



PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PAM JAYA



PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PERUMDA AIR MINUM JAYA



PERUMDA AIR MINUM JAYA

PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBU KOTA JAKARTA

KEPUTUSAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA

NOMOR 222 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PAM JAYA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA
PROVINSI DKI JAKARTA

- Menimbang : a. bahwa untuk memberikan keyakinan PAM JAYA dalam merealisasikan peluang bisnis yang ada dengan meminimalisir potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi dalam setiap aktivitasnya sebagai bentuk tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), diperlukan penyesuaian atas Keputusan Direksi Tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 4 Tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta (PAM JAYA) menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya;
2. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 11 Tahun 1993 tentang Pelayanan Air Minum di Wilayah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
3. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Provinsi DKI Jakarta;

4. Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
5. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 86 Tahun 2022 tentang Susunan Organisasi dan Uraian Tugas satuan Pengawas Intern, Staf Ahli Tetap, Divisi dan Unit Kerja Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi DKI Jakarta;
6. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 133 Tahun 2022 tentang Peraturan Perusahaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi DKI Jakarta.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA TENTANG PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PAM JAYA.

KESATU : Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagaimana tercantum dalam lampiran peraturan ini yang merupakan satu kesatuan dari Keputusan Direksi ini.

KEDUA : Pada saat Keputusan Direksi ini mulai berlaku, Keputusan Direksi Nomor 170 Tahun 2019 tentang Pedoman Manajemen Risiko PAM JAYA dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

KETIGA : Keputusan Direksi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 28 November 2022

PERUSAHAAN UMUM DAERAH
AIR MINUM JAYA
PROVINSI DKI JAKARTA
DIREKTUR UTAMA,



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebutuhan akan air bersih merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar. Selain untuk minum, air bersih juga diperlukan untuk keperluan sanitasi dan rumah tangga. Dewasa ini, pengentasan kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara juga sangat dipengaruhi oleh peningkatan pasokan air dan sanitasi. Oleh karena itu, sebagai perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengelola dan melakukan pengembangan SPAM di seluruh wilayah Provinsi DKI Jakarta, PAM JAYA berperan sangat penting dalam menyediakan air bersih yang sehat, terjangkau dan aman bagi seluruh masyarakat Jakarta.

Dengan adanya target dari Pemerintah DKI Jakarta untuk mencapai cakupan layanan 100% di 2030, maka PAM JAYA memiliki kewajiban untuk memberikan layanan air bersih yang tidak hanya memenuhi kualitas yang dipersyaratkan akan tetapi juga harus memenuhi faktor kuantitas dan kontinuitas. Pencapaian tujuan perusahaan ini senantiasa akan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang tidak dapat diperkirakan, baik perubahan pada lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Dengan kata lain, manajemen akan bekerja dalam ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang berdampak pada sasaran organisasi inilah yang secara umum disebut sebagai risiko.

Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal seperti meningkatnya ketidakpastian akibat dari globalisasi, kemajuan teknologi, peningkatan persyaratan mutu layanan, perubahan hukum dan regulasi, dinamika sosial-politik dan kondisi pandemi dapat menyebabkan semakin kompleksnya risiko bisnis. Oleh karena itu, agar perusahaan mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis, penerapan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi merupakan suatu keharusan. Dan jika penerapan manajemen risiko ini dilakukan dengan baik maka hal ini dapat mendukung terciptanya *Good Corporate Governance*. Hal ini sesuai dengan kedudukan PAM JAYA sebagai BUMD, dimana perusahaan harus mampu untuk mengungkapkan risiko yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan kedepannya beserta mitigasi atas risiko tersebut kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait.

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut dan juga sebagai upaya untuk memberikan panduan yang lebih baik, maka perubahan pada pedoman manajemen risiko diperlukan agar setiap pengembangan dan pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam rangka mengelola risiko dapat dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga pada hasilnya akan berkembang menjadi budaya yang diharapkan oleh perusahaan.

B. Tujuan Pedoman

Pedoman pelaksanaan manajemen risiko ini diharapkan dapat memberikan panduan kepada semua karyawan PAM JAYA untuk membantu mengembangkan dan mengimplementasikan budaya dan proses manajemen risiko di dalam perusahaan, melalui pemahaman tentang konsep dan praktik terbaik dalam penerapan proses manajemen risiko. Dengan memahami konsep manajemen risiko, karyawan diharapkan dapat membuat landasan berpikir yang menyeluruh tentang definisi, kerangka dan proses manajemen risiko.

Selain itu, semua karyawan diharapkan dapat menumbuhkan prinsip kehati-hatian dan selalu melakukan perbandingan antara risiko dan hasil dalam setiap pengambilan keputusan.

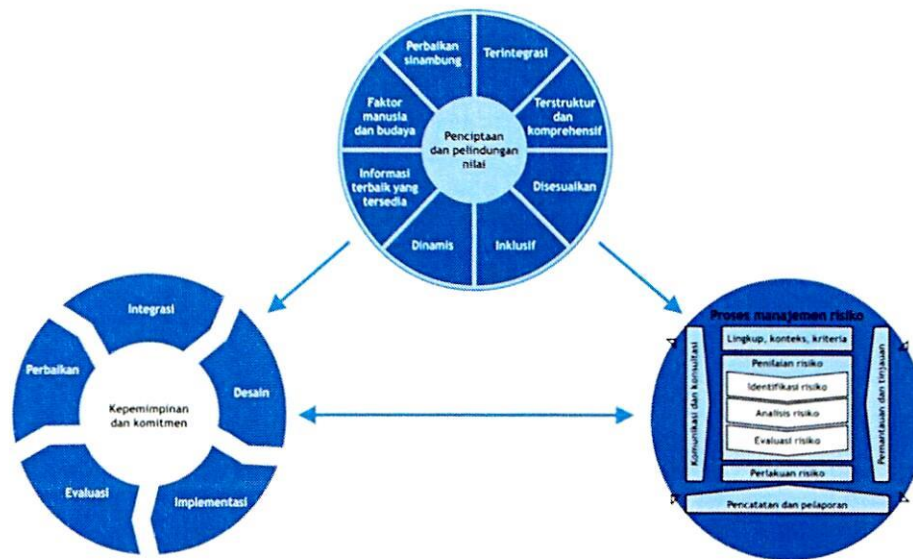
Risiko yang sudah menjadi budaya dan proses manajemen risiko yang berjalan secara berkala akan memudahkan manajemen dalam melakukan proses pengambilan keputusan perusahaan secara strategis.

BAB II

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

A. ISO 31000:2018 sebagai Pedoman Manajemen Risiko PAM JAYA

Manajemen risiko PAM JAYA adalah manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang merupakan sebuah standar internasional, yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip, kerangka kerja dan proses penerapan manajemen risiko secara umum, seperti di bawah ini:



Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2018

Gambar 1: Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko

Dokumen ISO 31000:2018 digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan melindungi nilai perusahaan dengan cara melakukan pengelolaan risiko dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan untuk pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan serta mendukung perbaikan terhadap kinerja perusahaan.

Manajemen Risiko terdiri dari 8 (delapan) prinsip, yaitu (1) Terintegrasi; (2) Terstruktur dan Komprehensif; (3) Disesuaikan; (4) Inklusif; (5) Dinamis; (6) Informasi Terbaik yang Tersedia; (7) Faktor Manusia dan Budaya; dan (8) Perbaikan Berkesinambungan.

Kerangka Kerja Manajemen Risiko terdiri dari 5 (lima) tahapan, yaitu (1) Integrasi; (2) Desain; (3) Implementasi; (4) Evaluasi; dan (5) Perbaikan.

Proses Manajemen Risiko terdiri dari (1) Komunikasi dan Konsultasi; (2) Penentuan Lingkup, Konteks, dan Kriteria; (3) Penilaian Risiko; (4) Perlakuan Risiko; (5) Pemantauan dan Tinjauan; dan (6) Pencatatan dan Pelaporan. Berikut adalah penjelasannya:

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi ialah proses dalam memahami dan mengkomunikasikan risiko dan strategi pengelolannya kepada seluruh pemangku kepentingan terkait baik internal maupun eksternal.

2. Penentuan Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan dari penentuan lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk melakukan penyesuaian pada proses Manajemen Risiko agar memungkinkan pelaksanaan *risk assesment* yang efektif, dan perlakuan risiko yang sesuai dengan melibatkan definisi proses dan pemahaman konteks internal dan eksternal.

3. Penilaian Risiko

Penilaian Risiko terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu (1) Identifikasi Risiko; (2) Analisis Risiko; dan (3) Evaluasi Risiko.

a. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko, mencakup identifikasi sebab risiko (*risk causes*), peristiwa risiko (*risk events*), dan dampak risiko (*risk impacts*) yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam konteks perusahaan. Tujuan proses identifikasi risiko adalah untuk menghasilkan daftar lengkap mengenai sumber risiko dan kejadian yang dapat berdampak negatif atau menghambat pencapaian strategi dan tujuan perusahaan.

b. Analisis Risiko

Tujuan dari analisis risiko adalah untuk memahami sifat dari risiko dan karakteristiknya termasuk kesesuaian level risiko. Teknik analisis risiko terbagi menjadi beberapa jenis, yaitu (1) *Qualitative*; (2) *Quantitative*; (3) dan kombinasi. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam analisis risiko adalah (1) Kemungkinan dampak dan peluang terjadinya peristiwa; (2) Sifat dan besarnya dampak; (3) Kompleksitas dan keterkaitan; (4) Hubungan dengan waktu dan volatilitas; (5) Efektifitas dari kontrol saat ini; (6) Sensitifitas dan level keyakinan.

c. Evaluasi Risiko

Tujuan dari evaluasi risiko adalah mendukung pengambilan keputusan. Evaluasi risiko membandingkan hasil dari analisis risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan untuk menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan. Hal ini akan menuntun pada kegiatan (1) Tidak melakukan apapun; (2) Mempertimbangkan pilihan penanganan risiko; (3) Melakukan analisis lebih lanjut untuk memahami risiko; (4) Mempertahankan kontrol yang sudah ada; (5) Mempertimbangkan kembali sasaran yang ada.

