PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG
PERUMDA AIR MINUM TIRTA RAHARJA
Jl. Kol. Masturi KM. 3 Cimahi, Telp. (022) 6654184, Fax. (022) 6654298
Website: www.tirtaraharja.co.id, E-mail: pdam@tirtaraharja.co.id

KEPUTUSAN DIREKSI
PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

NOMOR : 690/Kep.36.1-PERUMDA/2023

TENTANG

PENETAPAN PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO
DI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

Menimbang :

a. bahwa dalam rangka meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan hambatan terhadap operasional perusahaan baik secara internal maupun eksternal serta mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*);

b. bahwa dalam mengantisipasi berbagai potensi hambatan terhadap operasional perusahaan perlu adanya pendekatan berbasis manajemen risiko dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Raharja;

c. bahwa Pedoman Manajemen Risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja sebagaimana ditetapkan melalui Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 690/Kep.26.-PERUMDA/2023 tentang Penetapan Pedoman Manajemen Risiko Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja perlu dimutakhirkan, menyesuaikan dengan kondisi saat ini;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana huruf a b, dan c, maka dipandang perlu untuk menetapkan Keputusan Direksi tentang Penetapan Pedoman Manajemen Risiko Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja;

Mengingat :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;

2. Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja (Lembaran Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2019 Nomor 5);

Memperhatikan : 1. Keputusan KPM Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 539/Kep.06-KPMPERUMDA/2023 tentang Pengesahan Reviu IV Rencana Bisnis Perusahan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Tahun 2020-2024;

2. Keputusan KPM Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 539/Kep.07-KPMPERUMDA/2023 tentang Pengesahan Renca Kerja dan Anggaran Perubahan Perusahan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Tahun 2023;

3. Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 690/Per.05-PERUMDA/2021 tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

KESATU : Pedoman Manajemen Risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

KEDUA : Uraian Pedoman Manajemen Risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja sebagaimana dimaksud diktum KESATU tercantum dalam lampiran Keputusan ini.

KETIGA : Dengan ditetapkan Keputusan ini, maka Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 690/Kep.26.-PERUMDA/2023 tentang Penetapan Pedoman Manajemen Risiko Di Perusahaan Umum Daerah Air MInum Tirta Raharja dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Soreang
pada tanggal 25 September 2023

DIREKTUR UTAMA

PERUMDA AIR MINUM
Tirta Raharja

A. TEDDY SETIABUDI

TEMBUSAN, disampaikan kepada:
Yth. Dewan Pengawas Perumda Air Minum Tirta Raharja

LAMPIRAN I
KEPUTUSAN DIREKSI PERUMDA AIR MINUM TIRTA RAHARJA
NOMOR: 690/Per.36.1-PERUMDA/2023
TENTANG
PENETAPAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
DI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA.

PERUMDA AIR MINUM
Tirta Raharja

Pedoman
Penerapan Manajemen Risiko

2023

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam mencapai visi dan misi, Perusahaan dihadapkan dengan banyaknya ketidakpastian dan perubahan lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Guna mendukung tercapainya visi dan misi, Direksi berkomitmen meningkatkan kemampuan Perusahaan dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan usaha melalui Manajemen Risiko yang merupakan bagian dalam penerapan Good Corvorate Governance (GCG) Perusahaan.

Oleh sebab itu, Direksi perlu menetapkan kebijakan manajemen risiko yang merupakan komitmen Direksi dan seluruh insan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam penerapan manajemen risiko.

Direksi dan seluruh insan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja berkomitmen untuk:

1. Mendukung penuh implementasi manajemen risiko pada setiap pelaksanaan aktivitas Perusahaan untu mencapai tujuan Perusahaan secara terintegrasi.
2. Menumbuhkembangkan budaya sadar risiko dalam setiap aktivitas kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis Perusahaan.
3. Selalu memberi informasi kejadian risiko yang dapat menyebabkan kerugian Perusahaan dan mengelola risiko di setiap unit kerja serta melaporkan realisasi pengendalian dan penanganan (mitigasi) risiko secara berkala yang diverifikasi oleh penaggungjawab pelaksanaan manajemen risiko sebagai bahan kaji ulang untuk proses manajemen risiko yang berkesinambungan.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh *stakeholder* untuk dipahami dan dievaluasi efektifitasnya secara berkala.

Soreang, 18 September 2023

DIREKTUR UTAMA,

Drs. H. A. TEDDY SETIABUDI, M.T.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI 2

BAB I PENDAHULUAN 4

1. Latar Belakang 4

2. Ruang Lingkup, Maksud, Tujuan dan Manfaat 4

C. Dasar Pelaksanaan Pengelolaan Risiko 5

D. Istilah dan Definisi 5

BAB II ORGANISASI 9

A. Profil Perusahaan 9

B. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko 10

C. Budaya Risiko Perusahaan 10

D. Organisasi Manajemen Risiko 11

E. Peran dan Tanggung Jawab 12

BAB III PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO 16

A. Strategi Penerapan Manajemen Risiko 16

B. Prinsip Manajemen Risiko 16

C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko 18

D. Kategori Risiko 21

E. Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko 22

F. Tingkat Risiko 26

G. *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* 26

BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO 29

A. Proses Manajemen Risiko 29

B. Komunikasi dan Konsultansi 29

C. Asesmen Risiko 30

D. Identifikasi Risiko 31

E. Analisis Risiko 32

F. Identifikasi Risiko 34

G. *Likelihood* 34

H. Mitigasi Risiko (Penanganan dan Pengendalian) 35

I. Evaluasi, Monitoring dan Reviu 36

BAB V PELAPORAN DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO 39

A. Pelaporan Manajemen Risiko 39

B. Penerapan Manajemen Risiko pda Proses Pengambilan Keputusan 40

C. Penerapan Manajemen Risiko Pada Perencanaan dan Pencapaian Sasaran Perusahaan 43

D. Rencana Bisnis Berbasis Risiko 45
E. Rencana Kerja dan Anggaran Berbasis Risiko 45
F. Loss Event 46
G. Audit Internal Berbasis Risiko 46
H. Tingkat Kematangan Manajemen Risiko 47
I. Kerahasiaan Data dan Informasi 48
BAB VI PENUTUP 49
DAFTAR LAMPIRAN 50

BAB I
PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Setiap kegiatan Perusahaan, dalam bentuk apapun, akan menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal dalam hal ketidakpastian yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran Perusahaan. Ketidakpastian yang memberi dampak terhadap pencapain tujuan ini disebut sebagai risiko.

Tiap kegiatan organisasi memiliki risiko dan setiap risiko harus dikelola oleh organisasi. Organisasi mengelola risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisa, dan mengevaluasi risiko tersebut untuk menentukan perlakuan yang harus dilakukan oleh organisasi dalam merespon risiko tersebut. Proses ini melibatkan komunikasi dan konsultasi dari semua pemangku kepentingan termasuk melakukan monitoring dan reviu atas pengendalian yang sudah ada untuk kemudian ditentukan apakah memerlukan rencana tindak pengendalian yang lain.

Pengelolaan risiko diperlukan dalam angka penguatan penerapan prinsip *Good Corvorate Governance* (GCG) terutama terkait dengan penegakan praktik bisnis yang sehat dan dapat memberikan nilai tambah yang sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*Stakeholders*), sejalan dengan visi, misi dan rencana strategis Perusahaan.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut di atas, Direksi memandang perlu adanya kebijakan manajemen risiko yang dituangkan dalam Pedoman Umum Manajemen Risiko Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

2. Ruang Lingkup, Maksud, Tujuan dan Manfaat

Pedoman ini berlaku untuk seluruh aktivitas operasional dan non operasional yang ada di Perusahaan agar dapat mengurangi secara optimal berbagai gangguan dan/atau berbagai kejadian yang dapat menimbulkan kerugian atau gagalnya pencapaian tujuan Perusahaan.

Pedoman ini dimaksudkan sebagai implementasi amanat pelaksanaan *Good Corvorate Governance* (GCG) pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Perda Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

Tujuan dari Penyusunan Pedoman Umum Manajemen Risiko ini adalah:

1. Pembagian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan Manajemen Risiko
2. Memberikan arah dalam penerapan Manajemen Risiko mulai dari identifikasi, pengukuran, penentuan respon, pelaksanaan aktivitas pengendalian, mengkomunikasikan dan pemantauan risiko.
3. Memberikan gambaran yang jelas kepada *stakeholders* tentang bagaiman Perusahaan mengelola risiko usahanya.
4. Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.
5. Sedini mungkin meminimalisir dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif yang ditimbulkannya.

Manfaat ditetapkannya Pedoman ini adalah untuk :

1. Meningkatnya kesempatan memanfaatkan peluang.
2. Meningkatnya kualitas perencanaan dan meningkatnya pencapaian kinerja.
3. Meningkatnya hubungan baik dengan pemangku kepentingan.
4. Meningkatnya kualitas pengambilan keputusan
5. Meningkatnya reputasi Perusahaan.
6. Meningkatnya rasa aman bagi Direksi, Kepala Unit Kerja/Wilayah/Unit dan seluruh Pegawai
7. Meningkatnya akuntabilitas dan tata kelola Perusahaan

C. Dasar Pelaksanaan Pengelolaan Risiko

A. 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).

B. Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

C. Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor 690/Per.05-Perumda/2021 tentang Tata kelola Perusahaan yang Baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja, tertanggal 10 Desember 2021.

D. Istilah dan Definisi

1. Perusahaan adalah Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Raharja merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Bandung yang Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 tanggal 22 Mei 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

2. Dewan Pengawas adalah organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas pengawasan pengelolaan Perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi, yang terdiri dari seorang Anggota Pengawas dan seorang Sekretaris Pengawas, dengan dikoordinasikan oleh seorang Pengawas Utama.
3. Direksi adalah Organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan Perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan
4. Direktur adalah anggota dari Direksi yang membawahi Bidang tertentu sesuai pembagian tugas yang ditetapkan oleh Bupati Bandung sebagai KPM.
5. Sekretaris Perusahaan, Manajer Senior, Manajer, Manajer Junior adalah sebutan pemangku jabatan struktural yang memiliki kewenangan dan sebagai penanggung jawab Unit Kerja.
6. Definisi risiko adalah sebagai berikut:
   a. Pengaruh suatu ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan
   b. Suatu peristiwa/kejadian yang dapat terjadi dan berpotensi menghambat atau menggagalkan tujuan atau sasaran.
   c. Risiko dapat pula didefinisikan sebagai potensi permasalahan.
7. Deskripsi risiko yang lengkap adalah apabila telah mencantumkan unsur kejadian/ peristiwa (*event*), penyebab terjadinya dan potensi dampak yang ditimbulkannya.
8. Dampak Risiko, pada prinsipnya risiko dapat berdampak positif maupun negatif, namun demikian penerapannya dalam Perusahaan ditetapkan bahwa definisi risiko adalah untuk yang berdampak negatif (merugikan), sedangkan yang berdampak positif (menguntungkan) disebut dengan peluang (oportunity).
9. Tingkat Risiko (*Level of Risk*) adalah tingkat risiko yang dinyatakan berdasarkan perpaduan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dengan tingkat dampak yang ditimbulkannya.
10. Matriks Risiko (*Risk Matrix*) adalah petal matriks penilaian risiko yang digunakan untuk menggambarkan tingkat risiko terhadap *risk appetite* Perusahaan.
11. Risiko Utama (*Key Risks*) adalah risiko-risiko utama yang dihadapi Perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran Perusahaan atau mengancam kelangsungan usaha maupun sumber daya Perusahaan.

12. Risiko Strategis (*Strategic Risk*) adalah Risiko yang terkait dengan perencanaan /pelaksanaan strategi bisnis atau perubahan regulasi maupun lingkungan bisnis, yang dapat mempengaruhi Perusahaan dalam skala luas dan berjangka panjang.
13. Risiko Finansial (*Financial Risk*) adalah Risiko yang timbul pada posisi instrumen keuangan Perusahaan, seperti risiko pasar dan risiko likuiditas maupun risiko pendapatan dan pajak.
14. Risiko Operasional (*Operational Risk*) adalah Risiko yang timbul terkait proses operasional Perusahaan baik pada fungsi produksi, distribusi, pelayanan pelanggan, maupun fungsi pendukung.
15. Risiko Proyek (*Project Risk*) adalah Risiko yang timbul pada usaha pembangunan aset Perusahaan, pengadaan maupun kegiatan lainnya yang bersifat proyek.
16. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*) adalah Risiko yang timbul terkait kepatuhan terhadap ketentuan /perundangan, hukum, pelaporan, audit dan aspek lainnya yang dapat mempengaruhi Perusahaan.
17. KRI (*Key Risk-Indicator*) adalah sebuah indikator yang dapat mengindikasikan tingkat kemungkinan terjadinya risiko atau potensi dampak dari sebuah peristiwa risiko.
18. Manajemen Risiko adalah suatu langkah yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan dalam mengelola risiko.
19. *Risk Register* adalah suatu dokumen (atau *database*) yang memuat daftar risiko-risiko yang telah diidentifikasi beserta hasil analisis dan penanganannya terkait dengan kegiatan atau aktivitas.
20. Pengendalian adalah segala tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mengelola risiko serta memberikan keyakinan (*assurance*) yang wajar terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
21. Pemilik Risiko (*Risk Owners*) adalah penanggungjawab/pengelola proses bisnis tertentu di bidang dan cakupan area kerjanya dalam Perusahaan, yang dinilai mengetahui/menguasai proses bisnis beserta risiko-risiko yang ada di area tanggung jawabnya, serta memiliki kewenangan untuk merencanakan dan memutuskan mitigasi beserta sumber daya yang diperlukan.
22. Profil Risiko Perusahaan adalah dokumen manajemen risiko yang memaparkan risiko-risiko utama (*key risks*) yang berpotensi menghambat/menggagalkan pencapaian sasaran strategis Perusahaan, baik sasaran jangka panjang (yang tertuang dalam Rencana Bisnis) maupun jangka pendek (RKAP), beserta rencana penanganan dan penanggungjawabnya.

