

Yth.

1. Direksi Perusahaan Pialang Asuransi;
2. Direksi Perusahaan Pialang Reasuransi; dan
3. Direksi Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi,  
di tempat.

SALINAN  
SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 13 /SEOJK.05/2021  
TENTANG  
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI PERUSAHAAN PIALANG  
ASURANSI, PERUSAHAAN PIALANG REASURANSI, DAN PERUSAHAAN  
PENILAI KERUGIAN ASURANSI

Sehubungan dengan amanat ketentuan Pasal 25 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Nonbank (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 200, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6552), perlu untuk mengatur lebih lanjut mengenai penerapan manajemen risiko, struktur organisasi dari komite manajemen risiko, struktur organisasi fungsi manajemen risiko, hubungan fungsi bisnis dan operasional dengan fungsi manajemen risiko, dan pengelolaan risiko pengembangan atau perluasan kegiatan usaha bagi perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian asuransi dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan sebagai berikut:

I. KETENTUAN UMUM

Dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini yang dimaksud dengan:

1. Perusahaan adalah perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian asuransi.

2. Perusahaan Pialang Asuransi adalah perusahaan yang menyelenggarakan usaha pialang asuransi.
3. Perusahaan Pialang Reasuransi adalah perusahaan yang menyelenggarakan usaha pialang reasuransi.
4. Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi adalah perusahaan yang menyelenggarakan usaha penilai kerugian asuransi.
5. Risiko adalah potensi kerugian yang tidak dapat dikendalikan dan/atau dapat dikendalikan akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu.
6. Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan.
7. Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
8. Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional Perusahaan.
9. Risiko Hukum adalah Risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum.
10. Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku bagi Perusahaan.
11. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan.
12. Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar bagi Perusahaan yang berbentuk badan hukum perseroan terbatas

atau yang setara dengan Direksi bagi Perusahaan yang berbentuk badan hukum koperasi.

13. Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi bagi Perusahaan yang berbentuk badan hukum perseroan terbatas atau yang setara dengan Dewan Komisaris bagi Perusahaan yang berbentuk badan hukum koperasi.

## II. STANDAR PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

1. Penerapan Manajemen Risiko wajib disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, dan kompleksitas usaha Perusahaan dengan mempertimbangkan perkembangan kondisi dan potensi permasalahan yang dihadapi.
2. Dalam penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1, Perusahaan harus memiliki dan menerapkan strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko yang disusun secara tertulis.
3. Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2 mengacu kepada standar pedoman penerapan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
4. Strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko yang disusun secara tertulis sebagaimana dimaksud pada angka 2 dapat dituangkan dalam bentuk pedoman internal Manajemen Risiko Perusahaan.
5. Standar pedoman penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 3 merupakan acuan minimum bagi Perusahaan dalam penerapan Manajemen Risiko, untuk memastikan seluruh Risiko yang dihadapi Perusahaan diidentifikasi, diukur, dikendalikan, dan dipantau dengan tepat.
6. Strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 4 paling sedikit mencakup:

- a. penerapan Manajemen Risiko yang paling sedikit mencakup:
    - 1) pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
    - 2) kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;
    - 3) kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
    - 4) sistem pengendalian internal yang menyeluruh;
  - b. penerapan Manajemen Risiko untuk masing-masing jenis Risiko, meliputi penerapan Manajemen Risiko untuk 5 (lima) jenis Risiko, yaitu Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi; dan
  - c. penilaian profil Risiko yang dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
7. Perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang mendukung penerapan Manajemen Risiko secara efektif, termasuk struktur organisasi komite Manajemen Risiko dan struktur organisasi fungsi Manajemen Risiko, yang merupakan satu kesatuan dari struktur organisasi Manajemen Risiko Perusahaan.
  8. Struktur organisasi Manajemen Risiko Perusahaan sebagaimana dimaksud pada angka 7 harus menjelaskan hubungan fungsi bisnis dan operasional dengan fungsi Manajemen Risiko.
  9. Struktur organisasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 7 dan angka 8 mengacu kepada Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
  10. Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, Perusahaan melakukan langkah-langkah persiapan, pengembangan, dan/atau penyempurnaan yang diperlukan, antara lain:
    - a. melakukan analisis mengenai organisasi, strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko;

