PERATURAN DIREKSI
PT PERIKANAN INDONESIA
NOMOR : PER- 0005 /Dir.A/XII/2024

TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN STRATEGI MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PT PERIKANAN INDONESIA

DIREKSI PT PERIKANAN INDONESIA

Menimbang :

a. bahwa dalam rangka memperkuat Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) terkait Penerapan Manajemen Risiko, dipandang perlu untuk melakukan penyusunan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko dengan mengacu kepada peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Siginifikan Badan Usaha Milik Negara
b. bahwa dalam rangka menerapkan budaya risiko dan meningkatkan pemahaman serta meminimalisir dampak dari risiko bisnis perusahaan sesuai ketentuan yang berlaku dan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik *(Good Corporate Governance)* diperlukan suatu pedoman sebagai dasar Penerapan Manajemen Strategis Manajemen Risiko.
c. bahwa Penerapan Manajemen Strategis Manajemen Risiko PT Perikanan Indonesia sebagaimana dimaksud pada butir "b", ditetapkan dengan Peraturan Direksi PT Perikanan Indonesia.

Mengingat :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2021 Tentang Hak Pengelolaan, hak Atas Tanah, Satuan Rumah Susun, dan Pendaftaran Tanah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 28);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 118 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Rajawali Nusantara Indonesia (Lembaran Negara Indonesia Tahun 2021 Nomor 280);
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
6. Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia tanggal 05 Agustus 2021 Nomor 6 yang dibuat di hadapan Dr. Isyana Wisnuwardana Sadjawo, SH.H, M.H Notaris di Jakarta, Akta

tersebut telah disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU-0048836.AH.01.01.Tahun 2021 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Nomor 068 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia 026580 tanggal 24 Agustus 2021;

7. Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) tanggal 02 Desember 2021 Nomor 03 *juncto* Akta Penggabungan Tanggal 02 Desember 2021 Nomor 04, keduanya dibuat dihadapn Andalia Farida, SH, M.H Notaris di Jakarta, yang telah mendapat Persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Nomor AHU-0014970.AH.01.10. Tahun 2021 tanggal 02 Desember 2021 dan telah diterima dan dicatat dalam Sistem Adminitrasi Badan Hukum melalui Surat AHU-AH.01.03-0480571 tanggal 02 Desember 2021;
8. Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) tanggal 16 Desember 2021 Nomor 40 yang dibuat dihadapan Indah Khaerunnisa, SH, M.Kn Notaris di Jakarta, yang telah diterima dan diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui surat Nomor AHU-AH.01.03-0488690 tanggal 21 Desember 2021;
9. Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) Nomor 6 tanggal 7 Januari 2022 yang dibuat dihadapan Aulia Taufani, SH Notaris di Jakarta Selatan yang telah diterima dan dicatat di dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui surat Nomor AHU-AH.01.03-0015310 tanggal 08 Januari 2022 serta perubahan pengalihan Sahamnya telah diterima dan dicatat oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui surat Nomor AHU-AH.01.03-0015312 tanggal 08 Januari 2022;
10. Akta Pernyataan Keputusan Para Pemegang Saham PT Perikanan Indonesia tanggal 12 April 2022 Nomor 09, yang dibuat di hadapan Indah Khaerunnisa, SH, M.Kn Notaris di Jakarta, yang telah diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui surat Nomor AHU-AH.01.09-0006346 tanggal 19 April 2022;
11. Akta Berita Acara Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Perikanan Indonesia Tahun Buku 2022 tanggal 26 Juni 2023 Nomor 22 yang dibuat di hadapan Nurhasanah, SH. M.Kn Notaris di Jakarta.
12. Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) PT PT Perikanan Indonesia;

13. Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko PT RNI (Persero);
14. Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN DIREKSI PT PERIKANAN INDONESIA TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN STRATEGIS MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PT PERIKANAN INDONESIA**

KESATU : Menetapkan Peraturan Manajemen Strategis Manajemen Risiko di Lingkungan PT Perikanan Indonesia dengan ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak dapat dipisahkan dari Peraturan ini.

KEDUA : Dengan berlakunya Standar Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko di Lingkungan PT Perikanan Indonesia ini, maka Pedoman Manajemen Risiko Versi 2.0 Perum Perikanan Indonesia Nomor PER-015/PERINDO/Dir.A/VII/2021 dan segala hal-hal yang bertentangan dengan Peraturan ini dinyatakan dicabut dan tidak berlaku.

KETIGA : Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Peraturan ini, akan diadakan perubahan dan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan : di Jakarta
Pada tanggal : 4 Desember 2024

Direktur Utama,
PT Perikanan Indonesia

PT PERIKANAN INDONESIA PUSAT

Sigit Muhartono

Salinan Peraturan ini disampaikan kepada:
1. PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero);
2. Dewan Komisaris PT Perikanan Indonesia;
3. Direksi PT Perikanan Indonesia;
4. Para Pekerja PT Perikanan Indonesia.

Lampiran Peraturan Direksi PT Perikanan Indonesia
Nomor : PER- 0005 /Dir.A/XII/2024
Tanggal : 4 Desember 2024
Perihal : Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko di Lingkungan PT Perikanan Indonesia

PEDOMAN

MANAJEMEN STRATEGIS MANAJEMEN RISIKO

Versi 1.0

Pedoman Nomor:
PER - 0005/Dir.A/XII /2024

PT PERIKANAN INDONESIA
2024

LEMBAR PERSETUJUAN

PERATURAN DIREKSI PT PERIKANAN INDONESIA Nomor: PER- 0005 /Dir.A/XII/2024 TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN STRATEGIS MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PT PERIKANAN INDONESIA

Menyetujui,

Dewan Komisaris PT Perikanan Indonesia

Muhammad Yusuf
Komisaris Utama

Johnson Sihombing
Komisaris Independen

Nurikasari
Komisaris Independen

Cecep Sutiawan
Komisaris

Gellwynn Daniel Hamzah Jusuf
Komisaris

LEMBAR PENGESAHAN

PERATURAN DIREKSI PT PERIKANAN INDONESIA Nomor: PER- 0005 /Dir.A/XII/2024 TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN STRATEGIS MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PT PERIKANAN INDONESIA

Disiapkan oleh,

Aris Kusrini

Vice President

Manajemen Risiko & Aset

Disahkan oleh;

Sigit Muhartono

Direktur Utama

Manahan Hutapea

Direktur Keuangan

dan Dukungan Kerja

Fajar Widisasono

Direktur Operasional

INFORMASI DOKUMEN

Versi	Tahun Pengesahan	Informasi Perubahan	Jadwal Review	Keterangan
1.0	2024	Penyusunan Baru	-	Pedoman Baru

RIWAYAT PERUBAHAN PEDOMAN

No	Keterangan Perubahan	Dokumen Sebelumnya
1.	Perubahan judul Sebelum: Manual Manajemen Risiko Versi 2 Sesudah: Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko	Manual Manajemen Risiko Korporat PT Perikanan Indonesia Nomor: Per-015/PERINDO/DIR.A/VII/2021 yang disahkan pada tanggal 12 Juli 2021
2.	**BAB I : Pendahuluan** a. Menghilangkan sub bab terkait penjelasan profile Perusahaan b. Penyesuaian acuan pada latar belakang dari PER – 01/MBU/2011 tanggal 1 November 2011 menjadi PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, bahwa penerapan Manajemen risiko pada BUMN bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN c. Penambahan definisi PT Perikanan Indonesia yang termasuk kedalam kategori BUMN Individu dengan klasifikasi Signifikan. d. Penambahan tujuan penulisan serta acuan penerapan yaitu International Standard ISO 31000:2018 *Risk Management – Principles and Guidelines.* e. Penambahan sub bab terkait Dasar Hukum yang dijadikan acuan penyusunan PMS Manajemen Risiko f. Penambahan ruang lingkup penyusunan PMS Manajemen Risiko g. Penambahan Daftar Istilah yang digunakan dalam Pedoman h. Penambahan sub bab jangka waktu reviu berkala terhadap kebijakan	
3	**BAB II : Kebijakan Umum Manajemen Risiko** a. Penambahan sub bab terkait filosofi Manajemen Risiko	

No	Keterangan Perubahan	Dokumen Sebelumnya
	b. Penambahan sub bab terkait Prinsip Manajemen Risiko	
4	**BAB III: Pengelolaan Manajemen Risiko** a. Penambahan terkait pengelompokan BUMN (PT Perikanan Indonesia termasuk Signifikan) b. Penambahan terkait dimensi ukuran PT Perikanan Indonesia c. Penambahan terkait pengkategorian BUMN sesuai dengan PERMENBUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 Pasal 50 d. Penambahan terkait sub bab kompleksitas BUMN.	
5	**BAB IV : Organ Pengelola Risiko** a. Penyesuaian kelengkapan dan fungsi (wewenang, tugas dan tanggung jawab) organ pengelola risiko yang wajib dimiliki sebagaimana dimuat pada PER-2/MBU/03/2023 Penambahan sub-bab terkait penetapan strategi Risiko b. Ditambahkan syarat organ yang wajib dimiliki oleh PT Perikanan Indonesia c. Ditambah Unit manajemen Risiko serta RACI Matriksnya	
6	**BAB V : Manajemen Risiko Terintegrasi** Menambahkan bab Manajemen Risiko Terintegrasi untuk menyelaraskan dengan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi	
7	**BAB VI: Mekanisme Pengelolaan Manajemen Risiko** a. Penambahan sub-bab terkait penetapan strategi Risiko b. Penambahan sub-bab terkait rencana sasaran c. Penyesuaian Mekanisme Penilaian Risiko dengan SK-6/DKU.MBU/10/2023 d. Penambahan Sub Bab kuantifikasi Risiko e. Pembagian kriteria dampak kualitatif dan kuantitatif	

No	Keterangan Perubahan	Dokumen Sebelumnya
	f. Penambahan kriteria opsi Perlakuan Risiko g. Penambahan *Risk Priority Treatment* terkait level risiko dengan fokus pembagian level BOD h. Penambahan matriks efektifitas pelaksanaan mitigasi risiko i. Integrasi pedoman teknis kedalam Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko j. Penyesuaian aspek Pelaporan Risiko dengan PER-2/MBU/03/2023	
8	**BAB VII : Manajemen Peluang** a. Penjelasan manajemen pengelolaan peluang b. Potensi peluang terhadap aksi korporasi c. Negasi positif atas risiko yang dijelaskan sebelumnya sebagai sebuah peluang yang dapat dimanfaatkan	
9	**BAB VIII : Penutup** Penambahan poin Pemberlakuan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko kepada Anak Perusahaan agar di sesuaikan dan disahkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	

Daftar Isiß

LEMBAR PERSETUJUAN i
LEMBAR PENGESAHAN ii
INFORMASI DOKUMEN iii
RIWAYAT PERUBAHAN PEDOMAN iv
BAB I 1
A. Latar Belakang 1
B. Dasar Hukum 1
C. Maksud dan Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko 2
D. Ruang Lingkup 3
E. Daftar Istilah 3
F. Reviu Berkala Terhadap Kebijakan 6
BAB II 7
A. Filosofi Manajemen Risiko 7
B. Prinsip Manajemen Risiko 7
BAB III 9
A. Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan 9
B. Pengelompokan Perusahaan 10
C. Kategori Perusahaan 10
D. Klasifikasi Risiko Perusahaan 10
E. Kuadran Klasifikasi Risiko Perusahaan 12
F. *Three Lines Model* 13
BAB IV 14
ORGAN PENGELOLA RISIKO 14
A. Dewan Komisaris 14
B. Direksi 14
C. Komite Audit (KA) 15
D. Komite Pemantau Risiko (KPR) 15
E. Direktur yang membidangi Pengelolaan Risiko 16
F. Direktur yang membidangi Pengelolaan Keuangan 16
G. Satuan Pengawas Internal (SPI) 17
H. Unit Kerja Manajemen Risiko 17
I. RACI Matriks Peran Organ Pengelola Risiko 17

BAB V 21
MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI 21
A. Fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi 21
B. Independensi 21
C. Kewenangan 21
D. Hubungan Bagian Manajemen Risiko dengan Unit Kerja Lain 21
E. Hubungan Bagian Manajemen Risiko pada Anak Perusahaan dengan Induk Perusahaan 22
BAB VI 23
MEKANISME MANAJEMEN RISIKO 23
A. Strategi Manajemen Risiko 23
B. Proses Manajemen Risiko 24
2. Penetapan Rencana Sasaran 25
3. Penilaian Risiko 26
C. Perhitungan Skala Risiko 29
D. Risk Map 30
E. Perlakuan Risiko 31
F. Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko 32
G. Perhitungan Keefektifan Mitigasi Risiko 33
H. Pelaksanaan Rencana Perlakuan Risiko 33
I. Proses Integrasi Risiko 34
J. Taksonomi Risiko 35
K. Pedoman Teknis Pembuatan Risk Profile Perusahaan 44
L. Pelaksanaan Monitoring Manajemen Risiko 44
M. Risk Maturity Index (RMI) 45
N. Pelaporan Risiko 46
BAB VII 47
A. Manajemen Pengelolaan Peluang 47
B. Potensi Peluang 47
BAB VIII 50
PENUTUP 50
A. Pemberlakuan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko 50
B. Sosialisasi Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko 50
C. Evaluasi Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko 50

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN RI Nomor Peraturan Menteri BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, bahwa penerapan Manajemen risiko pada BUMN bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan
2. PT Perikanan Indonesia yang disingkat PT Perindo termasuk kedalam kategori Perusahaan Individu dengan klasifikasi Signifikan sehingga penerapan Manajemen Risiko paling minimal memiliki Organ Pengelola Risiko dan menjalankan fungsinya sebagaimana yang diatur dalam PER-2/MBU/03/2023. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan keselarasan dalam pengelolaan manajemen risiko di lingkungan Perusahaan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga dapat berkembang menjadi budaya kerja yang diharapkan oleh Perusahaan.
3. Berdasarkan Ketetapan Bersama Antara Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional Rajawali Nusantara Indonesia Nomor; 2/KB/RNI.001/IX/2024 atau Nomor: 2/KB/RNI.01/IX/2024 tentang Pedoman Manajemen Strategi Manajemen Risiko PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) serta Surat Nomor: 2/SPMB/MR.06.01/RNI.04/17/IX/2024 tentang Penyampaian Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko sebagai arahan untuk ratifikasi Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko di Anak Perusahaan.
4. Atas ketiga poin diatas maka disusunlah Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko PT Perikanan Indonesia untuk standarisasi penerapan manajemen risiko yang berlaku di lingkungan PT Perikanan Indonesia secara terintegrasi. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan dengan mengadopsi PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara serta International Standard ISO 31000:2018 *Risk Management – Principles and Guidelines.*

B. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, TLN Nomor 4297).
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Tahun 2020 Nomor 245, TLN Nomor 6573).
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik

Negara jo. PP No. 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.

