkan nilai/level risiko aktual dengan nilai/level taksiran terhadap level risiko. Level risiko aktual diperoleh dari melakukan penilaian risiko berdasarkan pemantauan terhadap peristiwa risiko sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 9. Jika nilai/level risiko aktual lebih besar daripada nilai/level taksiran terhadap level risiko berarti kegiatan pengendalian tidak efektif menurunkan level risiko atau kegiatan pengendalian belum diimplementasikan, sehingga Pengelola Risiko harus menambah/mengganti pengendalian untuk tahun berikutnya atau mengimplementasikan kegiatan pengendalian yang belum dijalankan. Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dalam Lampiran Pedoman Nomor 10.

2. Unit Manajemen Risiko

Pemantauan yang dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko setiap triwulan, namun dapat juga dilakukan setiap saat atau sesuai kebutuhan, yang terdiri atas:

- a. **Reviu terhadap usulan Pengelola Risiko atas risiko baru**
Unit Manajemen Risiko menyediakan pilihan daftar risiko yang akan digunakan oleh Pengelola Risiko dalam menentukan/identifikasi risiko. Namun demikian, seiring berjalannya waktu yang memungkinkan terdapatnya perubahan lingkungan, kebijakan, dan kondisi sosial membuat daftar risiko tidak mutakhir sehingga Pengelola Risiko sewaktu-waktu dapat mengusulkan risiko kepada Unit Manajemen Risiko untuk direviu sehingga dapat dijadikan risiko yang teridentifikasi oleh Pengelola Risiko.
Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil reviu sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 12.
 - b. **Pemantauan terhadap realisasi kegiatan pengendalian**
Setiap triwulan, Unit Manajemen Risiko melaksanakan pemantauan terhadap kegiatan pengendalian yang belum dilaksanakan oleh Pemilik Risiko dan memberikan umpan balik atas kendala pelaksanaan (hambatan) pelaksanaan kegiatan pengendalian. Umpan balik (*feedback*) bisa saja berupa usulan dari Unit Manajemen Risiko misalnya melaksanakan alternatif kegiatan pengendalian yang lebih mudah, efisien, dan praktis untuk dijalankan oleh manajemen.
Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil pemantauan sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 13.
 - c. **Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian**
Setiap akhir tahun, Unit Manajemen Risiko melaksanakan pemantauan terhadap risiko-risiko yang level risiko aktualnya belum turun ke level yang dapat diterima (selera risiko) atau dengan kata lain level risiko aktual yang lebih tinggi dibandingkan dengan taksiran terhadap level risiko. Unit Manajemen Risiko juga memberikan umpan balik berupa alternatif kegiatan pengendalian yang lebih mudah dan praktis untuk dijalankan manajemen dan mampu menurunkan level risiko ke tingkat yang dapat diterima.
Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil pemantauan sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 14.
3. **Unit Pengawas Intern**
Unit Pengawas Intern memastikan bahwa pelaksanaan manajemen risiko berjalan secara efektif melalui fungsi pengawasan (pemberian keyakinan dan konsultasi) dengan melakukan pengawasan intern berbasis risiko.
Perusahaan perlu melakukan Monitoring berkelanjutan yang dilaksanakan secara berkala dan pengawasan oleh pihak ketiga melalui Internal Audit atau audit eksternal yang dilaksanakan secara periodik.

Prosedur pelaksanaan monitoring dan reviu adalah sebagai berikut:

- a. Tim Manajemen Risiko memonitor perkembangan/ keberhasilan/ kegagalan penanganan risiko yang dilakukan oleh Unit Pemilik risiko dengan mengacu pada Aktivitas Pengendalian yang Akan Dilakukan dan melaporkan kepada Direksi dalam dokumen Pemantauan-Laporan Pelaksana Rencana Aksi Penanganan Risiko seperti yang disajikan dalam Lampiran 7.
 - b. Unit Pemilik Risiko memonitor relevansi risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi kemungkinan/frekuensi, relevansi prioritas risiko, relevansi respon risiko terhadap perkembangan perusahaan.
 - c. Dewan Pengawas mengevaluasi efektivitas penerapan manajemen risiko.
- Monitoring dan reviu dilakukan secara berkala dan sepanjang waktu penerapan manajemen risiko (*on going process*).

G. Pendokumentasian dan Pelaporan

Proses manajemen risiko beserta hasilnya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pendokumentasian dan pelaporan bertujuan untuk :

1. Mengkomunikasikan kegiatan manajemen risiko beserta hasilnya kepada seluruh Perusahaan;
2. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. Meningkatkan kegiatan manajemen risiko;
4. Membantu interaksi dengan *stakeholders*, termasuk mereka yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas dalam kegiatan manajemen risiko.

Tim Manajemen Risiko mendokumentasikan dan melaporkan seluruh hasil proses manajemen risiko sesuai dengan prosedur dan menggunakan formulir yang berlaku di lingkungan Perusahaan.

Pelaporan berkala dilaksanakan oleh Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Unit Pengawas Intern kepada pihak yang berkepentingan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Setiap triwulan Pengelola Risiko menyusun laporan penyelenggaraan manajemen risiko sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 15 yang diperuntukkan kepada Pemilik Risiko. Pada akhir tahun Pengelola Risiko juga menyusun laporan tahunan mengenai efektivitas penyelenggaraan Pengelolaan Risiko sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 16. Pemilik Risiko menembuskan/mengirimkan laporan triwulanan dan tahunan tersebut melalui Surat Pengantar Laporan Pengelolaan Risiko yang ditandatangani Pemilik Risiko kepada Direktur Utama (tembusan ke Tim Manajemen Risiko).
2. Setiap semester Tim/ Unit Manajemen Risiko menyusun laporan penyelenggaraan manajemen risiko sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 17 yang diperuntukkan kepada Direktur Utama dan

ditembuskan kepada Direktur Bidang dan Dewan Pengawas. Pada akhir tahun Tim/ Unit Manajemen Risiko juga menyusun laporan tahunan yang juga merupakan laporan semester II mengenai efektivitas penyelenggaraan manajemen risiko sebagaimana Lampiran Pedoman Nomor 18.

3. Unit Pengawas Intern membuat laporan pengawasan intern berbasis risiko sesuai kebutuhan.

BAB IV

PENGUKURAN MATURITAS MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan Pengukuran maturitas manajemen risiko

Pengukuran tingkat kematangan (maturitas) implementasi manajemen risiko diperlukan untuk menilai tingkatan sejauh mana Manajemen Risiko telah diadopsi dan diterapkan di seluruh Perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, menentukan respons risiko dan melaporkan peluang/ancaman yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian/*assessment* manajemen risiko dapat dilakukan oleh Auditor Internal Perusahaan maupun pihak eksternal Perusahaan.

Tujuan dilakukan pengukuran maturitas manajemen risiko adalah untuk:

1. Menilai kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko.
2. Mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity level*) perusahaan.
3. Sebagai acuan untuk menentukan perencanaan audit dan pendekatan audit yang akan digunakan oleh SPI.

B. Prosedur Pengukuran Maturitas Manajemen Risiko

Pengukuran maturitas implementasi manajemen risiko di lingkungan PERUMDA Tirta Musi terdiri dari kegiatan:

1. Penetapan model dan metode yang digunakan dalam pengukuran.
2. Pelaksanaan pengukuran, analisis dan evaluasi maturitas Manajemen Risiko.
3. Pelaporan Hasil Pengukuran Maturitas Manajemen Risiko beserta rekomendasi.

Prosedur pengukuran maturitas manajemen risiko, yaitu:

1. Direksi/Pemilik Risiko tingkat korporasi menunjuk Penilai Maturitas Manajemen Risiko (SPI atau pihak independen) yang bertugas melakukan pelaksanaan pengukuran tingkat kematangan (maturitas) implementasi Manajemen Risiko Perusahaan.
2. Tim Manajemen Risiko bersama Penilai Maturitas Manajemen Risiko menetapkan model dan metode yang akan digunakan dalam pengukuran tingkat maturitas Manajemen Risiko.
3. Penilai Maturitas Manajemen Risiko menyampaikan kepada Tim Manajemen Risiko terkait kebutuhan data dan bukti-bukti yang diperlukan dalam melakukan pengukuran maturitas Manajemen Risiko.
4. Tim Manajemen Risiko menyerahkan kebutuhan data dan bukti-bukti yang diperlukan Penilai Maturitas Manajemen Risiko (jika diperlukan dapat dilakukan koordinasi dengan Unit Pemilik Risiko terlebih dahulu).

5. Penilai Maturitas Manajemen Risiko melakukan proses pengukuran maturitas Manajemen Risiko dan melakukan analisis terhadap hasil pengukuran maturitas yang telah dilaksanakan.
6. Penilai Maturitas Manajemen Risiko menyampaikan laporan hasil pengukuran maturitas beserta rekomendasi kepada Tim Manajemen Risiko dan Direksi.

BAB V PENUTUP

Pedoman Manajemen Risiko ini direvisi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan yang bertujuan untuk penyempurnaan pelaksanaan Manajemen Risiko selanjutnya.

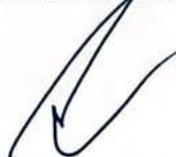
Revisi Pedoman ini dapat diimplementasikan dengan baik dengan dukungan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Dukungan dan komitmen penuh dari seluruh jajaran Perusahaan.
2. Adanya transparansi informasi dari seluruh Unit Pemilik Risiko.
3. Komunikasi yang baik antar Unit Pemilik Risiko.

Revisi Pedoman ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Palembang,
Pada tanggal 06 Oktober 2023

DIREKTUR UTAMA
PERUMDA TIRTA MUSI PALEMBANG


ANDI WIJAYA ADANI

LAMPIRAN II : PERATURAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM
DAERAH TIRTA MUSI PALEMBANG
NOMOR : 06/PERDIR/PTM/2023
TANGGAL : 06 OKTOBER 2023
TENTANG : MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN UMUM DAERAH TIRTA MUSI
PALEMBANG

PEDOMAN BUDAYA RISIKO PERUMDA TIRTA MUSI PALEMBANG



**DISUSUN OLEH
TIM MANAJEMEN RISIKO
2023**

DAFTAR ISTILAH

Budaya Risiko: nilai-nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.