4. Perlakuan Risiko

Secara umum perlakuan risiko memiliki tujuan untuk:

- a. Menghindari risiko;
- b. Meningkatkan *exposure* risiko untuk mengejar peluang;
- c. Menghilangkan sumber risiko;
- d. Mengubah potensi peluang;
- e. Mengubah besaran dampak;
- f. *Sharing* risiko (melalui kontrak atau asuransi);
- g. Atau tetap menerima dampak risiko dengan informasi yang memadai.

Rencana penanganan harus terintegrasi dengan rencana manajemen serta proses perusahaan dan dikonsultasikan dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

5. Pemantauan dan Tinjauan

Proses monitoring dan *review* adalah proses untuk memastikan bahwa *risk assessment* dan *risk mitigations* telah berjalan memadai dan efektif, memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Setiap laporan harus disampaikan tepat waktu, akurat dan dalam bentuk yang mudah dimengerti. Dalam proses Manajemen Risiko, hasilnya harus selalu didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai.

B. Pelaksanaan Manajemen Risiko PAM JAYA

1. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko secara umum sudah diterapkan dan dikomunikasikan sesuai dengan standar ISO 31000:2018. Kebijakan manajemen risiko ini harus secara konsisten dan berkesinambungan dilakukan di seluruh jajaran manajemen dan segenap karyawan di lingkungan PAM JAYA. Di dalam pelaksanaannya, manajemen risiko dapat dibagi menjadi 2 (dua) proses yaitu *top-down* dan *bottom-up*. Penjelasan proses tersebut sebagai berikut:

a. Proses *Top-Down*

Rencana strategis Perusahaan yang dituangkan di dalam bentuk RKA akan memuat arahan dari Direksi kepada seluruh unit untuk target dan capaian sasaran yang diharapkan dan disertai dengan gambaran potensi risiko beserta rencana strategis penanganannya.

Setiap tahunnya, profil risiko perusahaan berdasarkan hasil analisis, kajian dan *risk assessment* di tingkat korporat dan unit kerja akan disusun oleh Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko. Direksi akan meminta dan menyetujui

laporan profil risiko tersebut, yang nantinya akan dilaporkan kepada pemangku kepentingan terkait.

b. Proses *Bottom-Up*

Setiap 1 tahun sekali, seluruh unit kerja dengan difasilitasi oleh Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko, melaporkan ekposur risiko beserta rencana penanganannya dengan merujuk kepada laporan profil risiko dan pengelolaan *risk register*.

2. Komunikasi dan Konsultasi

Proses komunikasi dan konsultasi ini diperlukan untuk menentukan informasi apa saja yang akan dikomunikasikan dan data apa saja yang akan diperoleh. Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko akan berperan sebagai fasilitator dan mengarahkan proses komunikasi dan konsultasi ini agar dapat berjalan secara efektif.

Bentuk komunikasi dan konsultasi terdiri dari (1) Rapat Berkala; (2) *Focused group discussion* (FGD); (3) Jika sewaktu-waktu diperlukan, rapat pengungkapan risiko kepada pemangku kepentingan terkait.

3. Penentuan Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko

Proses penetapan lingkup, konteks dan kriteria risiko diperlukan untuk melakukan penyesuaian pada proses manajemen risiko agar dapat berjalan secara efektif. Proses ini di PAM JAYA dilakukan melalui beberapa tahapan, dengan rincian sebagai berikut:

a. Menentukan lingkup penerapan manajemen risiko

Lingkup penerapan manajemen risiko di PAM JAYA ditentukan melalui langkah kolaborasi antara Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko dengan Divisi dan Sub Divisi pemilik risiko melalui mekanisme FGD ataupun melalui kaji dokumen.

b. Menetapkan konteks

Proses penetapan konteks dilakukan PAM JAYA dengan melakukan identifikasi konteks strategis perusahaan baik dari sisi internal maupun eksternal, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Faktor internal perusahaan, yang terdiri dari:
 - a) Visi dan Misi;
 - b) Nilai Perusahaan;
 - c) Strategi Perusahaan;
 - d) Struktur Organisasi;
 - e) Budaya;
 - f) Tata Kelola;
 - g) Kebijakan dan Prosedur;
 - h) Kemampuan Sumber Daya;
 - i) Data dan Sistem Informasi; dan

- j) Pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal.
- 2) Faktor eksternal perusahaan, yang terdiri dari:
- a) Faktor sosial;
 - b) Teknologi;
 - c) Politik dan hukum;
 - d) Ekonomi dan finansial;
 - e) Lingkungan alam;
 - f) Kompleksitas jaringan bisnis;
 - g) Ketergantungan bisnis; dan
 - h) Pemangku kepentingan (*stakeholders*) eksternal.

Formulir analisis isu internal dan eksternal akan ditentukan oleh Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko (Lampiran 3).

c. Menetapkan Kategori Risiko

Kategori risiko diperlukan untuk menjamin proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko. Terdapat 5 (lima) kategori risiko di PAM JAYA, dengan rincian sebagai berikut:

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Finansial Dan Bisnis	Risiko yang disebabkan oleh aktifitas keuangan perusahaan yang mencakup risiko likuiditas, risiko perubahan lingkungan bisnis, risiko investasi dan risiko kewajiban finansial perusahaan.
Risiko Kepatuhan & Hukum	Risiko yang disebabkan oleh: 1. Ketidakpatuhan perusahaan dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku; dan 2. Tuntutan hukum kepada perusahaan.
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1. Ketidacukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia dan kegagalan sistem; dan 2. Adanya kejadian eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan
Risiko Keselamatan & Kesehatan Kerja Lingkungan (K3L)	Risiko yang disebabkan oleh adanya kemungkinan terjadinya peristiwa yang berhubungan dengan cedera parah/sakit akibat kerja/terpaparnya seseorang/alat pada suatu bahaya.

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan <i>stakeholders</i> yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan.

Tabel 1: Kategori Risiko

d. Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria risiko disusun pada awal penerapan manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, periode penerapan kriteria umumnya 1 (satu) tahun sekali apabila terkait dengan perencanaan (RKA) atau sesuai dengan kebutuhan manajemen risiko.

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

1) Kriteria Dampak (*Impact*)

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasikan sesuai dengan jenis kejadian yang mungkin terjadi. Area dampak di

PAM JAYA, antara lain:

- a) Penurunan kemampuan finansial perusahaan
Dampak risiko berupa penurunan laba bersih, kemampuan perusahaan dalam memastikan tingkat pencapaian kinerja dan kemampuan perusahaan untuk menjaga tingkat efektifitas penyerapan *capital expenditure* (capex).
- b) Sanksi pidana, perdana, administratif dan tata kelola Perusahaan
Dampak risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut karyawan atau perusahaan. Dan juga dampak risiko terkait bagaimana perusahaan menjalankan tata kelolanya.
- c) Gangguan pada operasional perusahaan
Dampak risiko berupa penyimpangan terhadap standar proses operasi/bisnis yang harus dilaksanakan oleh perusahaan.
- d) Kecelakaan kerja dan dampak lingkungan
Dampak risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dan dampak risiko terkait proses bisnis perusahaan yang akan mempengaruhi lingkungan sekitar.
- e) Penurunan reputasi
Dampak risiko berupa rusaknya citra/nama baik perusahaan yang menyebabkan tingkat kepercayaan *stakeholders* menurun.

Level dampak yang digunakan oleh PAM JAYA akan ditentukan oleh Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko (Lampiran 4).

2) **Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko (*Likelihood*)**

Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan probabilitas, frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun) atau dengan *expert judgement*.

Penentuan kemungkinan kejadian di PAM JAYA menggunakan pendekatan probabilitas dan kejadian per satuan waktu.

Level kemungkinan kejadian yang digunakan di PAM JAYA akan ditentukan oleh Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko (Lampiran 5).

e. **Menetapkan Matriks Risiko dan Level Risiko**

Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan nilai risiko. Penuangan nilai risiko ini akan dilakukan dalam bentuk matriks analisis risiko (*heat map*) untuk menentukan level risiko.

Level dampak, kemungkinan kejadian dan level risiko secara keseluruhan masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan level (Lampiran 6).

f. **Menetapkan Selera Risiko (*Risk Appetite*)**

Selera risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi risiko, yaitu level dampak dan kemungkinan risiko yang dapat diterima oleh manajemen puncak. Dalam melakukan penetapan selera risiko berlaku ketentuan sebagai berikut:

- 1) Risiko pada level rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi; dan
- 2) Risiko pada level menengah, tinggi dan sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan level risikonya (Lampiran 7).