23. Kajian Risiko adalah dokumen manajemen risiko yang memaparkan risiko-risiko yang berpengaruh terhadap rencana kegiatan/ proyek/ inisiatif/rancangan keputusan, penanggungjawabnya.

24. *Risk Officer* adalah orang yang bertugas mengkoordinasikan/ memfasilitasi kegiatan pengelolaan risiko (identifikasi, analisis, pemantauan, pelaporan) yang dilakukan pemilik risiko pada bidangnya.

25. *Risk Appetite* adalah sebuah pernyataan filosofis yang menggambarkan batasan umum dan strategis atas keseluruhan risiko yang bersedia diambil oleh Direksi Perusahaan dalam upayanya mencapai sasaran dan tujuan organisasinya, sehingga dicapai keseimbangan antara tingkat risiko dan nilai tambah yang diinginkan.

26. *Risk Tolerance* adalah kesiapan Perusahaan untuk menanggung suatu risiko setelah penanganan risiko dilakukan, untuk mencapai tujuannya. Risk tolerance akan ditetapkan tersendiri dan diriviu setiap tahun.

BAB II
ORGANISASI

A. Profil Perusahaan

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Raharja merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Bandung yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor XVII tanggal 31 Maret 1977 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bandung.

Sesuai perkembangan peraturan perundang-undangan, Peraturan Daerah tersebut telah beberapa kali diubah. Perubahan terakhir yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 tanggal 22 Mei 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja (Lembaran Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2019 Nomor 5).

Perubahan bentuk badan hukum tersebut diatas sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Data Umum

Nama Perusahaan	:	Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja
Alamat	:	Kantor Pusat Jalan Raya Soreang-Banjaran KM 1,3 Kabupaten Bandung Kode Pos 40911
		Korespondensi Jalan Kolonel Masturi Km. 3 Kota Cimahi Kode Pos 40513
Telepon/Faksimile	:	(022)-6654184 / (022)-6654298
Alamat email	:	pdam@tirtaraharja.co.id
Web Site	:	http://www.tirtaraharja.co.id

Visi Perusahaan	:	Dengan Pelayanan Prima Menjadi Perumda Air Minum Yang Termaju, Berdaya Saing dan Berkelanjutan.

Tujuan dan Fungsi Perusahaan

1. Menyelenggarakan usaha pengelolaan dan pelayanan penyediaan Air Minum kepada masyarakat dengan mengutamakan pencapaian target pelayanan;
2. Mewujudkan pengelolaan dan pelayanan Air Minum yang berkualitas dengan tarif yang terjangkau;
3. Menunjang pengembangan dan peningkatan perekonomian daerah;

4. Sebagai penyelenggara sistem subsidi silang pelayanan Air Minum antar golongan pelanggan dan antara pelanggan dengan non pelanggan secara berkeadilan sesuai dengan kemampuan Perumda Air Minum Tirta Raharja;
5. Memperoleh keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah Daerah di bidang air minum dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip tata kelola Perusahaan yang Baik; dan
6. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Fungsi Perumda Air Minum Tirta Raharja adalah mengusahakan penyediaan air minum untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Bandung dan sekitarnya. Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut kegiatan Perusahaan meliputi:

1. Menyelenggarakan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) yang bersih, sehat, dan layak bagi masyarakat; dan
2. Menyelenggarakan usaha lain yang menyangkut pengelolaan air minum dalam rangka menunjang pembangunan daerah.

B. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko

1. Sebagai Langkah lanjut penerapan GCG, Manajemen mempunyai komitmen melaksanakan sistem Manajemen Risiko secara konsekuen dan konsisten serta memberikan nilai tambah bagi Perusahaan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Perusahaan.
2. Untuk kelancaran pelaksanaan Manajemen Risiko, Direksi memberikan dukungan berupa komitmen yang terdiri dari:
   a. Menetapkan kebijakan Manajemen Risiko yang selaras dengan nilai perusahaan dan patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan.
   b. Sasaran Manajemen Risiko selaras dengan sasaran Perusahaan.
   c. Indikator kinerja Manajemen Risiko selaras dengan indikator Perusahaan
3. Direksi memberikan sumber daya untuk melaksanakan Manajemen Risiko

C. Budaya Risiko Perusahaan

Budaya risiko merupakan nilai, keyakinan, pengetahuan, dan pemahaman tentang risiko yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang untuk sebuah tujuan bersama, khususnya pimpinan dan pegawai dalam sebuah organisasi.

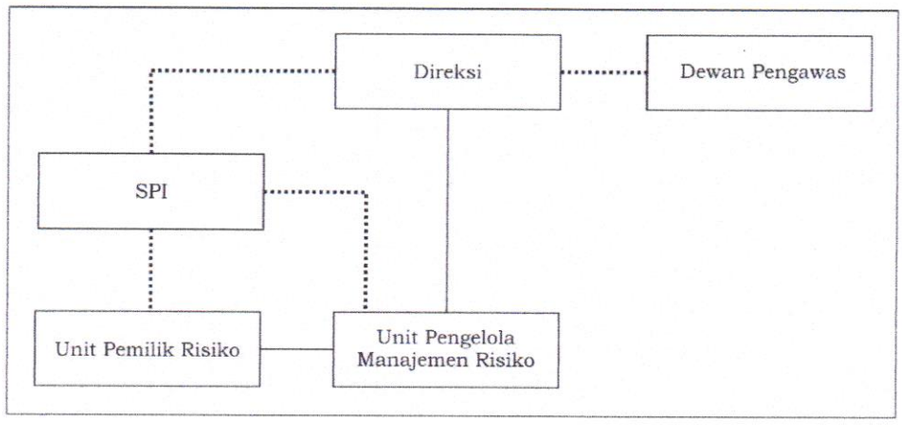
Untuk meningkatkan budaya risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja, terdapat beberapa langkah yang terdiri dari:

1. Komitmen Manajemen memberikan keteladanan, mengomunikasikan dan mempengaruhi perilaku sebagai upaya mengimplementasikan manajemen risiko
2. Unit Kerja penanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko di Perusahaan melakukan sosialisasi terkait kebijakan manajemen risiko perusahaan sekurang-kurangnya satu kali dalam tahun berjalan.
3. Unit Kerja SDM memfasilitasi pelatihan manajemen risiko sebagai upaya peningkatan kapabilitas yang memadai terkait pemahaman dan kemampuan *riskbased thinking* dalam pelaksanaan aktivitas kerja, sekurang-kurangnya satu kali dalam tahun berjalan
4. Unit Kerja SDM memonitor dan mengevaluasi penerapan budaya risiko di Perusahaan sekurang-kurangnya satu kali dalam tahun berjalan.
5. Laporan hasil evaluasi penerapan budaya risiko disampaikan kepada Direksi paling lambat pada minggu ke-3 Bulan Desember dalam tahun berjalan.
6. Unit Kerja SDM menginisiasi pemberian *reward* dan *punishment* atas penerapan budaya risiko di perusahaan dengan memperhatikan Peraturan Kepegawaian yang berlaku.

D. Organisasi Manajemen Risiko

Pengorganisasian dalam penerapan Manajemen Risiko melibatkan tingkatan-tingkatan dalam organisasi sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas
2. Direksi
3. Unit Kerja Pemilik Risiko
4. Unit Kerja/Tim Pengelola Manajemen Risiko
5. Satuan Pengawasan Intern



Gambar: Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Berikut skema pemisahan tanggung jawab pengelolaan Manajemen Risiko

1st Line of defence	2nd Line of defence	3rd Line of defence
Pengelolaan Rutin Manajemen Risiko dan pengendaliannya	Framework Manajemen risiko, Kebijakan dan pedoman, metodologi manajemen risiko	Pengawasan pelaksanaan Manajemen Risiko dan *Independent Assurance*
Direksi		Dewan Pengawas dan Direksi
Unit Kerja (*Risk Owner*)	Unit Kerja dan atau Tim Manajemen Risiko	Komite Audit, SPI

E. Peran dan Tanggung Jawab

Kebijakan manajemen risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujua dari Perusahaan, objektif dan sesuai dengan karakter bisnis Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan dapat diimplementasikan di setiap tingkatan struktur perusahaan, sehingga tercermin dalam peran dan tanggung jawab dari masing-masing unit kerja di perusahaan.

1. **Dewan Pengawas**
   a. Memberikan arahan atas Kebijakan Manajemen Risiko.
   b. Melaksanakan pengawasan dan memberikan saran perbaikan atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko kepada Direksi.
2. **Direksi**
   a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif.
   b. Menetapkan *risk appetite* dan batas toleransi yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko
   c. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
   d. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh insan Perusahaan.
   e. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko.
   f. Memastikan bahwa organisasi yang dibentuk utuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen.

g. Melakukan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi asesmen risiko, kecukupan implementasi sistem Manajemen Risiko, ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk tolerance / risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria nilai risiko.

3. **Unit Kerja/Tim Pengelola Manajemen Risiko**

a. Unit kerja/ Tim Pengelola Manajemen Risiko berfungsi secara independent.

b. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.

c. Memastikan kecukupan sistem, prosedur, kebijakan manajemen risiko, pengendalian internal dan sistem informasi.

d. Menyusun dan melaporkan hasil profil risiko (risiko utama) perusahaan kepada Direksi secara berkala setiap semester dan tahunan.

e. Memberikan masukan terhadap seluruh kebijakan perusahaan, aksi korporasi dan investasi dari sudut pandang manajemen risiko guna mendukung pengambilan keputusan strategis Direksi.

f. Menjadi fasilitator dan katalisator dalam penerapan sistem manajemen risiko yang dilakukan oleh unit kerja pemilik risiko.

g. Mengawasi dan mengevaluasi terlaksananya kebijakan manajemen risiko serta melaksanakan kegiatan sosialisasi kebijakan risiko dan mengembangkan budaya sadar risiko kepada seluruh insan perusahaan.

h. Menyusun dan mengusulkan Risk Appetite dan Risk Tolerance yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.

i. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko di setiap unit kerja.

j. Melakukan kompilasi risiko setiap unit kerja yang selanjutnya menjadi Profil Risiko Perusahaan secara keselurahan.

k. Memastikan unit kerja pemilik risiko melaporkan secara konsisten dan teratur terhadap kewajiban pelaporan manajemen risiko.

l. Memastikan pelaksanaan proses manajemen risiko berjalan dengan baik sebagai media untuk pemantauan dan kaji ulang terhadap laporan pengelolaan risiko oleh seluruh unit pemilik risiko untuk dapat merekomendasikan langkah-langkah perbaikan sistem.

4. **Unit Kerja Pemilik Risiko**

a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.

b. Menentukan konteks bisnis pada lingkup unit kerja masing-masing sebagai dasar pelaksanaan kegiatan *risk assessment* secara mandiri atas risiko level proses dan pengendalian yang ada di unit kerja masing-masing.

c. Memastikan bahwa risiko terkelola secara tepat biaya (*cost effective*).

d. Melakukan penilaian dan perlakuan/mitigasi risiko dalam penerapan proses bisnis unit kerja dalam rangka memenuhi sasaran kinerja Perusahaan.

e. Mengimplementasikan tindakan perbaikan proses dan pemantauan bisnis unit kerja berdasarkan hasil penilaian dan perlakuan/mitigasi risiko.

f. Menyusun rencana kerja kelangsungan proses bisnis utama unit keria dalam rangka mernenuhi sasaran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan skenario risiko-risiko utama yang ada baik yang terkontrol maupun tidak terkontrol untuk kemudian dilaporkan pada unit kerja/tim pengelola manajemen risiko.

g. Menyusun laporan hasil penilaian dan perlakuan mitigasi risiko kepada Unit Kerja/Tim Pengelola Manajemen Risiko sesuai dengan formulir yang telah ditetapkan.

h. Menyusun risiko operasional yang ditangani oleh bagian / unit kerjanya.

i. Melakukan review atas laporan manajemen risiko di unit kerja masing-masing.

j. Memberikan arahan dalam mitigasi risiko dan mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja yang dipimpinnya.

k. Melaporkan secara sistematis (jelas.wajar dan tepat waktu) setiap perubahan konteks (lingkungan) bisnis yang dapat memicu perubahan profil/portofolio risiko pada Unit Kerja yang dipimpinnya.

l. Memelihara catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam unit kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini dan sebagai *database* untuk memprediksi terjadinya risiko di masa yang akan datang.

5. **Satuan Pengawasan Intern**

   Auditor Internal berperan penting sebagai fungsi assurance provider yang independen terkait pelaksanaan manajemen risiko oleh para pemilik risiko dalam Perusahaan, dengan tugas dan tanggungjawab sebagaimana dijelaskan dalam Perdir yang berlaku.

   a. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dengan melakukan pengawasan dan atau audit secara objektif dan independen.

   b. Menggunakan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko)

6. **Seluruh Pegawai**

   Seluruh pegawai mempunyai peran dalam mewujudkan Manajemen Risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi menerapkan budaya risiko dalam setiap aktivitas kerjanya dan membantu melaksanakan tindakan perlakuan risiko yang tepat.