- b. menyusun rencana penyempurnaan Manajemen Risiko Perusahaan sesuai dengan acuan dalam pedoman standar penerapan Manajemen Risiko bagi Perusahaan, dalam hal terdapat ketidaksesuaian antara strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko Perusahaan dengan pedoman standar penerapan Manajemen Risiko bagi Perusahaan sesuai dengan pedoman standar penerapan Manajemen Risiko dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini;
- c. melakukan sosialisasi strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko kepada pegawai agar memahami praktik Manajemen Risiko, dan mengembangkan budaya Risiko (*risk culture*) kepada seluruh pegawai pada setiap tingkatan organisasi Perusahaan; dan
- d. memastikan bahwa fungsi audit internal ikut serta memantau proses penyusunan maupun penyempurnaan pedoman internal Manajemen Risiko dan penerapan Manajemen Risiko tersebut serta penilaian profil Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 6 huruf c.

### III. PENILAIAN PROFIL RISIKO

#### A. Umum

1. Penilaian profil Risiko sebagaimana dimaksud dalam Romawi II angka 6 huruf c merupakan penilaian terhadap:
  - a. Risiko yang melekat (*inherent risk*); dan
  - b. kualitas penerapan Manajemen Risiko yang mencerminkan kecukupan sistem pengendalian Risiko (*risk control system*) untuk Perusahaan, dalam aktivitas operasional Perusahaan.
2. Risiko yang dinilai dalam penilaian profil Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1 terdiri atas 5 (lima) jenis risiko, yaitu:
  - a. Risiko Strategis;
  - b. Risiko Operasional;

- c. Risiko Hukum;
  - d. Risiko Kepatuhan; dan
  - e. Risiko Reputasi.
- B. Penilaian Risiko yang Melekat (*Inherent Risk*)
1. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) merupakan penilaian atas Risiko yang melekat (*inherent risk*) pada kegiatan bisnis Perusahaan, baik yang dapat dikuantifikasi maupun yang tidak, yang berpotensi memengaruhi posisi keuangan Perusahaan.
  2. Karakteristik Risiko yang melekat (*inherent risk*) Perusahaan ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain:
    - a. strategi bisnis;
    - b. karakteristik bisnis;
    - c. kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;
    - d. kondisi industri perasuransian; dan
    - e. kondisi makro ekonomi.
  3. Penilaian atas Risiko yang melekat (*inherent risk*) dilakukan dengan memperhatikan parameter atau indikator yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
  4. Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk masing-masing jenis Risiko dikategorikan ke dalam peringkat sebagai berikut:
    - a. peringkat 1 (rendah);
    - b. peringkat 2 (sedang rendah);
    - c. peringkat 3 (sedang);
    - d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan
    - e. peringkat 5 (tinggi).
- C. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Strategis
1. Sumber Risiko Strategis ditimbulkan antara lain:
    - a. Perusahaan menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi Perusahaan;
    - b. Perusahaan melakukan analisis lingkungan strategis yang tidak komprehensif;
    - c. terdapat ketidaksesuaian rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategis; dan

- d. kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis seperti perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.
2. Dalam menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Strategis, parameter atau indikator yang digunakan paling sedikit:
    - a. ketidaksesuaian strategi bisnis dengan visi dan misi Perusahaan serta kondisi lingkungan usaha;
    - b. pilihan tingkat strategi bisnis, yaitu strategi berisiko tinggi dan strategi berisiko rendah;
    - c. posisi strategis (*strategic position*) Perusahaan di industri; dan
    - d. pencapaian realisasi bisnis Perusahaan.
  3. Perusahaan menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis dengan menggunakan parameter atau indikator Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana tercantum dalam tabel I.A.1 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
  4. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
    - a. peringkat 1 (rendah);
    - b. peringkat 2 (sedang rendah);
    - c. peringkat 3 (sedang);
    - d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan
    - e. peringkat 5 (tinggi),dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam tabel I.A.2 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
- D. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Operasional
1. Sumber Risiko Operasional dapat disebabkan antara lain:

