



**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX**  
**SURAT KEPUTUSAN DIREKSI**  
**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX**  
**Nomor : SKU/001 /9.1SM/2022**

**tentang**

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**  
**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX**

**Direksi PT Perkebunan Nusantara IX,**

Menimbang

- : a. Dalam rangka mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor :PER-MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara;
- b. Peningkatan kualitas perencanaan, kinerja, efektivitas dan akuntabilitas Organisasi dalam pengelolaan risiko Perusahaan;
- c. bahwa agar penetapan pedoman manajemen risiko tersebut mempunyai kekuatan hukum, perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi;

Mengingat

- : 1. Undang- undang No. 40 Tahun 2007, tentang Perseroan Terbatas;
2. Peraturan Pemerintah RI Nomor 72 Tahun 2014 tgl. 17 September 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III;
3. Peraturan Pemerintah nomor 45 tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor : 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara
4. Akte Notaris Nanda Fauz Iwan, SH, Mk.n Nomor: 19 tanggal 25 Juli 2019 tentang Perubahan Jenis Saham dan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas PT Perkebunan Nusantara IX yang telah disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM Nomor AHU-0056859.AH.01.02 tanggal 23 Agustus 2019;
5. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III selaku Para Pemegang Saham PT Perkebunan Nusantara IX Nomor SK- 159/MBU/05/2020 dan Nomor : DSDM/SKPTS/R/68/2020 tentang Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota- Anggota Direksi PT Perkebunan Nusantara IX;
6. Akta Notaris Ummy Nabawa, SH Nomor : 5 tanggal 25 Juni 2020 tentang Pernyataan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara III selaku para pemegang saham PT Perkebunan Nusantara IX terkait Pemberhentian, Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengalihan Tugas Anggota – Anggota Direksi.

PT Perkebunan Nusantara IX yang telah diterima dan dicatat di dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum dengan Surat Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan PT Perkebunan Nusantara IX Nomor : AHU-AH.01.03.0261561 tanggal 26 Juni 2020;

7. Peraturan Direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Nomor DIR/PER/7/2020 tentang Senior Executive Vice President Pada Anak Perusahaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero);

### **MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : **SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX TENTANG PEMBERLAKUAN PENERAPAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX**
- Pertama : Mencabut Pedoman Umum Manajemen Risiko Nomor : SOP/032/9.0SM/2018 dan dinyatakan tidak berlaku lagi
- Kedua : Menetapkan pemberlakuan dan penerapan Pedoman Manajemen Risiko sebagaimana terlampir dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Surat Keputusan ini dengan ketentuan :
1. Pemberlakuan Pedoman Manajemen Risiko mulai berlaku sejak tanggal disahkannya Pedoman.
  2. Pedoman yang telah disahkan dapat diakses melalui *website* : [www.ptpnix.co.id](http://www.ptpnix.co.id) dan <http://sipp.ptpnix.co.id>
- Ketiga : Surat Keputusan ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan segala sesuatunya akan diubah dan disesuaikan kembali sebagaimana mestinya, apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dan / atau kekurangan dalam Surat Keputusan ini.

Surat Keputusan ini disampaikan untuk diketahui dan dilaksanakan

Ditetapkan di : Semarang  
Pada tanggal : 26 September 2022  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX

Board of Management,   
  
**DODIK RISTIAWAN**  
Direktur

Tindasan:

1. Dewan Komisaris;
2. *Board of Management*;
3. Semua Bagian, Kebun, PM, SBU, PG;
4. Arsip.





# **PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**

## **PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX**

## KOMITMEN DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX

PT Perkebunan Nusantara IX secara konsisten berkomitmen menjadi Perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra dengan menerapkan Sistem Manajemen Risiko. Di dalam mengelola Perusahaan, *Board of Management* dan Dewan Komisaris PT Perkebunan Nusantara IX menetapkan kebijakan sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan manajemen risiko untuk meningkatkan kualitas, efektivitas dan akuntabilitas perencanaan dan pengukuran kinerja dalam mencapai sasaran Perusahaan.
  2. Menjamin penyediaan sumberdaya dan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia Perusahaan melalui pendidikan, pelatihan, sosialisasi, dan komunikasi secara konsisten sehingga tercipta budaya sadar risiko
  3. Menerapkan manajemen risiko secara terintegrasi dan berkesinambungan di seluruh aktivitas bisnis Perusahaan dan pengambilan keputusan. guna menjamin tercapainya sasaran perusahaan.
  4. Menetapkan pemilik dan pengelola risiko secara tepat berdasarkan prinsip *three lines of defense* untuk mencegah terjadinya *conflict of interest* serta pemberlakuan pedoman umum & prosedur penerapan manajemen risiko.
  5. Melakukan konsultasi dan komunikasi secara berkala, terbuka dan efektif terkait manajemen risiko baik di dalam Perusahaan maupun dengan seluruh pemangku kepentingan.
  6. Mengukur dan menilai tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dengan *key performance indicator individu* dan korporasi.
  7. Meninjau, mengevaluasi, menilai serta melaporkan penerapan manajemen risiko secara periodik.
- Komitmen dan kebijakan ini ditinjau secara berkala serta dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan pihak berkepentingan yang terkait dengan aktivitas operasional Perusahaan.

Semarang, 26 September 2022

  
**DEWAN KOMISARIS,**  
**M. SYARKAWI RAUF**  
Komisaris Utama

  
**BOARD OF MANAGEMENT,**  
**DODIK RISTIAWAN**  
Direktur

  
**WARSITO ELLWEIN**  
Komisaris Independen

  
**BUDIYONO**  
SEVP Operation

  
**WISNU BUDI PRASOJO**  
Komisaris Independen





  
**AFFAN SAFIQ**  
SEVP Business Support

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



## DAFTAR ISI

KOMITMEN DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO .....	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB I PENDAHULUAN.....	3
1. Latar Belakang.....	3
2. Ruang Lingkup, Maksud & Tujuan .....	5
3. Peraturan & Pedoman Terkait Penerapan Manajemen Risiko .....	5
4. Istilah & Definisi .....	6
BAB II PRINSIP MANAJEMEN RISIKO .....	10
BAB III KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO.....	11
1. Kepemimpinan & Komitmen.....	11
2. Integrasi.....	11
3. Desain.....	12
3.1. Memahami Organisasi & Konteksnya.....	12
3.2. Penegasan Komitmen Manajemen Risiko.....	13
3.3. Penetapan Peran, Kewenangan, Tanggung Jawab, dan Akuntabilitas Manajemen Risiko .....	13
3.4. Alokasi Sumber Daya .....	20
3.5. Penyiapan Komunikasi dan Konsultasi .....	21
4. Implementasi .....	21
5. Evaluasi .....	22
6. Perbaikan .....	22
BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO.....	23
1. Penetapan Ruang Lingkup, Sasaran, dan Konteks Risiko .....	23
1.1. Penetapan Ruang Lingkup.....	23
1.2. Penetapan Sasaran .....	23
1.3. Penetapan Konteks .....	23
2. Penetapan Kriteria Risiko.....	23
2.1. Kriteria Analisis Risiko .....	24
2.2. Kriteria Evaluasi Risiko .....	25
3. Asesmen risiko (Penilaian Risiko).....	27
3.1. Identifikasi Risiko .....	27
3.2. Analisa Risiko.....	27
3.3. Evaluasi Risiko .....	28
4. Perlakuan risiko .....	28
4.1. Pemilihan opsi perlakuan.....	29
4.2. Perlakukan risiko .....	29
5. Pemantauan dan Tinjauan.....	29
6. Pencatatan dan Pelaporan .....	31
7. Komunikasi dan Konsultasi .....	32

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

## BAB I PENDAHULUAN

## 1. Latar Belakang


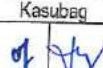


PT Perkebunan Nusantara IX dalam menjalankan aktivitasnya senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang berkaitan erat dengan upaya menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*pemangku kepentingan*). Seiring cepatnya perkembangan lingkungan bisnis, baik eksternal maupun internal, risiko bisnis menjadi semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian yang dapat memberikan pengaruh positif dan negatif. Kondisi ini tentunya memerlukan suatu strategi dan perangkat yang memadai dalam mengelola risiko-risiko yang timbul. Sehingga sudah menjadi hal mendesak bagi Perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko, karena dengan menerapkan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi, Perusahaan akan mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis, serta sejalan dengan tujuan organisasi untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang efektif.