BAB III
PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

A. Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Strategi yang ditempuh perusahaan agar penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik adalah:

1. Membangun komitmen dari Dewan Pengawas, Direksi, dan Manajemen perusahaan untuk memberikan dukungan penuh terhadap penerapan Manajemen Risiko.
2. Penetapan secara jelas fungsi unit kerja pengawas manajemen risiko perusahaan, unit kerja dan atau tim pengelola manajemen risiko perusahaan, pemilik risiko unit kerja, dan pengelola risiko unit kerja.
3. Menyediakan sumber daya yang dipelukan dan memadai dalam arti sumber daya manusia, sarana fisik, peralatan, informasi, dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan manajemen risiko dengan baik.
4. Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran Manajemen Risiko Perusahaan secara berkesinambungan.
5. Membangun budaya peduli risiko di seluruh proses manajemen perusahaan antara lain melalui komunikasi kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko Perusahaan secara berkesinambungan.
6. Menerapkan seluruh kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajemen Perusahaan.

B. Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen Risiko Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja menerapkan prinsip dan kerangka kerja sesuai dengan SNI ISO 31000, sebagai berikut:

1. **Manajemen Risiko menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan**.
   Manajemen risiko berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja yang dapat didemonstrasikan dalam, misalnya, keselamatan dan Kesehatan Manusia, keamanan, kepatuhan pada hukum dan perundang-undangan, keberterimaan oleh publik, perlindungan lingkungan, mutu produk, manajemen proyek, efisiensi dalam operasi, tata kelola, dan reputasi.
2. **Manajemen Risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.**
   Manajemen risiko bukan kegiatan berdiri sendiri yang terpisah dari kegiatan dan proses utama sebuah organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian terpadu dari semua proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan semua proses manajemen proyek dan proses manajemen perubahan.

3. **Manajemen Risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan.**
   Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi yang dianggap cukup, prioritas tindakan, dan membedakan di antara berbagai alternatif tindakan.
4. **Manajemen Risiko secara khusus menangani ketidakpastian.**
   Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan ketidakpastian, sifat dari ketidakpastian, dan bagaimana ketidakpastian tersebut disikapi.
5. **Manajemen Risiko bersifat sistematik, terstruktur dan tepat waktu.**
   Manajemen risiko merupakan sebuah pendekatan yang terstuktur, tepat waktu, dan sistematik yang berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat diperbandingkan dan andal.
6. **Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi yang terbaik.**
   Manajemen risiko merupakan masukan pada proses pengelolaan risiko berdasarkan sumber-sumber informasi seperti data historis, pengalaman, umpan baik pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan penilaian ahli. Namun, para pembuat keputusan harus memiliki informasi yang cukup bagi dirinya dan harus juga memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat di antara para ahli.
7. **Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunanya.**
   Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, sasaran perusahaan dan profil risiko perusahaan.
8. **Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.**
   Manajemen risiko mengakui kapabilitas, persepsi, dan intensi dari orang-orang (pihak eksternal dan internal) yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.
9. **Manajemen Risiko bersifat transparan dan inklusif.**
   Keterlibatan yang layak dan tepat waktu dari para pemangku kepentingan, khususnya pengambil keputusan di semua tingkat organisasi, memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan juga membolehkan pemangku kepentingan untuk diwakili secara tepat serta guna mendapatkan pandangan mereka untuk dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko.
10. **Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan.**
    Manajemen risiko peka dan responsif secara terus-menerus terhadap perubahan. Pada saat dilakukan pemantauan dan tinjauan risiko, akibat dari terjadinya peristiwa eksternal dan internal, konteks dan pengetahuan berubah maka risiko baru muncul, beberapa berubah, dan lainnya menghilang.

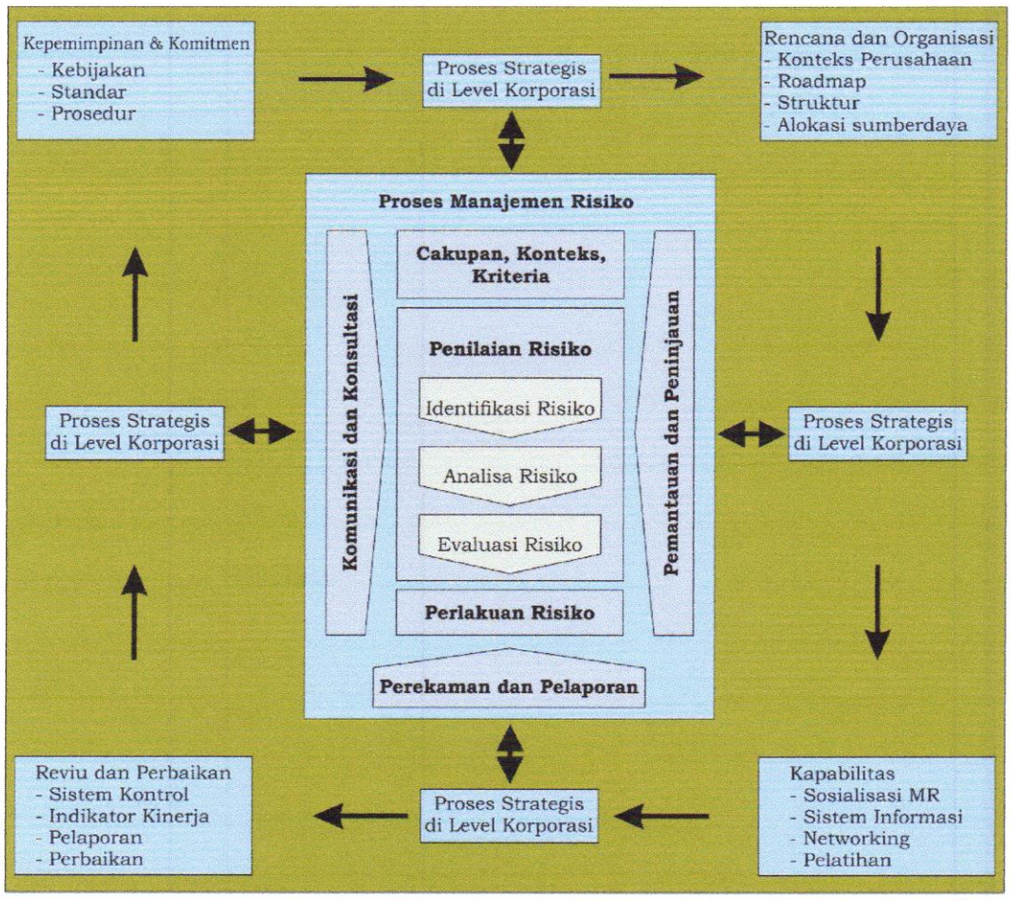
11. **Manajemen Risiko memfasilitasi perbaikan terus-menerus dari organisasi.**

Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko bersamaan dengan semua aspek lain dari organisasi mereka.

C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkat organisasi.

Kerangka kerja ini bertujuan membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko pada keseluruhan fungsi dan kegiatan organisasi. Tingkat efektivitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh manajemen risiko diintegerasikan kedalam tata kelola organisasi, kegiatan organisasi dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. Kerangka kerja yang menjadi acuan pelaksanaan manajemen risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja tergambar pada skema berikut:



1. **Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)**
   Manajemen Puncak dan Dewan Pengawas, memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas Perusahaan dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:

   a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang dua (2) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan;
   b. Membentuk suatu fungsi yang secara khusus menangani dan mengkoordinir pelaksanaan Manajemen Risiko.
   c. Memastikan bahwa unit kerja/yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen.
   d. Memasukkan Manajemen Risiko dalam KPI (*Key Performance Indicator*) Perusahaan;
   e. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan RJPP dan RKAP;
   f. Melakukan evaluasi dan Komunikasi secara berkala dalam kinerja system Manajemen Risiko;
   g. Mendorong Manajemen agar bertindak proaktif untuk mengurangi risiko kerugian dan sekaligus menjadi sumber keunggulan bersaing serta keunggulan kinerja perusahaan;
   h. Mendorong setiap individu agar bertindak hati – hati dalam menghadapi masalah risiko perusahaan sebagai usaha memaksimalkan nilai perusahaan dan pencapaian kekayaan pemilik (Pemerintah Daerah) serta memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*Stakeholder*) lainnya.
   i. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
   j. Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan;
   k. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
   l. Melaksanakan koordinasi proses penerapan manajemen risiko secara terintegrasi di Perusahaan;
   m. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses bisnis Perusahaan;
   n. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah terindentifikasi;
   o. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal dua (2) tahun sekali untuk memastikan:
      1) Keakuratan metodologi Assessment risiko;
      2) Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko;
      3) Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk appetite/risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.

2. **Integrasi dalam Manajemen Risiko**

Manajemen risiko menyatu sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi, sehingga integrasi pada kerangka kerja bermakna bahwa manajemen risiko menjadi bagian dan tidak bisa terpisahkan atau menyatu dalam tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran dan operasi organisasi, sehingga proses manajemen risiko harus sudah ada dalam setiap proses bisnis perusahaan antara lain:

a. Proses Perencanaan Startegi.
b. Proses Penyusunan RKAP.
c. Manajemen Proyek.
d. Performance Manajemen.
e. Proses Internal Audit

3. **Disain**

adalah suatu perencanaan atau perancangan yang dilakukan sebelum pembuatan suatu objek, sistem, komponen atau struktur.

a. Memahami organisasi dan konteksnya.
   Didalam menyusun kerangka kerja manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi perusahaan baik dari faktor eksternal dari sisi ekonomi, politik, dan hukum, maupun faktor internal seperti kontrol internal, likuiditas, cash flow, skill SDM, R&D dll.
b. Komitmen Manajemen Risiko.
   Kebijakan manajemen risiko merupakan pernyataan niat dari Direksi dan Dewan Pengawas untuk memberikan komitmennya dalam menerapkan manajemen risiko.
c. Menetapkan akuntabilitas manajemen risiko.
   Akuntabilitas dimulai pada risk governance structure, unit pengelola manajemen risiko, risk owner pada setiap level dan risk manajemen assurance unit.
d. Perusahaan menyediakan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko:
   1) Alokasi Anggaran yang memadai
   2) Sumber Daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
   3) Pelatihan yang memadai untuk para *Risk Officer* di semua Unit Kerja
   4) Informasi, Buku, Knowledge Managemen System yang terkait
   5) Kebutuhan teknik dan metoda serta peralatan yang diperlukan
   6) Penyediaan risk manajemen information sistem
e. Menetapkan mekanisme komunikasi internal dan eksternal
   Sistem informasi dan pelaporan merupakan mekanisme yang membuat keseluruhan sistem bekerja dengan baik.

4. **Implementasi**
   Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai. Adanya manajemen risiko akan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

5. **Evaluasi**
   Adalah suatu proses untuk mengukur atau menilai apakah program atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi dalam kerangka manajemen risiko dilakukan untuk mengukur kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indicator dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

6. **Improvement**
   Perbaikan dalam kerangka kerja manajemen risiko terdiri dari adaptasi dan perbaikan berkesinambungan. Adaptasi adalah menyesuaian diri dengan lingkungan. Suatu organisasi depat beradaptasi dengan melihat perubahan baik lingkungan internal dan eksternal pada organisasi tersebut lalu membuat perbaikan sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada untuk mencapai tujuan organiasi. Perbaikan berkesinambungan adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, sehingga perbaikan berkesinambungan akan senantiasa dilakukan manakala terjadi kesenjangan atau ketidaksesuaian untuk meningkatkan pengelolaan risiko pada organisasi atau perusahaan.

Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan, hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

D. Kategori Risiko

KATEGORI RISIKO	DEFINISI
Risiko Strategis	Risiko yang berhubungan dengan rencana strategis dan bisnis Perusahaan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan Perusahaan, termasuk didalamnya perubahan struktur organisasi
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan baik dari internal Perusahaan maupun eksternal Perusahaan yang berdampak langsung terhadap Perusahaan

Risiko Lingkungan	Risiko yang disebabkan faktor alam atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
Risiko Legal/Hukum	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada Perusahaan
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
Risiko Fraud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan BUMD
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku (stakeholder) eksternal yang bersumber dari persepsi dan publikasi negatif terhadap Perusahaan
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1. ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2. adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan.
Risiko Keuangan	Risiko yang disebabkan oleh perencanaan, pertanggungjawaban, pelaporan keuangan yang menyimpang dari peraturan perundang-undangan
Risiko SDM	Risiko yang disebabkan kesalahan Pegawai /pejabat /tenaga outsourcing, dan tidak kompetennya SDM.
Risiko Keselamatan Kerja	Risiko Kesehatan dan Risiko yang berhubungan dengan keselamatan pegawai, kesehatan dan keamanan lingkungan hidup
Risiko Aset	Risiko yang disebabkan oleh kehilangan nilai atas aset berwujud dan aset tidak berwujud
Risiko Teknologi Informasi	Risiko yang berhubungan dengan tidak tercapainya tujuan/sasaran unit kerja secara efektif, efisien dan ekonomis.

E. Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko

1. Lingkup Manajemen Risiko

Proses yang dilakukan dalam penerapan Manajemen Risiko berlangsung secara terus-menerus dalam satu siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan

kelemahan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.

Hal-hal penting yang dipertimbangkan dalam penentuan ruang lingkup manajemen risiko, antara lain:

- Tujuan dan keputusan apa saja yang harus dibuat.
- Hasil yang diharapkan dari suatu proses manajemen risiko.
- Waktu, lokasi, hal-hal spesifik, dan pengecualian.
- Alat dan teknik penilaian risiko secara tepat.
- Sumberdaya yang diperlukan, tanggung jawab dan pendokumentasian (pencatatan).
- Keterkaitan dengan program atau proyek lain, proses, dana tau aktivitas lainnya.