4. **Penilaian Risiko**

a. **Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko merupakan proses pertama dari rangkaian proses manajemen risiko. Tahapan identifikasi risiko ini akan dituangkan di dalam formulir daftar risiko (*risk register*) yang akan ditentukan oleh Sub Divisi Manajemen Risiko (Lampiran 9). Tahapan identifikasi risiko yang dilakukan oleh PAM JAYA, antara lain:

1) **Memahami sasaran organisasi**

Sasaran organisasi merupakan tujuan strategis perusahaan yang sudah dituangkan di dalam bentuk perjanjian kerja antara Badan Pembinaan BUMD dengan

Direksi dan Dewan Pengawas Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya (PAM JAYA) dan juga strategi perusahaan yang sudah dituangkan di dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Tahun 2022.

2) Mengidentifikasi kejadian risiko (*risk event*)

Kejadian risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada setiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, ataupun faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Metode identifikasi risiko yang digunakan di PAM JAYA, antara lain:

- a) Penilaian risiko sendiri dan pengendaliannya (*Risk Control Self Assessment*);
- b) Pemetaan risiko secara terstruktur (*Risk Breakdown Structure*);
- c) *In depth interview* dengan Pemilik Risiko;
- d) FGD; dan
- e) Kaji dokumen.

Dalam pelaksanaan proses identifikasi, Manajemen Risiko beserta pemilik risiko wajib menggabungkan dan menganalisis informasi risiko dari berbagai sumber dan menilai kecukupan atas informasi yang tersedia. Daftar risiko yang sudah diinventarisasi juga harus selalu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan dinamika pada bisnis perusahaan.

3) Mencari penyebab

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko beserta divisi pemilik risiko akan melakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkan risiko tersebut. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang tepat guna menangani risiko. Penyebab di PAM JAYA dibagi menjadi 2 bagian yaitu penyebab internal dan eksternal.

4) Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko (*inherent risk*)

Berdasarkan risiko, akan dilakukan pengukuran dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak negatif disini adalah dampak yang dirasakan secara langsung setelah risiko terjadi dan sebelum adanya pengendalian yang dilakukan oleh internal perusahaan. Penentuan area dampak akan mengacu pada kriteria dampak (Lampiran 4).

Selain itu, pengukuran tingkat keterjadian juga dilakukan untuk menentukan peluang terjadinya risiko tanpa adanya pengendalian yang dilakukan oleh internal perusahaan. Penentuan area tingkat keterjadian mengacu pada kriteria keterjadian (Lampiran 5).

Dengan ditentukannya dampak dan tingkat kejadian maka risiko tersebut dapat dinilai dan disebut sebagai *inherent risk* atau risiko bawaan.

b. Analisis Risiko

Daftar risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya perlu dianalisis guna memahami risiko lebih dalam. Tahapan analisis risiko ini akan dituangkan di dalam formulir daftar risiko (*risk register*) yang akan ditentukan oleh Sub Divisi Manajemen Risiko (Lampiran 9). Tahapan yang dijalankan oleh PAM JAYA adalah sebagai berikut:

1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan

Sistem pengendalian internal yang efektif akan mengurangi level dampak ataupun level kemungkinan terjadinya risiko, yang antara lain mencakup:

- a) Perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat risiko dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan;
- b) *Standard Operating Procedures* (SOP), pengawasan melekat, review berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin atas setiap risiko tersebut;

2) Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko (*residual risk*)

Berdasarkan risiko yang telah diberikan pengendalian oleh internal perusahaan, maka akan ditentukan area dampak yang relevan dengan risiko tersebut. Estimasi level dampak risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor internal/eksternal lain yang dapat mempengaruhi risiko tersebut. Penentuan area dampak akan mengacu pada kriteria dampak (Tabel 1).

Selain itu, pengukuran tingkat keterjadian juga akan ditentukan dengan mengukur keterjadian risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor internal/eksternal lain yang dapat mempengaruhi risiko tersebut. Penentuan area tingkat keterjadian mengacu pada kriteria keterjadian (Tabel 2).

Dengan ditentukannya dampak dan tingkat kejadian maka risiko tersebut dapat dinilai dan disebut sebagai *residual risk* atau risiko yang tetap ada setelah manajemen merespon risiko.

3) Menyusun peta risiko (*heat map*)

Peta risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko dalam sebuah

diagram (matriks risiko). Peta risiko dapat disusun per risiko, per kategori risiko atau per divisi unit pemilik risiko.

4) Menyusun prioritas risiko berdasarkan nilai risiko

- a) Risiko yang memiliki nilai paling tinggi akan mendapat prioritas pertama;
- b) Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) risiko yang memiliki besaran risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai kriteria dampak;
- c) Apabila masih terdapat lebih dari 1 (satu) risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan level kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*); dan
- d) Apabila masih terdapat lebih dari 1 (satu) risiko yang memiliki besaran, dampak dan kategori yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan *judgment* unit pemilik risiko.

5) Menentukan Risiko Utama (Top Risk)

Definisi dari risiko utama ini adalah risiko yang berada di luar area penerimaan risiko (menengah, tinggi dan sangat tinggi) dan perlu penanganan lebih lanjut dari manajemen perusahaan. Setiap risiko utama ini memiliki *key risk indicator* (KRI).

6) Menentukan *Key Risk Indicator* (KRI)

KRI dapat ditetapkan dari akar masalah. KRI ini harus merupakan indikator yang dapat memberikan informasi paling dini kemungkinan terjadinya risiko.

Pemilihan KRI di PAM JAYA, mempertimbangkan hal sebagai berikut:

- a) Indikator dapat memberikan informasi yang signifikan terhadap kejadian risiko secara dini;
- b) Indikator dapat diukur dan tersedia data/informasi yang relevan; dan
- c) Manfaat informasi yang diperoleh lebih tinggi dari biaya pengukurannya.

5. Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko di PAM JAYA, berupa hal-hal sebagai berikut:

a. Menurunkan tingkat keterjadian risiko

Hal ini dapat dilakukan jika penyebab risiko tersebut masih berada dibawah kendali internal perusahaan.

b. Menurunkan dampak risiko

Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem pengendalian yang efektif.

c. Mengalihkan risiko

Penanganan risiko ini adalah dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, baik penyebab/dampak ke instansi/entitas lain. Pilihan ini dapat diambil, jika:

- 1) Pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait kegiatan bisnis tersebut dan memahami level risiko atas kegiatan tersebut;
- 2) Proses pengalihan risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
- 3) Penggunaan pilihan ini harus atas persetujuan unit pemilik risiko.

d. Menghindari risiko

Penanganan risiko ini adalah dengan merubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan yang dilakukan guna menghilangkan risiko tersebut. Pilihan ini dapat diambil, jika:

- 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan perusahaan;
- 2) Kegiatan bisnis yang akan dihilangkan bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi perusahaan; dan
- 3) Penggunaan pilihan ini harus atas persetujuan unit pemilik risiko.

e. Menerima risiko

Penanganan risiko ini adalah dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko tersebut. Pilihan ini dapat diambil, jika:

- 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan perusahaan;
- 2) Kegiatan bisnis terkait risiko merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi perusahaan; dan
- 3) Penggunaan pilihan ini harus atas persetujuan unit pemilik risiko.

Selain rencana penanganan risiko, perusahaan harus memiliki *contingency plan*, yang berarti memiliki langkah kegiatan/proses dalam mengatasi keadaan darurat yang mempunyai dampak luar biasa dan mengakibatkan keadaan kritis bagi perusahaan. Hal ini tertuang dalam *Business Continuity Plan (BCP) Policy* perusahaan.

6. Pemantauan dan Tinjauan

Proses pemantauan (*monitor*) dan tinjauan (*review*) ini dilakukan guna memastikan bahwa penilaian risiko (*risk assessment*) dan mitigasi risiko yang dilakukan telah berjalan secara memadai dan efektif.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses pemantauan dan tinjauan ini adalah:

- a. Memastikan respon risiko berjalan dengan baik dan tanpa hambatan
- b. Melihat apakah ada risiko yang belum teridentifikasi telah terjadi. Catat sebagai bahan evaluasi untuk identifikasi risiko periode selanjutnya
- c. Melihat apakah proses pengendalian sudah dapat memberikan dampak kepada level risiko.

Beberapa jenis pengkajian yang dapat dilakukan oleh manajemen, antara lain:

- a. Pemantauan berkelanjutan
Pemantauan ini biasanya dilakukan oleh pemilik risiko atau pelaksana proses
- b. Pemantauan oleh atasan
Pemantauan ini dilakukan oleh para manajer/senior manajer secara berkala untuk memastikan tidak adanya kejutan berupa risiko baru yang tidak teridentifikasi dan semua pengendalian serta penanganan atas risiko berjalan tetap efektif.
- c. Pemantauan pihak ketiga
Pemantauan ini dilakukan oleh pihak ketiga yang independen yakni Satuan Pengawas Internal (SPI).