4. Peraturan Pemerintah Nomor 118 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Rajawali Nusantara Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 280).
5. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-0048836.AH.01.01.Tahun 2021 tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia (Persero) Atau Disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) Nomor 6 tanggal 5 Agustus 2021.
6. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.10-0014971 tentang Penerimaan Pemberitahuan Penggabungan Perseroan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) tanggal 02 Desember 2021.
7. Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham PT Perikanan Indonesia atau disingkat PT Perikanan Indonesia (Persero) tanggal 12 April 2022 Nomor 09 yang dibuat dihadapan Indah Khaerunnisa, SH, M.Kn Notaris di Jakarta, yang telah diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui surat Nomor AHU-AH.01.09-0006346 tanggal 19 April 2022.
8. Peraturan Menteri BUMN RI No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
9. Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) PT PT Perikanan Indonesia.
10. Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko PT RNI (Persero).
11. Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero).

Referensi Lainnya:

ISO 31000:2018 mengenai Panduan Manajemen Risiko.

C. Maksud dan Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko

1. Maksud penyusunan Pedoman ini adalah sebagai acuan implementasi Manajemen Risiko di lingkungan PT Perikanan Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
2. Tujuan dari penyusunan Pedoman ini adalah:
   a) Melindungi dan menciptakan nilai bagi PT Perikanan Indonesia.

b) Mendorong Pengelolaan risiko yang terstruktur dan sistematis sehingga Perusahaan dapat terhindar dari kerugian yang secara signifikan dapat mempengaruhi nilai dan kekayaan Perusahaan.
c) Seluruh *stakeholders* memiliki rujukan yang sama dan dapat dipertanggungjawabkan dalam pengimplementasian manajemen risiko Perusahaan sehingga dapat dicapai proses yang akuntabel dan *responsible*.
d) Seluruh *stakeholders* memiliki persepsi dan pemahaman yang sama sehingga diharapkan dapat mendorong peran aktif dalam implementasi manajemen risiko Perusahaan.
e) Menjadi landasan pelaksanaan Manajemen Risiko terintegrasi di lingkungan PT Perikanan Indonesia sehingga proses Manajemen Risiko dapat berjalan secara efektif dan efisien.

D. Ruang Lingkup

Ruang Lingkup Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko meliputi:

1. Kebijakan Manajemen Risiko;
2. Perencanaan, Penerapan, Monitoring, dan Evaluasi Manajemen Risiko; dan
3. Pelaporan Manajemen Risiko.

E. Daftar Istilah

Dalam pedoman ini, yang dimaksud dengan:

1. **Dewan Komisaris** yang selanjutnya disebut Dekom adalah organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perseroan.
2. **Direksi** adalah organ Perseroan yang bertanggung jawab atas kepengurusan untuk kepentingan dan tujuan serta mewakili Perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan.
3. ***Emerging Risk*** adalah risiko yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
4. ***Event*** **(Kejadian)** adalah suatu peristiwa yang mungkin dapat terjadi sebagai akibat dari ketidakpastian, baik dari faktor internal maupun eksternal Perusahaan yang dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan Perusahaan.
5. ***Impact*** **(Dampak)** adalah bentuk konsekuensi, akibat atau pengaruh negatif yang dapat ditimbulkan oleh suatu risiko.
6. ***Incident*** **(Insiden)** adalah suatu kejadian/peristiwa yang terjadi secara tidak sengaja atau terjadi akibat keadaan yang tidak terduga, yang jika tidak ditangani dengan tepat dapat meningkat menjadi krisis dan bencana.

7. ***Inheren Risk*** **(Risiko Bawaan)** adalah risiko yang belum memperhitungkan kontrol atau tindakan yang dijalankan untuk merespon atau memitigasi risiko tersebut.
8. ***Key Risk Indicator*** **(Indikator Risiko Utama)** adalah ukuran yang digunakan dalam manajemen risiko untuk menunjukkan seberapa berisiko suatu kegiatan dengan menggunakan indikator-indikator yang telah ditetapkan ambang batasnya. Pemantauan tersebut ditujukan sebagai *early warning* untuk mengetahui *trend* peningkatan atau penurunan potensi risiko.
9. ***Likelihood*** **(Kemungkinan Terjadinya)** adalah kemungkinan timbulnya suatu risiko dalam selang waktu tertentu.
10. **Limit Risiko** merupakan batas maksimal dari seberapa besar Perusahaan mampu menerima sebuah risiko.
11. **Manajemen Risiko** adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan, dan mencakup Sistem Pengendalian Intern, dan Tata Kelola Terintegrasi.
12. **Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko** adalah ketentuan yang memuat Pedoman Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan yang Berkesinambungan.
13. **Peluang** adalah bentuk konsekuensi, akibat atau pengaruh positif yang dapat ditimbulkan oleh suatu risiko **(lawan dari *impact*/dampak)**
14. **Perusahaan** adalah PT Perikanan Indonesia kecuali pada konteks kalimat tertentu mempunyai arti sebagai Perusahaan secara umum.
15. ***Residual Risk*** **(Risiko Sisa)** adalah risiko yang tersisa setelah manajemen mengambil tindakan untuk mengubah tingkat risikonya.
16. **Risiko Agregasi** adalah risiko PT Perikanan Indonesia yang terkonversi dalam taksonomi Risiko PT RNI (Persero) yang merupakan cerminan Risiko Portofolio Perusahaan.
17. **Risiko Terintegrasi** adalah risiko pada Unit Kerja yang terkonversi dalam taksonomi dan peristiwa Perusahaan dalam hal ini PT Perikanan Indonesia
18. ***Risk*** **(Risiko)** adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan.
19. ***Risk Appetite*** **(Selera Risiko)** adalah keputusan penerimaan/penolakan terhadap risiko yang masih ada setelah dilakukannya suatu penanganan risiko tertentu (*residual risk*) yang dapat diterima oleh Perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya.
20. ***Risk Assessment*** **(Penilaian Risiko)** adalah suatu proses yang dirancang dan dijalankan manajemen Perusahaan untuk menilai dan menganalisis seberapa besar dampak yang ditimbulkan oleh risiko (*impact*) dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut (*likelihood*), sehingga diperoleh hasil

penilaian keseluruhan tingkat risiko berdasarkan dampak dan kemungkinan terjadinya.

21. ***Risk Fraud*** adalah risiko yang muncul akibat adanya tindak kecurangan yang dapat merugikan Perusahaan, yang dilakukan baik oleh pihak eksternal atau internal Perusahaan, perseorangan atau kelompok.
22. ***Risk Management Unit*** **(Unit Manajemen Risiko)** adalah suatu unit yang bertanggung jawab untuk mengelola manajemen risiko Perusahaan.
23. ***Risk Map*** **(Peta Risiko)** adalah matriks kombinasi antara *impact* dan *likelihood* suatu risiko yang menunjukkan posisi secara keseluruhan risiko tersebut berdasarkan tingkat dampak dan kemungkinan terjadinya risiko.
24. ***Risk Owner*** **(Unit Pemilik Risiko)** adalah suatu unit atau individual, baik secara fungsional maupun struktural, yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan suatu risiko.
25. ***Risk Profile*** **(Profil Risiko)** adalah suatu daftar risiko yang telah diprioritaskan beserta gambaran perubahan tingkat risiko akibat dari tindakan yang sudah dilakukan.
26. ***Risk Register*** **(Daftar Risiko)** adalah hasil yang diharapkan dari proses identifikasi risiko dan memuat risiko dan/atau peluang yang ada atau yang akan terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan unit pemilik risiko atau sasaran Perusahaan.
27. ***Risk Response*** **(Respon Risiko)** adalah usaha yang dirancang oleh *risk owner* untuk menangani suatu risiko sehingga posisi keseluruhan risiko tersebut berada pada tingkatan yang diharapkan atau dapat diterima manajemen Perusahaan.
28. ***Risk Tolerance*** (**Toleransi Risiko**) adalah kesiapan organisasi dalam menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upayanya mencapai sasaran organisasi.
29. **Satuan Pengawas Intern** yang selanjutnya disingkat SPI adalah unit kerja dalam organisasi Perusahaan yang menjalankan fungsi Audit Intern dan diketuai oleh Kepala SPI
30. ***Stakeholder*** **(Pemangku Kepentingan)** adalah pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung menerima keuntungan atau menanggung beban yang dipengaruhi oleh keberadaan tindakan Perusahaan atau dapat mempengaruhi keputusan, kebijakan dan operasi Perusahaan.
31. ***Stress Testing*** adalah salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis posisi finansial Perusahaan dalam suatu skenario peristiwa yang bersifat ekstrim yang dipengaruhi oleh perubahan makro.
32. **Taksonomi Risiko** adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari PT Perikanan Indonesia.
33. **Unit Kerja** adalah istilah umum yang dapat mewakili organisasi dalam bentuk Direktorat, Divisi, Cabang, Unit operasi, Bagian, dan/atau Tim *Ad Hoc.*

F. Reviu Berkala Terhadap Kebijakan

1. Tujuan Reviu Berkala
   Reviu berkala bertujuan untuk memastikan kesesuaian kebijakan internal dengan proses bisnis, kebutuhan Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Jangka Waktu dan Reviu Berkala
   a. Pedoman ini direviu paling sedikit 1 (satu) kali dalam 2 (dua) tahun oleh Pemilik Kebijakan.
   b. Selain karena jangka waktu reviu berkala, reviu terhadap Pedoman ini dapat dilakukan dalam kondisi antara lain:
      1) Terdapat regulasi eksternal baru;
      2) Temuan audit internal dan eksternal;
      3) Adanya kebutuhan dalam bisnis Perusahaan; dan/atau
      4) Perubahan proses bisnis Perusahaan.

BAB II
KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

A. Filosofi Manajemen Risiko

Hakikat dari manajemen risiko adalah melindungi dan menciptakan nilai bagi Perusahaan dari setiap risiko yang ada. Secara prinsip risiko merupakan ketidakpastian yang akan muncul secara linier dengan target ataupun setiap keputusan yang diambil oleh Manajemen. Manajemen risiko hadir untuk mengenali ketidakpastian tersebut guna mengurangi risiko negatif yang mungkin terjadi serta memaksimalkan risiko positif (peluang) yang ada.

B. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip – prinsip manajemen risiko merupakan aturan dasar dalam pengelolaan risiko serta menjadi dasar dalam pengembangan kerangka kerja dan proses pengelolaan risiko. Berikut merupakan prinsip Manajemen Risiko berdasarkan pada ISO 31000:2018 yang merupakan standar internasional penerapan Manajemen Risiko:

1. **Terintegrasi**
   Manajemen Risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan keseluruhan aktivitas Perusahaan.
2. **Terstruktur dan Komprehensif**
   Dalam pelaksanaannya Perusahaan melakukan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif sehingga memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
3. **Dapat Disesuaikan**
   Kerangka kerja Manajemen Risiko dan prosesnya dapat disesuaikan dan menyesuaikan dengan konteks eksternal dan internal Perusahaan terkait sasarannya.
4. **Inklusif**
   Kesesuaian waktu dan keterlibatan dari setiap pemangku kepentingan terkait dengan pengetahuan, pandangan, persepsi harus selalu dipertimbangkan. Hasil dari kegiatan ini adalah perbaikan kesadaran dan terinformasikannya kegiatan pengelolaan risiko.

5. **Dinamis**
   Risiko yang dapat muncul, berubah, dan hilang seiring dengan perubahan konteks serta kondisi lingkungan internal dan eksternal Perusahaan. Penerapan pengelolaan risiko harus dipastikan mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon terhadap perubahan dengan cara yang sesuai dan tepat waktu.
6. **Berdasarkan Pada Informasi Terbaik Yang Tersedia**
   Pelaksanaan Manajemen Risiko telah menerima masukan dan informasi berdasarkan data historis dan informasi saat ini dan juga harapan di masa mendatang. Penerapan pengelolaan risiko secara eksplisit mengambil informasi terkait batasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan ekspektasi secara tepat waktu, jelas dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
7. **Faktor Manusia dan Budaya**
   Perilaku manusia dan faktor budaya bisa secara signifikan memberi pengaruh terhadap seluruh aspek dalam Manajemen Risiko pada setiap tingkatan Perusahaan.
8. **Perbaikan Berkesinambungan**
   Kegiatan Manajemen Risiko secara berkesinambungan diperbaiki melalui pembelajaran dan langkah terbaik yang harus diambil.