Sejalan dengan kondisi di atas, Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah menerbitkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011, tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Dalam keputusan tersebut telah diatur mengenai kewajiban bagi BUMN untuk melakukan pengelolaan risiko. Adapun alasan mengapa manajemen risiko yang berbasis *governance* menjadi sangat diperlukan adalah :

- 1.1. Manajemen risiko berperan memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran keberhasilan usaha;
- 1.2. Manajemen risiko yang baik memerlukan prinsip-prinsip tata kelola seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan independensi;
- 1.3. Manajemen risiko tidak dapat dipisahkan dari kegiatan utama ataupun proses lain dalam organisasi.

PT Perkebunan Nusantara IX, sebagai suatu Badan Usaha Milik Negara, dalam menjalankan aktivitasnya juga dihadapkan pada risiko bisnis yang bersumber dari perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Dalam rangka melaksanakan kegiatannya untuk mengendalikan potensi terjadinya risiko yang akan berdampak pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, PT Perkebunan Nusantara IX membutuhkan pedoman penerapan manajemen risiko yang sistematis, terdokumentasi dan terintegrasi untuk meningkatkan nilai tambah dan pencapaian target, baik untuk risiko yang bersifat strategis maupun operasional, di seluruh aktivitas dan unit kerja dalam perusahaan.

Penerapan manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX dilandasi oleh kebijakan risiko yang mengikat kepada setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya guna merealisasikan

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



harapan pemangku kepentingan. *Board of Management* menetapkan kebijakan risiko sebagai komponen yang tak terpisahkan dari kebijakan perusahaan, agar prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dapat dipenuhi. Risiko di PT Perkebunan Nusantara IX didefinisikan sebagai sesuatu hal yang berpeluang terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Penerapan manajemen risiko yang tidak terarah akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber daya serta tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memutuskan untuk menyusun suatu Pedoman Umum Penerapan Sistem Manajemen Risiko bagi perusahaan yang dapat digunakan oleh seluruh pegawai dalam melaksanakan manajemen risiko.

Pada akhir tahun 2019 PTPN IX mengadopsi Sistem Manajemen Risiko dari Standar SNI ISO 31000:2009 menjadi SNI ISO 31000:2018, *Risk Management–Guidelines*. Standar SNI ISO 31000:2018 adalah panduan penerapan manajemen risiko yang terdiri atas tiga komponen, yaitu:

a. Prinsip manajemen risiko (*principle*)

Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko yang memberikan panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien sebagai pondasi pengelolaan dalam menentukan kerangka kerja dan proses;

b. Kerangka kerja (*framework*) manajemen risiko

Kerangka kerja manajemen risiko adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko menjadi kegiatan dan fungsi yang signifikan, dengan mendapat dukungan dari pemangku kepentingan khususnya *Board of Management*;

c. Proses (*process*) manajemen risiko

Proses manajemen risiko adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait dengan melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur dan praktik pada aktivitas manajemen risiko.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

## 2. Ruang Lingkup, Maksud & Tujuan

### 2.1. Ruang Lingkup

Penerapan manajemen risiko perusahaan dilaksanakan pada seluruh proses bisnis dan fungsi organisasi yang ada di PT Perkebunan Nusantara IX.

### 2.2. Maksud





Pedoman manajemen risiko ini dimaksudkan sebagai panduan dalam pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan PT Perkebunan Nusantara IX.

### 2.3. Tujuan

- a. Mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sesuai Peraturan Menteri BUMN No.PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus Tahun 2011 Pasal: 25 tentang manajemen risiko.
- b. Meningkatkan kualitas perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi; yaitu dengan cara memberikan dasar penyusunan rencana strategis sebagai hasil dari pertimbangan yang terstruktur terhadap risiko kunci.
- c. Meningkatkan akuntabilitas organisasi; dengan mengubah pandangan terhadap risiko menjadi lebih terbuka. Perubahan pandangan ini memungkinkan organisasi belajar dari kesalahan masa lalu untuk terus memperbaiki kinerjanya.
- d. Meningkatkan mutu informasi untuk pengambilan keputusan; dengan meningkatkan fokus dalam melaksanakan kebijakan-kebijakannya sehingga dapat meminimalkan 'gangguan-gangguan' yang tidak dikehendaki.
- e. Meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan; dengan mencapai kesinambungan pemberian pelayanan kepada pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan kualitas dan nilai organisasi.

## 3. Peraturan & Pedoman Terkait Penerapan Manajemen Risiko

- 3.1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- 3.2. Undang-Undang No.19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
- 3.3. Undang-Undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
- 3.4. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara.
- 3.5. Anggaran dasar PT Perkebunan Nusantara IX
- 3.6. Pedoman Internal *Audit Charter*
- 3.7. Manual Board of Management & Dewan Komisaris

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			







- 3.8. Pedoman Sistem Manajemen PT Perkebunan Nusantara IX
- 3.9. Pedoman Tata Kelola Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IX
- 3.10. Pedoman Etika Bisnis dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*) PT Perkebunan Nusantara IX
- 3.11. Pedoman Benturan Kepentingan (*Conflic of Interest*) PT Perkebunan Nusantara IX

#### 4. Istilah & Definisi

Berikut beberapa istilah dan definisi yang berhubungan dengan penerapan manajemen risiko antara lain, yaitu:

- Assesment* risiko : keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko
- Board of Management* (BoM) : Organ perusahaan yang memiliki tugas dan tanggungjawab dalam pengelolaan proses bisnis perusahaan dengan penetapan nomenklatur di Perusahaan terdiri dari Direktur dan *Senior Executive Vice President* (SEVP).
- Dewan Komisaris : Organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/ atau khusus serta memberikan masukan kepada *Board of Management* sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Perusahaan
- Good Corporate Governance* : atau biasa dikenal dengan GCG adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang menjelaskan struktur dan proses yang digunakan oleh organ Perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka waktu panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan lainnya;
- ISO : singkatan dari *International Organization for Standardization* adalah penetap standar internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standardisasi nasional setiap Negara;
- Impact* : atau dampak adalah akibat yang ditimbulkan dari suatu kejadian risiko;
- Kerangka kerja manajemen risiko : pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

- Kebijakan manajemen risiko : suatu pernyataan *Board of Management* dan Dewan Komisaris terkait dengan arah dan tujuan penerapan manajemen risiko;
- Komite Manajemen Risiko : Komite yang dibentuk Dewan Komisaris untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pengawasan dan pemantauan pelaksanaan penerapan manajemen risiko serta menilai efektivitas manajemen risiko termasuk menilai toleransi risiko yang dapat diambil Perusahaan.
- Kriteria risiko : kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi;
- Likelihood* : atau kemungkinan adalah peluang terjadinya suatu risiko, dimana di PTPN IX *likelihood* disajikan secara kuantitatif;
- Manajemen risiko : suatu upaya atau kegiatan organisasi yang terarah dan terkoordinasi terkait dengan pengelolaan risiko;
- Organ Perusahaan : Rapat Umum Pemegang saham, Dewan Komisaris dan *Board of Management*;
- Perusahaan : PT Perkebunan Nusantara IX atau disingkat PTPN IX
- Perlakuan risiko : proses untuk mengubah risiko (catatan) upaya perlakuan risiko dilakukan melalui cara mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau/dan mengurangi dampak risiko);
- Pemantauan (monitoring) : suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi, melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko;
- Pemangku Jabatan Puncak : Pejabat Struktural yang berada pada 1 level dibawah BoM.
- Peristiwa : suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu;
- Prinsip Manajemen Risiko : Merupakan landasan untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika akan menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>



- Proses manajemen risiko : aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait;
- Profil risiko : gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko (catatan : kelompok risiko ini dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi, hanya sebagian dari organisasi, atau dari suatu proyek/proses);
- Project Management : Disingkat PM adalah unit kerja internal yang dibentuk khusus oleh Perusahaan dengan batasan waktu aktif yang ditentukan
- Risiko tersisa : risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko;
- Risk Officer* : Asisten Kepala/ Kasubag/Co.Project Management atau karyawan unit kerja yang ditunjuk menjadi fasilitator dalam penerapan manajemen risiko pada unit kerja tersebut.
- Risk Assurance* : Pemangku Jabatan Puncak Unit kerja/ Bagian dengan tanggung jawab memastikan pengelolaan risiko di unit kerja/ bagian telah dilaksanakan
- Risiko : adalah suatu peristiwa yang tidak diharapkan, berpeluang dan berdampak pada pencapaian suatu sasaran;
- Risk Owner* : atau pemilik risiko adalah personal atau entitas yang diberikan otoritas mengelola risiko tertentu dan bertanggung jawab terhadapnya;
- Risk Appetite* : Jenis atau jumlah (nilai absolut) dari risiko yang siap diambil organisasi dalam proses pencapaian sasarannya;
- Risk Tolerance* : kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung suatu risiko tertentu setelah perlakuan risiko dalam rangka mencapai sasarannya.;
- Pemangku kepentingan* : Pihak-pihak yang memiliki kepentingan di Perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, meliputi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, *Board of Management*, Pemerintah dan pihak lain yang berkepentingan;
- Sasaran : merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan, yang dirumuskan secara spesifik dan terukur untuk dapat dicapai dalam kurun waktu lebih pendek dari tujuan