Risiko: suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian Perusahaan.

Risk Appetite: selera risiko. Jika selera risiko seseorang tinggi dapat dikatakan ia berani mengambil risiko. Berlaku hal sebaliknya jika selera risikonya rendah.

Risk Tolerance: toleransi risiko. Sejauh mana seseorang rela mengambil risiko di luar *risk appetite*-nya. Contoh: seseorang memiliki *risk appetite* rendah, namun ia menetapkan bahwa ia bersedia mengambil risiko sedikit lebih tinggi jika ia kemungkinan besar dapat menerima *reward* yang cukup signifikan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Musi Palembang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Kota Palembang. Kegiatan Usaha Perumda Tirta Musi diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang yaitu mengusahakan penyediaan air minum dan pengelolaan air limbah domestik yang sehat serta memenuhi syarat-syarat Kesehatan bagi Masyarakat dengan mengutamakan pelayanan dan kebutuhan Masyarakat.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, Perusahaan selalu menghadapi berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang memengaruhi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan yang dinamakan risiko. Risiko dapat timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks Perusahaan baik internal maupun eksternal. Sifat risiko yang dinamis tersebut semakin terasa pada era revolusi industri 4.0 yang terjadi saat ini. Setiap Perusahaan berisiko terpapar oleh insiden-insiden yang dapat memengaruhi pencapaian terhadap tujuan, yang bahkan belum pernah terbayangkan sebelumnya. Dalam hal ini, peran teknologi dalam menyebarkan informasi menjadi sangat krusial. Jika sebelumnya kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan eksistensi merupakan kebutuhan yang identik dengan sektor privat, maka di era 4.0 sekarang ini, sektor publik juga terpapar risiko yang sama. Suatu Perusahaan Publik seperti Perumda Tirta Musi bahkan Negara juga bisa bangkrut dan suatu organisasi nirlaba bisa dibubarkan karena hilangnya kepercayaan dari publik. Hal ini memaksa semua organisasi dan pemerintahan untuk terus berbenah.

Kajian World Development Report 2014 menyatakan bahwa pengelolaan risiko dalam pelayanan publik sudah menjadi suatu keharusan. Pemerintah Indonesia pun berkomitmen untuk menerapkan

sistem manajemen risiko untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini tertuang dalam 7 Agenda Pembangunan RPJMN 2020-2024. Dalam tata kelola pemerintahan yang baik, salah satu indikator tata Kelola pemerintahan yang akuntabel, efektif dan efisien dalam mendukung peningkatan kinerja seluruh dimensi pembangunan ialah dengan menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan kinerja instansi.

Salah satu tujuan penerapan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan daya saing bangsa. Manfaat manajemen risiko bagi organisasi yaitu berkurangnya kejutan (surprises); eksploitasi peluang; peningkatan perencanaan, kinerja dan efektivitas organisasi; meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan; meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan; meningkatnya reputasi; perlindungan bagi pemimpin; meningkatnya akuntabilitas governance organisasi.

Pelayanan publik yang semakin didukung dengan penggunaan teknologi informasi telah dikembangkan baik oleh instansi pemerintah pusat maupun daerah. Namun demikian, usaha-usaha yang telah dilakukan dirasakan masih belum cukup.

Melihat konstelasi dunia yang makin menyatu dan saling berketergantungan, BUMD seperti Perumda Tirta Musi sudah pasti terlibat menghadapi risiko tidak kecil. BUMD dari sekarang mesti menyiapkan diri untuk mengelola beragam risiko demi kejayaan perusahaan. Butuh komitmen kuat dari seluruh jajaran manajemen dan karyawan agar risiko benar-benar tereduksi.

Penyakit "sekedar memiliki" manual manajemen risiko tanpa diikuti konsistensi dan keseriusan menjalankannya inilah yang sering dijumpai pada BUMD, begitu juga dengan Perumda Tirta Musi dimana sesuai hasil penilaian maturitas yang dilaksanakan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan mendapat skor 47,27% masih dalam tahap 'initial' dimana penerapan manajemen risiko masih bersifat adhoc dan fungsi pengelolaan risiko belum terintegrasi terhadap seluruh kegiatan Perusahaan.

Atas dasar tersebut, Perumda Tirta Musi perlu menyusun sebuah kerangka kerja yang dapat memandu Perusahaan dalam membangun

budaya risiko yang baik. Pedoman pembangunan budaya risiko ini diharapkan dapat menjadi model dalam pembangunan budaya risiko di Perumda Tirta Musi Palembang.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud penyusunan pedoman ini adalah sebagai panduan bagi Perumda Tirta Musi dalam membangun dan mengembangkan budaya risiko. Tujuan penyusunan pedoman ini adalah:

1. Menjadi acuan bagi Perumda Tirta Musi untuk membangun dan menembangkan budaya risiko, khususnya melalui identifikasi dan perbaikan atas delapan aspek budaya risiko;
2. Sebagai alat untuk memberikan penilaian atas level budaya risiko di Perumda Tirta Musi.

C. DASAR HUKUM

Dasar hukum penyusunan Pedoman Pembangunan Budaya Risiko ini adalah:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
3. Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 10 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang (Lembaran Daerah Kota Palembang Tahun 2022 Nomor 10);
4. Peraturan Walikota Nomor 33 Tahun 2021 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik pada Badan Usaha Milik Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang (Berita Daerah Kota Palembang Tahun 2021 Nomor 33)
5. Peraturan Direksi Nomor 12/PERDIR/PDAM/2021 tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PDAM Tirta Musi Palembang;
6. Peraturan Direksi Nomor 03/PERDIR/PTM/2023 tentang Struktur

Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Tirta Musi Palembang.

D. PENGGUNA DAN PENGGUNAAN

Pedoman pembangunan budaya risiko ini disusun sebagai panduan bagi pimpinan, manajemen, pegawai dan unit/ fungsi kerja Perumda Tirta Musi agar dapat mewujudkan budaya risiko yang diharapkan.

E. SISTEMATIKA PENYAJIAN

Pedoman ini disusun dengan sistematika penyajian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan latar belakang, maksud dan tujuan disusunnya pedoman, aturan yang melandasi pedoman, serta pengguna dan penggunaan pedoman.

BAB II KONSEPSI BUDAYA RISIKO

Bab II menjelaskan definisi mengenai apa itu risiko, kaitan risiko dengan pengendalian, konsep mengenai budaya risiko, serta kerangka pikir dalam membangun budaya risiko.

BAB III STRATEGI PEMBANGUNAN BUDAYA RISIKO

Bab III menjelaskan tentang bagaimana cara menyusun strategi Pembangunan budaya risiko yang efektif agar Perumda Tirta Musi dapat mewujudkan kondisi budaya risiko yang telah ditetapkan. Hal ini termasuk bagaimana cara memahami faktor-faktor yang memengaruhi budaya, cara menilai budaya risiko organisasi yang ada, cara menentukan kondisi budaya yang akan dicapai, serta bagaimana cara menerapkan program pembangunan budaya risiko yang efektif.

BAB IV METODE PENGUKURAN DAN INTERPRETASI

Bab IV menjelaskan rincian tentang model budaya risiko yang digunakan dalam pedoman ini, detail tentang tema dan aspek budaya risiko, metode pengukuran level budaya risiko dan bagaimana cara menilainya sebagai

bahan bagi organisasi untuk membangun strategi pembangunan budaya yang efektif. Adapun rincian mengenai parameter pengukuran, rekapitulasi nilai dan level budaya risiko, serta matriks pembagian level budaya risiko disajikan terpisah pada lampiran 1, 2 dan 3.

BAB II

KONSEPSI BUDAYA RISIKO

A. DEFINISI RISIKO

Risiko mengacu kepada ketidakpastian (*uncertainty*), yang diartikan sebagai kurangnya pengetahuan dalam menjelaskan sesuatu dan dampaknya di masa yang akan datang. Dalam praktiknya, risiko seringkali dikonotasikan secara negatif, yaitu mengerucut pada kejadian-kejadian yang merugikan atau berdampak kepada hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

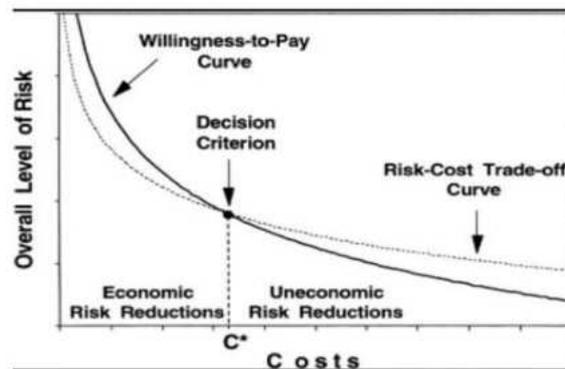
Menurut teori, risiko memang tidak selalu berdampak negatif, namun psikologi manusia yang cenderung mengakomodasi *loss aversion* – yaitu kondisi dimana manusia lebih termotivasi jika terancam kehilangan sesuatu – membuat risiko menjadi berkonotasi negatif. Kecenderungan tersebut membuat ilmu tentang risiko dan manajemen risiko lebih berfokus terhadap potensi kerugian dimasa yang akan datang, yang diterjemahkan dalam skala kemungkinan dan dampak. Dalam hal ini, manajemen risiko berfokus untuk memitigasi risiko dengan cara menghilangkan kemungkinan, atau mengurangi dampak jika risiko terjadi. Mitigasi risiko tersebut diterjemahkan dalam kegiatan pengendalian.

B. RISIKO DAN PENGENDALIAN

Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pengendalian. Sesuai dengan PP 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terdiri atas unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan dan evaluasi. Salah satu sub unsur lingkungan pengendalian adalah kepemimpinan yang kondusif, di mana dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kondusif adalah pimpinan senantiasa mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang dimaksud harus didasarkan kepada informasi yang akurat, terutama analisis kuantitatif atas risiko beserta dampaknya, jika dibandingkan dengan sumber daya yang harus

dialokasikan untuk memitigasi risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Seperti yang dijelaskan oleh Power & McCarty (2000), terdapat *trade off* antara risiko yang dimitigasi dengan biaya pengendalian melalui Grafik 2.1. Grafik *Risk-Cost of Control Trade Off* menunjukkan adanya suatu titik optimum di mana biaya pengendalian yang diperlukan sebanding dengan risiko yang akan dimitigasi. Jika melebihi titik tersebut, maka yang terjadi adalah *over control*. Kondisi demikian mengakibatkan biaya yang digunakan untuk mengendalikan risiko lebih besar dibandingkan dengan potensi manfaat yang didapat, sehingga terjadi pemborosan sumber daya, yang akan menimbulkan risiko tersendiri.

