




**LEMBAR KENDALI RANCANGAN PRODUK HUKUM
PT PLN NUSANTARA RENEWABLES**

Pemrakarsa : Satuan Manajemen Risiko, Pengendalian Internal dan Kinerja
 Jenis Produk Hukum : Keputusan Direksi
 Judul Produk Hukum : Petunjuk Teknis Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi

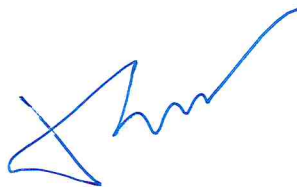
Tanggal	Tim Pengulas	Uraian Evaluasi	Paraf
24/10/2024	Satuan Manajemen Risiko, Pengendalian Internal dan Kinerja	- N/A (Pemrakarsa)	
12/11/2024	Sekretaris Perusahaan	1. Catatan telah dimasukkan dalam file	
12/11/2024	Bidang Hukum	1. Penulisan perusahaan diubah menjadi PT PLN Nusantara Renewables pada bagian pertimbangan; 2. Perbaiki typo pada wording; 3. Comment pada bagian Definisi Kantor Pusat; 4. Perbaiki wording pada Latar Belakang; 5. Penulisan huruf kapital pada kata Direktur.	

Jakarta, 18 Desember 2024


Tim Pengulas Rancangan Produk Hukum



Irene D. Putri
Manajer Hukum



Ridho Adhie Hernowo
Kepala Satuan Manajemen Risiko, Pengendalian Internal dan Kinerja



Sondang Oinike L.S.
Sekretaris Perusahaan

PT PLN NUSANTARA RENEWABLES

KEPUTUSAN DIREKSI PT PLN NUSANTARA RENEWABLES

NOMOR : 014.K/020/DIR-PLNNR/XII/2024

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

DIREKSI PT PLN NUSANTARA RENEWABLES

- Menimbang :
- a. bahwa PT PLN Nusantara Renewables telah menerbitkan Peraturan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 013.K/020/DIR-PLNNR/IX/2024 tentang Kebijakan Strategis Manajemen Risiko Terintegrasi PT PLN Nusantara Renewables;
 - b. bahwa sehubungan dengan tahapan perencanaan dalam implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi di lingkungan PT PLN Nusantara Renewables , perlu dilakukannya penyusunan dan penetapan strategi Risiko, penetapan rencana sasaran, penilaian risiko, dan penetapan perencanaan strategis;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b diatas, maka perlu ditetapkan Keputusan Direksi tentang Petunjuk Teknis Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi;
- Mengingat :
- 1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor Per-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
 - 2. Keputusan Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara;

3. Peraturan Direksi PT PLN Nusantara Power Nomor 0047.P/DIR/2024 tentang Kebijakan Strategis Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
4. Edaran Direksi PT PLN Nusantara Power Nomor 0012.E/DIR/2024 tentang Petunjuk Teknis Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi;
5. Anggaran Dasar PT PLN Nusantara Renewables;
6. Peraturan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 013.K/020/DIR-PJBI/XII/2021 tentang Penerapan Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) di Lingkungan PT PLN Nusantara Renewables;
7. Keputusan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 001.K/020/DIR-PJBI/III/2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN Nusantara Renewables;
8. Keputusan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 003.K/020/DIR-PJBI/III/2023 tentang Penetapan Risk Appetite Statement (RAS) PT PLN Nusantara Renewables.
9. Peraturan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 002.K/020/DIR-PLNNR/V/2024 tentang Pedoman Penyusunan Produk Hukum PT PLN Nusantara Renewables;
10. Keputusan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 012.K/020/DIR-PLNNR/VIII/2024 tentang Kebijakan Strategis Audit Internal PT PLN Nusantara Renewables;
11. Peraturan Direksi PT PLN Nusantara Renewables Nomor 013.K/020/DIR-PLNNR/IX/2024 tentang Kebijakan Strategis Manajemen Risiko Terintegrasi PT PLN Nusantara Renewables.

Memperhatikan : Akta Pendirian PT PLN Nusantara Renewables Nomor 22 tanggal 18 Desember 2015 sebagaimana terakhir diubah dengan Akta Notaris Rooswahyono, S.H., Nomor 2 tanggal 31 Agustus 2024.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PT PLN NUSANTARA RENEWABLES TENTANG PETUNJUK TEKNIS PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

KESATU : Petunjuk Teknis Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan


KEDUA : bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
Bidang yang menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengembangan, dan evaluasi manajemen risiko dan kepatuhan

sebagai pemilik proses bertanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi setiap tahun secara berkala terhadap Petunjuk Teknis ini.

- KETIGA : Hal-hal yang belum diatur atau belum cukup diatur dalam Petunjuk Teknis ini akan ditetapkan lebih lanjut oleh Direksi PT PLN Nusantara Renewables.
- KEEMPAT : Dengan berlakunya Petunjuk Teknis ini, maka ketentuan-ketentuan lain yang bertentangan dengan Petunjuk Teknis ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi
- KELIMA : Apabila terdapat kekeliruan dalam Petunjuk Teknis ini maka akan ditinjau dan diperbaiki sebagaimana semestinya
- KEENAM : Keputusan Direksi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 19 Desember 2024

Direktur Utama



HARJONO

MKUM	SEKPER	KSMRPIK	DIRKEU	DIROP
				

PETUNJUK TEKNIS PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

1. Pendahuluan

1.1. Definisi

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. **Audit Intern** adalah kegiatan pemberian keyakinan (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*) yang bersifat independen dan objektif dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki operasional Perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis dan teratur, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola Perusahaan.
2. **Batasan Risiko (*Risk Limit*)** adalah nilai batasan Risiko yang didistribusikan dan menjadi acuan bagi Pemilik Risiko.
3. **Dampak (*Impact*)** adalah konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.
4. **Dewan Komisaris** adalah Dewan Komisaris PT PLN Nusantara Renewables.
5. **Direksi** adalah Direksi PT PLN Nusantara Renewables.
6. **Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)** adalah maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung Perusahaan berdasarkan modal, net working capital, likuiditas, total kemampuan pendanaan Perusahaan, atau nilai batasan lainnya.
7. **Level Risiko** adalah tingkatan Risiko yang terdiri dari 5 (lima) level yaitu *Low*, *Low to Moderate*, *Moderate*, *Moderate to High*, dan *High*.
8. **Loss Event** adalah suatu peristiwa/kondisi kejadian Risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi Perusahaan.
9. **Loss Event Database** adalah suatu *database* yang berisikan seluruh *Loss Event* yang terjadi di Perusahaan.
10. **Manajemen Risiko** adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan terkait dengan Risiko.
11. **Manajemen Risiko Terintegrasi** adalah Manajemen Risiko yang dijalankan oleh Dewan Komisaris dan Direksi, manajemen, dan personel lainnya, diaplikasikan dalam penyusunan strategi, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian yang berpotensi mempengaruhi perusahaan, dan mengelola Risiko tersebut agar tetap berada dalam Selera Risiko perusahaan, demi memberikan jaminan yang masuk akal (*reasonable assurance*) atas pencapaian tujuan-tujuan.
12. **Pemilik Risiko (*Risk Owner*)** adalah pejabat atau individu atau kelompok individu tertentu di Perusahaan yang diberikan tugas dan/atau kewenangan untuk mengelola Risiko.
13. **Perencanaan Strategis Berbasis Risiko** adalah Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan/atau Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun dengan mempertimbangkan faktor Risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran Perusahaan yang ditetapkan.
14. **Perlakuan Risiko** adalah proses untuk mengubah Risiko dengan melakukan Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*), Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*), Berbagi Risiko (*Risk Sharing*), Menerima Risiko (*Risk Acceptance*), atau Eksploitasi Risiko (*Risk Exploit*).

15. **Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*)** adalah pernyataan formal Perusahaan yang menentukan sejauh mana Perusahaan bersedia mengambil Risiko dalam mencapai tujuan bisnisnya.
16. **Peta Risiko (*Heatmap*)** adalah matrix berdimensi 5x5 yang memberikan gambaran secara visual terkait posisi Risiko Inheren, posisi Risiko Residual, dan kuadaran Level Risiko melalui pemetaan warna skala hasil kalibrasi antara skala Probabilitas dengan skala Dampak.
17. **Perusahaan** adalah PT PLN Nusantara Renewables (“PLN NR”).
18. **PLN** adalah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero).
19. **PLN NP** adalah PT PLN Nusantara Power (“PLN NP”).
20. **Probabilitas (*Likelihood*)** adalah peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100% (seratus persen)).
21. **Profil Risiko** adalah dokumen Manajemen Risiko yang memaparkan Risiko Utama yang berpotensi menghambat/menggagalkan pencapaian sasaran Perusahaan, baik sasaran jangka panjang yang tertuang dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), maupun sasaran jangka pendek yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) beserta rencana penanganan dan penanggungjawabnya.
22. **Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)** adalah rencana strategis pengembangan perusahaan pada masa depan yang mencakup rumusan mengenai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu.
23. **Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP)** adalah rencana pengeluaran Perusahaan berdasarkan tujuan, strategi, dan alokasi sumber daya perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
24. **Risiko** adalah suatu keadaan, peristiwa, atau kejadian atas ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis Perusahaan.
25. **Risiko Agregasi** adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko PLN NP yang merupakan cerminan Risiko Portofolio Perusahaan.
26. **Risiko Inheren** adalah Risiko yang masih melekat setelah memperhitungkan kontrol yang ada (*existing control*) yang dijalankan dalam aktivitas proses bisnis.
27. **Risiko Utama** adalah Risiko yang berkontribusi secara signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran Perusahaan dan/atau sesuai diskresi pemegang saham dan/atau manajemen Perusahaan yang perlu mendapat perhatian utama.
28. **Risiko Residual** adalah Risiko yang masih melekat setelah dilakukan Perlakuan Risiko.
29. **Risiko Terintegrasi** adalah Risiko Perusahaan yang terkonversi dalam Taksonomi Risiko Pemegang Saham dan peristiwa Risiko Perusahaan.
30. **Risk Register** adalah daftar Risiko yang menjadi sumber *database* setiap Risiko Perusahaan yang tercatat.
31. **Satuan Kerja** adalah bagian dari organisasi Perusahaan yang dipimpin oleh jabatan tertentu dalam Perusahaan.
32. **Satuan Manajemen Risiko, Pengawasan Internal, dan Kinerja**, yang selanjutnya disingkat SMRPIK, adalah satuan kerja yang menjalankan Fungsi Manajemen Risiko dan Fungsi Audit Intern dan dipimpin oleh Kepala SMRPIK.
33. **Satuan Pengawasan Internal (“SPI”)** adalah Satuan Kerja yang menjalankan fungsi Audit Intern.
34. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah nilai batasan keseluruhan Risiko yang bersedia diambil Perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
35. **Skala Dampak** adalah rentang Dampak yang dinyatakan dalam angka 1-5.
36. **Skala Probabilitas** adalah rentang Probabilitas yang dinyatakan dalam angka

1-5.

