

LAMPIRAN III

SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN

NOMOR 10 /SEOJK.05/2016

TENTANG

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DAN LAPORAN HASIL

PENILAIAN SENDIRI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

BAGI LEMBAGA JASA KEUANGAN NON-BANK

**PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI
PERUSAHAAN PIALANG ASURANSI, PERUSAHAAN PIALANG REASURANSI,
DAN PERUSAHAAN PENILAI KERUGIAN ASURANSI**

I. PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM

Sebagaimana diatur dalam Pasal 2 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank yang selanjutnya disebut LJKNB, LJKNB wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif, yang paling sedikit mencakup:

- A. pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
- B. kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit Risiko;
- C. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko;
- D. sistem informasi Manajemen Risiko; dan
- E. sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Prinsip Manajemen Risiko diuraikan sebagai berikut:

A. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko di perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian asuransi yang selanjutnya disebut Perusahaan. Untuk itu Direksi dan Dewan Komisaris harus:

1. memahami Risiko yang dihadapi Perusahaan;
2. memberikan arahan yang jelas;
3. melakukan pengawasan dan mitigasi Risiko secara aktif;
4. mengembangkan budaya Manajemen Risiko di Perusahaan;
5. memastikan struktur organisasi yang memadai;
6. menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing satuan kerja; dan
7. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko secara efektif.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko telah memadai sesuai dengan karakteristik, kompleksitas dan profil Risiko Perusahaan.
- b. Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami dengan baik jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Perusahaan.
- c. Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko, Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan Perusahaan menerapkan Manajemen Risiko.
- d. Direksi bertanggung jawab terhadap penilaian Risiko dan permodalan.
- e. Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris, paling sedikit meliputi:
 - 1) mengarahkan dan menyetujui kebijakan Manajemen Risiko termasuk strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan;
 - 2) mengevaluasi kebijakan dan strategi Manajemen Risiko paling sedikit satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan;
 - 3) mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko secara berkala. Evaluasi dilakukan dalam rangka memastikan bahwa Direksi mengelola aktivitas dan Risiko Perusahaan secara efektif; dan
 - 4) membentuk komite pemantau risiko yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam memantau pelaksanaan Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi.
- f. Wewenang dan tanggung jawab Direksi, paling sedikit meliputi:
 - 1) menyusun kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk limit Risiko secara keseluruhan dan per jenis Risiko, dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko sesuai kondisi Perusahaan serta memperhitungkan dampak Risiko terhadap kecukupan permodalan. Setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris maka Direksi menetapkan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko dimaksud;

- 2) menyusun, menetapkan, dan mengkinikan prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengendalikan Risiko;
- 3) menyusun dan menetapkan mekanisme persetujuan transaksi, termasuk yang melampaui limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan;
- 4) mengevaluasi dan/atau mengkinikan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko paling sedikit satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan, eksposur Risiko, dan/atau profil Risiko secara signifikan;
- 5) memiliki pemahaman yang memadai mengenai Risiko yang melekat pada seluruh kegiatan bisnis dalam Perusahaan dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan profil Risiko Perusahaan, antara lain dengan memberikan rekomendasi atau usulan terkait penerapan Manajemen Risiko;
- 6) menetapkan struktur organisasi termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
- 7) bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris serta mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan;
- 8) memastikan seluruh Risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh Risiko dimaksud telah ditindak lanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala. Laporan dimaksud antara lain memuat laporan perkembangan dan permasalahan terkait Risiko yang material disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang, dan akan dilakukan;
- 9) memastikan pelaksanaan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha Perusahaan yang ditemukan oleh satuan kerja yang melakukan fungsi audit intern;
- 10) mengembangkan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran Risiko pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi

komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian intern yang efektif;

- 11) memastikan kecukupan dukungan keuangan dan infrastruktur untuk mengelola dan mengendalikan Risiko;
- 12) memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain:
 - a) adanya pemisahan fungsi antara satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko dengan satuan kerja yang melakukan fungsi pengendalian intern; dan
 - b) penerapan Manajemen Risiko bebas dari benturan kepentingan antar satuan kerja; dan
- 13) memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab penerapan Manajemen Risiko terkait SDM maka Direksi harus:

- a. menetapkan kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
- b. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada di Perusahaan dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk satuan kerja bisnis, satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko maupun satuan kerja pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko;
- c. mengembangkan sistem penerimaan pegawai, pengembangan, dan pelatihan pegawai termasuk rencana suksesi manajerial serta remunerasi yang memadai untuk memastikan tersedianya pegawai yang kompeten di bidang Manajemen Risiko;
- d. memastikan peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan dan personil satuan kerja bisnis, dengan memperhatikan faktor seperti pengetahuan, pengalaman/rekam jejak dan kemampuan yang memadai di bidang Manajemen Risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, untuk menjamin efektivitas proses Manajemen Risiko;

- e. menempatkan pejabat dan staf yang kompeten pada masing-masing satuan kerja sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;
- f. memastikan bahwa pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing satuan kerja sebagaimana dimaksud pada huruf c memiliki:
 - 1) pemahaman mengenai Risiko yang melekat pada setiap aktivitas Perusahaan;
 - 2) pemahaman mengenai faktor Risiko yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi aktivitas Perusahaan, serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha Perusahaan; dan
 - 3) kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko Perusahaan kepada Direksi dan komite yang melakukan fungsi Manajemen Risiko secara tepat waktu; dan
- g. memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui/diketahui oleh Dewan Komisaris serta mengimplementasikannya secara konsisten dalam aktivitas yang ditangani.

3. Organisasi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, Direksi Perusahaan menetapkan struktur organisasi dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Struktur organisasi yang disusun harus disertai dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab secara umum maupun terkait penerapan Manajemen Risiko pada seluruh satuan kerja yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b. Struktur organisasi harus dirancang untuk memastikan bahwa satuan kerja yang melakukan fungsi pengendalian intern dan satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko independen terhadap satuan kerja bisnis Perusahaan.
- c. Struktur organisasi harus dirancang agar satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko memiliki akses dan pelaporan langsung kepada Direksi dan/atau Dewan Komisaris biasanya untuk hal-hal sebagai berikut:

- 1) penilaian atas Risiko dan posisi eksposur Risiko serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mengelola Risiko tersebut;
 - 2) penilaian perubahan profil Risiko Perusahaan;
 - 3) penilaian atas limit Risiko yang telah ditetapkan (bila sesuai);
 - 4) isu-isu Manajemen Risiko yang berhubungan dengan strategi, misalnya strategi Perusahaan, merger dan akuisisi, dan investasi; dan
 - 5) penilaian atas Risiko yang telah terjadi dan identifikasi tindakan perbaikan yang tepat untuk Risiko tersebut.
- d. Kepala dari satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko harus memiliki kewenangan dan kewajiban untuk menginformasikan kepada Direksi dan/atau Dewan Komisaris atas kejadian apapun yang mungkin berdampak material pada sistem Manajemen Risiko Perusahaan.
- e. Kecukupan kerangka pendelegasian wewenang disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas Perusahaan, tingkat Risiko yang akan diambil Perusahaan, serta pengalaman dan keahlian personil yang bersangkutan. Kewenangan yang didelegasikan harus di-*review* secara berkala untuk memastikan bahwa kewenangan tersebut sesuai dengan kondisi terkini dan level kinerja pejabat terkait.

B. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Penerapan Manajemen Risiko yang efektif harus didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Perusahaan. Penyusunan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko tersebut dilakukan dengan memperhatikan antara lain jenis, kompleksitas kegiatan usaha, profil Risiko, dan tingkat Risiko yang akan diambil serta peraturan yang ditetapkan otoritas dan/atau praktik Perusahaan yang sehat.