- a. kelemahan sumber daya manusia;
  - b. kelemahan proses internal;
  - c. sistem dan infrastruktur yang kurang memadai;  
dan
  - d. kejadian eksternal yang berdampak buruk terhadap Perusahaan.
2. Dalam menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Operasional, parameter atau indikator yang digunakan paling sedikit:
- a. kompleksitas organisasi dan kegiatan usaha;
  - b. sumber daya manusia;
  - c. sistem teknologi informasi;
  - d. risiko kecurangan (*fraud*);
  - e. gangguan terhadap bisnis dan organisasi; dan
  - f. sistem administrasi.
3. Perusahaan menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional dengan menggunakan parameter atau indikator Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana tercantum dalam tabel I.B.1 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
4. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
- a. peringkat 1 (rendah);
  - b. peringkat 2 (sedang rendah);
  - c. peringkat 3 (sedang);
  - d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan
  - e. peringkat 5 (tinggi),
- dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam tabel I.B.2 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.



- E. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Hukum
1. Risiko Hukum dapat timbul, antara lain karena:
    - a. ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan yang mendukung;
    - b. kelemahan perikatan, seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak sehingga menyebabkan suatu transaksi yang telah dilakukan oleh Perusahaan menjadi tidak sesuai dengan ketentuan; dan/atau
    - c. proses litigasi yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Perusahaan maupun Perusahaan terhadap pihak ketiga.
  2. Dalam menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Hukum, parameter atau indikator yang digunakan paling sedikit:
    - a. ketiadaan atau perubahan peraturan perundang-undangan;
    - b. kelemahan dalam perikatan atau kerja sama; dan
    - c. proses penyelesaian sengketa.
  3. Perusahaan menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum dengan menggunakan parameter atau indikator Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana tercantum dalam tabel I.C.1 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
  4. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
    - a. peringkat 1 (rendah);
    - b. peringkat 2 (sedang rendah);
    - c. peringkat 3 (sedang);
    - d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan
    - e. peringkat 5 (tinggi),dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam tabel I.C.2 Lampiran I yang merupakan bagian

tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.

- F. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Kepatuhan
1. Sumber risiko kepatuhan antara lain timbul dari:
    - a. perilaku hukum, yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang dari atau melanggar ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan; dan
    - b. perilaku organisasi, yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang atau bertentangan dengan standar yang berlaku secara umum.
  2. Dalam menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Kepatuhan, parameter atau indikator yang digunakan paling sedikit:
    - a. jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan;
    - b. frekuensi pelanggaran (termasuk sanksi) yang dilakukan atau *track record* ketidakpatuhan Perusahaan;
    - c. pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku bagi Perusahaan, atau standar bisnis yang berlaku umum; dan
    - d. tindak lanjut atas pelanggaran, termasuk pemenuhan atas rencana tindak (*action plan*) yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
  3. Perusahaan menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan dengan menggunakan parameter atau indikator Risiko inheren sebagaimana tercantum dalam tabel I.D.1 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
  4. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
    - a. peringkat 1 (rendah);
    - b. peringkat 2 (sedang rendah);

- c. peringkat 3 (sedang);
- d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan
- e. peringkat 5 (tinggi),

dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam tabel I.D.2 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.

G. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Reputasi

1. Risiko Reputasi timbul antara lain karena adanya pemberitaan media dan/atau rumor mengenai Perusahaan yang bersifat negatif, serta strategi komunikasi Perusahaan yang kurang efektif.
2. Dalam menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Reputasi, parameter atau indikator yang digunakan paling sedikit:
  - a. pengaruh reputasi dari pengurus, pemilik, dan grup Perusahaan;
  - b. pelanggaran etika bisnis;
  - c. kompleksitas produk asuransi/reasuransi yang diperantarai penempatannya atau dinilai kerugiannya dan kerja sama bisnis;
  - d. frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif; dan
  - e. frekuensi dan materialitas keluhan konsumen.
3. Perusahaan menilai Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi dengan menggunakan parameter atau indikator Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana tercantum dalam table I.E.1 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
4. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
  - a. peringkat 1 (rendah);
  - b. peringkat 2 (sedang rendah);
  - c. peringkat 3 (sedang);

d. peringkat 4 (sedang tinggi); dan

e. peringkat 5 (tinggi),

dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam tabel I.E.2 Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.

