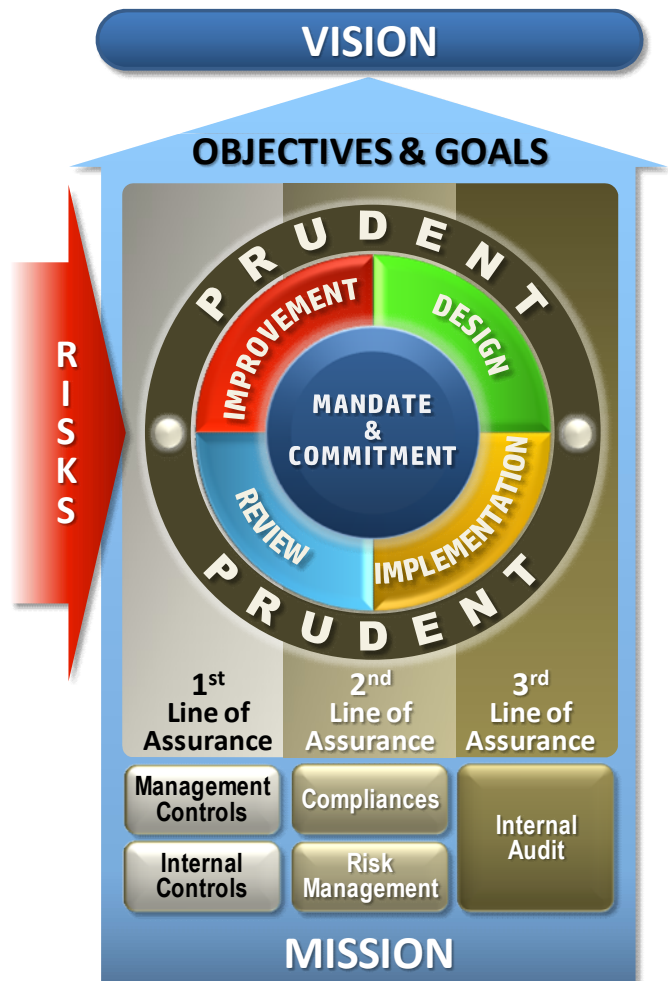




# INTEGRATED RISK MANAGEMENT

- Corporate Philosophy
- Standardization & Improvement Management
- Talent Management
- Operational Management
- Good Corporate Governance
- ✓ **Integrated Risk Management**
- Information & Digital Technology Management
- Strategic Management
- Enablers



## A. PENDAHULUAN

Sesuai dengan salah satu nilai inti INTA yaitu *Assurance* (Selalu Tuntas dalam Upaya untuk Memastikan), maka INTA memandang perlu dan harus memiliki sistem yang mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko, agar perusahaan dapat mencapai sasarnya secara optimal. Sistem ini dibangun berdasarkan sebuah konsep yang disebut Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*), yang diilustrasikan sama dengan permainan sepak bola. Dalam konteks ini, apa yang dihadapi oleh INTA group adalah **Risiko** (*Risks*) dalam menjalankan bisnis/perusahaan.



Gambar IRM.01. Ilustrasi Konsep 3 Lines of Defense

Ada beberapa konteks pengertian tentang **Risiko**, yaitu :

- Berhubungan dengan suatu ketidakpastian.
- Peluang terjadinya kerugian.
- Kemungkinan suatu hasil akan berbeda dengan apa yang diharapkan/dengan yang sudah direncanakan sebelumnya.

INTA mendefinisikan **Risiko** sebagai suatu kejadian yang mungkin terjadi di masa mendatang yang mana dapat memberikan dampak negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Konteks pemahaman risiko dalam bisnis INTA sesuai definisi di atas adalah segala sesuatu yang **berpotensi** dapat merugikan, atau tidak terjadi apa-apa (tidak menghasilkan sesuatu atau tidak memberikan nilai tambah) dan tidak mungkin menguntungkan secara bisnis.

Untuk memahami pengelompokan risiko secara lebih spesifik, umumnya risiko dapat dikategorikan menjadi 4 jenis, yaitu :

- **Risiko Strategis (Strategic Risk)**
- **Risiko Operasional (Operational Risk)**
- **Risiko Keuangan (Financial Risk)**
- **Risiko Bahaya (Hazard Risk)**

Secara terinci, 4 kategori risiko tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- **Risiko Strategis (*Strategic Risk*)**, merupakan risiko yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategis. Risiko yang biasanya muncul adalah kondisi tak terduga yang mengurangi kemampuan perusahaan untuk menjalankan strategi yang direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Umumnya, risiko ini dianalisa di dalam **Analisa Manajemen Strategis** dan **Analisa Studi Kelayakan (*feasibility study*)** sebagai faktor pertimbangan utama di dalamnya.  
Contoh : Perubahan faktor lingkungan industri, Peningkatan persaingan produk, Perubahan pada permintaan/tuntutan pelanggan, Perubahan tingkat kepuasan pelanggan, Perubahan kesepakatan bisnis, dan lain-lain.
- **Risiko Operasional (*Operational Risk*)**, merupakan risiko yang berkaitan dengan kegagalan fungsi proses internal perusahaan. Ada 4 faktor umum penyebab risiko operasional, yaitu **Kesalahan Manusia (*human error*)**, **Kesalahan Proses (*process error*)**, **Kesalahan Sistem (*system error*)** dan **Kesalahan akibat Faktor Eksternal**.  
Contoh : Kesalahan operator proses, Urutan proses yang salah, Desain sistem yang salah, atau kesalahan yang dipicu oleh cuaca, kondisi ekonomi, dan lain-lain.
- **Risiko Keuangan (*Financial Risk*)**, merupakan risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kestabilan keuangan perusahaan. Aspek yang tercakup antara lain tentang hak kepemilikan, tingkat keuntungan/laba (*profit*), kondisi aset dan faktor kondisi eksternal yang bisa berdampak pada keberlangsungan usaha dari sebuah perusahaan. Risiko keuangan antara lain mencakup **Risiko perubahan pasar** (yang mempengaruhi penjualan), **Risiko Likuiditas** (ketercukupan sumber pendanaan), **Risiko Kredit** (selisih/margin keuntungan), **Risiko Regulasi**, **Risiko Pajak** dan **Risiko Akuntansi** (penggunaan metode akuntansi).  
Contoh : Kenaikan/penurunan tingkat suku bunga kredit (bagi debitur/kreditur), Fluktuasi nilai tukar mata uang asing, Inflasi, Fluktuasi harga-harga komoditas, Perubahan regulasi aturan usaha/perijinan/aturan perpajakan, dan lain-lain.
- **Risiko Bahaya (*Hazard Risk*)**, merupakan risiko yang berpotensi mengakibatkan kebangkrutan dan kerusakan. Saat membahas *hazard*, kita juga akan membahas *peril*. *Peril* adalah peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian, sedangkan *hazard* adalah kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya suatu *peril*. *Peril* dapat didefinisikan sebagai penyebab langsung terjadinya kerugian. Dalam hal ini ada 3 jenis *hazard risk* yang perlu dicermati, yaitu **Legal Hazard Risk** (risiko bahaya berkaitan dengan celah hukum perundang-undangan/kontrak perjanjian yang mengikat secara hukum), **Physical Hazard Risk** (risiko bahaya kerusakan fisik terhadap aset perusahaan yang umumnya dipengaruhi oleh faktor eksternal) dan **Morale Hazard Risk** (potensi bahaya kerusakan moral karyawan akibat faktor ketidakpuasan/hal-hal lainnya yang berdampak negatif kepada karyawan)  
Contoh : Risiko kebakaran gedung/fasilitas perusahaan, Risiko pemogokan kerja karyawan, Risiko bencana alam (akibat perusahaan berada di daerah yang berpotensi rawan bencana), Risiko tuntutan hukum dari pihak ketiga (seperti dipailitkan dan tuntutan ganti kerugian yang sangat besar), dan lain-lain.

Pengelolaan atas risiko yang dimaksud di atas harus dilakukan secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur dan sistematis yang melibatkan seluruh individu di dalam perusahaan, yang kita sebut sebagai **Manajemen Risiko (Risk Management)**.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, sebuah lembaga komisi independen yang didirikan oleh beberapa perusahaan akuntan dan auditor keuangan terkemuka di Amerika yang telah menerbitkan panduan *Enterprise Risk Management (ERM)*, menyatakan bahwa **Manajemen Risiko** merupakan :

“Sebuah proses yang dilakukan oleh jajaran direksi beserta tim manajemen dan semua individu di dalam perusahaan, yang diterapkan mulai dari proses penetapan strategi yang melibatkan seluruh individu/bagian perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan, serta mengelola risiko sesuai dengan tingkat risiko yang dapat diterima, dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.” (COSO 2013)

*International Organization for Standardization (ISO)* juga mengeluarkan standar sebagai acuan penerapan manajemen risiko di perusahaan yang disebut ISO 31000 (*Risk Management – Principles and Guidelines on Implementation*). Menurut ISO 31000 : 2018, **Manajemen Risiko** merupakan :

“Upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan perusahaan terkait dengan risiko”

INTA mendefinisikan **Manajemen Risiko** sebagai :

“Suatu proses berkelanjutan yang dirancang dan diterapkan untuk mengelola risiko secara terpadu, melibatkan semua pihak dalam perusahaan dengan tujuan untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap pencapaian tujuan perusahaan.”