Grafik 2.1
Risk – Cost of Control Trade off



Sumber: Power & McCarty, (2000)

Sebagai contoh, suatu organisasi yang sangat ketat dalam hal pengendalian, jika tanpa diimbangi dengan manajemen risiko yang baik, maka pada suatu titik akan merasa jenuh karena terlalu banyak dibebani oleh pekerjaan-pekerjaan klerikal. Yang terjadi kemudian adalah sumber daya terkuras dan tujuan organisasi tidak tercapai. Kondisi ini terindikasikan dengan besarnya rasio anggaran yang bersifat rutin dibandingkan dengan anggaran program atau kegiatan utama (*core business*).

C. BUDAYA RISIKO

The Institute of Risk Management (2012) mendefinisikan *risk culture*

sebagai sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama. Seperti yang dideskripsikan pada Gambar 2.1, budaya risiko merupakan cerminan dari budaya organisasi yang dipengaruhi oleh perilaku dari anggota organisasi. Sedangkan perilaku tersebut sangat dipengaruhi oleh etika dan pandangan individu terhadap risiko

(Hillson, 2013).

Karena risiko adalah masalah persepsi, penting untuk memiliki konsensus mengenai signifikansi risiko di seluruh organisasi. Dalam hal ini, suatu konsensus akan dapat dicapai ketika seluruh bagian organisasi memiliki pandangan yang sama. Di sisi lain, predisposisi tertinggi terkait organisasi menurut teori *loss aversion* adalah rasa ikut memiliki organisasi. Jika seseorang menganggap dirinya adalah bagian dari pemilik organisasi, maka secara otomatis segala tindakan yang dilakukan akan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi. Dapat diambil kesimpulan bahwa kunci dari pembangunan budaya adalah rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap organisasi.

Gambar 2.1
Kerangka Kerja Budaya Risiko IRM



Sumber: IRM (2012)

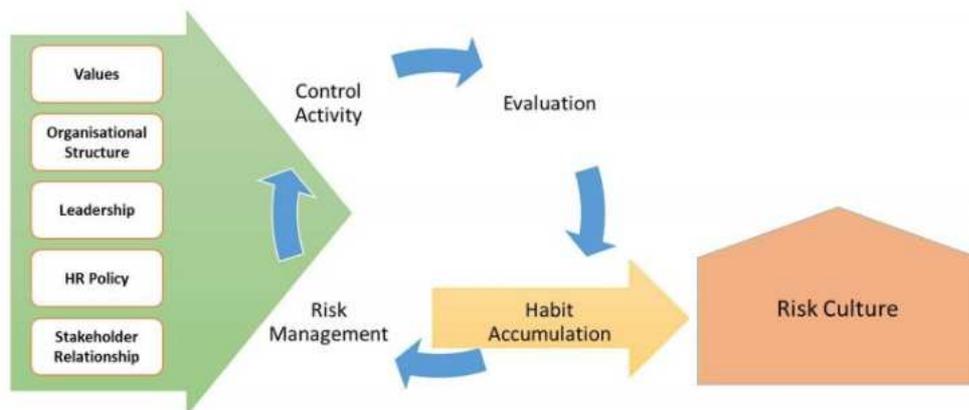
Melalui pembangunan rasa kepemilikan terhadap organisasi, diharapkan dapat menciptakan penyelenggara perusahaan yang sadar risiko dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan yang harus dilakukannya, sehingga dapat meningkatkan kualitas sistem pengendalian intern Perumda Tirta Musi dan dapat mengurangi terjadinya KKN.

D. KERANGKA PEMBANGUNAN BUDAYA RISIKO

Dalam sejarahnya, perubahan dalam organisasi tidak dapat dicapai dalam waktu yang singkat. Diperlukan suatu pendekatan terpadu yang memastikan bahwa ahli-ahli risiko menempati posisi pada bidang operasional, SDM dan manajemen puncak. Melalui siklus manajemen risiko yang terus menerus dievaluasi, dibarengi dengan perbaikan pada nilai-nilai, struktur, kebijakan pembangunan SDM yang sehat serta hubungan dengan para *stakeholders*, diharapkan akan muncul kebiasaan-kebiasaan baik yang membentuk *risk culture* pada suatu organisasi. Kerangka tersebut diilustrasikan dalam Gambar 2.2.

Gambar 2.2

Kerangka Pembangunan Budaya Risiko



Terkait dengan manajemen perubahan, peran pimpinan (*tone at the top*) dalam pengembangan budaya risiko menjadi sangat krusial. Selain kewenangan untuk mengalokasikan sumber daya, perilaku pimpinan akan dijadikan panutan (*role model*) oleh seluruh anggota organisasi, sehingga

jika pimpinan tidak dapat menunjukkan perilaku yang mempertimbangkan risiko pada setiap keputusan yang dibuat, maka *impact*-nya tidak akan terlalu dirasakan oleh organisasi. Pimpinan dapat menetapkan pesan-pesan yang eksplisit melalui pembuatan struktur, kebijakan, aturan dan norma-norma, serta menerapkan insentif atas pengelolaan risiko. Namun, tanpa aksi yang tercermin dalam perilaku sehari-hari, pegawai akan sulit menangkap simbol-simbol tentang bagaimana cara mengelola risiko sesuai harapan pimpinan.

Aspek kunci kedua dari manajemen perubahan untuk budaya risiko adalah SDM profesional yang ahli dalam bidang manajemen risiko. Keahlian, kemampuan dan pengalaman dalam menangani risiko, jika dapat dikomunikasikan dan diinternalisasikan dengan baik, akan menyebar ke seluruh organisasi, dan dapat membantu mempercepat implementasi budaya risiko yang baik. Jika perlu, personil-personil tadi akan diangkat menjadi *risk agent* bagi organisasi.

Aspek kunci ketiga adalah konsistensi penerapan manajemen risiko. Mengingat risiko adalah suatu hal yang dinamis, maka konsistensi menjadi sangat penting sebagai sarana pembelajaran bertahap menuju keadaan yang diinginkan. Konsistensi penerapan juga sangat membantu dalam mengikis resiliensi *status quo*. Dibutuhkan waktu untuk memunculkan kebiasaan-kebiasaan baik. Sebaliknya, budaya yang dibangun dengan cara-cara instan dan sporadis seringkali tidak akan bertahan lama.

BAB III

STRATEGI PEMBANGUNAN BUDAYA RISIKO

Dalam membangun budaya risiko, diperlukan strategi yang tepat agar setiap usaha yang dilakukan menjadi efektif dan efisien. Saat ini, terdapat beberapa metode untuk menjalankan program perubahan budaya, seperti metode dari Institute of Risk Management (IRM), Comcover Australia, Erik Banks, dan David Young. Pedoman ini menggunakan strategi yang diadaptasi dari Comcover – Departemen Keuangan Australia (Comcover, 2016). Menurut Erik Banks, penerimaan akan budaya risiko dan implementasinya akan berbeda-beda antar organisasi (Banks, 2012). Dengan demikian, strategi ini bukanlah satu-satunya panduan dalam membangun budaya risiko. Organisasi dapat menggunakan strategi lain sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya untuk sampai pada tujuan yang sama, yaitu membangun budaya risiko yang baik.

Secara garis besar, strategi Pembangunan budaya risiko sebaiknya mempertimbangkan:

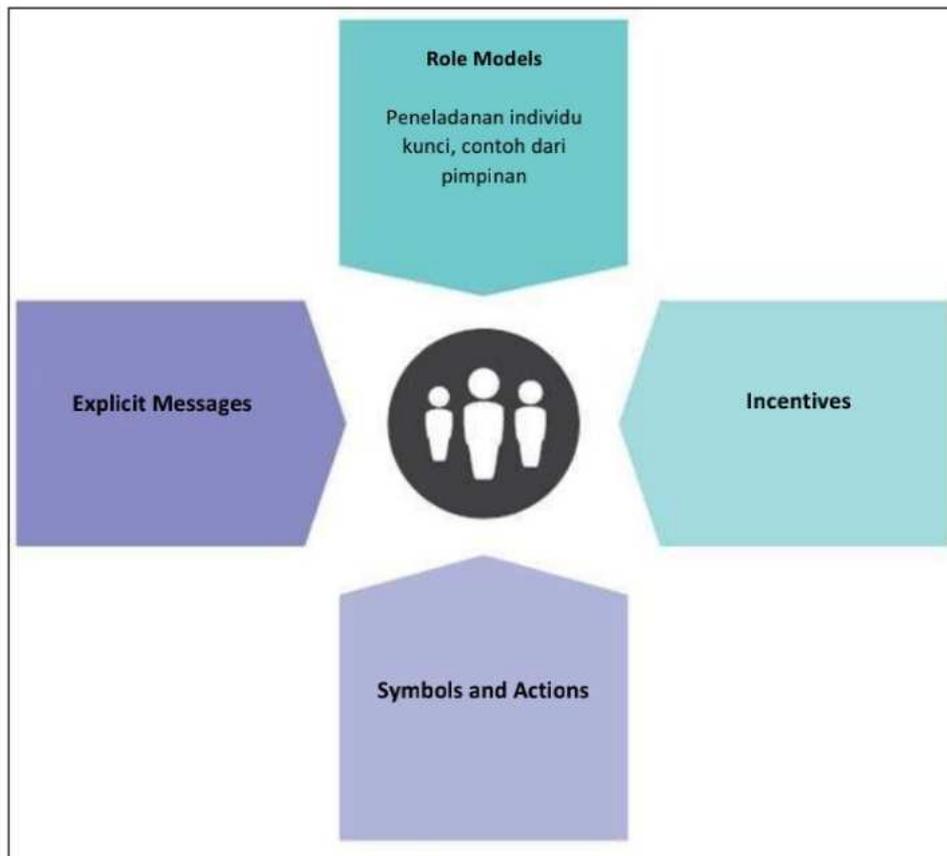
- Bagaimana budaya dipengaruhi dan berkembang
- Bagaimana cara menilai budaya risiko organisasi saat ini
- Bagaimana menentukan target budaya yang diharapkan
- Bagaimana menerapkan program perubahan budaya

Dengan memahami keempat faktor tersebut, organisasi dapat merancang program perubahan budaya yang lebih efektif dan efisien.