#### H. Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

1. Penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko Perusahaan sesuai prinsip yang diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank.
2. Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan sangat bervariasi menurut ukuran, kompleksitas, dan tingkat risiko yang dapat ditoleransi oleh Perusahaan.
3. Penilaian kualitas penerapan Manajemen Risiko merupakan penilaian terhadap 4 (empat) aspek yang saling terkait, yaitu:
  - a. pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
  - b. kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;
  - c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
  - d. sistem pengendalian internal yang menyeluruh.
4. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf a mencakup evaluasi terhadap:
  - a. kecukupan pengawasan aktif oleh Direksi dan Dewan Komisaris; dan
  - b. kecukupan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris.
5. Kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf b mencakup evaluasi terhadap:

- a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*);
  - b. strategi Manajemen Risiko yang searah dengan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko;
  - c. kecukupan kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko; dan
  - d. kecukupan penetapan limit Risiko.
6. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf c mencakup evaluasi terhadap:
- a. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko;
  - b. kecukupan sistem informasi Manajemen Risiko; dan
  - c. kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung efektivitas proses Manajemen Risiko.
7. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf d mencakup evaluasi terhadap:
- a. kecukupan sistem pengendalian internal; dan
  - b. kecukupan kaji ulang oleh fungsi Manajemen Risiko maupun oleh fungsi audit internal.
8. Kaji ulang oleh fungsi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 7 huruf b antara lain mencakup metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit Risiko.
9. Kaji ulang oleh fungsi audit internal sebagaimana dimaksud pada angka 7 huruf b antara lain mencakup keandalan kerangka Manajemen Risiko dan penerapan Manajemen Risiko oleh fungsi bisnis dan operasional dan/atau fungsi pendukung.
10. Tingkat kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk masing-masing jenis Risiko dikategorikan dalam 5 (lima) peringkat, yaitu:
- a. peringkat 1 (kuat);

- b. peringkat 2 (agak kuat);
  - c. peringkat 3 (cukup);
  - d. peringkat 4 (agak lemah); dan
  - e. peringkat 5 (lemah).
11. Penetapan kualitas penerapan Manajemen Risiko dilakukan untuk masing-masing jenis Risiko, yaitu:
- a. Risiko Strategis;
  - b. Risiko Operasional;
  - c. Risiko Hukum;
  - d. Risiko Kepatuhan; dan
  - e. Risiko Reputasi,
- dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
- I. Penetapan Peringkat Profil Risiko
- 1. Penetapan peringkat profil Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
    - a. penetapan tingkat Risiko dari masing-masing Risiko, dengan mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud dalam huruf B sampai dengan huruf H;
    - b. penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) secara komposit dan tingkat kualitas penerapan Manajemen Risiko secara komposit; dan
    - c. penetapan peringkat profil Risiko atas hasil penetapan tingkat Risiko sebagaimana dimaksud dalam huruf a serta tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) secara komposit dan tingkat kualitas penerapan Manajemen Risiko komposit sebagaimana dimaksud dalam huruf b berdasarkan analisis secara komprehensif dan terstruktur, dengan memperhatikan signifikansi masing-masing Risiko terhadap profil Risiko secara keseluruhan.
  - 2. Penetapan tingkat Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1 huruf a ditetapkan berdasarkan penilaian atas tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan kualitas

penerapan Manajemen Risiko dari masing-masing jenis Risiko.

3. Setelah Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan kualitas penerapan Manajemen Risiko, Perusahaan menetapkan tingkat Risiko untuk masing-masing jenis Risiko, yaitu:
  - a. Risiko Strategis;
  - b. Risiko Operasional;
  - c. Risiko Hukum;
  - d. Risiko Kepatuhan; dan
  - e. Risiko Reputasi,dengan menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam matriks penetapan tingkat Risiko pada Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
4. Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) secara komposit dan tingkat kualitas penerapan Manajemen Risiko secara komposit sebagaimana dimaksud pada angka 1 huruf b, dilakukan dengan memperhatikan signifikansi masing-masing Risiko terhadap profil Risiko secara keseluruhan, contoh Risiko Strategis pada umumnya merupakan Risiko yang paling dominan pada aktivitas Perusahaan sehingga memiliki signifikansi yang lebih tinggi dibandingkan dengan Risiko lainnya.
5. Dalam hal Perusahaan memiliki perusahaan anak, Perusahaan memperhitungkan dampak Risiko perusahaan anak terhadap profil Risiko Perusahaan dengan mempertimbangkan signifikansi dan materialitas perusahaan anak dan/atau signifikansi permasalahan perusahaan anak.
6. Dalam hal Perusahaan memiliki perusahaan anak, Perusahaan memastikan bahwa perusahaan anak telah menerapkan Manajemen Risiko.
7. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) komposit dan tingkat kualitas penerapan Manajemen Risiko secara komposit, dengan

menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.