Adapun penetapan lingkup Manajemen Risiko di Perusahaan Umum Daerah air Minum Tirta raharja adalah sebagai berikut:

a. Sasaran, Identifikasi sasaran Perusahaan mengacu pada sasaran Perusahaan yang tertuang dalam Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, dan sasaran strategis lainnya yang ditetapkan oleh Direksi.

b. Waktu dan Lokasi, penerapan manajemen risiko diharapkan selalu simultan dalam keseharian setiap kegiatan proses bisnis perusahaan dan wilayah kerja perusahaan, terkecuali untuk kegiatan proyek tertentu yang mengacu pada penetapan waktu dan tempat yang tertuang dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga penyelesaian proyek tersebut.

c. Sumberdaya, penggunaan sumberdaya sepenuhnya menjadi kebijakan direksi dimana anggaran terkait tercantum dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan.

d. Teknik Penilaian Risiko, Teknik penilaian risiko yang dipergunakan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas serta ketersediaan sumber daya yang ada. Adapun teknik yang dapat dipergunakan diantaranya Analisis Dampak Bisnis, Analsisi Sebab Akibat, dan Metode Markov.

2. **Konteks Manajemen Risiko**

a. Penetapan konteks dimaksudkan sebagai upaya pemahaman terhadap faktor internal dan ekternal Perusahaan yang menjadi Batasan ruang lingkup proses Manajemen Risiko mencakup:

1) Konteks Stratejik
   - Faktor lingkungan internal maupun eksternal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap perusahaan,
   - Hubungan antara aktivitas Perusahaan dengan lingkungan.
   - Keinginan dan kepentingan stakeholder
2) Konteks Perusahaan
   Pemahaman tujuan, sasaran dan strategi perusahaan
3) Konteks Manajemen Risiko
   Sasaran, tujuan, strategi, lingkup aktivitas perusahaan, sumber daya yang diperlukan, jangka waktu pelaksanaan, dan dokumentasi yang harus dibuat dalam penerapan proses Manajemen Risiko.

b. Penentapan konteks stratejik dan konteks perusahaan dilaksanakan oleh unit kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko, sedangkan konteks manajemen risiko dilaksanakan oleh masing-masing pemilik risiko.

c. Dalam tahap penetapan konteks, pengumpulan data/informasi dapat dilakukan antara lain dengan cara:
   - Pengumpulan dan reviu terhadap dokumen perusahaan baik dokumen strategis maupun operasional, seperti laporan tahunan, target dan tujuan tiap bagian, sasaran kinerja, realisasi produksi, bagan perusahaan dan *job description*.
   - Interviu/wawancara dengan kelompok atau individu yang kompeten dan relevan
   - Diskusi dengan kelompok terpilih
   - Curah pendapat (*brainstorming*)
   - *Benchmarking* perusahaan dari industry yang sejenis

d. Dalam hal penetapan konteks, diasumsikan pemilik risiko dan unit kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko sudah memahami dengan baik mengenai keseluruhan konteks yang dimaksud di atas sehingga tidak harus melakukan pengisian dalam bentuk form.

3. **Kriteria Risiko**

Kriteria risiko merupakan kriteria yang digunakan dalam menghitung dan mengevaluasi eksposur sebuah risiko terhadap organisasi. Adapun kriteria risiko ini perlu diselaraskan dengan sasaran yang hendak diraih oleh organisasi. Hal ini bertujuan untuk memudahkan organisasi untuk memantau seberapa besar suatu sasaran terpapar oleh risiko, atau dengan sudut pandang yang berbeda, seberapa besar eksposur risiko terhadap suatu sasaran tertentu.

Tingkat probabilitas dan kerusakan risiko di perusahaan dibagi menjadi 5 (lima) skala berikut:

SKALA	TINGKAT KEMUNGKINAN	SKALA	TINGKAT DAMPAK
1	Sangat Jarang	1	Sangat Kecil
2	Kemungkinan Kecil	2	Kecil
3	Mungkin	3	Sedang
4	Kemungkinan Besar	4	Tinggi
5	Hampir Pasti	5	Membahayakan

Kriteria umum (kualitatif) kemungkinan terjadinya risiko (likelihood) yang digunakan di lingkungan Perusahaan adalah sebagai berikut:

SKALA	TINGKAT KEMUNGKINAN	DESKRIPSI
1	Sangat Jarang	Sulit terjadi sekalipun bisa terjadi/bisa terjadi pada kondisi khusus dan tertentu
2	Kemungkinan Kecil	Kemungkinan muncul lebih sering/bisa terjadi di beberapa keadaan dan kondisi
3	Mungkin	Relatif mudah untuk muncul dengan lebih sering/cenderung terjadi di berbagai keadaan dan kondisi
4	Kemungkinan Besar	Mudah untuk muncul dengan lebih sering/ cenderung terjadi di berbagai keadaan dan kondisi
5	Hampir Pasti	Sangat mudah untuk muncul dengan lebih keadaan dan kondisi

Secara lebih rinci kriteria kemungkinan dan dampak risiko (impact) yang digunakan di tingkat korporat sebagai berikut:

SKALA	LEVEL DAMPAK	KRITERIA
1	Sangat Kecil	Tidak tercapainya tujuan operasional Perumda Air Minum Tirta Raharja dalam skala dan cakupan yang kecil
2	Kecil	Tidak tercapainya tujuan Perumda Air Minum Tirta Raharja yang menyebabkan Perumda Air Minum Tirta Raharja terganggu dalam menjalankan proses kerja, namun hanya pada unit tertentu
3	Sedang	Tidak tercapainya tujuan Perumda Air Minum Tirta Raharja sehingga perlu memperbaiki proses kerja atau restruktur Perumda Air Minum Tirta Raharja secara sederhana
4	Tinggi	Tidak tercapainya tujuan Perumda Air Minum Tirta Raharja sehingga perusahaan perlu memodifikasi strategi dan investasi dalam skala besar

5	Membahayakan	Tidak tercapainya beberapa tujuan strategis perusahaan sehingga Perumda Air Minum Tirta Raharja membutuhkan campur tangan pihak ketiga (misalnya pemilik)

F. Tingkat Risiko

Secara lebih rinci tingkatan risiko berdasarkan kategori dan kriteria risiko yang digunakan di tingkat korporat adalah sebagai berikut:

KATEGORI	LEVEL/DAMPAK				
	Sangat Kecil (1)	Kecil (2)	Sedang (3)	Tinggi (4)	Membahayakan (5)
Risiko Strategis	Tidak tercapainya sasaran perusahaan <5%	Tidak tercapainya sasaran perusahaan ≥5% - 10%	Tidak tercapainya sasaran perusahaan ≥10% - 15%	Tidak tercapainya sasaran perusahaan ≥15% - 20%	Tidak tercapainya sasaran perusahaan >20%
Risiko Kebijakan	Ganguan aktivitas individu	Ganguan aktivitas sub unit kerja	Ganguan aktivitas unit kerja	Ganguan aktivitas ≤ 3 unit kerja	Ganguan aktivitas Perusahaan
Risiko Lingkungan	Tingkat penurunan/ pencemaran air baku <5%	Tingkat penurunan/ pencemaran air baku ≥5% - 10%	Tingkat penurunan/ pencemaran air baku ≥10% - 15%	Tingkat penurunan/ pencemaran air baku ≥15% - 20%	Tingkat penurunan/ pencemaran air baku >20%
Risiko Legal/Hukum	Tingkat penyelesaian internal	Tingkat penyelesaian dengan musyawarah	Tingkat penyelesaian dengan mediasi	Tingkat Penyelesaian dengan Pengadilan Negeri Kab. Bandung	Tingakat penyelesaian dengan Pengadilan Tinggi
Risiko Kepatuhan	Tingkat pelanggaran ringan (teguran)	Tingkat pelanggaran ringan (peringatan)	Tingkat pelanggaran sedang (peringatan dan atau punishment)	Tingkat pelanggaran tinggi (punishment)	Tingkat pelanggaran tinggi (pemutusan hubungan kerja)
Risiko Fraud	Kerugian setara nilai uang ≤ 10 juta	Kerugian setara nilai uang > 10 juta - 50 juta	Kerugian setara nilai uang ≥ 50 juta - 100 juta	Kerugian setara nilai uang ≥ 100 juta - 200 juta	Kerugian setara nilai uang ≥ 200 juta
Risiko Reputasi	Publisitas jelek tingkat internal	Publisitas jelek tingkat Pemda Kabupaten Bandung	Publisitas jelek di media lokal	Publisitas jelek di media nasional	Publisitas jelek media nasional yang berujung tuntutan
Risiko Operasional	Gangguan pada satu blok	ganguna pada satu area DMA	Gangguan pada skala Unit Pelayanan	Gangguan pada skala Wilayah Pelayanan	Gangguan pada skala Perusahaan
Risiko Keuangan	Kerugian keuangan ≤ 10 juta	Kerugian keuangan > 10 juta - 50 juta	Kerugian keuangan ≥ 50 juta - 100 juta	Kerugian keuangan ≥ 100 juta - 200 juta	Kerugian keuangan ≥ 200 juta
Risiko SDM	Target kinerja staff tidak tercapai	Target kinerja Spv tidak tercapai	Target kinerja sub unit kerja tidak tercapai	Target kinerja unit kerja tidak tercapai	Target kinerja Perusahaan tidak tercapai
Risiko Keselamatan Kerja	Tidak terdapat cidera, dapat langsung bekerja kembali	Cidera ringan, dapat langsung bekerja kembali	Mendapat tindakan medis, dapat bekerja kembali	Mendapat tindakan medis lanjutan, cacat sementara, dapat bekerja kembali	Cacat Permanen, kematian
Risiko Aset	Kerugian aset ≤ 10 juta	Kerugian aset > 10 juta - 50 juta	Kerugian aset ≥ 50 juta - 100 juta	Kerugian aset ≥ 100 juta - 200 juta	Kerugian aset ≥ 200 juta
Risiko Teknologi Informasi	Gangguan unit, dapat langsung diperbaiki	Gangguan unit, dapat diperbaiki 1 x 24 jam	Kerusakan unit, penggantian sparepart dapat diperbaiki 1 x 24 jam	Kerusakan unit, penggantian sparepart, dapat diperbaiki ≥24 jam - 48 jam	Kerusakan unit, Penggantian total

G. *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*

1. **Prosedur Penetapan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance***
   a. Direksi menetapkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* terhadap sasara-sasaran yang ditetapkan dalam rencana bisnis, rencana kerja dan anggaran perusaan, dan rencana strategis lainnya.
   b. Penyusus usulan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* dilakukan oleh unit kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko

c. *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang telah ditetapkan Direksi, merupakan acuan yang harus dilaksanakan oleh seluruh pemilik risiko yang ada di perusahaan.

d. Acuan pernyataan *Risk Appetite* perusahaan adalah sebagai berikut:
   1) Suatu risiko hanya akan diterima jika potensi keuntungan melebihi biaya yang akan dikeluaran.
   2) Perusahaan tidak menerima risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian keuangan yang besar atau kerugian reputasi perusahaan.
   3) Perusahaan menerima risiko penurunan nilai asset yang disebabkan kondisi eksternal di luar kontrol perusahaan.
   4) Perusahaan tidak menerima risiko apapun yang timbul dari kegiatan yang berpotensi menimbulkan kerugian negara.

e. *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang sudah ada harus dilakukan reviu secara berkala (setahun sekali) atau jika terjadi perubahan yang signifikan baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kelayakan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada di Perusahaan.

f. Dalam melakukan revu dan evaluasi, unit kerja dan atau tim yang membidangi Manajemen Risiko memperhatikan perkembangan Manajemen Risiko perusahaan dan laporan hasil audit SPI.

g. Apabila *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ada sudah tidak layak dengan kondisi perusahaan, unit kerja dan atau tim yang membidangi Manajemen Risiko berkewajiban membuat usulan atas perubahan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* kepada Direksi.

2. ***Risk Appetite***

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dalam rangka mengimplementasikan roadmap Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja menetapkan pernyataan selera risiko (risk appetite statement) dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan sebagai berikut:

a. Menjalankan strategic initiative dengan mempertimbangkan dan memperhatikan potensi risiko yang muncul.

b. Memperhatikan dan mempertimbangkan potensi risiko dalam pengelolaan perusahaan dalam mencapai tingkat kontribusi, interdependensi, dan persaingan yang sehat.

c. Memperhatikan dan mempertimbangkan potensi risiko berupa kerugian jangka pendek dari upaya restrukturisasi perusahaan guna mencapai manfaat jangka Panjang.

d. Mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

e. Menjaga lingkungan dari perusakan lingkungan dan berupaya meminimalkan dampak perubahan iklim yang mempengaruhi kinerja korporasi.

f. Melaksanakan Proyek Strategis yang ditugaskan oleh Pemerintah.

g. Melakukan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk mencapai manfaat jangka panjang termasuk untuk mengantisipasi setiap perubahan dalam kegiatan usaha, korporasi.
h. Melakukan program pengamanan data dan informasi seperti identifikasi, deteksi, proteksi, dan respon serta tata Kelola.
i. Menjaga reputasi korporasi yang dapat mempengaruhi secara signifikan pelaksanaan kegiatan bisnis perusahaan.