**Tujuan** manajemen risiko adalah untuk membantu manajemen mengelola risiko secara efektif, sehingga dapat memberikan nilai positif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. **Nilai positif** yang dihasilkan dengan penerapan manajemen risiko antara lain adalah :

- Manajemen mengetahui tingkat risiko dari strategi dan sasaran yang ditetapkan.
- Manajemen dapat mengidentifikasi, mengukur dan memilih tindakan alternatif untuk mengantisipasi risiko sehingga kejadian mendadak yang tidak diharapkan dapat diminimalkan.
- Manajemen dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhitungkan sumber daya tersebut berdasarkan tingkat risiko yang ada.

Nilai (*value*) yang didapatkan oleh perusahaan akan optimal jika manajemen dapat menyeimbangkan antara pengelolaan risiko dan penggunaan sumber daya dalam melaksanakan setiap aktivitas yang mendukung ke pencapaian sasaran perusahaan.

## B. FRAMEWORK

*Framework Integrated Risk Management* mengintegrasikan aspek **Compliance (Pemenuhan)**, **Internal Control (Pengendalian Internal)** dan **Risk Management (Manajemen Risiko)** dalam satu kesatuan. Ketiga aspek tersebut diintegrasikan sedemikian rupa agar INTA group dapat mencapai tujuan/sasaran bisnisnya yang pada akhirnya akan mewujudkan visinya. Melalui *framework* ini, manajemen dapat melihat dan menganalisa potensi risiko, sehingga pada akhirnya dapat mempersiapkan langkah-langkah antisipasi yang tepat agar potensi risiko tersebut tidak berdampak negatif terhadap perusahaan, bahkan dapat membuka peluang yang memberikan potensi hasil yang optimal dan memberikan nilai tambah (*creating value*) bagi perusahaan.

Terdapat **3 bagian utama** dalam *framework Integrated Risk Management* ini yaitu :

### 1 Prinsip Dasar

Merupakan prinsip-prinsip dasar yang menjiwai penerapan sistem *integrated risk management* yang kemudian dirumuskan dalam istilah **PRUDENT**.

### 2 Sistem

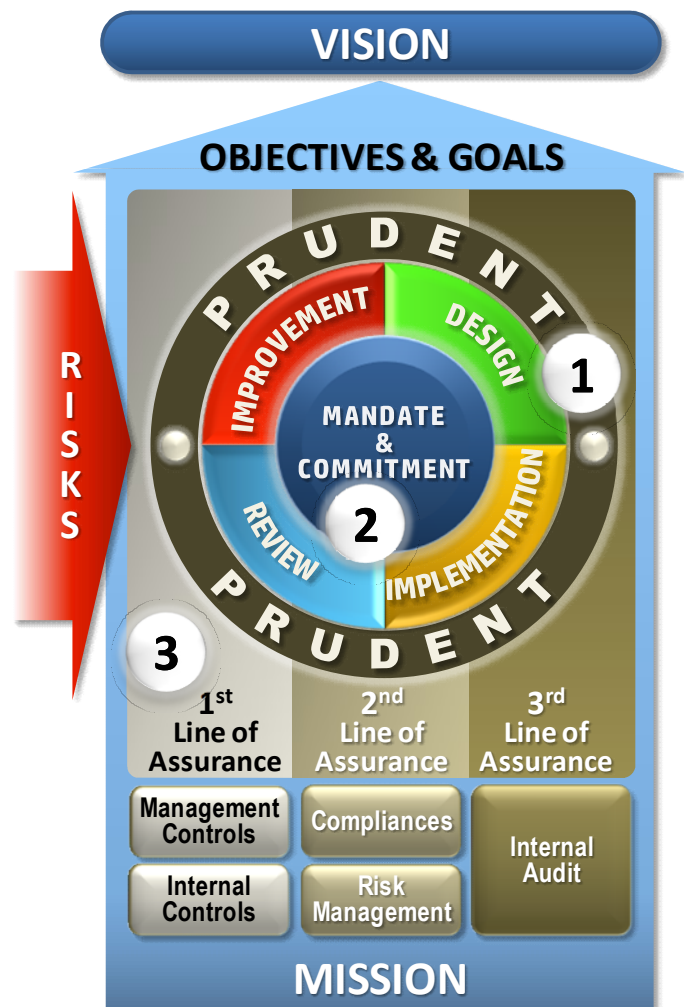
Merupakan siklus tahapan yang dilakukan, yang terdiri dari :

- Pemberian Mandat atau Komitmen sebagai pusatnya.
- Perancangan (*design*) sistem.
- Implementasi sistem.
- Evaluasi (*Review*) sistem.
- Perbaikan (*Improvement*).

### 3 Struktur Kewenangan

Merupakan struktur wewenang (*authority*) yang melekat ke struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa yang mengacu pada konsep *3 Lines of Defense (Assurance)* yang terdiri dari 3 lini utama, yaitu :

- Lini pertama, yang terdiri dari *Management Controls* dan *Internal Controls*.
- Lini kedua, yang terdiri dari *Compliances* dan *Risk Management*.
- Lini ketiga, yang terdiri dari *Internal Audit*.



Gambar IRM.02. *Framework Integrated Risk Management* INTA

## B.1. Prinsip Manajemen Risiko Terintegrasi

Prinsip manajemen risiko terintegrasi yang diterapkan oleh INTA dikemas dalam istilah “**PRUDENT**”, yang artinya bahwa dalam menjalankan fungsi dan kegiatan usahanya, perusahaan harus selalu bersikap hati-hati dan bijaksana terhadap segala sesuatu yang bisa menghambat tercapainya tujuan perusahaan, apalagi yang berpotensi mengancam keberlangsungan usaha perusahaan.

Tujuh (7) prinsip dasar manajemen risiko terintegrasi tersebut (**PRUDENT**) adalah :

- **Provide Value (Memberikan Nilai Tambah)**  
Manajemen risiko harus memberikan kontribusi positif untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara lebih optimal dan memberikan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- **Responsible (Bertanggung Jawab)**  
Semua individu di dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko di setiap proses kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung manajemen dalam mengambil keputusan sesuai dengan skala prioritas berdasarkan informasi yang lengkap dan relevan.
- **Utmost Good Faith & Mindfulness (Dengan Itikad Baik dan Kesadaran Penuh)**  
Semua individu di dalam perusahaan bekerja berdasarkan itikad yang baik dan dengan sepenuh kesadarannya mengemban peran dan tanggung jawab untuk mendukung upaya pencapaian sasaran perusahaan dengan tetap berlandaskan pada prinsip kehati-hatian.
- **Dynamic & Always Adapt to Change (Dinamis dan Selalu Beradaptasi dengan Perubahan)**  
Manajemen risiko bersifat dinamis dan selalu beradaptasi dengan perubahan, untuk itu manajemen risiko harus memfasilitasi dan berkontribusi terhadap perbaikan/peningkatan/pengembangan yang terus menerus dalam perusahaan.
- **Encouraging “Doing the Right Things Right at the First Time” (Mendorong tumbuhnya Budaya “Melakukan Yang Benar dengan Benar dari Sejak Awal”)**  
Manajemen risiko harus mendorong tumbuhnya budaya “Melakukan Yang Benar Dengan Benar dari sejak Awal Pertama”. Budaya ini akan terbentuk melalui proses internalisasi (kebijakan, program, training, *development* dan contoh/*role model*), sistematisasi (membangun dan menjalani proses lewat sistem) dan proses pengendalian internal yang melekat di lini terdepan perusahaan.
- **No Exception for Involvement (Semua Individu Terlibat Tanpa Terkecuali)**  
Semua individu di dalam perusahaan harus terlibat secara penuh dalam proses manajemen risiko tanpa terkecuali, karena hanya melalui keterlibatan penuh yang sesuai dengan peran dan kontribusinya, maka manajemen risiko akan menjadi milik semua individu di dalam perusahaan.
- **The Reliability of INTA (Kehandalan INTA dalam segala hal)**  
Manajemen risiko pada akhirnya harus bermuara pada kehandalan INTA sebagai satu kesatuan yang memenuhi kriteria (*compliance*) baik dari aspek produk, layanan dan solusi, serta memuaskan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

# INTEGRATED RISK MANAGEMENT

Dengan menerapkan 7 prinsip tersebut di atas, maka perusahaan tidak lagi hanya mengejar aspek pertumbuhan/keuntungan usaha semata namun juga harus memperhatikan aspek risiko yang menyertai dengan menerapkan sistem *integrated risk management* di dalam pengelolaan perusahaan.



Gambar IRM.03. *How can we ensure that we will achieve all our objectives?*

## B.2. Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi

Sistem manajemen risiko terintegrasi diawali dengan mandat dan komitmen yang diberikan kepada manajemen perusahaan. Pemberian mandat dan komitmen ini bisa dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan RUPS. Mandat dan komitmen ini menjadi hal paling mendasar karena merupakan acuan bagi pelaksanaan sistem manajemen risiko perusahaan.

Berdasarkan mandat dan komitmen yang telah diterima di awal, maka kemudian tahapan proses sistem manajemen risiko dijalankan dengan pola pikir PDCA/PCDCA, yaitu :

- Perancangan/desain sistem manajemen risiko (PLAN).
- Implementasi proses manajemen risiko (DO).
- Evaluasi atau *review* sistem manajemen risiko (CHECK).
- Perbaikan/*improvement* sistem manajemen risiko (ACT).
- Koordinasi antar bagian di dalam struktur manajemen risiko (CORD). Tahap koordinasi ini tercermin dari penempatan proses PDCA sistem manajemen risiko di atas struktur kewenangan manajemen risiko.