8. Perusahaan menetapkan peringkat profil Risiko yang dihasilkan dari kombinasi antara Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan kualitas penerapan Manajemen Risiko.
9. Peringkat profil Risiko merupakan kesimpulan akhir atas Risiko Perusahaan setelah mempertimbangkan mitigasi yang dilakukan melalui penerapan Manajemen Risiko.
10. Penetapan peringkat profil Risiko terdiri dari 5 (lima) peringkat, yaitu:
  - a. peringkat 1;
  - b. peringkat 2;
  - c. peringkat 3;
  - d. peringkat 4; dan
  - e. peringkat 5,dengan urutan peringkat profil Risiko yang lebih kecil mencerminkan semakin rendahnya Risiko yang dihadapi Perusahaan.
11. Penetapan peringkat profil Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 10 menggunakan pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.

#### IV. PENGELOLAAN RISIKO PENGEMBANGAN ATAU PERLUASAN KEGIATAN USAHA PERUSAHAAN

1. Perusahaan wajib memiliki kebijakan dan prosedur secara tertulis untuk mengelola Risiko yang melekat (*inherent risk*) pada pengembangan atau perluasan kegiatan usaha.
2. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko dalam rangka pengembangan atau perluasan kegiatan usaha tersebut harus sejalan dengan rencana bisnis bagi Perusahaan Pialang Asuransi dan Perusahaan Pialang Reasuransi.
3. Kegiatan usaha Perusahaan yang dikategorikan sebagai suatu bentuk pengembangan atau perluasan kegiatan usaha adalah kegiatan usaha yang:



- a. tidak pernah dilakukan sebelumnya oleh Perusahaan, seperti Perusahaan Pialang Asuransi memberikan jasa keperantaraan untuk produk asuransi pada lini usaha baru yang sebelumnya belum pernah ditawarkan oleh Perusahaan Pialang Asuransi atau Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi memberikan jasa penilaian kerugian pada lini usaha baru yang belum pernah dilakukan; atau
  - b. telah dilaksanakan sebelumnya oleh Perusahaan, namun dilakukan pengembangan yang mengubah atau meningkatkan eksposur Risiko tertentu pada Perusahaan, seperti Perusahaan Pialang Asuransi memberikan jasa keperantaraan pada lini usaha yang telah ditawarkan sebelumnya namun dilakukan pengembangan proses bisnis berupa penggunaan teknologi informasi.
4. Strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko Perusahaan mengenai aspek sebagaimana dimaksud dalam Romawi II angka 6 huruf a dan huruf b perlu disesuaikan dalam hal pengembangan atau perluasan kegiatan usaha Perusahaan berdampak signifikan terhadap kegiatan usaha Perusahaan secara keseluruhan.

#### V. KETENTUAN LAIN-LAIN

1. Perusahaan yang telah memiliki strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko, namun belum sesuai dengan standar penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini, harus menyesuaikan dan menyempurnakan strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, atau pedoman internal Manajemen Risiko dengan mengacu kepada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini.
2. Perusahaan dapat memperluas dan memperdalam standar pedoman penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

## VI. PENUTUP

1. Pada saat Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini mulai berlaku, Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/SEOJK.05/2016 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Laporan Hasil Penilaian Sendiri Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
2. Ketentuan dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 12 April 2021