3. ***Risk Tolerance***

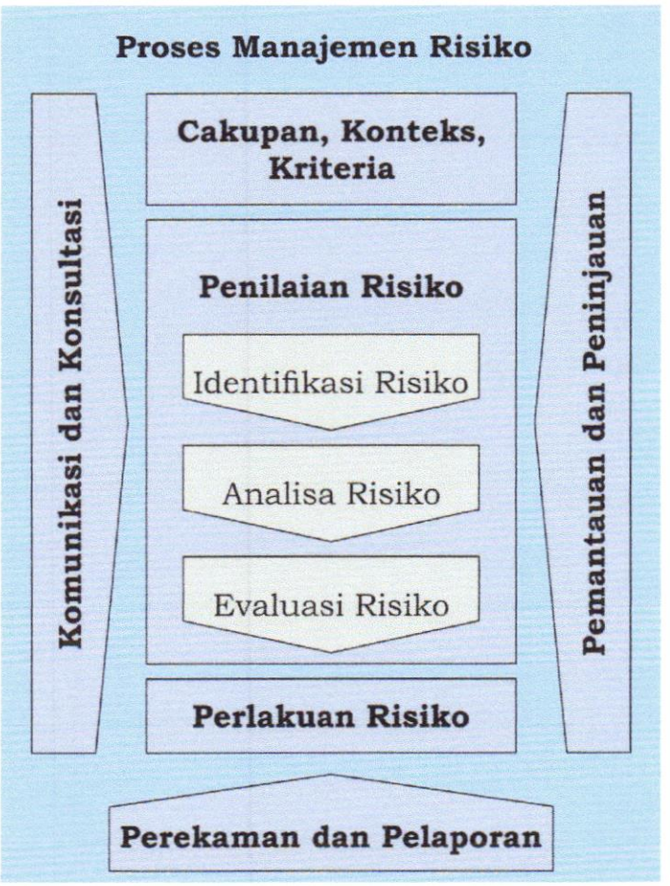
Sebagai bentuk kesiapan perusahaan untuk menanggung suatu risiko setelah penanganan risiko dilakukan, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja menetapkan pernyataan *Risk Tolerance* sebagai berikut:

a. Perusahaan menerima Risiko skala menengah hingga tinggi dengan kemungkinan sering terjadi apabila keuntungan dan manfaat yang diterima lebih dari biaya yang akan dikeluarkan.
b. Perusahaan menerima risiko yang tidak berdampak pada reputasi perusahaan.
c. Perusahaan menerima risiko yang merupakan dampak kebijakan strategis Pemerintah.
d. Perusahaan menerima risiko dampak faktor eksternal yang diluar kontrol perusahaan.

BAB IV
PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu "siklus" yang dijabarkan dalam 7 (tujuh) tahapan yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



Gambar. 3.1 siklus Manajemen Risiko

B. Komunikasi dan Konsultansi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan stakeholder baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para stakeholder, dijelaskan pada Gambar. 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (issue) dan perhatian stakeholder sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan stakeholder dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

No	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Pengawas	Direksi	Manajemen Risiko	Pemilik Risiko	Eksternal stakeholder
1	Persiapan		A	R	I	
2	Komunikasi & Konsultasi		I	R	R	
3	Menentukan Konteks	I	A	R	C	I
4	Asesmen Risiko	I	C	R/C	R/C	
	Identifikasi Risiko	I	C	A/C	R	
	Analisis Risiko	I	C	A/C	R	
	Evaluasi Risiko	I	A	A/C	R/C	I
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	R/C	C/I
6	Monitoring dan Reviu	I	A	R	C	I
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C	

Keterangan:

R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

A : *Accountable* : Siapa yang membuat putusan akhir

C : *Consulted* : Siapa yang harus diajak konsultasi

I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

C. Asesmen Risiko

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja setiap periode tiga (3) bulanan. *Risk Officer* sebagai perwakilan manajemen risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Assesment risiko antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

Jika unit kerja kesulitan dalam melakukan proses Assesment risiko, unit kerja dan tim yang membidangi Manajemen Risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses secara mandiri.

Teknik yang digunakan dalam melakukan asesmen risiko dapat berupa kualitatif, kuantitatif dan atau gabungan dari keduanya. Teknik yang digunakan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja yaitu analisis dampak bisnis, analisis sebab akibat dan analisis Markov.

Berikut langkah asesmen risiko yang diterapkan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja:

1. Setiap unit pemilik risiko setelah melakukan identifikasi risiko, kemudian mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (likelihood) dan besaran dampak masing-masing risiko.
2. Pengukuran risiko dilakukan atas risiko inheren.
3. Sebelum melakukan pengukuran risiko terlebih dahulu disepakati kriteria konversi ukuran likelihood dan dampak risiko yang akan digunakan dalam pengukuran risiko. Likelihood risiko dinyatakan dengan persentase probabilitas keterjadian risiko. Dampak dinyatakan dengan satuan ukuran sasaran yang terpengaruh.
4. Kriteria yang telah disepakati tesebut kemudian di konversi menjadi skala semi kuantitatif 1 – 5.
5. Pengukuran risiko selanjutnya menggunakan satuan yang sama dengan satuan sasaran kinerja yang terpengaruh oleh risiko, berdasarkan catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu.

D. Identifikasi Risiko

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun risiko yang di luar kendali.

Identifikasi risiko dilaksanakan setiap periode tiga (3) bulanan dan atau setiap kejadian atau kegiatan khusus yang memerlukan identifikasi risiko.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik Identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain Brainstorming dan Risk Breakdown Structure (RBS). Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (Risk Register).

Berikut langkah identifikasi risiko yang diterapkan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja:

1. Setiap unit kerja pemilik risiko mengidentifikasi risiko secara self-assesment menggunakan pendekatan analisis proses.
2. Pendekatan analisis proses memetakan semua proses bisnis di dalam setiap unit kerja pemilik risiko menjadi komponen input, proses, dan output serta mengidentifikasi peristiwa risiko dan pengendalian pada masing-masing proses tersebut.
3. Setiap unit pemilik risiko menggunakan panduan klasifikasi risiko yang ditetapkan Direksi untuk menyusun dan melaporkan profil risiko level proses kepada Unit Kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko.
4. Unit Kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko menyusun profil risiko perusahaan dan peta risiko dari profil risiko level korporat dan level proses dengan mengaitkan kepada tujuan dan sasaran perusahaan.
5. Setap unit pemilik risiko melakukan pemutakhirkan profil risiko dan melaporkannya kepada Unit Kerja dan atau tim yang membidangi manajemen risiko.

E. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap *consequence* dan *likelihood* didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dilakukan untuk mengukur tingkat risiko pada tahap *inhenren risk* (risiko apa adanya tanpa unsur pengendalian), *controlled risk* (risiko yang telah mempertimbangkan unsur pengendalian) dan *residual risk* (risiko yang diharapkan atau sisa karena pengendalian atau mitigasi yang efektif).

Langkah analisis risiko yang dipergunakan adalah metode *Operational Risk Management* yang terdiri dari:

- Mengenali bahaya
- Menakar atau menilai risiko yang ada
- Menganalisa ukuran pengendalian risiko
- Membuat putusan pengendalian
- Menerapkan pengendalian
- Melakukan pengawasan dan peninjauan

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko.

Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik. Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Analisis Kualitatif**

   Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan likelihood bahwa konsekuensi akan terjadi. Analisis kualitatif digunakan:

   a. Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci;
   b. Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumberdaya; atau
   c. Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

2. **Analisis Semi Kuantitatif**

   Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari *consequence* dan *likelihood.* Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritisasi, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjukangka-angka dan mengkombinasikannya.

   Tujuannya untuk memperoleh prioritisasi yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risiko seperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa likelihood terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada likelihood sebagai frekuensi paparan dan probabilitas.

   Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi eksposure dengan probabilitas.

3. **Analisis Kuantitatif**

   Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (daripada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence* maupun untuk *likelihood,* dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung padaakurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

   Consequence dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu.

Consequence dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

Likelihood biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparandan probabilitas.

F. Identifikasi Risiko

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun risiko yang di luar kendali.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik Identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain *Brainstorming* dan *Risk Breakdown Structure* (RBS). Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

G. *Likelihood*

Likelihood dalam manajemen risiko adalah kemungkinan frekuensi keterjadian peristiwa yang teridentifikasi atau pentuan konsekuensi dan tingkat kemungkinan, maka dalam *impact* akan sangat bervariasi.

Berikut langkah pengukuran likelihood di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja:

1. Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan.
2. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko.
3. Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak, dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
4. Matriks analisis risiko dan level risiko sebagaimana tabel berikut:

MATRIKS ANALISIS RISIKO 5 x 5			LEVEL DAMPAK				
			1	2	3	4	5
			Sangat Kecil	Kecil	Sedang	Tinggi	Membahayakan
LEVEL KEMUNGKINAN	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Kemungkinan Kecil	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Kelompok Risiko	Skor Tingkat Risiko	Skala Tingka Risiko dan Kriteria Umum
Rendah	1 - 5	Dapat diterima dengan pengendalian yang ada
Rendah - Menengah	6 - 11	Dapat diterima dengan pemantauan terhadap pengendalian yang ada
Menengah	12 - 15	Dapat diterima dengan pemantauan langsung oleh BOD terhadap pengendalian yang sudah ada
Menengah - Tinggi	16 - 19	Dapat diterima, namun menjadi perhatian dan pemantauan langsung BOD dengan melaksanakan pengembangan terhadap pengendalian yang ada
Tinggi	20 - 25	Tidak dapat diterima, perlu perhatian BOD dalam pelaksanaan dan pengembangan pengendalian secara khusus

H. Mitigasi Risiko (Penanganan dan Pengendalian)

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko.

Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

1. **Pengendalian**

   Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko.

Pengendalian risiko di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Raharja dilakukan melalui Peraturan Direksi, Keputusan Direksi, Sistem Operasi dan Prosedur, pemanfaatan teknologi informasi dan peningkatan fungsi serta peran Satuan Pengawasan Intern.

2. **Penanganan**

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai.

Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi:

a. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
b. Mengurangi risiko (*risk reduction*), yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
c. Transfer risiko (*risk sharing*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, outsourcing, subcontracting, tindak lindung, transaksi nilai mata uang asing, dll.
d. Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.

Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi/perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

I. Evaluasi, Monitoring dan Reviu

1. **Evaluasi Manajemen Risiko**

Evaluasi risiko merupakan pembandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut dengan ketentuan:

a. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan.
b. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila:

a. Level risiko rendah sehingga tidak perlu perlakuan khusus;
b. Tidak tersedia perlakuan untuk risiko;
c. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut.

Hasil dari evaluasi risiko akan disampaikan oleh Supervisor / Kasubsie, Supervisor Senior / Kasie, Manajer Junior, Manajer, dan Manajer Senior untuk dilakukan validasi. Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

Tahapan evaluasi risiko menggunakan "Formulir 3.a Analisis dan Evaluasi".

2. **Monitoring dan Reviu Manajemen Risiko**

Tujuan pemantauan dan tinjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas.

Pemantauan dan tinjauan dilaksanakan pada semua tahap proses. Pemantauan dan tinjauan mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan pemberian umpan balik.

Hasil pemantauan dan tinjauan disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja Perusahaan. Secara umum pemantauan risiko dilakukan oleh pemilik risiko. Pemantauan atas risiko yang tertuang dalam Profil Risiko dan Kajian Risiko Strategis Korporat dikoordinasikan oleh Satuan Pengendalian Intern.

Aktivitas pemantauan risiko, termasuk di dalamnya aktivitas reviu, dilakukan secara berkelanjutan terhadap konteks, asesmen risiko dan penanganan risiko untuk memastikan *continuous improvement*. Hasil audit dari SPI dapat digunakan sebagai salah satu alat pemantauan risiko untuk menilai efektivitas kontrol/mitigasi.

Jenis-jenis pemantauan:

a. Pemantauan Rutin adalah pemantauan risiko dan mitigasinya yang dilakukan secara rutin oleh masing-masing fungsi terkait atau oleh risk officer/Unit Satuan Organisasi terkait sesuai dengan konteks dan kondisi spesifiknya (mekanismenya ditetapkan oleh masing-masing pemilik risiko). Pemantauan rutin dapat dilakukan pada setiap aktivitas operasi, mingguan, bulanan dan atau triwulan.

b. Pemantauan Berkala adalah pemantauan yang dilakukan secara berkala (periodik) oleh pemilik risiko, manajemen Unit maupun SPI. Mekanisme pemantauan berkala yang dilakukan oleh pemilik risiko Unit/satuan organisasi ditetapkan oleh masing-masing pemilik risiko tersebut. Pemantauan berkala dilaksanakan setiap periode tiga (3) bulanan
c. Pemantauan Sewaktu-waktu (Adhoc), pemantauan yang dilakukan sewaktu-waktu oleh pihak lain seperti Dewan Pengawas, Direksi, SPI dan Unit kerja dan atau tim yang membidangi Manajemen Risiko.

Reviu adalah kegiatan penelaahan kembali kegiatan maupun proses manajemen risiko yang telah dilakukan baik identifikasi dan analisis risiko maupun tingkat efektivitas penanganannya dan mempertimbangkan perbaikan proses manajemen risiko tersebut untuk *continuous* improvement peningkatan pencapaian sasaran yang ditetapkan. Reviu dapat dilakukan sekurang kurangnya satu kali dalam 6 (enam) bulan dan atau sewaktu pada kondisi tertentu yang mengharuskan dilakukannya reviu.

Pemantauan dan review dimaksudkan untuk:

- Memastikan proses pengendalian telah berjalan secara efektif dan efisien.
- Mendapatkan informasi untuk perbaikan proses asesmen risiko.
- Menganalisa dan mengambil pelajaran (*lesson learned*) dari perubahanperubahan atau deviasi yang terjadi.
- Mendeteksi perubahan-perubahan internal dan eksternal guna merevisi dan me-review penanganan risiko dan prioritasnya.
- Mendeteksi timbulnya risiko baru.
- Bahan pelaporan Manajemen Risiko.

Pemantauan dan review dilakukan terhadap:

- Risiko itu sendiri: deskripsi risiko, KRI, tren, tingkat risiko residual.
- Rencana, realisasi penanganan risiko, beserta efektivitas dan deviasinya.
- Keselarasan terhadap capaian sasaran.
- Langkah korektif dan rekomendasi.