Gambar IRM.04. Tahapan proses sistem manajemen risiko

Dengan pola pikir PDCA/PCDCA, diharapkan pelaksanaan sistem manajemen risiko terintegrasi dapat berkembang dan semakin efektif dijalankan oleh seluruh jajaran manajemen perusahaan.

## 1. Mandat dan Komitmen

Dalam menjalankan perusahaan, pemegang saham memberikan mandat kepada direksi untuk mengelola jalannya perusahaan, sedangkan dewan komisaris bertugas mengawasi jalannya perusahaan dan memberikan nasihat apabila diperlukan. Dalam kaitannya dengan penerapan manajemen risiko yang terintegrasi, direksi bertanggung jawab untuk menjalankan manajemen risiko secara efektif dan terintegrasi dalam upaya memastikan pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip dasar manajemen risiko (PRUDENT). Di sisi lain, dewan komisaris bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko yang terintegrasi tersebut.

Itikad yang baik (*utmost good faith*) dan kesadaran penuh (*mindfulness*) terhadap tanggung jawab yang diterimanya, serta komitmen yang kuat untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, merupakan kunci keberhasilan dari pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi. Mandat yang diterima oleh direksi dan dewan komisaris juga harus memperhatikan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya, sehingga semua kepentingan harus dipertimbangkan dan diakomodasi secara tepat dan proporsional.

**Komitmen yang kuat** dari *top management* dan **dukungan** dari semua jajaran manajemen perusahaan ditunjukkan dalam bentuk :

- **Penegasan** pentingnya penerapan manajemen risiko bagi perusahaan dan **mengkomunikasikan** manfaat dari pelaksanaan manajemen risiko kepada semua pihak di dalam perusahaan. Hal ini dapat dijalankan melalui hal-hal seperti Surat Keputusan Direksi/Dewan Direksi terhadap pelaksanaan manajemen risiko sebagai langkah awal dijalkannya komitmen ini.
- **Penetapan kebijakan** manajemen risiko, termasuk di dalamnya adalah sasaran yang ingin dicapai, indikator kinerja penerapan manajemen risiko, metodologi yang akan diterapkan, dan lain-lain.
- **Penunjukan suatu unit kerja** manajemen risiko pada tingkatan yang memadai untuk menjalankan manajemen risiko di perusahaan dan memastikan unit tersebut berjalan dengan efektif.
- **Memastikan dukungan** dari semua lapisan perusahaan terhadap pelaksanaan manajemen risiko.
- **Mengalokasikan sumber daya** yang cukup untuk kegiatan manajemen risiko.
- **Mengintegrasikan proses** manajemen risiko di dalam semua proses manajemen, misalnya pada proses perencanaan strategi, proses pengambilan keputusan, proses evaluasi/*review*, dan lain-lain.
- **Memastikan** bahwa sistem manajemen risiko **berfungsi dengan efektif** dan selalu **dilakukan perbaikan secara terus menerus**.



Pengawasan yang dilakukan oleh dewan komisaris bisa bersifat langsung maupun tidak langsung. Pengawasan tidak langsung dilakukan melalui komite manajemen risiko (*risk management committee*) yang anggotanya ditunjuk oleh dewan komisaris.

Semua yang diuraikan diatas dilakukan untuk mendukung terlaksananya sistem manajemen risiko terintegrasi yang efektif, untuk itu manajemen harus menuangkan hal-hal mendasar mengenai manajemen risiko ke dalam sebuah **Risk Management Charter (Piagam Manajemen Risiko)**.

## 2. Perancangan (*Design*) Sistem Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko yang baik harus dimulai dari perancangan/desain keseluruhan sistem manajemen risiko perusahaan. Perencanaan yang tepat dan terstruktur akan mengoptimalkan implementasi manajemen risiko di perusahaan. Sebelum merancang sistem manajemen risiko, ada beberapa hal yang harus dipahami terlebih dahulu yaitu :

- Visi, misi dan tujuan perusahaan, serta penjabarannya menjadi sasaran fungsional masing-masing bagian.
- Lingkungan internal perusahaan dimana strategi dan berbagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dilakukan, seperti model bisnis (*business model*), struktur organisasi, sumber daya yang dimiliki (manusia, teknologi, modal), proses bisnis (*business process*), dan lain-lain.
- Lingkungan eksternal perusahaan, seperti para pemangku kepentingan (*stakeholders*), situasi ekonomi-sosial-politik-budaya-hukum, dan lain-lain.

Pada tahap ini ada 5 hal utama yang harus dibangun, yaitu :

### 2.1. Budaya manajemen risiko

Penerapan manajemen risiko harus mengarah ke pembentukan budaya sadar risiko dan kemauan mengelola risiko di semua lapisan manajemen untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu harus didefinisikan :

- Budaya risiko seperti apa yang akan dibangun.
- Tahapan budaya risiko, mulai dari kesadaran akan risiko (*risk awareness*), sikap/perilaku, kebiasaan (*habit*) sampai dengan menjadi budaya.
- Strategi untuk mencapai tahapan terjadinya budaya risiko tersebut.



**Gambar IRM.05.**  
**5 Hal Utama dalam Perancangan (*Design*) Sistem Manajemen Risiko**

## 2.2. Kerangka kerja (*framework*) manajemen risiko

Merupakan dasar dan pedoman pelaksanaan manajemen risiko di semua bagian dalam perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko di INTA group mengacu kepada *framework Integrated Risk Management* yang sudah dijelaskan pada bagian B (gambar IRM.02).

## 2.3. Kebijakan (*policy*) manajemen risiko

Merupakan pernyataan secara tertulis yang dikeluarkan oleh manajemen yang akan menjadi dasar penerapan manajemen risiko yang di dalamnya harus memuat :

- Tujuan dari penerapan manajemen risiko.
- Kejelasan akuntabilitas (tanggung jawab) pelaksanaan manajemen risiko.
- Sumber daya yang disediakan.
- Mekanisme/sistem koordinasi dan komunikasi.
- Metodologi yang digunakan.

## 2.4. Struktur organisasi (*organization structure*) manajemen risiko

Penanggung jawab tertinggi pada dasarnya ada pada direksi, namun pada pelaksanaannya direksi harus menunjuk suatu unit kerja yang bertanggung jawab untuk mendorong pelaksanaan manajemen risiko secara meluas ke seluruh bagian perusahaan. Hal-hal yang perlu ditentukan adalah :

- Penunjukan *Champion* (PIC yang bertanggung jawab).
- Penyusunan infrastruktur organisasi, termasuk *job role* dan tanggung jawab masing-masing PIC, alat kerja dan lain-lain.
- Penetapan kriteria keberhasilan manajemen risiko.
- Penyusunan mekanisme pengorganisasian manajemen risiko, misalnya mekanisme koordinasi, pengukuran efektivitas kinerja dan lain-lain.

## 2.5. Mekanisme komunikasi dan sistem pelaporan

Efektivitas dan keberlangsungan penerapan manajemen risiko ditentukan dari mekanisme ini, karena ini menjadi media penghubung antar bagian yang secara bersama-sama mengelola risiko perusahaan. Sistem pelaporan juga menjadi bagian penting karena dari laporan inilah setiap risiko di-*monitor* dan di-*review* untuk kemudian diambil tindakan antisipasinya. Manajemen harus menentukan bagaimana mekanisme komunikasi dan sistem pelaporan yang paling efektif dalam penerapan manajemen risiko.