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

- SBU* : atau *Strategic Business Unit* yang dibentuk oleh Perusahaan untuk mendukung kinerja *core business*
- Unit Kerja* : Satuan perusahaan yang terdiri dari unit kerja kebun, unit kerja Pabrik Gula, SBU, PM, dan Bagian Kantor Direksi





9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>



## BAB II PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX mempedomani prinsip sebagai berikut :

1. Terintegrasi (*Integrated*)  
Manajemen risiko adalah bagian yang tak terpisahkan dari semua proses organisasi, serta menjadi bagian dari tanggung jawab manajemen, baik itu dalam proses perencanaan strategis, perencanaan operasional, proyek, perencanaan anggaran, proses internal audit dan juga proses manajemen perubahan;
2. Terstruktur dan komprehensif (*Structured and comprehensive*)  
Manajemen risiko adalah pendekatan yang terstruktur dan komprehensif, konsisten, handal dan dapat dibandingkan antara satu dengan yang lainnya serta membuat proses manajemen risiko menjadi lebih efektif dan efisien;
3. Disesuaikan (*Customized*)  
Manajemen risiko diselaraskan dengan profil risiko organisasi dan konteks organisasi Perusahaan, baik konteks internal maupun konteks eksternalnya dan juga disesuaikan dengan para *risk owner* terkait;
4. Inklusif (*Inclusive*)  
Manajemen risiko selalu relevan dan "*up-to-date*" dengan melibatkan seluruh para pemangku kepentingan dalam penentuan kriteria risiko;
5. Dinamis (*Dynamic*)  
Manajemen risiko selalu beradaptasi dengan perubahan dan kebutuhan organisasi.
6. Informasi Terbaik yang Tersedia (*Best available information*)  
Manajemen risiko menggunakan input dalam proses pengelolaan risiko yang didasarkan pada data historis, pengalaman, umpan balik dari pemangku kepentingan.
7. Faktor Manusia dan Budaya (*Human and Cultural Factors*)  
Manajemen risiko mempertimbangkan kapasitas, persepsi, dan kepentingan dari orang-orang baik internal organisasi maupun eksternal organisasi yang memungkinkan dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.
8. Perbaikan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)  
Manajemen risiko selalu menerapkan prinsip perbaikan berkesinambungan dalam mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko mereka, sejalan dengan kebutuhan Perusahaan.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

### BAB III KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Kerangka kerja manajemen risiko bertujuan untuk membantu Perusahaan mengintegrasikan manajemen risiko dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Tingkat efektivitas integrasi manajemen risiko membutuhkan dukungan pemangku kepentingan. Kerangka kerja manajemen risiko dapat mengalami perubahan sejalan dengan perubahan organisasi.

Adapun penjelasan kerangka kerja manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX sebagai berikut:




#### 1. Kepemimpinan & Komitmen

Penerapan manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan memerlukan komitmen dan dukungan yang terus menerus dari *Board of Management* dan Organ Perusahaan lainnya. *Board of Management* dan Dewan Komisaris menyatakan sikap sebagai arah perusahaan terhadap manajemen risiko dengan:

- 1.1. Menerbitkan kebijakan beserta produk turunan lainnya termasuk rencana kerja untuk pengembangan manajemen risiko;
- 1.2. Memahami bahwa risiko merupakan hal yang harus dihadapi dalam rangka perusahaan mencapai tujuan dan targetnya;
- 1.3. Menentukan dan memastikan adanya kejelasan wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas pada setiap level jabatan di perusahaan.
- 1.4. Melakukan penyesuaian dan implementasi keseluruhan komponen dari kerangka kerja;
- 1.5. Memastikan teralokasinya sumber daya yang dibutuhkan untuk mengelola risiko dan pengembangannya;
- 1.6. Memastikan bahwa risiko yang ada telah sesuai dengan konteks dari tujuan perusahaan;
- 1.7. Memastikan bahwa risiko sudah dipertimbangkan secara cukup dalam merumuskan tujuan dan target perusahaan;
- 1.8. Memastikan bahwa ada sistem yang tersedia telah beroperasi dalam rangka mengelola risiko yang ada;
- 1.9. Memastikan bahwa setiap informasi terkait dengan risiko dan pengelolaannya secara tepat terkomunikasikan ke pihak terkait.

#### 2. Integrasi

Integrasi adalah proses dan upaya dalam memastikan bahwa manajemen risiko menjadi proses yang tidak terpisahkan dari seluruh proses bisnis yang ada di dalam perusahaan. Sebagai pemenuhan integrasi manajemen risiko, PT Perkebunan Nusantara IX telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



- 2.1. Mengintegrasikan proses manajemen risiko kedalam perusahaan adalah proses yang dinamis dan berkesinambungan serta disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya perusahaan.
  - 2.2. Mengimplementasikan manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan perusahaan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan sasaran serta kegiatan operasional.
  - 2.3. Mengelola risiko di setiap bagian struktur perusahaan dan setiap insan perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola risiko.
  - 2.4. Menentukan akuntabilitas dan peran atas pengawasan Manajemen Risiko
3. **Desain**

Penyusunan desain manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX melalui tahapan sebagai berikut:

3.1. **Memahami Organisasi & Konteksnya**

Didalam menyusun kerangka kerja manajemen risiko, perusahaan telah mempertimbangkan konteks-konteks yang mempengaruhi eksistensi perusahaan baik dari konteks eksternal maupun konteks internal dengan rincian:

Konteks eksternal	Konteks internal
1) Faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, lingkungan baik internasional, nasional, regional maupun lokal	1) Visi, misi, dan tata nilai
2) Trend utama yang mempengaruhi sasaran perusahaan	2) Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas
3) Hubungan, persepsi, nilai kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal	3) Strategi, sasaran dan kebijakan
4) Hubungan dan komitmen kontraktual	4) Budaya organisasi
5) Kompleksitas dan dependensi jaringan	5) Standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh Organisasi
	6) Kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan
	7) Data, sistem informasi, dan aliran informasi
	8) Hubungan dengan pemangku kepentingan internal dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai pemangku kepentingan
	9) Hubungan dan komitmen kontraktual
	10) Interdependensi dan interkoneksi

### 3.2. Penegasan Komitmen Manajemen Risiko

*Board of Management* dan Dewan Komisaris PT Perkebunan Nusantara IX berkomitmen dalam pengelolaan manajemen risiko melalui kebijakan yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko yang tidak terbatas pada :

- Tujuan pengelolaan risiko serta kaitannya dengan sasaran dan kebijakan lain
- Penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi
- Kepemimpinan dalam integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas bisnis dan pengambilan keputusan
- Kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas
- Penyediaan sumber daya yang diperlukan
- Cara penanganan konflik kepentingan
- Pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi
- Tinjauan dan peningkatan

### 3.3. Penetapan Peran, Kewenangan, Tanggung Jawab, dan Akuntabilitas Manajemen Risiko

*Board of Management* dan Dewan Komisaris memastikan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pengelolaan telah ditetapkan.