Manajemen risiko tidak dapat berdiri sendiri dan merupakan bagian dari tata kelola perusahaan. Fungsi manajemen risiko bukan bagian dari proses operasi inti perusahaan, tetapi diperlukan untuk keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan, khususnya di tengah kondisi VUCA (*volatilitas, uncertainty*/ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas).

BAB V
PELAPORAN DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Pelaporan Manajemen Risiko

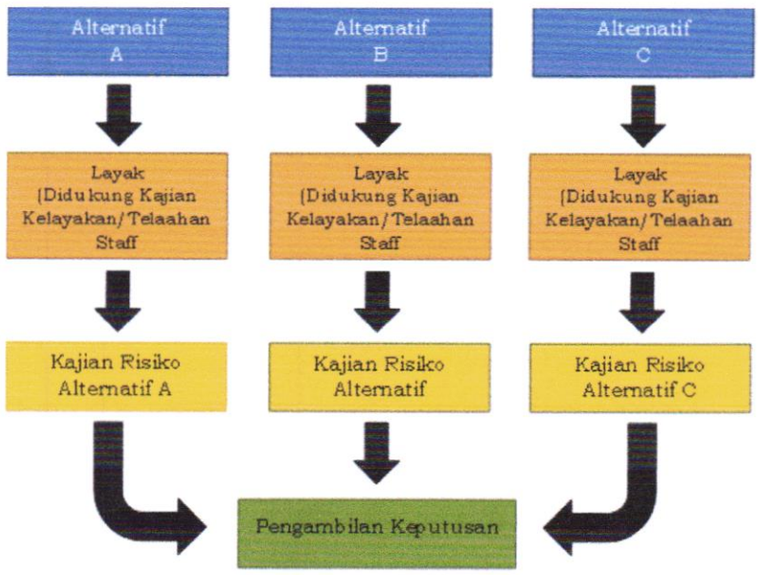
Pelaporan adalah bentuk komunikasi yang dimaksudkan untuk menginformasikan kepada pihak *stakeholder*, baik internal, eksternal ataupun pihak pengambil keputusan dengan menyediakan informasi *up to date* mengenai proses pengelolaan risiko dan efektivitasnya. Pelaporan Manajemen Risiko harus berdasar pada informasi terkini; Profil Risiko dan Kajian Risiko merupakan bentuk pelaporan manajemen risiko Perusahaan.

Laporan Manajemen Risiko adalah dokumen manajemen risiko yang menggambarkan hasil pemantauan dan review atas realisasi pengelolaan risiko beserta efektifitas dan keselarasannya terhadap sasaran Perusahaan. Pelaporan manajemen risiko terdiri dari:

Jenis Laporan	Isi Laporan	Frekuensi	PIC	Penerima Laporan
Asesmen Risiko Perusahaan	- Hasil Asesmen Risiko Utama (*Key Risk*) - Rencana Mitigasi beserta PIC	Periode: - 5 tahun (Renbis) - Tahunan (RKAP)	Manajer Senior SPI	- Direksi - Dewan Pengawas - Unit Kerja Manajemen Risiko
Kajian Risiko	- Konteks Kajian: Nama Kegiatan/ Rancangan Keputusan, Latar Belakang, Sasaran, Ruang Lingkup, dan Stakeholders - Hasil asesmen risiko atas kegiatan/ rancangan keputusan - Rencana Mitigasi risiko beserta penanggungjawabnya - Analisis Peluang/ opportunity (untuk kajian risiko yang digunakan pada proses pengambilan keputusan) - Rekomendasi	Sesuai Kebutuhan	Direksi inisiator sebagai usulan ke Dewan Pengawas	Dewan Pengawas
Laporan Manajemen Risiko Perusahaan ke Dewan Pengawas	- Reviu atas risiko Perusahaan (Profil Risiko maupun Kajian Risiko) - Status pelaksanaan mitigasi risiko perusahaan dan efektivitasnya - Aktivitas Implementasi/ Improvement manajemen risiko perusahaan - Rekomendasi dan usulan lainnya	Semester	Direksi	Dewan Pengawas
Laporan Manajemen Risiko Perusahaan ke Direksi	- Reviu atas risiko Perusahaan (Profil Risiko maupun Kajian Risiko) - Status pelaksanaan mitigasi risiko perusahaan dan efektivitasnya - Aktivitas Implementasi/ Improvement manajemen risiko perusahaan - *Loss Event* yang terjadi pada periode laporan - Rekomendasi berupa *early warning* dan usulan lainnya	Semester	SPI	Direksi
Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja ke Direksi	- Reviu atas Profil Risiko Unit - Status pelaksanaan mitigasi risiko Unit dan efektivitasnya - *Loss Event* yang terjadi pada periode laporan - Ringkasan informasi pelaksanaan manajemen risiko di Unit	Triwulan	Kepala Unit Kerja (*Risk Owner*)	- Direksi - SPI

B. Penerapan Manajemen Risiko pda Proses Pengambilan Keputusan

Pada prinsipnya setiap pengambilan keputusan harus mempertimbangkan risiko dan peluang yang ada (riskbased decision making). Penerapan manajemen risiko pada proses pengambilan keputusan perusahaan dimaksudkan untuk memberikan keyakinan bahwa keputusan yang diambil telah mempertimbangkan peluang maupun risiko yang dihadapi, sehingga memberikan keyakinan bahwa keputusan yang diambil akan memberikan dampak positif dan nilai tambah bagi perusahaan, dengan pengerahan sumber daya yang efektif dan efisien. Alur pengambilan keputusan berbasis risiko secara umum digambarkan sebagai berikut:



Gambar. skematik Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko

Penggambaran risiko yang dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Perusahaan dituangkan dalam bentuk Kajian Risiko yang dibuat untuk setiap alternatif keputusan yang akan diambil, serta harus menggambarkan peluang (*opportunities*) yang ada pada masing-masing alternatif tersebut. Setelah keputusan diambil, maka rencana mitigasi yang tertuang dalam Kajian Risiko tersebut harus ditindaklanjuti, dipantau kemajuan dan efektifitasnya.

Mekanisme penyusunan Kajian Risiko untuk pengambilan keputusan strategis perusahaan yang diatur dalam pedoman ini adalah Kajian Risiko untuk proses:

- Pengambilan keputusan yang membutuhkan persetujuan Dewan Pengawas;
- Pengambilan keputusan yang membutuhkan persetujuan Direksi;
- Pengambilan Keputusan di Unit Kerja.

1. **Persetujuan Dewan Pengawas Perusahaan**

   Mekanisme pengambilan keputusan yang membutuhkan persetujuan Dewan Pengawas mengacu pada ketentuan yang berlaku. Mekanisme penyusunan Kajian Risiko untuk kegiatan strategis yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

   a. Mekanisme pengambilan keputusan yang membutuhkan persetujuan Dewan Pengawas dapat dilakukan setelah melalui mekanisme persetujuan Direksi.
   b. Jika diperlukan, inisiator bersama dengan Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan mempresentasikan Kajian Risiko tersebut kepada Dewan Pengawas.
   c. Setiap pembahasan dalam proses persetujuan Dewan Pengawas dibuat daftar hadir, notulen maupun dokumentasi lainnya.
   d. Pasca persetujuan Dewan Pengawas, inisiator mengkoordinasikan tindak lanjut mitigasi risiko oleh setiap PIC yang tercantum dalam Kajian Risiko untuk memastikan bahwa risiko telah ditangani dan kegiatan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.
   e. Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan akan mengkoordinasikan pemantauan atas tindaklanjut tersebut di atas sebagai bahan pelaporan kepada Direksi maupun Dewan Pengawas.

2. **Persetujuan Direksi Perusahaan**

   Mekanisme pengambilan keputusan yang membutuhkan persetujuan Direksi mengacu pada ketentuan yang berlaku. Mekanisme penyusunan Kajian Risiko untuk kegiatan strategis yang memerlukan persetujuan Direksi adalah sebagai berikut:

   a. Kajian Risiko dapat disusun setelah tersedianya dokumen Kelayakan/Feasibility Study / Telaahan Staff.
   b. Inisiator (Senior Manajer/ Manajer/ Manajer Junior) sebagai penanggungjawab utama kegiatan (pemilik risiko) mengidentifikasi kegiatan-kegiatan strategis yang membutuhkan Kajian Risiko guna proses persetujuan Direksi.
   c. lnisiator mengirimkan Nota dinas kepada Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan untuk memberikan supervisi/ asistensi dalam penyusunan Kajian Risiko.

d. Inisiator melakukan penyusunan Kajian Risiko dengan disupervisi oleh Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan.
e. Apabila kegiatan yang sedang disusun Kajian Risikonya terkait dengan Divisi atau pihak lainnya, maka lnisiator harus melibatkan Divisi atau Pihak lainnya tersebut dalam proses penyusunan Kajian Risiko, untuk mendapatkan hasil identifikasi, analisis maupun penetapan mitigasi risiko yang relevan dan realisitis.
f. Setiap pembahasan dalam penyusunan Kajian Risiko dibuat daftar hadir, notulen maupun dokumentasi lainnya.
g. Jika diperlukan, inisiator bersama dengan Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan mempresentasikan Kajian Risiko tersebut kepada Direktur Utama untuk mendapatkan persetujuannya.
h. Kajian Risiko ditandatangani oleh Senior Manajer/Manajer/ Kepala Unit (inisiator) dan Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan.
i. Kajian Risiko menjadi bagian dari dokumen proyek/ kegiatan yang diusulkan persetujuannya kepada Direksi atau lainnya.
j. Inisiator menyampaikan Dokumen Proyek / Kegiatan tersebut pada butir (huruf i) kepada Direksi atau lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
k. Pasca persetujuan Direksi, inisiator mengkoordinasikan tindak lanjut mitigasi risiko oleh setiap PIC yang tercantum dalam Kajian Risiko untuk memastikan bahwa risiko telah ditangani dan kegiatan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.
l. Manajer Senior Sekretaris Perusahaan dan atau Ketua Tim yang membidangi manajemen Risiko selaku Manajer Risk Perusahaan akan mengkoordinasikan pemantauan atas tindaklanjut tersebut di atas (huruf k) sebagai bahan pelaporan kepada Direksi.

3. **Pengambilan Keputusan Lainnya**

Mekanisme pengambilan keputusan lainnya mengacu pada mekanisme umum pengambilan keputusan berbasis risiko sebagaimana dijelaskan di atas.

C. Penerapan Manajemen Risiko Pada Perencanaan dan Pencapaian Sasaran Perusahaan

1. Pencapaian Sasaran Strategis Perusahaan

Penerapan manajemen risiko pada proses pencapaian sasaran perusahaan dimaksudkan untuk memberikan keyakinan bahwa sasaran perusahaan akan tercapai, baik sasaran jangka panjang (Rencana Bisnis) maupun jangka pendek (RKAP, KPI, Program Strategis lainnya). Penerapan manajemen risiko pada proses perencanaan dan pencapaian sasaran Perusahaan dimulai dengan penyusunan Profil Risiko Perusahaan. Program mitigasi yang tertuang dalam dokumen Profil Risiko harus ditindaklanjuti, dipantau kemajuan dan efektivitasnya oleh pemilik risiko terkait. Pemantauan dan pelaporan tindaklanjut Profil Risiko Korporat dikoordinasikan oleh Unit Kerja dan atau tim Manajemen Risiko

2. Pencapaian Sasaran Kegiatan/Proyek/Inisiatif

Sebagai bagian dari GCG, pada prinsipnya setiap kegiatan proses bisnis harus dilakukan dengan mempertimbangkan/ mengelola risiko yang akan menghambat/menggagalkan kegiatan tersebut. Penerapan manajemen risiko pada proses pencapaian sasaran kegiatan/ proyek/ inisiatif dimulai dengan penyusunan Kajian Risiko oleh pemilik risiko/ inisiator.

Program mitigasi yang tertuang dalam dokumen Kajian Risiko tersebut harus ditindaklanjuti, dipantau kemajuan dan efektifitasnya oleh pemilik risiko terkait.

Sedapat mungkin rencana mitigasi risiko dalam hal ini ditetapkan menjadi mekanisme pengendalian (kontrol) yang permanen melalui SOP, klausul perjanjian, dan sebagainya. Contoh: Kegiatan mengikat perjanjian strategis dan/ atau berjangka waktu panjang dengan Pihak Ketiga, maka harus dibuat kajian risikonya dan rencana mitigasinya dituangkan dalam dokumen pengadaan maupun klausul perjanjian.

3. Penerapan Manajemen Risiko untuk Perbaikan (*Improvement*) Proses Bisnis

Proses bisnis eksisting yang sering mengalami kegagalan, tidak mencapai sasaran, menimbulkan permasalahan dan lain-lain harus dilakukan perbaikan (improvement): Proses improvement proses bisnis eksisting maupun pembuatan proses bisnis baru dapat dilakukan melalui manajemen risiko.

Penerapan manajemen risiko untuk hal ini dilakukan dengan me-review proses bisnis yang ada atau rancangan proses bisnis baru,

mengidentifikasi risiko/ potensi masalah yang ada pada setiap sub proses bisnis, serta menetapkan pengendaliannya (control); atas setiap risiko yang teridentifikasi. Proses bisnis yang telah diperbaiki dituangkan dalam SOP yang baru.