7. Pencatatan dan Pelaporan

Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk melakukan analisis terhadap laporan yang dihasilkannya. Laporan ini selanjutnya akan diserahkan secara berkala kepada Direksi secara berkala dan pemangku kepentingan terkait. Laporan yang akan disampaikan dalam bentuk sebagai berikut:

a. Laporan *Top Risk*

Secara umum, *Top Significant Risk* adalah risiko-risiko prioritas yang dianggap paling signifikan bagi perusahaan secara keseluruhan. Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk melakukan analisis risiko utama yang telah dikonsolidasi dari suatu proses RCSA sebagai dasar penetapan risiko utama. Laporan risiko utama ini akan dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali.

b. Laporan *Risk Register*

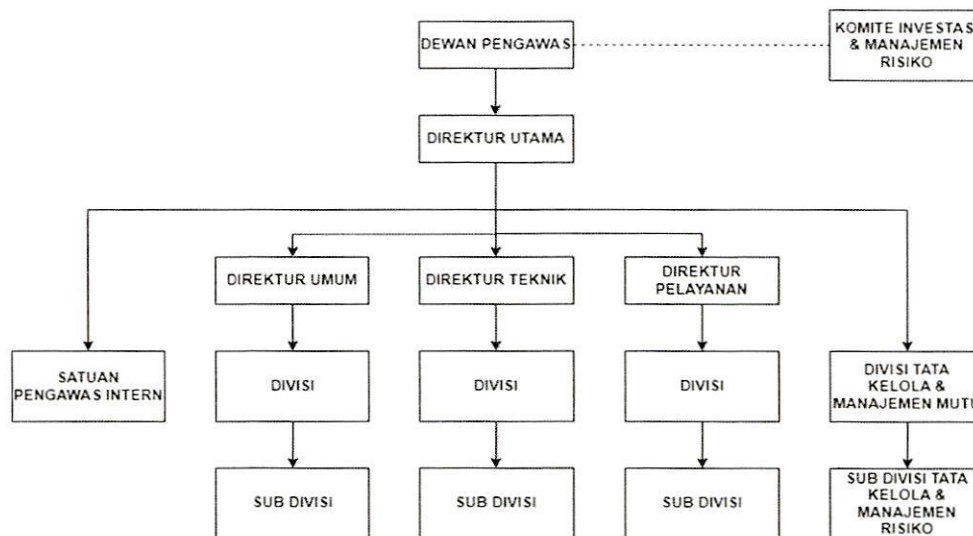
Unit pemilik risiko bertanggung jawab atas tersedianya profil risiko dari unit kerjanya masing-masing dan melaporkan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Profil risiko ini akan tersaji pada dokumen *risk register* yang akan dilakukan pembaharuan setiap 1 (satu) tahun sekali atau bisa lebih cepat jika ada kebutuhan khusus dari perusahaan.

BAB III STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

A. Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, manajemen puncak perlu menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebijakan perusahaan.

Struktur organisasi manajemen risiko di PAM JAYA adalah sebagai berikut:



B. Peran dan Tanggung Jawab

1. Dewan Pengawas

Peran dan tanggung jawab Dewan Pengawas, adalah:

- a. Memastikan penerapan manajemen risiko telah memadai dan sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas Perusahaan;
- b. Mengevaluasi dan menganalisis secara berkala kecukupan kebijakan manajemen risiko;
- c. Memastikan sistem pengelolaan risiko telah terimplementasi secara terintegrasi dan pengelolaan atas risiko telah dilakukan secara memadai; dan
- d. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko.

2. Direksi

Peran dan tanggung jawab Direksi, adalah:

- a. Menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif;
- b. Memastikan penyediaan sumber daya manusia (SDM) dan membentuk struktur organisasi manajemen risiko beserta peningkatan kompetensinya;
- c. Memasukkan manajemen risiko dalam KPI Perusahaan;

- d. Menetapkan selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) di tingkat Direktorat dan Korporat, yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
- e. Memastikan bahwa fungsi manajemen risiko telah beroperasi secara independen;
- f. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Perusahaan secara keseluruhan;
- g. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
- h. Mengembangkan dan memelihara budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi;
- i. Melaksanakan evaluasi kebijakan manajemen risiko secara berkala guna memastikan ketepatan kecukupan implementasi sistem manajemen risiko; dan
- j. Mengkomunikasikan dan melaporkan penerapan manajemen risiko kepada Dewan Pengawas.

3. Divisi Pemilik Risiko

Peran dan tanggung jawab Divisi Pemilik Risiko, adalah:

- a. Melakukan identifikasi risiko dan melakukan proses manajemen risiko yang melekat dengan tugas pokok dan fungsi;
- b. Menetapkan dan menyelesaikan tindak lanjut risiko yang sesuai dengan kewenangannya atau mengusulkan tindak lanjut risiko kepada atasan atau unit yang berwenang, untuk mendapatkan keputusan;
- c. Mengendalikan risiko yang melekat di masing-masing unit kerja melakukan kaji ulang daftar risiko (*risk register*) secara berkala setiap 1 tahun sekali;
- d. Melakukan sosialisasi manajemen risiko secara terus menerus kepada seluruh karyawan di masing-masing unit kerja;
- e. Meningkatkan budaya sadar risiko di masing-masing unit kerja; dan
- f. Berkoordinasi dengan Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko dalam proses implementasi manajemen risiko.

4. Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko

Peran dan tanggung jawab Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko, adalah:

- a. Menyusun, mendokumentasikan dan melakukan revisi atas pedoman manajemen risiko dengan persetujuan Direksi;
- b. Memfasilitasi proses penilaian risiko, mulai dari identifikasi, analisis hingga evaluasi risiko, dan penentuan tindak lanjut atas risiko bersama pemilik risiko di seluruh divisi;
- c. Memastikan bahwa semua risiko utama telah diidentifikasi dan kontrol internal telah dilakukan secara memadai;
- d. Membantu Divisi Pemilik Risiko dalam melakukan proses manajemen risiko;
- e. Melakukan konsolidasi pelaporan risiko serta melaporkannya secara berkala kepada Direksi; dan

- f. Membangkitkan dan memelihara budaya sadar risiko di Sub Divisi Tata Kelola & Manajemen Risiko.

5. Satuan Pengawas Internal

Peran dan tanggung jawab Satuan Pengawas Internal, adalah:

- a. Menggunakan profil risiko organisasi dan hasil penilaian risiko yang tercantum di dalam daftar risiko (*risk register*) sebagai input dalam penyusunan rencana aktivitas audit berbasis risiko (*risk-based audit*);
- b. Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko; dan
- c. Melakukan review atas efektifitas program manajemen risiko.

C. Lingkungan Manajemen Risiko dan Budaya Sadar Risiko

1. Budaya Sadar Risiko

Budaya mengelola risiko sangat penting untuk dikembangkan di seluruh level organisasi perusahaan sehingga semua karyawan merasa pengelolaan risiko adalah tanggung jawabnya. Suatu budaya akan dilaksanakan dengan efektif jika dicontohkan langsung oleh manajemen puncak dalam aktivitas sehari-hari.

Budaya pengelolaan risiko berperan penting untuk menjamin konsistensi dalam penerapan manajemen risiko, sehingga kedepannya akan diperoleh hasil yang efisien dan efektif sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Terbentuknya budaya pengelolaan risiko tercermin pada :

- a. Kesadaran dan kepedulian yang tinggi atas potensi risiko dan penerapan prinsip kehati-hatian;
- b. Kemampuan untuk mengidentifikasi risiko pada aktivitas usaha serta mendiskusikannya secara terintegrasi;
- c. Kemauan untuk mengelola risiko yang ada;
- d. Kemampuan untuk mengidentifikasi kelemahan pada kebijakan dan prosedur serta memperbaikinya; dan
- e. Kemampuan untuk melakukan identifikasi penyimpangan-penyimpangan yang ada di setiap proses bisnis.

Dalam penerapannya, seluruh kondisi di atas harus dinilai secara proporsional sesuai dengan kewenangan, tanggung jawab serta persyaratan kompetensi yang ditetapkan.

2. Pengembangan Pengetahuan

Pengembangan pengetahuan merupakan salah satu elemen penting dalam pembangunan budaya sadar risiko. Seluruh karyawan perusahaan diharapkan untuk berpartisipasi dan mendukung budaya sadar risiko dalam perusahaan.

Sub Divisi Tata Kelola dan Manajemen Risiko wajib memberikan dukungan dan memfasilitasi peningkatan kesadaran seluruh karyawan akan risiko melalui diskusi terkait risiko, menyampaikan informasi risiko, dalam hal ini jika terjadi perubahan dalam

perusahaan, kegiatan peningkatan *awareness*, serta kegiatan edukasi dan pelatihan manajemen risiko.

Manajemen Puncak dalam komitmennya harus:

- a. Menyelenggarakan program pelatihan secara berkala dan berkelanjutan kepada seluruh karyawannya; dan
- b. Penetapan persyaratan sertifikasi Manajemen Risiko harus diikuti oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan.

3. Pengukuran Hasil Kinerja

Hasil akhir dari aktifitas Manajemen Risiko harus memberi dampak positif kepada kinerja perusahaan. Pengukuran hasil kerja didasarkan pada pencapaian target perusahaan. Proses pengukuran kinerja per unit kerja dilakukan 1 (satu) tahun sekali untuk penilaian korporat secara keseluruhan.

4. Penghargaan dan Sanksi

Penghargaan dan sanksi sangat diperlukan sebagai sarana untuk mendorong seluruh karyawan mencapai kinerja yang terbaik dengan tetap memperhatikan risiko yang diambil. Manajemen perusahaan harus membuat sistem penghargaan dan sanksi yang mendorong karyawan agar berperan aktif dalam pengelolaan risiko.

5. Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*)

Audit berbasis risiko adalah metodologi pemeriksaan yang dipergunakan untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola sesuai dengan batasan risiko yang telah ditetapkan oleh manajemen pada tingkat korporat.