BAB III
PENGELOLAAN MANAJEMEN RISIKO

A. Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan

1. PT Perikanan Indonesia wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif sebagai Anak Perusahaan BUMN.
2. Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada poin (1) dalam penerapannya paling sedikit perlu meliputi:
   a. Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Komisaris.
   b. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan limit Risiko.
   c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, pelaporan dan monitoring risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko.
   d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.
3. Penerapan manajemen risiko memerlukan perangkat pendukung mulai dari tingkat individu/*team* kerja*,* tingkat unit kerja, dan unit bisnis, hingga tingkat korporat.
4. Perangkat pendukung penerapan manajemen risiko tersebut di atas yang harus diperhatikan antara lain:
   a. Komunikasi/dialog-dialog lintas sektoral dalam Perusahaan, terkait pencapaian visi dan misi Perusahaan.
   b. Penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko di semua tingkat manajerial, melalui sosialisasi berjenjang secara intensif maupun ekstensif.
   c. Penyediaan dukungan berupa sumber daya manusia (*risk officer*) yang memiliki keahlian dalam mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing.
   d. Peningkatan kompetensi SDM secara terprogram, termasuk penggunaan tenaga ahli dari luar Perusahaan sesuai kebutuhan.
   e. Kepastian bahwa sistem pemberian penghargaan, pengakuan, dan sanksi juga berlaku dalam pengelolaan risiko.
   f. Kepastian bahwa sistem Audit Internal sejalan dengan proses manajemen risiko yang dikembangkan oleh Perusahaan.
   g. Koordinasi terhadap kebersinggungan (*interface*) antara praktek manajemen risiko dengan sistem manajemen lainnya.
   h. Mengintegrasikan proses asesmen risiko dan strategi mitigasi risiko ke dalam proses penyusunan rancangan RKAP.
5. Penerapan manajemen risiko dilakukan berdasarkan suatu perencanaan pengelolaan risiko yang mencakup:
   a. Penjelasan mengenai profil Perusahaan/unit terkait: tuntutan persyaratan operasional, karakteristik teknologi, dan persyaratan pendukung lainnya.
   b. Lingkungan risiko: kebijakan pengelolaan risiko, pemangku

kepentingan dan tipologinya masing-masing.

c. Kerangka kerja penanganan risiko Perusahaan.
d. Pendekatan dalam pengelolaan risiko: definisi-definisi, penanganan risiko saat ini, alokasi waktu, elemen risiko dan perhitungan-perhitungannya, tantangan dan hambatan, pembiayaan dan dokumentasi.
e. Aplikasi tahapan proses manajemen risiko: mencakup pelaksanaan proses identifikasi risiko, *assessment*, perencanaan dan pelaksanaan tindak lanjut monitoring dan *review*.
f. Rencana lain yang relevan: mengenai aksi-aksi pendukung sebelum, selama, dan setelah aplikasi proses manajemen risiko, antara lain rencana komunikasi dan konsultasi, pelatihan tambahan, dan lain-lain.
g. Ringkasan (*summary*) perencanaan pengelolaan risiko.

B. Pengelompokan Perusahaan

Pengelompokan Perusahaan menjadi dasar dalam menentukan persyaratan Organ Pengelola Risiko dan pelaporan risiko minimum yang harus diterapkan oleh Induk Perusahaan maupun Anak Perusahaan. Pengelompokkan Perusahaan didasarkan pada:

1) Kategori Perusahaan
2) Klasifikasi risiko berdasarkan intensitas risiko masing-masing Perusahaan.

C. Kategori Perusahaan

Kategori perusahaan sebagaimana dimaksud terdiri dari 2 (dua) kategori yaitu:

a. BUMN Konglomerasi; dan
b. BUMN Individu.

Karakteristik Kategori Konglomerasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Jumlah pendapatan dari Anak Perusahaan terkonsolidasi lebih besar atau sama dengan 20% (dua puluh persen) dari pendapatan BUMN Konglomerasi;
2) Memiliki investasi pada Anak Perusahaan dengan total investasi lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari modal BUMN Konglomerasi;
3) Memiliki Anak Perusahaan dengan saham seri A; dan/atau
4) Dikategorikan sebagai BUMN Konglomerasi oleh Menteri, otoritas dan/atau regulator terkait.

Perusahaan yang tidak memenuhi salah satu karakteristik diatas termasuk kategori Individu.

D. Klasifikasi Risiko Perusahaan

Klasifikasi Risiko PT Perikanan Indonesia ditetapkan oleh Direksi PT RNI (Persero) berdasarkan tingkat intensitas risiko yang mempertimbangkan dimensi ukuran dan kompleksitas.

a. Dimensi Ukuran Perusahaan

Penentuan ukuran Perusahaan mengacu kepada parameter sebagai berikut:

a) Ukuran besar jika:
   1. Total aset lebih besar atau sama dengan 1% (satu persen) dari total aset konsolidasi Induk Perusahaan atau;
   2. Total modal lebih besar atau sama dengan 5% (lima persen) dari total modal konsolidasi Induk Perusahaan.

b) Ukuran tidak besar apabila tidak memenuhi parameter pada poin a.

b. Kompleksitas Perusahaan

Kompleksitas Perusahaan diklasifikasikan menjadi tinggi dan tidak tinggi berdasarkan parameter:

1) Peran dalam menjalankan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*), antara lain:
   a) Penerimaan subsidi untuk melayani segmen masyarakat yang berhak menerima subsidi;
   b) Penerimaan kompensasi atas penjualan barang/jasa di bawah nilai ekonomis; atau
   c) Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (PSN).
2) Hubungan kelembagaan strategis dengan kementerian teknis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam:
   a) Menjalankan fungsi perencanaan strategis, termasuk perencanaan dalam menentukan belanja modal, penetapan wilayah pasar, penetapan harga jual, dan/atau penetapan harga pokok produksi; dan/atau
   b) memiliki kontrak penyediaan barang dan jasa yang material dengan kementerian teknis selain Kementerian BUMN;
   c) 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.
3) Memiliki 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.
4) Kompleksitas struktur korporasi yang ditandai dengan:
   a) Jumlah Anak Perusahaan BUMN yang dikonsolidasikan kepada BUMN Induk lebih dari 5 (lima) Anak Perusahaan;
   b) Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang dikategorikan sebagai Anak Perusahaan BUMN kompleks;

c) Memiliki Anak Perusahaan BUMN yang beroperasi di luar negeri; atau
d) Memiliki investasi pada perusahaan yang dirancang khusus untuk menjalankan proyek dengan skema pembiayaan proyek *(project finance)* yang memiliki nilai yang material.

5) Interkoneksi dengan BUMN dan/atau Anak Perusahaan lain yang ditandai dengan:
a) Jumlah transaksi inter BUMN yang material sebagaimana acuan materialitas pada praktik akuntansi yang berlaku umum; dan/atau
b) Memiliki interdependensi yang material dengan usaha BUMN lainnya.

6) Kompleksitas diklasifikasikan tinggi apabila memenuhi salah satu ketentuan poin 1) sampai dengan poin 5) diatas.

E. Kuadran Klasifikasi Risiko Perusahaan

Kompleksitas Perusahaan dituangkan dalam bentuk kuadran yang terdiri dari:

1) Sistemik A untuk BUMN dan Anak Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi;
2) Sistemik B untuk BUMN dan Anak Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tinggi;
3) Signifikan untuk BUMN dan Anak Perusahaan yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi;
4) Netral untuk BUMN dan Anak Perusahaan yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi.

Sesuai dengan poin diatas Direksi PT RNI kemudian menetapkan klasifikasi resiko anak perusahaan PT Rajawali Nusantara (Persero) melalui Surat Keputusan Direksi PT RNI (Persero) Nomor: 42/SK-Hkm/RNI.01/IV/2024 tanggal 1 April 2024 dan menetapkan kalisifikasi resiko PT Perikanan

Indonesia adalah termasuk kategori Perusahaan Individu dalam kuadran klasifikasi Risiko Signifikan dengan Dimensi Ukuran Besar dan Kompleksitas Tidak Tinggi.

F. *Three Lines Model*

Perusahaan menerapkan model tata kelola tiga lini (*Three Lines Model)* dalam melaksanakan Manajemen Risiko. Fungsi dan peran masing-masing lini dalam model tata kelola risiko tiga lini *three lines model* sebagai berikut:

1) **Peran Lini Pertama**
   a. Lini Pertama sebagai Unit pemilik risiko merupakan unit kerja yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam bisnis;
   b. Konsisten melaksanakan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh Perusahaan.
   c. Mengendalikan kegiatan dan melakukan pengendalian internal yang efektif di bagiannya masing-masing.
   d. Mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi dan melakukan penanganan risiko di bagiannya.

2) **Peran Lini Kedua**
   a. Lini Kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan Kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan mengendalikan risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan;
   b. Mengembangkan dan memantau manajemen risiko Perusahaan secara keseluruhan.
   c. Memantau dan melaporkan risiko-risiko Perusahaan secara keseluruhan.
   d. Pengelola Manajemen Risiko memiliki independensi dalam melakukan evaluasi dan monitoring pengelolaan risiko masing-masing unit kerja.

3) **Peran Lini Ketiga**
   a. Lini Ketiga sebagai fungsi *independent assurance* merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan.
   b. Melakukan *review* dan evaluasi rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan.
   c. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

BAB IV
ORGAN PENGELOLA RISIKO

Klasifikasi Risiko PT Perikanan Indonesia selaku Anak Perusahaan PT RNI (Persero) ditetapkan oleh Direksi PT RNI (Persero) melalui Surat Ketetapan Direksi nomor 42/SK-Hkm/RNI.01/IV/2024 tanggal 1 April 2024. Penetapan klasifikasi risiko menjadi faktor pemenuhan Organ Pengelola Risiko di lingkungan Perusahaan sebagai berikut:

Penetapan klasifikasi risiko menjadi faktor pemenuhan Organ Pengelola Risiko di lingkungan PT Perikanan Indonesia sebagai berikut:

a. Organ Pengelola Risiko untuk Perusahaan dengan kategori Individu dan klasifikasi signifikan terdiri dari:
   1) Dewan Komisaris;
   2) Direksi;
   3) Komite Audit;
   4) Komite Pemantau Risiko;
   5) Direktur yang membidangi pengelolaan risiko yang dapat dirangkap oleh Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan;
   6) Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan; dan
   7) SPI.

b. Organ Pengelola Risiko untuk Perusahaan dengan kategori Individu dan klasifikasi netral terdiri dari:
   1) Dewan Komisaris;
   2) Direksi;
   3) Komite Audit;
   4) Komite Pemantau Risiko yang dapat dirangkap oleh Komite Audit;
   5) Direktur yang membidangi pengelolaan risiko yang dapat dirangkap oleh Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan;
   6) Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan; dan
   7) SPI.

A. Dewan Komisaris

Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Dekom memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan Manajemen Risiko;
2) Melakukan evaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko;
3) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/Pemilik Modal.

B. Direksi

Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko Direksi memiliki wewenang, tugas

dan tanggung jawab:

1) Menyusun dan mengusulkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif;
2) Melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko;
3) Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi;
4) Melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
5) Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen;
6) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
   a) Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
   b) Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;
   c) ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan risiko *(risk limit)* dan ambang batas (*threshold*); dan
7) Melaksanakan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS / Pemilik Modal.

C. Komite Audit (KA)

Komite Audit sebagai organ pengelola Risiko di bawah Dekom memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagaimana dijelaskan dalam Pedoman Audit Internal.

D. Komite Pemantau Risiko (KPR)

Komite Pemantau Risiko/ Komite Pemantau Manajemen Risiko sebagai organ pengelola risiko di bawah Dekom memiliki fungsi Manajemen Risiko dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang PT Perikanan Indonesia terkait dengan tugas dan fungsi Komite Pemantau Risiko;
2) Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain di PT Perikanan Indonesia untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
3) Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik di PT Perikanan Indonesia;
4) Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko PT Perikanan Indonesia dengan kebijakan Induk Perusahaan;
5) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian kebijakan strategi Manajemen Risiko PT Perikanan Indonesia dengan kebijakan Induk Perusahaan;

6) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS; dan
7) Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

E. Direktur yang membidangi Pengelolaan Risiko

Direktur yang membidangi pengelolaan risiko dirangkap oleh Direktur yang Membidangi Keuangan / Direktur sebagai organ pengelola risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Melaksanakan pengurusan PT Perikanan Indonesia sesuai bidang pengelolaan risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS;
2) Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan bidang pengelolaan risiko yang menjadi tanggung jawabnya dengan memperhatikan visi, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan;
3) Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik;
4) Melaksanakan penetapan langkah yang diperlukan untuk memastikan PT Perikanan Indonesia telah memenuhi seluruh peraturan perundangan dan menjaga agar kegiatan usaha PT Perikanan Indorensia tidak menyimpang dari ketentuan peraturan perundangan;
5) Melaksanakan pemantauan dan menjaga kepatuhan PT Perikanan Indonesia terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat kepada pihak eksternal;
6) Melaksanakan pengembangan organisasi kerja sehingga PT Perikanan Indonesia memiliki kebijakan, prosedur, dan metode yang handal dalam menerapkan pengelolaan Risiko;
7) Melaksanakan pemantauan kepatuhan dan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi pengelolaan Risiko;
8) Membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko; dan
9) Melakukan pengurusan dibidang pengelolaan risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS/Pemilik Modal;

F. Direktur yang membidangi Pengelolaan Keuangan

Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan sebagai Organ Pengelola Risiko memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab:

1) Melaksanakan pengurusan Perusahaan di bidang pengelolaan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/ atau keputusan RUPS;
2) Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan unit kerja yang berada di

bidang keuangan, serta berkoordinasi dengan Direktur lainnya;

3) Melaksanakan penyusunan dan penetapan pengaturan terkait keuangan dengan memperhatikan kebijakan dan prinsip kehati-hatian;
4) Melaksanakan penyusunan dan penyajian laporan keuangan Perusahaan; dan
5) Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

G. Satuan Pengawas Internal (SPI)

SPI sebagai organ pengelola risiko memiliki fungsi Audit Intern dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagaimana dijelaskan dalam Pedoman Manajemen Strategis Audit Internal;

H. Unit Kerja Manajemen Risiko

Unit kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko dengan wewenang dan tanggung jawab meliputi:

1) Memantau pelaksanaan strategi Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi;
2) Memantau profil risiko, peta risiko, realisasi perhitungan risiko inheren dan risiko residual, realisasi pelaksanaan perlakuan risiko dan biaya;
3) Melakukan internal *control testing* dan *stress testing*;
4) Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko;
5) Mengevaluasi terhadap akurasi model dan validitas data yang digunakan untuk mengukur Risiko;
6) Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau risiko sesuai kewenangan yang dimiliki; dan
7) Menyusun dan menyampaikan Laporan Manajemen Risiko kepada direktur yang membidangi pengelolaan risiko dan komite pemantau risiko secara berkala triwulan;