37. **Taksonomi Risiko** adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan sub klasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari Perusahaan.
38. **Tata Kelola Terintegrasi** adalah suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam Perusahaan.
39. **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah nilai batasan Risiko yang lebih besar dari nilai Selera Risiko dan dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko yang bersedia diambil.

1.2. Latar Belakang

PT PLN Nusantara Renewables (PLN NR)/ Perusahaan didirikan oleh PT PLN Nusantara Power (PLN NP) untuk menangkap peluang bisnis ketenagalistrikan untuk kepentingan negara melalui pengembangan *Independent Power Producer* (IPP). Dibentuk sebagai *Unrestricted Subsidiary*, PLN NR memiliki fleksibilitas dalam meraih pendanaan untuk pengembangan usaha proyek pembangkit. PLN NR memiliki fokus atas pengembangan proyek pembangkit dengan Energi Baru dan Terbarukan (EBT) guna mendukung langkah transformasi hijau dalam grup PT PLN (Persero) *Holding*.

Dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut, PLN NR menghadapi ketidakpastian yang disebabkan oleh beberapa faktor, baik secara internal maupun eksternal, yang berpotensi menggagalkan PLN NR dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, PLN NR perlu menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi yang handal, mencakup seluruh rangkaian aktivitas proses bisnis perusahaan, sebagai salah satu upaya dalam memenuhi tuntutan para pemangku kepentingan, serta menjaga nilai perusahaan.

Dalam menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi tersebut, diperlukan proses perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi yang cermat, tepat, dan prudent dengan memperhatikan aspek *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) dalam melakukan penilaian Risiko dan pengambilan keputusan atas kegiatan investasi, operasi, maupun program kerja lainnya di lingkungan Perusahaan, sehingga perlu disusun Petunjuk Teknis Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi.

1.3. Maksud dan Tujuan

Maksud dan Tujuan ditetapkan Keputusan ini adalah:

1. Maksud ditetapkan Keputusan ini adalah sebagai petunjuk teknis bagi Perusahaan dalam melaksanakan proses perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi.
2. Tujuan ditetapkan Keputusan ini adalah:
 - a. Menjaga agar Perusahaan tetap dalam koridor pengelolaan usaha yang berkehati-hatian dalam setiap aktivitas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan internal terkait dengan penerapan *Good Corporate Governance (GCG)*;
 - b. Menjadi panduan bagi seluruh Pemilik Risiko di Perusahaan dalam melakukan Manajemen Risiko Terintegrasi;
 - c. Membuat standar kerangka perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi untuk pengelolaan yang lebih terkoordinasi dan terintegrasi;
 - d. Mendukung proses penciptaan dan perlindungan terhadap nilai yang hendak dicapai oleh Perusahaan melalui tercapainya berbagai sasaran yang diterapkan di berbagai tingkat Perusahaan;
 - e. Mendukung efektivitas penerapan berbagai sistem manajemen di Perusahaan serta berbagai inisiatif pengembangan usaha yang dijalankan oleh Perusahaan;
 - f. Meningkatkan kesiapan Perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian

yang semakin tinggi di lingkungan lokal, regional, maupun global yang berpotensi mengancam sumber daya dan bahkan keberlangsungan Perusahaan.

1.4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Keputusan ini adalah sebagai berikut:

1. Kategori dan Klasifikasi Risiko Perusahaan.
2. Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi yang terdiri dari:
 - a. Penetapan strategi Risiko;
 - b. Penetapan rencana sasaran;
 - c. Penilaian Risiko;
 - d. Penetapan perencanaan strategis.

2. Kategori dan Klasifikasi Risiko Perusahaan

2.1. Ketentuan Umum

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dikelompokkan berdasarkan:

1. Kategori Perusahaan; dan
2. Klasifikasi Risiko Perusahaan.

2.2. Kategori Perusahaan

2.2.1. Kategori Perusahaan terdiri dari:

1. Konglomerasi; dan
2. Individu

2.2.2. Perusahaan yang termasuk dalam kategori konglomerasi jika Perusahaan memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Jumlah pendapatan yang terkonsolidasi dengan PLN lebih besar atau sama dengan 20% (dua puluh persen) dari pendapatan PLN;
2. Terdapat investasi dari PLN dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari modal PLN;
3. Memiliki saham seri A; dan/ atau
4. Dikategorikan sebagai Perusahaan konglomerasi oleh menteri, otoritas, dan/atau regulator terkait yang berwenang.

2.2.3. Perusahaan termasuk ke dalam kategori individu jika tidak memenuhi kriteria Perusahaan konglomerasi.

2.2.4. Kewajiban Perusahaan yang termasuk ke dalam kategori konglomerasi:

1. Menerapkan Model Tiga Lini dalam melaksanakan Manajemen Risiko;
2. Menerapkan Tata Kelola Terintegrasi dalam melaksanakan Manajemen Risiko.

2.2.5. Kewajiban Perusahaan yang termasuk ke dalam kategori individu adalah menerapkan Model Tiga Lini dalam melaksanakan Manajemen Risiko.

2.3. Klasifikasi Risiko Perusahaan

2.3.1. Dewan Komisaris menetapkan klasifikasi Risiko Perusahaan berdasarkan tingkat intensitas Risiko dengan mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas Perusahaan

2.3.2. Dimensi ukuran Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter:

1. Ukuran besar jika:
 - a. Total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi PLN; atau
 - b. Total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi PLN.
2. Ukuran tidak besar jika tidak memenuhi parameter dimensi ukuran besar.

2.3.3. Kompleksitas Perusahaan ditentukan berdasarkan parameter:

1. Kompleksitas tinggi jika:
 - a. Mempunyai peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*) antara lain:
 - 1) Penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
 - 2) Penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau
 - 3) Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
 - b. Mempunyai hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:
 - 1) Menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau
 - 2) Memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
 - c. Mempunyai pangsa pasar material dan menjalankan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak dan tidak ada substitusi dari sektor swasta yang dapat menggantikan secara penuh dalam jangka pendek dan menengah.
 - d. Kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan:
 - 1) Jumlah anak Perusahaan yang terkonsolidasi lebih dari 5 (lima) anak perusahaan;
 - 2) Memiliki anak perusahaan yang dikategorikan sebagai anak perusahaan kompleks;
 - 3) Memiliki anak perusahaan yang beroperasi di luar negeri; atau
 - 4) Memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek yang memiliki nilai yang material.
 - e. Interkoneksi dengan BUMN atau anak perusahaan BUMN lain yang ditandai dengan:
 - 1) Jumlah transaksi interkoneksi BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
 - 2) Memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.
 2. Kompleksitas tidak tinggi jika tidak memenuhi parameter kompleksitas tinggi.
- 2.3.4. Klasifikasi Risiko Perusahaan dituangkan dalam bentuk kuadran yang terdiri:
1. Sistemik A untuk Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
 2. Sistemik B untuk Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
 3. Signifikan untuk Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi;
 4. Netral untuk Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

2.4. Kewajiban Masing-Masing Kategori dan Klasifikasi Risiko

- 2.4.1. Kategori dan klasifikasi Risiko Perusahaan menentukan persyaratan Organ Pengelola Risiko dan pelaporan Risiko minimum yang wajib diterapkan.
- 2.4.2. Organ Pengelola Risiko terdiri dari:
 1. Dewan Komisaris;
 2. Direksi;

3. Komite Audit;
 4. Komite Pemantau Risiko;
 5. Komite Tata Kelola Terintegrasi;
 6. Direktur yang Melaksanakan Fungsi Manajemen Risiko;
 7. Direktur yang melaksanakan Fungsi Pengelolaan Keuangan; dan
 8. Satuan Pengawasan Internal (SPI).
- 2.4.3. Perusahaan dengan kategori konglomerasi dan individu wajib memiliki seluruh Pengelola Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:
1. Klasifikasi sistemik A dan kategori konglomerasi, yaitu wajib memiliki seluruh Organ Pengelola Risiko;
 2. Klasifikasi sistemik A dan kategori individu, yaitu memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh Komite Pemantau Risiko;
 3. Klasifikasi sistemik B dan kategori konglomerasi, yaitu memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh Komite Pemantau Risiko;
 4. Klasifikasi signifikan dan kategori konglomerasi, yaitu memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh Komite Pemantau Risiko dan memiliki Direktur yang menjalankan fungsi Manajemen Risiko yang dirangkap oleh Direktur yang menjalankan fungsi manajemen keuangan;
 5. Klasifikasi netral dan kategori konglomerasi, yaitu memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Pemantau Risiko yang dirangkap oleh Komite Audit dan memiliki Direktur yang menjalankan fungsi Manajemen Risiko yang dirangkap oleh Direktur yang menjalankan fungsi manajemen keuangan;
 6. Klasifikasi sistemik B dan kategori individu yaitu tidak memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi;
 7. Klasifikasi signifikan dan kategori individu, yaitu tidak memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi dan memiliki Direktur yang menjalankan fungsi Manajemen Risiko yang dirangkap oleh Direktur yang menjalankan fungsi manajemen keuangan;
 8. Klasifikasi netral dan kategori individu, yaitu tidak memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi memiliki Komite Pemantau Risiko yang dirangkap oleh Komite Audit dan memiliki Direktur yang menjalankan fungsi Manajemen Risiko yang dirangkap oleh Direktur yang menjalankan fungsi manajemen risiko.

3. Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi

3.1. Ketentuan Umum

Proses Manajemen Risiko Terintegrasi terdiri dari 2 (dua) proses utama, yaitu:

1. Proses perencanaan; dan
2. Proses pemantauan dan evaluasi.

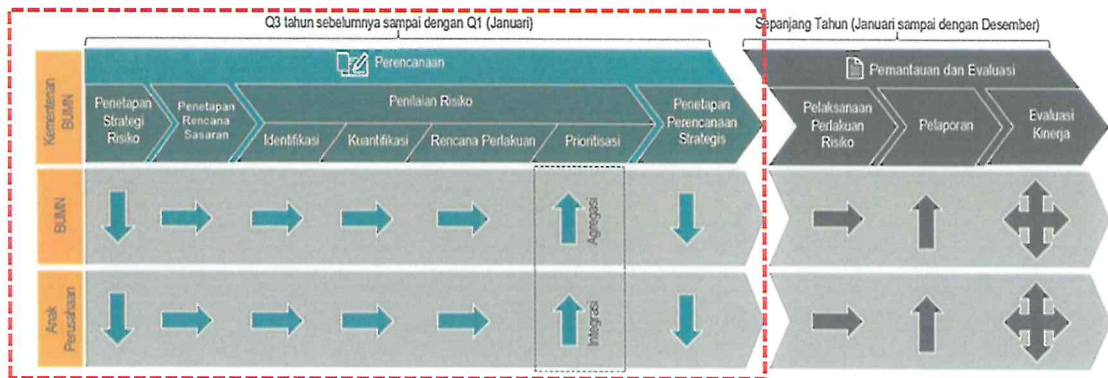
Proses Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi di Perusahaan kemudian dijabarkan ke dalam 4 (empat) proses utama, yaitu:

1. Penetapan strategi Risiko;
2. Penetapan rencana sasaran;
3. Penilaian Risiko; dan
4. Penetapan perencanaan strategis.

Proses Pemantauan dan evaluasi dijabarkan ke dalam 3 (tiga) proses utama, yaitu:

1. Pelaksanaan perlakuan Risiko;
2. Pelaporan; dan
3. Evaluasi Kinerja.

Secara garis besar, keseluruhan proses Manajemen Risiko Terintegrasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Proses Manajemen Risiko Terintegrasi

Perencanaan Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi merupakan satu kesatuan dengan RKAP yang paling sedikit memuat strategi Risiko, Profil Risiko, target perhitungan Risiko inheren dan Risiko residual yang disusun secara berkala, dan rencana pelaksanaan perlakuan Risiko dan anggaran biaya.

3.2. Penetapan Strategi Risiko

Tahapan yang dilakukan untuk menyusun dan menetapkan strategi Risiko Perusahaan terdiri dari Penetapan Strategi Risiko Portofolio Perusahaan dan Penyusunan Strategi Risiko Perusahaan.

Penetapan Strategi Risiko Portofolio

3.2.1. Penetapan Strategi Risiko Portofolio Perusahaan

Perusahaan menetapkan strategi Risiko portofolio Perusahaan dalam rangka menciptakan dan melindungi nilai-nilai Perusahaan yang wajib selaras dengan nilai PLN NP, PLN dan Kementerian BUMN. Adapun strategi Risiko portofolio Perusahaan dituangkan dalam Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*). Dalam menyusun dan menetapkan Pernyataan Selera Risiko (*Risk Appetite Statement*) Perusahaan, hal-hal yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Nilai Ambang (*Threshold*) Risiko

a. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*) dihitung dalam satuan moneter yang dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan antara lain:

1) Memperhitungkan/ menambahkan *free cash*, *standby loan* (*notional polling*), dan piutang komponen A.

- *Tire 1* : *Risk Capacity* = rerata *free cash flow* + *standby loan* (*notional polling* PLN). Dialokasikan untuk penambahan *Cash Out* sebagai perkuatan respon risiko diluar rencana yang dianggarkan.

- *Tier 2* : *Risk Capacity* = piutang komponen A (terendah). Dialokasikan untuk penyangga *penurunan Cash In* sebagai dampak lanjutan "*loss event*".

2) Dengan pendekatan *Retained Earnings* atau *Net Profit After Tax* (NPAT) atau *Net Working Capital* (NWC) atau Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) atau pendekatan lain yang disesuaikan dengan kondisi Perusahaan.

b. Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Selera Risiko (*Risk Appetite*) dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan data, antara lain:

1) Data historis terkait *Loss Event* yang dituangkan dalam *Loss Event Database* selama paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir;

2) Data terkait lainnya yang dapat bersifat *backward* maupun *forward looking*.

Penyusunan *Loss Event Database* Perhitungan Selera Risiko (*Risk Appetite*) dengan menggunakan data historis dapat dilakukan dengan melihat nilai Risiko residual dari Risiko utama dibandingkan dengan Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*) maupun rencana bisnis ke depan.

Pengambilan Selera Risiko (*Risk Appetite*) disesuaikan dengan kebijakan Perusahaan berdasarkan tantangan bisnis ke depan apakah ekspansif atau kontraksi dengan pertimbangan Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*) yang dimiliki Perusahaan. Terkait dengan Selera Risiko yang berlaku di Perusahaan, selera risiko Perusahaan ditentukan berdasarkan 4 (empat) sikap terhadap Risiko yaitu **Tidak Toleran, Konservatif, Moderat, dan Strategis**. Penjelasan mengenai sikap terhadap Risiko yang berlaku di Perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Sikap terhadap Risiko yang berlaku di PLN NR

Sikap terhadap Risiko	Penjelasan
Tidak Toleran	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan sangat berhati-hati dalam mengambil risiko, cenderung menghindari risiko yang signifikan dan lebih memilih untuk menjaga stabilitas dan konsistensi dalam operasi bisnis. b. Keputusan bisnis didasarkan pada pemeliharaan modal.
Konservatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan berhati-hati dalam menghadapi risiko, dengan mengambil beberapa risiko yang terkendali, tetapi tetap memprioritaskan keamanan modal dan kestabilan. b. Keputusan bisnis didasarkan pada upaya untuk melindungi nilai dari Risiko besar yang tidak terduga termasuk di dalamnya menghindari paparan terhadap fluktuasi pasar yang signifikan serta dapat menanggung beban yang kecil.
Moderat	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan bersedia mengambil risiko dalam batas tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan, tetapi tetap memperhatikan perlindungan terhadap kerugian besar. b. Keputusan bisnis diambil dengan mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan dampak Risiko secara bersamaan dan dapat menanggung beban yang sedang.
Strategis	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan secara aktif menerapkan strategi yang melibatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari rencana bisnis, mengambil risiko lebih tinggi dalam rangka mencapai tujuan pertumbuhan dan inovasi yang lebih besar. b. Keputusan bisnis didasarkan pada analisis Risiko dan potensi pengembalian investasi jangka panjang serta dapat menanggung beban yang besar.

c. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan Selera Risiko (*Risk Appetite*) Perusahaan dan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Nilai Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) lebih besar daripada nilai Selera Risiko/ *Risk Appetite*.

- d. **Batasan Risiko (*Risk Limit*)**
 Batasan Risiko (*Risk Limit*) dihitung dalam satuan moneter dan didistribusikan kepada seluruh Pemilik Risiko di Perusahaan di mana total Batasan Risiko (*Risk Limit*) tidak boleh melebihi Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*). Nilai Batasan Risiko (*Risk Limit*) merupakan acuan Perlakuan Risiko dan target Risiko Residual di Perusahaan. Metode perhitungan Batasan Risiko (*Risk Limit*) dapat menggunakan Regresi Logistik, *Exponentially Weighted Moving Average (EWMA)*, atau metode lain yang disesuaikan dengan kondisi Perusahaan dengan mengacu pada data historis Perusahaan atau proyeksi yang diterbitkan oleh pihak ketiga/ahli yang kompeten.