Lampiran 1 DAFTAR ISTILAH

- Analisis Risiko** : Proses untuk menilai sebuah risiko berdasarkan tingkat keterjadian (*likelihood*) serta dampak (*impact*)
- Evaluasi Risiko** : Proses untuk menentukan prioritas manajemen risiko dengan membandingkan level risiko terhadap standar yang ditetapkan atau kriteria lainnya
- Identifikasi Risiko** : Proses untuk menentukan kejadian yang dapat menyebabkan risiko (*risk events*), identifikasi sebab risiko (*risk causes*) yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam konteks perusahaan
- Manajemen Risiko** : Pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang terdiri dari rangkaian aktivitas manusia untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan menentukan prioritas risiko dengan penerapan sumber daya yang terkoordinasi dan ekonomis guna meminimalkan dampak dari peristiwa yang tidak menguntungkan perusahaan
- Penanganan Risiko** : Tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mengelola risiko yang tidak dapat diterima setelah adanya pengendalian
- Penilaian Risiko** : Metode sistematis yang digunakan untuk mengukur tingkat eksposur risiko baik dari sisi dampak maupun sisi keterjadian risiko
- Risiko** : Peristiwa yang dapat terjadi akibat ketidakpastian dari pencapaian tujuan perusahaan
- Selera Risiko** : Batas tingkat eksposur risiko yang dapat diterima oleh perusahaan guna mencapai tujuan strategis perusahaan dan menambah nilai perusahaan
- Toleransi Risiko** : Besaran variasi maksimal yang dapat diterima relatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan tertentu

Lampiran 2
PETUNJUK TEKNIS PENGISIAN
FORMULIR ANALISIS ISU INTERNAL & EKSTERNAL
KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN PAM JAYA

1. Tabel Sasaran KPI

No.	Judul Kolom	Definisi
1	Sasaran KPI	Diisi dengan tujuan KPI yang ingin dicapai dari suatu proses bisnis.

2. Tabel Isu Internal

No.	Judul Kolom	Definisi
1	Dimensi	Diisi dengan unsur-unsur 5M+1E sebagai berikut: <i>Man</i> - staff; <i>Method</i> - SOP/IK; <i>Machine</i> - sarana prasarana; <i>Money</i> - keuangan; dan <i>Environmental</i> - lingkungan kerja.
2	Pernyataan Isu	Diisi dengan pernyataan isu internal untuk masing-masing dimensi.
3	Kategori	Diisi dengan "positif - peluang" atau "negatif - risiko".

3. Tabel Isu Eksternal

No.	Judul Kolom	Definisi
1	Dimensi	Diisi dengan unsur-unsur sebagai berikut: Hukum; Teknologi; Persaingan; Budaya Masyarakat; dan Lingkungan Ekonomi.
2	Pernyataan Isu	Diisi dengan pernyataan isu eksternal untuk masing-masing pihak terkait.
3	Kategori	Diisi dengan "positif - peluang" atau "negatif - risiko".

4. Kebutuhan dan Harapan Pemangku Kepentingan

No.	Judul Kolom	Definisi
1	Pihak Terkait	Terdiri dari: Pemerintah Daerah; Kementerian; Masyarakat; Pelanggan; dan Pegawai.
2	Kebutuhan	Diisi dengan kebutuhan dari masing-masing <i>stakeholders</i> terhadap Divisi/Sub Divisi terkait.
3	Harapan	Diisi dengan harapan dari masing-masing <i>stakeholders</i> terhadap Divisi/Sub Divisi terkait.
4	Kategori	Diisi dengan "positif - peluang" atau "negatif - risiko".

5. Tabel Regulasi Terkait

No.	Judul Kolom	Definisi
1	Regulasi, Kebijakan, Peraturan, Prosedur	Diisi dengan nomor dan/atau judul regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur.
2	Keterangan	Diisi dengan keterangan terkait regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur tersebut.
3	Kategori	Diisi dengan "positif - peluang" atau "negatif - risiko".

Lampiran 3

FORMULIR ANALISIS ISU INTERNAL & EKSTERNAL KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN PAM JAYA



ANALISIS ISU INTERNAL & EKSTERNAL, KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Tanggal Penerbitan Pertama Kali	mm/dd/yy
Tanggal Revisi Terakhir	mm/dd/yy
No. Revisi Terakhir	00

Tanggal Review Terakhir	mm/dd/yy
Tanggal Review Berikutnya Paling Lambat	mm/dd/yy

1. SASARAN KPI

No	Sasaran KPI
1	
2	
3	

2. ISU INTERNAL

No	Dimensi	Pernyataan Isu	Kategori
1	Man - Staff	1	
		2	
		3	
2	Method - SOP/IK		
3	Machine - Sarana Prasarana		
4	Material - Bahan Baku		
5	Money - Keuangan		
6	Environmental - Lingkungan Kerja		

3. ISU EKSTERNAL

No	Dimensi	Pernyataan Isu	Kategori
1	Hukum	1	
		2	
		3	
2	Teknologi		
3	Persaingan		
4	Budaya Masyarakat		
5	Lingkungan Ekonomi		
6			

4. KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

No	Pihak Terkait	Kebutuhan	Harapan	Kategori
1	Pemerintah Daerah			
2	Kementerian			
3	Masyarakat			
4	Pelanggan			
5	Pegawai			
6				

5. REGULASI TERKAIT

No	Regulasi, Kebijakan, Peraturan, Prosedur	Keterangan terkait regulasi	Kategori
1			
2			
3			

	Posisi	Nama	Tanda Tangan
Dibuat oleh	Manajer xxx		
Diperiksa oleh	Senior Manajer xxx		
Ditetujui oleh	Direktur Utama/Direktur Bidang Terkait		

Lampiran 4 KATEGORI DAMPAK ATAS RISIKO

Level dampak yang digunakan oleh PAM JAYA adalah sebagai berikut:

<i>Level</i>	Finansial & Bisnis	Kepatuhan & Hukum	Operasional	Keselamatan & Kesehatan & Lingkungan (K3L)	Reputasi
Catastrophic	<p>1. Terjadinya penurunan laba bersih > 75% dari target yang ditetapkan;</p> <p>2. Realisasi anggaran < 75% pada akhir tahun anggaran;</p> <p>3. Pencapaian target KPI < 60%;</p> <p>4. Terdapat penyimpangan dalam pertanggungjawaban keuangan dan penyalahgunaan wewenang oleh level Direksi.</p> <p>5. Kegagalan dalam penerapan strategi perusahaan.</p>	<p>1. > 50% SOP/Persyaratan Proses tidak terpenuhi;</p> <p>2. Terdapat tuntutan hukum dengan hukuman pidana > 4 tahun;</p> <p>3. Terdapat tuntutan hukum dengan hukuman perdata > Rp 75M;</p> <p>4. GCG tercapai < 50%.</p>	<p>1. Gangguan terhadap aktifitas operasional atau pelayanan yang dapat berpengaruh terhadap pelanggan dengan cakupan pelayanan 1 (satu) Wilayah sehingga menyebabkan munculnya keluhan dari pelanggan > 1000 dan/atau berhenti > 4 jam;</p> <p>2. Proyek gagal dilaksanakan atau timeline penyelesaian proyek terlambat > 6 bulan;</p> <p>3. Memiliki reputasi buruk sebagai pemberi kerja, tidak ada karyawan baru yang mendaftar.</p>	<p>1. Terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian 1 (satu) orang/lebih</p> <p>2. Kerusakan lingkungan sangat besar dan menyebar sehingga muncul kerugian materiil bagi perusahaan.</p>	<p>1. Timbulnya publikasi/berita negatif terkait PAM JAYA di media cetak/elektronik internasional ;</p> <p>2. Komplain tertulis dan formal dari <i>stakeholders</i> PAM JAYA.</p>
Major	<p>1. Terjadinya penurunan laba bersih 50% - 75% dari target yang ditetapkan;</p> <p>2. Realisasi anggaran 75%-79% pada akhir tahun anggaran;</p> <p>3. Pencapaian target KPI 61%-70%;</p> <p>4. Terdapat penyimpangan</p>	<p>1. 25% - 50% SOP/Persyaratan Proses tidak terpenuhi;</p> <p>2. Terdapat tuntutan hukum dengan hukuman pidana 1 s/d 4 tahun; dan</p> <p>3. Terdapat tuntutan hukum dengan hukuman perdata Rp 25M - 75M;</p>	<p>1. Gangguan terhadap aktifitas operasional atau pelayanan yang dapat berpengaruh terhadap pelanggan dengan cakupan pelayanan 1 (satu) Wilayah sehingga menyebabkan munculnya keluhan dari pelanggan s.d 1000 dan/atau berhenti > 1 jam</p>	<p>1. Terjadinya kecelakaan kerja yang memiliki dampak jangka panjang bagi karyawan (tidak berfungsinya suatu/beberapa anggota tubuh);</p> <p>2. Kerusakan lingkungan menyebar ke area lain dan memunculkan komplain</p>	<p>1. Timbulnya publikasi/berita negatif terkait PAM JAYA di media cetak/elektronik nasional;</p> <p>2. Komplain tertulis informal dari <i>stakeholders</i> PAM JAYA.</p>