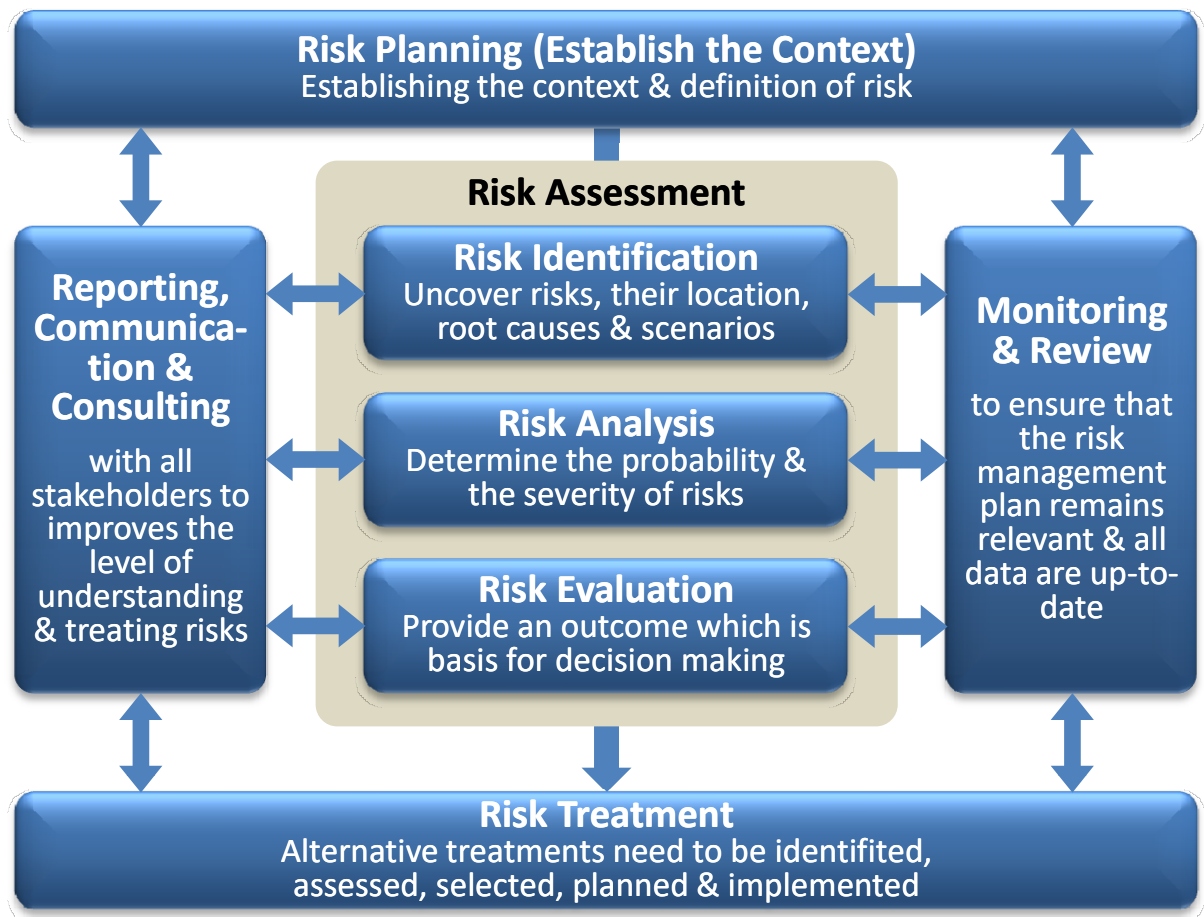
Dari tahap perancangan (*design*) inilah, kualitas penerapan manajemen risiko ditentukan. Desain yang tidak tepat akan mengurangi efektivitas pelaksanaan dan bahkan dapat menghambat jalannya proses manajemen risiko perusahaan.

## 3. Penerapan (*Implementation*) Proses Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko merupakan tahap dimulainya proses manajemen risiko. Dalam proses inilah risiko diidentifikasi, dinilai, diantisipasi dan dimonitor. Proses manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut :

Penerapan manajemen risiko merupakan tahap dimulainya proses manajemen risiko. Dalam proses inilah risiko diidentifikasi, dinilai, diantisipasi dan dimonitor.

Proses manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar IRM.06. Proses Manajemen Risiko (berdasarkan ISO 31000 : 2018)**

### 3.1. Risk Planning (Establish the Context)

Menentukan konteks merupakan tahap awal dari proses manajemen risiko, sebagai landasan untuk memahami situasi dimana manajemen risiko akan diterapkan. Tujuannya adalah untuk memahami kondisi yang berlaku di perusahaan saat ini baik dari kondisi internal maupun eksternal. Pemahaman tersebut dikaitkan dengan apa yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen, kondisi saat ini dan khususnya dikaitkan dengan kepentingan pengelolaan risiko. Pada tahap ini, manajemen menetapkan batasan atau parameter yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko. Batasan atau parameter ini dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Beberapa batasan atau parameter yang ditentukan dalam tahap ini adalah :

1. Penentuan fokus yang risiko yang akan dikelola, misalnya risiko di tingkat korporasi, unit bisnis, cabang, proyek atau tingkatan lainnya.

2. Penentuan fokus strategi, proses utama dan bagian yang terkait.
  - Sasaran strategis perusahaan secara keseluruhan maupun sasaran turunannya sesuai dengan fokus risiko yang akan dikelola.
  - Proses-proses utama (*critical process*) yang mendukung fokus strategi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
  - Bagian-bagian yang terkait dengan proses utama (divisi/departemen).
3. Penentuan metode analisa dan metode penilaian, apakah bersifat kuantitatif atau cukup secara kualitatif.
4. Penyusunan kriteria risiko, yaitu :
  - Kriteria dampak risiko (*impact*), merupakan dampak apa saja yang perlu dijadikan sebagai kriteria untuk penilaian akibat timbulnya risiko, misalnya dampak finansial, hukum, reputasi, keselamatan kerja, dan lain-lain.
  - Kriteria kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*), merupakan tingkat probabilitas/kemungkinan suatu risiko akan terjadi yang bisa diukur dengan menggunakan statistik (metode probabilitas), frekwensi kejadian per satuan waktu (bisa per hari/minggu/bulan/tahun) ataupun dengan metode pendekatan *judgement*.
  - Kriteria tingkat risiko (*risk level*), yang merupakan penggabungan (matriks) dari kriteria dampak dan kriteria kemungkinan terjadinya risiko. Kriteria tingkat risiko yang biasa digunakan adalah risiko ekstrim (*extreme risk*), risiko tinggi (*high risk*), risiko menengah (*medium risk*) dan risiko rendah (*low risk*).
5. Penentuan nilai dari tingkat risiko (*risk appetite*), yaitu sejauh mana suatu tingkat risiko diterima atau tidak diterima oleh manajemen.
6. Penentuan penanggung jawab manajemen risiko (PIC) di tiap bagian.
7. Penentuan metode komunikasi dan konsultasi (termasuk jadwalnya).
8. Penentuan metode *monitoring* dan *review* (termasuk jadwalnya).

Dengan ditetapkannya batasan atau parameter ini, maka pelaksanaan manajemen risiko dapat lebih fokus, akurat, terintegrasi, lebih mudah dimonitor dan akuntabel.

## 3.2. Risk Assessment

*Risk assessment* merupakan tahapan penting dalam manajemen risiko. Dalam tahapan ini terdapat 3 proses yang menjadi aktivitas utama dalam seluruh rangkaian proses manajemen risiko, yaitu :

### 1. Identifikasi risiko (*risk identification*).

Merupakan proses yang mengidentifikasi potensi risiko dari setiap kejadian (*event*) yang ada pada proses utama (*critical process*) yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Proses ini sangat penting untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya dan sebenar-benarnya, karena risiko yang tidak teridentifikasi dengan baik dan benar pada proses ini tidak akan tertangani dengan baik dan benar pada proses berikutnya.

Proses identifikasi risiko mencakup identifikasi atas :

- Kejadian (*loss event*).
- Potensi risiko (*risk*).
- Penyebab terjadinya risiko (*risk cause*).
- Tindakan yang sudah dilakukan saat ini (*current control*).
- Dampak risiko (*risk impact*).
- Tingkat risiko dalam perusahaan (*risk level*).
- Tipe/kategori risiko (*risk type/category*).

Dari proses ini, didapatkan daftar kejadian dan potensi risiko (*risk register*) yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

## 2. Analisa Risiko (*Risk Analysis*).

Merupakan tahapan selanjutnya yang menganalisa kejadian dan potensi risiko secara lebih mendalam dan menilai setiap potensi risiko dibandingkan dengan tingkat risiko yang bisa diterima perusahaan (*risk appetite*). Hal-hal yang dianalisa dalam tahap ini adalah :

- *Stakeholder* yang terkait dengan risiko (*risk stakeholder*).
- Penilaian terhadap sifat natural risiko (*inherent risk*), yang terdiri atas analisa dampak kerugian yang mungkin timbul baik kuantitatif (*impact value*) maupun yang kualitatif dan analisa terhadap kemungkinan kejadian tersebut dapat terjadi (*likelihood*).
- Penilaian terhadap efektivitas tindakan yang sudah dilakukan untuk mengantisipasi risiko (*control effectiveness*).
- Penilaian terhadap risiko jika tindakan antisipasi dijalankan (*residual risk*), yang terdiri atas analisa dampak kerugian yang mungkin timbul baik kuantitatif (*impact value*) maupun yang kualitatif dan analisa terhadap kemungkinan kejadian tersebut dapat terjadi (*likelihood*).

## 3. Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*).

Merupakan proses evaluasi terhadap potensi risiko yang telah dianalisa untuk membantu manajemen mengambil keputusan atas setiap potensi risiko yang ada. Proses evaluasi risiko akan menentukan perlakuan terhadap setiap risiko dan menentukan risiko mana yang akan mendapat prioritas untuk diantisipasi lebih lanjut. Evaluasi risiko ini akan sangat ditentukan oleh pertimbangan-pertimbangan manajemen, pengalaman yang dimiliki manajemen, data historis yang dimiliki dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh manajemen perusahaan (*risk appetite*).

### 3.3. Risk Treatment

*Risk treatment* adalah tahapan untuk menentukan tindakan lebih lanjut untuk mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko-risiko yang telah diprioritaskan sebelumnya. Dalam tahap ini, setiap pilihan tindakan dianalisa untuk kemudian dipilih mana tindakan yang dianggap tepat untuk segera dilaksanakan.

Ada beberapa jenis/sifat tindakan yang dapat dipilih untuk mengantisipasi risiko, yaitu :

- Tindakan menghindari risiko (*risk avoidance*).
- Tindakan memindahkan risiko ke pihak lain (*risk sharing/transfer*).
- Tindakan menerima risiko (*risk acceptance*).
- Tindakan mengurangi dampak atau kemungkinan terjadinya risiko (*risk mitigation*).