I. RACI Matriks Peran Organ Pengelola Risiko

Matriks pembagian peran dari organ pengelola risiko tergambar dalam RACI (*Responsible, Accountable, Consulted dan Informed*) Matrix sebagai berikut:

Obyektif	Dekom	Direksi	Dir Manrisk	KA	KPR	KTKT	SPI	Man Risk
Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko	A	R	C	I	I		I	I

Obyektif	Dekom	Direksi	Dir Manrisk	KA	KPR	KTKT	SPI	Man Risk
Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko	I	C	C	I	C		I	R
Pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko	A	A	R	I	C		I	R
peningkatan kompetensi sumber daya manusia	C	R	C	I	C		I	I
Mengembangkan budaya Manajemen Risiko	C	R	C	I	C		I	I
Pemantauan dan penelaahan terhadap laporan penerapan Manajemen Risiko baik Induk maupun Anak Perusahaan	A	I	C	I	R		I	C
Pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko	A	I	C	I	R		I	C
Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris atas penerapan Manajemen Risiko	C				R			
Melaksanakan penetapan strategi dan kebijakan		C	R	I	I		I	I

Obyektif	Dekom	Direksi	Dir Manrisk	KA	KPR	KTKT	SPI	Man Risk
bidang pengelolaan risiko								
Melaksanakan koordinasi dan memberikan arahan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik		C	R					
Membentuk unit kerja Manajemen Risiko	I	A	R					I
Memantau profil risiko, peta risiko, realisasi perhitungan risiko inheren dan risiko residual, realisasi pelaksanaan perlakuan risiko dan biaya			I					R
Mengkaji ulang secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko			I		C			R
Memberikan rekomendasi kepada lini pertama dan/atau komite pemantau risiko sesuai kewenangan yang dimiliki					C			R
Menyusun dan menyampaikan Laporan Manajemen Risiko kepada			I		I			R

Obyektif	Dekom	Direksi	Dir Manrisk	KA	KPR	KTKT	SPI	Man Risk
direktur yang membidangi pengelolaan risiko dan komite pemantau risiko secara berkala triwulan								

Keterangan

R= Responsible; A= Accountable; C= Consulted; I= Informed

BAB V
MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

A. Fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi

1) Sesuai dengan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi sebagaimana diatur pada Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi (KTKT) PT RNI (Persero), maka Unit Kerja Manajemen Risiko memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan memastikan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PT Perikanan Indonesia dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2) Pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi mempunyai tugas paling sedikit memantau dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi manajemen risiko di PT Perikanan Indonesia.
3) Pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:
   a) Penyusunan profil risiko terintegrasi;
   b) Penyelarasan kebijakan manajemen risiko terintegrasi;
   c) Memantau pelaksanaan strategi manajemen risiko secara terintegrasi; dan
   d) Menyampaikan laporan pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi secara bulanan dan triwulan kepada Dewan Komisaris serta Unit Manajemen Risiko Induk Perusahaan

B. Independensi

Unit Kerja Manajemen Risiko melaksanakan fungsi dengan *independent* dalam kegiatan usaha PT Perikanan Indonesia yang dikelola secara mandiri dan professional, serta bebas dari benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan prinsip penyelenggaraan praktik manajemen risiko yang efektif bagi Perusahaan.

C. Kewenangan

Dalam melaksanakan fungsi manajemen risiko, Unit Kerja Manajemen Risiko memiliki wewenang sebagai berikut:

1) Mengakses seluruh informasi, data, maupun dokumen internal PT Perikanan Indonesia yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab.
2) Meminta informasi penjelasan dan *risk register* dari seluruh *risk owner* di PT Perikanan Indonesia

D. Hubungan Bagian Manajemen Risiko dengan Unit Kerja Lain

Berikut merupakan hubungan Unit Kerja Manajemen Risiko dengan Unit Kerja lain dalam pengelolaan risiko:

1) Unit Manajemen Risiko berkoordinasi dengan Unit Kerja lainnya di PT Perikanan Indonesia untuk menyusun Perencanaan Pengelolaan Risiko.

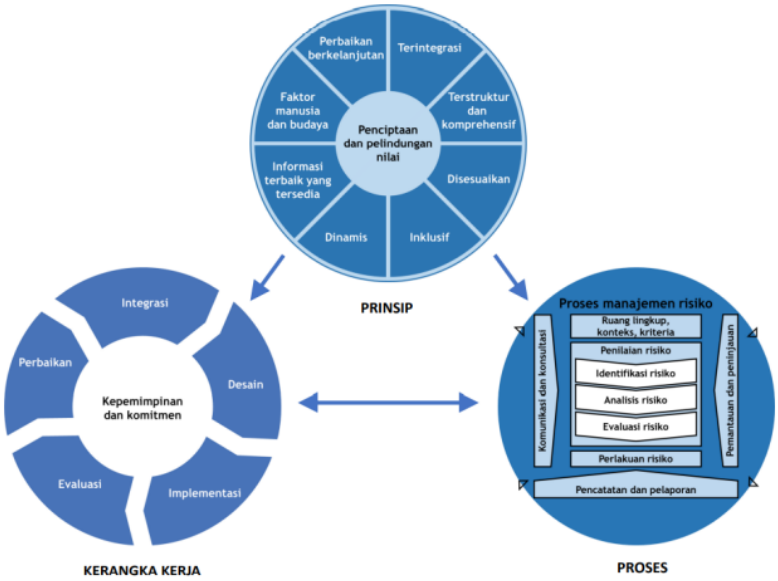
2) Unit Manajemen Risiko berperan dalam proses asesmen Risiko di Unit Kerja PT Perikanan Indonesia untuk memastikan pengelolaan risiko merupakan bagian dari proses penyusunan rancangan RKAP Unit Kerja.
3) Unit Manajemen Risiko berkoordinasi dengan Pimpinan Unit Kerja untuk penyusunan dan pelaksanaan Perencanaan Pengelolaan Risiko di unitnya masing-masing.
4) Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab memberikan dukungan keahlian yang diperlukan dalam penyusunan dan pelaksanaan Pengelolaan Risiko di tingkat Unit Kerja.

E. Hubungan Bagian Manajemen Risiko pada Anak Perusahaan dengan Induk Perusahaan

1. Divisi yang menangani Manajemen Risiko memastikan Manajemen Risiko pada seluruh Unit Kerja telah terharmonisasi serta dilakukan pembinaan yang tepat terkait manajemen risiko pada seluruh Unit Kerja.
2. Divisi yang menangani Manajemen Risiko memastikan harmonisasi serta integrasi pengelolaan Manajemen Risiko dengan Induk Perusahaan telah dilaksanakan dan terimplementasi dengan baik.
3. Manajemen Risiko pada Perusahaan meliputi:
   a. Pemenuhan Organ pengelola risiko sesuai dengan klasifikasi risiko sebagaimana PER-02/MBU/03/2023;
   b. Pengurusan aktif oleh Direksi dan pengawasan oleh Dewan Komisaris;
   c. Kecukupan kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko dan penetapan strategi risiko;
   d. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan

BAB VI
MEKANISME MANAJEMEN RISIKO

A. Strategi Manajemen Risiko



Strategi Manajemen Risiko merupakan sebuah pendekatan sistematis dan menyeluruh yang digunakan untuk pengelolaan risiko dan menangkap peluang yang muncul dari suatu ketidakpastian dari usaha korporasi PT Perikanan Indonesia dengan mengacu kepada ISO 31000:2018. Strategi Manajemen Risiko PT Perikanan Indonesia dimasukkan sebagai media mitigasi risiko dan pertimbangan pengembalian keputusan untuk meminimalisir kerugian yang muncul. Adapun strategi manajemen risiko PT Perikanan Indonesia mempertimbangkan ketiga hal sebagai berikut:

1. Prinsip yang memiliki pengertian sebagai panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Prinsip manajemen risiko ini juga menjadi fondasi pengelolaan risiko dan dipertimbangkan saat menentukan langkah sistematis selanjutnya.
2. Kerangka kerja yang membantu integrasi manajemen risiko pada setiap aktivitas Perusahaan dengan mengintegrasikan manajemen risiko kedalam tata kelola Perusahaan dan dukungan dari *top management* PT Perikanan Indonesia.
3. Proses yang melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur dan praktik pada aktivitas manajemen risiko. *Output* dari proses manajemen risiko dapat dijadikan pertimbangan langkah strategis, operasional, program ataupun proyek untuk meminimalisasi kerugian yang mungkin ditimbulkan.

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Perusahaan maka Organ Pengelola Risiko dapat membuat beberapa langkah strategi implementasi sebagai berikut:

1. Membangun kebijakan dan komitmen bersama dalam penerapan Manajemen Risiko secara menyeluruh.
2. Menerapkan kebijakan Manajemen Risiko secara konsisten dan berkelanjutan.
3. Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran Manajemen Risiko secara berkesinambungan.
4. Membangun budaya peduli risiko di seluruh proses manajemen Perusahaan melalui komunikasi kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko Perusahaan secara berkesinambungan.
5. Menetapkan perencanaan manajemen risiko yang terdiri dari:
   a) Penetapan strategi risiko;
   b) Penetapan rencana sasaran;
   c) Penilaian risiko; dan
   d) Penetapan rencana strategis
6. Seluruh proses pengambilan keputusan yang bersifat strategis harus memperhatikan semua aspek risiko.
7. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penanganan risiko.
8. Manajemen Risiko Perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses Perusahaan.
9. Pengalokasian sumber daya Perusahaan akan mempertimbangkan hasil penilaian risiko.

B. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko Perusahaan mencakup tahapan kegiatan yaitu: Penetapan Strategi Risiko, Penetapan Rencana Sasaran, Penilaian Risiko dan Penetapan Perencanaan Strategis.

1. Penetapan Strategi Risiko

Tujuan dari strategi risiko adalah untuk mengelola risiko dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan Perusahaan secara keseluruhan dalam rangka melindungi dan menciptakan nilai. Strategi risiko memberikan panduan tentang bagaimana Perusahaan akan menghadapi, mengelola, dan merespons risiko yang dapat mempengaruhi tujuan strategis. Strategi Risiko Perusahaan terdiri dari:

a. Pernyataan selera risiko (*risk appetite statement*) dengan memperhatikan selera risiko PT RNI (Persero).
b. Nilai Ambang Risiko di level *enterprise* / korporat yang memuat *risk capacity, risk appetite, risk tolerance*, dan *risk limit.*
   1) Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)
      Kapasitas risiko dihitung dalam satuan moneter dengan menggunakan pendekatan *Retained Earnings, Net Profit After Tax,*

ekuitas atau *Net Working Capital,* Kewajiban Penyediaan Modal Minimum, *stand by loan* atau kemampuan lain yang sesuai dengan kondisi masing-masing Perusahaan.

2) Selera Risiko (*Risk Appetite*)
   Selera risiko dihitung dalam satuan moneter dengan mempertimbangkan Kapasitas Risiko Perusahaan dan diantaranya:
   a) Data historis (*loss event database* minimal 3 (tiga) tahun terakhir atau dengan melihat nilai risiko residual dari risiko utama dibandingkan dengan kapasitas risiko); dan/atau
   b) Data lain yang relevan (dapat bersifat *backward* atau *forward looking*)
3) Perhitungan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
   Toleransi risiko dihitung dalam satuan moneter yang disesuaikan dengan kebijakan selera risiko Perusahaan dan kebijakan dalam menjawab tantangan bisnis kedepan dengan nilai lebih besar dari nilai selera risiko.
4) Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
   Toleransi risiko dihitung berdasarkan nilai yang dapat ditoleransi dari nilai selera risiko (*risk appetite*)
5) Batasan Risiko (*Risk Limit*) / BTR
   Batasan risiko dihitung dalam satuan moneter dan didistribusikan kepada seluruh pemilik risiko di Entitas Perusahaan Induk dan Anak Perusahaan dengan total batasan tidak boleh melebihi toleransi risiko. Nilai batasan risiko dijadikan acuan dalam pengelolaan risiko dan target risiko residual di seluruh entitas Induk dan Anak Perusahaan

2. Penetapan Rencana Sasaran

Rencana Sasaran Perusahaan wajib disusun berbasis Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan risiko yang dapat diterima mengikuti acuan

strategi risiko yang telah ditetapkan. Target yang diusulkan dalam rencana perencanaan strategis memenuhi ketentuan sebagai berikut:

1) Target disusun dengan nilai yang paling optimal sesuai dengan penerimaan risiko.
2) Target yang diusulkan harus memberikan perlindungan dan penciptaan nilai bagi Perusahaan dengan melindungi dari risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan.
3) Target harus telah memperhitungkan risiko ketidaktercapaian target sepenuhnya dan merupakan tanggung jawab Direksi dalam melakukan pengurusan perusahaan dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan, kecuali yang disebabkan oleh suatu risiko yang semua Perusahaan dalam industri terdampak.

   Perlakuan dan Pengendalian Risiko yang akan dilaksanakan untuk menurunkan risiko yang dapat diterima dimasukkan sebagai program kegiatan dan anggaran dalam RKAP.

3. Penilaian Risiko

Berdasarkan sasaran yang ditetapkan, Perusahaan wajib melakukan penilaian risiko yang terdiri dari proses identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko dan prioritisasi risiko

1. Identifikasi Risiko

   Identifikasi risiko dilakukan oleh masing-masing pemilik risiko selaku Lini Pertama dengan berkoordinasi atau berkonsultasi kepada fungsi Manajemen Risiko selaku Lini Kedua.