Level	Finansial & Bisnis	Kepatuhan & Hukum	Operasional	Keselamatan & Kesehatan & Lingkungan (K3L)	Reputasi
	n dalam pertanggungjawaban keuangan dan penyalahgunaan wewenang oleh level Senior Manajer.	4.GCG tercapai 51%-60%.	- < 4 jam; 2. Proyek diselesaikan secara terlambat (3 s/d 6 bulan); 3. Tingkat pergantian staf yang tinggi.	berskala besar (internal & eksternal) dan membutuhkan sumber daya untuk perbaikan.	
Moderate	1. Terjadinya penurunan laba bersih 25% - 50% dari target yang ditetapkan; 2. Realisasi anggaran 80%-84% pada akhir tahun anggaran; 3. Pencapaian target KPI 71%-80%; 4. Terdapat penyalahgunaan wewenang s/d level Manajer.	1. 10% - 25% SOP/Persyaratan Proses tidak terpenuhi 2. Terjadinya pelanggaran peraturan, yang menimbulkan tuntutan hukum bersifat administratif; 3.GCG tercapai 61%-75%;	1. Gangguan terhadap aktifitas operasional atau pelayanan yang dapat berpengaruh terhadap pelanggan dengan cakupan pelayanan 1 (satu) Wilayah dan/atau berhenti > 20 menit - < 1 jam; 2. Proyek diselesaikan secara terlambat (1 s/d 3 bulan); 3. Mengalami beberapa masalah yang berakibat kepada penurunan kepuasan karyawan.	1. Terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan karyawan memerlukan perawatan inap namun tidak memiliki dampak jangka Panjang; 2. Kerusakan lingkungan menyebar ke area lain, terdapat komplain yang bersifat lokal dari beberapa area dan membutuhkan sumber daya untuk perbaikan.	1. Timbulnya publikasi/ berita negatif terkait PAM JAYA di media cetak/ elektronik lokal; 2. Timbulnya publikasi/ berita negatif terkait PAM JAYA di platform media sosial; 3. Komplain verbal dari stakeholders PAM JAYA.
Minor	1. Terjadinya penurunan laba bersih 10% - 25% dari target yang ditetapkan; 2. Realisasi anggaran 85%-89% pada akhir tahun anggaran; 3. Pencapaian target KPI 81%-90%; 4. Terdapat penyimpangan dalam	1. 5% - 10% SOP/Persyaratan Proses tidak terpenuhi 2. Terjadinya pelanggaran peraturan, tetapi tidak menimbulkan tuntutan hukum; 3. GCG tercapai 76%-85%;	1. Gangguan terhadap aktifitas operasional atau pelayanan yang dapat berpengaruh terhadap pelanggan dengan cakupan pelayanan kantor Rayon dan/atau berhenti > 10 menit - < 20 menit; 2. Proyek diselesaikan secara terlambat (2 minggu s/d 1	1. Terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan karyawan memerlukan perawatan medis dan tidak memiliki dampak jangka panjang; 2. Kerusakan lingkungan kecil dan terdapat komplain bersifat lokal.	1. Timbulnya publikasi/ berita negatif terkait PAM JAYA di lingkungan internal dan pemegang saham; 2. Komplain verbal dan tertulis dari internal PAM JAYA.

<i>Level</i>	Finansial & Bisnis	Kepatuhan & Hukum	Operasional	Keselamatan & Kesehatan & Lingkungan (K3L)	Reputasi
	pertanggungjawaban keuangan.		bulan); 3. Mengalami beberapa masalah minor terkait kinerja.		
Insignificant	1. Terjadinya penurunan laba bersih < 10% dari target yang ditetapkan; 2. Realisasi anggaran 90%-100% pada akhir tahun anggaran; 3. Pencapaian target KPI 91%-100%; 4. Tidak terdapat penyimpangan dalam pertanggungjawaban keuangan dan penyalahgunaan wewenang.	1. < 5% SOP/Persyaratan Proses tidak terpenuhi; 2. Tidak terjadinya pelanggaran peraturan; 3. GCG tercapai > 85% ;	1. Gangguan terhadap aktifitas operasional atau pelayanan yang dapat berpengaruh kepada Pelanggan di beberapa PC/PA dan/atau produksi terhenti karena adanya <i>trip</i> aliran suplai listrik dari PLN dengan waktu < 10 menit. 2. Proyek dapat diselesaikan tepat waktu (<2 minggu dari waktu yang disepakati); 3. Tidak ada masalah terkait kinerja dan tidak ada peristiwa signifikan dari sisi SDM.	1 Tidak adanya kecelakaan kerja atau kecelakaan kerja yang hanya mengakibatkan luka ringan dengan penanganan P3K, tidak memiliki dampak jangka panjang; 2. Kerusakan lingkungan sangat kecil dan tidak terdapat komplain.	1. Tidak adanya publikasi bersifat negatif atau publikasi negatif hanya tersirkulasi secara internal PAM JAYA; 2. Komplain verbal dari internal PAM JAYA.

Lampiran 5
LEVEL KEMUNGKINAN TERJADINYA RISIKO
(Likelihood)

Level likelihood yang digunakan oleh PAM JAYA adalah sebagai berikut:

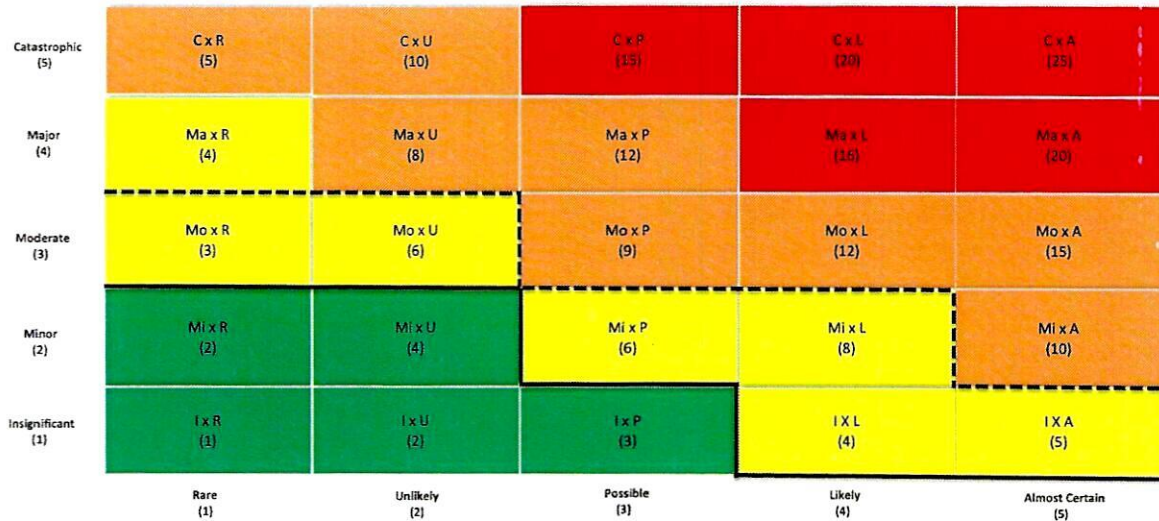
Level	Probabilitas	Frekuensi	
		Operations	Non-Operations
<i>Almost Certain</i>	Pasti terjadi	Harian	Terjadi setidaknya 1 kali dalam 1 tahun
<i>Likely</i>	Bisa terjadi beberapa kali	Bulanan	Terjadi setidaknya 1 kali dalam 2 tahun
<i>Possible</i>	Mungkin terjadi	3 Bulanan	Terjadi setidaknya 1 kali dalam 5 tahun
<i>Unlikely</i>	Kemungkinan terjadi kecil	Tahunan	Terjadi setidaknya 1 kali dalam 7 tahun
<i>Rare</i>	Kemungkinan terjadi sangat kecil	Muncul dalam waktu > 1 Tahun	Terjadi setidaknya 1 kali dalam 10 tahun

Lampiran 6 Matriks Risiko

Matriks risiko (*heat map*) yang digunakan PAM JAYA adalah sebagai berikut:

Catastrophic (5)	C x R (5)	C x U (10)	C x P (15)	C x L (20)	C x A (25)
Major (4)	Ma x R (4)	Ma x U (8)	Ma x P (12)	Ma x L (16)	Ma x A (20)
Moderate (3)	Mo x R (3)	Mo x U (6)	Mo x P (9)	Mo x L (12)	Mo x A (15)
Minor (2)	Mi x R (2)	Mi x U (4)	Mi x P (6)	Mi x L (8)	Mi x A (10)
Insignificant (1)	I x R (1)	I x U (2)	I x P (3)	I x L (4)	I x A (5)
	Rare (1)	Unlikely (2)	Possible (3)	Likely (4)	Almost Certain (5)

Lampiran 7 RISK APPETITE



Risk Level	Risk Exposure Score
Rendah (<i>Low</i>)	1-4
Menengah (<i>Medium</i>)	3-8
Tinggi (<i>High</i>)	5-15
Sangat Tinggi (<i>Extreme</i>)	15-25

Risk Appetite (Selera Risiko)
 Risk Tolerance (Toleransi Risiko)