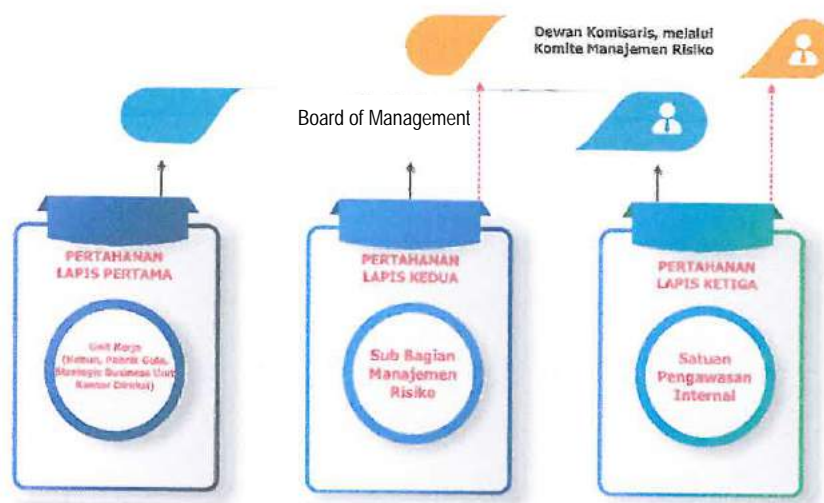
Struktur tata kelola manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX menggunakan konsep tiga lini pertahanan (*three lines of defense*), yang terdiri dari :

- Pemilik Risiko ( unit kerja Kebun, Pabrik Gula, *Strategic Business Unit*, *Project Management*, dan Bagian ) sebagai lini pertahanan pertama yang bertanggung jawab langsung kepada *Board of Management*;
- Sub Bagian Manajemen Risiko sebagai lini kedua bertanggung jawab langsung kepada *Board of Management* dan Komite Manajemen Risiko;
- Satuan Pengawasan Internal sebagai lini pertahanan ketiga bertanggung jawab langsung kepada *Board of Management* dan Komite Audit. Kecuali auditor eksternal bertanggung jawab kepada *Board of Management*.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



Struktur tata kelola manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX dapat dilihat pada gambar berikut:



Adapun tanggungjawab masing-masing organ pada struktur dimaksud adalah:

- 1) Dewan Komisaris bertanggung jawab :
  - a) Mengevaluasi kebijakan manajemen risiko sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun.
  - b) Mengevaluasi pertanggungjawaban *Board of Management* atas pelaksanaan pengelolaan risiko yang dilaksanakan setiap triwulan.
  - c) Mengevaluasi setiap risiko yang melekat pada permohonan/usulan *Board of Management* yang berkaitan dengan aktivitas Perusahaan yang melampaui kewenangan *Board of Management*
  - d) Membentuk Komite Manajemen Risiko untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan pengawasan penerapan manajemen risiko Perusahaan oleh *Board of Management*.

2) *Board of Management*

*Board of Management* dalam hal ini adalah *Board of Management* PT Perkebunan Nusantara terdiri dari Direktur dan *Senior Executive Vice President* (SEVP). Dalam hal pengelolaan risiko bertanggungjawab :

- a) Menetapkan kebijakan, pedoman, prosedur, instruksi kerja serta formulir yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen risiko secara tertulis, termasuk penetapan persetujuan Kriteria Risiko.
- b) Bertanggung jawab atas implementasi kebijakan pengelolaan risiko di PTPN IX.





9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag

- c) Menjamin alokasi sumberdaya perusahaan termasuk peningkatan kompetensi SDM sesuai kebutuhan penerapan manajemen risiko
- d) Memberikan mandat dan komitmen untuk pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan.
- e) Melakukan evaluasi terhadap perkembangan profil risiko dan melaporkan kepada Dewan komisaris dan Pemegang Saham.
- f) Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur sistem pengelolaan risiko berupa penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance* level korporat dalam bentuk pernyataan umum, mengenai seberapa besar organisasi hendak mengambil risiko dan seberapa besar tingkat varian yang dapat ditoleransi dari sasaran yang ditetapkan.

### 3) Komite Audit

Mengacu pada Piagam Komite Audit, Komite audit bertanggung jawab :

- a) Membantu Dewan Komisaris untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan auditor internal.
- b) Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor internal maupun auditor eksternal, serta mengawasi pelaksanaan tindak lanjut oleh *Board of Management* atas temuan auditor internal dan auditor eksternal.
- c) Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya.
- d) Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang telah dikeluarkan Perusahaan.
- e) Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris serta tugas-tugas Dewan Komisaris lainnya.
- f) Memastikan laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum.
- g) Melakukan penelaahan atas ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan Perusahaan dan kepatuhan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat Perusahaan dengan pihak ketiga.
- h) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai penunjukan auditor eksternal yang didasarkan pada independensi, ruang lingkup penugasan, dan imbalan jasa.
- i) Melakukan penelaahan atas saran, permasalahan atau keluhan stakeholders yang disampaikan langsung kepada Dewan Komisaris.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			




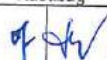


- j) Melaksanakan tugas-tugas pengawasan lain sesuai permintaan Dewan Komisaris
- 4) Komite Manajemen Risiko

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-10/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN, tugas Komite Manajemen Risiko adalah :

- a) Mendapatkan pemahaman atas manajemen risiko Perusahaan yang mencakup berbagai risiko yang dihadapi Perusahaan, strategi, sistem dan kebijakan manajemen risiko Perusahaan, pengendalian intern Perusahaan, termasuk kebijakan, metodologi dan infrastruktur.
- b) Melakukan evaluasi terhadap berbagai model pengukuran risiko yang digunakan Perusahaan dan memberikan rekomendasi penyempurnaan lebih lanjut.
- c) Memantau kesesuaian berbagai kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Perusahaan.
- d) Memantau berbagai potensi risiko yang dihadapi Perusahaan.
- e) Mengevaluasi berbagai kebijakan manajemen risiko Perusahaan.
- f) Melakukan koordinasi implementasi dan pengawasan keberadaan dan tingkat efektivitas masing-masing komponen dari manajemen risiko Perusahaan
- g) Mengukur efektivitas masing-masing komponen manajemen risiko yang telah diterapkan di Perusahaan.
- h) Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut, dan memberikan rekomendasi terkait hal tersebut kepada Dewan Komisaris
- i) Mengevaluasi berbagai risiko audit (*audit risks*) yang melekat pada setiap program audit perusahaan. Dan memberi rekomendasinya kepada Dewan Komisaris.
- j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

5) Lini Pertama

Dari perspektif lini pertama, struktur manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX terdiri dari 4 level Pemilik Risiko seperti pada gambar dibawah ini :

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



Tanggung jawab masing-masing organ lini pertama adalah sebagai berikut:

a) *Risk Owner*

Perusahaan menunjuk setiap Karyawan Pimpinan di lingkungan perusahaan untuk bertindak selaku *Risk Owner* yang bertanggungjawab mengelola setiap risiko pada unit kerja yang dipimpinnya. Untuk level Pemangku Jabatan Puncak juga bertindak untuk memastikan bahwa pengelolaan risiko di Bagian/ unit kerja telah dilaksanakan.

Adapun tugas *risk owner* adalah :

- Memastikan risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau;
- Menentukan tingkat selera risiko yang tepat;
- Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan rencana tindak pengendalian; dan
- Menyampaikan laporan pengelolaan risiko yang telah disahkan kepada Unit Manajemen Risiko

b) *Risk Assurance*

Bertanggung jawab memastikan pengelolaan risiko di unit kerja/ bagian telah dilaksanakan

c) *Risk Champion/ Risk Officer*

Bertanggung jawab menjalankan fungsi fasilitator/ coach/ koordinator dalam pengelolaan risiko.

d) *Risk Controller*

Bertanggung jawab membantu *risk owner* dalam pengelolaan risiko





9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag



6) Lini Kedua

Sub Bagian Manajemen Risiko yang berperan sebagai lini kedua dalam struktur manajemen risiko di lingkungan bisnis PT Perkebunan Nusantara IX. Adapun tugas Sub Bagian Manajemen Risiko tersebut adalah:

- a) Menyusun program kerja tahunan manajemen risiko (PKMRT)
- b) Menyusun dan mengusulkan draft kebijakan manajemen risiko kepada *Board of Management* dan Dewan Komisaris.
- c) Mengawasi dan mengevaluasi terlaksananya kebijakan manajemen risiko serta melaksanakan kegiatan sosialisasi kebijakan manajemen risiko kepada seluruh pegawai perusahaan.
- d) Merumuskan format dan formula Kriteria Risiko (*likelihood* dan *impact*), *risk appetite*, dan *risk tolerance* Perusahaan dan mengusulkan kepada *Board of Management* dan Dewan Komisaris untuk disahkan dan digunakan sebagai acuan bagi pengukuran nilai risiko oleh *Risk Owner*.
- e) Bertindak sebagai fasilitator dan katalisator bagi penerapan manajemen risiko utamanya dalam kegiatan *risk self – assessment* penyusunan profil risiko dan monitoring mitigasi risiko, baik di tingkat korporat maupun di tingkat unit kerja pengambil risiko.
- f) Menyusun profil risiko korporat berkoordinasi dengan unit kerja dan/ atau bagian terkait, berdasarkan sasaran RKAP/ *Key Performance Indicator* Korporat/ Hasil kompilasi *risk self-assessment* unit.
- g) Menyusun, memelihara, dan memantau perkembangan status risiko korporat sesuai dinamika perubahan database risiko yang dilaporkan *Risk Owner* dan melaporkannya kepada *Board of Management*, Dewan Komisaris dan Pemegang Saham
- h) Memberikan opini/ revidi terhadap kebijakan perusahaan, tindakan korporat (*corporate action*), investasi/ usulan aktivitas usaha yang memerlukan persetujuan *Board of Management*, Komisaris dan/atau Pemegang Saham dari sudut pandang manajemen risiko, untuk keperluan pengambilan keputusan strategis atas dasar kajian risiko dari *business process owner/ risk owner* dengan output berupa dokumen revidi.
- i) Melakukan dokumentasi yang memadai untuk keperluan pengendalian internal pada lini kedua sesuai fungsinya.