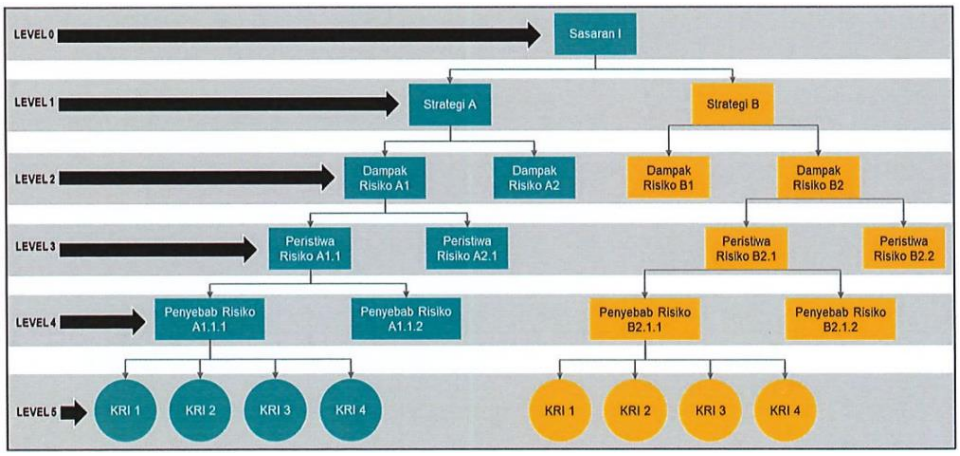
   Setiap sasaran dan strategi wajib dilakukan identifikasi risiko yang disajikan dengan paling sedikit memuat:

   a. Sasaran
   b. Strategi
   c. Taksonomi Risiko
   d. Peristiwa Risiko
   e. Penyebab Risiko
   f. Key Risk Indicator
   g. *Threshold Key Risk Indicator* (KRI) dengan 3 (tiga) kategori yaitu bahaya, hati-hati dan aman sebagai *early warning system*
   h. Kontrol saat ini dan penilaian efektivitasnya
   i. Dampak Risiko
   j. Perkiraan waktu terjadinya eksposur Risiko

   Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan identifikasi risiko sebagai berikut:

   a. Identifikasi risiko harus dilakukan secara memadai untuk mendapatkan peristiwa risiko yang tepat
   b. Seluruh konteks dan lingkungan yang dapat mempengaruhi sasaran dan strategi wajib diperhatikan

c. Risiko yang diidentifikasi minimal terdiri dari risiko eksisting dan risiko baru yang muncul karena Perusahaan mengambil sasaran dan strategi inisiatif *unlock the value* serta risiko emerging yang ditemukan karena adanya gejala atau ancaman perubahan lingkungan bisnis.
d. Menghindari negasi atau menyusun kalimat lawan dari sasaran (negasi).
e. KRI merupakan *leading indicator* dan menghindari menetapkan KRI yang sifatnya *lagging indicator*
f. Salah satu *tools* yang dapat digunakan adalah *Fault Tree Analysis*, *Root Cause Analysis,* FMEA dan sebagainya.



2. Kuantifikasi Risiko

Seluruh risiko yang telah diidentifikasikan dilakukan kuantifikasi risiko yang terdiri dari: (i) Kuantifikasi Risiko Inheren, dan (ii) Kuantifikasi Risiko Residual. Masing-masing kuantifikasi risiko meliputi: (i) Eksposur Risiko, (ii) Skala Risiko, dan (iii) Level Risiko

a. Perhitungan Eksposur Risiko

1) Eksposur risiko kuantitatif dihasilkan dari perkalian nilai dampak kuantitatif berupa nilai rupiah atau mata uang fungsional pembukuan atas dampak secara finansial dengan probabilitas.

Skala	Kriteria Dampak	*Range* Dampak Finansial	Deskripsi Dampak
1	Sangat Rendah	X ≤ 20% dari Batasan Risiko	Dampak sangat rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan kurang dari 20% dari nilai Batasan Risiko

Skala	Kriteria Dampak	*Range* Dampak Finansial	Deskripsi Dampak
2	Rendah	20% < X ≤ 40% dari Batasan Risiko	Dampak rendah yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 20% < X ≤ 40% dari nilai Batasan Risiko
3	Moderat	40% < X ≤ 60% dari Batasan Risiko	Dampak kritis yang dapat mengakibatkan kerusakan/kerugian/penurunan 40% < X ≤ 60% dari nilai Batasan Risiko
4	Tinggi	60% < X ≤ 80% dari Batasan Risiko	Dampak disruptif yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan 60% < X ≤ 80% dari nilai Batasan Risiko
5	Sangat Tinggi	X > 80% dari Batasan Risiko	Dampak katastrofe yang dapat mengakibatkan kerusakan/ kerugian/ penurunan > 80% dari nilai Batasan Risiko

2) Perhitungan eksposur risiko kualitatif dihasilkan dari skor risiko yang diperoleh dari penilaian skala dampak dikali dengan 1% dari batasan risiko yang ditetapkan dalam strategi risiko, dikali dengan nilai probabilitas (%).
3) 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 mode lain yang dapat diuji secara ilmiah.
4) *Likelihood* adalah kemungkinan dalam suatu periode waktu dari suatu resiko yang akan muncul. tingkat kemungkinan risiko dinotasikan dari angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan keterangan sebagai berikut:

	Hampir Tidak Pernah Terjadi (1)	Jarang Terjadi (2)	Mungkin Terjadi (3)	Sering Terjadi (4)	Hampir Selalu Terjadi (5)
Aktivitas tidak rutin	Risiko mungkin terjadi sangat jarang, paling banyak satu kali dalam setahun	Risiko mungkin terjadi hanya sekali dalam 6 bulan	Risiko pernah terjadi namun tidak sering, sekali dalam 4 bulan	Risiko pernah terjadi sekali dalam 2 bulan	Risiko pernah terjadi sekali dalam 1 bulan
	Probabilitas kejadian risiko di bawah 20%	Probabilitas kejadian risiko antara 20% dan 39%	Probabilitas kejadian risiko antara 40% dan 59%	Probabilitas kejadian risiko antara 60% dan 79%	Probabilitas kejadian risiko antara 80% sampai dengan 100%
Aktivitas rutin	< 1 permil dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Dari 1 permil s/d 1% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Di atas 1% s/d 5% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	Diatas 5 s/d 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi	> 10% dari frekuensi kejadian / jumlah transaksi

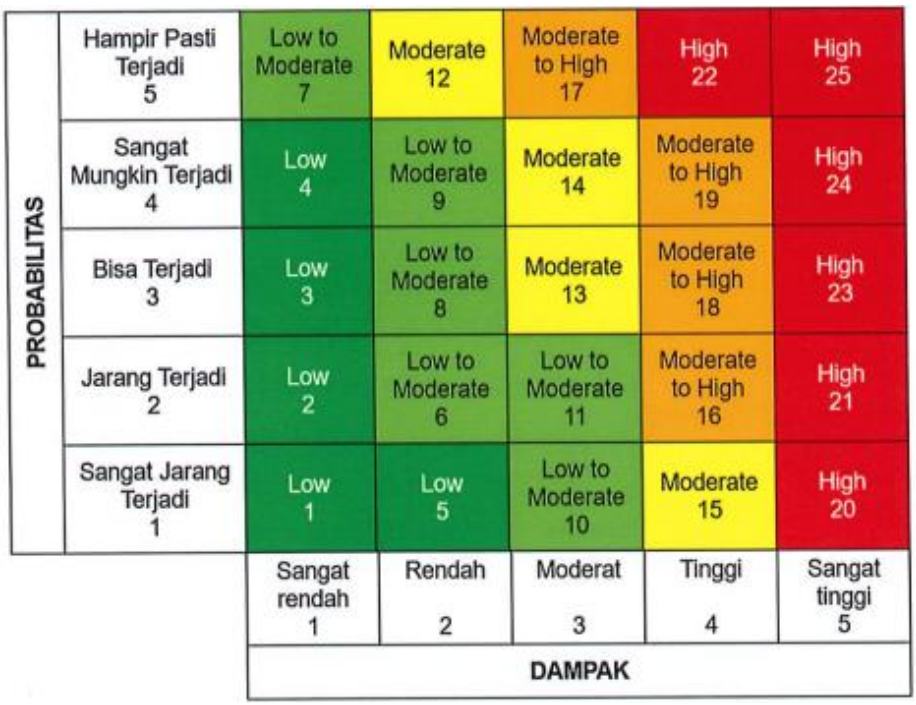
C. Perhitungan Skala Risiko

Perhitungan skala risiko menggunakan kriteria skala dampak dan skala probabilitas. Kriteria skala dampak yang digunakan oleh Perusahaan terdiri dari kriteria dampak kuantitatif dan kriteria dampak kualitatif. Perhitungan level risiko diperoleh berdasarkan hasil pemetaan antara skala dampak dengan skala risiko.

Skala Risiko	Level Risiko	Level Risiko
1 – 5	*Low*	Rendah
6 – 11	*Low to Moderate*	Rendah-Menengah
12 - 15	*Moderate*	Menengah
16 – 19	*Moderate to High*	Menengah-Tinggi
20 - 25	*High*	Tinggi

D. Risk Map

Peta risiko berisi informasi tentang posisi risiko yang akan dialami oleh Perusahaan, dengan menetapkan dimensi risiko ke dalam pengukuran dampak dan kemungkinan terjadinya risiko :



Risk Level	Risk Priority Treatment
Tinggi	• Level risiko **tidak bisa diterima** dan mitigasi risiko menjadi ***focus*** BoD • Dilaporakan kepada BoC • Justifikasi alokasi anggaran yang lebih besar
Menengah-Tinggi	• Level risiko **tidak bisa diterima** dan mitigasi risiko **dimonitor** oleh BoD • Justifikasi alokasi anggaran yang besar
Menengah	• Level risiko **masih bisa diterima dengan pertimbangan** dan mitigasi risiko menjadi ***focus*** BoD-1 • Justifikasi alokasi anggaran yang sedang
Rendah Menengah	• Level risiko **bisa diterima** dan mitigasi risiko **dimonitor** oleh BoD-1 • Justifikasi alokasi anggaran yang lebih sedikit
Rendah	• Level risiko **diterima** apa adanya, tidak memerlukan mitigasi tambahan, serta **dimonitor** oleh BoD-2 ke bawah • Tidak memerlukan anggaan tambahan

E. Perlakuan Risiko

1. Perlakuan risiko meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut. Perlakuan risiko merupakan proses yang berulang, mulai dari melakukan *assesment* terhadap perlakuan sebuah risiko sampai memperkirakan apakah tingkat risiko yang tersisa dapat diterima atau tidak bila perlakuan ini diterapkan. Bila belum dapat diterima, maka harus dicari alternatif perlakuan risiko lainnya. Kemudian dilakukan proses yang sehingga perkiraan hasil dari perlakuan tersebut menghasilkan tingkat risiko tersisa yang dapat diterima, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan organisasi tersebut.

2. Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko. Perlakuan risiko mencakup proses berulang dari:
    a. Formulasi dan seleksi opsi perlakuan risiko;
    b. Perencanaan dan implementasi perlakuan risiko;
    c. Penilaian efektivitas perlakuan itu;
    d. Pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima;
    e. Pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

3. Secara umum, perlakuan terhadap suatu risiko sebagai berikut :
    a. **Menghindari risiko**, berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut. Menghindari risiko adalah suatu strategi untuk meniadakan risiko sepenuhnya dengan tidak melakukan kegiatan proyek yang diperkirakan mempunyai risiko melebihi selera risiko organisasi. Saat terbaik untuk mengambil strategi menghindari risiko adalah pada saat-saat awal kegiatan bisnis dilaksanakan. Bila diketahui atau diantisipasi, suatu risiko besar mungkin terjadi. Strategi ini juga dapat diambil pada saat kegiatan atau proyek berjalan sudah cukup jauh, tetapi terjadi perubahan kondisi politik atau ekonomi yang memaksa menghentikan pelaksanaan kegiatan tersebut.
    b. **Berbagi risiko,** yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan dan dampak. Perlakuan ini sebetulnya adalah bagian dari kegiatan organisasi sehari-hari. Modus untuk melakukan pemindahan risiko ini adalah asuransi, subkontrak, *outsourcing*, perjanjian bagi hasil, dan *joint operation*. Mengingat bahwa berbagi risiko ini melibatkan pihak lain tersebut, bagaimanakah kemampuannya baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun menyerap risiko yang timbul.
    c. **Mitigasi risiko,** adalah perlakuan risiko yang bertujuan untuk

mengurangi risiko. Bentuk pengurangan risiko ini dapat berupa pengurangan kemungkinan terjadinya risiko, pengurangan kerugian yang diakibatkan bila risiko tersebut terjadi, dan diversifikasi risiko.

d. **Menerima risiko,** yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut. Strategi perlakuan risiko menerima risiko merupakan suatu strategi untuk menerima risiko, karena memang lebih ekonomis untuk menerima risiko itu. Selain itu, juga karena tidak tersedia alternatif lain untuk menghindari risiko, berbagi risiko, atau melakukan mitigasi. Penerimaan risiko sering juga disebut sebagai penyerapan risiko, toleransi risiko atau retensi risiko.

F. Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

a. Memilih opsi perlakuan risiko yang tepat memerlukan pertimbangan antara biaya dan upaya penerapannya, dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh dari sisi operasi, hukum, tanggung jawab sosial, dan tuntutan lainnya, misalnya aspek lingkungan hidup.

b. Dalam mengambil keputusan, perlu juga diperhatikan pertimbangan lain, misalnya risiko dengan dampak finansial yang besar sekali, tetapi sangat jarang terjadi. Beberapa opsi perlakuan risiko dapat dilaksanakan secara terpisah, tetapi tidak bisa diterapkan menggunakan kombinasi dengan opsi lainnya.

c. Perlu juga dipertimbangkan manfaat yang mungkin diperoleh organisasi bila menerapkan perlakuan risiko secara gabungan. Dalam melakukan opsi perlakuan risiko, penting untuk memperhatikan persepsi dan nilai-nilai yang dianut oleh para pemangku kepentingan. Untuk itu, harus dilakukan komunikasi yang memadai dengan mereka. Begitu juga bila perlakuan risiko menimbulkan dampak tertentu pada salah satu bagian organisasi.

d. Monitoring dan *review* merupakan bagian tidak terpisahkan dari rencana perlakuan risiko itu sendiri. Ini diperlukan untuk memastikan bahwa perlakuan risiko memang memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan (efek samping) yang perlu dievaluasi, ditangani, dimonitor, dan di *review*. Penanganan risiko sampingan ini harus sudah mempertimbangkan dan menjadi bagian dari perlakuan risiko utama yang ditangani.

e. Opsi perlakuan Risiko dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan hasil perhitungan level risiko dengan kriteria sebagai berikut:

Level Risiko	Pilihan opsi perlakuan Risiko
Low	*Accept/Monitor*
Low to Moderate	*Reduce/Mitigate* atau *Accept/Monitor*
Moderate	*Reduce/Mitigate*
Moderate to High	*Reduce/Mitigate* atau *Transfer/Sharing*
High	*Reduce/Mitigate* atau *Hindari/Avoid*

G. Perhitungan Keefektifan Mitigasi Risiko

Mitigasi Risiko dapat dilakukan evaluasi terhadap efektifitasnya berdasarkan matrix sebagai berikut:

Terdapat Faktor Positif Setelah Treatment	Keberhasilan *Risk Treatment* dipengaruhi oleh faktor eksternal	Terjadi *Loss Event* di periode *Risk Treatment*	*Hasil Risk Treatment*	Rekomendasi
Ya	Ya	Tidak	Efektif	Lanjutkan *treatment*
Tidak	Ya	Tidak	Kurang Efektif	Diwajibkan evaluasi *risk treatment*
Tidak	Tidak	Tidak	Kurang Efektif	Diwajibkan evaluasi *risk treatment*
Tidak	Tidak	Ya	Tidak Efektif	Diwajibkan evaluasi *risk treatment*
Ya	Ya	Ya	Kurang Efektif	Disarankan perlu *treatment* tambahan
Ya	Tidak	Ya	Kurang Efektif	Disarankan perlu *treatment* tambahan
Tidak	Ya	Ya	Tidak Efektif`	Diwajibkan evaluasi *risk treatment*
Ya	Tidak	Tidak	Efektif	Lanjutkan *treatment*

H. Pelaksanaan Rencana Perlakuan Risiko

Tujuan pembuatan rencana perlakuan adalah menyusun rencana terdokumentasi dengan baik tentang bagaimana pilihan perlakuan risiko yang terseleksi akan diterapkan. Rencana perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan :

1. Manfaat yang diharapkan.
2. Ukuran kinerja dan hambatan yang ada.
3. Kejelasan mengenai siapa yang berhak memberikan persetujuan terhadap rencana tersebut dan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan rencana tersebut.
4. Rincian tindakan yang diusulkan.
5. Mekanisme pelaporan dan monitoringnya.
6. Sumber daya yang diperlukan.
7. Waktu dan jadwal yang diperlukan.

Rencana perlakuan risiko harus diintegrasikan dengan proses manajemen organisasi.

I. Proses Integrasi Risiko

1. Perusahaan melakukan proses integrasi risiko terhadap seluruh risiko yang telah dilakukan penilaian risiko baik yang berasal dari Unit Kerja atau dari unit Lini Pertama.
2. Tujuan integrasi risiko untuk memperoleh daftar Risiko Utama yang akan dicantumkan dalam rancangan perencanaan strategis baik RJP atau RKAP serta akan dilakukan pemantauan dan evaluasi pada level *enterprise.*
3. Dalam melakukan proses integrasi risiko menggunakan pendekatan yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan sebagai berikut:
    a. Integrasi risiko harus dapat mengidentifikasi risiko yang berdampak secara konsolidasi yang berasal dari PT Perikanan Indonesia maupun struktur korporasi di bawah Perusahaan secara lengkap dan mendetail.
    b. Risiko yang dinilai kecil di masing-masing *level* entitas namun menyebar di banyak Unit Kerja harus dapat diidentifikasi.
4. Identifikasi risiko secara *bottom-up* dilakukan dengan mengumpulkan usulan kandidat Risiko Utama dari Unit Kerja.
5. Pengelompokan hasil integrasi Risiko ke dalam Taksonomi Risiko Portofolio Perusahaan sebagai berikut:
    a. Tingkat 1 (T1) sebagai tema Risiko yang merupakan kumpulan risiko berdasarkan perspektif penanggung jawab Risiko Utama dan merupakan tingkat pengelompokan tertinggi.
    b. Tingkat 2 (T2) sebagai kategori risiko yang menjabarkan risiko spesifik dari masing-masing tema risiko; dan
    c. Tingkat 3 (T3) sebagai kelompok peristiwa risiko agregasi yang mengelompokkan peristiwa-peristiwa risiko dalam kategori risiko yang homogen.

J. Taksonomi Risiko

Taksonomi risiko membantu Perusahaan untuk memahami jenis-jenis risiko yang mungkin dihadapi. Taksonomi Risiko PT Perikanan Indonesia meliputi:

1. Risiko Portofolio

a. Risiko Portofolio adalah potensi kegagalan portofolio Perusahaan tidak bisa memiliki pangsa pasar yang baik, daya tarik pasar tinggi, dan kinerja yang baik.

b. Risiko portofolio terdiri dari sub kategori risiko:

1) Kegagalan pasar, risiko yang terjadi saat mekanisme pasar tidak bekerja secara efisien.

2) *Crowding out swasta*, risiko perlambatan ekonomi dan penurunan daya beli akibat kebijakan fiskal agresif berupa penyerapan dana yang masif oleh pemerintah.

3) Fiskal, risiko yang bersumber dari berbagai aktivitas pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal yang mengatur perekonomian negara melalui instrumen pendapatan dan belanja negara

4) Interkoneksi dan Konsentrasi, risiko dari ketergantungan suatu entitas pada entitas lain dalam satu konglomerasi dan risiko konsentrasi portofolio pada sektor-sektor tertentu yang mengakibatkan dampak material pada kinerja portofolio.

5) Penugasan Pemerintah, risiko bagi Perusahaan yang menjalankan proyek dan/atau program yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat kepada PT Perikanan Indonesia untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan kegiatan BUMN~~,~~

2. Risiko Makro, Geopolitik, dan Pasar

a. Risiko Makro, Geopolitik, dan Pasar adalah risiko penurunan nilai atau kerugian yang muncul pada laporan keuangan Perusahaan karena adanya fluktuasi pergerakan variabel pasar (nilai tukar rupiah, tingkat suku bunga, harga komoditas), perubahan makro ekonomi dan ketidakpastian politik.

b. Risiko makro, geopolitik, dan pasar terdiri dari sub kategori risiko:

1) Pergerakan Pertumbuhan Ekonomi, risiko ketika strategi Perusahaan tidak selaras dengan perubahan makro ekonomi yang ada.

2) Ketidakpastian Politik, risiko kondisi ekonomi, sosial, dan politik di dalam dan luar negeri yang mempengaruhi ketahanan Perusahaan saat ini atau yang diproyeksikan. Risiko ini menjadi penyebab berkurangnya pembelian produk dan investasi dari luar negeri.

3) Pergerakan Nilai Tukar Rupiah, risiko timbulnya potensi kerugian

dari pergerakan mata uang lokal terhadap mata uang asing atas *open position* baik pada posisi neraca maupun pada posisi laba dan rugi

4) Pergerakan Komoditas, risiko fluktuasi harga komoditas yang berpengaruh terhadap fluktuasi posisi laba rugi Perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang atau pergerakan posisi neraca jangka pendek dan panjang.
5) Pergerakan Suku Bunga, risiko perubahan nilai suatu instrumen keuangan yang terkait dengan perubahan suku bunga seperti utang bank dan obligasi.
6) Pergerakan Saham Umum, risiko penurunan harga saham publik baik disebabkan oleh fenomena sentimental ataupun fundamental.

3. Risiko Strategis

a. Risiko Strategi adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam mencapai tujuan Perusahaan 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 terdiri dari sub kategori risiko:
   1) Perencanaan strategis, risiko yang timbul dari kegagalan perencanaan berasal dari:
      a) Kegagalan proses perencanaan itu sendiri
      b) Kegagalan memprediksi variabel - variabel asumsi yang membangun proses perencanaan.
   2) Disrupsi bisnis, risiko yang timbul akibat perubahan model bisnis, perubahan teknologi dan/atau perubahan konstelasi industri yang menyebabkan hilangnya relevansi produk atau jasa yang ditawarkan oleh Perusahaan saat ini. Termasuk dalam risiko disrupsi bisnis adalah risiko konvergensi beberapa industri dan kegagalan transformasi untuk mengidentifikasikan dan menangani disrupsi.
   3) Merger dan akuisisi, aliansi strategis, risiko penerimaan pemangku kepentingan setelah merger dan akuisisi seperti kehilangan pelanggan, tekanan harga, dan liputan media negatif (anorganik).
   4) Pengembangan bisnis baru, risiko perubahan dalam pengembangan (inovasi) produk dan/atau jasa baru (pengembangan organik).
   5) Penetapan Harga, risiko dimana strategi penetapan harga tidak mempertimbangkan:
      a) Semua biaya yang relevan;
      b) Posisi produk atau jasa;
      c) *Willingness to pay* dari pelanggan;
      d) Segmentasi pelanggan.
      e) 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.

6) Risiko strategi dapat meningkat antara lain karena stabilitas politik yang tidak kondusif, inflasi yang tinggi, dan stabilitas keamanan.
7) 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 kegiatan usaha Perusahaan.
8) Perusahaan harus melakukan analisis risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya dan/atau berisiko tinggi, seperti strategi masuk ke pangsa pasar yang baru, penawaran produk/jasa baru, atau menarik nasabah baru.

4. Risiko Operasional

a. Risiko operasional adalah potensi kegagalan Perusahaan dalam memenuhi kewajibannya sebagai akibat ketidaklayakan atau kegagalan proses internal, dan/atau adanya kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan.
b. Risiko Operasional terdiri dari sub kategori risiko:

1) Risiko Disrupsi Proses Bisnis

Risiko atas ketidakpastian yang dihadapi Perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian atau kegagalan bisnis termasuk risiko kegagalan implementasi *Business Continuity Procedures*. Risiko ini juga meliputi kegagalan menjalankan proses bisnis operasional Perusahaan yang terkait dengan penggunaan alat-alat mekanik/elektronik, mesin, peralatan laboratorium/penelitian dan *program operational excellence*.

2) Risiko Disrupsi Rantai Pokok

Risiko yang muncul dari pengelolaan rantai pasok Perusahaan mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengangkutan bahan baku, penggudangan, sampai dengan penyaluran barang jadi dan jasa kepada konsumen. Perusahaan harus mempunyai strategi yang baik dalam pemilihan pemasok berdasarkan potensi dan ancaman yang mungkin terjadi jika memilih pemasok tertentu dan strategi yang baik dalam pemilihan saluran distribusi yang sesuai untuk menyalurkan produk dan jasa kepada konsumen akhir.

3) Risiko Pelaksanaan Proyek

Risiko dari pelaksanaan proyek yang tidak dilaksanakan tepat waktu dan tidak memenuhi spesifikasi yang berakibat pada peningkatan biaya dan ketidakpuasan pemangku kepentingan.

4) Risiko HSSE (*Health*, *Safety*, *Security*, *and Environment*)

Risiko yang terkait dengan pelaksanaan proses bisnis Perusahaan yang berdampak pada kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan di sekitar lokasi. Perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengawasan sesuai prosedur kesehatan dan keselamatan kerja dan bisa mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengancam keamanan serta keasrian lingkungan.

5) **Risiko *Fraud***
Risiko yang timbul akibat tindakan penyalahgunaan yang disengaja (atau tidak sengaja) oleh pihak internal dan/atau eksternal dan melanggar peraturan perundangan yang berlaku sehingga menyebabkan kerugian/potensi kerugian bagi Perusahaan.

6) **Risiko *Decommissioning***
Risiko kegagalan Perusahaan untuk mengembalikan aset tambang, aset hutan atau kebun lainnya sesuai dengan kebutuhan lingkungan sekitarnya yang bisa berasal dari kurangnya perencanaan, kurangnya pencadangan dan/atau ketidakjelasan peraturan berlaku.

7) **Risiko *Sales & Marketing***
Risiko kegagalan terkait dengan proses penjualan dan pemasaran barang dan jasa Perusahaan. Meliputi antara lain kegiatan perencanaan pemasaran, promosi, branding, *customer experience*, penjualan dan pelayanan purna jual (*after sales service*).

c. Perusahaan memiliki sistem peringatan dini ketika terjadi kejadian risiko tertentu sehingga penanganan risiko dapat segera dilakukan.
d. Perusahaan harus menetapkan kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam proses bisnis seluruh jenis kegiatan usaha dan aktivitas pendukung Perusahaan, termasuk kebijakan risiko operasional yang bersifat unik sesuai dengan kebutuhan jenis kegiatan usaha dan aktivitas pendukung.
e. Karakteristik penting yang berkaitan dengan penilaian risiko *fraud*.
    1) Termasuk entitas, anak Perusahaan, unit operasi, tingkat fungsional termasuk risiko *fraud* dari pihak ketiga seperti mitra bisnis, distributor dan vendor: Setiap organ pengelola Risiko perlu menyadari bahwa *fraud* dapat terjadi di setiap tingkat atau komponen organisasi.
    2) Analisis faktor internal dan eksternal: tim penilai risiko *fraud* perlu mengenali faktor internal dan eksternal dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan.
    3) Mempertimbangkan berbagai jenis *fraud* - Unit Kerja Manajemen Risiko *fraud* mempertimbangkan berbagai kemungkinan skema *fraud* dan eksposurnya.
f. Pengelolaan risiko *fraud* (*fraud risk management*) penting untuk dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan Manajemen Risiko Perusahaan.
g. *Fraud* adalah isu yang dihadapi semua Perusahaan terlepas dari ukuran,

industri atau negara. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menilai risiko *fraud* pada tingkat entitas, anak Perusahaan, divisi, unit operasi dan fungsional.

h. Risiko *fraud* merupakan risiko yang dapat terjadi di setiap kegiatan dan proses bisnis Perusahaan sehingga risiko *fraud* perlu dipertimbangkan di masing-masing jenis taksonomi risiko (tidak terbatas pada risiko keuangan dan operasional).
i. Identifikasi risiko *fraud* perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, segala kegiatan perencanaan sampai pelaksanaan dan juga kegiatan yang bersifat strategis.
j. Pendekatan penilaian risiko *fraud* (*fraud risk assessment*) dapat menggabungkan pendekatan multi level seperti *transaction level* (contoh biaya perjalanan), *process level* (misalnya pemilihan vendor), *entity level* (misalnya interaksi dengan pemerintah) dan *strategic level* (misalnya pengangkatan Direksi).
k. Penilaian risiko *fraud* perlu dikelola dalam kerangka pengelolaan *fraud risk management* yang komprehensif yang mencakup pada umumnya proses *prevention*, *detection*, *investigation* dan *remediation*.

