



PER-2/MBU/02/2023:
Pedoman tata Kelola dan
kegiatan korporasi
signifikan Badan Usaha
Milik Negara ^{P1}

PER-2/MBU/02/2023: Pedoman tata kelola dan kegiatan korporasi signifikan Badan Usaha Milik Negara

Dengan semakin meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, situasi ekonomi yang menantang, dan perkembangan teknologi yang cepat membuat bisnis dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi sangat rentan terhadap tantangan ini. Risiko dapat timbul baik dari internal maupun eksternal BUMN dengan dampak yang signifikan. Selain itu, ekspektasi baik pemegang saham maupun pemangku kepentingan terhadap peningkatan aspek Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk mengikuti standar praktek global maupun pengungkapan informasi yang memadai juga semakin meningkat. Dalam upaya untuk memberikan panduan dan menanggapi beberapa hal tersebut, maka Kementerian BUMN telah mengeluarkan PER-2/MBU/02/2023: Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara (PER-2).

Mengingat luasnya aspek yang terdapat dalam PER-2 ini, *Thought Leadership* ini difokuskan untuk membahas Bab III tentang Penerapan Manajemen Risiko BUMN. Topik ini dipilih mengingat pada bulan Juni 2023 lalu, Kementerian BUMN melalui Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko telah mengeluarkan petunjuk teknis pada Salinan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN RI Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 Tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Petunjuk Teknis (Juknis) ini merupakan Juknis pertama dalam ruang lingkup Penerapan Manajemen Risiko BUMN yang akan disusul dengan Juknis lainnya terkait:

1. Proses Agregasi Taksonomi Risiko Portofolio BUMN
2. Matriks Untuk Pengukuran Tingkat Risiko dari Aktivitas bisnis
3. Indikator Risiko Utama (*Key Risk Indicator*)
4. Pelaporan Manajemen Risiko
5. Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*)

Penerapan manajemen risiko Badan Usaha Milik Negara

Bab III pasal 46 PER-2 memberikan panduan atas penerapan manajemen risiko pada BUMN, yang bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN. Penerapan manajemen risiko BUMN meliputi:

1. Kebijakan manajemen risiko;
2. Perencanaan, penerapan, pemantauan, dan evaluasi; serta
3. Pelaporan.

Penerapan manajemen risiko di BUMN sesuai dengan PER-2 melibatkan beberapa perangkat atau metodologi yang lazim digunakan pada praktik terbaik manajemen risiko oleh institusi maupun perusahaan - perusahaan besar di seluruh dunia. Beberapa perangkat maupun metodologi tersebut antara lain:

- a. *Risk Maturity Index* (Pasal 48 dan 74 PER-2)
- b. *Risk Appetite, Risk Tolerance dan Key Risk Indicator* (Pasal 66, 67 dan 68 PER-2)
- c. *Risk Profile* (Pasal 71 PER-2)

Bagi perusahaan BUMN yang bergerak di sektor keuangan, hal ini bukan merupakan sepenuhnya hal yang baru karena beberapa perangkat implementasi manajemen risiko ini telah diatur di POJK No. 18 /POJK.03/2016 untuk lembaga keuangan Bank dan POJK No. 44 /POJK.05/2020 untuk Lembaga Keuangan non-Bank. Namun bagi Perusahaan BUMN non-lembaga keuangan, terdapat kemungkinan perusahaan belum memahami dengan baik perangkat manajemen risiko tersebut dan belum secara konsisten diimplementasikan serta dirasakan manfaatnya bagi perusahaan.

Mengimplementasikan dengan baik mulai dari penentuan kerangka kerja hingga operasionalisasi *Risk Appetite, Risk Tolerance dan Key Risk Indicator* menjadi hal yang baru bagi beberapa perusahaan BUMN secara umum ataupun fungsi manajemen risiko secara khusus. *Thought Leadership* ini kami susun dengan tujuan utama untuk memperkenalkan konsep - konsep tersebut secara umum dan panduan praktis dalam operasionalisasinya. *Thought Leadership* kami berdasarkan pengalaman kami sebelumnya dalam membantu klien - klien pada proyek serupa dan dikombinasikan dengan beragam praktik terbaik (*best practices*) serta standar Internasional Manajemen Risiko ISO 31000:2018 dan COSO ERM 2017.

Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index - RMI*)

Indeks kematangan risiko merupakan indeks yang digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen risiko dalam mencapai tujuan, strategi, dan mengambil keputusan entitas. RMI ini dapat memberikan gambaran atas kondisi manajemen risiko yang sudah dimiliki oleh entitas dan menentukan langkah yang masih perlu diambil untuk menciptakan nilai di masa kini dan masa yang akan datang.

PER-2 BUMN mewajibkan penilaian maturitas dilakukan baik oleh penilai internal setiap 1 (satu) tahun maupun penilai independen setiap 3 (tiga) tahun. Selain itu, dengan memahami RMI, memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dan sumber daya serta memiliki peta jalan (*roadmap*) yang jelas untuk dapat menanggapi tantangan yang muncul dalam mencapai keadaan yang diinginkan dari implementasi manajemen risiko perusahaan.

Dimensi penilaian hasil RMI pada PER-2 terbagi ke dalam lima bagian menjadi: budaya dan kapabilitas risiko; organisasi dan tata kelola risiko; kerangka risiko dan kepatuhan; proses dan pengendalian risiko; dan model, data dan teknologi risiko. Dari sisi tingkatan hasil RMI terbagi ke dalam tingkat kematangan fase awal (*initial*), berkembang (*emerging*), praktik yang baik (*good practice*), praktik yang lebih baik (*strong practice*), dan praktik terbaik (*best practice*). Juknis terkait dengan mekanisme dan metodologi penilaian RMI akan ditetapkan oleh Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN.

Serupa dengan tingkatan dalam PER-2 yang telah disebutkan di atas, metodologi global penilaian kematangan manajemen risiko PwC membagi tingkatan RMI menjadi lima fase: awal (*initial*), terulang (*repeatable*), terdefinisi (*defined*), terkelola (*managed*), dan dioptimalkan (*optimised*). Metodologi tersebut sejalan dengan PER-2 secara efektif juga dapat digunakan untuk pengukuran RMI.

Penilaian tingkat RMI biasanya dilakukan dengan melakukan analisa penerapan manajemen risiko pada berbagai aspek, misalnya pada metodologi RMI PwC, kami melakukan analisa pada 9 *building blocks* di bawah ini



Jika *building block* metodologi global kami dipetakan ke dalam dimensi RMI yang ada dalam PER-2, dapat terlihat hubungan yang sangat erat seperti tercermin dalam tabel berikut:

PER-2/MBU/03/2023 Pasal 74 paragraf 2	PwC <i>building block</i>
Budaya dan kapabilitas risiko	8
Organisasi dan tata kelola risiko	4
Kerangka risiko dan kepatuhan	1,2,3,6,7
Proses dan pengendalian risiko	3,5
Model, data dan teknologi risiko	7,9

Metodologi global yang kami gunakan di atas telah memetakan dimensi penilaian dalam PER-2 secara lengkap karena menunjukkan keselarasan dalam parameter penilaian dan pengukuran kematangan risiko yang tercantum dalam PER-2.

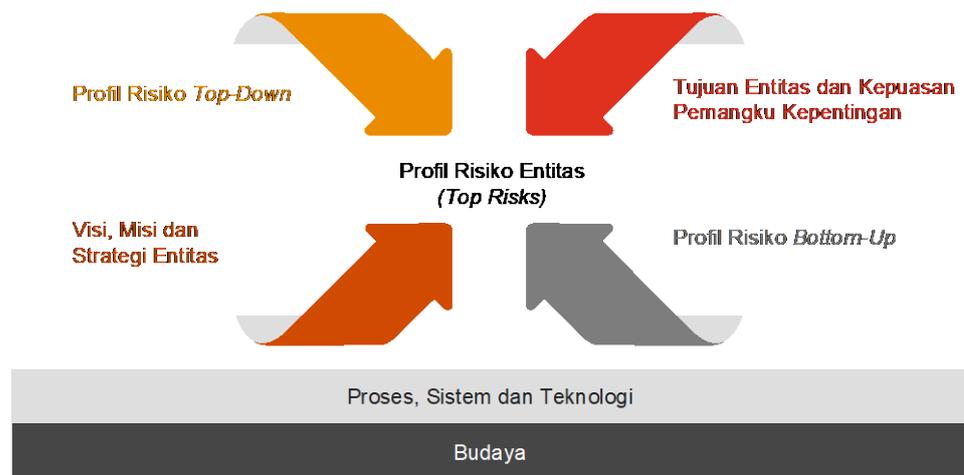
Profil Risiko (*Risk Profile*)