Dalam kerangka Manajemen Risiko, Perusahaan juga harus memasukkan umpan balik (*feedback loop*) berdasarkan informasi yang tepat dan berkualitas, proses manajemen dan penilaian obyektif, yang memungkinkan pengambilan tindakan yang diperlukan pada waktu yang tepat untuk merespon perubahan profil Risiko. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan yang dibuat oleh Direksi dan Dewan Komisaris diimplementasikan dan dampak keputusan tersebut dipantau

dan dilaporkan secara tepat waktu dan cukup sering melalui informasi manajemen yang baik. Umpan balik (*feedback loop*) dibutuhkan dalam menjaga kerangka Manajemen Risiko Perusahaan tetap relevan dengan kondisi yang terus berubah dengan tujuan membantu Perusahaan dalam memenuhi tujuan strategi dan pengelolaan Risiko. Selain itu, penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang dimiliki Perusahaan harus didukung oleh kecukupan permodalan dan kualitas SDM.

Dalam rangka pengendalian Risiko secara efektif, kebijakan dan prosedur yang dimiliki Perusahaan harus didasarkan pada strategi Manajemen Risiko dan dilengkapi dengan toleransi Risiko dan limit Risiko. Penetapan toleransi Risiko dan limit Risiko dilakukan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan strategi Perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal Perusahaan merupakan bagian dari suatu konglomerasi keuangan, kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko mencakup pula Risiko akibat keterkaitan antar anggota konglomerasi keuangan tersebut.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan kerangka Manajemen Risiko termasuk kebijakan, prosedur, dan limit antara lain adalah sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen Risiko

- a. Perusahaan merumuskan strategi Manajemen Risiko sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*).
- b. Strategi Manajemen Risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko Perusahaan dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan dan prosedur intern Perusahaan serta peraturan perundang-undangan.
- c. Strategi Manajemen Risiko disusun berdasarkan prinsip umum berikut:
 - 1) strategi Manajemen Risiko harus berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;
 - 2) strategi Manajemen Risiko secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola Risiko Perusahaan baik secara individu maupun secara *group-wide*; dan

- 3) mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
- d. Strategi Manajemen Risiko disusun dengan mempertimbangkan faktor berikut:
 - 1) perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko Perusahaan;
 - 2) organisasi Perusahaan termasuk kecukupan SDM dan infrastruktur pendukung; dan
 - 3) kondisi keuangan Perusahaan termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan Perusahaan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal.
- e. Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan mengaitkan Manajemen Risiko dengan pengelolaan modal (modal yang dipersyaratkan dan modal sendiri).
- f. Kebijakan Manajemen Risiko sebaiknya mengaitkan Manajemen Risiko dengan tujuan, strategi dan kondisi Perusahaan saat ini.
- g. Direksi harus mengkomunikasikan strategi Manajemen Risiko secara efektif kepada seluruh satuan kerja, manajer, dan staf yang relevan agar dipahami secara jelas.
- h. Direksi harus melakukan *review* strategi Manajemen Risiko secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan Perusahaan, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko Perusahaan.

2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

- a. Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) merupakan tingkat dan jenis Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan dalam rangka mencapai sasaran Perusahaan. Tingkat Risiko yang akan diambil tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis Perusahaan.
- b. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) merupakan tingkat dan jenis Risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh Perusahaan. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) merupakan penjabaran dari tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*).

- c. Dalam menyusun kebijakan Manajemen Risiko, Direksi harus memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan.
- d. Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko, termasuk dalam penetapan limit.
- e. Dalam menetapkan toleransi Risiko (*risk tolerance*), Perusahaan perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Perusahaan serta kemampuan Perusahaan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan Manajemen Risiko dan harus sejalan dengan visi, misi, strategi bisnis Perusahaan dan dalam penyusunannya harus dikoordinasikan dengan fungsi atau satuan kerja terkait.
- b. Kebijakan Manajemen Risiko harus menggambarkan hubungan antara limit toleransi Risiko Perusahaan, kebutuhan modal yang dipersyaratkan, modal sendiri, dan proses dan metode untuk pemantauan Risiko.
- c. Kebijakan dan prosedur harus didesain dan diimplementasikan dengan memperhatikan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha, tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, profil Risiko serta peraturan yang ditetapkan otoritas dan/atau praktik Perusahaan yang sehat.
- d. Perusahaan harus memiliki prosedur dan proses untuk menerapkan kebijakan Manajemen Risiko. Prosedur dan proses tersebut dituangkan dalam pedoman pelaksanaan yang harus dilakukan *review* dan dikinikan secara berkala untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi.
- e. Kebijakan Manajemen Risiko paling sedikit memuat:
 - 1) penetapan Risiko yang terkait dengan transaksi Perusahaan yang didasarkan atas hasil analisis Perusahaan terhadap Risiko yang melekat pada setiap transaksi Perusahaan yang telah dan akan dilakukan sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;

- 2) penetapan metode dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko dalam rangka menilai secara tepat eksposur Risiko pada setiap transaksi Perusahaan serta aktivitas bisnis Perusahaan;
- 3) penetapan data yang harus dilaporkan, format laporan, dan jenis informasi yang harus dimasukkan dalam laporan Manajemen Risiko sehingga mencerminkan eksposur Risiko yang menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian;
- 4) penetapan kewenangan dan besaran limit secara berjenjang termasuk batasan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi, serta penetapan toleransi Risiko yang merupakan batasan potensi kerugian yang mampu diserap oleh kemampuan permodalan Perusahaan, dan sarana pemantauan terhadap perkembangan eksposur Risiko Perusahaan;
- 5) penetapan nilai risiko dan tingkat risiko sebagai dasar bagi Perusahaan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan terhadap transaksi Perusahaan, dan area aktivitas bisnis Perusahaan tertentu dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko;
- 6) struktur organisasi yang secara jelas merumuskan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, komite, satuan kerja operasional, dan satuan kerja pendukung lainnya;
- 7) penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko guna memastikan kepatuhan terhadap ketentuan ekstern dan intern yang berlaku, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional Perusahaan, efektivitas budaya Risiko pada setiap jenjang organisasi Perusahaan, serta tersedianya informasi manajemen dan keuangan yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu; dan
- 8) kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan* atau *business continuity management*) atas kemungkinan kondisi eksternal dan internal terburuk, sehingga kelangsungan usaha Perusahaan dapat dipertahankan termasuk rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*) dan rencana kontinjensi (*contingency plan*).

Penyusunan kebijakan rencana kelangsungan usaha memenuhi hal-hal antara lain sebagai berikut:

- a) melibatkan berbagai satuan kerja terkait;
 - b) bersifat fleksibel untuk dapat merespon berbagai skenario gangguan yang sifatnya tidak terduga dan spesifik, yaitu gambaran kondisi tertentu dan tindakan yang dibutuhkan segera;
 - c) pengujian dan evaluasi rencana kelangsungan usaha secara berkala; dan
 - d) Direksi harus menguji, melakukan *review*, dan mengkinikan rencana kelangsungan usaha secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana kelangsungan usaha yang telah disusun.
- f. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko didokumentasikan secara memadai dan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.
- g. Kebijakan Manajemen Risiko harus relevan dengan jenis Risiko yang telah ditentukan, baik Risiko yang terkait dengan strategi bisnis maupun terkait dengan operasional sehari-hari Perusahaan.
- h. Kebijakan Manajemen Risiko harus menjabarkan hubungan antara batas toleransi Perusahaan, regulasi mengenai permodalan dan metode pemantauan Risiko.