Setelah tindakan antisipasi ditentukan, manajemen menentukan target tingkat risiko yang dapat diterima. Target tingkat risiko ini disebut tingkat risiko yang diharapkan (*expected risk*) dan menjadi acuan *monitoring* atas tindakan yang dipilih.

Khusus untuk risiko yang memiliki potensi dampak luar biasa (risiko bahaya/*hazard risk*) yang bisa menimbulkan keadaan kritis pada perusahaan/mengancam keberlangsungan usaha perusahaan, maka perlu dipersiapkan suatu strategi tanggap darurat dan pemulihan bencana (*business continuity plan/BCP*) yang terdiri dari 3 bagian yaitu :

- Strategi dalam menangani krisis yang terjadi segera setelah risiko atau bencana terjadi.
- Strategi untuk melaksanakan pemulihan kegiatan operasional perusahaan dalam kondisi darurat.
- Strategi pemulihan keadaan perusahaan akibat krisis/bencana yang terjadi.

### 3.4. Communication and Consultation

Dalam pelaksanaan manajemen risiko, komunikasi dan konsultasi di antara semua pihak yang terkait sangat menentukan kualitas hasil dari proses manajemen risiko. Hal ini karena manajemen risiko membutuhkan informasi yang komprehensif mulai dari tahap awal sampai dengan tahap akhir. Proses komunikasi dan konsultasi ini menjadi sarana tukar informasi, pendapat dan diskusi antar tingkatan manajemen pada waktu yang tepat.

Komunikasi atau konsultasi yang efektif dalam suatu rencana yang terstruktur. Metode yang dipilih dan dikembangkan dapat berbeda-beda sesuai dengan tahapan proses manajemen risiko dan kondisi perusahaan. Beberapa contoh bentuk komunikasi dan konsultasi yang bisa digunakan yaitu melalui *workshop, meeting, presentasi* dan *email*.

Kelancaran proses komunikasi dan konsultasi ini akan sangat mendukung efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko dan akan berguna dalam mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen. Waktu terbaik dalam menyusun rencana komunikasi dan konsultasi ini adalah pada tahap awal pelaksanaan proses manajemen risiko dan dilaksanakan secara konsisten sesuai rencana yang telah disusun sebelumnya.

## 3.5. Monitoring and Review

Perencanaan mekanisme *monitoring* dan *review* terhadap pelaksanaan manajemen risiko juga harus disusun pada tahap awal pelaksanaan proses manajemen risiko. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan mekanisme *monitoring* dan *review* adalah metodenya, apa yang di-*monitor* atau di-*review*, dan siapa yang akan melakukan *monitoring*. Proses ini dapat dilakukan secara mandiri oleh setiap tingkatan manajemen dan dapat diagendakan dalam pertemuan rutin yang dilaksanakan oleh setiap bagian. *Monitoring* dan *review* yang dilakukan secara rutin akan menghindarkan manajemen dari kejadian tidak terduga yang mungkin muncul dalam proses operasional perusahaan, untuk itu rencana monitoring dan review ini harus diketahui dan mendapatkan komitmen dari seluruh tingkatan manajemen agar pelaksanaannya berjalan efektif serta berguna bagi kelanjutan proses manajemen risiko serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

## 4. Evaluasi (*Review*) Sistem Manajemen Risiko

Sistem manajemen risiko harus di-*review* secara berkala. Berbeda dengan proses *monitoring* dan *review* pada tahapan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh setiap tingkatan manajemen (gambar IRM.06), *review* yang dibahas pada bagian ini adalah *review* terhadap sistem manajemen risiko yang harus dilakukan oleh *top level management* dengan melibatkan semua bagian terkait. Pada tahap ini, peran *risk management committee* (lihat di sub sistem GCG pada bagian B.5 point 1.2.2-4-2) sangat penting dalam memberikan masukan-masukan kepada manajemen terkait dengan upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko.

Yang harus di-*review* terkait dengan sistem manajemen risiko adalah :

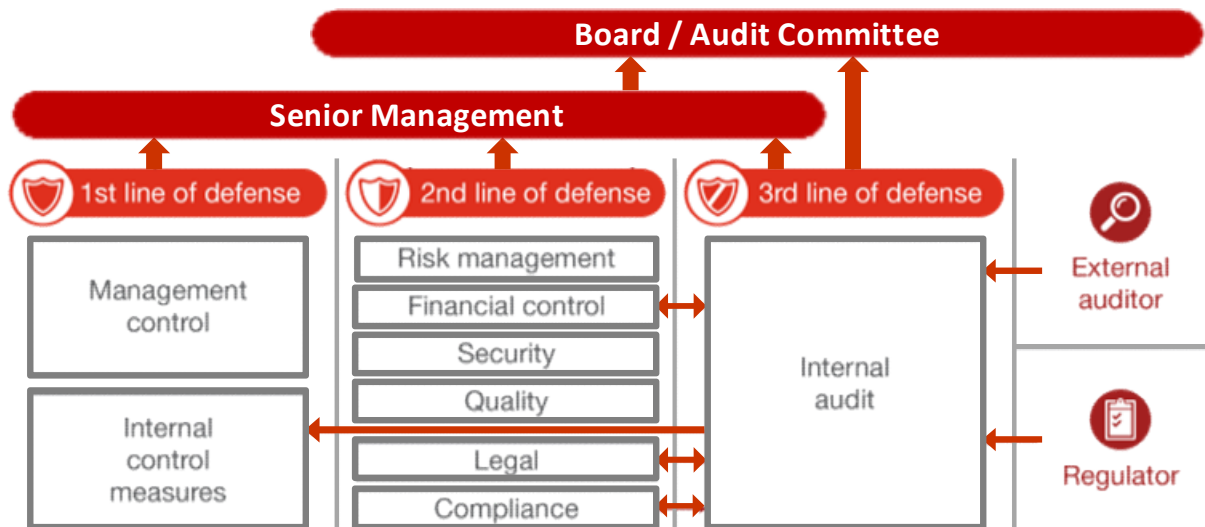
- *Risk management framework* dan *culture*.
- Kebijakan (*policy*) dan metodologi (*methodology*) untuk mengetahui apakah penerapan manajemen risiko sudah memadai, komprehensif dan *up to date*.
- Risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan (*risk profile*) dan efektivitas pengelolaannya.
- Efektivitas fungsi dan bagian yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen risiko, termasuk kualifikasi personil yang bertanggung jawab.
- Efektivitas sistem informasi dan komunikasi.
- Efektivitas manajemen risiko terkait dengan pencapaian sasaran perusahaan.

Penilaian terhadap efektivitas sistem manajemen risiko juga bisa dikaitkan dengan laporan-laporan *review* yang lainnya, baik yang bersifat internal (laporan audit internal) maupun oleh pihak independen (laporan audit eksternal, penasihat hukum, dan lain-lain). Manajemen secara berkala membuat laporan mengenai penerapan manajemen risiko di perusahaan dan mendiskusikannya dengan *risk management committee*. Hasil dari laporan ini disimpulkan di dalam laporan *risk profile*, yang menggambarkan posisi perusahaan terhadap risiko yang dihadapi dan penerapan manajemen risiko dalam mengelola risiko tersebut.

## 5. Perbaikan (*Improvement*) Sistem Manajemen Risiko

Hasil *review* terhadap sistem manajemen risiko ditindaklanjuti dengan rencana perbaikan (*corrective action*) terhadap kelemahan-kelemahan yang ada. Rencana perbaikan harus didokumentasikan dan di-*review* secara berkala. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa terjadi peningkatan secara terus menerus (*continuous improvement*) dalam sistem manajemen risiko.

### B.3. Struktur Kewenangan (Organisasi) Manajemen Risiko Terintegrasi



Gambar IRM.07. Struktur 3 Line of Defense (Assurance)

Struktur kewenangan manajemen risiko terintegrasi didasarkan pada konsep 3 Lines of Defense (Assurance) yang terdiri dari 3 lini utama yaitu :

#### 1. Lini pertama, terdiri dari Pengendalian Manajemen (*Management Control*) dan Pengendalian Internal (*Internal Control*)

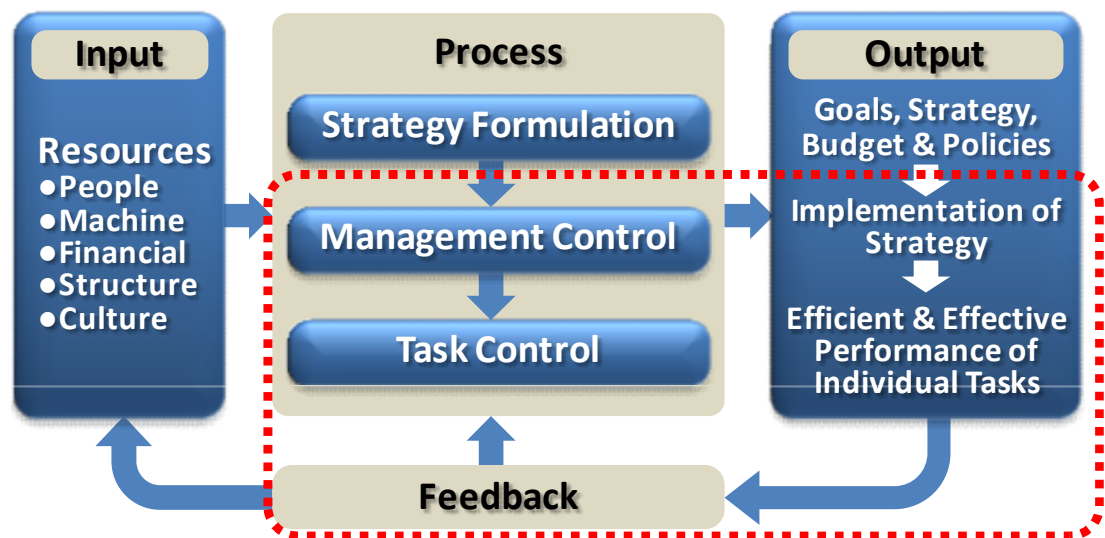
Tugas dari lini pertama ini adalah berupaya memastikan bahwa keseharian dari proses manajemen risiko dan pengendaliannya dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan perusahaan. Peran dan tanggung jawab dari lini pertama ini ada pada fungsi-fungsi yang memiliki dan mengelola risiko secara langsung yaitu di lini terdepan manajemen, dan mereka ini bertanggung jawab langsung kepada *top/senior management* perusahaan.