A. MEMAHAMI BAGAIMANA BUDAYA DIPENGARUHI DAN BERKEMBANG.

Setiap organisasi memiliki budaya yang kompleks dan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sebelum mulai mengubah budaya suatu organisasi, patut dipahami faktor apa saja yang dapat memengaruhi individu. Seperti dijelaskan oleh teori budaya A-B-C, budaya (*culture*) dipengaruhi perilaku (*behaviour*), dan perilaku didasari sifat individu (*attitude*). Arus pengaruh ini juga berlaku sebaliknya, yaitu budaya memengaruhi perilaku dan sifat individu (Hillson, 2013).

Gambar 3.1
Faktor yang Memengaruhi Individu



Sumber: Comcover (2016)

Upaya pembangunan budaya merupakan proses perubahan dari budaya saat ini yang perlu diperbaiki ke tingkat budaya yang diinginkan. Olehkarena itu, seharusnya proses pembangunan akan lebih optimal jika dimulai dari individu. Setiap individu di dalam organisasi perlu dilengkapi dengan kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan yang cukup tentang kondisi budaya yang diharapkan. Setelah setiap individu memiliki nilai-nilai yang sama dan menjalankannya, maka budaya yang baru akan terbentuk. Budaya yang telah terbentuk ini akan selalu diperkuat secara alamiah selama mayoritas individu tetap memegang nilai-nilai bersama. Budaya ini juga akan memengaruhi individu yang baru bergabung ke dalam organisasi sehingga ia akan memiliki *attitude* dan *behaviour* yang

sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Comcover merumuskan empat faktor yang dapat memengaruhi orang-orang di dalam organisasi ke dalam model Gambar 3.1.

1. *Role Model* (Model Panutan)

Perilaku dalam mengelola risiko yang ditunjukkan oleh *role model* akan memengaruhi pegawai yang lain secara signifikan, baik itu perilaku positif maupun negatif. Melalui perilaku mereka, *role model* akan menyebarkan nilai-nilai yang pada akhirnya akan diyakini sebagai perilaku yang lazim di dalam organisasi.

2. *Explicit Messages* (Pesan yang Eksplisit)

Pesan yang eksplisit mengenai pengelolaan risiko harus dituangkan ke dalam kebijakan dan prosedur organisasi secara formal. Pesan tersebut memuat apa yang diharapkan organisasi terhadap pegawainya. Di sisi lain, para manajer selalu berketat dengan aturan sepanjang karirnya. Sehingga, aturan formal mengenai kebijakan dan pengelolaan risiko akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana para manajer melihat dan mengelola risiko.

3. *Incentives* (Insentif)

Salah satu indikator bahwa manajemen risiko telah dihargai adalah ketika pegawai mendapatkan pengakuan dan penghargaan karena telah menerapkan perilaku manajemen risiko yang baik. Sebaliknya, para pegawai cenderung akan menghindari pengambilan risiko (walaupun diperlukan) jika tidak ada insentif atau ketika pengambilan risiko tersebut justru dikenakan sanksi.

4. *Symbols and Actions* (Simbol dan Tindakan)

Perilaku sehari-hari pimpinan akan dilihat oleh pegawai dan seringkali ditiru. Penting untuk diperhatikan apakah pimpinan telah mengelola risiko sebagaimana mereka menuntut pegawainya mengelola risiko. Bahkan tindakan kecil dan positif dari pimpinan memiliki dampak simbolis yang kuat dan membantu menyebarkan nilai-nilai tersebut ke seluruh organisasi.

B. MENILAI BUDAYA RISIKO ORGANISASI SAAT INI

Langkah pertama dalam membangun budaya risiko yang positif adalah dengan memahami budaya risiko organisasi saat ini. Dengan demikian, profil mengenai budaya risiko saat ini dapat dilihat dan dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perbandingan dan evaluasi perkembangan program pembangunan budaya. Budaya risiko merupakan hal yang kualitatif, bukan kuantitatif (Banks, 2012). Dari ketiga elemen budaya (sifat, perilaku, dan budaya), perilaku merupakan satu-satunya elemen yang dapat dilihat (Hillson, 2013). Oleh karena itu, untuk menilai budaya, organisasi harus menilai perilaku pegawainya secara umum. Di sisi lain, perilaku sulit untuk dikuantifisir. Padahal, untuk dapat menilai perkembangan program perubahan budaya risiko, budaya (secara spesifik perilaku) harus bisa diukur (IRM, 2012). Survei merupakan alat paling memadai untuk mengukur budaya risiko. Walaupun pengukurannya pun akan lebih bersifat subjektif daripada objektif (Banks, 2012). Analisis atas hasil survei akan memberikan pemahaman mengenai cara pikir dan perilaku pegawai dalam manajemen risiko. Hal ini akan membantu untuk menemukan akar masalah jika ditemukan sifat dan perilaku yang tidak diinginkan dalam budaya risiko organisasi.

Sebagai alat panduan dalam penyusunan survei, pedoman ini menggunakan *tools* yang diadaptasi dari *IRM Risk Culture Aspects Model* (IRM, 2012). *Tools* ini memungkinkan organisasi untuk menentukan *areas of improvement* guna mencapai tingkat budaya risiko yang diinginkan.

Selain melalui metode survei, *tools* ini juga menggunakan metode audit (pengujian dokumen dan observasi) dan/atau wawancara. Hal ini akan membantu memvalidasi hasil survei dan menyingkap berbagai isu tambahan. Apapun *tools* pengukuran yang digunakan, program perubahan budaya akan berjalan dengan efektif apabila dilakukan secara rutin dengan terstruktur dan saksama. Dengan demikian, perkembangan dari tahun ke tahun dapat dianalisis dan *areas of improvement* dapat ditemukan dengan mudah.

C. MENENTUKAN TARGET BUDAYA RISIKO

Ketika budaya risiko saat ini telah dipahami, selanjutnya sangat penting untuk menentukan target dengan menggunakan *tools* pengukur level budaya risiko yang sama. Dengan demikian, organisasi dapat membandingkan kondisi budaya yang diharapkan (*target*) dengan kondisi saat ini, serta memantau perkembangan kondisi budaya dari waktu ke waktu.

Program perubahan budaya harus meliputi upaya penentuan *areas of improvement* mana yang terpenting kemudian dijadikan target perbaikan. Perbaikan harus dilakukan terfokus dengan kegiatan yang praktikal. Satu strategi khusus yang dapat dilakukan adalah dengan cara mengungkit budaya yang telah bagus. Hal ini dilakukan dengan menilai area-area di mana budaya manajemen risiko telah dirasakan bagus.

Kemudian, organisasi mempelajari apakah praktik di area tersebut dapat diterapkan ditempat lain. Jika dilakukan dengan benar, maka strategi ini akan mempercepat perbaikan budaya organisasi. Selanjutnya, organisasi dapat menggunakan model *Double S* untuk merencanakan strategi implementasi program perubahan budaya. Model *Double S* (Goffee & Jones, 1998) menilai budaya organisasi dari dua dimensi:

1. *Sociability* (fokus ke manusia – berdasarkan bagaimana orang bersosialisasi)
2. *Solidarity* (fokus ke pekerjaan – berdasarkan orientasi tujuan dan kinerja tim)

Dari dua dimensi tersebut, budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya yang merupakan gabungan dari dua kualitas dimensi.

1. Budaya *networked*
High sociability; low solidarity – sangat fokus ke manusia namun kurang fokus ke pekerjaan
2. Budaya *communal*
High sociability; high solidarity – sangat fokus ke manusia dan pekerjaan

3. Budaya *mercenary*

Low sociability; high solidarity – kurang fokus ke manusia namun sangat fokus ke pekerjaan

4. Budaya *fragmented*

Low sociability; low solidarity – kurang fokus ke manusia dan pekerjaan

Kemudian, sifat budaya organisasi dari kedua perspektif tersebut dicocokkan dengan model RCA IRM. IRM telah memberi acuan tentang aspek mana yang lebih cenderung bersifat *sociability* dan *solidarity*. Dari model RCA IRM pada Gambar 3.2, aspek yang berwarna biru lebih cenderung bersifat *solidarity* sedangkan aspek berwarna merah cenderung *sociability*. *Risk Leadership, Informed Risk Decisions, Accountability, Risk Resources, dan Transparency*, merupakan aspek-aspek yang lebih efektif dibangun menggunakan pendekatan pembangunan aturan-aturan/kegiatan yang bersifat instruktif. Sedangkan aspek-aspek *Dealing with Bad News, Reward, dan Risk Skills* lebih efektif menggunakan pendekatan yang bersifat sosial. Proses *matchmaking* ini merupakan program “yang sensitif terhadap budaya”.