Gambar 2. Ambang Batas Risiko

- e. **Kriteria Risiko**
 Kriteria Risiko yang digunakan dalam Manajemen Risiko Perusahaan terdiri dari tingkat Dampak (*Impact*) Risiko, tingkat Probabilitas (*Likelihood*) Risiko, Level Risiko, Peta Risiko (*Heatmap*), dan prioritas Risiko
- 1) **Tingkat Dampak (*Impact*) Risiko**
 Tingkat Dampak (*Impact*) Risiko ditetapkan dalam 5 (lima) skala, yaitu **sangat rendah**, **rendah**, **moderat**, **tinggi**, dan **sangat tinggi**. Parameter skala Dampak yang digunakan di Perusahaan terdiri dari parameter kuantitatif dan parameter kualitatif. Perhitungan parameter skala Dampak kuantitatif dan kualitatif yang digunakan di Perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Parameter Kuantitatif Skala Dampak

Tingkat Dampak Risiko	Parameter
Sangat Rendah	$x \leq 20\%$ (dua puluh persen) dari Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>
Rendah	20% (dua puluh persen) $< x \leq 40\%$ (empat puluh persen) dari Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>
Moderat	40% (empat puluh persen) $< x \leq 60\%$ (enam puluh persen) dari Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>
Tinggi	60% (enam puluh persen) $< x \leq 80\%$ (delapan puluh persen) dari Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>
Sangat Tinggi	$X > 80\%$ (delapan puluh persen) dari Batasan Risiko/ <i>Risk Limit</i>

Tabel 3. Parameter Kualitatif Skala Dampak

Tingkat Dampak Risiko	Parameter
Sangat Rendah	Melibatkan kelalaian umum.
Rendah	Melibatkan kelalaian umum, dapat melemahkan reputasi dan tidak ada indikasi potensi disrupsi operasi dan kerugian jiwa.
Moderat	Melibatkan tindakan salah kelola umum, cacat tidak tetap/ketidakhadiran kerja yang terbatas, dapat merusak reputasi Perusahaan dan ada potensi disrupsi operasional minor.
Tinggi	Melibatkan <i>gross negligence</i> , keselamatan perorangan, dan melibatkan penurunan reputasi dan kepercayaan publik pada Perusahaan, terjadi disrupsi operasional untuk periode di bawah 1 (satu) bulan.
Sangat Tinggi	Melibatkan <i>fraud</i> , melibatkan pelanggaran peraturan perundangan-undangan, disrupsi operasi > 1 (satu) bulan, melibatkan kerugian jiwa, atau melibatkan penurunan reputasi signifikan yang berdampak sistemik dan sektor.

- 2) Tingkat Probabilitas (*Likelihood*) Risiko
 Tingkat Probabilitas (*Likelihood*) Risiko ditetapkan dalam 5 (lima) skala, yaitu **sangat jarang terjadi**, **jarang terjadi**, **bisa terjadi**, **sangat mungkin terjadi**, dan **hampir pasti terjadi**. Perhitungan parameter skala Probabilitas yang digunakan di Perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Parameter Skala Probabilitas

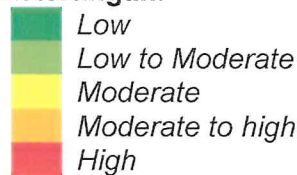
Tingkat Probabilitas Risiko	Parameter
Sangat Jarang Terjadi	Probabilitas kejadian < 20% (dua puluh persen)
Jarang Terjadi	Probabilitas kejadian antara 20% (dua puluh persen) - 40% (empat puluh persen)
Bisa Terjadi	Probabilitas kejadian antara 40% (empat puluh persen) - 60% (enam puluh persen)
Sangat Mungkin Terjadi	Probabilitas kejadian antara 60% (enam puluh persen) - 80% (delapan puluh persen)
Hampir Pasti Terjadi	Probabilitas kejadian antara 80% (delapan puluh persen) - 100% (seratus persen)

- 3) Level Risiko
 Level Risiko ditetapkan dalam 5 (lima) skala, yaitu **Low**, **Low to Moderate**, **Moderate**, **Moderate to High**, dan **High**.
- 4) Peta Risiko (*Heatmap*)
 Peta Risiko (*Heatmap*) yang digunakan di Perusahaan adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Peta Risiko (*Heatmap*)

Keterangan:



- 5) Prioritas Risiko

Perusahaan dalam melaksanakan integrasi Risiko menggunakan Peta Risiko untuk menentukan prioritas Risiko
2. Penetapan Taksonomi Risiko

Penyusunan taksonomi Risiko menggunakan metode *Risk Breakdown Structure* (RBS) dengan mengacu pada sasaran yang terpengaruh oleh sekelompok Risiko yang teridentifikasi. Pemberian nama pada masing-masing taksonomi Risiko merujuk pada jenis sasaran yang terpengaruh oleh Risiko. Ketentuan lebih lanjut terkait penyusunan Taksonomi Risiko akan diatur lebih lanjut dalam Keputusan yang terpisah.
3. Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement*

Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* Perusahaan terdiri dari Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, dan Batasan Risiko serta ditetapkan berdasarkan pertimbangan Direksi dan/atau usulan dari SMRPIK dan/atau Satuan Kerja/ Bidang Pemilik Risiko. Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* Perusahaan ditetapkan dan ditinjau relevansinya setiap tahun. Adapun perumusan Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* dapat dilakukan dengan pendekatan *top down* maupun *bottom up*. Pendekatan *top down* dilakukan untuk memperoleh masukan dan pandangan pimpinan PLN NP dan *key stakeholders*, sedangkan pendekatan *bottom up* digunakan untuk melakukan proses integrasi dari Satuan Kerja/ Bidang di Perusahaan.
4. Penetapan Strategi Risiko Perusahaan

Penyusunan strategi Risiko Perusahaan wajib dilakukan sebelum menyusun rencana strategi bisnis. Adapun strategi Risiko Perusahaan disusun dengan mempertimbangkan:

- a. Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* PLN NP;
- b. *Core Competence* Perusahaan;
- c. *Outlook* industri dan posisi Perusahaan pada industri;
- d. Kondisi Perusahaan pada tahun berjalan dalam *survival mode* (kontraksi), *business as usual*, atau *expansion mode*;
- e. Cakupan waktu penetapan target Perusahaan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) atau Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP); dan
- f. Kapasitas Risiko/ *Risk Capacity* Perusahaan.

Strategi Risiko terdiri dari:

- a. Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* Perusahaan dengan memperhatikan Pernyataan Selera Risiko/ *Risk Appetite Statement* PLN NP;
- b. Nilai ambang Risiko di level Perusahaan yang memuat Kapasitas Risiko/ *Risk Capacity*, Selera Risiko/*Risk Appetite*, Toleransi Risiko/ *Risk Tolerance*, dan Batasan Risiko/ *Risk Limit*; dan
- c. Metrik strategi Risiko

Metrik strategi Risiko wajib digunakan sebagai dasar dalam menetapkan sasaran maupun strategi Perusahaan lainnya yang akan menjadi usulan dalam rancangan Rencana Anggaran dan Keuangan Perusahaan (RKAP). Adapun penyusunan metrik strategi Risiko paling sedikit memuat:

- 1) Taksonomi Risiko
- 2) Sikap terhadap Risiko
- 3) Parameter dan satuan ukur
- 4) Nilai batasan/limit yang secara kuantitatif tidak boleh melebihi Batasan Risiko/ *Risk Limit* Perusahaan.

Strategi Risiko Perusahaan wajib mendapat persetujuan Dewan Komisaris sebelum ditetapkan dan digunakan sebagai pedoman bagi Perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun Rencana Anggaran dan Keuangan Perusahaan (RKAP).

3.3. Penetapan Rencana Sasaran

3.3.1. Penetapan rencana sasaran dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- 1. Penetapan sasaran Perusahaan;
- 2. Penetapan sasaran usaha;
- 3. Penetapan strategi usaha;
- 4. Perencanaan audit intern;

3.3.2. Penetapan Sasaran Perusahaan

Sasaran Perusahaan wajib disusun dan ditetapkan berdasarkan Manajemen Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1. Pilihan berbagai sasaran dan strategi bisnis diputuskan berdasarkan pertimbangan antara Risiko yang dapat diterima sesuai dengan nilai ambang Risiko yang telah ditetapkan dengan hasil yang diharapkan oleh Perusahaan.
- 2. Pertimbangan Risiko yang dapat diterima mengikuti acuan strategi Risiko yang telah ditetapkan.
- 3. Target yang diusulkan dalam rancangan perencanaan sasaran Perusahaan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan penerimaan Risiko.
 - b. Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan serta harus direalisasikan dengan melindungi dari Risiko yang tidak dapat diterima Perusahaan.

- c. Target harus telah memperhitungkan Risiko. Ketidaktercapaian target sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan Perusahaan dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan, kecuali ketidaktercapaian disebabkan oleh suatu Risiko yang memberikan dampak kepada semua perusahaan dalam industri ketenagalistrikan.
 - d. Perlakuan dan pengendalian Risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan Risiko yang dapat diterima dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.
- 3.3.3. Penetapan Sasaran Usaha
- Sasaran usaha Perusahaan disusun secara spesifik, dapat diukur, memiliki jangka waktu yang jelas, serta secara rasional dapat dilaksanakan/ dicapai. Dalam menyusun sasaran usaha, Perusahaan wajib berpedoman pada Aspirasi Pemegang Saham dan sasaran usaha PLN NP dengan memperhatikan Taksonomi Risiko T2, T3, T4, T5, dan T6. Keputusan pemilihan sasaran usaha didasarkan pada Risiko dengan imbal hasil (*return*) sesuai dengan penerimaan Risiko Perusahaan sebagaimana strategi Risiko yang ditetapkan.
- 3.3.4. Penyusunan Strategi Usaha
1. Strategi usaha harus disusun sebagai langkah yang ditempuh untuk mencapai atau merealisasikan sasaran usaha Perusahaan.
 2. Kelayakan suatu strategi yang akan digunakan dalam merealisasikan suatu sasaran usaha yang ingin dicapai, dinilai berdasarkan metrik strategi Risiko.
 3. Implementasi strategi usaha yang dinilai layak berdasarkan metrik strategi Risiko wajib dijabarkan dalam program kegiatan Perusahaan berdasarkan bidang kegiatan yang tidak terbatas pada kegiatan pemasaran dan penjualan, pengadaan, produksi dan kualitas produk, teknis, dan teknologi, keuangan dan akuntansi, sistem dan organisasi, pengembangan SDM, penelitian dan pengembangan, pelestarian lingkungan, investasi, maupun kegiatan Perusahaan lainnya.
- 3.3.5. Pengalokasian Anggaran Pendapatan dan Biaya serta Proyeksi Laporan Keuangan
1. Ketentuan terkait pengalokasian anggaran biaya investasi:
 - a. Kriteria Program Investasi