Pengendalian dapat dimaknai sebagai inspeksi, peninjauan, pemantauan, pengamatan, pemeriksaan, pengecekan atau supervisi. Pengendalian diciptakan karena ada sesuatu yang perlu dikendalikan. Hal ini terkait dengan sesuatu yang tidak pasti (risiko) yang menyebabkan kita tidak yakin sesuatu akan berjalan sesuai harapan. Pengendalian dirancang/dijalankan untuk meyakinkan agar apa yang diharapkan terjadi akan benar-benar terjadi (berlaku pula sebaliknya). Jika suatu hal sudah pasti sesuai harapan, maka pada dasarnya tidak perlu ada pengendalian lagi.



## 1.1. Pengendalian Manajemen (*Management Control*)

Pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi serta mengoptimalkan hasil kinerja dari berbagai sumber daya/aset perusahaan seperti manusia, fisik (*physical asset*), keuangan, struktur organisasi dan sumber daya lainnya dalam perusahaan berkenaan dengan strategi yang dijalankan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen merupakan perangkat yang membantu manajemen lini terdepan dalam “mengemudikan” dan mengendalikan perusahaan untuk selalu mengarah kepada sasaran strategisnya (*strategic objectives*) yang mencakup upaya-upaya untuk memastikan agar sumber daya yang ada/yang diperlukan dapat peroleh dan diberdayakan secara efektif dan efisien sehingga sasaran yang direncanakan dapat dicapai dengan risiko yang seminimal mungkin.



**Gambar IRM.08.**  
**Pengendalian Manajemen di dalam lingkup Pengelolaan Perusahaan**

Berdasarkan gambar di atas, maka tahapan atau mekanisme proses pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- Setelah proses perumusan strategi (*strategy formulation*) menghasilkan sasaran/target, strategi, budget (RKAB) dan kebijakan, maka target di level *top management* dijabarkan ke sub target yang lebih kecil hingga ke level aktivitas (*task level*) sesuai bagian yang berkontribusi sekaligus menetapkan penanggung jawabnya (*responsibility center*).
- Menyusun dan menyepakati cara pengukuran kinerja/*Key Performance Measurement* (KPM).
- Mengukur dan melaporkan kinerja (KPM) keuangan dan non keuangan termasuk penyimpangan/risiko yang terjadi serta menyusun analisa penyebab penyimpangan/risiko tersebut.
- Melakukan tindakan koreksi/perbaikan agar penyimpangan/risiko yang terjadi bisa diminimalisir dan perusahaan senantiasa mengarah ke pencapaian tujuan/target.

Dengan mekanisme di atas, maka sistem/proses pengendalian manajemen akan melekat dari sejak tahap awal hingga akhir, dimulai dari menurunkan target/sasaran ke setiap bagian berikut pengukuran kinerjanya hingga proses evaluasi dan analisa kinerja beserta tindakan perbaikannya.

Mekanisme pengendalian manajemen ini melekat pada manajemen lini terdepan yang juga berfungsi sebagai pengendali risiko, dimana orang yang menjalankan fungsi ini adalah yang bertanggung jawab untuk mendesain, mengembangkan dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen tersebut, sehingga orang ini sering disebut sebagai *Controller*.

Di INTA group, fungsi pengendali (*controller*) ini dikoordinasikan oleh CFO (*Chief Financial Officer*) perusahaan. Dalam konteks ini, tugas CFO beserta teamnya adalah mendesain, mengoperasikan sistem informasi (utamanya sistem informasi keuangan) dan memastikan pengendalian atas kinerja keuangan perusahaan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Mereka secara rutin menyiapkan laporan keuangan standar (laba rugi, neraca, arus kas) serta laporan keuangan lainnya kepada pemegang saham dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

## 1.2. Pengendalian Internal (*Internal Control*)

Pengendalian internal dimaknai secara sederhana sebagai sebuah upaya pengendalian yang bersumber dari dalam/internal perusahaan. Ini merupakan integrasi dari berbagai alat/perangkat, kebijakan, aktivitas, perilaku dan upaya yang dilakukan oleh semua orang di dalam perusahaan untuk meyakinkan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai dalam konteks telah memperhitungkan risiko yang dapat diterima.

Secara definisi, ini sedikit mirip dengan pengendalian manajemen yang telah dibahas sebelumnya, namun ada perbedaan mendasar yaitu bahwa pengendalian manajemen bersifat nyata keberadaannya (*hard control*), sedangkan dalam pengendalian internal terdapat aspek yang bersifat tidak nyata namun dapat dirasakan keberadaannya (*soft control*). Contoh perbandingan antara pengendalian yang bersifat *hard control* dengan pengendalian yang lebih bersifat *soft control* adalah sebagai berikut :

- **Hard Control** : Struktur Organisasi, Kebijakan (tertulis), Perencanaan (RKAB), Prosedur, Pencatatan dan Pelaporan.
- **Soft Control** : Integritas, Nilai-nilai etika, Filosofi Manajemen dan Gaya Manajemen (*Management Style*).

Pengendalian internal akhirnya dipandang sebagai **sesuatu yang melekat dan tidak dapat dipisahkan dari suatu sistem (terintegrasi)**, dan bentuknya dapat berupa *hard control* maupun *soft control*. Bahkan unsur *soft control* menjadi bagian yang memiliki peran sangat penting dalam pengendalian pengelolaan perusahaan.

Menurut COSO (2013), **sistem pengendalian internal** adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk **menyediakan keyakinan yang memadai** berkaitan dengan **pencapaian tujuan perusahaan** dalam beberapa aspek berikut :

- Efektivitas dan efisiensi kegiatan.
- Keandalan laporan (keuangan dan non keuangan).
- Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Konsep dasar yang memberikan kerangka bagi perancangan dan penerapan sistem pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah :

- Pengendalian internal merupakan **komponen operasional** atau kegiatan yang **terpasang secara terus menerus**.
- Pengendalian internal **dipengaruhi oleh manusia**.
- Pengendalian internal **memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak**.

Selanjutnya berdasarkan COSO (2013), **sistem pengendalian internal INTA group** dijabarkan dalam **5 aspek** sebagai berikut :

- **Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**.
- **Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)**.
- **Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)**.
- **Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)**.
- **Kegiatan Pemantauan (*Monitoring Activities*)**.

Kelima aspek tersebut kemudian diturunkan lagi menjadi 17 aktivitas dasar pengendalian internal yang tergambar di bawah ini.

Control Environment	Risk Assessment	Control Activities	Information & Communication	Monitoring Activities
1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values.	6. Specifies suitable objectives.	10. Selects and develops control activities.	13. Uses relevant information.	16. Conducts ongoing and/or separate evaluations.
2. Exercises oversight responsibility.	7. Identifies and analyzes risk.	11. Selects and develops general controls over technology.	14. Communicates internally.	17. Evaluates and communicates deficiencies.
3. Establishes structure, authority, and responsibility.	8. Assesses fraud risk.	12. Deploys through policies and procedures.	15. Communicates externally.	
4. Demonstrates commitment to competence.	9. Identifies and analyzes significant change.			
5. Enforces accountability.				

**Gambar IRM.09.**

**17 aktivitas dasar pengendalian internal berdasarkan COSO (2013)**

Dengan melihat peran/fungsi serta pentingnya pengendalian manajemen dan pengendalian internal, maka di INTA grup kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dan harus dikelola secara bersamaan oleh manajemen perusahaan sebagai pihak yang paling berkepentingan dan bertanggung jawab atas 2 hal penting ini, tentunya ini juga harus didukung oleh seluruh personil perusahaan dan juga oleh induk perusahaan (jika konteksnya berkaitan dengan hubungan antara induk dan anak usaha).