Gambar 3.2
Model Budaya Risiko IRM



Sumber: IRM (2012)

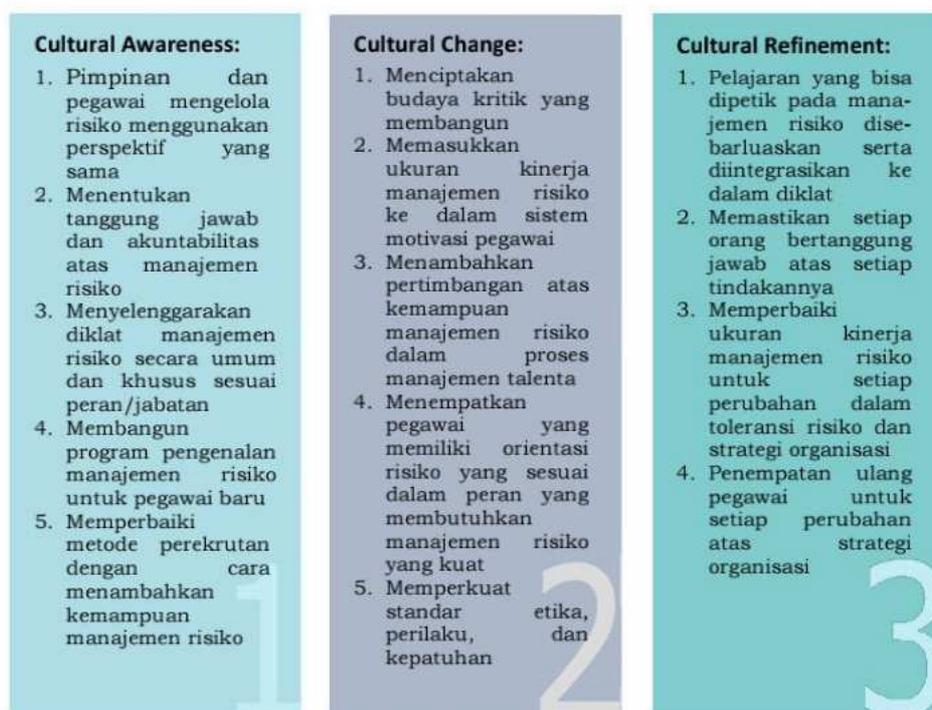
Sebagai contoh, untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap proses manajemen risiko di dalam organisasi dengan budaya yang cenderung *networked* (tingkat sosial yang tinggi namun ketaatan pada peraturan dan

prosedur rendah), manajemen sebaiknya menggunakan program partisipatif seperti *workshop* atau sosialisasi yang banyak melibatkan hubungan antar personal. Sebaliknya, di dalam budaya yang cenderung *mercenary* (tingkat sosial rendah namun ketaatan pada peraturan dan prosedur tinggi), manajemen akan lebih efektif untuk membuat sistem informasi manajemen atau prosedur pelaporan risiko dalam membangun budaya risiko. Kuncinya di sini adalah mencoba menyelaraskan arah program perubahan dengan arah budaya organisasi yang telah ada. Ketidakselarasan justru berisiko membuat program perubahan tidak efektif atau malah gagal.

D. PENERAPAN PROGRAM PERUBAHAN BUDAYA RISIKO

Perubahan budaya membutuhkan waktu. Jarang ada program perubahan yang berhasil mengubah banyak aspek budaya organisasi dalam kurun waktu 12 sampai 18 bulan (Comcover, 2016). Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan untuk memprioritaskan beberapa perubahan kunci saja. Selain itu, organisasi harus memahami prioritas perilaku risiko yang ingin diubah, kemudian mengembangkan strategi praktis untuk mencapainya. Proses ini diulang hingga tercipta perilaku yang diharapkan. Meningkatkan budaya risiko merupakan sebuah proses yang dapat dibagi ke dalam tiga tahap utama seperti digambarkan pada gambar 3.3.

Gambar 3.3
Proses Implementasi Program Perubahan Budaya



Sumber: Comcover (2016)

Tahap 1: *Cultural Awareness* (Membangun kesadaran berbudaya risiko)

Tahap membangun kesadaran meliputi penetapan ekspektasi dasar organisasi dalam mengelola risiko dan menentukan peran dan tanggung jawab soal risiko. Komunikasi yang jelas, konsisten dan berkelanjutan dari pimpinan merupakan hal paling penting dalam membentuk ekspektasi ini. Berikan pelatihan baik formal maupun informal untuk para pejabat mengenai risiko sehingga mereka dapat memenuhi ekspektasi organisasi. Program pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika menggunakan contoh kasus dalam kehidupan nyata.

Tahap 2: *Cultural Change* (Manajemen perubahan budaya organisasi)

Setelah ekspektasi dan target budaya risiko yang diinginkan telah ditetapkan dan dikomunikasikan, tahap selanjutnya adalah mengembangkan dan menerapkan strategi praktis untuk mencapainya. Tahap ini merupakan saat di mana system motivasional digunakan untuk mendorong perilaku risiko yang diharapkan dan menekan timbulnya

perilaku yang buruk. Gambar 3.1 menjelaskan empat faktor utama yang dapat dimanfaatkan dalam strategi mengubah budaya risiko. Dalam merancang strategi, analisis yang seksama penting dilakukan untuk mengenali akar dari masalah perilaku. Komunikasi dan pelatihan saja tidak akan efektif tanpa pemahaman atas apa yang mendorong sifat dan perilaku tersebut. Pelajaran yang telah dipetik perlu disebarakan untuk memperkuat budaya risiko organisasi. Jika memungkinkan, organisasi dapat memasukkan kegiatan pembangunan budaya risiko pada program perubahan besar lainnya.

Tahap 3: *Cultural Refinement* (Penyempurnaan budaya organisasi)

Menjelang langkah terakhir, organisasi akan merasakan banyak perubahan pada budaya risiko. Tahap ketiga adalah dimulainya program pemantauan berkelanjutan yang membandingkan kondisi budaya terkini dengan target yang diharapkan. Program ini dapat memperlihatkan dampak nyata program pembangunan serta menunjukkan area yang perlu diperhatikan. Untuk memelihara budaya risiko yang positif, strategi dan komunikasi perubahan budaya perlu disesuaikan sesuai perkembangan. Hanya organisasi yang dapat menyesuaikan diri yang akan mampu memelihara budaya risiko positif Ketika lingkungan sekitarnya berubah.

BAB IV

METODE PENGUKURAN DAN INTERPRETASI

Membangun dan memelihara budaya risiko yang kuat dan positif sangat penting bagi organisasi. Budaya risiko yang kuat dan positif tertanam di suatu organisasi Ketika perilaku mengelola risiko telah melekat pada pimpinan, manajemen, dan pegawai dalam kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Untuk membangun suatu budaya risiko yang kuat perlu dipahami terlebih dahulu karakteristik budaya. Terdapat dua karakteristik budaya (Hillson, 2013), yaitu:

1. Budaya yang tersebar di setiap tingkatan dalam organisasi, mulai dari tim-tim kecil, unit, hingga organisasi secara keseluruhan.
2. Aspek-aspek budaya yang melekat pada individu dan tersembunyi sehingga tidak mudah untuk mengukur dan mengelolanya.

Karakteristik pertama terkait dengan organisasi. Organisasi merupakan kumpulan dari sejumlah unit yang masing-masing memiliki karakter, identitas dan tujuan. Hal ini memungkinkan adanya beberapa budaya risiko di dalam suatu organisasi. Budaya risiko yang terbangun di level manajemen yang lebih rendah dapat jauh berbeda dari budaya risiko organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, diperlukan pembangunan budaya risiko di setiap level organisasi agar selaras dengan budaya risiko organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil di setiap level organisasi senantiasa merujuk pada *risk appetite* (selera risiko) yang telah ditetapkan dan sesuai dengan kapasitas organisasi.

Karakteristik kedua bersifat kualitatif yang berfokus pada perilaku organisasi dan individu di dalamnya. Hal tersebut sulit atau bahkan tidak mungkin untuk diukur secara kuantitatif serta bersifat subjektif alih-alih objektif (Banks, 2012). Oleh sebab itu, diperlukan instrumen khusus untuk mengukur budaya. Pedoman ini mengadopsi Model Aspek-aspek Budaya Risiko IRM sebagai instrumen pengukuran budaya risiko organisasi.

A. MODEL ASPEK-ASPEK BUDAYA RISIKO IRM

The Institute of Risk Management (IRM) mengembangkan suatu model untuk mengukur budaya risiko organisasi yang bernama *IRM Risk Culture Aspects Model* (IRM, 2012). Model RCA IRM menggolongkan budaya risiko ke dalam beberapa karakteristik yang dapat diukur. Hasil pengukuran tersebut dapat digunakan untuk mengetahui kondisi budaya risiko di dalam organisasi. Dengan mengetahui kondisi budaya risiko organisasi saat ini, organisasi dapat menyusun strategi yang diperlukan untuk membangun budaya risiko yang diinginkan.

Secara umum, Model RCA IRM terdiri dari empat tema dan dijabarkan ke dalam delapan aspek. Masing-masing tema dan aspek dalam Model RCA IRM dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Tone at the Top* (Keteladanan Pimpinan)

Kegagalan dalam manajemen risiko sering dikaitkan dengan ketidakmampuan pimpinan dalam menciptakan budaya risiko yang kuat dan positif. Padahal, budaya risiko yang dicontohkan oleh pimpinan dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi nilai-nilai dan perilaku seluruh anggota organisasi (Lewis & Corrigan, 2013). Apabila pimpinan/ manajemen menjunjung tinggi kesadaran dan keterbukaan atas pengelolaan risiko, pegawai akan cenderung mengikuti dan memiliki nilai-nilai yang sama. Oleh sebab itu, komponen *tone at the top* merupakan dasar dalam membangun sebuah budaya risiko yang kuat dan positif. IRM menggolongkan tema *tone at the top* ke dalam dua aspek sebagai berikut :

a. *Risk Leadership* (Kepemimpinan Risiko)

- 1) Pimpinan menetapkan harapan yang jelas dan konsisten dalam pengelolaan risiko

Pada aspek ini dijelaskan bahwa pimpinan harus memiliki visi yang jelas atas apa yang mereka harapkan dalam pengelolaan risiko. Oleh karena itu, pimpinan perlu memahami pentingnya penerapan manajemen risiko yang baik dalam mewujudkan

keberhasilan organisasi.

- 2) Pimpinan menjadi panutan dalam manajemen risiko dan secara aktif membahas toleransinya terhadap risiko yang dihadapi. Pimpinan harus dapat membangun budaya di mana setiap anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui sikap pimpinan yang menjunjung visi dan nilai-nilai risiko, yang di dalamnya termasuk *risk appetite* (selera risiko) dan *risk tolerance* (toleransi risiko). Nilai-nilai dan visi yang tercermin dari sikap dan perilaku pimpinan tersebut akan dijadikan panutan dalam penerapan manajemen risiko oleh anggota organisasi.

b. Dealing with Bad News (Respon terhadap Masalah)

- 1) Pimpinan secara aktif menetapkan dan menggali informasi tentang 'kejadian risiko'.
Pada aspek ini ditekankan pentingnya dukungan pimpinan dan manajemen dalam mengomunikasikan risiko dalam organisasi. Pimpinan dan manajemen diharapkan mendorong transfer informasi risiko, baik positif maupun negatif, dari bawahan ke atasan maupun sebaliknya secara cepat dan sedini mungkin ketika risiko ditemukan. Dengan demikian, organisasi dapat segera mengambil tindakan yang diperlukan terkait risiko tersebut.
- 2) Pegawai yang terbuka dan jujur tentang risiko dihargai.
Untuk mendorong keterbukaan informasi risiko, organisasi perlu memberikan apresiasi terhadap setiap anggotanya yang bersedia mengungkapkan setiap risiko yang ada. Apresiasi dapat berupa *reward* dan dijadikan teladan bagi anggota lain. Selanjutnya, setiap informasi risiko yang disampaikan dianggap berharga dan tidak dibebankan sepenuhnya kepada orang yang menyampaikan, melainkan dibahas bersama oleh organisasi. Hal ini penting dalam rangka meningkatkan moral anggota organisasi untuk berani mengemukakan risiko tanpa dibayangi kekhawatiran dianggap sebagai pengadu.