4. Limit

- a. Perusahaan harus memiliki limit Risiko yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan strategi Perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal Perusahaan untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan SDM, dan kepatuhan terhadap ketentuan eksternal yang berlaku.
- b. Prosedur dan penetapan limit Risiko paling sedikit mencakup:
 - 1) akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
 - 2) dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan kaji ulang dan jejak audit;
 - 3) pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala paling sedikit satu kali dalam setahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan dan perkembangan Perusahaan; dan

- 4) penetapan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko, yang mencakup limit secara keseluruhan, limit per Risiko, dan limit per aktivitas bisnis Perusahaan yang memiliki eksposur Risiko.
- c. Limit harus dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
- d. Dalam rangka pengendalian Risiko, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko yang akan dilaksanakan manajemen.
- e. Perusahaan harus memiliki mekanisme persetujuan apabila terjadi pelampauan limit.
- f. Besaran limit diusulkan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi atau Dewan Komisaris melalui Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing yang diatur dalam kebijakan internal Perusahaan.
- g. Limit tersebut harus dilakukan *review* secara berkala oleh Direksi dan/atau satuan kerja Manajemen Risiko (bila ada) untuk menyesuaikan terhadap perubahan kondisi yang terjadi.

C. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko

Identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko merupakan bagian utama dari proses penerapan Manajemen Risiko. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Perusahaan dan dilakukan dalam rangka menganalisis sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya. Selanjutnya, Perusahaan perlu melakukan pengukuran Risiko sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha. Dalam pemantauan terhadap hasil pengukuran Risiko, Perusahaan dapat menetapkan satuan kerja yang independen dari pihak yang melakukan transaksi untuk memantau tingkat dan tren serta menganalisis arah Risiko. Selain itu, efektivitas penerapan Manajemen Risiko perlu didukung oleh pengendalian Risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran dan pemantauan Risiko.

Dalam hal Perusahaan merupakan bagian dari suatu konglomerasi keuangan, identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko

mencakup pula risiko akibat keterkaitan antar anggota konglomerasi keuangan tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian antara lain adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko

- a. Perusahaan melakukan identifikasi seluruh Risiko secara berkala.
- b. Perusahaan memiliki metode atau sistem untuk melakukan identifikasi Risiko pada seluruh aktivitas bisnis Perusahaan.
- c. Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan menganalisis seluruh sumber Risiko paling sedikit dilakukan terhadap Risiko dari aktivitas Perusahaan serta memastikan bahwa Risiko dari aktivitas baru telah melalui proses Manajemen Risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.
- d. Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi Risiko termasuk tambahan Risiko yang berasal dari anggota grup.

2. Pengukuran Risiko

- a. Sistem pengukuran Risiko digunakan untuk mengukur eksposur Risiko Perusahaan sebagai acuan untuk melakukan pengendalian. Pengukuran Risiko dilakukan secara berkala baik untuk lini usaha maupun seluruh aktivitas bisnis Perusahaan.
- b. Pemilihan metode pengukuran disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha.
- c. Sistem pengukuran Risiko harus dievaluasi dan disempurnakan secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk memastikan kesesuaian asumsi, akurasi, kewajaran dan integritas data, serta prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko.
- d. Proses pengukuran Risiko harus secara jelas memuat proses validasi, frekuensi validasi, persyaratan dokumentasi data dan informasi, persyaratan evaluasi terhadap asumsi yang digunakan, sebelum suatu model diaplikasikan oleh Perusahaan.
- e. *Stress test* dilakukan untuk melengkapi sistem pengukuran Risiko dengan cara mengestimasi potensi kerugian Perusahaan pada kondisi pasar yang tidak normal dengan menggunakan skenario tertentu guna melihat sensitivitas kinerja Perusahaan terhadap perubahan faktor

Risiko dan mengidentifikasi pengaruh yang berdampak signifikan terhadap portofolio Perusahaan.

- f. Perusahaan perlu melakukan *stress testing* secara berkala dan melakukan *review* hasil *stress testing* tersebut serta mengambil langkah-langkah yang tepat apabila perkiraan kondisi yang akan terjadi melebihi tingkat toleransi yang dapat diterima. Hasil tersebut digunakan sebagai masukan pada saat penetapan atau perubahan kebijakan dan limit.
- g. Perusahaan mengukur Risiko berdasarkan kemampuan Perusahaan dalam menilai Risikonya sendiri dan posisi permodalan Perusahaan.

3. Pemantauan Risiko

- a. Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan yang antara lain mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur Risiko, toleransi Risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* maupun konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
- b. Pemantauan dilakukan baik oleh satuan kerja pelaksana maupun oleh satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko.
- c. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada manajemen dalam rangka mitigasi Risiko dan tindakan yang diperlukan.

4. Pengendalian Risiko

- a. Perusahaan harus memiliki metode pengendalian atas Risiko dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Proses pengendalian Risiko yang diterapkan Perusahaan harus disesuaikan dengan eksposur Risiko maupun tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.
- c. Pengendalian Risiko dapat dilakukan oleh Perusahaan, antara lain dengan cara menetapkan rencana bisnis jangka pendek, menengah dan panjang, survey lapangan untuk menyerap target pasar, mekanisme lindung nilai, dan metode mitigasi Risiko lainnya seperti penambahan modal Perusahaan untuk menyerap potensi kerugian.
- d. Perusahaan harus memiliki kerangka kerja yang responsif terhadap perubahan yang terjadi akibat jenis Risiko yang terdapat di Perusahaan.

D. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko, Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.

Dalam hal Perusahaan adalah entitas utama dari suatu konglomerasi keuangan, sistem informasi Manajemen Risiko mencakup pula sistem informasi yang diperlukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko konglomerasi keuangan tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem informasi Manajemen Risiko antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sistem informasi Manajemen Risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif.
2. Sebagai bagian dari proses Manajemen Risiko, sistem informasi Manajemen Risiko Perusahaan digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko.
3. Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat memastikan:
 - a. tersedianya informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan agar dapat digunakan Direksi, Dewan Komisaris, dan satuan kerja yang terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi Risiko yang dihadapi Perusahaan baik Risiko keseluruhan/komposit maupun per Risiko dan/atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi serta mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan;
 - b. efektivitas penerapan Manajemen Risiko mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit Risiko; dan
 - c. tersedianya informasi tentang hasil (realisasi) penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.
4. Sistem informasi Manajemen Risiko dan informasi yang dihasilkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan serta adaptif terhadap perubahan.

5. Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko harus dilakukan *review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut telah memadai sesuai perkembangan tingkat kompleksitas kegiatan usaha.
6. Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, laporan profil Risiko disusun secara berkala oleh satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko yang independen terhadap satuan kerja yang melakukan kegiatan bisnis Perusahaan. Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait harus disesuaikan dengan kebutuhan terutama apabila kondisi pasar berubah dengan cepat.
7. Sistem informasi Manajemen Risiko harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
8. Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, Perusahaan perlu menempatkan pusat data/*data center* di Indonesia yang dimaksudkan untuk kepentingan penegakan hukum dan perlindungan terhadap data tertanggung/pemegang polis/nasabah.
9. Dalam mengembangkan teknologi sistem informasi dan perangkat lunak baru, Perusahaan harus memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi Perusahaan.
10. Apabila Perusahaan memutuskan untuk menugaskan tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam pengembangan perangkat lunak dan penyempurnaan sistem, Perusahaan harus memastikan bahwa keputusan penunjukan pihak ketiga tersebut dilakukan secara objektif dan independen. Dalam perjanjian/kontrak alih daya harus dicantumkan klausul mengenai pemeliharaan dan pengkinian serta langkah antisipasi guna mencegah gangguan yang mungkin terjadi dalam pengoperasiannya.
11. Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen yang baru, Perusahaan harus melakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran (*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta Perusahaan harus memastikan bahwa data historis akuntansi dan manajemen dapat diakses oleh sistem/perangkat lunak baru tersebut dengan baik.
12. Perusahaan harus menata usahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem, yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data

(*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian melekat dan pelaksanaan jejak audit.

13. Perusahaan harus menyiapkan suatu sistem *back-up* dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan Risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut.
14. Perusahaan harus memastikan seluruh Risiko yang melekat pada seluruh transaksi Perusahaan, termasuk aktivitas baru, dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen Perusahaan.

E. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Proses penerapan Manajemen Risiko yang efektif harus dilengkapi dengan sistem pengendalian intern yang handal. Penerapan sistem pengendalian intern secara efektif dapat membantu Perusahaan dalam menjaga asetnya, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi Risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian. Terselenggaranya sistem pengendalian intern Perusahaan yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari seluruh satuan kerja operasional dan satuan kerja pendukung serta satuan kerja audit intern.

Dalam hal Perusahaan adalah entitas utama dari suatu konglomerasi keuangan, sistem pengendalian intern perlu mencakup pula sistem pengendalian intern yang menyeluruh terhadap penerapan Manajemen Risiko konglomerasi keuangan tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan melaksanakan sistem pengendalian intern secara efektif dalam penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan;
2. Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:
 - a. kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
 - b. penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;

- c. penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian intern;
 - d. struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing satuan kerja dan individu;
 - e. pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
 - f. kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - g. kaji ulang yang efektif, independen, dan objektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Perusahaan;
 - h. pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
 - i. dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan pengurus Perusahaan berdasarkan hasil audit; dan
 - j. verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan pengurus Perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.
3. Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko paling sedikit sebagai berikut:
- a. kaji ulang dan evaluasi terutama dilakukan oleh satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko dan satuan kerja lainnya yang terpisah fungsinya dengan satuan kerja yang bertugas mengkoordinir penerapan Manajemen Risiko;
 - b. kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling sedikit setiap tahun oleh masing-masing satuan kerja di Perusahaan, khususnya satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko;
 - c. cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Perusahaan, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;
 - d. khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko dilakukan masing-masing satuan kerja di Perusahaan, khususnya satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko, paling sedikit mencakup:

- 1) kesesuaian kerangka Manajemen Risiko, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Perusahaan dengan kebutuhan bisnis Perusahaan, serta perkembangan peraturan dan praktik terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko;
 - 2) metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur Risiko dan menetapkan limit eksposur Risiko;
 - 3) perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi di masa datang dengan hasil aktual;
 - 4) perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode pengukuran Risiko dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - 5) perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual; dan
 - 6) penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan Perusahaan saat ini;
- e. kaji ulang oleh pihak independen, misalnya satuan kerja audit intern, antara lain mencakup:
- 1) keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Perusahaan; dan
 - 2) penerapan Manajemen Risiko oleh satuan kerja bisnis Perusahaan/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh satuan kerja Manajemen Risiko (bila ada).
4. Hasil penilaian kaji ulang oleh satuan kerja Manajemen Risiko (bila ada) disampaikan kepada Dewan Komisaris, satuan kerja audit intern, direktur kepatuhan, komite audit, dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
5. Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern harus dipantau oleh satuan kerja audit intern. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan oleh satuan kerja audit intern kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.

6. Tingkat responsif Perusahaan terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

II. PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MASING-MASING RISIKO

A. Risiko Strategi

1. Definisi

- a. Risiko Strategi adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam merealisasikan kewajiban kepada tertanggung dan/atau pengguna jasa akibat ketidaklayakan atau kegagalan dalam melakukan perencanaan, penetapan dan pelaksanaan strategi, pengambilan keputusan bisnis yang tepat, dan/atau kurang responsifnya Perusahaan terhadap perubahan eksternal.
- b. Risiko Strategi bersumber dari strategi yang dimiliki dan dijalankan Perusahaan tidak sesuai dengan kondisi lingkungannya, kebijakan Perusahaan yang diterapkan tidak sesuai dengan posisi strategis Perusahaan.
- c. Risiko Strategi dapat meningkat antara lain karena stabilitas politik yang tidak kondusif, inflasi yang tinggi, dan stabilitas keamanan.

2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi adalah untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya Risiko Strategi yang berdampak pada bisnis Perusahaan.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi bagi Perusahaan paling sedikit mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Strategi Perusahaan.
- b) Direksi dan Dewan Komisaris harus menyusun dan menyetujui rencana strategi dan rencana bisnis yang mencakup hal-hal sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku dan mengkomunikasikan kepada pejabat dan/atau pegawai Perusahaan pada setiap jenjang organisasi.
- c) Direksi harus memastikan bahwa setiap permasalahan strategi yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh satuan kerja terkait dan dilakukan *monitoring* atas tindakan perbaikan oleh satuan kerja kebijakan strategis.
- d) Direksi harus terlibat secara aktif dalam penyusunan rencana pemasaran.
- e) Direksi harus memantau kondisi internal (kelemahan dan kekuatan Perusahaan) dan perkembangan faktor/kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi strategi Perusahaan.
- f) Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya kepada tertanggung dan/atau pengguna jasa.
- g) Direksi memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko yang dapat diterima Perusahaan.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kecukupan SDM untuk Risiko Strategi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.A.2.

3) Organisasi Manajemen Risiko Strategi

- a) Seluruh satuan kerja bisnis Perusahaan dan satuan kerja pendukung bertanggung jawab membantu Direksi menyusun perencanaan strategi, dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
- b) Perusahaan harus memiliki fungsi Manajemen Risiko untuk

Risiko Strategi yang memantau pengembangan dan pelaksanaan strategi sehingga kemungkinan timbulnya Risiko Strategi dapat diminimalkan.

- c) Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.

b. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Dalam melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategi, selain melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit sebagaimana dimaksud dalam butir I.B, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen Risiko

- a) Dalam penyusunan strategi, Perusahaan mengevaluasi posisi kompetitif Perusahaan di industri. Dalam hal ini Perusahaan perlu untuk:
 - (1) memahami kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri dimana Perusahaan beroperasi, termasuk bagaimana dampak perubahan lingkungan terhadap bisnis, produk, teknologi, dan jaringan kantor;
 - (2) mengukur kekuatan dan kelemahan Perusahaan terkait posisi daya saing, posisi bisnis Perusahaan di industri, kinerja keuangan, struktur organisasi dan Manajemen Risiko, kemampuan manajerial, serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya Perusahaan; dan
 - (3) menganalisis seluruh alternatif strategi yang tersedia agar dapat sejalan dengan skala Perusahaan dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b) Perusahaan memiliki kecukupan modal dalam menunjang rencana strategi.

2) Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Strategi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.2.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan harus memiliki rencana kerja perencanaan, penetapan, dan pelaksanaan strategi yang memadai.
- b) Perusahaan harus memiliki kecukupan prosedur untuk dapat mengidentifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis.
- c) Perusahaan harus memiliki prosedur untuk mengukur kemajuan yang dicapai dari realisasi rencana bisnis dan kinerja sesuai jadwal yang ditetapkan.

4) Limit

Limit Risiko Strategi secara umum antara lain terkait dengan batasan penyimpangan dari rencana strategis yang telah ditetapkan, seperti limit penyimpangan anggaran dan limit penyimpangan target waktu penyelesaian.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko untuk Risiko Strategi, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam butir I.C, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap proses dimaksud, sebagai berikut:

1) Identifikasi Risiko Strategi

- a) Perusahaan harus mengidentifikasi dan menatausahakan deviasi atau penyimpangan sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap bisnis Perusahaan.
- b) Perusahaan harus melakukan analisis Risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya dan/atau berisiko tinggi, seperti strategi untuk bersaing dengan Perusahaan kompetitor, penawaran produk/jasa baru, atau menarik konsumen/pengguna jasa baru.

2) Pengukuran Risiko Strategi

- a) Dalam mengukur Risiko Strategi, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa kesesuaian strategi

dengan kondisi lingkungan bisnis, posisi strategis Perusahaan, proses penyusunan dan penetapan strategi, dan penerapan rencana strategi.

- b) Perusahaan dapat melakukan *stress test* terhadap implementasi strategi dalam rangka (i) mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategi dan (ii) mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis Perusahaan, baik secara keuangan maupun non-keuangan.
- c) Hasil *stress testing* harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.
- d) Dalam hal hasil *stress testing* menghasilkan tingkat Risiko yang lebih tinggi dari kemampuan Perusahaan menyerap Risiko dimaksud (toleransi Risiko), maka Perusahaan mengembangkan strategi untuk memitigasi Risiko dimaksud.