4. **Penerapan Manajemen Risiko pada Aspek *Governance***

   Penerapan manajemen risiko pada aspek governance ditetapkan melalui ketentuan tersendiri. Salah satu dari penerapan ini adalah implementasi Pengendalian Internal (internal control), yaitu suatu proses yang dirancang untuk memberikan *reasonable assurance* terhadap pencapaian tujuan atas efektivitas dan efisiensi dari operasi, keandalan Laporan Keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

5. **Penerapan Manajemen Risiko pada *Business Continuity Management***

   Business Continuity Management (BCM) adalah proses manajemen secara holistic untuk mengidentifikasi potensi dan dampak dari ancaman terhadap Perusahaan dan menyediakan kerangka kerja untuk membangun ketahanan organisasi dengan kemampuan untuk merespon secara efektif dalam melindungi kepentingan stakeholder utama, reputasi, brand dan aktivitas penciptaan nilai.

   BCM dilaksanakan untuk memastikan kesiapan (preparedness) Perusahaan dalam menghadapi business continuity risks berupa ancaman yang berpotensi menghentikan bisnis Perusahaan (misalnya, epidemi, bahaya lingkungan dan geografis, bencana alam, dan sebagainya). Implementasi manajamen risiko terkait BCM akan ditetapkan dalam kebijakan tersendiri.

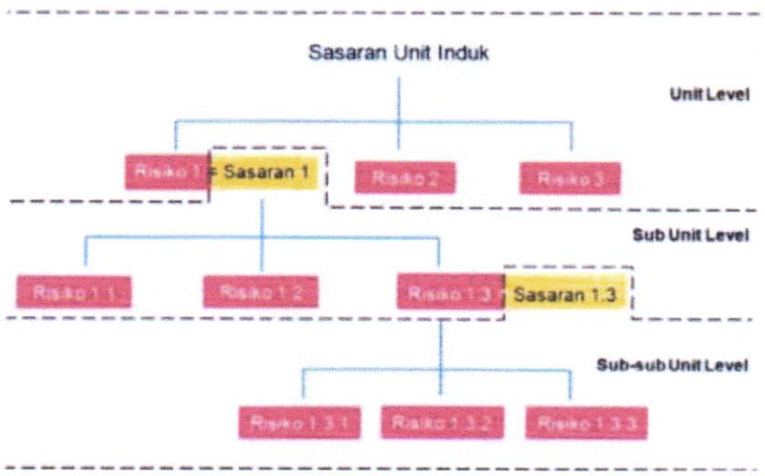
6. **Proses Cascading dalam Manajemen Risiko**

   Secara bertahap dan berkelanjutan manajemen risiko harus diintegrasikan pada segenap proses bisnis dan operasional Perusahaan, sehingga guna memastikan risiko-risiko korporat/Unit ditangani secara memadai perlu dibuat langkah cascading dan pendelegasian wewenang.

   Adapun beberapa langkah cascading tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

   a. Memperjelas dan men-share sasaran dan benefit suatu inisiatif/rancangan keputusankepada stakeholder terkait.
   b. Menguji rencana pelaksanaan suatu inisiatif dengan identifikasi risikorisiko yang mungkin belum teridentifikasi.
   c. Memastikan risiko-risiko telah ditangani/ diantisipasi oleh subunit/penanggungjawab kegiatan.

d. Membangun risk breakdown structure (RBS) terhadap taksonomi risiko yang ada untuk mengidentifikasi risiko-risiko operasional yang lebih bersifat teknis-transaksional dengan mengacu pada proses bisnis atau organisasi yang ada saat ini.
e. Risiko Unit lnduk dicascade/dijadikan sebagai sasaran (KPI) Bidang/Unit/ Sub- unit di bawahnya, sebagaimana ilustrasi di bawah ini.



D. Rencana Bisnis Berbasis Risiko

Pengertian Renbis Berbasis risiko adalah Perencanaan jangka panjang Perusahaan yang telah mempertimbangkan profil risiko jangka panjang perusahaan beserta alternatif pilihan tindakan penanganan yang dapat dilakukan, guna memberikan keyakinan bahwa sasaran jangka panjang akan dapat dicapai.

- Program mitigasi atas risiko-risiko jangka panjang yang tertuang dalam Renbis lebih bersifat preventive programs.
- Proses pemantauan risiko-risiko jangka panjan perusahaan dilakukan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali setahun.
- Pemantauan dilakukan oleh pemilik risiko terhadap KRI maupun indikator lainnya yang berpengaruh pada profil risiko jangka panjang, beserta upaya penanganannya.

E. Rencana Kerja dan Anggaran Berbasis Risiko

Pengertian RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) Berbasis Risiko adalah Perencanaan jangka pendek Perusahaan (Perencanaan satu tahun ke depan) yang telah mempertimbangkan profil risiko jangka pendek perusahaan beserta alternatif pilihan tindakan penanganan yang dapat dilakukan, guna memberikan keyakinan bahwa sasaran jangka pendek akan dapat dicapai.

Program Kerja yang tertuang dalam RKAP lebih bersifat preventive actions sebagai mitigasi atas risiko-risiko yang teridentifikasi dalam Profi Risiko. Proses pemantauan risiko-risiko jangka pendek perusahaan beserta efektifitasnya dilakukan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali setiap triwulan.

Pemantauan dilakukan oleh pemilik risiko terhadap KRI maupun indikator lainnya yang berpengaruh pada profil risiko jangka pendek beserta upaya penanganannya.

F. Loss Event

Loss event adalah risiko yang benar-benar telah terjadi yang berdampak negatif pada Perusahaan. Termasuk dalam kategori *loss event* adalah kasus *'near miss'*, yaitu risiko yang hampir terjadi atau yang benar-benar telah terjadi namun dampak negatifnya bagi Perusahaan tidak terjadi.

Loss event harus dikaji *root cause* dan dampaknya sebagai bahan acuan dalam asesmen risiko beserta mitigasinya (*lesson learned*) untuk mencegah terulangnya kejiadian tersebut di waktu yang akan datang.

Loss event maupun hasil asesmen risikonya dilaporkan oleh pemilik risiko kepada Divisi Manajemen Risiko. Informasi loss event setidaknya mencakup:

- Deskripsi kejadian beserta rincian lokasi kejadian, waktu kejadian, Penyebab kejadian (*root cause*).
- Dampak riil yang ditimbulkan.

G. Audit Internal Berbasis Risiko

Audit internal berbasis risiko (RBIA) adalah metodologi yang menghubungkan audit internal dengan kerangka kerja manajemen risiko organisasi secara keseluruhan. RBIA mengizinkan audit internal untuk memberikan jaminan kepada dewan bahwa proses manajemen risiko mengelola risiko secara efektif, terkait dengan selera risiko

RBIA memungkinkan unit audit internal memberikan jaminan kepada dewan untuk mencakup:

- Proses manajemen risiko, baik rancangannya maupun seberapa baik kerjanya.
- Manajemen risiko yang diklasifikasikan sebagai 'kunci', termasuk efektivitas kontrol dan tanggapan lain terhadapnya
- Pelaporan dan klasifikasi risiko yang lengkap, akurat dan tepat

Sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan audit internal berbasis risiko sebagai berikut:

- Mengidentifikasi risiko kegagalan, kekliruan, dan kecurangan, serta memberikan rekomendasi bagi auditi untuk perbaikan operasinya.

- Memberikan dasar yang kuat bagi tim audit dalam memberikan pendapat atas laporan keuangan dengan mempertimbangkan risiko salah saji yang terkait dengan risiko kegagalan, kekeliruan, dan kecurangan
- Kerangka untuk meningkatkan efisiensi (menekan biaya audit dengan mengurangi tes substantif), efektivitas (mengidentifikasi dan fokus pada area-area yang berisiko), dan kualitas audit (menekan kesalahan audit)

Langkah- langkah Implementasi audit internal berbasis risiko:

- Menilai maturitas risiko dalam organisasi - memperoleh gambaran sejauh mana dewan dan manajemen menentukan, menilai, mengelola, dan memantau risiko. Ini memberikan indikasi keandalan register risiko untuk tujuan perencanaan audit
- Perencanaan Audit Berkala - Mengidentifikasi penugasan asurans dan konsultasi untuk periode tertentu, biasanya tahunan, dengan mengidentifikasi dan memprioritaskan semua area di mana dewan membutuhkan asurans yang objektif, termasuk proses manajemen risiko, manajemen risiko utama, serta pencatatan dan pelaporan risiko
- Penugasan Audit Individu - Melaksanakan penugasan berbasis risiko individu untuk memberikan jaminanbagian dari kerangka manajemen risiko, termasuk mitigasi risiko individu atau kelompok

H. Tingkat Kematangan Manajemen Risiko

Tingkat pemahaman, komitmen dan implementasi manajemen risiko di lingkungan Perusahaan diukur melalui tingkat kematangan manajemen risiko (risk management maturity) yang untuk selanjutnya disebut dengan risk maturity.Penilaian risk maturity Perusahaan dilakukan satu tahun satu kali melalui Asesmen Risk Maturity. Penilaian risk maturity dimaksudkan untuk:

1. Mendapatkan gambaran tingkat kematangan saat ini (current state), dan membandingkan (gap analysis) dengan road map manajemen Risiko Perusahaan.
2. Menjadi pijakan dalam penyusunan strategi dan langkah-langkah perbaikan (improvement proses manajemen risiko guna meningkatkan nilai tambah bagi Perusahaan.
3. Mengukur pencapaian target KPI Perusahaan.
4. Klasifikasi tingkat risk maturity Perusahaan ditetapkan terdiri dari 5 (lima) tingkat dengan kriteria umum sebagai berikut :
   - Initial: Bersifat *ad-hoc*, infrastruktur belum ada, tergantung inisiatif pada personil.
   - Repeatable: Kebijakan sudah ada, proses sudah berulang namun masih tergantung pada personil.

- Defined: Kebijakan, standar, proses telah ditetapkan dan terlembagakan, sudah ada keseragaman/ keselarasan proses, metodologi telah dimulai.
- Managed: Risiko dan permasalahan telah diukur/ dikelola secara kuantitatif, sistem dan metodologi diterapkan, agregasi pada *enterprisewide*.
- Optimizing: Pengelolaan risiko menjadi kekuatan daya saing (*competitive advantage*) Perusahaan, penekanan pada mengambil peluang (*taking & exploiting opportunities*).

I. Kerahasiaan Data dan Informasi

Risk Register, Loss Event Database (LED) maupun dokumen manajemen risiko lainnya hanya untuk kepentingan internal Perusahaan dan bersifat rahasia bagi pihak-pihak eksternal Perusahaan, sehingga pada pengelolaannya mengacu kepada mekanisme atau sistem untuk menjaga kerahasiaan data Perusahaan sesuai ketentuan yang ditetapkan Direksi Perusahaan.

BAB VI
PENUTUP

Penerapan manajemen risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja didukung oleh sistem dokumentasi manajemen risiko dengan urutan tingkatan sebagai berikut:

1. Kebijakan Manajemen Risiko, yang memuat tentang ketentuan umum sebagai paying penerapan manajemen risiko.
2. Pedoman Manajemen Risiko, yang memuat tentang penjabaran Kebijakan Manajemen Risiko.
3. Prosedur Penerapan Manajemen Risiko, yang memuat tentang tahapan proses dan penanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko.
4. Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko yang menjadi petunjuk teknis bagi setiap unit kerja dalam menerapkan manajemen risiko.
5. Rekaman manajemen risiko antara lain register risiko, laporan manajemen risiko unit kerja, laporan manajemen risiko perusahaan.

DAFTAR LAMPIRAN

A. Formulir Penetapan Konteks Risiko
B. Formulir Identifikasi Risiko
C. Formulir Analisis Risiko
D. Formulir Evaluasi Risiko
E. Formulir Analisis Kecukupan Pengendalian dan Rencana Tindak Pengendalian
F. Formulir Perlakuan Risiko
G. Formulir Monitoring dan Evaluasi Semesteran
H. Formulir Monitoring dan Evaluasi Tahunan

Lampiran A

Formulir Penetapan Konteks Risiko

1. Sasaran, Tujuan, dan Kegiatan Organisasi

Nomor	Daftar Sasaran	Keterangan
(1)	(2)	(3)
1.	(diisi dengan nama sasaran, tugas pokok dan fungsi, atau kegiatan seksi pemilik Risiko)	(diisi mengenai penjelasan singkat tentang sasaran tersebut)
dst		

2. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko

Pemilik Risiko : (diisi dengan nama seksi pemilik risiko)

Koordinator Risiko : (diisi dengan nama bagian dari seksi pemilik risiko)

3. Daftar Pemangku Risiko (Stakeholder)

Nomor	Stakeholder	Hubungan
1	(diisi dengan nama stake holder baik internal maupun eksternal)	(diisi dengan hubungan antara unit pemilik risiko dengan stake holder tersebut)
dst		

4. Daftar Peraturan Perundang-undangan dan Peraturan lain yang terkait :

Nomor	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan yang terkait unit
1	(diisi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis pada seksi/bagian ybs)	(diisi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tujuan dan fungsi seksi/bagian tersebut)
dst		

Lampiran B

Formulir identifikasi risiko

Pemilik Risiko.....
Koordinator Manajemen Risiko .....
Periode .....

No	Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	UC/C	Dampak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.							
2.							
dst							

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk Pengisian:

Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
Kolom (2) : Diisi dengan nama kegiatan utama
Kolom (3) : Diisi dengan tujuan kegiatan
Kolom (4) : Diisi dengan kode/nomor risiko
Kolom (5) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial, yang diidentifikasi dan berdampak terhadap pencapaian tujuan.
Kolom (6) : Diisi dengan penyebab/pemicu terjadinya risiko tersebut
Kolom (7) : Diisi kategori penyebab, apakah *Uncontrollable* (UC) atau *Controllable* (C) bagi unit kerja
Kolom (8) : Diisi dengan uraian dampak, jika risiko kolom (5) terjadi

Lampiran C

Formulir Analisis Risiko

Pemilik Risiko.....
Koordinator Manajemen Risiko .....
Periode .....