9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

- j) Mengembangkan, memelihara, dan mengevaluasi *framework* serta metodologi manajemen risiko dan penerapan manajemen risiko secara berkala serta menyampaikan rekomendasi perubahan kepada *Board of Management*.
- k) Mengevaluasi PKMRT dan aplikasi Sistem Manajemen Risiko melalui pemantauan dan pengkajian (*review*) terhadap laporan pengelolaan risiko oleh para *Risk Owner* serta merekomendasikan langkah-langkah perbaikan sistem kepada *Board of Management*.

7) Lini Ketiga

Satuan Pengawasan Internal (SPI) berperan sebagai lini ketiga dalam tataran struktur manajemen risiko PT Perkebunan Nusantara IX. SPI bertanggung jawab dalam rangka kegiatan pengawasan internal berbasis risiko. Pelaksanaan pengawasan internal berbasis risiko didasarkan pada Pedoman Internal Audit Charter. Adapun tugas auditor adalah:

- a) Menggunakan profil risiko korporat dan profil risiko unit kerja sebagai input dalam penyusunan rencana aktivitas audit berbasis risiko (*risk-based audit planning*), rencana jangka panjang audit, dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
- b) Menyusun rencana kegiatan evaluasi manajemen risiko sebagai bagian dari rencana kerja audit tahunan. Rencana tersebut kemudian diusulkan, dibahas, dan disetujui oleh Direktur.
- c) Melakukan kegiatan evaluasi efektivitas pengelolaan risiko berdasarkan standar profesi audit internal untuk memberikan pendapat mengenai tingkat kecukupan rancangan dan efektivitas penerapan kebijakan manajemen risiko.
- d) Melakukan audit internal berbasis risiko (*risk-based audit*) sesuai rencana kerja audit tahunan untuk aktivitas audit rutin dan audit khusus berdasarkan instruksi Direktur, dan/atau kondisi spesifik yang ditemukan dari hasil evaluasi manajemen risiko.
- e) Melaporkan hasil kegiatan evaluasi manajemen risiko kepada Direktur dengan tembusan kepada Dewan Komisaris (Komite Audit). Output dari evaluasi menjadi salah satu input bagi review manajemen.
- f) Melakukan klarifikasi dengan risk owner, dalam hal Internal Auditor berpendapat bahwa manajemen unit kerja telah mengambil risiko melebihi *risk tolerance* yang ditetapkan *Board of Management* dan Dewan Komisaris.
- g) Mengusulkan dan/ merekomendasikan penambahan potensi risiko yang belum tertuang di laporan profil risiko yang telah disahkan berkoordinasi dengan *risk owner* dan Sub Bagian Manajemen Risiko.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



### 3.4. Alokasi Sumber Daya

Perusahaan mengalokasikan dan menyediakan anggaran manajemen risiko yang digunakan tidak terbatas pada :

- 1) Personil, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;

Penempatan Sumber Daya manusia sesuai dengan kompetensi yang memadai dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan pada tiap tingkatan struktur organisasi

- 2) Proses, metode, dan alat yang dipakai Perusahaan untuk mengelola risiko;

Dalam pengelolaan risiko, Perusahaan telah mempergunakan mekanisme digitalisasi melalui web application SIMAKO yang dikoordinir oleh Holding Perkebunan. Selain itu, sebagai bentuk validasi Perusahaan juga masih mempergunakan mekanisme manual (*by paper*). Terhadap proses dan metode pengelolaan risiko, telah diatur dalam prosedur pengelolaan risiko meliputi Prosedur Penyusunan Program Kerja Manajemen Risiko, Prosedur Pengelolaan Risiko Terintegrasi, dan Prosedur Penyusunan Kajian Risiko Strategis.

- 3) Proses dan prosedur terdokumentasi;

Pada prosesnya seluruh *evident* pengelolaan risiko terdokumentasikan sesuai dengan prosedur pengelolaan risiko yang berlaku. Terhadap dokumen prosedur didokumentasikan mengacu pada Pedoman Sistem Manajemen PT Perkebunan Nusantara IX yang terkini.

- 4) Sistem manajemen informasi dan pengetahuan;

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko, Perusahaan telah memiliki sistem informasi manajemen risiko yang dapat memastikan:

- 1) Eksposur risiko terukur secara akurat, informatif, dan tepat waktu,
- 2) Kepatuhan penerapan manajemen risiko terhadap kebijakan, prosedur
- 3) Hasil (realisasi) penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan penerapan manajemen risiko.

Adapun output sistem informasi manajemen risiko berupa laporan manajemen risiko yang disampaikan setiap triwulan kepada Board of Management, Dewan Komisaris, serta Pemegang Saham.

- 5) Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan

Perusahaan menetapkan pelaksanaan pelatihan/sertifikasi bidang manajemen risiko tiap tahun sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan minimal sekali dalam satu tahun.

Pelaksanaan pengembangan dan/ atau pelatihan dilakukan dengan 2 (dua) metode yaitu:

- 1) Internal : yaitu melalui sosialisasi pada tiap pelaksanaan asesmen risiko dan monitoring risiko yang dilakukan secara periodik oleh lini kedua dan/ atau lini ketiga *three lines of defense* PT Perkebunan Nusantara IX
- 2) Eksternal : dengan melibatkan pihak eksternal yang berkompeten dibidangnya dan dapat sekaligus dilaksanakan sertifikasi sesuai tanggung jawab dalam pengelolaan risiko pada *three lines of defense*

### 3.5. Penyiapan Komunikasi dan Konsultasi





- a. Komunikasi dan konsultasi dapat dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan selama dan sepanjang seluruh tahapan proses pengelolaan risiko dengan tujuan :
  - 1) Menyelaraskan pemahaman pada tiap tahap proses manajemen risiko
  - 2) Memastikan setiap masukan/ usulan/ kondisi dapat dipertimbangkan pada saat menentukan kriteria risiko dan pada saat mengevaluasi risiko
  - 3) Memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan
  - 4) Membangun rasa keterlibatan seluruh organ manajemen risiko.
- b. Seluruh kebijakan dan panduan dalam pedoman ini dikomunikasikan kepada setiap *risk owner* agar dapat dipahami dan dilaksanakan

## 4. Implementasi

Implementasi manajemen risiko Perusahaan terdiri dari implementasi kerangka kerja dan proses manajemen Risiko. Implementasi dimaksud merupakan penerapan atas perencanaan yang telah disusun.

Tahapan implelementasi dilakukan dengan :

- 4.1. *Board of Management* dan Dewan Komisaris berkomitmen membangun infrastruktur penerapan manajemen risiko melalui program budaya sadar risiko yang diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan, penetapan struktur manajemen risiko, dan penyediaan sistem informasi manajemen risiko;
- 4.2. *Board of Management* dan Dewan Komisaris melakukan pemantauan melalui sub bagian manajemen risiko bahwa *Risk Owner* telah mengintegrasikan kegiatan Manajemen Risiko pada proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



## 5. Evaluasi

Terhadap kerangka kerja manajemen risiko, Perusahaan melalui sub Manajemen Risiko melakukan evaluasi guna memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan tujuan pembuatannya, dan dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Adapun pelaksanaan evaluasi tetap memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 5.1. Pengukuran kinerja manajemen risiko sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan rencana penerapan manajemen risiko yang telah disusun;
- 5.2. Pengukuran kinerja manajemen risiko mempertimbangkan perubahan internal dan eksternal yang terjadi dan apa pengaruhnya terhadap kerangka kerja manajemen risiko;
- 5.3. Pengukuran kinerja manajemen risiko mempertimbangkan hasil pemantauan risiko dan kepatuhan kebijakan manajemen risiko terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku.