Dalam penentuan kelayakan Program Investasi pada proses pemeriksaan (*check*) dan evaluasi (*review*) oleh Tim Verifikasi dan Validasi Investasi dan Komite Perencanaan Investasi dilakukan berdasarkan kriteria penetapan program investasi, sebagai berikut:

 - 1) Kriteria 1 (satu) adalah usulan Program Investasi yang bersifat *mandatory* sebagai berikut:
 - a) Program Investasi yang memiliki *high legal risk/ implication* atau menjalakan keputusan hukum yang mengikat; atau
 - b) Penugasan pemerintah terkait program listrik desa; atau
 - c) Pendanaan dari penyertaan modal negara
 - 2) Kriteria 2 (dua) adalah usulan Program Investasi yang tidak bersifat *mandatory* namun memenuhi kriteria profitabilitas sebagai berikut
 - a) *Internal Rate of Return (IRR) project* lebih besar dari *Weighted Average Cost of Capital (WACC) PLN* ($IRR > WACC\ PLN$);
 - b) *Benefit Cost Ratio (BCR)* lebih besar dari 1 ($BCR > 1$) (untuk program investasi yang tidak menghasilkan revenue);
 - c) Proyek dengan *Internal Rate of Return (IRR)/ Benefit Cost*

- Ratio* (BCR) yang lebih tinggi memiliki urutan prioritas lebih tinggi; atau
- d) Indikator kelayakan lainnya, misalnya *Economic Internal Rate of Return* (EIRR)
- 3) Usulan Program Investasi harus mempertimbangkan ketersediaan AKI.
 - b. Pengalokasian anggaran investasi wajib menyajikan sumber pembiayaan, baik pembiayaan internal maupun eksternal Perusahaan yang dijelaskan secara rinci terkait bentuk pembiayaan, nilai pembiayaan, dan proporsi pembiayaan atas masing-masing pembiayaan.
2. Proyeksi laporan keuangan disusun menurut standar akuntansi keuangan yang berlaku dan disajikan secara konsolidasi dan berdasarkan masing-masing Anak Perusahaan. Laporan keuangan disusun dengan menyajikan:
 - a. Proyeksi laporan posisi keuangan
 - b. Proyeksi laporan laba/rugi yang disajikan dengan membandingkan prognosa tahun yang sedang berjalan dengan rencana proyeksi;
 - c. Proyeksi laporan arus kas yang disajikan secara triwulan; dan
 - d. Proyek laporan perubahan ekuitas.
- 3.3.6. Perencanaan Audit Intern
1. SPI sebagai salah satu organ pengelola Risiko dengan fungsi audit intern yang memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab melakukan perencanaan pelaksanaan audit intern. Perencanaan audit intern tersebut merupakan bagian dari dokumen Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
 2. Penyusunan perencanaan audit intern paling sedikit memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Perencanaan audit intern disusun berdasarkan Risiko (*risk based audit*) yang dilakukan secara terintegrasi dalam model tiga lini (*three lines model*).
 - b. SPI melakukan penyusunan perencanaan audit intern tahunan dengan tahapan sebagai berikut:
 - 1) Tahap pengumpulan dan analisis input utama yang diperoleh paling sedikit dari:
 - a) Saran dan masukan dari Direksi dan Dewan Komisaris;
 - b) Sasaran dan strategi usaha yang ditetapkan dalam Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
 - c) Regulasi dan ketentuan dalam industri;
 - d) Temuan audit internal dan eksternal tahun sebelumnya;
 - e) Profil Risiko Perusahaan;
 - f) *Loss Event Database*;
 - g) Rencana kerja fungsi Manajemen Risiko; dan
 - h) Data lain yang relevan yang dapat berasal dari *best practice*.
 - 2) Tahap penentuan jenis penugasan audit, yaitu:
 - a) Audit umum;
 - b) Audit tematik, termasuk audit khusus;
 - c) Audit *mandatory* oleh regulator;
 - d) Consulting; dan
 - e) Audit lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan.
 - 3) Tahap penetapan subjek, objek, ruang lingkup audit dan rasionalisasinya.
 - 4) Tahap penetapan strategi, sumber daya, dan jadwal audit.

- 5) Tahap persetujuan rencana audit intern yang ditetapkan oleh Direktur Utama dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris.
- c. Personil SPI sebagai salah satu sumber daya SPI wajib memiliki pemahaman terhadap analisis data dan kemampuan bisnis yang baik serta minimum kualifikasi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku dan kebutuhan Perusahaan.

3.4. Penilaian Risiko

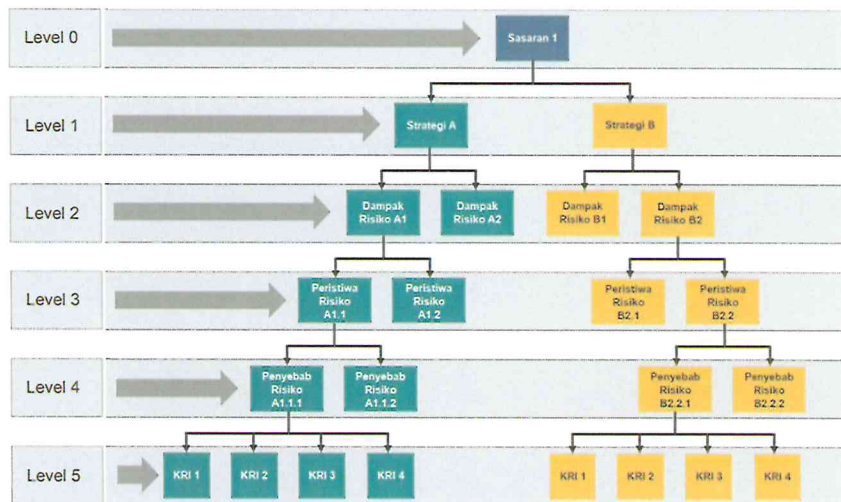
3.4.1. Berdasarkan sasaran yang ditetapkan Perusahaan, Perusahaan wajib melakukan penilaian Risiko yang terdiri dari proses sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko;
2. Kuantifikasi Risiko;
3. Rencana Perlakuan Risiko; dan
4. Prioritasi Risiko

3.4.2. Identifikasi Risiko

1. Identifikasi Risiko dilakukan oleh setiap Pemilik Risiko selaku lini pertama terhadap setiap sasaran dan strategi. Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada Satuan Kerja fungsi Manajemen Risiko selaku lini kedua. Hasil dari identifikasi Risiko dituangkan dalam Profil Risiko.
2. Profil Risiko paling sedikit memuat:
 - a. Sasaran;
 - b. Strategi;
 - c. Taksonomi Risiko;
 - d. Peristiwa Risiko;
 - e. Penyebab Risiko;
 - f. *Key Risk Indicator (KRI)*;
 - g. *Threshold KRI* dalam 3 (tiga) kategori, yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan atas aman sebagai *early warning signal*;
 - h. Kontrol saat ini (*existing control*);
 - i. Dampak Risiko; dan
 - j. Perkiraan waktu terjadinya Eksposur Risiko.
3. Peristiwa Risiko sebagai salah satu bagian dari Profil Risiko dikelompokkan berdasarkan Taksonomi Risiko Perusahaan dan disesuaikan dengan kegiatan usaha Perusahaan. Dalam melakukan identifikasi peristiwa risiko, Perusahaan harus memperhatikan:
 - a. Identifikasi Risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa Risiko yang tepat.
 - b. Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi Perusahaan wajib diperhatikan, termasuk Risiko *emerging* atau suatu keadaan yang paling sulit diidentifikasi.
 - c. Peristiwa Risiko yang diidentifikasi paling sedikit terdiri dari:
 - 1) Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan (Risiko eksisting);
 - 2) Risiko yang muncul karena Perusahaan mengambil sasaran dan strategi sebagai inisiatif untuk *unlock value* (Risiko baru); dan
 - 3) Risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis (risiko *emerging*).
 - d. Peristiwa yang akan dijadikan sebagai peristiwa Risiko bukan merupakan dampak Risiko maupun penyebab Risiko. Untuk menghindari kesalahan identifikasi tersebut, Perusahaan dapat menggunakan pendekatan antara lain *Fault Tree Analysis*, *Fishbone Diagram*, *Root Cause Analysis*, *Failure Mode and*

Effect Analysis, dan pendekatan lainnya yang dinilai sesuai untuk diterapkan di Perusahaan.



Gambar 4. Penggunaan Pendekatan *Fault Tree Analysis* untuk Mengidentifikasi Peristiwa Risiko

- e. Perusahaan harus memastikan untuk menghindari identifikasi peristiwa Risiko berupa negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran.
- f. Dalam melakukan identifikasi penyebab Risiko, Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Penyebab Risiko yang diidentifikasi adalah akar penyebab/*root cause* terjadinya Risiko.
 - 2) Penyebab Risiko dapat bersumber dari sisi manusia, proses, jaringan, sistem, atau sumber lain yang berpotensi memicu terjadinya Risiko.
 - 3) Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) penyebab Risiko dalam 1 (satu) sumber Risiko, harus dipastikan bahwa penyebab tersebut 1 (satu) level kedalam sebagai akar penyebab/*root cause*. Apabila berbeda level kedalaman, maka dapat terjadi tumpang-rindih penyebab yang akan merancukan program Perlakuan Risiko.
 - 4) Penyebab Risiko merupakan kondisi yang terjadi saat dilakukan identifikasi peristiwa risiko. Identifikasi penyebab risiko dapat menggunakan pilihan pendekatan:
 - a) Identifikasi *Key Risk Indicator/* KRI.
Setiap peristiwa Risiko harus memiliki KRI yang menjadi *early warning signal* sebelum terjadinya suatu peristiwa Risiko. Identifikasi KRI dapat dilakukan dengan menggunakan pilihan pendekatan sebagaimana dimaksud pada huruf d di atas. KRI yang diidentifikasi harus merupakan *leading indicator* dan bukan *lagging indicator* serta harus dilengkapi dengan batasan/*threshold* sebagai alat monitor yang terdiri dari 3 (tiga) batasan, yaitu batas bahaya, batas hati-hati, dan batas aman. Nilai batasan dapat ditetapkan berdasarkan pertimbangan data historis, *benchmarking*, maupun kebijakan strategi Risiko.
 - b) Identifikasi Kontrol/ Pengendalian yang telah ada (*control existing*).