Profil risiko merupakan pandangan dan pertimbangan dalam manajemen risiko yang berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis entitas. Dalam menjalankan strategi dan tujuannya, entitas perlu untuk mengidentifikasi risiko supaya dapat melakukan langkah-langkah mitigasi saat risiko terjadi. Profil risiko ini perlu di-*review* secara berkala baik risiko yang teridentifikasi maupun mitigasinya mengingat sifatnya yang dinamis dan dapat berubah seiring dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi baik oleh faktor internal (contoh: perubahan arahan/inisiatif strategis perusahaan) maupun eksternal (contoh: faktor makroekonomi atau perubahan iklim).

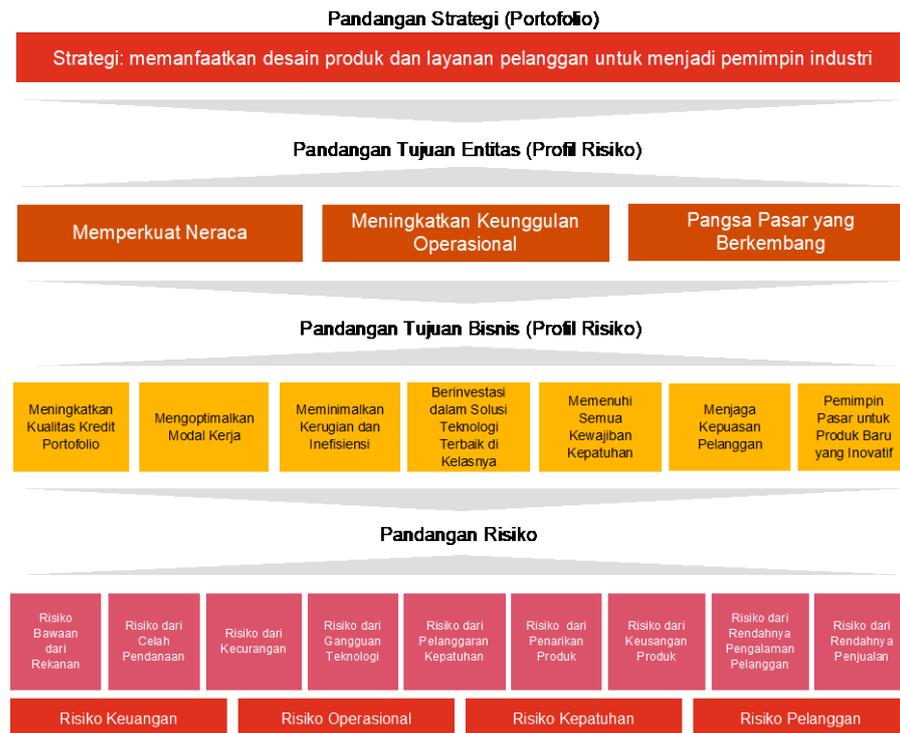
Dalam mengembangkan profil risiko, entitas harus memahami dengan jelas beberapa hal berikut:

- Strategi dan tujuan bisnis yang relevan;
- Target dan perbedaan hasil dari kinerja yang dapat diterima;
- Kapasitas risiko dan selera untuk entitas;
- Risiko terburuk dari pencapaian atas strategi dan tujuan bisnis.

Profil risiko akan ditentukan berdasarkan potensi risiko yang signifikan, baik pada tingkat yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah. Pendekatan *top-down* akan mencakup risiko tingkat strategis dengan perspektif yang luas, sedangkan pendekatan *bottom-up* akan mencakup risiko dengan perspektif yang bersifat lebih detail dan operasional. Kedua pendekatan tersebut akan saling melengkapi untuk memastikan profil risiko dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko signifikan yang tidak teridentifikasi.