3) Pemantauan Risiko Strategi

- a) Perusahaan memiliki proses untuk memantau dan mengendalikan pengembangan implementasi strategi secara berkala. Pemantauan dilakukan antara lain dengan memperhatikan pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh Risiko Strategi atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.
- b) Isu strategis yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang memiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan Perusahaan dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu disertai analisis dampak terhadap Risiko Strategi dan tindakan perbaikan yang diperlukan.
- c) Perusahaan melalui Direksi melakukan pemantauan terhadap Risiko Strategi secara internal dan eksternal, misalnya kelemahan dan kekuatan Perusahaan dan perkembangan faktor atau kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung.

4) Pengendalian Risiko Strategi

Perusahaan harus memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau pelaksanaan strategi, pengambilan keputusan bisnis, dan respon Perusahaan terhadap perubahan eksternal untuk memastikan bahwa Risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan deviasi atau penyimpangan yang signifikan kepada Direksi. Sistem pengendalian Risiko tersebut harus disetujui dan dilakukan *review* secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan. Perusahaan harus memiliki proses penyusunan dan penetapan strategi yang baik dan memiliki bagian pemantauan penerapan rencana strategi Perusahaan yang baik sehingga dapat memastikan kondisi setelah penerapan strategi tersebut terhadap bisnis Perusahaan.

d. Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategi

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi, selain melaksanakan sistem informasi manajemen sebagaimana dimaksud dalam butir I.D, Perusahaan juga perlu menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Perusahaan harus memastikan bahwa sistem informasi manajemen yang dimiliki telah memadai dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis dan dilakukan *review* secara berkala.
- 2) Satuan kerja/fungsi yang melaksanakan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh Risiko material yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis dan implementasi strategi dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu.

e. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Kecukupan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi mengacu pada cakupan penerapan secara umum dalam butir I.E.

B. Risiko Operasional

1. Definisi

- a. Risiko Operasional adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam merealisasikan kewajiban kepada tertanggung dan/atau pengguna jasa sebagai akibat ketidaklayakan atau kegagalan proses internal, manusia, sistem teknologi informasi, dan/atau adanya kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan.
- b. Sumber Risiko Operasional adalah struktur organisasi, SDM, volume, dan beban kerja yang dimiliki dengan tingkat kompleksitas Perusahaan yang tinggi, sistem dan teknologi informasi tidak memadai, Perusahaan memiliki kecurangan dan permasalahan hukum, adanya gangguan terhadap bisnis Perusahaan.
- c. Risiko Operasional dapat meningkat antara lain karena adanya serangan *hacker* terhadap sistem teknologi Perusahaan dan pengunduran diri pegawai kunci secara mendadak sehingga mengakibatkan tidak berjalannya organisasi.

2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional adalah untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif akibat ketidaklayakan atau kegagalan proses internal, manusia, sistem teknologi informasi, dan/atau adanya kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan sehingga menimbulkan kegagalan perusahaan dalam merealisasikan kewajiban kepada tertanggung dan/atau pengguna jasa.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional bagi Perusahaan paling sedikit mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a) Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap Risiko Operasional dan menumbuhkan komitmen dalam mengelola Risiko Operasional sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan.
- b) Direksi Perusahaan menciptakan kultur pengungkapan secara objektif atas Risiko Operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga Risiko Operasional dapat diidentifikasi dengan cepat dan dimitigasi dengan tepat.
- c) Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab atas penerapan Manajemen Risiko terhadap kecurangan yang mungkin terjadi dalam Perusahaan termasuk langkah-langkah yang akan diambil untuk meminimalisir terjadinya kecurangan di Perusahaan.
- d) Direksi menetapkan kebijakan *reward* termasuk remunerasi dan *punishment* yang efektif yang terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja dalam rangka mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko yang optimal.
- e) Direksi harus memastikan bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab yang dialihkan kepada penyedia jasa telah dilakukan dengan baik dan bertanggung jawab.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

- a) Perusahaan harus memiliki kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi.
- b) Perusahaan harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran.

3) Organisasi Manajemen Risiko Operasional

- a) Manajemen satuan kerja bisnis Perusahaan atau satuan kerja pendukung merupakan *risk owner* yang bertanggung jawab terhadap proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sehari-hari serta melaporkan permasalahan dan Risiko Operasional secara spesifik dalam satuan kerjanya sesuai jenjang pelaporan yang berlaku.
- b) Untuk memfasilitasi proses Manajemen Risiko untuk Risiko

Operasional dalam satuan kerja bisnis Perusahaan atau satuan kerja pendukung dan memastikan konsistensi penerapan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, dapat ditunjuk *dedicated operational risk officer* yang memiliki jalur pelaporan ganda, yaitu secara langsung kepada pimpinan satuan kerja bisnis Perusahaan atau satuan kerja pendukung. Tanggung jawab *dedicated operational risk officer* meliputi pengembangan indikator Risiko spesifik satuan kerja bisnis Perusahaan atau satuan kerja pendukung, menentukan batasan eskalasi serta menyusun laporan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional.

b. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Dalam melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit sebagaimana dimaksud dalam butir I.B, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.1. Selain itu, dalam penyusunan strategi Perusahaan juga perlu menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- a) membentuk suatu sistem dan informasi untuk mencegah terjadinya Risiko kecurangan;
- b) memiliki perangkat komputer, sistem teknologi informasi, ruangan kerja, peralatan kantor, sistem administrasi yang menunjang kegiatan Perusahaan;
- c) memiliki struktur organisasi yang mendukung pola kerja Perusahaan;
- d) menerapkan prinsip pengamanan aset dan data serta *business continuity management* yang memadai; dan
- e) memperhatikan kantor Perusahaan, misalnya berada di tempat yang strategis (dekat dengan konsumen) dan tidak berada di wilayah rawan bencana alam.

2) Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum dalam butir I.B.2.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan memiliki sistem operasional yang memadai.
- b) Perusahaan harus menetapkan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam aktivitas pendukung Perusahaan, termasuk kebijakan Risiko Operasional yang bersifat unik sesuai dengan kebutuhan aktivitas pendukung.
- c) Perusahaan harus memiliki prosedur yang merupakan turunan dari Kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional. Prosedur tersebut dapat berupa :
 - (1) pengendalian umum, yaitu pengendalian operasional yang bersifat umum pada seluruh aktivitas pendukung Perusahaan, misalnya pemisahan fungsi atau keharusan mengambil cuti; dan
 - (2) pengendalian spesifik, yaitu pengendalian operasional yang bersifat spesifik pada masing-masing aktivitas pendukung Perusahaan, misalnya penatausahaan dokumen bertanggung dan/atau pengguna jasa.
- d) Perusahaan memiliki prosedur peringatan dini untuk menangani perubahan tiba-tiba dalam sistem teknologi informasi yang berdampak meningkatkan kemungkinan terjadinya Risiko Operasional.
- e) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari SDM, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan paling sedikit memuat kebijakan tentang rekrutmen dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, remunerasi dan struktur insentif yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, rotasi berkala, kebijakan perencanaan karir dan suksesi, serta penanganan isu pemutusan hubungan kerja dan serikat pekerja.

- f) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan harus didukung oleh prosedur akses terhadap sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi, sistem pengelolaan Risiko, pengamanan di ruang dokumen, dan ruang pemrosesan data.
- g) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari kejadian eksternal, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan harus didukung antara lain dengan perlindungan asuransi terhadap aset fisik Perusahaan, *back up system*, dan jaminan keselamatan kerja untuk bidang pekerjaan tertentu yang berisiko tinggi.
- h) Bagi perusahaan pialang asuransi, untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari profil tertanggung/pemegang polis/nasabah dan calon tertanggung/pemegang polis/nasabah, dalam kebijakan Manajemen Risiko harus dimuat kewajiban perusahaan pialang asuransi melakukan *Customer Due Dilligence* (CDD) atau *Enhanced Due Dilligence* (EDD) secara berkala dan konsisten sesuai dengan eksposur Risiko Operasional. Penerapan CDD/EDD mengacu pada seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana yang diatur dalam ketentuan yang berlaku mengenai anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme. CDD/EDD harus didukung oleh sistem pengendalian intern yang efektif, khususnya upaya pencegahan perusahaan pialang asuransi terhadap kejahatan internal (*internal fraud*).