Identifikasi kontrol/pengendalian dilakukan terhadap peristiwa Risiko yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengurangi atau menghindari terjadinya peristiwa Risiko tersebut. Jenis kontrol/pengendalian meliputi kontrol terhadap operasi, kepatuhan, dan pelaporan. Bentuk kontrol tersebut dapat berupa SOP, kebijakan, sistem informasi dan komunikasi, atau sistem lainnya yang dapat mendeteksi, mencegah, atau memperbaiki timbulnya peristiwa Risiko. Masing-masing bentuk kontrol tersebut diidentifikasi level pengendaliannya di tingkat korporat maupun Tingkat operasional.

c) Penilaian efektivitas kontrol/pengendalian yang telah ada (*control existing*)

Kontrol/pengendalian yang telah diidentifikasi kemudian dilakukan penilaian terhadap kecukupan desain kontrol dan penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan kontrol.

i. Dalam melakukan penilaian terhadap kecukupan desain kontrol, Perusahaan menilai paling sedikit hal-hal sebagai berikut:

- Keberhasilan desain *control existing* dalam membuat manajemen atau karyawan menjalankan tugasnya untuk mencegah atau mendeteksi terjadinya peristiwa Risiko.
- Rancangan desain *control existing* mencakup mitigasi seluruh Risiko termasuk Risiko pelaporan keuangan.
- Ketersediaan dokumentasi yang memadai terkait desain *control existing* yang sudah dijalankan di lapangan.
- Desain *control existing* yang dirancang sudah mencakup seluruh Risiko Perusahaan.
- Kesimpulan hasil penilaian kecukupan desain *control existing* adalah cukup atau tidak cukup.

ii. Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas kontrol, Perusahaan menilai paling sedikit hal-hal sebagai berikut:

- Tercapainya tujuan *control existing* dari pelaksanaan *control existing*.
- Konsistensi pelaksanaan *control existing* di lapangan dengan desain *control existing*.
- Pelaksanaan tugas oleh manajemen dan karyawan sesuai dengan desain *control existing*.
- Kesimpulan hasil penilaian efektivitas pelaksanaan *control existing* adalah efektif, efektif sebagian, atau tidak efektif.

4. Identifikasi dampak Risiko.

Dampak Risiko diidentifikasi berdasarkan 2 (dua) kategori yaitu (i) dampak kuantitatif; atau (ii) dampak kualitatif. Masing-masing kategori dampak tersebut diberikan deskripsi yang menjelaskan dampak yang

- akan dihadapi atau diterima oleh Perusahaan atas suatu Risiko.
5. Identifikasi perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko.
Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko diidentifikasi berdasarkan waktu bagi Perusahaan akan terpapar dengan suatu Risiko. Perkiraan waktu tersebut didasarkan atas pertimbangan data historis, proyeksi lingkungan yang mempengaruhi, atau keumuman sesuai dengan Risiko yang melekat pada industri ketenagalistrikan.
- 3.4.3. Kuantifikasi Risiko
1. Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi dilakukan kuantifikasi Risiko yang terdiri dari kuantifikasi Risiko Inheren dan Risiko Residual dengan melakukan perhitungan eksposur Risiko, skala Risiko, dan level Risiko.
 2. Perhitungan Eksposur Risiko
Eksposur Risiko kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai Dampak kuantitatif berupa nilai Rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas Dampak langsung dan/atau tidak langsung secara finansial terhadap pencapaian target keuangan dikali dengan nilai Probabilitas.

Eksposur Risiko Kuantitatif = Probabilitas (%) x Dampak (Rp)

3. Eksposur Risiko kualitatif dihasilkan dari skor Risiko yang diperoleh dari penilaian Dampak dikali dengan 1% Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko dikali dengan nilai Probabilitas (%).

Eksposur Risiko Kualitatif = Probabilitas (%) x Dampak (skala 1-5) x 1% x Risk Limit (Rp)

4. Perhitungan nilai Dampak untuk menghitung eksposur Risiko adalah sebagai berikut:
 - a. Bagi Satuan Kerja *profit generator*, dihitung sebesar potensi penurunan yang hilang jika Risiko terjadi. Perhitungan dapat menggunakan pendekatan *gross profit*, *revenue* dikalikan *profit margin*, *EBITDA*, atau *net income*.
 - b. Bagi Satuan Kerja *non-profit generator*, dihitung sebesar potensi penambahan biaya yang muncul yang belum dianggarkan jika Risiko tersebut terjadi.
 - c. Untuk Dampak Kualitatif, dihitung skor Risiko sebagai nilai Dampak. Adapun skor Risiko diperoleh dari nilai Dampak x 1% dari Batasan Risiko yang ditetapkan dalam strategi Risiko x nilai Probabilitas (%).
 - d. Hasil perhitungan nilai Dampak harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Memiliki sumber data berupa data historis dari internal atau data eksternal.
 - 2) Memiliki sumber pertimbangan dari *expert judgement*.
 - 3) Menggunakan metode perhitungan yang dapat diuji secara ilmiah.
 - e. Perhitungan nilai Probabilitas dihitung berdasarkan data historis paling sedikit 3 (tiga) tahun terakhir, data proyeksi dari penilaian pihak independen, *expert judgement* dari internal atau eksternal, metode probabilistik secara statistik, atau metode lain yang dapat diuji secara ilmiah
5. Perhitungan Skala Risiko
Perhitungan skala Risiko menggunakan kriteria skala Dampak dan skala Probabilitas. Kriteria skala Dampak terdiri dari kriteria skala

Dampak kuantitatif dan kriteria skala Dampak kualitatif. Kriteria skala Dampak kuantitatif dan Dampak kualitatif menggunakan acuan pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko. Jika Perusahaan tidak dapat menemukan kriteria Dampak kualitatif yang tepat untuk menghitung skala Risiko, maka Perusahaan dapat menambahkan kriteria lain yang lebih tepat dan mencantumkan tambahan kriteria tersebut dalam dokumen Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Kriteria skala Probabilitas menggunakan acuan pada format penyusunan perencanaan Manajemen Risiko. Nilai Skala Risiko merupakan hasil pemetaan antara Skala Dampak dengan Skala Probabilitas.

6. Perhitungan Level Risiko
 - a. Perhitungan Level Risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara Skala Dampak dan Skala Probabilitas dengan Skala Risiko. Level Risiko terdiri dari (i) *Low*; (ii) *Low to Moderate*; (iii) *Moderate*; (iv) *Moderate to High*; dan (v) *High*. Hasil perhitungan Skala Risiko dan Level Risiko adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Skala Risiko dan Level Risiko Skala Probabilitas

Level Risiko	Skala Risiko
<i>Low</i>	1-5
<i>Moderate to low</i>	6-11
<i>Moderate</i>	12-15
<i>Moderate to high</i>	16-19
<i>High</i>	20-25

- b. Hasil kuantifikasi Risiko Inheren disajikan paling sedikit memuat:
 - 1) Asumsi perhitungan Dampak;
 - 2) Nilai Dampak dalam rupiah atau mata uang fungsional pembukuan untuk Risiko Kuantitatif atau nilai skor Risiko untuk Risiko Kualitatif;
 - 3) Skala Dampak;
 - 4) Skala Probabilitas;
 - 5) Eksposur Risiko;
 - 6) Skala Risiko; dan
 - 7) Level Risiko.
- c. Hasil kuantifikasi Risiko Residual disajikan paling sedikit memuat:
 - 1) Nilai Dampak tiap 3 (tiga) bulan;
 - 2) Skala Dampak tiap 3 (tiga) bulan;
 - 3) Nilai Probabilitas tiap 3 (tiga) bulan;
 - 4) Skala Probabilitas tiap 3 (tiga) bulan;
 - 5) Eksposur Risiko tiap 3 (tiga) bulan untuk Risiko Kuantitatif;
 - 6) Skala Risiko tiap 3 (tiga) bulan; dan
 - 7) Level Risiko tiap 3 (tiga) bulan.
- d. Hasil perhitungan skala Risiko dan Level Risiko Inheren dan Risiko Residual disajikan dalam Peta Risiko/*Heatmap*.