Posisi Heat Map
 Low
 Medium
 High
 Extreme

LAMPIRAN 8
PETUNJUK TEKNIS PENGISIAN *RISK REGISTER*

Nama Kolom	Keterangan
Risk No.	Nomor dari risiko
KPI Korporat	KPI Perusahaan
KPI Divisi	KPI Divisi terkait
KPI Sub Divisi	KPI Sub Divisi terkait
Proses Bisnis	Serangkaian aktivitas yang saling terhubung dan terstruktur guna mencapai KPI Korporat
Aktivitas	Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjalankan proses bisnis
Deskripsi Risiko	
Kategori Risiko	Pengelompokkan risiko menjadi 5 bagian guna menjamin identifikasi lebih komprehensif, terdiri dari (1) Finansial & Bisnis, (2) Kepatuhan & Hukum, (3) Operasional, (4) Keselamatan & Kesehatan Kerja Lingkungan (K3L) dan (5) Reputasi
Kode Risiko	Nomor risiko yang terdapat pada <i>risk library</i>
Nama Risiko	Ketidakpastian yang berdampak pada sasaran
Penyebab	Peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung dari kejadian risiko yang diidentifikasi
Dampak	Akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi
<i>Inherent Risk</i> (Risiko yang melekat di organisasi sebelum dilakukan pengendalian risiko)	
<i>Impact</i>	Dampak dari terjadinya suatu risiko/konsekuensi (<i>Insignificant; Minor; Moderate; Major; Catastrophic</i>)
<i>Likelihood</i>	Kemungkinan terjadinya suatu risiko/probabilitas (<i>Rare; Unlikely; Possible; Likely; Almost Certain</i>)
<i>Total-Inherent</i>	Tingkat risiko melekat (sebelum dilakukan pengendalian risiko)
Program Kerja dan Penjelasannya	Program kerja adalah tupoksi di masing-masing divisi/sub divisi berdasarkan SK Direksi yang terakhir
Status	Diisikan dengan <i>on going</i> atau <i>completed</i>
<i>Current Control/Condition</i>	Langkah mitigasi risiko yang sudah dilakukan saat ini (diisi hanya jika status masih <i>on going</i>)
<i>Evidence</i>	Bukti/pernyataan bahwa risiko ini telah selesai dilakukan mitigasi (diisi hanya jika status sudah <i>completed</i>)
<i>Residual Risk</i> (Risiko yang tersisa setelah dilakukan pengendalian risiko)	
<i>Impact</i>	Dampak dari terjadinya suatu risiko, setelah dilakukan pengendalian risiko
<i>Likelihood</i>	Kemungkinan terjadinya suatu risiko, setelah dilakukan pengendalian risiko
<i>Total-Residual</i>	Tingkat risiko residual (setelah dilakukan pengendalian risiko)

Nama Kolom	Keterangan
Rencana Tindak Lanjut yang akan diterapkan	Upaya lanjutan untuk memodifikasi risiko, setelah dilakukan pengendalian risiko.
PIC	Penanggung jawab/pemilik risiko, terdiri dari (1) Pihak yang mengontrol; dan (2) Pihak yang memonitor.
Pihak Terkait (Eksternal)	Perorangan/Lembaga Eksternal yang memiliki pengaruh terhadap berjalannya program kerja tersebut
Waktu Pelaksanaan	Jangka waktu pengendalian risiko

Lampiran 9 RISK REGISTER

PAM JAYA
TEMPLATE RISK REGISTER
Divisi:
Tahun:

Risk No.	KPI Korporat	KPI Divisi	KPI Sub Divisi	Proses Bisnis	Aktivitas	Deskripsi Risiko					Inherent Risk		
						Kategori Risiko	Kode Risiko	Nama Risiko	Penyebab	Dampak	Impact	Likelihood	Total Inherent
									Internal				
									Eksternal				

PAM JAYA
TEMPLATE RISK REGISTER
Divisi:
Tahun:

Program kerja dan penjelasannya	Status (on going/ completed)	Current Control/Condition (Diisi bila status on going)	Evidence (Diisi bila status completed)	Residual Risk			Rencana Tindak Lanjut yang akan diterapkan (action plan)	PIC	Pihak Terkait (eksternal)	Waktu Pelaksanaan (due date)
				Impact	Likelihood	Total Residual				



Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya
Provinsi DKI Jakarta

PROSEDUR TETAP (PROTAP)

PENETAPAN KEBIJAKAN DAN PEDOMAN
MANAJEMEN RISIKO

DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU

SUB DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO

NO: PROTAP/TKMM/TKMR/01-05

Tanggal Penerbitan Pertama : 01 Oktober 2022
 Tanggal Revisi Terakhir : 01 Oktober 2022
 No. Revisi Terakhir : 00
 Tanggal Review Terakhir : 01 Oktober 2022
 Tanggal Review Berikutnya Paling Lambat: 02 Oktober 2023
 Halaman : 1 dari 1

Dibuat Oleh: Ariestia Prawitasari, Manajer

Disetujui Oleh: Mohamad Ridwan, Plt. Senior Manajer

Mohamad Ridwan
Plt. Senior Manajer

TUJUAN PROSES

Memysun dan menetapkan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di PAM JAYA (periode dua tahunan)

RUANG LINGKUP

Meliputi keseluruhan aktifitas Penetapan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko

REFERENSI

- SK Direksi PAM JAYA No. 86 Tahun 2022
- ISO 3100:2018 Manajemen Risiko

NO.	KEGIATAN	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO dan SPI	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO	DEWAN PENGAWAS dan DIREKSI	OUTPUT	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<p>SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO</p> <p>a Melakukan identifikasi kebutuhan perusahaan terhadap kebijakan dan pedoman manajemen risiko</p> <p>b Menyusun konsep awal kebijakan sesuai dengan strategi perusahaan, <i>best practice</i> (ISO 31000:2018) dan peraturan lain yang berlaku</p> <p>c Mengumpulkan data dan bahan untuk penyusunan kebijakan dan pedoman dari sumber internal dan eksternal</p> <p>d Melakukan penyusunan kebijakan dan pedoman berdasarkan konsep awal (<i>draft awal</i>)</p>				<i>draft</i> Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko	n	n= Jangka waktu penyusunan <i>draft</i> awal Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko
2	<p>SENIOR MANAJER TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU</p> <p>- Melakukan <i>review</i> atas <i>draft</i> kebijakan dan pedoman yang telah disusun</p> <p>Apakah usulan kebijakan dan pedoman disetujui?</p>					n+15	
3	<p>DIREKSI</p> <p>- Melakukan <i>review</i> atas <i>draft</i> kebijakan dan pedoman yang telah disusun</p> <p>Apakah usulan kebijakan dan pedoman disetujui?</p>					n+22	
4	<p>SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO</p> <p>- Menyelenggarakan sosialisasi awal guna mendapatkan input untuk mengetahui apakah kebijakan dan pedoman dapat diterapkan</p>					n+25	
5	<p>UNIT KERJA PEMILIK RISIKO & SPI</p> <p>- Memberikan tanggapan sebagai usulan perbaikan <i>draft</i> kebijakan dan pedoman yang disosialisasikan agar dapat diimplementasikan secara efektif</p>					n+32	
6	<p>SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO</p> <p>a Melakukan revisi <i>draft</i> kebijakan dan pedoman berdasarkan usulan dari <i>risk owner</i></p> <p>b Mengajukan <i>final draft</i> kebijakan dan pedoman ke Senior Manajer Tata Kelola & Manajemen Mutu dan Direksi untuk mendapatkan persetujuan</p>				<i>final draft</i> Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko	n+39	
7	<p>SENIOR MANAJER TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU</p> <p>- Melakukan <i>review</i> atas <i>draft</i> kebijakan dan pedoman yang telah diperbaharui</p> <p>Apakah <i>final draft</i> ini disetujui?</p>					n+44	
8	<p>DIREKSI</p> <p>a Melakukan <i>review</i> atas <i>draft</i> kebijakan dan pedoman yang telah diperbaharui</p> <p>Apakah <i>final draft</i> ini disetujui?</p> <p>b Menetapkan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko dengan surat keputusan</p>				Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko	n+49	



Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya
Provinsi DKI Jakarta

PROSEDUR TETAP (PROTAP)

PENETAPAN LINGKUP, KONTEKS, KRITERIA
MANAJEMEN RISIKO

DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU

SUB DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO

NO: PROTAP/TKMM/TKMR/02-06

Tanggal Penerbitan Pertama : 01
Oktober 2022
Tanggal Revisi Terakhir : 01 Oktober
2022
No. Revisi Terakhir : 00
Tanggal Review Terakhir : 01 Oktober
2022
Tanggal Review Berikutnya Paling
Lambat : 02 Oktober 2023
Halaman : 1 dari 1

Dibuat Oleh:

Ariestia Prawitasari
Ariestia Prawitasari
Manajer

Disetujui Oleh:

Mohamad Ridwan
Mohamad Ridwan
Plt. Senior Manajer

TUJUAN PROSES

Menyusun dan menetapkan Lingkup, Konteks, dan Kriteria Manajemen Risiko dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di PAM JAYA (periode tahunan)

RUANG LINGKUP

Meliputi keseluruhan aktifitas Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria Manajemen Risiko

REFERENSI

- SK Direksi PAM JAYA No. 86 Tahun 2022
- ISO 3100:2018 Manajemen Risiko

NO.	KEGIATAN	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO dan SPI	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO	DEWAN PENGAWAS dan DIREKSI	OUTPUT	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO				Formulir Analisis Isu Internal-Eksternal proses bisnis Laporan pelaksanaan Sosialisasi dan Daftar Hadir	n	n=Jangka waktu pelaksanaan sosialisasi dengan 4 direktorat
2	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO & SPI				Formulir Analisis Isu Internal-Eksternal proses bisnis	n+10	Mengidentifikasi dan menetapkan lingkungan internal dan eksternal dan juga menetapkan pihak internal/eksternal yang berkepentingan terhadap proses bisnis Mengacu pada tupoksi masing-masing unit kerja dan strategi perusahaan yang terkait dengan tupoksi tersebut
3	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO				Formulir Analisis Isu Internal-Eksternal proses bisnis	n+14	
4	SENIOR MANAJER UNIT KERJA PEMILIK RISIKO					n+19	
5	DIREKSI UNIT KERJA PEMILIK RISIKO				Formulir Analisis Isu Internal-Eksternal proses bisnis	n+24	