2. Governance (Tata Kelola)

Banks (2012) mendefinisikan tata kelola risiko sebagai *“the set of organizational structures and rules that govern risk activities, authorities and behaviors, and that define clearly the firm’s philosophy and risk appetite.”* Dari definisi tersebut, terlihat bahwa tata kelola risiko terkait erat dengan visi dan tujuan organisasi. Tata kelola risiko yang memadai akan mendukung proses pengambilan keputusan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Berikut adalah dua aspek yang termasuk dalam tema tata kelola :

a. Accountability and Governance (Akuntabilitas dan Tata Kelola)

- 1) Manajemen memahami tanggung jawab mereka dalam mengelola risiko-risiko organisasi

Aspek akuntabilitas merupakan aspek yang penting dalam kerangka manajemen risiko, meliputi bagaimana tanggung jawab dialokasikan untuk setiap kegiatan manajemen risiko. Tugas, fungsi, dan tanggung jawab terkait risiko harus didefinisikan dengan jelas bagi setiap unit/ fungsi/ individu di organisasi. Dengan demikian, setiap anggota organisasi, terutama para manajer, mengetahui dan memahami sikap dan perilaku yang diharapkan oleh organisasi terkait risiko.

- 2) Uraian tugas dan target telah memuat akuntabilitas risiko

Akuntabilitas risiko harus diintegrasikan ke dalam uraian jabatan dan target kinerja manajer. Pencantuman akuntabilitas risiko ke dalam uraian jabatan menunjukkan perhatian organisasi terhadap pentingnya kesadaran risiko untuk dimiliki oleh setiap manajer. Hal ini akan memicu perilaku sadar risiko yang akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, akuntabilitas pengelolaan risiko harus diselaraskan dengan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan dan tujuan organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar tanggung jawab pengelolaan risiko melekat pada kegiatan dan tujuan organisasi. Pelekatan tersebut akan mendorong dan mempercepat

implementasi pembangunan budaya risiko yang diinginkan.

b. Risk Transparency (Transparansi Risiko)

- 1) Penyampaian informasi mengenai risiko secara tepat waktu di seluruh organisasi

Aspek berikutnya adalah transparansi risiko. Informasi risiko harus dikomunikasikan secara transparan dan tepat waktu kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Untuk mendorong budaya dan perilaku tersebut, organisasi dapat menggunakan instrumen-instrumen manajemen risiko, seperti *risk register* dan *risk appetite*, yang menyediakan informasi yang transparan dan cukup untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Instrumen-instrumen manajemen risiko tersebut harus kredibel, jelas, dan selaras dengan bentuk organisasi agar penerapannya efektif.

- 2) 'Kejadian risiko' dilihat sebagai peluang untuk belajar

Hal lain yang dapat mendorong transparansi informasi risiko ialah dengan menjadikan ketepatan pengambilan keputusan terkait risiko sebagai teladan dan dibagikan secara luas ke seluruh bagian organisasi. Sebaliknya, pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan *risk appetite* organisasi, dijadikan pelajaran dan juga dibagikan secara luas ke seluruh bagian organisasi. Dengan demikian, setiap anggota organisasi memiliki informasi yang lengkap mengenai dampak pengambilan keputusan di masa lalu, yang kemudian dijadikan pelajaran untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Selain itu, informasi risiko harus disajikan dalam format yang memadai sehingga dapat dimengerti dan ditindaklanjuti oleh pimpinan sesegera mungkin. Format tersebut paling tidak mencakup informasi minimum terkait risiko yang dibutuhkan dalam keputusan-keputusan penting.

3. Competency (Kompetensi)

Tema ketiga ialah kompetensi. Hal ini berkaitan langsung dengan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki individu di dalam organisasi.

Terdapat dua aspek dalam tema kompetensi sebagai berikut:

a. Risk Resources (Sumber Daya Risiko)

- 1) Unit / fungsi risiko telah memiliki tugas dan fungsi yang jelas serta dukungan dari pimpinan

Pembangunan budaya risiko tidak terlepas dari peran penting unit/fungsi risiko dan sistem manajemen risiko. Dalam hal ini, alih-alih berperan sebagai *gatekeeper*, unit/fungsi risiko diharapkan dapat memberikan saran kepada organisasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan proses yang cukup panjang di mana unit/fungsi risiko secara bertahap membangun kredibilitasnya.

Unit/fungsi risiko perlu memiliki kedudukan strategis dalam organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dari adanya uraian jabatan yang jelas dan dukungan dari pimpinan organisasi. Misalnya, kedudukan unit/fungsi risiko berada pada level yang cukup tinggi dalam struktur organisasi dan bertanggung jawab langsung ke pimpinan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa unit/fungsi risiko memiliki kewenangan yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

- 2) Unit/ fungsi risiko dapat mengkritisi bagaimana risiko dikelola

Unit/fungsi risiko harus memiliki sumber daya dan kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dengan demikian, unit/fungsi risiko akan dipandang sebagai fasilitator yang terpercaya dan dibutuhkan dalam setiap pengambilan keputusan dan menjadi rujukan dalam penerapan manajemen risiko organisasi.

Efektivitas unit/fungsi risiko juga didorong oleh sistem manajemen risiko. Dengan adanya sistem manajemen risiko yang efektif, akan membantu dalam identifikasi, pengelolaan, pengawasan, dan pelaporan risiko. Sistem manajemen risiko harus melekat pada operasional sehari-hari organisasi, memiliki *output* serta pertanggungjawaban yang jelas, dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.

b. Risk Skills (Keahlian Risiko)

- 1) Struktur "*risk officer/ champion*" telah dikembangkan untuk mendukung para manajer dalam mengelola risiko dengan lebih baik.

Pada poin sebelumnya, disebutkan bahwa unit/ fungsi risiko harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kompetensi, berupa keahlian dan pengetahuan, mengenai manajemen risiko tidak hanya dibutuhkan oleh unit/fungsi risiko, namun juga oleh pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan dan mempertahankan kompetensi/ keahlian manajemen risiko ialah dengan mengintegrasikan kompetensi terkait kesadaran risiko ke dalam evaluasi kinerja pegawai. Hal ini akan mendorong keikutsertaan dan perhatian jajaran pimpinan terhadap manajemen risiko.

Selain itu, program *risk officer* di setiap unit kerja dapat dikembangkan untuk mendukung pimpinan dalam mengelola risiko dengan lebih baik. *Risk officer* dapat membantu pengawasan implementasi manajemen risiko di masing-masing unit kerja. Pemberian penghargaan terhadap *risk officer* yang memiliki kinerja terbaik oleh Unit/Fungsi Risiko, misalnya dengan penetapan *risk champion*, dapat mendorong *risk officer* untuk senantiasa meningkatkan dan memelihara kompetensinya.

- 2) Tersedianya program pelatihan untuk seluruh pegawai

Perhatian organisasi terhadap pentingnya pengembangan keahlian di bidang manajemen risiko dapat pula ditunjukkan melalui tersedianya program pelatihan manajemen risiko yang terstruktur. Program tersebut dirancang untuk mendukung pegawai yang ingin mengembangkan keahlian terkait manajemen risiko. Di samping itu, dukungan pimpinan, misalnya pemberian izin mengikuti pelatihan, juga diperlukan untuk mendorong pegawai mengembangkan keahliannya.

4. Decision Making (Pengambilan Keputusan)

Pengelolaan risiko pada akhirnya berfokus pada kemampuan setiap anggota organisasi mengambil keputusan yang terbaik bagi organisasi. Setiap individu pada dasarnya ingin mengambil keputusan yang terbaik. Oleh sebab itu, organisasi perlu membangun budaya yang memungkinkan tercapainya hal tersebut. Tema pengambilan keputusan dapat digolongkan ke dalam dua aspek sebagai berikut:

a. Informed Decision Making (Pengambilan Keputusan yang Terinformasi)

- 1) Pimpinan menggali informasi mengenai risiko dalam mendukung pengambilan keputusan
- 2) Kemauan organisasi untuk mengambil risiko dapat dipahami dan telah dikomunikasikan

Aspek ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen memperoleh informasi risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan akan berjalan efektif dengan telah mempertimbangkan seluruh risiko yang terkait. Hal ini akan mendukung terbangunnya budaya risiko yang efektif yang ditunjukkan dengan pengintegrasian informasi risiko ke dalam informasi organisasi.

Peranan pimpinan penting dalam membudayakan pengambilan keputusan yang senantiasa memperhatikan informasi risiko. Keaktifan pimpinan dalam mencari dan menuntut informasi risiko berkualitas sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan menjadi penguat implementasi budaya risiko yang efektif. Dalam hal ini, pimpinan diharapkan selalu merujuk pada kajian risiko dan dampaknya sebelum mengambil keputusan.