5. Risiko Hukum, kepatuhan dan reputasi

a. Risiko Hukum adalah Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
b. Risiko Hukum dan kepatuhan terdiri dari sub kategori:
    1) Risiko Perubahan Hukum & Regulasi
    Risiko karena perubahan undang-undang dan peraturan yang berdampak signifikan pada Perusahaan.
    2) Risiko Kepatuhan
    Risiko yang timbul akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak menerapkan peraturan yang berlaku.
    3) Risiko Kelemahan Perikatan
    Risiko karena tidak terpenuhi syarat sahnya perjanjian, terdapat kelemahan dalam klausa perjanjian, kelemahan pemahaman pihak berkaitan terhadap perjanjian, tidak dapat terlaksananya perjanjian sebagian maupun keseluruhan, ketidakberadaan dokumen pendukung, pengkinian penggunaan standar perjanjian, penggunaan pilihan Hukum Indonesia/Internasional.
    4) Risiko Kehilangan Hak Atas Aset
    Risiko kehilangan hak manfaat kepemilikan atas aset akibat kelalaian administrasi terkait tata kelola sertifikasi kepemilikan aset.
    5) Risiko Tuntutan Hukum
    Risiko akibat pemangku kepentingan mengambil tindakan hukum yang mengakibatkan munculnya biaya hukum dan risiko reputasi.
        a) Kelemahan aspek yuridis antara lain disebabkan rendahnya

pengetahuan/pemahaman atas hukum dan/atau peraturan perundang-undangan, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya perjanjian dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.

b) Dalam menilai Risiko inheren atas Risiko hukum, parameter yang digunakan antara lain:
   i. Faktor litigasi;
   ii. Faktor kelemahan perikatan;
   iii. Faktor ketiadaan peraturan perundang-undangan.

c) Dalam menilai risiko inheren atas risiko kepatuhan, parameter yang digunakan antara lain:
   i. Jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan;
   ii. Frekuensi pelanggaran yang dilakukan atau *track record* kepatuhan
   iii. Pelanggaran terhadap ketentuan atas transaksi keuangan yang sama.

c. Risiko Reputasi

1) Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif baik terhadap Perusahaan maupun terhadap group Perusahaan secara keseluruhan.

2) Risiko reputasi terdiri dari sub kategori:

a) ESG (*Environmental, Social & Governance*)

Risiko operasi Perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh negatif pada aspek *Environmental* (lingkungan), *Social* (sosial), dan *Governance* (tata kelola). Adanya tindakan dari Perusahaan yang berdampak negatif terhadap lingkungan dan orang-orang yang terlibat dalam manajemen rantai pasok. Perubahan iklim, kelangkaan air, penyakit, dan kondisi tenaga kerja yang buruk adalah beberapa faktor utama yang meningkatkan risiko ESG.

b) Reputasi Ekuitas Merek

Risiko citra produk yang bisa berdampak buruk terhadap reputasi Perusahaan di pasar dan kemampuan untuk menarik pelanggan.

c) Independensi

Risiko tindakan-tindakan bisnis didasarkan pada kepentingan pribadi atau golongan dibandingkan kepentingan jangka panjang Perusahaan dan kegagalan mempertimbangkan independensi kepentingan semua *stakeholders*.

d) Reputasi *Stakeholder*

Risiko yang muncul akibat penurunan kepercayaan *stakeholder* dikarenakan persepsi negatif terhadap Perusahaan yang dapat menurunkan pendapatan Perusahaan.

3) Terkait dengan kegagalan untuk bertindak sesuai dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial, risiko keberlanjutan biasanya dimanifestasikan dengan cara berikut:
   a) Menyebabkan kerusakan lingkungan;
   b) Mengorbankan hak asasi manusia atau hak buruh;
   c) Mengancam Kesehatan dan keselamatan kerja.
4) Dalam menilai risiko inheren atas risiko reputasi, parameter yang digunakan antara lain:
   a) Pengaruh reputasi dan pemilik Perusahaan;
   b) Perusahaan-Perusahaan lainnya yang memiliki hubungan kepemilikan, pengendalian dan/atau kepengurusan;
   c) Pelanggaran etika bisnis;
   d) Kompleksitas produk dan kerjasama bisnis Perusahaan;
   e) Frekuensi, materialitas dan eksposur pemberitaan negatif Perusahaan;
   f) Frekuensi dan materialitas keluhan nasabah.

6. Risiko Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi adalah risiko yang diakibatkan menurunnya kinerja, budaya kerja, ataupun jumlah karyawan dari Perusahaan tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi pihak Perusahaan.
b. Risiko Organisasi dan SDM terdiri dari sub kategori: Risiko ketersediaan tenaga kerja terampil.
   1) Risiko ketidakmampuan untuk merekrut dan mempertahankan staf yang terampil atau ahli baik karena keterbatasan sumber daya di pasar dan/atau kegagalan untuk mengembangkan talenta internal
   2) Risiko struktur tenaga kerja
      Risiko atas struktur organisasi yang tidak memadai mengakibatkan kurangnya produktivitas dan efisiensi kerja.
   3) Risiko budaya dan kesejahteraan tenaga kerja
      Risiko kegagalan pegawai untuk bekerja sejalan dengan nilai budaya dan kebijakan organisasi yang diinginkan dan tidak tercapainya kesejahteraan tenaga kerja.
   4) Risiko relasi dengan perwakilan pekerja.
      Risiko yang timbul akibat tidak selarasnya tujuan dan komunikasi dengan serikat pekerja dan/atau perwakilan buruh lainnya.
c. Risiko SDM dan organisasi berpotensi untuk mengakibatkan masalah seperti masalah mutasi, rotasi, dan promosi karyawan dalam

Perusahaan, masalah dalam pembinaan dan pengembangan karyawan, dan masalah kesejahteraan karyawan itu sendiri.

7. Risiko Keuangan

a. Risiko keuangan adalah risiko kehilangan uang atau harta dikarenakan terjadinya kerugian dan/atau gagal mengelola keuangan.
b. Risiko Keuangan terdiri dari sub kategori risiko:
    1) Risiko Struktur Pendanaan Jangka Panjang
       Risiko ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka panjang yang mengancam kondisi keuangan Perusahaan.
    2) Risiko Struktur Pendanaan Jangka Pendek
       Risiko kegagalan Perusahaan mendanai kegiatan jangka pendek, termasuk:
        a) Keterlambatan koleksi piutang/piutang tak tertagih;
        b) Kegagalan mengakses pinjaman modal kerja;
        c) Kegagalan mendapatkan termin pembayaran optimum dari pemasok/pelanggan.
    3) Risiko Pajak
       Risiko yang timbul akibat perpajakan, termasuk:
        a) Risiko perubahan aturan pajak secara keseluruhan;
        b) Risiko struktur pajak yang tidak kompetitif;
        c) Risiko tuntutan pajak;
        d) Risiko restitusi pajak;
        e) Risiko *transfer princing*;
        f) Risiko kepatuhan pajak.
    4) Risiko Proses Pelaporan Keuangan
       Risiko kegagalan penerapan pengendalian internal atas proses pelaporan keuangan IcoFR (*Internal Control over Financial Reporting*).
    5) Risiko Covenant
       Risiko ketidakmampuan Perusahaan memenuhi persyaratan kreditur.
    6) Risiko Kerugian Tak Terasuransi
       Risiko kurangnya perlindungan asuransi atas aset produktif.
    7) Risiko *Cost Overrun*
       Risiko kegagalan untuk mengendalikan biaya CAPEX (*Capital Expenditure*).
    8) Risiko Kewajiban Kontinjen
       Risiko atas aktivitas Perusahaan yang mengakibatkan kewajiban kontinjen.
c. Risiko keuangan bisa diartikan sebagai unsur yang dapat dikuantifikasi (biaya) atau memiliki harta dan berkaitan langsung dengan uang.
d. Dalam menilai risiko inheren atas risiko keuangan, parameter yang

digunakan antara lain:

1) Perbandingan antara jumlah pendapatan dan penambahan biaya;
2) Jumlah penurunan nilai asset/transaksi/penambahan cadangan kerugian penurunan nilai;
3) Jumlah denda/peneliti/sanksi yang harus dibayar;
4) Kelancaran arus kas.

8. Risiko Teknologi Informasi

a. Risiko teknologi adalah risiko yang berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap sumber daya informasi yang digunakan oleh sebuah Perusahaan atau organisasi seperti kebocoran data dan peretasan sistem Perusahaan akibat serangan *hacker*.

b. Risiko teknologi informasi terdiri dari sub kategori risiko:

1) Infra, Sistem, dan Data

Risiko atas kapasitas dan kualitas infrastruktur, sistem, dan data TI untuk memenuhi kebutuhan pelayanan operasional Perusahaan. Ketidakmampuan untuk menyediakan infrastruktur yang memadai untuk mendukung peningkatan permintaan akan aliran cepat dan konsumsi data dalam *volume* besar. Di sertai dengan investasi yang tidak cukup dalam aplikasi TI dan infrastruktur TI dan bergantung pada *legacy system* yang kadaluarsa yang membutuhkan solusi yang signifikan dan mengakibatkan masalah kualitas data. Ketidakmampuan untuk menyediakan data berkualitas tinggi akan menyebabkan dampak negatif dalam operasi, pengambilan keputusan, dan perencanaan.

2) Keamanan Jaringan.

Risiko serangan siber dan kebocoran data pada jaringan organisasi. Penyebab utama adalah ketidakmampuan dalam mengamankan peralatan jaringan dari pencurian/*vandalisme*, tidak memiliki kerangka kerja yang memadai untuk mencegah dan/atau mendeteksi insiden keamanan jaringan, serta kesadaran dan langkah-langkah yang tidak memadai untuk mencegah insiden keamanan siber (misalnya penetrasi jaringan TI) dan dalam menanggapi setiap pelanggaran di sistem Perusahaan atau pelanggan.

3) *Platform Digital*.

Risiko atas kapasitas dan kualitas digital platform untuk memenuhi kebutuhan pemasaran Perusahaan. Penyebab utama adalah belum mengidentifikasi, menilai peluang dan ancaman, serta mengelola risiko yang terkait dengan penggunaan saluran digital (laptop, ponsel dan tablet, interkoneksi, layanan pembayaran, koneksi pihak ketiga, media sosial).

c. Selain berkaitan dengan kerentanan dan ancaman terhadap informasi

milik Perusahaan, risiko teknologi juga memiliki kaitan dengan proses *digitalisasi* dan integrasi sistem Perusahaan serta pemanfaatan jasa/benda dalam bentuk *virtual*/elektronik.

d. Penggunaan teknologi juga meningkatkan risiko seperti risiko operasional, risiko reputasi, risiko hukum, risiko kepatuhan dan risiko strategi.
e. Risiko teknologi memiliki dampak potensi dari setiap risiko, seperti *fraud* pada pemrograman, virus komputer, kegagalan sistem dan peralatan, dan kesalahan pemilihan teknologi yang digunakan.
f. Perusahaan perlu menerapkan tata kelola teknologi informasi (*Information Technology Governance*) dan melakukan pemantauan risiko dengan mengevaluasi kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kinerja penyelenggaraan teknologi informasi

K. Pedoman Teknis Pembuatan Risk Profile Perusahaan

a. Pembuatan *risk profile* dimaksudkan untuk memenuhi kewajiban Direksi, mengacu kepada PERMEN 02-MBU/03/2023 yang menyatakan Direksi wajib menyusun perencanaan Manajemen Risiko yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP yang paling sedikit memuat profil risiko, peta risiko, target perhitungan risiko *inheren* dan residual, dan rencana pelaksanaan mitigasi risiko dan anggaran biaya.
b. Kegiatan pembuatan *risk profile* dilakukan sebelum tahun berjalan, pembuatan *risk profile* bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi dan menetapkan penanganan risiko yang akan dihadapi tahun buku yang akan datang. Profile risiko bisa berisi risiko-risiko sebelumnya yang masih memiliki tingkat risiko tinggi dan risiko yang akan kita hadapi ditahun depan. Profile risiko disusun *bottom-up* dari pemilik risiko (*risk owner*) dan mengerucut ke pemilik risiko paling tinggi (Direksi).
c. Risiko-risiko dari Unit Kerja dikompilasikan, dievaluasi dan diusulkan oleh Unit Manajemen Risiko kepada Direksi dan Dewan Komisaris untuk menjadi *top risk* Perusahaan.
d. Top risk Perusahaan disampaikan kepada Induk Perusahaan.