Dalam implementasinya, manajemen perlu memperhatikan 5 hal berikut yang bisa menjadi kendala terkait pengendalian internal, yaitu :

- Pengendalian internal sering diserahkan sepenuhnya kepada bagian audit internal karena dianggap merupakan bagian yang paling bertanggung jawab atas pengendalian internal, manajemen hanya bertanggung jawab untuk pengendalian manajemen saja. Hal ini adalah salah dan harus kembali ke prinsip dasar dimana seharusnya manajemen yang menjalankan pengendalian internal tersebut.
- Manajemen merasa tanggung jawab atas proses bisnis yang diembannya untuk mencapai target sudah menyita perhatian dan sumber daya, sehingga menganggap pengendalian internal sebagai beban tambahan, bukan suatu kebutuhan yang semestinya ada dan melekat dalam proses bisnis yang mereka jalankan sehari-hari. Seolah-olah ada dikotomi antara tugas pokok dengan aspek pengendalian itu sendiri. Pola pikir seperti ini harus diperbaiki dan kembali ke prinsip dasar.
- Manajemen merasa belum membutuhkan karena belum melihat bukti nyata manfaat dari pelaksanaan pengendalian internal. Sayangnya, sulit untuk mengidentifikasi dan mengukur manfaat pengendalian internal secara langsung pada saat kondisi sedang normal, karena seolah-olah dengan menjalankan kebiasaan yang selama ini dilakukan saja sudah aman. Manfaat itu justru terlihat ketika perusahaan mengalami krisis/bencana dan ternyata penyebabnya adalah karena lemahnya atau bahkan tiadanya pengendalian internal. Pola pikir seperti ini harus diperbaiki dan kembali ke prinsip dasar.
- Belum ada cara praktis penerapan pengendalian internal yang mudah dijalankan, karena sebagian besar pedoman yang ditemukan hanya memberikan kerangka kerja yang bersifat umum. Hal ini harus diperbaiki dan dituangkan ke dalam bentuk petunjuk praktis pelaksanaan pengendalian internal.
- Penerapan pengendalian internal banyak melibatkan pertimbangan (*judgement*) manusia sehingga sulit untuk diukur dengan jelas dan pasti. Hal ini bisa diperbaiki dengan cara membiasakan pola pengendalian internal sehingga hal-hal yang bersifat pertimbangan manusia (cenderung kualitatif) dapat dikuantifikasikan menjadi parameter-parameter keputusan yang dapat disistemkan dan diterapkan oleh siapapun yang melaksanakan pengendalian internal tersebut.

## 2. Lini kedua, terdiri dari Pemenuhan (*Compliance*) dan Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Tugas dari lini kedua ini adalah berupaya mendukung perusahaan dalam mengembangkan kemampuan dan melakukan pemantauan terhadap lini pertama untuk memastikan bahwa risiko dan pengendaliannya telah dikelola dengan baik. Peran dan tanggung jawab dari lini kedua ini ada pada fungsi–fungsi yang bertugas mengawasi proses manajemen risiko dan pemenuhan terhadap standar/ketentuan (*supporting line management*), dan mereka ini juga bertanggung jawab kepada *senior/top management* perusahaan.

### 2.1. Pemenuhan (*Compliance*)

Inti dari *Compliance* adalah sebuah proses pencapaian hasil kinerja yang memenuhi aturan dan ketentuan yang berlaku. Prinsip ini **tidak hanya sebatas memenuhi secara dokumentasi untuk hasil akhirnya**, namun yang terpenting adalah justru pada saat **berprosesnya harus mencerminkan bagaimana manajemen senantiasa taat kepada aturan dan ketentuan yang berlaku**. Jika diilustrasikan seperti pengendara mobil, maka aspek *compliance* ini seperti bagaimana pengemudi mobil taat kepada aturan dan ketentuan berlalu lintas yang baik dan benar.

Jika dihubungkan dengan bagaimana INTA group mengelola perusahaan-perusahaannya, maka keseluruhan aspek *compliance* ini bersama dengan prinsip tata kelola perusahaan yang sudah dijabarkan dalam sub sistem *Good Corporate Governance* (GCG) akan mendukung ke pencapaian kinerja usaha yang terbaik dari INTA group bagi kepentingan segenap *stakeholders*.

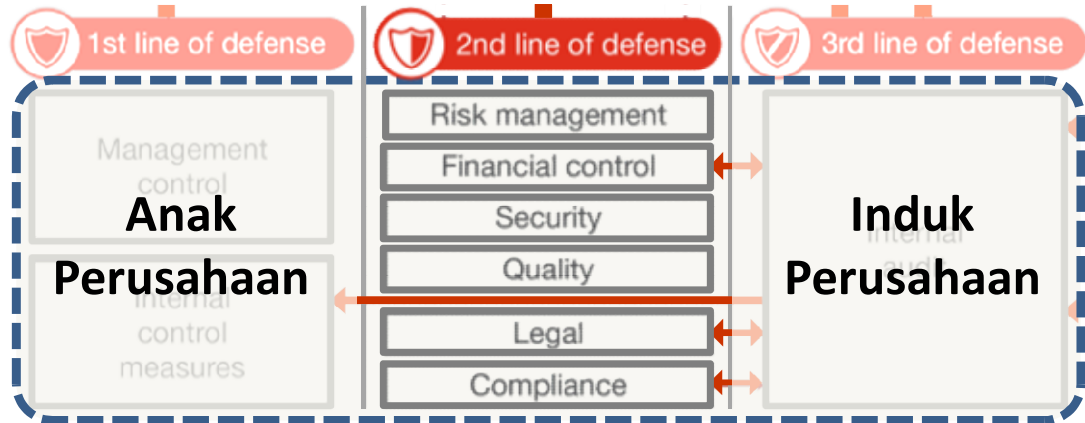
Aspek-aspek yang menjadi acuan prinsip *Compliance* di INTA group adalah seperti yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini.

Jika INTA group tidak memenuhi (*un-comply*) terhadap salah satu saja dari aspek di samping ini, maka hal tersebut akan meningkatkan tingkat terjadinya risiko yang akan berdampak pada tidak tercapainya kinerja usahanya sesuai yang diharapkan. Untuk itu pemenuhan (*compliance*) terhadap aspek-aspek di samping ini adalah hal yang mutlak.



Gambar IRM.10.  
Aspek-aspek *Compliance*

Karena sifatnya yang mutlak harus dipenuhi, maka aspek *compliance* menjadi tanggung jawab dari manajemen perusahaan. Dan dalam konteks hubungan antara induk dan anak perusahaan, maka INTA juga menetapkan bahwa anak perusahaan di INTA group harus memenuhi ketentuan yang sudah digariskan dalam kebijakan manajemen INTA group yang mana kebijakan tersebut mengikat dan berlaku bagi seluruh anak perusahaan yang bisnisnya terkonsolidasi ke INTA group. Kebijakan tersebut mencakup aspek manajemen risiko, pengendalian keuangan (utamanya berkaitan dengan penerapan standar keuangan dan konsolidasi keuangan), keamanan, kualitas dan legal/hukum.



**Gambar IRM.11.**

**Compliance dalam konteks hubungan antara Induk dan Anak Perusahaan**

## 2.2. Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Aspek manajemen risiko (*risk management*) pada bagian ini sudah tercakup dalam penjelasan konsep dan sistem manajemen risiko terintegrasi (*integrated risk management*) pada bagian awal dari sub sistem ini.

## 3. Lini ketiga, terdiri dari pengelolaan **Audit Internal**

Tugas dari lini ketiga ini adalah melakukan serangkaian validasi/pengujian secara independen untuk memastikan bahwa pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh lini pertama dan lini kedua telah dijalankan secara konsisten sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta sesuai dengan mandat/komitmen. Peran dan tanggung jawab dari lini ketiga ini ada pada fungsi yang menyediakan audit internal, dan mereka bertanggung jawab kepada *senior/top management* serta kepada komite audit.

Tim audit internal di INTA group dibentuk sebagai garis pertahanan terakhir dari sistem manajemen risiko. Jika keseluruhan sistem yang ada di perusahaan diilustrasikan sebagai sebuah tim kesebelasan sepak bola, maka tim ini berfungsi sebagai penjaga gawang, karena itu keberadaan tim audit internal diperlukan di setiap perusahaan baik secara struktur organisasi ataupun penugasan.

Jika keberadaan tim audit internal adalah secara struktur organisasi, maka tim tersebut sifatnya permanen dan khusus (*dedicated*) hanya untuk perusahaan tersebut saja. Namun jika keberadaannya adalah berbentuk penugasan, misalnya karena anak perusahaan tersebut belum memiliki tim khusus audit internal, maka tim audit internal dari induk perusahaan bisa ditugaskan untuk turun membantu ke anak perusahaan tersebut dalam hal : (1) Menjalankan proses audit internal di anak perusahaan untuk suatu periode waktu penugasan, dan (2) Memfasilitasi pengembangan tim audit internal di anak perusahaan.

Keberadaan tim audit internal di INTA group memegang peran (*role*) yang strategis. Peran strategis tersebut dirumuskan dalam konsep 3A (*Triple A*), yang terdiri dari :

### **3.1. Assurance** (Memastikan Efektivitas Manajemen Risiko).

*Assurance* merupakan peran utama dari audit internal. Namun cakupan aktivitas, isu, masalah serta risiko yang harus dipastikan penanganannya saat ini semakin luas, beragam dan makin nyata dibandingkan sebelumnya. *Assurance* pada proses-proses utama serta yang fokus pada risiko berskala besar memang menjadi hal prioritas, namun saat ini *assurance* mulai meluas hingga mencakup upaya memastikan hal-hal berikut ini :

- Bagaimana jalannya tata kelola dalam proses pengambilan keputusan.
- Kesesuaian perilaku dalam organisasi.
- Efektivitas dari implementasi 3 lini pertahanan (*3 lines of defense*).
- Pengawasan atas risiko yang menyertai perkembangan teknologi digital.