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

ttd

RISWINANDI

Salinan ini sesuai dengan aslinya  
Direktur Hukum 1  
Departemen Hukum

ttd

Mufli Asmawidjaja

LAMPIRAN I

SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 13 /SEOJK.05/2021

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI

PERUSAHAAN PIALANG ASURANSI, PERUSAHAAN PIALANG

REASURANSI, DAN PERUSAHAAN PENILAI KERUGIAN ASURANSI

## DAFTAR ISI

BAB I PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO .....	1
1.1 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris .....	1
1.2 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko, serta Penetapan Limit Risiko.....	9
1.3 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko .....	18
1.4 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh .....	24
BAB II PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MASING-MASING JENIS RISIKO .....	30
2.1 Risiko Strategis .....	30
2.2 Risiko Operasional .....	377
2.3 Risiko Hukum.....	51
2.4 Risiko Kepatuhan.....	555
2.5 Risiko Reputasi.....	611
BAB III PENILAIAN DAN PENETAPAN PERINGKAT PROFIL RISIKO PERUSAHAAN .....	70
3.1 Tata Cara Penilaian dan Penetapan Peringkat Profil Risiko Perusahaan .	70
3.2 Tahapan dan Pedoman Penetapan Profil Risiko Perusahaan.....	777

## DAFTAR TABEL

Tabel III.A.1	Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Strategis.....	79
Tabel III.A.2	Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Strategis.....	83
Tabel III.A.3	Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Strategis .....	86
Tabel III.B.1	Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Operasional.....	97
Tabel III.B.2	Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Operasional.....	101
Tabel III.B.3	Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Operasional	104
Tabel III.C.1	Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Hukum .....	108
Tabel III.C.2	Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Hukum.....	111
Tabel III.C.3	Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Hukum .....	114
Tabel III.D.1	Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Kepatuhan .....	121
Tabel III.D.2	Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Kepatuhan .....	123
Tabel III.D.3	Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Kepatuhan	125
Tabel III.E.1	Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Reputasi .....	132
Tabel III.E.2	Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang Melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Reputasi.....	134
Tabel III.E.3	Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Reputasi	138
Tabel III.F.1	Matriks Penetapan Tingkat Risiko .....	146
Tabel III.G.1	Format Penetapan Peringkat Profil Risiko Komposit .....	147
Tabel III.G.2	Pedoman Penetapan Peringkat Profil Risiko.....	148

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

**BAB I  
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM**

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Nonbank, perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian yang selanjutnya disebut Perusahaan wajib menerapkan Manajemen Risiko, yang paling sedikit mencakup prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
2. kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;
3. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
4. sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Prinsip Manajemen Risiko dari masing-masing pilar tersebut diuraikan sebagai berikut:

**1.1 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris**

1. Direksi dan Dewan Komisaris

Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Untuk itu, Direksi dan Dewan Komisaris harus paling sedikit:

- a. memahami Risiko yang dihadapi Perusahaan dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan untuk menerapkan Manajemen Risiko yang efektif sesuai kewenangannya masing-masing;
- b. memastikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan telah ditetapkan secara jelas dan dapat mendukung pencapaian tujuan Perusahaan;
- c. memastikan pengawasan dan mitigasi risiko secara aktif;
- d. mengembangkan budaya Manajemen Risiko di Perusahaan;

- e. memastikan struktur organisasi yang memadai untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko yang efektif;
- f. memastikan penetapan tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam penerapan Manajemen Risiko pada masing-masing fungsi; dan
- g. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko secara efektif.

1) Pengawasan Aktif Direksi

Kewenangan dan tanggung jawab Direksi dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Perusahaan paling sedikit meliputi:

- a) Menyusun kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif. Kebijakan dan strategi Manajemen Risiko merupakan kerangka acuan bagi Perusahaan dalam penerapan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan aktivitas dan fungsi pada Perusahaan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Perusahaan. Penyusunan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko harus melibatkan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) fungsi Manajemen Risiko.
- b) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dan eksposur Risiko yang diambil oleh Perusahaan secara keseluruhan, termasuk:
  - i. mengkomunikasikan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara efektif kepada seluruh jenjang organisasi yang relevan agar dipahami secara jelas serta memastikan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko tersebut dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh jenjang organisasi;
  - ii. memastikan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) telah menginformasikan eksposur Risiko yang melekat pada fungsi Manajemen Risiko secara berkala paling sedikit sekali dalam 6 (enam) bulan dan setiap saat apabila terdapat

faktor yang memengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan;