4) Limit

Penetapan limit untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.4.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam butir I.C, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap proses dimaksud, sebagai berikut:

1) Identifikasi Risiko Operasional

- a) Perusahaan harus melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur Risiko Operasional, antara lain frekuensi dan dampak dari:
 - (1) kegagalan dan kesalahan sistem;
 - (2) kelemahan sistem teknologi informasi;
 - (3) kegagalan hubungan dengan nasabah;
 - (4) kesalahan akunting;
 - (5) kesalahan perhitungan aset;
 - (6) *fraud*; dan
 - (7) rekayasa akunting.
- b) Perusahaan mengembangkan suatu basis data mengenai:
 - (1) jenis dan dampak kerugian, yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional berdasarkan hasil identifikasi Risiko, berupa data kerugian yang kemungkinan terjadinya dapat diprediksi maupun yang sulit diprediksi;
 - (2) pelanggaran sistem pengendalian; dan
 - (3) isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian di masa yang akan datang.
- c) Perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional yaitu antara lain:
 - (1) struktur organisasi Perusahaan, budaya Risiko, manajemen SDM, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai;
 - (2) karakteristik pemegang polis Perusahaan, produk dan aktivitas, serta kompleksitas kegiatan usaha dan volume transaksi;
 - (3) desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan; dan
 - (4) lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk kondisi sosial dan politik.
- d) Bagi Perusahaan yang belum mengembangkan metode khusus untuk melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional, sumber informasi Risiko Operasional yang utama adalah temuan audit (internal atau eksternal) yang terkait dengan Risiko Operasional.

2) Pengukuran Risiko Operasional

Dalam mengukur Risiko Operasional, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa ukuran dan struktur organisasi, SDM, pengembangan bisnis baru, dan penggunaan jasa pihak ketiga.

3) Pemantauan Risiko Operasional

- a) Perusahaan harus melakukan pemantauan Risiko Operasional secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur Risiko Operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas utama Perusahaan, antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian intern dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional.
- b) Perusahaan harus melakukan *review* secara berkala terhadap faktor penyebab timbulnya Risiko Operasional serta dampak kerugiannya.

4) Pengendalian Risiko Operasional

- a) Pengendalian Risiko dilakukan secara konsisten sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil, hasil identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional.
- b) Dalam penerapan pengendalian Risiko Operasional, Perusahaan dapat mengembangkan program untuk memitigasi Risiko Operasional antara lain pengamanan proses teknologi informasi, dan alih daya pada sebagian kegiatan operasional Perusahaan.
- c) Dalam hal Perusahaan mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, Perusahaan harus memastikan tingkat keamanan dari pemrosesan data elektronik.
- d) Pengendalian terhadap sistem informasi harus memastikan:
 - (1) adanya penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi, yang disertai dengan tindakan korektif apabila diperlukan;
 - (2) tersedianya prosedur *back-up* dan rencana darurat untuk menjamin berjalannya kegiatan operasional Perusahaan dan mencegah terjadinya gangguan yang signifikan, yang diuji secara berkala;

- (3) adanya penyampaian informasi kepada Direksi mengenai permasalahan pada angka (1) dan (2); dan
- (4) tersedianya penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisa, pemrograman, dan pelaksanaan pemrosesan data.
- e) Perusahaan harus memiliki sistem pendukung, yang paling sedikit mencakup:
 - (1) identifikasi kesalahan secara dini;
 - (2) pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu; dan
 - (3) kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan transaksi.
- f) Perusahaan harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana kontijensi, dan praktek operasional lainnya guna mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia.
- g) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang memadai, kegiatan administrasi Perusahaan yang baik, pengelolaan sistem dan teknologi informasi yang baik, pencegahan kecurangan dan permasalahan hukum yang baik, manajemen SDM yang baik, dan pengelolaan manajemen penggunaan jasa pihak ketiga yang baik.
- h) Perekrutan pegawai dapat dilakukan oleh pihak luar seperti konsultan SDM yang independen dan dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai.
- i) Perusahaan memberikan pelatihan dan pendampingan kepada seluruh pegawai Perusahaan.

d. Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasional

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan sistem informasi manajemen sebagaimana dimaksud dalam butir I.D, Perusahaan juga perlu menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu.
- 2) Perusahaan harus memiliki mekanisme pelaporan terhadap Risiko Operasional yang antara lain harus dapat memberikan informasi

sesuai kebutuhan pengguna, antara lain sebagai berikut:

- a) profil Risiko Operasional dan kerugian yang disebabkan oleh Risiko Operasional;
- b) hasil dari berbagai metode pengukuran Risiko Operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal;
- c) laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari *operational risk issues*;
- d) laporan penyimpangan prosedur;
- e) laporan kejadian *fraud*; dan
- f) rekomendasi satuan kerja yang melakukan fungsi Manajemen Risiko atas *review* yang dilakukan terhadap penilaian Risiko Operasional Perusahaan.

e. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam butir I.E Perusahaan perlu memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau menyembunyikan suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.

C. Risiko Kepengurusan

1. Definisi

- a. Risiko Kepengurusan adalah risiko kegagalan Perusahaan dalam mencapai tujuan Perusahaan akibat kegagalan Perusahaan dalam memelihara komposisi terbaik pengurus yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi. Yang dimaksud dengan pengurus dalam Risiko Kepengurusan adalah meliputi Direksi dan Dewan Komisaris.
- b. Sumber Risiko Kepengurusan antara lain adalah penunjukan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris yang tidak memadai, komposisi dan proporsi Direksi dan Dewan Komisaris yang tidak mencukupi dan tidak sesuai dengan kebutuhan Perusahaan, kompetensi dan integritas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai dan tidak menunjang tugas dan wewenang Direksi dan Dewan Komisaris, serta kepemimpinan Direksi dan Dewan Komisaris tidak baik.

- c. Risiko Kepengurusan dapat meningkat antara lain karena tidak tersedianya sistem remunerasi yang memadai bagi Direksi dan Dewan Komisaris.

2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan adalah untuk memastikan bahwa Perusahaan memelihara komposisi Direksi dan Dewan Komisaris terbaik yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi sehingga Perusahaan dapat mencapai tujuannya.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan bagi Perusahaan paling sedikit mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Kepengurusan, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Kepengurusan Perusahaan.
- b) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki sistem seleksi internal yang telah memadai dan diterapkan secara terus-menerus/konsisten.
- c) Direksi dan Dewan Komisaris harus menginformasikan dan mengingatkan pemegang saham ketika dilaksanakannya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) mengenai ketentuan terkait penunjukan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris.
- d) Direksi harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko dilakukan secara efektif pada penerapan aspek terkait Risiko Kepengurusan seperti seleksi, penunjukan Direksi dan Dewan Komisaris, dan lain-lain.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kecukupan SDM untuk Risiko Kepengurusan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I. A. 2.

3) Organisasi Manajemen Risiko Kepengurusan

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan, Perusahaan memiliki organ yang mendukung aktivitas bisnis Perusahaan dengan memperhatikan antara lain:

- a) kejelasan tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris berdasarkan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, sehingga Direksi dan Dewan Komisaris adaptif terhadap kebutuhan pasar yang selalu berubah; dan
- b) metode untuk memastikan bahwa Direksi dan Dewan Komisaris yang ditetapkan oleh pengendali tidak memiliki benturan kepentingan terhadap aktivitas bisnis Perusahaan.