3.4.4. Rencana Perlakuan Risiko

1. Perusahaan menyusun rencana Perlakuan Risiko dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menurunkan nilai Risiko sesuai dengan target nilai Risiko Residual.
2. Informasi rencana Perlakuan Risiko paling sedikit memuat:
 - a. Opsi Perlakuan Risiko;
 - b. Kegiatan rencana Perlakuan Risiko;
 - c. Jenis program kegiatan di dalam Rencana Keuangan dan

- d. Anggaran Perusahaan (RKAP);
 - e. *Output* kegiatan Perlakuan Risiko;
 - f. Anggaran biaya kegiatan Perlakuan Risiko;
 - g. Pejabat yang bertanggung jawab; dan
 - h. *Timeline* pelaksanaan kegiatan Perlakuan Risiko
3. Pilihan Perlakuan Risiko terdiri dari:
- a. *Accept/monitor*, yaitu menerima Risiko dengan melakukan kegiatan Perlakuan Risiko sesuai kontrol/pengendalian internal yang sudah ada (*existing control*) tanpa melakukan upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer, atau membagi Risiko. Kegiatan Perlakuannya adalah memonitor efektivitas pelaksanaan kontrol/pengendalian internal yang sudah ada (*existing control*).
 - b. *Reduce/mitigate*, yaitu melakukan Perlakuan Risiko dengan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko terhadap Perusahaan, di mana Risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab Perusahaan. Contoh dari Perlakuan Risiko ini adalah penyusunan kebijakan, pelatihan, dan implementasi *Business Continuity Management (BCM)*.
 - c. *Transfer/sharing*, yaitu melakukan Perlakuan Risiko dengan mengalihkan sebagian Risiko ke entitas lain yang dapat mengontrol atau menyerap Risiko. Langkah ini akan mengurangi Dampak dan/atau Probabilitas Risiko. Tanggung jawab Risiko menjadi tanggungan bersama/dibagi bersama dengan entitas lain tersebut. Contoh dari Perlakuan Risiko ini adalah pembelian asuransi, pembelian produk lindung nilai/*hedging*, dan *outsourcing*
 - d. *Avoid/hindari*, melakukan Perlakuan Risiko dengan tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko di atas Pernyataan Selera Risiko/*Risk Appetite Statement* atau biaya yang timbul di luar ambang batas Risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan.
4. Pilihan Perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan hasil perhitungan Level Risiko sebagaimana kriteria pemilihan opsi Perlakuan Risiko sebagai berikut:

Tabel 6. Kriteria Pemilihan Perlakuan Risiko

Level Risiko	Pilihan Perlakuan Risiko
<i>Low</i>	<i>Accept/monitor</i>
<i>Moderate to low</i>	<i>Reduce/mitigate</i> atau <i>accept/monitor</i>
<i>Moderate</i>	<i>Reduce/mitigate</i>
<i>Moderate to high</i>	<i>Reduce/mitigate</i> atau <i>transfer/sharing</i>
<i>High</i>	<i>Reduce/mitigate</i> atau <i>avoid/hindari</i>

5. Penyusunan rencana Perlakuan Risiko memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
- a. Rencana Perlakuan Risiko yang disusun harus dapat meningkatkan kecukupan desain kontrol dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan kontrol, serta perbaikan terhadap proses bisnis yang lebih efektif dan efisien melalui *breakthrough project*.
 - b. Rencana Perlakuan Risiko dapat secara efektif menurunkan tingkat Probabilitas terjadinya Risiko atau mengurangi paparan terhadap Dampak Risiko.
 - c. Anggaran biaya Perlakuan Risiko tidak melebihi nilai-nilai Risiko yang akan diturunkan sesuai dengan target nilai Risiko Residual.

- d. Anggaran biaya Perlakuan Risiko telah masuk dalam program kegiatan masing-masing Satuan Kerja/ Bidang pada lini pertama.
- e. Setiap penyebab Risiko memiliki paling sedikit 1 (satu) kegiatan Perlakuan Risiko.
- f. Setiap Direksi sesuai dengan bidang tugasnya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan memastikan efektivitasnya dalam menurunkan Risiko sesuai dengan target Risiko Residual.
- g. Setiap kegiatan Perlakuan Risiko disusun target *output* dan *timeline* pelaksanaannya secara bulanan.

3.4.5. Prioritasi Risiko

Prioritasi Risiko dilakukan dengan melakukan integrasi Risiko dan agregasi Risiko.

1. Integrasi Risiko

- a. Perusahaan melakukan proses integrasi Risiko terhadap seluruh Risiko yang telah dilakukan penilaian Risiko Perusahaan.
- b. Tujuan integrasi Risiko adalah untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis, baik Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) atau Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada *level/ enterprise*.
- c. Dalam melakukan proses integrasi Risiko, Perusahaan menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan:
 - 1) Integrasi Risiko harus dapat mengidentifikasi Risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari Perusahaan maupun struktur korporasi di bawah Perusahaan secara lengkap dan detail;
 - 2) Risiko yang dinilai kecil di level Perusahaan namun menyebar di PLN NP Group harus dapat diidentifikasi untuk dilakukan integrasi dan rencana Perlakuan Risiko pada level *enterprise* Induk Perusahaan;
 - 3) Proses integrasi Risiko harus dapat mengungkap Risiko tersembunyi pada level struktur korporasi di bawah Perusahaan;
 - 4) Proses integrasi Risiko digunakan sebagai media penyalarsan terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi; dan
 - 5) Perusahaan harus memiliki analisis sensitivitas terhadap setiap faktor Risiko yang dapat mempengaruhi setiap jenis portofolio dan pengelolaan Anak Perusahaan sehingga Risiko dapat dibagi atau dialokasikan antar portofolio secara optimal sesuai dengan strategi Risiko.
- d. Pola integrasi yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam melakukan integrasi Risiko terdiri dari 2 (dua) pola integrasi, yaitu:
 - 1) Pola integrasi 1
 - a) Pendekatan *bottom up*
Pendekatan *bottom up* dilakukan sebagai berikut:
 - i. Sortir atau urutkan daftar Risiko berdasarkan Risiko Kuantitatif dan Kualitatif
 - ii. Untuk Risiko Kualitatif, tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama berdasarkan skala Risiko Inheren dengan kategori *high* (skala Risiko 20-25).

- iii. Untuk Risiko Kuantitatif, tentukan prioritas Risiko sebagai kandidat Risiko Utama dengan langkah sebagai berikut:

Hitung rata-rata nilai eksposur Risiko Inheren (*Inherent Risk Exposure/IRE*) untuk Perusahaan sebagai ambang batas (*Excess Mean IRE/EMI*). Adapun IRE dihitung dengan rumus:

$$\mathbf{IRE = Dampak Risiko Kuantitatif Inheren \times Nilai Probabilitas}$$

Setelah nilai IRE dan EMI dihitung, kemudian pilih Risiko yang memiliki IRE di atas ambang batas EMI sebagai kandidat Risiko Utama yang akan dinaikkan 1 (satu) level di atas entitas. Setiap langkah proses *bottom up* disertai *challenge session* berjenjang sampai dengan diperoleh profil kandidat Risiko Utama Perusahaan.

- b) Pendekatan top down
 - i. *Pareto contributor* laba/rugi dan/atau biaya berdasarkan model Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
 - ii. Arahan strategis dari pemegang saham atau *top management*.
- 2) Pola integrasi 2
 - a) Pendekatan *bottom up*

Identifikasi Risiko secara *bottom up* dilakukan dengan mengumpulkan usulan kandidat Risiko Utama dari Satuan Kerja/ Bidang Perusahaan. Prioritisasi *long list* kandidat Risiko Utama untuk mendapatkan kandidat Risiko Utama melalui:

 - i. Penentuan skala Risiko menggunakan tabel kriteria *velocity*, *contingency* and *preparedness*, *persistence*, dan *complexity* di mana masing-masing parameter tersebut memiliki skala 1-5. Definisi kriteria tersebut adalah sebagai berikut:
 - *Velocity*: adalah prediksi waktu terjadinya Risiko yang dihitung sejak identifikasi Risiko dilakukan. Semakin dekat jarak waktu terjadinya Risiko, maka semakin tinggi skala *velocity*
 - *Contingency and preparedness*: adalah kemampuan Perusahaan terkait dengan kesiapan dan kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk memitigasi Risiko.
 - *Persistence*: adalah skala yang digunakan untuk mengukur lamanya Dampak dari suatu peristiwa Risiko pada Perusahaan
 - *Complexity*: adalah skala yang digunakan untuk mengukur Tingkat kompleksitas Perusahaan yang dilihat dari beberapa aspek *value*, *cost*, dan *investment*. Aspek

value menggambarkan kontribusi Dampak Risiko Perusahaan terhadap Dampak Risiko konsolidasi. Aspek *cost* menggambarkan kontribusi biaya mitigasi Perusahaan terhadap biaya mitigasi konsolidasi atau total biaya operasional Perusahaan terhadap total biaya operasional konsolidasi. Aspek *investment* menggambarkan kontribusi investasi Perusahaan terhadap investasi konsolidasi

- ii. Perhitungan skor Risiko agregat melalui perkalian antara skala Risiko dengan skala *velocity, contingency, and preparedness, persistence, dan complexity*
- iii. Risiko-risiko yang telah diprioritisasi tersebut kemudian diajukan kepada manajemen untuk ditetapkan sebagai kandidat Risiko Utama.
- iv. Penetapan Risiko Utama oleh *top management* Perusahaan.

b) Pendekatan *top down*

Pendekatan *top down* dilakukan berdasarkan pertimbangan berikut namun tidak terbatas pada:

- i. Aspirasi pemegang saham;
- ii. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- iii. *Key Performance Indicator* (KPI).