Tahap-tahap tersebut terangkum sebagai berikut (contoh):



Pemahaman kami atas Risk Appetite dan Key Risk Indicator dari sudut pandang praktik-praktik unggulan

Penerapan *Risk Appetite* dan *Key Risk Indicator* sering kali menjadi tantangan bagi perusahaan pada umumnya maupun perusahaan BUMN dalam mengimplementasikan kerangka kerja yang komprehensif sekaligus mudah untuk diimplementasikan dan dimonitor dengan efektif dalam pelaksanaannya.

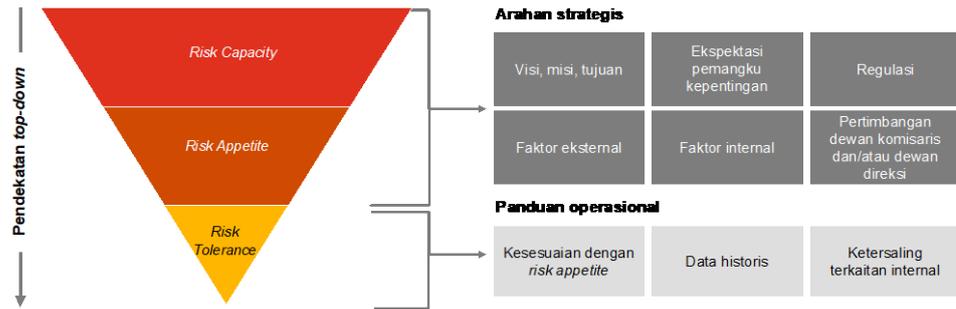
Perusahaan memiliki sikap dalam melakukan pengelolaan risiko. Perusahaan dapat mengambil sikap konservatif maupun optimistis dalam mengelola risiko, tergantung kepada arahan strategis Perusahaan serta kemampuan Perusahaan dalam menerima dampak dari risiko. Dalam konsep manajemen risiko, hal ini dikenal sebagai konsep *Risk Capacity*, *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*. Secara garis besar, ketiga konsep tersebut saling berhubungan dan dipertimbangkan secara menyeluruh sebagai bagian utama dari sebuah kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif.

Kapasitas Risiko atau *Risk Capacity* merupakan tingkatan tertentu dalam kemampuan Perusahaan untuk mengatasi atau menghadapi risiko yang timbul. *Risk Capacity* mencerminkan kemampuan sebuah Perusahaan dalam menerima dan menangani dampak dari sebuah risiko tanpa mengancam keberlangsungan bisnis atau tujuan strategis Perusahaan.

Risk Capacity menentukan tingkatan *Risk Appetite*, yang merupakan kesediaan organisasi untuk menerima dan mengelola risiko dalam mengejar tujuannya. Ini membantu menetapkan batasan dan menyelaraskan perilaku pengambilan risiko dengan tujuan strategis.

Setelah *Risk Appetite* ditetapkan, Panduan strategis diberikan dalam pengelolaan risiko, sementara *Risk Tolerance* memberikan panduan yang lebih teknis atas pengelolaan risiko-risiko yang ada dalam kegiatan harian Perusahaan. *Risk Tolerance* biasanya terkait erat dengan batas risiko dalam ukuran yang bersifat kuantitatif.

Berikut ini adalah sebuah ilustrasi yang menggambarkan hubungan antara *Risk Capacity*, *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*:



Setelah risiko teridentifikasi, diukur dan diprioritaskan secara memadai sesuai *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang telah ditentukan, selanjutnya indikator risiko utama (*Key Risk Indicator/KRI*) ditentukan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan. KRI adalah indikator/metrik khusus yang digunakan untuk memantau dan mendeteksi potensi kejadian risiko yang bertindak sebagai sinyal peringatan dini, dan memungkinkan terjadinya manajemen risiko yang proaktif dan membantu mencegah atau mengurangi dampak risiko. KRI dioperasionalkan dengan mempertimbangkan batasan-batasan yang ditentukan berdasarkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* Perusahaan.