Adapun evaluasi kerangka kerja manajemen risiko setiap satu tahun sekali pada bulan Desember.

## 6. Perbaikan

Perbaikan terhadap kerangka kerja manajemen risiko Perusahaan dilakukan dengan berdasar pada:

- a. Penyesuaian terhadap hasil analisa perubahan isu internal dan eksternal Perusahaan
- b. Hasil analisa terhadap kepentingan Perusahaan yang ditetapkan oleh pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*)

Terhadap perbaikan yang dilakukan secara sinambung, dalam rangka meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka manajemen risiko, Perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak kedua yang memiliki akuntabilitas dalam hal ini auditor eksternal/ regulator untuk memberikan saran/ rekomendasi/ penilaian terhadap implementasi kerangka kerja manajemen risiko yang nantinya akan menjadi bahan perbaikan untuk meningkatkan manajemen risiko Perusahaan.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

## BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik aktivitas manajemen risiko. Proses manajemen risiko secara singkat merupakan penerapan kerangka kerja manajemen risiko pada tiap-tiap jenis risiko yang secara spesifik mempunyai karakter yang berbeda-beda sesuai dengan konteksnya. Perusahaan melaksanakan proses manajemen risiko dengan tahapan :

### 1. Penetapan Ruang Lingkup, Sasaran, dan Konteks Risiko

#### 1.1. Penetapan Ruang Lingkup

Ruang lingkup proses manajemen risiko diterapkan pada seluruh *enterprise business process* perusahaan dan seluruh program strategis perusahaan dengan memperhatikan keselarasan terhadap visi dan misi perusahaan dan sumber daya yang tersedia.

#### 1.2. Penetapan Sasaran

Perusahaan menyusun sistem manajemen risiko dengan tujuan untuk mengenali risiko-risiko yang mungkin timbul di dalam perjalanan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Dengan demikian, tujuan serta sasaran perusahaan ditetapkan di dalam Rencana Jangka Panjang, dan dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.





#### 1.3. Penetapan Konteks

Perusahaan menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses-proses selanjutnya. Konteks yang diterapkan meliputi semua parameter internal dan eksternal yang relevan dan penting bagi Perusahaan sebagaimana dijelaskan dalam BAB III butir 3.1. Terhadap penetapan konteks internal dan eksternal mengacu pada SOP-9.0SM-014 Penentuan Konteks Organisasi.

### 2. Penetapan Kriteria Risiko

Perusahaan menetapkan kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria risiko merupakan standar acuan yang dibutuhkan pada proses manajemen risiko.

Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi Perusahaan. Kriteria risiko terdiri dari kriteria analisis risiko dan kriteria evaluasi risiko, terinci sebagai berikut:

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



## 2.1. Kriteria Analisis Risiko

### a. Kriteria kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*)

Merupakan kriteria yang digunakan untuk mengukur kemungkinan terjadinya risiko, dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Menentukan jumlah tingkat kemungkinan-kejadian untuk menetapkan tingkatan yang mencukupi sehingga setiap risiko dapat diberikan nilai kemungkinan-kejadian yang tepat.
- 2) Menentukan deskripsi kemungkinan-kejadian, umumnya tingkat kemungkinan-kejadian ditentukan berdasarkan:
  - a) Frekuensi: perkiraan jumlah keterjadian peristiwa risiko selama satu periode tertentu.
  - b) Kemungkinan-kejadian: peluang keterjadian peristiwa risiko dalam skala 0% (peristiwa pasti tidak terjadi) sampai dengan 100% (peristiwa pasti terjadi).
  - c) Probabilitas: peluang keterjadian peristiwa risiko berdasarkan data statistik yang valid dan sesuai dengan distribusi dari data yang diperoleh.

### b. Kriteria dampak risiko (*Impact*)

Kriteria dampak yaitu kriteria yang digunakan untuk melihat dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian akibat timbulnya risiko. Perusahaan menetapkan kriteria dampak ditentukan dengan indikator :

- 1) Deviasi terhadap target/ sasaran atau,
- 2) Dampak terhadap kepatuhan atau,
- 3) Dampak terhadap reputasi Perusahaan

### c. Kriteria efektifitas pengendalian risiko





Penetapan skala efektivitas pengendalian risiko dilaksanakan dengan pemberian skor terhadap :

- 1) Kesigapan terhadap penanganan penyebab risiko
- 2) Pendokumentasian proses kontrol
- 3) Penerapan kontrol pada kegiatan operasi

Kriteria efektifitas pengendalian risiko dideskripsikan secara kualitatif dan/ atau kuantitatif

### d. Kriteria peringkat risiko (*Risk Level*)

Merupakan kriteria yang disusun untuk menentukan peringkat risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut dan pada peringkat mana dapat diterima. Penentuan peringkat risiko diperlukan untuk menyusun prioritas perlakuan risiko. Ukuran peringkat pada risiko Perusahaan diklasifikasikan berdasarkan perkalian level kemungkinan keterjadian dan level dampak.

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

## 2.2. Kriteria Evaluasi Risiko

Dalam pelaksanaan evaluasi risiko, Perusahaan menetapkan kriteria evaluasi risiko dalam bentuk:

### a. Penetapan *Risk Appetite* ( Selera Risiko)

Perusahaan menetapkan risk appetite perusahaan dengan berpedoman pada keputusan Menteri BUMN Nomor: 100/M-MBU/2002, tentang kriteria penilaian kesehatan Badan Usaha Milik Negara, dengan menetapkan sasaran kinerja perusahaan dengan tingkat kesehatan sesuai yang dicantumkan pada RKAP.

Penetapan risk appetite disampaikan dengan 'pernyataan selera risiko ( risk appetite statement) yaitu pernyataan kualitatif selera risiko.

Penetapan selera risiko dilaksanakan dalam tiga tahap :

- 1) Perancangan selera risiko
  - a) Menyusun pernyataan selera risiko sesuai dengan tujuan perusahaan terhadap suatu risiko tertentu;
  - b) Membandingkan selera risiko dengan sasaran strategis yang telah ditentukan;
  - c) Memperbaiki pernyataan selera risiko, jika selera risiko dengan sasaran Perusahaan belum selaras dan memastikan bahwa selera risiko yang disusun dapat memudahkan *Board of Management* memberikan persetujuan, memudahkan pemilik risiko (*risk owner*) menangani risiko di Perusahaan; serta mendukung pemilik risiko membuat keputusan terkait risiko.
- 2) Penetapan selera risiko
  - a) Memperhatikan kesesuaian selera risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan, khususnya besaran batas risiko dan toleransi risiko;
  - b) Menentukan cara penerapan selera risiko yang mudah dimengerti dan dipatuhi;
  - c) Memastikan bahwa rancangan penerapan selera risiko dapat membantu penerapan manajemen risiko secara keseluruhan
- 3) Pemantauan selera risiko
  - a) Memeriksa apakah selera risiko yang ditetapkan masih dapat menampung perubahan lingkungan bisnis yang terjadi;
  - b) Menentukan cara bagaimana tindaklanjut terhadap penyimpangan atau pelanggaran selera risiko;
  - c) Melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap selera risiko yang tidak sesuai dengan lingkungan bisnis maupun selera risiko yang tidak dipatuhi;
  - d) Menjadikan selera risiko sebagai bagian dari pelaporan berkala manajemen risiko;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



e) Memantau selera risiko secara berkala




**b. Toleransi Risiko (*risk tolerance*)**

Toleransi risiko memberikan batas bawah dan batas atas potensi dampak risiko (berlaku untuk setiap risiko). Sedangkan batas risiko (*risk limits*) memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu potensi dampak yang tidak boleh dilewati. Batas risiko berlaku untuk setiap risiko. Manajemen Perusahaan menetapkan toleransi risiko terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam RKAP. Untuk itu manajemen telah memiliki sistem penetapan toleransi risiko sebagai komponen penting dalam pengelolaan risiko yang sekurang-kurangnya meliputi :