Kajian risiko dan dampak dilakukan secara terus menerus dan dilekatkan dalam pembahasan rencana strategis/ kerja organisasi guna mengevaluasi kesesuaian risiko dan dampak dengan kondisi organisasi saat ini. Dengan demikian, organisasi senantiasa menjaga kualitas dan kemitakhiran *database* informasi risiko. Selain itu, risiko-risiko strategis harus disampaikan secara tepat

waktu. Hal ini penting dilakukan agar keputusan/ tindakan dapat diambil/ dilakukan sesegera mungkin tanpa menunggu kejadian risiko.

b. *Rewarding Appropriate Risk Taking* (Penghargaan Terhadap Ketepatan Pengambilan Risiko)

- 1) Sistem manajemen kinerja terhubung dengan pengambilan risiko

Pengintegrasian kompensasi dalam perilaku pengambilan risiko menjadi penyeimbang perilaku pengambilan risiko yang tidak sesuai dengan selera risiko organisasi. Sistem manajemen kinerja dijadikan alat yang secara aktif memberikan penghargaan/ sanksi atas kepatuhan/ pelanggaran dalam pengelolaan risiko. Perilaku pegawai yang sesuai dengan kriteria, batasan, dan *risk appetite* organisasi mendapatkan pengakuan/imbalan. Sebaliknya, perilaku pegawai yang bertentangan dengan kriteria, batasan, dan *risk appetite* organisasi mendapatkan sanksi.

- 2) Pimpinan mendukung mereka yang secara aktif berusaha untuk memahami dan mengelola risiko

Organisasi harus menyadari pentingnya kompetensi manajemen risiko, pada khususnya kesadaran risiko, untuk dimiliki oleh jajaran pimpinan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan menjadikan kompetensi kesadaran risiko sebagai kriteria dalam seleksi pimpinan serta pengembangan kepemimpinan.

Tema dan aspek di atas jika dilihat dalam model RCA IRM disajikan dalam Gambar 4.1.

Gambar 4.1

Model Budaya Risiko IRM



Sumber: IRM (2012)

Pada gambar di atas, model RCA IRM dihubungkan dengan Model *Sociability* dan *Solidarity (Double S)* yang dikembangkan oleh Goffee dan Jones (1998). Dalam Model *Double S*, budaya digolongkan dalam dua dimensi utama, yaitu Dimensi *Sociability* yang berfokus pada manusia dan Dimensi *Solidarity* yang berfokus pada pekerjaan. Analisis *Double S* dapat digunakan sebagai strategi peningkatan aspek-aspek model RCA IRM yang dinilai lemah pada budaya risiko organisasi saat ini.

B. METODE PENGUKURAN

Model RCA IRM digunakan sebagai dasar penilaian budaya risiko organisasi melalui audit, kuesioner sederhana, dan/atau wawancara. Berdasarkan hasil penilaian, kelebihan dan kelemahan budaya risiko yang ada dapat diketahui dan kemudian dijadikan dasar penyusunan strategi/program peningkatan untuk mencapai target budaya risiko yang diinginkan. Terdapat 34 Parameter dan 58 Kriteria pengukuran yang harus dinilai untuk mendapatkan kesimpulan budaya risiko organisasi. Berikut merupakan matriks parameter yang mengelaborasi aspek-aspek yang akan dinilai:

Tabel 3.1

Parameter dan Kriteria Penilaian Aspek Budaya Risiko

No	Parameter	No	Kriteria
TEMA : 1 - Tone at the Top			
Aspek : 1.1 - Risk Leadership			
1.1.1.1	Terdapat 'Tone at the Top' (keteladanan pimpinan) yang spesifik dari manajemen senior mengenai pentingnya manajemen risiko	1.1.1.1.1	Terdapat tone at the top (keteladanan pimpinan) mengenai manajemen risiko
		1.1.1.1.2	Tone at the top secara spesifik dituangkan ke dalam pedoman manajemen risiko
		1.1.1.1.3	<i>Risk Appetite Statement</i> dan <i>Risk Tolerance Statement</i> yang dituangkan dalam dokumen
1.1.1.2	Tone at the Top' mengenai manajemen risiko telah dikomunikasikan ke seluruh pegawai	1.1.1.2.1	Tone at the top tentang manajemen risiko telah dikomunikasikan ke seluruh pegawai
		1.1.1.2.2	Tone at the top tentang manajemen risiko telah dipahami oleh seluruh pegawai
1.1.2.1	Arahan, tentang bagaimana manajemen risiko dapat berkontribusi kepada tujuan organisasi, telah diberikan	1.1.2.1.1	Rencana strategis dan rencana kerja organisasi telah menyajikan analisis risiko
1.1.3.1	Pimpinan merupakan teladan dalam mengelola risiko	1.1.3.1.1	Pimpinan selalu mengedepankan manajemen risiko dalam rapat-rapat penting dan kegiatan operasional sehari-hari
		1.1.3.1.2	Pimpinan selalu melibatkan Unit/Fungsi Risiko dalam setiap rapat-rapat strategis organisasi
1.1.4.1	Komitmen manajemen senior konsisten, dapat dicapai, dan berkelanjutan dari waktu ke waktu	1.1.4.1.1	Manajemen senior (Eselon II) selalu berperan aktif dalam pengelolaan risiko
		1.1.4.1.2	Laporan manajemen risiko unit kerja selalu disampaikan tepat waktu
		1.1.4.1.3	Pimpinan telah melakukan pemantauan mengenai tata kelola dan pertanggungjawaban manajemen risiko
TEMA : 1 - Tone at the Top			
ASPEK : 1.2 - Dealing with Bad News			

1.2.1.1	Pimpinan dan manajemen senior mendorong penyampaian informasi risiko dan 'Berita Buruk' untuk dikomunikasikan secara proaktif dan cepat ke mereka	1.2.1.1.1	Terdapat pedoman penyampaian informasi Manajemen merespon positif untuk setiap pengungkapan risikorisiko, 'Berita Buruk', dan masalah ke atasan
1.2.2.1	Pegawai dapat mengungkapkan risiko yang ada kepada atasan dengan bebas	1.2.2.1.1	Manajemen merespon positif untuk setiap pengungkapan risiko
1.2.3.1	Manajemen menghargai setiap pengungkapan risiko dari pegawainya	1.2.3.1.1	Manajemen menghargai setiap pengungkapan risiko
1.2.3.2	Para whistleblower dan pelapor masalah senantiasa diharapkan dan didukung	1.2.3.2.1	Terdapat whistleblower system
		1.2.3.2.2	Terdapat reward bagi whistleblower
TEMA : 2 - Governance			
ASPEK : 2.1 - Accountability and Governance			
2.1.1.1	Akuntabilitas pengelolaan risiko telah ditetapkan, didokumentasikan dan dikomunikasikan secara memadai	2.1.1.1.1	Setiap risiko telah ditentukan penanggung jawabnya dan didokumentasikan
		2.1.1.1.2	Penanggung jawab risiko telah dikomunikasikan dengan memadai
2.1.2.1	Akuntabilitas pengelolaan risiko telah terintegrasi dalam uraian jabatan dan target kinerja manajer	2.1.2.1.1	Uraian jabatan manajer telah mencantumkan akuntabilitas pengelolaan risiko
		2.1.2.1.2	Manajemen risiko telah dijadikan salah satu indikator capaian kinerja manajer
2.1.3.1	Akuntabilitas pengelolaan risiko telah diselaraskan dengan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan penting dan tujuan organisasi	2.1.3.1.1	Akuntabilitas risiko organisasi telah dimasukkan ke dalam Akuntabilitas Kinerja Organisasi
2.1.4.1	Unit/fungsi risiko telah berperan aktif dalam memastikan manajemen risiko dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.	2.1.4.1.1	Unit/fungsi risiko bertanggungjawab penuh untuk memastikan manajemen risiko dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan
2.1.4.2	Terdapat struktur komunikasi dan reviu untuk memastikan keputusan-keputusan terkait risiko telah direviu secara efektif	2.1.4.2.1	Unit/fungsi risiko melakukan evaluasi manajemen risiko secara berkala
		2.1.4.2.2	Hasil evaluasi menunjukkan bahwa manajemen risiko telah dilaksanakan dengan baik (tidak terdapat kelemahan

			yang signifikan)
		2.1.4.2.3	Pedoman/SOP mengenai pengelolaan risiko selalu diperbarui secara berkala sesuai dengan kebutuhan atau perubahan lingkungan strategis organisasi
TEMA : 2 - Governance			
ASPEK : 2.2 - Risk Transparency			
2.2.1.1	Informasi risiko telah transparan dan dikomunikasikan ke pimpinan secara memadai	2.2.1.1.1	Informasi risiko hanya dapat diakses oleh pegawai tertentu
		2.2.1.1.2	Informasi risiko dapat diakses oleh semua pegawai
		2.2.1.1.3	Informasi risiko dikomunikasikan dua arah, dari atasan ke bawahan dan sebaliknya
		2.2.1.1.4	Informasi risiko tersimpan secara terpusat dan dapat diakses oleh semua pegawai secara real time
2.2.2.1	Informasi risiko telah disajikan dalam setiap dokumen penting organisasi	2.2.2.1.1	Pimpinan mendapatkan informasi risiko dari dokumen-dokumen penting organisasi
		2.2.2.1.2	Pimpinan mendapatkan informasi risiko dari unit/fungsi Risiko dan pihak lainnya
		2.2.2.1.3	Pimpinan mendapatkan informasi risiko secara reguler
2.2.3.1	Organisasi secara aktif belajar dari masalah yang terjadi akibat risiko gagal dikelola dengan baik	2.2.3.1.1	Organisasi memiliki sistem yang memastikan bahwa kelemahan yang ditemukan dari hasil evaluasi manajemen risiko ditindaklanjuti
2.2.3.2	Pengambilan risiko yang memadai dan berhasil telah dihargai dan dijadikan contoh ke seluruh organisasi	2.2.3.2.1	Organisasi memiliki sistem yang memastikan bahwa keberhasilan/keunggulan dari hasil evaluasi manajemen risiko dihargai
TEMA : 3 - Competency			
ASPEK : 3.1 - Risk Resources			
3.1.1.1	Unit/fungsi risiko memiliki akses ke pimpinan agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik	3.1.1.1.1	Unit/fungsi risiko memiliki akses langsung ke pimpinan dan independen dari unit kerja utama organisasi lainnya
3.1.1.2	Unit/fungsi risiko memiliki kredibilitas yang memadai	3.1.1.2.1	Pegawai memandang Unit/fungsi risiko sebagai unit/rekan kerja yang kredibel dan dapat diandalkan