Bagaimanapun, *Assurance* akan tetap menjadi titik sentral dari peran audit internal namun hal ini tidak boleh membatasi pengembangannya.

### **3.2. Advising** (Memberikan Konsultasi/Advis terkait Manajemen Risiko).

*Advising* merupakan peran yang dilakukan audit internal untuk memberikan konsultasi/nasihat/advis yang mencakup hal-hal berikut ini :

- Efektivitas pengendalian (pengendalian manajemen maupun internal).
- Inisiatif perubahan.
- Peningkatan manajemen risiko terkait 3 lini pertahanan.
- Efektivitas dan efisiensi bisnis, dan lain-lain yang berhubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Peran yang kuat sebagai *advisor* merupakan kunci untuk memaksimalkan nilai tambah dari fungsi audit internal di perusahaan.

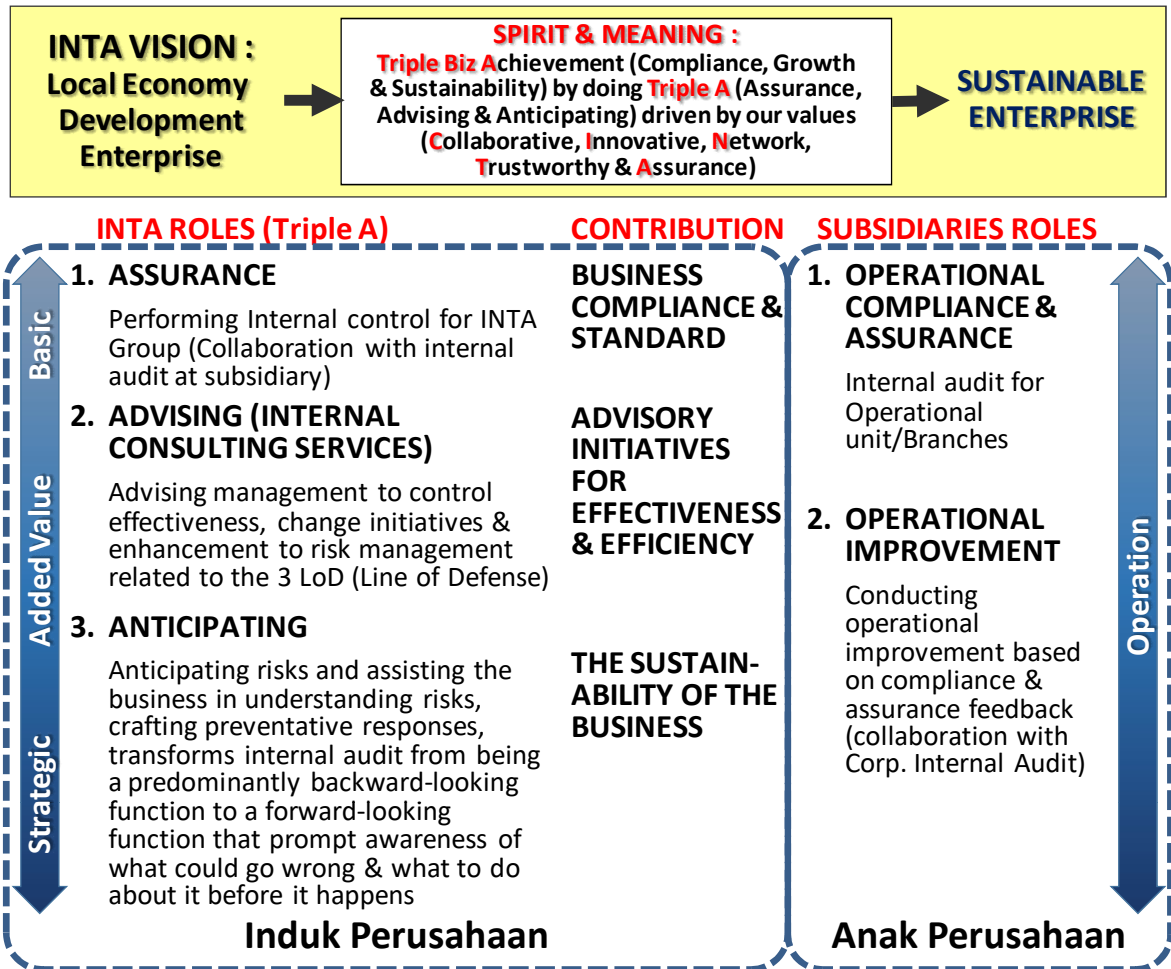
### **3.3. Anticipating** (Melakukan Antisipasi terkait Risiko).

*Anticipating* merupakan peran yang dilakukan audit internal untuk membantu manajemen dalam :

- Mengantisipasi potensi risiko dan memahami risiko yang dihadapinya, serta menyiapkan tindakan preventif.
- Mengubah audit internal dari yang sebelumnya fokus pada masa lalu (apa yang salah) menjadi fokus pada masa depan yang mendorong kesadaran tentang potensi kesalahan serta apa yang harus dilakukan sebelum itu terjadi.

# INTEGRATED RISK MANAGEMENT

Jika dipetakan dalam konteks hubungan antara induk dan anak perusahaan, maka keberadaan dan peran tim audit internal dapat digambarkan seperti contoh di bawah ini.



**Gambar IRM.12. Peran (Role) Audit Internal di INTA group**

Dengan melakukan peran 3A (*triple A*) tersebut, fungsi audit internal akan menjadi lebih proaktif dan, dengan didukung oleh peran *assurance* dan *advisory*-nya, dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengantisipasi risiko sebelum risiko tersebut berdampak secara material pada perusahaan.

Selain struktur lini internal di atas, ada 1 lini lagi yang merupakan lini eksternal (luar perusahaan) yang umumnya terdiri dari auditor eksternal, regulator, lembaga sertifikasi, komisi independen eksternal dan lain-lain.

Pelaksanaan dari peran dan fungsi lini eksternal ini sepenuhnya mengikuti aturan dan ketentuan yang berlaku di wilayah di mana perusahaan INTA group beroperasi. INTA group berkomitmen untuk mendukung dan memenuhi setiap aturan dan ketentuan yang berlaku.



# INTEGRATED RISK MANAGEMENT

Secara ringkas, sub sistem *Integrated Risk Management* dapat dijabarkan dalam tabel di bawah ini :

Prinsip	Sistem	Output	
<b>PRUDENT :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>P</b>rovide Value</li> <li>● <b>R</b>esponsible</li> <li>● <b>U</b>tmost Good Faith &amp; Mindfulness</li> <li>● <b>D</b>ynamic &amp; Always Adapt to Change</li> <li>● <b>E</b>ncouraging “Doing the Right Things Right at the First Time”</li> <li>● <b>N</b>o Exception for Involvement</li> <li>● <b>T</b>he Reliability of INTA</li> </ul>	<b>1</b> Mandat dan Komitmen <ul style="list-style-type: none"> <li>● Direksi</li> <li>● Dewan Komisaris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Risk Management Charter</i></li> </ul>	
	<b>2</b> Perancangan ( <i>Design</i> ) Sistem Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Risk Management Framework</i></li> <li>● <i>Risk Management Policy</i></li> <li>● <i>Risk Management Culture</i></li> <li>● <i>Risk Management Structure</i></li> <li>● <i>Risk Management Plan</i></li> <li>● <i>Communication &amp; Reporting System</i></li> </ul>	
	<b>3</b> Penerapan ( <i>Implementation</i> ) Proses Manajemen Risiko	3.1. <i>Establish the Context</i> 3.2. <i>Risk Assessment</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Risk Identification</i></li> <li>● <i>Risk Analysis</i></li> <li>● <i>Risk Evaluation</i></li> </ul> 3.3. <i>Risk Treatment</i> 3.4. <i>Communication &amp; Consultation</i> 3.5. <i>Monitoring &amp; Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Risk Assessment Parameters</i></li> <li>● <i>Risk Register, Risk Map, Key Risk Indicator, Key Control Indicator</i></li> <li>● <i>Risk Treatment Plan</i></li> <li>● <i>Comprehensive Information &amp; Report</i></li> <li>● <i>Problem Identification/Area Improvement &amp; Improvement Plan</i></li> </ul>
	<b>4</b> Evaluasi ( <i>Review</i> ) Sistem Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Problem Identification/Area Improvement &amp; Improvement Plan</i></li> </ul>	
	<b>5</b> Perbaikan ( <i>Improvement</i> ) Sistem Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Improved Risk Management System</i></li> </ul>	
Struktur	Kewenangan	Peran/Ruang Lingkup	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>1<sup>st</sup> Line of Defense (Assurance)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Pengendalian Manajemen (Management Control)</i></li> <li>● <i>Pengendalian Internal (Internal Control)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>RKAB, KPM, Responsibility Centers</i></li> <li>● <i>Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information &amp; Communication, Monitoring Activities</i></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Pemenuhan (Compliance)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Manajemen Risiko (Risk Management)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Comply to Rules, Standards, Policies, Requirements, Regulations, Transparency, Law &amp; Governance</i></li> <li>● <i>Risk Management, Financial Control, Security, Quality &amp; Legal</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>3<sup>rd</sup> Line of Defense (Assurance)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Audit Internal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Triple A (Assurance, Advising &amp; Anticipating)</i></li> </ul>	

Tabel IRM.01. *Summary Integrated Risk Management*