Selain itu, Perusahaan juga dapat membentuk satuan kerja khusus yang bertanggung jawab untuk menilai kepemimpinan, kompetensi, dan integritas Direksi dan Dewan Komisaris.

b. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Dalam melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepengurusan, selain melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit sebagaimana dimaksud dalam butir I.B, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen Risiko

- a) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan meliputi seluruh penyebab risiko, antara lain penunjukan dan pemberhentian, dan kepemimpinan Direksi dan Dewan Komisaris.
- b) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan memiliki kemampuan untuk meminimalkan kemungkinan munculnya Risiko Kepengurusan, misalnya, dilakukannya penelusuran rekam jejak calon Direksi/Dewan Komisaris.

2) Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Kepengurusan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.2.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang berisi ketentuan mengenai kompetensi dan kapabilitas sebagai Direksi dalam rangka mencapai tujuan Perusahaan.
- b) Perusahaan dapat membentuk satuan kerja khusus dalam mengatasi kejadian tidak terduga akibat perubahan mendadak dalam jumlah dan komposisi Direksi dan Dewan Komisaris.
- c) Perusahaan harus memiliki standar dan kriteria tertentu dalam mengajukan nama calon Direksi/Dewan Komisaris kepada pemegang saham.
- d) Perusahaan harus memiliki standar dan kriteria tertentu dalam seleksi calon Direksi/Dewan Komisaris yang dilakukan oleh pemegang saham.
- e) Perusahaan harus memiliki prosedur mengenai dokumen penunjukan Direksi/Dewan Komisaris yang sesuai dengan ketentuan/perundangan yang berlaku.

4) Limit

- a) Limit Risiko Kepengurusan secara umum bukan merupakan limit yang dapat dikuantifikasi secara finansial.
- b) Perusahaan perlu menerapkan toleransi Risiko untuk Risiko Kepengurusan.
- c) Limit untuk Risiko Kepengurusan digunakan untuk mengurangi Risiko yang ditimbulkan, termasuk karena adanya jumlah minimal dari Direksi/Dewan Komisaris Perusahaan.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam butir I.C, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa

hal dalam tiap proses dimaksud, sebagai berikut:

1) Identifikasi Risiko Kepengurusan

- a) Perusahaan harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian yang terkait dengan Risiko Kepengurusan, contohnya, jumlah dari komposisi Direksi, rapat yang dihadiri oleh Direksi/Dewan Komisaris, dan risalah rapat yang melibatkan Direksi/Dewan Komisaris..
- b) Perusahaan menilai prosedur dan legalitas dokumen terkait dengan penunjukan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya Risiko Kepengurusan.
- c) Perusahaan menggunakan hasil uji kemampuan dan kepatutan, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, serta perilaku Direksi dan Dewan Komisaris untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya Risiko Kepengurusan.
- d) Perusahaan dapat menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi Risiko Kepengurusan antara lain pemberitaan media massa dan informasi yang diperoleh dari otoritas mengenai rekam jejak/karakteristik dari calon Direksi/Dewan Komisaris.

2) Pengukuran Risiko Kepengurusan

Dalam mengukur Risiko Kepengurusan, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa penetapan prosedur dan legalitas dokumen terkait dengan penunjukan dan pemberhentian Direksi/Dewan Komisaris, kepemilikan komposisi dan proporsi Direksi/Dewan Komisaris yang sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku, dan adanya penetapan kriteria atas kompetensi dan integritas yang baik bagi Direksi/Dewan Komisaris.

3) Pemantauan Risiko Kepengurusan

- a) Perusahaan melakukan pemantauan terhadap legalitas dokumentasi penunjukan dan pemberhentian Direksi/Dewan Komisaris melalui satuan kerja tertentu, misalnya satuan kerja Manajemen Risiko.
- b) Dalam memantau data, jumlah dan komposisi Direksi dan Dewan Komisaris, Perusahaan mengembangkan sistem

elektronik untuk melakukan *monitoring* keseluruhan data Direksi dan Dewan Komisaris.

- c) Perusahaan dapat melakukan kerja sama dengan pihak ketiga untuk memantau kepemimpinan, kompetensi, dan integritas dari Direksi/Dewan Komisaris.

4) Pengendalian Risiko Kepengurusan

- a) Perusahaan harus segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya laporan bahwa Direksi/Dewan Komisaris Perusahaan melakukan tindakan yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Perusahaan mengembangkan pedoman mengenai kriteria calon Direksi/Dewan Komisaris, pedoman mengenai proses penunjukan, pergantian, dan pemberhentian Direksi/Dewan Komisaris.
- c) Mitigasi Risiko Kepengurusan maupun kejadian yang menimbulkan Risiko Kepengurusan dilakukan dengan mempertimbangkan materialitas permasalahan dan biaya.
- d) Dalam rangka pengendalian Risiko Kepengurusan yang lebih besar di masa depan, tindakan pencegahan dan pemulihan Risiko Kepengurusan yang telah dilakukan perlu diikuti dengan perbaikan pada kelemahan pengendalian dan prosedur yang memicu terjadinya Risiko Kepengurusan.
- e) Direksi/Dewan Komisaris mendapatkan pendidikan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas dari Direksi/Dewan Komisaris.

d. Sistem Informasi Manajemen Risiko Kepengurusan

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan, selain melaksanakan sistem informasi manajemen sebagaimana dimaksud dalam butir I.D Perusahaan juga perlu menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Perusahaan memiliki sebuah sistem yang menunjukkan profil Direksi/Dewan Komisaris secara lengkap.
- 2) Perusahaan memiliki prosedur reguler dan mekanisme pelaporan Risiko Kepengurusan/kejadian yang menimbulkan Risiko Kepengurusan, baik secara tertulis maupun melalui sistem elektronik.

- 3) Perusahaan memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada manajemen sehingga dapat melakukan respon dan mitigasi yang dibutuhkan.
- 4) Perusahaan memiliki sistem informasi manajemen yang merekam langkah-langkah mitigasi Risiko Kepengurusan.

e. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan, selain melaksanakan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam butir I.E, Perusahaan juga perlu menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Sistem kaji ulang yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepengurusan yang paling sedikit memuat evaluasi proses administrasi pencalonan Direksi/Dewan Komisaris dan efektivitas pelaksanaan satuan kerja atau petugas yang melakukan pemantauan seleksi Direksi/Dewan Komisaris.
- 2) Sistem *review* internal oleh satuan kerja tertentu yang independen untuk membantu evaluasi proses seleksi secara keseluruhan dan menilai apakah Perusahaan telah melakukan standar dan kriteria seleksi dengan tepat.
- 3) Sistem pelaporan yang efisien dan efektif untuk menyediakan informasi yang memadai kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

D. Risiko Tata Kelola

1. Definisi

- a. Risiko Tata Kelola adalah potensi kegagalan dalam pelaksanaan tata kelola yang baik (*good governance*), ketidaktepatan gaya manajemen, lingkungan pengendalian, dan perilaku dari setiap pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dengan Perusahaan.
- b. Sumber pada Risiko Tata Kelola meliputi pedoman tata kelola yang dimiliki Perusahaan tidak memadai, Perusahaan tidak menerapkan prinsip tata kelola yang baik, dan Perusahaan tidak menerapkan Manajemen Risiko secara memadai.
- c. Risiko Tata Kelola dapat meningkat antara lain, karena adanya intervensi dari pihak lain yang mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaan tata kelola yang baik.

2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola adalah untuk meminimalkan risiko tidak terlaksananya tata kelola yang baik di Perusahaan.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola bagi Perusahaan paling sedikit mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Tata Kelola, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, sebagai berikut:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Tata Kelola Perusahaan.
- b) Dewan Komisaris harus memantau efektivitas pelaksanaan fungsi tata kelola pada Perusahaan, dan diikuti oleh semua pihak di dalam Perusahaan.
- c) Dewan Komisaris menyusun laporan kegiatan Dewan Komisaris yang merupakan bagian dari laporan penerapan tata kelola Perusahaan yang baik.
- d) Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki kode etik sebagai pedoman perilaku etis bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan seluruh karyawan.
- e) Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan risiko dalam menjalankan kegiatan usahanya melalui pengembangan dan penerapan kerangka Manajemen Risiko di internal Perusahaan.
- f) Direksi harus melaporkan perkembangan kegiatan usahanya secara berkala sebagai bukti pertanggungjawaban kepada pemegang saham.