2. Agregasi Risiko

Perusahaan menyampaikan kertas kerja hasil perhitungan nilai ambang batas strategi Risiko, hasil penilaian Risiko, dan hasil integrasi Risiko kepada PLN NP bersamaan dengan penyampaian usulan perencanaan strategis berbasis Risiko, yang dilengkapi dengan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko PLN NP dengan ketentuan pengelompokan hasil integrasi Risiko Perusahaan ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio PLN NP. Penentuan kandidat Risiko Utama PLN NP dilakukan secara *bottom up* dengan ketentuan:

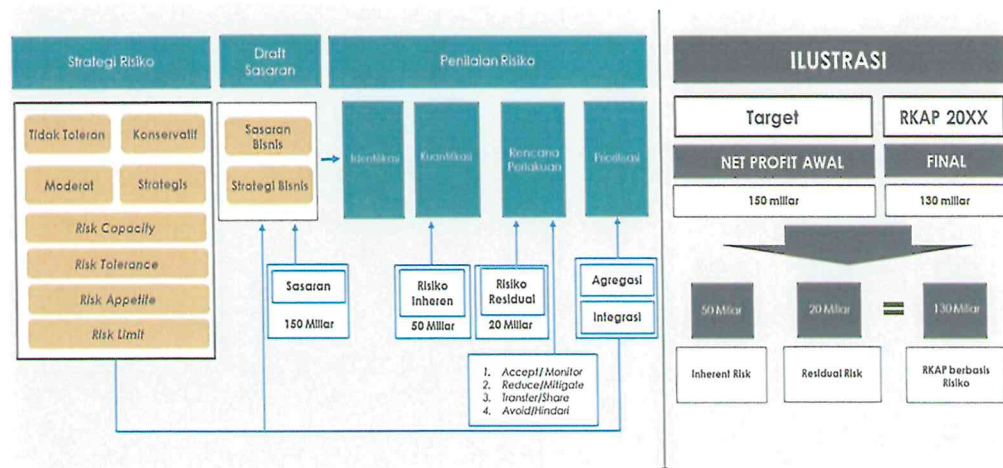
- a. Risiko Kualitatif dan Risiko Kuantitatif dikelompokkan tersendiri dan dilakukan perhitungan IRE terhadap masing-masing Risiko.
- b. Untuk Risiko Kuantitatif, penentuan kandidat Risiko Utama berdasarkan perhitungan eksposur Risiko Inheren Kuantitatif (IRE) dari Perusahaan yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) setiap klaster atau setiap taksonomi.
- c. Untuk Risiko Kualitatif, penentuan kandidat Risiko Utama dilakukan berdasarkan perhitungan eksposur Risiko Inheren Kualitatif (IRE) yang diperoleh dari perkalian skala Dampak dengan 1% Batasan Risiko dikali dengan nilai Probabilitas (%) yang kemudian dilakukan perhitungan rata-rata IRE atau *Excess Mean IRE* (EMI) setiap klaster atau setiap taksonomi.
- d. Risiko yang memiliki nilai IRE lebih besar dari EMI akan menjadi usulan kandidat Risiko Utama PLN NP, baik kelompok Risiko Kuantitatif maupun kelompok Risiko Kualitatif.

Penetapan Risiko Utama PLN NP diputuskan oleh PLN NP dengan mempertimbangkan hasil pendekatan *bottom up* atau dapat menggunakan pertimbangan lainnya secara *top down*

3.5. Penetapan Perencanaan Strategis

3.5.1. Perencanaan Strategis Berbasis Risiko terdiri dari penyusunan RJPP maupun RKAP berbasis Risiko.

3.5.2. Berikut alur penetapan RKAP berbasis Risiko:



Gambar 5. Alur Proses Penetapan Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) berbasis Risiko

3.5.3. Direksi menyampaikan usulan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko kepada Dewan Komisaris. Usulan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko telah memperhitungkan biaya Perlakuan Risiko dan target Eksposur Risiko Residual.

3.5.4. Dewan Komisaris melakukan evaluasi terhadap usulan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko Perusahaan berdasarkan *review* yang telah dilakukan oleh organ Komite di bawah Dewan Komisaris dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Evaluasi dan *review* dilakukan dengan memastikan penyusunan perencanaan strategis berbasis Risiko sesuai dengan ketentuan Keputusan ini.
2. Seluruh asumsi, kebijakan, inisiatif strategis, dan KPI dalam perencanaan strategis berbasis Risiko yang disusun oleh Direksi telah sesuai dengan aspirasi pemegang saham.
3. Strategi bisnis yang disusun telah sesuai dengan strategi Risiko yang ditetapkan di awal dan disetujui oleh Dewan Komisaris.
4. Tingkat pengambilan Risiko sudah disusun dengan nilai yang paling optimal untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan serta sesuai dengan pengambilan Risiko PLN NP sebagaimana tercantum dalam Pernyataan Selera Risiko/*Risk Appetite Statement* PLN NP.
5. Usulan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko Perusahaan ditetapkan dengan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada PLN NP sebagai pemegang saham.
6. Perencanaan strategis Perusahaan, baik Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP), yang telah disampaikan kepada PLN NP sebagai pemegang saham kemudian dilakukan pembahasan secara berjenjang dari tingkat teknis sampai dengan tingkat strategis antara Perusahaan dengan satuan kerja terkait di PLN NP.
7. Pembahasan perencanaan strategis Perusahaan dapat dilakukan setelah seluruh data dilengkapi oleh Perusahaan termasuk kertas kerja dalam penyusunan proses agregasi Risiko pada Taksonomi Risiko Portofolio Perusahaan.

4. Evaluasi Perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi

4.1. Evaluasi Kelengkapan Data

- 4.1.1. Dalam penyusunan, pembaruan (*rolling out*), maupun revisi Perencanaan Strategis Berbasis Risiko, Perusahaan wajib mengikuti proses perencanaan Manajemen Risiko yang merupakan bagian melekat dari keseluruhan proses penyusunan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko.
- 4.1.2. Pada saat dokumen Perencanaan Strategis Berbasis Risiko diajukan kepada PLN NP untuk mendapatkan pengesahan/persetujuan, Perusahaan wajib melengkapi data dan/atau laporan sesuai dengan ketentuan jenis, periode, dan batas waktu sebagai berikut:

Tabel 7. Ketentuan Dokumen Perencanaan Strategis

No	Data dan/atau Laporan	Periode	Batas Waktu
1	Rancangan RKAP	Tahunan	24 Oktober
2	Data rancangan RKAP, meliputi: <ul style="list-style-type: none">• Prognosa neraca, laba rugi, dan <i>cashflow</i>• RKAP neraca, laba rugi, dan <i>cashflow</i>• Target dividen• Perencanaan CAPEX	Tahunan	24 Oktober
3	Data Risiko Rancangan RKAP, meliputi: <ul style="list-style-type: none">a. Metrik strategi Risikob. Pilihan sasaran dan strategi bisnisc. Profil Risikod. Perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residuale. Rencana Perlakuan Risikof. Peta Risiko	Tahunan	24 Oktober
4	RKAP final	Tahunan	21 Februari
5	Data RKAP final, meliputi: <ul style="list-style-type: none">a. Prognosa neraca, laba rugi, dan <i>cashflow</i>b. RKAP neraca, laba rugi, dan <i>cashflow</i>c. Target dividend. Perencanaan CAPEX	Tahunan	6 Maret
6	Data Risiko RKAP final, meliputi: <ul style="list-style-type: none">a. Metrik strategi Risikob. Pilihan sasaran dan strategi bisnisc. Profil Risikod. Perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residuale. Rencana Perlakuan Risikof. Peta Risiko	Tahunan	8 Januari
7	Revisi RKAP	Tahunan	1 April – 8 September
8	Data revisi RKAP, meliputi: <ul style="list-style-type: none">a. Neraca, laba rugi, dan <i>cashflow</i>b. Perencanaan CAPEX	Tahunan	1 April – 23 September
9	Data Risiko revisi RKAP <ul style="list-style-type: none">a. Metrik strategi Risikob. Pilihan sasaran dan strategi bisnisc. Profil Risikod. Perhitungan Risiko Inheren dan Risiko Residuale. Rencana Perlakuan Risikof. Peta Risiko	Tahunan	1 April – 23 September

4.2. Proses Evaluasi

- 4.2.1. Evaluasi Penyusunan Perencanaan
Evaluasi penyusunan perencanaan Manajemen Risiko Terintegrasi meliputi evaluasi terhadap keseluruhan proses perencanaan sebagaimana ketentuan pada Bab III Petunjuk Teknis ini.
- 4.2.2. Evaluasi Strategi Risiko
Evaluasi strategi Risiko meliputi evaluasi terhadap:
 1. Kesesuaian strategi Risiko Perusahaan dengan strategi Risiko PLN NP sebagaimana tercantum dalam Pernyataan Selera Risiko/*Risk Appetite Statement* PLN NP.
 2. Optimalisasi Perusahaan dalam melakukan perhitungan batas ambang Risiko, berupa Kapasitas Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko, Batasan Risiko, dan metrik strategi Risiko.
- 4.2.3. Evaluasi Sasaran Perusahaan
Evaluasi sasaran Perusahaan dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh Satuan Kerja di PLN NP. Adapun evaluasi dilakukan meliputi kesesuaian sasaran Perusahaan dengan Aspirasi Pemegang Saham, *roadmap* Perusahaan, dan arahan strategis lainnya.
- 4.2.4. Evaluasi Penilaian Risiko
Evaluasi penilaian Risiko meliputi:
 1. Evaluasi terhadap pelaksanaan tugas Manajemen Risiko oleh Pemilik Risiko dalam melakukan penilaian Risiko, baik yang dilakukan oleh Dewan Komisaris bersama organnya maupun Direksi bersama organnya, seperti Satuan Kerja fungsi Audit Intern dan Satuan Kerja fungsi Manajemen Risiko.
 2. Evaluasi kesesuaian pemetaan Risiko Terintegrasi pada Taksonomi Risiko PLN NP dan kecukupan serta telah memadainya rencana Perlakuan Risiko yang disiapkan oleh Perusahaan atas Risiko Agregasi pada PLN NP
- 4.2.5. Proses penetapan Perencanaan Strategis Berbasis Risiko Perusahaan dapat dilakukan setelah seluruh proses evaluasi telah dilaksanakan oleh PLN NP dan Perusahaan telah memenuhi keseluruhan dan melengkapi hasil evaluasi.

Direktur Utama



HARJONO