- 1) Penetapan toleransi risiko level korporat, khususnya pada sasaran bisnis perusahaan yang tercantum dalam RKAP.
- 2) Penetapan toleransi risiko level proses yang berada pada setiap tahapan operasional unit kerja/ bagian
- 3) Pengintegrasian toleransi risiko dari seluruh kegiatan perusahaan.
- 4) Kemampuan modal perusahaan untuk menyerap kerugian yang timbul.
- 5) Dalam penetapan toleransi risiko memperhatikan :
  - a) Kinerja di masa lalu
  - b) Sistem pengukuran risiko
  - c) Kualitas pengendalian internal
  - d) Kemampuan sistem dalam penyelesaian transaksi bisnis.
- 6) Penetapan toleransi risiko disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) terhadap risiko perusahaan. Penetapan toleransi risiko memuat diantaranya:
  - a) Akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas.
  - b) Pelaksanaan kaji ulang terhadap penetapan toleransi risiko secara berkala.
  - c) Dokumentasi penetapan toleransi risiko secara memadai

**c. Risiko Prioritas (*risk priority*)**

Merupakan penetapan prioritas perlakuan risiko berdasarkan hasil evaluasi dan perbandingan hasil analisis risiko dengan *risk appetite* ataupun *risk tolerance* (semakin tinggi nilai risiko, semakin tinggi prioritasnya)

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

### 3. Asesmen risiko (Penilaian Risiko)

Merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi dan menganalisa ketidakpastian yang ada dalam pencapaian sasaran Perusahaan. Tahapan asesmen risiko meliputi :

#### 3.1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan proses lanjutan setelah perusahaan mampu untuk menetapkan sasaran yang akan dicapai, dengan tujuan untuk menginventarisir risiko-risiko yang mungkin timbul dan berpotensi untuk menghambat pencapaian sasaran. Proses identifikasi risiko dilakukan dengan langkah :

- Penentuan sasaran Perusahaan yang tercantum dalam rencana kerja perusahaan dan *Key Performance Indikator* tahun berjalan
- Pelaksanaan *self assessment* menggunakan metode brainstorming/ proses bisnis/ metode lain yang relevan
- Selanjutnya keseluruhan hasil *self assessment* dikoordinasikan dengan sub Bagian Manajemen Risiko

Rincian proses identifikasi risiko dibuat dalam prosedur kerja.

#### 3.2. Analisa Risiko

Analisa/pengukuran risiko merupakan kegiatan penilaian frekuensi dari kemungkinan timbulnya, dan besarnya dampak, dari setiap jenis risiko yang diketemukan dalam proses identifikasi risiko. Adapun jenis kegiatan yang terkait dengan proses pengukuran risiko adalah sebagai berikut:

- Pengukuran tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan besaran dampak/potensi kerugian/*impact* masing-masing risiko di dalam unit kerja yang bersangkutan;
- Analisa/pengukuran risiko, pada tahap awal penerapan manajemen risiko, dilakukan dengan cara menggunakan skala Likert (skala 1 – 5), baik untuk tingkat kemungkinan terjadinya maupun besaran dampak/potensi kerugian/*impact*, sebagai bahan untuk menentukan prioritas risiko;
- Pada tahap selanjutnya, para *risk assurance* melakukan analisa/pengukuran risiko menggunakan satuan yang sama dengan satuan sasaran kinerja yang terpengaruh oleh risiko;
- Dalam analisa/pengukuran risiko, diperlukan langkah perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia (baik di *Risk Owner* dan/atau Sub Bagian Manajemen Risiko), sesuai tingkat kematangan penerapan manajemen risiko yang dicapai perusahaan;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



### 3.3. Evaluasi Risiko

Merupakan suatu proses yang membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah suatu risiko dapat diterima atau tidak. Hasil dari proses ini adalah ditetapkan prioritas risiko yang memerlukan perlakuan risiko dan juga jenis perlakuan risiko yang akan dilakukan.

Proses evaluasi risiko dilaksanakan sebagai berikut:

#### a. Penyusunan Peringkat Risiko

Peringkat risiko disusun berdasarkan hasil dari analisis risiko. Penyusunan peringkat risiko paling sering menggunakan peta risiko yang telah ditentukan pada saat menentukan konteks manajemen. Penyusunan peringkat risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Besaran risiko tertinggi mendapat prioritas utama;
- 2) Apabila terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan area dampak yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak;
- 3) Apabila masih terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan kategori risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko;
- 4) Apabila masih terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik risiko.





#### b. Menyusun Daftar Prioritas Risiko

Tujuan utama dari evaluasi risiko adalah diperoleh daftar prioritas risiko. Daftar prioritas risiko berfungsi untuk mengatur alokasi sumber daya dan perlakuan risiko lebih lanjut.

Kriteria penyusunan prioritas risiko dapat menggunakan peringkat risiko, dampak yang terjadi pada sasaran organisasi (strategik atau operasional).

### 4. Perlakuan risiko

Perlakuan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi dan menerapkan tindak lanjut terhadap risiko-risiko yang dalam hasil evaluasi risiko tidak masuk dalam peringkat risiko yang dapat diterima. Tujuan dari perlakuan risiko adalah menurunkan atau menghilangkan dampak dari risiko-risiko tersebut yang dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi sehingga risiko yang awalnya tidak bisa diterima bisa masuk ke dalam "kriteria risiko dapat diterima". Perusahaan menetapkan opsi perlakuan sebagai berikut :

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

#### 4.1. Pemilihan opsi perlakuan

Risk owner melakukan pemilihan atas opsi perlakuan (treatment) dan sub Bagian Manajemen Risiko melakukan revidu atas pilihan treatment tersebut.

#### 4.2. Perlakukan risiko

##### a. Menghindari risiko / *risk avoidance*

Perlakukan risiko ini dilakukan dengan mengambil tindakan untuk menghentikan kegiatan yang dapat menyebabkan risiko terjadi, seperti mengubah perencanaan manajemen proyek, merubah jadwal, dan lain-lain. Tindakan menghindari risiko dilaksanakan apabila potensi yang akan diperoleh tidak memberikan manfaat yang sebanding dengan risiko yang akan diterima.

##### b. Memindahkan atau membagi risiko / *risk transfer/sharing*

Perlakukan risiko ini dilakukan dengan mengambil tindakan untuk mentransfer beberapa risiko melalui asuransi, *outsourcing*, dan lain-lain. Strategi ini digunakan ketika Perusahaan kekurangan sumberdaya/tenaga ahli, keterampilan dalam mengelola suatu risiko.

##### c. Mitigasi / *Mitigate*

Perlakuan risiko ini dilakukan untuk mengurangi dampak dari suatu risiko yang akan terjadi. Strategi ini digunakan apabila biaya untuk memitigasi tidak lebih besar daripada manfaat yang akan diperoleh. Tujuannya adalah untuk mengurangi tingkat keparahan dari suatu risiko yang terjadi.

##### d. Menerima / *Acceptance*





Perlakukan risiko untuk menerima risiko dilaksanakan apabila dampaknya tidak terlalu besar kepada perusahaan dan jika dilakukan tindakan mitigasi risiko membutuhkan biaya yang lebih besar dibandingkan manfaat yang akan diperoleh.

#### 5. Pemantauan dan Tinjauan

Pemantauan dan peninjauan merupakan proses terakhir dalam proses manajemen risiko, yang bertujuan untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Perusahaan menetapkan pihak-pihak yang terlibat dan lingkup tugasnya dalam pemantauan dan peninjauan manajemen risiko berikut ini:

##### 5.1. Risk Owner

Risk owner melaksanakan kegiatan monitoring risiko yang tertuang dalam profil risiko dan rencana pengendalian unit kerja masing-masing dengan menganalisis perubahan yang terjadi pada setiap risiko, terutama risiko dengan prioritas tinggi dan membuat matriks perubahan risiko secara

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			



periodik dan mengupload laporan perkembangannya pada aplikasi Sistem Manajemen Risiko (SIMAKO) setiap tiga bulan.