Risk Appetite dan KRI memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan yang efektif, memastikan penilaian risiko yang lebih baik, dan mendorong budaya manajemen risiko yang proaktif dalam suatu organisasi, serta memberikan penyelarasan strategi bila diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mulai menerapkan *Risk Appetite* dan KRI dan menuai manfaatnya, Perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian antara arah strategis Perusahaan, serta kegiatan operasional yang keduanya saling berkaitan dalam penciptaan nilai Perusahaan. Berikut adalah beberapa langkah praktis yang dapat dipertimbangkan perusahaan BUMN untuk menyusun *Risk Appetite* dan KRI:

1. Melakukan pengembangan *Risk Appetite statement* dan *Risk Appetite levels*

Perusahaan perlu melakukan pengembangan pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) yang jelas dan ringkas serta dapat mengartikulasikan jenis dan tingkat risiko yang bersedia diambil Perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pernyataan selera risiko ini harus selaras dengan misi, visi, dan nilai-nilai Perusahaan.

2. Melakukan pengembangan atau pemetaan metrik atau indikator risiko utama (*Key Risk Indicator/KRI*) dan menentukan batasan-batasan untuk melakukan pemantauan atas KRI

Perusahaan perlu memilih atau mengembangkan KRI yang spesifik, terukur, dan mampu memberikan peringatan dini untuk potensi kejadian risiko, serta selaras dengan *Risk Appetite*. Perusahaan juga perlu melaksanakan proses untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait KRI yang teridentifikasi secara berkala. Perusahaan perlu menetapkan ambang batas yang jelas untuk setiap KRI, yang menunjukkan tingkat tindakan yang perlu diambil, serta pemicu yang akan mengaktifkan respons atau prosedur eskalasi yang sesuai saat ambang batas dilanggar.

3. Menetapkan mekanisme untuk memantau eksposur atas risiko-risiko utama

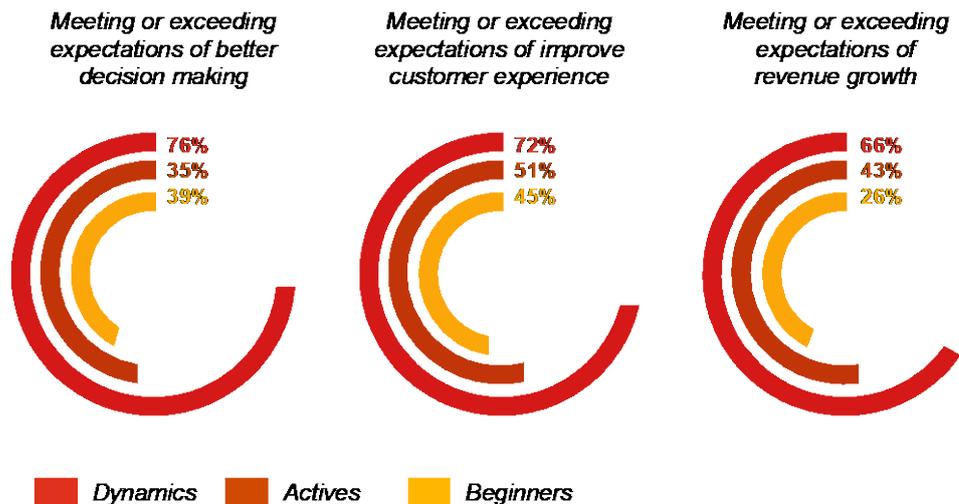
KRI harus dipantau secara rutin untuk memahami tren risiko dan menilai apakah tingkat risiko tetap berada dalam *Risk Appetite* seiring perkembangan tujuan dan lanskap risiko organisasi, dan diatur melalui sebuah mekanisme yang jelas. Kemudian, Perusahaan perlu menyusun strategi mitigasi risiko dan *action plan* berdasarkan hasil KRI dan *Risk Appetite*. Rencana ini harus selaras dengan toleransi risiko organisasi.

4. Memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) dalam melaksanakan pemantauan atas KRI

Dengan penerapan TI, Perusahaan dapat mengotomasi beragam aktivitas pemantauan KRI dalam sebuah sistem informasi yang terintegrasi dan mampu memberikan informasi yang bersifat *real time*, menyediakan visualisasi atas lanskap indikator risiko utama Perusahaan, hingga pemberian notifikasi peringatan dini secara otomatis kepada personil apabila terdapat indikator yang hampir atau telah melewati batasan yang telah ditentukan sebelumnya.