		3.1.1.2.2	Unit/fungsi risiko memiliki kewenangan dan kedudukan yang cukup dihargai
3.1.1.3	Unit/fungsi risiko mempunyai sumber daya yang dibutuhkan	3.1.1.3.1	SDM unit/fungsi risiko memiliki keahlian yang memadai dalam menjalankan tugas dan fungsinya
		3.1.1.3.2	Unit/fungsi risiko memiliki jumlah SDM yang memadai
		3.1.1.3.3	Unit/fungsi risiko mendapatkan dukungan anggaran yang memadai dalam melaksanakan aktivitas terkait manajemen risiko
3.1.1.4	Unit/fungsi risiko didorong untuk melakukan diskusi mengenai risiko-risiko penting	3.1.1.4.1	Unit/fungsi risiko selalu dilibatkan dalam setiap rapat-rapat strategis organisasi
3.1.1.5	Unit/fungsi risiko didukung dalam mengkritisi keputusan-keputusan mengenai risiko penting	3.1.1.5.1	Unit/fungsi risiko dapat mengkritisi keputusan-keputusan mengenai risiko penting
TEMA : 3 - Competency			
ASPEK : 3.2 - Risk Skills			
3.2.1.1	Organisasi mendorong dan mengembangkan keahlian risiko	3.2.1.1.1	Organisasi memiliki program pelatihan manajemen risiko
		3.2.1.1.2	Proses pengembangan kapabilitas mempertimbangkan kerangka manajemen risiko organisasi
3.2.2.1	Pimpinan menghargai kompetensi manajemen risiko dan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen kinerja	3.2.2.1.1	Sistem manajemen kinerja telah mengintegrasikan kompetensi manajemen risiko sebagai salah satu komponen penilaian
		3.2.2.1.2	Kompetensi manajemen risiko menjadi persyaratan dasar untuk menduduki jabatan manajemen senior (Eselon II ke atas)
3.2.3.1	Organisasi memiliki program risk agent/champion	3.2.3.1.1	Organisasi memiliki program risk agent/champion
3.2.4.1	Pengendalian internal telah didasarkan pada kesadaran risiko yang tinggi di organisasi	3.2.4.1.1	Manajemen risiko menjadi bagian terintegrasi dalam pengendalian internal organisasi
TEMA : 4 - Decision Making			
ASPEK : 4.1 - Informed Risk Decisions			
4.1.1.1	Informasi mengenai risiko dapat dilihat oleh pengambil keputusan secara tepat waktu	4.1.1.1.1	Pimpinan mendapatkan informasi risiko secara tepat waktu

4.1.2.1	Para manajer dan pegawai yang mengelola risiko dapat memahami risk appetite dan risk tolerance yang telah ditentukan oleh pimpinan	4.1.2.1.1	Para manajer dan pegawai yang mengelola risiko dapat memahami risk appetite dan risk tolerance yang telah ditentukan oleh pimpinan
4.1.3.1	Penyusunan rencana strategis/kerja organisasi telah menggunakan analisis risiko	4.1.3.1.1	Rencana strategis dan rencana kerja organisasi telah menyajikan analisis risiko
		4.1.3.1.2	Rencana strategis dan rencana kerja organisasi telah menyajikan praktik akuntansi berbasis risiko
		4.1.3.1.3	Terdapat pengumpulan data risiko yang komprehensif untuk mendukung pemantauan berkelanjutan dan pembelajaran dari outcomes (termasuk data risk events, near misses, loss events)
4.1.3.2	Analisis risiko telah dilakukan dalam setiap pengambilan keputusan penting	4.1.3.2.1	Analisis risiko dalam pengambilan keputusan penting dilakukan sesuai prosedur dan terdokumentasi
TEMA : 4 - Decision Making			
ASPEK : 4.2 - Rewarding Appropriate Risk Taking			
4.2.1.1	Perilaku pengelolaan risiko yang baik telah dihargai dan dilestarikan	4.2.1.1.1	Terdapat mekanisme penghargaan bagi individu dan unit kerja yang telah mengelola risiko dengan baik
4.2.2.1	Keberhasilan mengambil risiko telah dihargai dan didorong. Sebaliknya, kegagalan mengambil risiko telah dikritisi dan diberi sanksi.	4.2.2.1.1	Terdapat unsur penilaian atas manajemen risiko dalam Sistem Manajemen Kinerja
		4.2.2.1.2	Terdapat penghargaan atas pengambilan risiko yang memadai (appropriate risk taking) dan kritik/sanksi atas pengambilan risiko yang tidak memadai (terlalu berisiko/terlalu pasif - overly risk seeking/ overly risk averting)
4.2.3.1	Kompetensi pengelolaan risiko secara khusus telah dimasukkan ke dalam persyaratan seleksi dan pengembangan manajer	4.2.3.1.1	Kompetensi manajemen risiko telah dimasukkan ke dalam persyaratan seleksi dan pengembangan manajer

C. INTERPRETASI HASIL PENILAIAN

Terdapat 8 (delapan) aspek yang akan menjadi area penilaian level budaya risiko yaitu: *Risk Leadership*, *Dealing with Bad News*, *Accountability and Governance*, *Risk Transparency*, *Risk Resources*, *Risk Skills*, *Informed Decision Making* dan *Rewarding Appropriate Risk Taking*. Untuk masing-masing aspek penilaian tersebut, terdapat Parameter dan Kriteria yang harus dipenuhi dan diuji melalui audit, survei, dan/atau wawancara yang didesain untuk mengungkap keberadaan infrastruktur dan efektivitas *soft control* terkait.

Selanjutnya, level budaya risiko dinilai berdasarkan Tabel Parameter Pengukuran Level Budaya Risiko yang disajikan pada Lampiran 1. Evaluator budaya risiko harus menilai pemenuhan setiap 'Kriteria' yang merupakan rincian dari 'Parameter'. Jika Kriteria tidak dapat dipenuhi, maka diberi nilai 'T' (Tidak). Namun jika Kriteria dipenuhi, maka diberi nilai 'Y' (Ya).

Posisi 'Y' pada Tabel Lampiran 1 menunjukkan level budaya risiko untuk setiap Kriteria. Sebagai contoh, 'Y' untuk Kriteria 1.1.1.1.3 dan 1.1.4.1.1, masing-masing ada di posisi '*Green*' dan '*Blue*'. Hal ini berarti jika Kriteria tersebut dapat dipenuhi, maka level budaya risiko untuk Kriteria 1.1.1.1.3 dan 1.1.4.1.1, masing-masing adalah '*Green*' dan '*Blue*'. Jika tidak dapat dipenuhi, maka level budaya risiko kedua Kriteria tersebut tetap '*Red*'.

Interpretasi hasil metode audit untuk masing-masing Kriteria dilakukan berdasarkan keberadaan dan kualitas bukti yang diperoleh. Sedangkan interpretasi hasil metode survei/wawancara dilakukan berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan survei/wawancara. Untuk mendapatkan simpulan 'Ya' pada masing-masing pertanyaan survei/wawancara, minimal 75% responden harus menjawab 'Ya' pada pertanyaan terkait. Untuk pertanyaan yang memperoleh jawaban 'Ya' kurang dari 75% responden, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut memperoleh jawaban 'Tidak'. Kuesioner untuk survei minimal mencakup pertanyaan pada Lampiran 4.

Penilaian level budaya risiko di setiap 'Aspek' kemudian direkapitulasikan ke dalam Lampiran 2. Ketentuan penilaian level tingkat 'Aspek' adalah sebagai berikut:

1. Level "Yellow", "Green" dan "Blue" didapatkan hanya jika semua Kriteria di tingkat Aspek telah dipenuhi (rujuk kembali Lampiran 1). Sebagai contoh, level "Yellow" pada Aspek 1.1 *Risk Leadership*, membutuhkan pemenuhan seluruh 3 Kriteria (1.1.1.1.1, 1.1.1.1.2, dan 1.1.1.2.1). Akan tetapi jika hanya 2 Kriteria yang dipenuhi, maka level Aspek 1.1 masih tetap "Red".
2. Dalam setiap aspek, evaluator memberikan nilai yang dapat memperlihatkan kualitas per level. Panduannya adalah "Red" bernilai 1-2, "Yellow" bernilai 3-5, "Green" bernilai 6-8, dan "Blue" bernilai 9-10.
3. Nilai level budaya setiap aspek kemudian dikalikan dengan bobotnya. Aspek *Risk Leadership* dan *Informed Risk Decisions* memiliki bobot masing-masing 2. Sedangkan enam aspek lainnya memiliki bobot masing-masing 1.

Pada Lampiran 2, simpulan hasil interpretasi masing-masing Aspek dikategorikan dalam empat tingkatan, yaitu "Red", "Yellow", "Green", dan "Blue". "Red" mengindikasikan area yang memerlukan perhatian khusus di mana budaya risiko belum berkembang dengan baik, "Yellow" menunjukkan area yang masih lemah dan perlu penguatan, "Green" menggambarkan budaya risiko yang sudah baik, dan "Blue" mencerminkan praktik budaya risiko yang unggul. Setiap tingkatan memiliki karakteristik umum masing-masing yang dapat secara nyata membedakan satu tingkat dari lainnya sebagaimana dijelaskan pada Lampiran 3 Matriks Level Budaya Risiko.

REFERENSI

- Banks, E. (2012). *Risk Culture: A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Comcover. (2016). Comcover Information Sheet: Developing a Positive Risk Culture. Canberra, Australian Capital Territory, Australia. Dipetik Mei 10, 2019, dari Department of Finance - Australian Government: <https://www.finance.gov.au/comcover/risk-services/risk-resources/>
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. Collins.
- Hillson, D. (2013). The A-B-C of Risk Culture: How to be Risk-Mature. *PMI Global Congress Proceedings*. New Orleans.
- IRM. (2012). *Risk Culture - Resources for Practitioners*. London: The Institute of Risk Management.
- Lewis, H., & Corrigan, J. (2013, August 27). Enterprise Risk Culture: From Elusive Phenomenon to Pragmatic Solutions. Sydney: Systemi Consult, Milliman.
- Power, M., & McCarty, L. (2000). Risk-cost Trade-offs in Environmental Risk Management Decision-Making. *Environmental Science & Policy*, 3(1), 31-38. doi:10.1016/s1462-9011(99)00047-7

DIREKTUR UTAMA
PERUMDA TIRTA MUSI PALEMBANG



ANDY WIJAYA ADANI