## 5.2. Sub Manajemen Risiko

Sub Manajemen Risiko melakukan pemantauan dan peninjauan proses pelaksanaan manajemen risiko secara berkala, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Pemantauan dan tinjauan atas ruang lingkup, konteks dan kriteria, dengan indikator :

- 1) Perubahan strategi organisasi yang mempengaruhi konteks organisasi terutama yang mempengaruhi penentuan selera risiko
- 2) Perubahan lingkungan eksternal
- 3) Perubahan internal seperti perubahan struktur organisasi, kepemilikan saham yang mempengaruhi konteks internal Perusahaan

b. Pemantauan dan Tinjauan atas Identifikasi Risiko, dengan indikator :

- 1) Keandalan sumber informasi yang digunakan dalam proses identifikasi risiko
- 2) Perubahan situasi yang dapat mempengaruhi sifat dari risiko teridentifikasi dan/ atau proses identifikasi risiko di masa depan

c. Pemantauan dan Tinjauan atas Analisis Risiko, dengan indikator :

- 1) Keandalan proses analisis risiko
- 2) Kesesuaian dengan konteks organisasi maupun konteks penerapan manajemen risiko
- 3) Konsistensi dan kesesuaian pemantauan efektivitas pengendalian risiko dengan jenis risiko dan jenis pengendaliannya
- 4) Relevansi dan keefektifan penentuan besaran kemungkinan keterjadian dan dampak untuk masing-masing risiko

d. Pemantauan dan Tinjauan atas Evaluasi Risiko, dengan indikator :

- 1) Konsistensi penggunaan metode untuk menyusun peringkat risiko
- 2) Rasionalitas proses penyusunan daftar prioritas risiko dapat dipertanggung jawabkan

e. Pemantauan dan Tinjauan atas Perlakuan Risiko, dengan indikator :

- 1) Pencapaian sasaran perlakuan risiko
- 2) Pencapaian target biaya pelaksanaan perlakuan risiko
- 3) Hal-hal yang mengganggu pelaksanaan perlakuan risiko
- 4) Ketersediaan rencana tindakan korektif terhadap penyimpangan

## 5.3. Satuan Pengawasan Internal (SPI)

a. Perusahaan menugaskan SPI untuk melakukan kegiatan evaluasi efektivitas manajemen risiko Perusahaan berdasarkan *term of reference* yang disusun dan diusulkan oleh SPI ;

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

- b. SPI menyusun rencana kegiatan evaluasi manajemen risiko sebagai bagian dari Program Kerja Pemeriksaan Auditor Tahunan (PKPT). Rencana tersebut diusulkan, dibahas, dan disetujui oleh Direktur;
- c. SPI melaporkan hasil kegiatan evaluasi efektivitas manajemen risiko Perusahaan kepada *Board of Management* dengan tembusan kepada Dewan Komisaris. Output dari evaluasi oleh Auditor menjadi salah satu input bagi revidi manajemen.





#### 5.4. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris melalui Komite Manajemen Risiko melakukan fungsi pengawasan atas kepatuhan manajemen terhadap kebijakan manajemen risiko, profil risiko korporat, dan realisasi rencana tindakan berdasarkan laporan yang telah disampaikan manajemen kepada Dewan Komisaris.

- 5.5. Frekuensi penyelenggaraan kegiatan revidi manajemen ditentukan oleh kebutuhan perusahaan. Output dari kegiatan revidi harus menyajikan data untuk digunakan dalam merencanakan penyempurnaan kebijakan dan praktik manajemen risiko PTPN IX;

### 6. Pencatatan dan Pelaporan

- 6.1. Setiap laporan harus disampaikan tepat waktu, akurat dan dalam bentuk yang mudah dimengerti. Dalam setiap pelaksanaan proses manajemen risiko hasilnya harus selalu didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Hal-hal yang berkaitan dengan pencatatan dan pelaporan manajemen risiko adalah Laporan Manajemen Risiko.
- 6.2. Tujuan dari pelaporan dan pencatatan adalah :
  - a. Mengkomunikasikan aktivitas dan hasil dari manajemen risiko keseluruhan organisasi;
  - b. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
  - c. Memperbaiki aktivitas manajemen risiko;
  - d. Membantu interaksi dengan pemangku kepentingan termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk manajemen risiko.
- 6.3. Laporan manajemen risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data pendukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.
- 6.4. Bentuk-bentuk Laporan Manajemen Risiko adalah:
  - a. Laporan Asesmen dan Rencana Perlakuan Risiko
  - b. Laporan Evaluasi Pengelolaan Risiko Triwulanan

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			


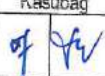




6.5. Hal-hal yang didokumentasikan dalam pencatatan dan pelaporan meliputi :

- a. Proses Komunikasi dan Konsultasi meliputi :
  - 1) Daftar pemangku kepentingan dan kepentinganya;
  - 2) Laporan hasil analisis pemangku kepentingan ( *stakeholders analysis*)
  - 3) Laporan rencana proses komunikasi dan konsultasi
- b. Proses asesmen/ penilaian risiko
  - 1) Daftar risiko berdasarkan hasil identifikasi risiko;
  - 2) Laporan proses pelaksanaan analisis dan evaluasi risiko;
  - 3) Daftar peringkat risiko, pengelompokan risiko dan profil risiko;
  - 4) Daftar prioritas risiko yang perlu mendapatkan perlakuan;
  - 5) Laporan hasil pemutakhiran daftar risiko
- c. Proses Perlakuan Risiko
  - 1) Rincian rencana perlakuan risiko;
  - 2) Laporan hasil pemantauan pelaksanaan perlakuan risiko.
- d. Proses Pemantauan dan Tinjauan
  - 1) Laporan hasil pemantauan oleh pelaksana dan atasan;
  - 2) Laporan hasil audit oleh internal auditor atau eksternal auditor.

## 7. Komunikasi dan Konsultasi

- 7.1. Komunikasi dapat dilakukan oleh setiap organ pengelola risiko terhadap para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal melalui telepon, surat, email, whatsapp atau dapat berkunjung langsung pada setiap tahap proses manajemen risiko dengan tujuan agar pemangku kepentingan dapat memahami keterkaitan rencana strategis perusahaan dengan pengelolaan risiko dan peran mereka dalam pengelolaan risiko perusahaan. Hasil Komunikasi yang telah dilaksanakan harus didokumentasikan dalam bentuk foto/ notulensi/ daftar hadir.
- 7.2. Khusus terhadap komunikasi kebijakan manajemen risiko Perusahaan akan dilakukan secara berkala (jika terjadi revisi/ sesuai kepentingan Perusahaan) dan dikomunikasikan/disosialisasikan oleh organ pengelola risiko (sesuai wewenang dan tanggungjawabnya) kepada seluruh karyawan di Kantor Direksi, Unit Kerja Kebun, Unit Pabrik Gula, SBU, dan Project Management. Hasil Komunikasi yang telah dilaksanakan harus didokumentasikan dalam bentuk foto/ notulensi /daftar hadir.
- 7.3. Kegiatan konsultasi oleh setiap organ pengelola risiko terhadap para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dapat dilaksanakan sesuai dengan kepentingan di bidang manajemen

9.1		9.6	
Kabag	Kasubag	Kabag	Kasubag
			

risiko. Isu yang dikonsultasikan dapat berupa sosialisasi kebijakan manajemen risiko perusahaan, pengelolaan risiko perusahaan atau harapan organ pengelola risiko. Seluruh hasil kegiatan konsultasi didokumentasikan dengan baik seperti daftar hadir, notulen rapat, rekaman, foto dan lain-lain. Output dari hasil konsultasi dapat dijadikan masukan dalam menetapkan kebijakan/aturan dan keputusan perusahaan.

7.4. Outcome dari tahapan komunikasi dan konsultasi adalah :

- b. Persepsi *stakeholder* terhadap risiko telah sesuai dengan harapan
- c. Seluruh organ pengelola risiko telah memahami peran dan fungsi masing-masing.

7.5. Detail pelaksanaan proses komunikasi dan konsultasi secara terintegrasi diatur dalam SOP-9.0SM-012 "Komunikasi dan Konsultasi Stakeholders".

7.6. Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Organ Organisasi Manajemen Risiko (RACI MATRIX).

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Manajemen Risiko Komite Manajemen Risiko	BoM	Sub Manajemen Risiko	Risk Owner
1	Persiapan	I		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	I	C	A	R	C
4	Asesmen Risiko :					
	Identifikasi	I	I	C	R	A/R
	Analisa Risiko	I	I	C	R	A/R
	Evaluasi Risiko	I	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	I	A	C	R
6	Pemantauan dan Reviu	I	R	A	R	C
7	Pelaporan	C	C	A	R	R/C

**Keterangan :**

- |   |               |   |
|---|---------------|---|
| R | = Responsible | = yang melakukan pengelolaan risiko     |
| A | = Accountable | = yang berhak membuat keputusan         |
| C | = Consulted   | = yang diajak konsultasi dan dilibatkan |
| I | = Informed    | = yang harus diberi informasi           |