L. Pelaksanaan Monitoring Manajemen Risiko

Proses monitor dan *review* adalah proses untuk memastikan bahwa *risk assessment* dan *risk treatment* telah berjalan memadai dan efektif, memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Kegiatan pengkajian di Perusahaan dapat mencakup dan tidak terbatas pada:

a. Efektivitas proses manajemen risiko: kaji ulang keandalan sistem manajemen risiko yang ada saat ini dikaitkan dengan kinerja Perusahaan dalam mencapai sasaran baik jangka panjang maupun tahunan.
b. Efektifitas Kinerja Manajemen Risiko
   1) Keselarasan antara rencana versus *realisasi*

2) Perubahan profil risiko: sesuai perubahan yang terjadi pada konteks baik internal maupun eksternal.

c. Efektivitas Kontrol Internal: Kaji ulang keandalan metode perlakuan risiko dalam mengontrol tingkat risiko tetap berada pada level yang dianggap aman.

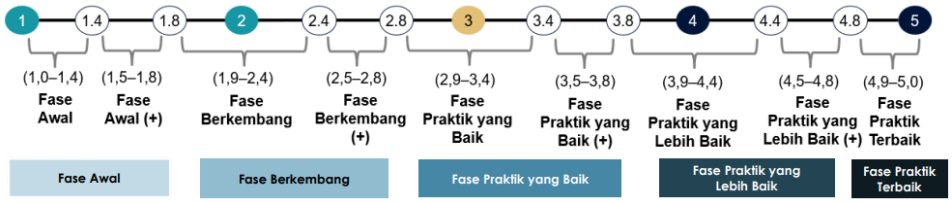
Ada beberapa jenis kegiatan pemantauan dan pengkajian yang dapat dilakukan Perusahaan yaitu:

1) Pemantauan berkelanjutan yang dilaksanakan sehari-hari oleh para staf pelaku aktivitas usaha pada unit kerja/unit bisnis.
2) Pengawasan oleh *risk owner* (pimpinan Unit Kerja/Unit Bisnis) yang dilaksanakan secara mingguan dan/atau bulanan, atau sewaktu-waktu sesuai keperluan *Risk Owner*.
3) Pengawasan oleh pihak ketiga baik itu Unit Manajemen Risiko, Audit Internal, dan/atau pihak independen, dilaksanakan secara periodik minimal sekali dalam setahun.

M. Risk Maturity Index (RMI)

RMI merupakan penilaian kematangan penerapan Manajemen Risiko melalui penilaian Indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam melindungi dan menciptakan nilai pada Perusahaan.

Skala spektrum kematangan risiko Perusahaan sebagai berikut:



Penerapan penilaian kematangan risiko mengacu kepada ketentuan berikut:

a. Penilaian independen yang dilakukan paling sedikit sekali dalam 3 (tiga) tahun dengan tahun pertama pemberlakuan dilakukan oleh penilai independen; dan/atau
b. Penilaian internal dilakukan setiap tahun.
c. Dimensi penilaian indeks kematangan risiko (*risk maturity index*) terdiri dari:
   1) Aspek Dimensi terdiri dari:
      i. Budaya dan Kapabilitas Risiko
      ii. Organisasi dan Tata Kelola Risiko
      iii. Kerangka Risiko dan Kepatuhan
      iv. Proses dan Kontrol Risiko
      v. Model, Data, dan Teknologi Risiko
   2) Aspek Kinerja
      i. Tingkat kesehatan peringkat akhir *(final rating)*

ii. Peringkat komposit risiko
iii. Jika dalam penilaian kematangan risiko belum mendapatkan skor 3 (tiga) maka aspek kinerja tidak dilakukan penilaian.

d. Petunjuk teknis penilaian indeks kematangan Risiko (*risk maturity index*) meliputi aspek uji berupa Parameter mengacu kepada Petunjuk Teknis yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN.

N. Pelaporan Risiko

1. Setiap laporan disampaikan tepat waktu, akurat dan dalam bentuk yang mudah dimengerti. Dalam proses manajemen risiko dan hasilnya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Tujuan dari pelaporan dan pencatatan ini adalah :
   a) Mengkomunikasikan aktivitas dan hasil dari manajemen risiko keseluruh organisasi.
   b) Menghasilkan informasi untuk pengambilan keputusan.
   c) Memperbaiki aktivitas manajemen risiko.
   d) Memandu interaksi diantara pemangku kepentingan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya masing-masing.
2. Faktor yang dipertimbangkan dalam membuat laporan terkait manajemen risiko ialah namun tidak terbatas pada:
   a) Kebutuhan informasi dan persyaratan yang berbeda untuk setiap pemangkukepentingan.
   b) Biaya, frekuensi dan waktu penyampaian laporan.
   c) Relevansi informasi untuk pengambilan keputusan di dalam organisasi.
3. Laporan Manajemen Risiko terdiri dari:
   a) Laporan Penerapan Manajemen Risiko
   b) Laporan Audit Intern
   c) Laporan Tata Kelola Terintegrasi
4. Laporan penerapan manajemen risiko sebagaimana yang dimaksud paling sedikit memuat:
   a) Strategi Manajemen Risiko
   b) Profil Risiko
   c) Peta Risiko
   d) Realisasi perhitungan risiko inheren dan risiko residual
   e) Realisasi pelaksanaan mitigasi dan biaya
   f) Ikhtisar perubahan risiko
   g) Catatan kejadian kerugian (*loss event database*)
   h) Laporan manajemen risiko insidental apabila terdapat kondisi tidak normal yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis PT Perikanan Indonesia
5. Pelaporan penerapan manajemen risiko disampaikan secara periodik minimal 3 bulan sekali

BAB VII
MANAJEMEN PELUANG

Setiap pengelolaan bisnis, dapat menimbulkan risiko maupun peluang. Adapun peluang dapat diartikan sebagai suatu keadaan/isu pada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan yang memberikan dampak secara positif pada perusahaan:

A. Manajemen Pengelolaan Peluang

Setiap peluang yang dapat muncul pada suatu kejadian/dampak dikelola dengan cara:

1. Eksploitasi lebih dalam
2. Eksplorasi lebih banyak terhadap potensi kemungkinan munculnya peluang pada proses/kegiatan lainnya
3. *Enhance* untuk mempertahankan peluang tersebut masih melekat
4. *Sharing* dengan stakeholder lainnya

B. Potensi Peluang

Setiap peluang dapat terjadi pada perusahaan meliputi dan tidak terbatas pada:

1. Peluang Portofolio

a) Peluang pasar yang terjadi saat mekanisme pasar bekerja secara efisien.
b) Fiskal, peluang yang bersumber dari berbagai aktivitas pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal yang mengatur perekonomian negara melalui instrumen pendapatan dan belanja negara
c) Penugasan Pemerintah, peluang bagi Perusahaan yang menjalankan proyek dan/atau program yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat kepada PT Perikanan Indonesia untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan kegiatan BUMN.

2. Peluang Makro, Geopolitik, dan Pasar

a) Peluang Makro, Geopolitik, dan Pasar adalah risiko kenaikan nilai atau keuntungan yang muncul pada laporan keuangan Perusahaan karena adanya fluktuasi pergerakan variabel pasar (nilai tukar rupiah, harga komoditas), perubahan makro ekonomi dan kondisi politik yang kondusif.
b) Risiko makro, geopolitik, dan pasar terdiri dari sub kategori risiko:
c) Pergerakan Pertumbuhan Ekonomi, peluang ketika strategi Perusahaan tidak selaras dengan perubahan makro ekonomi yang ada.

3. Peluang Strategis

1) Peluang keberhasilan strategi perusahaan
2) Peluang merger dan akuisisi, aliansi strategis, penerimaan pemangku kepentingan setelah merger dan akuisisi, peningkatan jumlah pelanggan,

dan liputan media positif (anorganik).

3) Peluang pengembangan bisnis baru.
4) Peluang penetapan harga yang tepat dengan mempertimbangkan semua biaya yang relevan;
5) Posisi produk atau jasa yang tepat di pasar;
6) *Good Willingness to pay* dari pelanggan;
7) Segmentasi pelanggan yang tepat

4. Peluang Operasional

a) Peluang Proses Bisnis

Peluang ini juga meliputi keberhasilan menjalankan proses bisnis operasional Perusahaan yang terkait dengan penggunaan alat-alat mekanik/elektronik, mesin, peralatan laboratorium/penelitian dan *program operational excellence*.

b) Peluang Rantai Pokok

Peluang yang muncul dari pengelolaan rantai pasok Perusahaan mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengangkutan bahan baku, penggudangan, sampai dengan penyaluran barang jadi dan jasa kepada konsumen.

c) Peluang Pelaksanaan Proyek

Peluang dari pelaksanaan proyek yang dilaksanakan tepat waktu dan memenuhi spesifikasi yang berakibat pada efisiensi biaya dan kepuasan pemangku kepentingan.

d) Peluang HSSE (*Health*, *Safety*, *Security*, *and Environment*)

Peluang yang terkait dengan pelaksanaan proses bisnis Perusahaan yang berdampak pada kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan di sekitar lokasi. Perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengawasan sesuai prosedur kesehatan dan keselamatan kerja dan bisa mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengancam keamanan serta keasrian lingkungan.

e) Peluang Pengelolaan *Fraud*

Peluang akibat pengelolaan *Fraud* yang baik sehingga menyebabkan kerugian/potensi kerugian bagi Perusahaan menjadi menurun.

f) Peluang Sales *& Marketing*

Peluang keberhasilan terkait dengan proses penjualan dan pemasaran barang dan jasa Perusahaan. Meliputi antara lain kegiatan perencanaan pemasaran, promosi, branding, *customer experience*, penjualan dan pelayanan purna jual (*after sales service*).

5. Risiko Hukum, Kepatuhan dan Reputasi

a) Peluang Perubahan Hukum & Regulasi

Peluang karena perubahan undang-undang dan peraturan yang berdampak signifikan positif pada Perusahaan.

b) Peluang Kepatuhan

Peluang yang timbul akibat Perusahaan mematuhi dan/atau menerapkan peraturan yang berlaku.

c) Peluang Kepemilikan Hak Atas Aset
Peluang hak manfaat kepemilikan atas aset atas administrasi terkait tata kelola sertifikasi kepemilikan aset yang baik.

d) Peluang Reputasi

1) ESG (*Environmental, Social & Governance*)
Peluang operasi Perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif pada aspek *Environmental* (lingkungan), *Social* (sosial), dan *Governance* (tata kelola).

2) Reputasi *Stakeholder*
Peluang yang muncul akibat naiknya kepercayaan *stakeholder* dikarenakan persepsi positif terhadap Perusahaan yang dapat menaikkan pendapatan Perusahaan.

6. Peluang Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

a) Peluang ketersediaan tenaga kerja terampil.
b) Peluang atas struktur organisasi yang memadai mengakibatkan baiknya produktivitas dan efisiensi kerja.
c) Peluang budaya dan kesejahteraan tenaga kerja
d) Peluang relasi dengan perwakilan pekerja.

7. Peluang Keuangan

a) Peluang Struktur Pendanaan Jangka Panjang
Peluang kemampuan memenuhi kewajiban jangka panjang Perusahaan.
b) Peluang Struktur Pendanaan Jangka Pendek
Risiko keberhasilan Perusahaan mendanai kegiatan jangka pendek perusahaan
c) Peluang Pajak
Peluang yang timbul akibat perpajakan

8. Peluang Teknologi Informasi

a) Infra, Sistem, dan Data
Peluang kemampuan atas kapasitas dan kualitas infrastruktur, sistem, dan data IT untuk memenuhi kebutuhan pelayanan operasional Perusahaan.
b) Keamanan Jaringan.
Peluang keamanan sistem informasi yang membantu akselerasi kegiatan operasi perusahaan.
c) Platform Digital.
Peluang atas kapasitas dan kualitas digital platform untuk memenuhi kebutuhan pemasaran Perusahaan.
d) Peluang Penggunaan teknologi tepat guna

BAB VIII
PENUTUP

A. Pemberlakuan Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko

1. Pedoman ini disusun dan ditetapkan sebagai panduan dalam pengelolaan Bidang Manajemen Risiko di lingkungan PT Perikanan Indonesia;
2. Pedoman ini menjadi panduan strategis dalam tata kelola hubungan Bidang Manajemen Risiko di PT Perikanan Indonesia;
3. Pedoman ini berlaku sebagai Pedoman Bidang Manajemen Risiko pada Kebijakan Internal PT Perikana Indonesia sebagai bentuk harmonisasi Pedoman Manajemen Strategis PT RNI (Persero).

B. Sosialisasi Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko

1. Budaya risiko (*risk culture*) merupakan perilaku semua personil berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan risiko. Persepsi terhadap risiko tersebut akan terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan. Untuk menanggapi risiko (*risk response*) atas risiko operasional, beberapa langkah yang dapat diambil salah satunya adalah dengan membangun kepekaan atau kepedulian Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap budaya sadar risiko (*risk culture*).
2. Budaya sadar risiko merupakan hal fundamental dan sekaligus kritikal bagi keberhasilan penerapan manajemen risiko di suatu organisasi. Perilaku dan budaya sumber daya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap (SNI ISO 31000:2018). Perusahaan memastikan kecukupan upaya pembangunan/peningkatan kesadaran manajemen dan karyawan mengenai pentingnya manajemen risiko, serta kecukupan upaya sosialisasi kerangka kerja dan/atau prosedur pengelolaan risiko kepada masing-masing Perusahaan.
3. Untuk memfasilitasi budaya sadar risiko dan pemahaman mengenai manajemen risiko, PT Perikanan Indonesia juga memberikan sosialisasi yang diselenggarakan secara kontinu untuk meningkatkan budaya sadar risiko.
4. Kegiatan sosialiasi risiko serta pemberian pemahaman mengenai budaya sadar risiko akan difasilitiasi oleh Bagian manajemen risiko atau Unit yang membawahi risiko, serta dukungan dari unit lain yang masih berkaitan dengan kegiatan kepegawaian.

C. Evaluasi Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko

Evaluasi terhadap Pedoman Manajemen Strategis Manajemen Risiko dilakukan sesuai dengan kebutuhan/bisnis PT Perikanan Indonesia ataupun dalam rangka menyesuaikan terhadap perkembangan ketentuan peraturan perundang-undangan.