Perseroan Umum Daerah Air Minum Jaya
Provinsi DKI Jakarta

PROSEDUR TETAP (PROTAP)

PENILAIAN DAN PERLAKUAN RISIKO

DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU

SUB DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO

NO: PROTAP/TKMM/TKMR/03-06

Tanggal Penerbitan Peraturan: 01 Oktober 2022
Tanggal Revisi Terakhir: 01 Oktober 2022
No. Revisi Terakhir: 02
Tanggal Review Terakhir: 01 Oktober 2022
Tanggal Review Berkutusnya Paling Lambat: 02 Oktober 2023
Halaman: 1 dan 1

Dibuat Oleh

Direvisi Oleh

[Signature]
Anisa Purnamasari
Manajer

[Signature]
Muhammad Ridwan
Plt. Senior Manajer

TUJUAN PROSES		RUANG LINGKUP		REFERENSI			
Melakukan Penilaian dan Perlakuan Risiko dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di PAM JAYA		Meliputi keseluruhan aktifitas Penilaian dan Perlakuan Risiko		1. SK Direksi PAM JAYA No.85 Tahun 2022 2. ISO 3100:2018 Manajemen Risiko			
NO.	KEGIATAN	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO dan SPI	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO	DEWAN PENGAWAS dan DIREKSI	OUTPUT	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO - Menyelenggarakan <i>risk control self/assessment (RCSA) workshop</i>		Mulai 1			n	n=angka waktu pelaksanaan <i>risk control self/assessment (RCSA) workshop</i> Fasilitas dilakukan dalam bentuk pelatihan dan/atau penyebaran materi yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan penilaian risiko
2	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO & SPI a Melakukan identifikasi kategori risiko, risiko (<i>loss event</i>), penyebab dan dampak atas risiko tersebut b Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko sebelum dilakukannya pengendalian internal (<i>inherent risk</i>) c Menyusun daftar risiko yang teridentifikasi d Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan (<i>current control</i>) e Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko setelah dilakukannya pengendalian internal (<i>residual risk</i>) f Menyusun rencana pengendalian lanjutan (<i>treatment plan</i>) untuk risiko yang belum dapat diterima g Menyerahkan kertas kerja <i>Risk Register</i> ke Sub Div Tata Kelola dan Manajemen Risiko	2a 2b 2c 2d 2e 2f 2g				n+25	- Identifikasi kategori risiko mengacu pada Pedoman Manajemen Risiko - Identifikasi risiko mengacu kepada definisi risiko menurut ISO 3100:2018 yaitu sebuah peristiwa yang menimbulkan dampak negatif bagi PAM JAYA - Penyebab risiko diidentifikasi berdasarkan faktor internal (SDM, prosedur/metode kerja, sistem/ alat/teknologi) yang digunakan) dan faktor eksternal Kriteria dampak dan tingkat keterjadian merujuk kepada tabel yang terdapat di Pedoman Manajemen Risiko Petunjuk teknis pengisian <i>risk register</i> terdapat di Pedoman Manajemen Risiko Sistem Pengendalian Internal dapat berupa: 1. Perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat risiko; dan 2. SOP, review berjenjang, pengawasan melekat, pemantauan rutin, dan regulasi Mitigasi risiko dapat berupa memindahkan, menghindari, mengurangi, atau menahan risiko Kriteria dampak dan tingkat keterjadian merujuk kepada tabel yang terdapat di Pedoman Manajemen Risiko
3	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO a Melakukan kompilasi hasil penilaian risiko yang dikirimkan oleh Unit Kerja Pemilik Risiko b Melakukan evaluasi atas <i>risk register</i> yang diberikan oleh Unit Kerja Pemilik Risiko (<i>gap analysis</i>) <i>Apakah draft sudah sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko?</i> c Menghitung nilai risiko dan peringkat risiko d Menentukan <i>top risk</i> e Menyusun laporan <i>risk register</i> f Menyusun laporan <i>corporate top risk</i> dan peta risiko (<i>heat map</i>) g Menyampaikan laporan <i>risk register</i> , <i>corporate top risk</i> , dan peta risiko PAM JAYA kepada Senior Manajer Tata Kelola & Manajemen Mutu dan Direksi		3a 3b Tidak Ya 3c 3d 3e 3f 3g		Kertas Kerja <i>Risk Register</i> PAM JAYA	n+35	
4	SENIOR MANAJER TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU - Melakukan review atas laporan <i>corporate top risk</i> , peta risiko dan <i>risk register</i> <i>Apakah Kertas Kerja Risk Register dan Laporan Top Risk dan Peta Risiko PAM JAYA disetujui?</i>		4 Tidak Ya		Kertas Kerja <i>Risk Register</i> PAM JAYA Laporan <i>Top Risk</i> dan Peta Risiko PAM JAYA	n+43	
5	DIREKSI a Melakukan review atas laporan <i>corporate top risk</i> , peta risiko dan <i>risk register</i> <i>Apakah Kertas Kerja Risk Register dan Laporan Top Risk dan Peta Risiko PAM JAYA disetujui?</i> b Memberikan persetujuan atas laporan <i>top risk</i> dan <i>risk register</i>		5a Tidak Ya 5b 5		1. Kertas Kerja <i>Risk Register</i> PAM JAYA 2. Laporan <i>Top Risk</i> dan Peta Risiko PAM JAYA	n+48	
6	DEWAN PENGAWAS - Menerima Laporan Peta Risiko					n+50	
			Selesai				



Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya
Provinsi DKI Jakarta

PROSEDUR TETAP (PROTAP)

PEMANTAUAN DAN TINJAUAN RISIKO

DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN MUTU
SUB DIVISI: TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO
NO: PROTAP/TKMM/TKMR/04-06

Tanggal Penerbitan Pertama : 01 Oktober 2022
Tanggal Revisi Terakhir : 01 Oktober 2022
No. Revisi Terakhir : 00
Tanggal Review Terakhir : 01 Oktober 2022
Tanggal Review Berikutnya Paling Lambat: 02 Oktober 2023
Halaman : 1 dari 1

Dibuat Oleh:

Disetujui Oleh:

Ariestia Prawitasari
Ariestia Prawitasari
Manajer

Mohamad Ridwan
Mohamad Ridwan
Plt. Senior Manajer

TUJUAN PROSES

Melakukan Pemantauan dan Tinjauan Risiko dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di PAM JAYA (periode tiga bulanan)

RUANG LINGKUP

Meliputi keseluruhan aktifitas Pemantauan dan Tinjauan Risiko

REFERENSI

- SK Direksi PAM JAYA No.86 Tahun 2022
- ISO 3100:2018 Manajemen Risiko

NO.	KEGIATAN	UNIT KERJA PEMILIK RISIKO dan SPI	SUB DIV TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO	DEWAN PENGAWAS dan DIREKSI	OUTPUT	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<p>UNIT KERJA PEMILIK RISIKO</p> <p>a Melakukan tinjauan daftar risiko yang disusunnya, untuk melihat adanya <i>emerging risks</i></p> <p>b Melaporkan hasil tinjauan ke Sub Div Tata Kelola & Manajemen Risiko</p>	<p>Mula</p> <p>1a</p> <p>1b</p>				n	n=Jangka waktu pelaksanaan tinjauan daftar risiko oleh Unit Kerja Pemilik Risiko dan SPI
2	<p>UNIT MANAJEMEN RISIKO</p> <p>a Melakukan kompilasi data dan melakukan evaluasi</p> <p>b Menyusun langkah-langkah perbaikan</p> <p>c Menyampaikan hasil evaluasi atas <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan kepada Senior Manajer Tata Kelola & Manajemen Mutu dan Direksi</p>		<p>2a</p> <p>2b</p> <p>2c</p>		<p>Kertas Kerja Risk Register PAM JAYA</p> <p>Kertas Kerja Risk Register PAM JAYA</p>	n+10 n+15	<p>- Tinjauan dilakukan dengan melakukan pengukuran ulang atas risiko.</p> <p>- Tinjauan khusus juga dilakukan bila sewaktu-waktu ada perubahan kondisi yang signifikan yang dapat menyebabkan perubahan risiko.</p>
3	<p>SENIOR MANAJER TATA KELOLA & MANAJEMEN MUTU</p> <p>- Melakukan <i>review</i> atas <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan</p> <p>Apakah <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan disetujui?</p>		<p>3</p> <p>Tidak</p> <p>Ya</p>			n+20	
4	<p>DIREKSI</p> <p>a Melakukan <i>review</i> atas <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan</p> <p>Apakah <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan disetujui?</p> <p>b Memberikan persetujuan atas <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan</p>			<p>4a</p> <p>Tidak</p> <p>Ya</p> <p>4b</p>	<p>Kertas Kerja Risk Register PAM JAYA</p> <p>Kertas Kerja Risk Register PAM JAYA</p>	n+25	
5	<p>UNIT MANAJEMEN RISIKO</p> <p>- Melaporkan <i>progress</i> pengendalian risiko beserta rekomendasi perbaikan kepada SPI</p>		<p>5</p> <p>Selesai</p>			n+27	