No	Kegiatan	Tujuan	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	UC/C	Dampak	Pengendalian yang ada					
								Uraian	Desain		Efektivitas		
									A	T	TE	KE	E
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk pengisian:
Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
Kolom (2) : Diisi dengan nama kegiatan utama
Kolom (3) : Diisi tujuan kegiatan
Kolom (4) : Diisi dengan kode / nomor risiko
Kolom (5) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan
Kolom (6) : Diisi dengan penyebab/pemicu terjadinya risiko tersebut
Kolom (7) : Diisi kategori penyebab apakah *Uncontrollable* (UC) atau *Controllable* (C) bagi unit kerja
Kolom (8) : Diisi dengan uraian dampak jika risiko kolom (5) terjadi
Kolom (9) : Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada (termasuk juga *compensating control*, jika ada)

Kolom (10) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut dalam kolom (9)
Kolom (11) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian
Kolom (12) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risiko
Kolom (13) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif mengurangi risiko
Kolom (14) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektif mengurangi risiko
Kolom (15) : Diisi dengan tingkat probabilitas (P), yaitu tingkat kemungkinan terjadinya risiko. Tingkat kemungkinan terjadinya risiko dapat diperoleh dari pengalaman sebelumnya atau hasil diskusi (FGD)
Kolom (16) : Diisi dengan tingkat dampak (D), yaitu tingkat besaran dampak jika risiko terjadi. Tingkat dampak risiko dapat diperoleh dari pengalaman sebelumnya atau hasil diskusi (FGD)
Kolom (17) : Diisi dengan tingkat risiko (TR), yaitu perkalian antara probabilitas dan dampak
Kolom (18) : Diisi dengan peringkat risiko, apakah sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi
Kolom (19) : Diisi dengan siapa yang bertanggung jawab atas risiko (pemilik risiko)

Lampiran D

Formulir Evaluasi Risiko

Pemilik Risiko .....
Koordinator Manajemen Risiko .....
Periode .....

No	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Pengendalian yang ada						P	D	TR	PR	Pemilik Risiko
			Uraian	Desain		Efektivitas							
				A	T	TE	KE	E					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk pengisian:
Kolom (2) dan (3) diisi berdasarkan hasil identifikasi risiko sebagaimana tercantum pada formulir identifikasi risiko kolom (4) dan kolom (5)
Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
Kolom (2) : Diisi dengan kode / nomor risiko
Kolom (3) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan
Kolom (4) : Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada
Kolom (5) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut
Kolom (6) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian tersebut
Kolom (7) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risiko
Kolom (8) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif
Kolom (9) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektif
Kolom (10) : Diisi dengan tingkat probabilitas (P)
Kolom (11) : Diisi dengan tingkat dampak (D)
Kolom (12) : Diisi dengan tingkat risiko (TR)
Kolom (13) : Diisi dengan prioritas risiko (PR)
Kolom (14) : Diisi dengan pemilik risiko

Lampiran E

Formulir Analisis Kecukupan Pengendalian yang Ada dan Rencana Kegiatan Pengendalian

Pemilik Risiko .....
Koordinator Manajemen Risiko .....
Periode .....

No	Kode risiko	Pernyataan Risiko	Pengendalian yang Ada						Peringkat Risiko	Rencana Pengendalian		Pemilik Risiko	PJ TL
			Uraian	Desain		Efektivitas							
				A	T	TE	KE	E		Uraian	Jadwal		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1													
2													
dst													

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk pengisian:
Kolom (1) s.d. (10) diambil dari hasil penilaian risiko. Kegiatan dan risiko yang akan ditangani merupakan kegiatan yang risikonya tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga diprioritaskan untuk ditangani/dikelola risikonya.

Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
Kolom (2) : Diisi dengan kode / nomor risiko
Kolom (3) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan
Kolom (4) : Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada (termasuk *compensating control*, jika ada)
Kolom (5) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut dalam kolom (6)
Kolom (6) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian tersebut
Kolom (7) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risiko
Kolom (8) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif mengurangi risiko
Kolom (9) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektif mengurangi risiko

Kolom (10) : Diisi level risiko
Kolom (11) : Diisi dengan rencana pengendalian risiko / pengembangan infrastruktur pengendalian (kebijakan/SOP/aturan lainnya)
Kolom (12) : Diisi dengan jadwal waktu pengembangan infrastruktur pengendalian (kebijakan/SOP/aturan lainnya)
Kolom (13) : Diisi dengan pemilik risiko
Kolom (14) : Diisi penanggung Jawab tindak lanjut pengembangan infrastruktur pengendalian

Lampiran F

Formulir Perlakuan Risiko

ID Risiko	Deskripsi Risiko	Level Risiko (Current/Controlled)	Perlakuan Risiko				
			Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Aksi Perlakuan Risiko	Output/Hasil	Jadwal Implementasi kegiatan	Penanggung Jawab
1	2	3	4	5	6	7	8
(diisi dengan skor kemungkingan, setelah mempertimbankan mitigasi/perlakukan risiko)	(diisi dengan level kemungkinan risiko apabila rencana perlakuan risiko telah dilakukan)	(diisi dengan skor dampak, setelah mempertimbangkan mitigasi/perlakuan risiko)	(diisi dengan opsi perlakuan risiko yang dipilih)	(diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan perlakuan risiko)	(diisi dengan output/hasil yang diharapkan atas pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko tersebut)	(diisi dengan jadwal pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko	(diisi dengan seksi/bagian yang bertanggungjawab dan seksi/bagian pendukung atas setiap tahapan kegiatan perlakuan risiko tersebut)

Lampiran G

Formulir Monitoring dan Evaluasi Semesteran

Pemilik Risiko .....
Koordinator Manajemen Risiko .....
Periode Semester.....Tahun.....

Prioritas Risiko	Penanganan Risiko						Status Risiko	
	Aksi/ Pengendalian	Output	Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	Tren	Level Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.								
2.								
dst								

1. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MANAJEMEN RISIKO DALAM PROSES BISNIS

I. Pendahuluan

Manajemen Risiko menyatu sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi, sehingga integrasi pada proses bisnis bermakna bahwa manajemen risiko menjadi bagian dan tidak bisa terpisahkan atau menyatu dalam tujuan, tata Kelola, kepemimpinan,, komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi. Sehingga proses manajemen risiko harus sudah ada dalam setiap proses bisnis perusahaan antara lain:

a. Proses perencanaan strategi;
b. Proses penyusunan RKAP;
c. Manajemen Proyek;
d. *Performance* Manajemen; dan
e. Proses Internal Audit.

II. Maksud dan Tujuan

Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan tentang Manajemen Risiko dalam Proses Bisnis dibuat dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan arah dalam penerapan Manajemen Risiko mulai dari identifikasi, pengukuran, penentuan respon, pelaksanaan aktivitas pengendalian, mengkomunikasikan dan pemantauan risiko;
2. Memberikan gambaran yang jelas kepada *stake holders* tentang Perumda Air Minum Tirta Raharja mengelola risiko usahanya;
3. Penerapan Manajemen Risiko di perusahaan berjalan secara efektif dan efisien;
4. Meminimalisir dampak negatif; dan
5. Memaksimalkan dampak positif yang ditimbulkan.

III. Definisi

1. **Dewan Pengawas** adalah organ perusahaan umum daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan umum daerah.
2. **Direksi** adalah organ BUMD yang bertanggung jawab atas pengurusan BUMD untuk kepentingan dan tujuan BUMD serta mewakili BUMD baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
3. **Risiko** adalah pengaruah suatu ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan, potensi permasalahan, atau potensi menghambat atau menggagalkan tujuan atau sasaran.
4. **Dampak Risiko** adalah hal-hal yang berdampak negatif bagi Perusahaan.
5. **Tingkat Risiko** adalah tingkat yang dinyatakan berdasarkan perpaduan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dengan tingkat dampak yang ditimbulkannya.
6. **Matriks Risiko** adalah petal matriks penilaian risiko yang digunakan untuk menggambarkan tingkat risiko terhadap *risk apptetite* Perusahaan.

7. **Risiko Utama** adalah risiko utama yang dihadapi Perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran Perusahaan atau mengancam kelangsungan usaha maupun sumber daya Perusahaan.
8. **Risiko Strategis** adalah risiko yang terkait dengan perencanaan/pelaksanaan strategi bisnis atau perubahan regulasi maupun lingkungan bisnis, yang dapat mempengaruhi Perusahaan dalam skala luas dan berjangka panjang.
9. **Manajemen Risiko** adalah suatu langkah yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan dalam mengelola risiko.
10. **Pengendalian** adalah segala tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mengelola risiko serta memberikan keyakinan yang wajar terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
11. **Pemilik Risiko (*Risk Owners*)** adalah penanggungjawab/pengelola proses bisnis tertentu di bidang dan cakupan area kerjanya dalam Perusahaan, yang dinilai mengetahui/menguasai proses bisnis beserta risiko-risiko yang ada di area tanggung jawabnya, serta memiliki kewenangan untuk merencanakan dan memutuskan mitigasi beserta sumber daya yang diperlukan.
12. **Profil Risiko Perusahaan** adalah dokumen manajemen risiko yang memaparkan risiko-risiko utama (*key risk*) yang berpotensi menghambat/menggagalkan pencapaian sasaran strategis Perusahaan, baik sasaran jangka panjang (yang tertuang dalam Rencana Bisnis) maupun jangka pendek (RKAP), beserta rencana penanganan dan penanggungjawabnya.

IV. Prosedur

Uraian prosedur SOP Manajemen Risiko Dalam Proses Bisnis diuraikan sebagai berikut:

1. **Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko** mengidentifikasi tujuan strategis yang mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan;
2. Selanjutnya, dari tujuan strategis diuraikan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung capaian tujuan strategis tersebut;
3. Kemudian mengidentifikasi tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut untuk menentukan keselarasan tujuan kegiatan dengan tujuan strategis, serta mengelompokan tujuan kegiatan tersebut ke dalam 4 (empat) aspek yaitu: Operasional/Ketaatan/Keuangan/Aset;
4. Jika tujuan kegiatan tidak selaras dengan tujuan strategis, maka dilakukan kembali identifikasi tujuan kegiatannya;
5. Sedangkan, jika tujuan kegiatan selaras dengan tujuan strategis, maka dilanjutkan dengan identifikasi risiko;
6. Mengidentifikasi risiko-risiko yang kemungkinan terjadi dari setiap kegiatan, serta penyebab dan pengendalian yang sudah dilakukan;
7. Selanjutnya menganalisis risiko dari setiap kegiatan untuk menentukan dampak, skor kemungkinan terjadi, dan skor dampak. Kemudian dihasilkan daftar risiko beserta statusnya (rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi);

8. Mengidentifikasi pengendalian yang telah dilakukan untuk menentukan celah dari pengendalian yang telah dilakukan, sehingga dapat ditentukan pengendalian yang lebih efektif dan efisien;
9. Membuat Rencana Tindak Pengendalian (RTP) dengan diberikan target waktu dan PIC pada setiap pernyataan risiko;
10. Menganalisis profil risiko yang dihasilkan untuk menentukan *GAP* antara pengendalian yang sudah ada dengan opsi pengendalian yang lebih efektif dan efisien; dan
11. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan RTP untuk dilaporkan dalam bentuk Laporan Pelaksanaan RTP.

PERUMDA AIR MINUM Tirta Raharja	PROSES DIAGRAM ALUR Bagian : Litbang - Tim Lokasi : Pusat		Nomor Dokumen :
Uraian	Manajemen Risiko dalam Proses Bisnis	Tanggal	Oktober 2023
Pemakai	Litbang - Tim	Status	Final

Manajemen Risiko dalam Proses Bisnis

PROSES	DOKUMEN PENDUKUNG	TANGGUNG JAWAB	WAKTU PROSES	DISTRIBUSI DOKUMEN
Mulai				
Mengidentifikasi Tujuan Strategis	• *Key Performance Indicator* (KPI)	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	1 Hari	• Kegiatan yang Mendukung Capaian Tujuan
Mengidentifikasi Tujuan Kegiatan	• Kegiatan yang Mendukung Capaian Tujuan	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	1 Hari	• Tujuan Kegiatan yang Selaras dengan Tujuan Strategis
Selaras dengan Tujuan Strategis (Tidak / Ya)				
Mengidentifikasi Risiko	• Tujuan Kegiatan yang Selaras dengan Tujuan Strategis	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	1 Hari	• Pernyataan Risiko • Penyebab Risiko • Pengendalian Risiko
Menganalisis Risiko	• Pernyataan Risiko • Penyebab Risiko • Pengendalian Risiko	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	2 Hari	• Daftar Risiko • Skor Dampak • Status Risiko
Mengidentifikasi Pengendalian	• Daftar Risiko • Pengendalian yang Sudah Dilakukan	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	1 Hari	• Respon • Pengendalian yang Masih Dibutuhkan
Membuat Rencana Tindak Pengendalian (RTP)		• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	2 Hari	• Rencana Tindak Pengendalian
Menganalisis Profil Risiko	• Penyebab • Sumber Risiko • Dampak • Pengendalian Internal	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	2 Hari	• *Profil Risiko* yang Mencakup Penilaian Setelah Dilakukan Pengendalian
Memonitoring dan Mengevaluasi Pelaksanaan RTP	• Profil Risiko • Uraian Pelaksanaan RTP • Bukti Pelaksanaan RTP	• Unit Kerja Terkait/Tim Manajemen Risiko	5 Hari	• *Laporan Monitoring* Pelaksanaan RTP
Selesai				