- g) Direksi dan Dewan Komisaris harus menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku sesuai dengan kewajiban masing-masing yang dimiliki.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Direksi harus memastikan bahwa setiap fungsi dan satuan kerja yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Risiko Tata Kelola memiliki SDM dengan kompetensi yang memadai. Adapun kecukupan SDM untuk Risiko Tata Kelola mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.A.2. Selain itu, dalam mendukung tata kelola Perusahaan yang baik, Perusahaan sebaiknya memiliki satuan kerja atau pegawai yang melaksanakan fungsi kepatuhan.

3) Organisasi Manajemen Risiko Tata Kelola

- a) Seluruh pegawai termasuk manajemen satuan kerja Perusahaan dan aktivitas pendukung Perusahaan harus menjadi bagian dari struktur pelaksana Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola, mengingat tata kelola merupakan keseluruhan aktivitas Perusahaan.
- b) Penetapan struktur organisasi, perangkat, dan kelengkapan satuan kerja/fungsi yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.

b. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Dalam melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Tata Kelola, selain melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit sebagaimana dimaksud dalam butir I.B, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen Risiko

- a) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola harus mencakup strategi untuk seluruh aktivitas yang memiliki eksposur Risiko Tata Kelola yang signifikan. Strategi tersebut harus memuat secara jelas arah tata kelola Perusahaan.
- b) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola harus

sejalan dengan tujuan Perusahaan untuk melaksanakan tata kelola Perusahaan yang baik.

- c) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola mencakup nilai strategis dari Perusahaan, antara lain keterbukaan, akuntabilitas, dan responsibilitas.
- d) Perusahaan memiliki strategi pengelolaan Risiko sehingga dapat meningkatkan nilai tata kelola Perusahaan.

2) Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Kepengurusan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.2.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan memiliki sistem yang dapat mengidentifikasi, menilai, serta mengukur kecukupan dan efektivitas penerapan tata kelola di Perusahaan.
- b) Perusahaan memiliki satuan kerja yang memantau penerapan nilai Perusahaan pada seluruh elemen Perusahaan.
- c) Perusahaan memiliki rencana kerja untuk melaksanakan tata kelola Perusahaan yang baik, yang meliputi pedoman tata kelola, keterbukaan, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan, dan Manajemen Risiko.
- d) Dewan Komisaris menerima laporan mengenai penerapan tata kelola yang baik di Perusahaan minimal 1 (satu) kali dalam satu tahun.
- e) Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur yang tepat untuk memastikan dipenuhinya kebijakan internal dan peraturan perundang-undangan.

4) Limit

Limit yang diterapkan di Perusahaan merupakan limit yang ditentukan berdasarkan *self assessment* yang dilakukan oleh Perusahaan. Sebagai contoh, limit mengenai transparansi penerapan tata kelola Perusahaan yang baik, Perusahaan dapat menentukan batasan mengenai sejauh mana Perusahaan

transparan dalam menerapkan tata kelola Perusahaan, limit penilaian sendiri (*self assessment*), dan limit mengenai rencana tindak (*action plan*).

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko untuk Risiko Tata Kelola, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam butir I.C, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap proses dimaksud, sebagai berikut:

1) Identifikasi Risiko Tata Kelola

Perusahaan harus melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Tata Kelola, seperti:

- a) ketersediaan dan kelengkapan pedoman tata kelola;
- b) keterbukaan dalam pengungkapan dan penyediaan informasi yang relevan mengenai Perusahaan;
- c) perubahan gaya manajemen, pengaruh lingkungan pengendalian, dan perilaku pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dengan Perusahaan; dan
- d) adanya intervensi dari pemegang saham, dewan komisaris, dan pihak lain.

2) Pengukuran Risiko Tata Kelola

Dalam mengukur Risiko Tata Kelola, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa kelengkapan pedoman tata kelola yang memadai, prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran dan kesetaraan, serta Manajemen Risiko yang dilaksanakan dengan baik.

3) Pemantauan Risiko Tata Kelola

Satuan kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola memantau dan melaporkan Risiko Tata Kelola yang terjadi kepada Direksi Perusahaan baik sewaktu-waktu maupun secara berkala.

4) Pengendalian Risiko Tata Kelola

- a) Dalam rangka pengendalian Risiko Tata Kelola, Perusahaan harus memastikan bahwa Perusahaan telah memiliki pedoman tata kelola yang ditetapkan oleh Direksi secara formal.
- b) Pengendalian Risiko Tata Kelola dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain memitigasi Risiko, kelengkapan pedoman tata kelola, dan transparansi Direksi/Dewan Komisaris dalam mengambil keputusan.
- c) Perusahaan memiliki sistem pendeteksian dini untuk mencegah terjadinya potensi kerugian Perusahaan.
- d) Perusahaan melakukan pengkajian dan pengelolaan Risiko dalam rangka pengendalian Risiko Tata Kelola.
- e) Direksi dan Dewan Komisaris menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran dan kesetaraan, dan Manajemen Risiko dalam menjalankan Perusahaan.
- f) Dalam rangka pengendalian Risiko Tata Kelola, Perusahaan telah menetapkan fungsi dan tugas masing-masing satuan kerja secara jelas sehingga masing-masing pihak dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik.
- g) Perusahaan memiliki pedoman dan menerapkan dengan baik ukuran kinerja dan sistem *reward and punishment* kepada seluruh jajaran di Perusahaan.
- h) Perusahaan tidak berada dalam dominasi dari pihak ketiga dan tidak terpengaruh oleh kepentingan pihak ketiga serta bebas dari benturan kepentingan dengan pihak ketiga tersebut.
- i) Perusahaan melakukan evaluasi secara berkala mengenai penerapan Manajemen Risiko sekurang-kurangnya sekali dalam satu tahun.
- j) Perusahaan memiliki pedoman yang mengatur hubungan bisnis dengan mitra bisnis.

d. Sistem Informasi Manajemen Risiko Tata Kelola

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola, selain melaksanakan sistem informasi manajemen sebagaimana dimaksud dalam butir I.D Perusahaan juga perlu

menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Perusahaan memiliki prosedur reguler dan mekanisme pelaporan Risiko Tata Kelola/kejadian yang menimbulkan Risiko Tata Kelola, baik secara tertulis maupun melalui sistem elektronik termasuk pembahasan dalam *board/management meeting*.
- 2) Perusahaan memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada manajemen sehingga dapat melakukan respon dan mitigasi yang dibutuhkan.
- 3) Perusahaan memiliki sistem elektronik yang berisi penilaian sendiri (*self assessment*) atas Risiko Tata Kelola.

e. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Tata Kelola, selain melaksanakan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam butir I.E, Perusahaan perlu memiliki sistem pengendalian intern untuk Risiko Tata Kelola antara lain untuk memastikan tingkat responsif Perusahaan terhadap penyimpangan standar yang berlaku secara umum, ketentuan, dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem pengendalian intern pada Perusahaan dapat berpedoman pada 5 (lima) komponen yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organization of the Treatway Commission (COSO)*, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian Risiko, prosedur pengendalian, pemantauan, dan informasi dan komunikasi.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 14 April 2016

KEPALA EKSEKUTIF PENGAWAS
PERASURANSIAN, DANA PENSIUN,
LEMBAGA PEMBIAYAAN, DAN
LEMBAGA JASA KEUANGAN LAINNYA
OTORITAS JASA KEUANGAN,

ttd

FIRDAUS DJAELANI

Salinan sesuai dengan aslinya
Direktur Hukum 1
Departemen Hukum

ttd

Yuliana