Penutup

PwC melalui *Global Risk Survey* melakukan survei terhadap eksekutif dari bisnis, manajemen risiko, *Compliance* dan Internal Audit dari perusahaan - perusahaan besar di seluruh dunia. Berdasarkan survei terakhir yang dilakukan di tahun 2022, berikut adalah hal menarik yang disampaikan oleh responden survei.



Sumber: PwC Global Risk Survey 2022

Implementasi manajemen risiko yang baik dan terintegrasi dengan bisnis akan memberikan manfaat kepada perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan diri dan kepercayaan dari pihak eksternal, membangun budaya organisasi yang lebih baik, dan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan dengan fungsi manajemen risiko yang dinamik memiliki performa yang lebih baik. Fungsi manajemen risiko yang dinamik ditunjukkan dengan mensinergikan fungsi tiga lini (*three lines*) perusahaan dalam mengelola risiko untuk mencapai tujuan perusahaan.

Melalui hasil survei ini, dapat dilihat bahwa visi yang diharapkan dari PER-2 untuk mensinergikan fungsi tiga lini dengan pengelolaan risiko yang baik telah dirasakan manfaatnya oleh para eksekutif bisnis dari perusahaan - perusahaan besar di seluruh dunia. Dengan implementasi PER-2, diharapkan dampak yang sama akan dialami oleh perusahaan - perusahaan BUMN Indonesia.

Kontak PwC Indonesia

Kontributor artikel:

Yuliana Sudjonno
yuliana.sudjonno@pwc.com

Michael Steven
michael.steven@pwc.com

Gleny
gleny.gleny@pwc.com

Efratian Kristison
efratian.kristison@pwc.com

Giovani Priscilia
giovani.priscilia@pwc.com

BUMN Desk PwC Indonesia:

Yusron Fauzan
yusron.fauzan@pwc.com

Firman Sabalabat
firman.sabalabat@pwc.com

www.pwc.com/id

 PwC Indonesia

 @PwC_Indonesia

Jika Anda ingin berhenti berlangganan, silakan mengirim balasan dengan menulis UNSUBSCRIBE di baris judul, atau mengirim surel ke id_contactus@pwc.com.

Publikasi ini disusun sebagai pedoman umum hanya untuk hal-hal yang berkenaan dengan kepentingan dan bukan merupakan saran profesional. Anda diharapkan untuk tidak bertindak berdasarkan informasi di dalam publikasi ini tanpa mendapatkan saran profesional spesifik. Tidak ada pernyataan atau jaminan (secara tersurat atau tersirat) yang diberikan sehubungan dengan ketepatan atau kelengkapan informasi yang dimuat dalam publikasi ini, dan sepanjang diizinkan oleh hukum, PwC Indonesia, para anggota, karyawan, dan agennya tidak menerima atau menanggung beban, tanggung jawab atau kewajiban kehati-hatian apa pun atas setiap akibat yang ditimbulkan dari keputusan Anda atau pihak lain untuk mengambil atau tidak mengambil tindakan yang didasarkan atas informasi yang dimuat dalam publikasi ini atau atas keputusan apa pun yang diambil berdasarkan publikasi ini.

Dokumen, atau informasi yang diperoleh dari PwC, tidak boleh disediakan atau disalin, secara keseluruhan atau sebagian, untuk orang-orang/ pihak-pihak lain tanpa izin tertulis terlebih dahulu yang, menurut kebijaksanaan kami, dapat kami berikan, kami tolak atau berikan dengan persyaratan tertentu (termasuk persyaratan yang berkaitan dengan tanggung jawab hukum atau tidak adanya tanggung jawab hukum).

PwC Indonesia meliputi KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan, PT PricewaterhouseCoopers Indonesia Advisory, PT Prima Wahana Caraka, PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia, dan PwC Legal Indonesia, masing-masing merupakan badan hukum yang terpisah dan semuanya merupakan firma anggota jaringan global PwC, yang secara bersama-sama disebut sebagai PwC Indonesia.

© 2023 PwC. Hak cipta dilindungi Undang-Undang. PwC mengacu kepada jaringan PwC dan/ atau salah satu firma anggotanya, yang masing-masing merupakan badan hukum yang terpisah. Untuk perincian lebih lanjut, kunjungi: <http://www.pwc.com/structure>.