- iii. mengevaluasi penerapan Manajemen Risiko dan memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh fungsi Manajemen Risiko;
  - iv. memastikan dampak Risiko yang signifikan telah ditindaklanjuti. Risiko yang signifikan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh fungsi Manajemen Risiko kepada Direksi sebagaimana dimaksud pada butir iii. Risiko yang signifikan merupakan Risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian yang dapat mengganggu operasional Perusahaan;
  - v. menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan; dan
  - vi. menetapkan eksposur Risiko yang diambil Perusahaan secara keseluruhan, Direksi harus mengetahui Risiko yang melekat pada fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*). Informasi mengenai Risiko yang melekat pada fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) diperoleh berdasarkan laporan yang disampaikan oleh fungsi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada butir ii. Penetapan eksposur Risiko yang diambil harus didukung dengan data dan informasi yang lengkap, akurat, terkini, dan utuh terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
- c) Mengevaluasi dan memutuskan transaksi dan limit Risiko yang memerlukan persetujuan Direksi, termasuk melakukan evaluasi terhadap usulan transaksi yang diterima sebelum memberikan persetujuan. Transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi, antara lain transaksi yang telah melampaui kewenangan pejabat Perusahaan satu tingkat di bawah Direksi, sesuai dengan kebijakan dan prosedur



internal, termasuk terkait mekanisme persetujuan transaksi untuk setiap jenjang jabatan.

- d) Mengembangkan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi, termasuk:
  - i. melakukan pengembangan budaya Manajemen Risiko antara lain melalui komunikasi yang efektif dan memadai mengenai prinsip-prinsip Manajemen Risiko, termasuk budaya sadar Risiko, peranan aktif setiap pegawai, serta pentingnya pengendalian internal yang efektif. Pengembangan budaya Manajemen Risiko juga dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan kepada pegawai Perusahaan mengenai Manajemen Risiko sesuai dengan masing-masing fungsi pada Perusahaan; dan
  - ii. melakukan pengembangan budaya sadar Risiko berupa kesadaran dan pemahaman yang memadai oleh setiap pegawai Perusahaan baik yang menangani fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) atau fungsi pendukung mengenai adanya potensi Risiko yang mungkin timbul dari seluruh kegiatan atau aktivitas Perusahaan. Penerapan budaya sadar Risiko bertujuan agar pegawai Perusahaan memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka menerapkan Manajemen Risiko.
- e) Memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko, termasuk:
  - i. memastikan kecukupan dukungan sumber daya untuk mengelola dan mengendalikan Risiko, diantaranya terkait kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dapat diwujudkan antara lain melalui program pendidikan dan pelatihan secara

berkesinambungan mengenai penerapan Manajemen Risiko; dan

- ii. memastikan pegawai yang ditempatkan pada masing-masing fungsi pada Perusahaan memiliki pemahaman mengenai Risiko yang melekat pada setiap kegiatan atau aktivitas Perusahaan serta kebijakan Manajemen Risiko yang telah disusun Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris.
  - f) Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen, yang diwujudkan melalui antara lain pemisahan fungsi Manajemen Risiko dengan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*). Yang dimaksud dengan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) adalah fungsi yang melakukan kegiatan atau aktivitas bisnis Perusahaan.
  - g) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan:
    - i. Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
    - ii. Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko; dan
    - iii. Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko.
- 2) Pengawasan Aktif Dewan Komisaris
- Kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris dalam penerapan Manajemen Risiko paling sedikit meliputi:
- a) Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko, termasuk:
    - i. mempertimbangkan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan telah sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan;
    - ii. melakukan evaluasi kebijakan Manajemen Risiko secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dan setiap saat dalam hal terdapat perubahan yang memengaruhi

kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan. Hasil evaluasi dari Dewan Komisaris menjadi masukan bagi Direksi untuk menyesuaikan kebijakan Manajemen Risiko dalam hal dibutuhkan.

- b) Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko, termasuk:
  - i. evaluasi terhadap laporan pertanggungjawaban penerapan Manajemen Risiko yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris setiap 6 (enam) bulan sekali. Hasil evaluasi dari Dewan Komisaris menjadi masukan bagi Direksi dalam meningkatkan kualitas penerapan Manajemen Risiko.
  - ii. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko. Dalam hal diperlukan, Dewan Komisaris dapat memberikan masukan kepada Direksi terkait penyempurnaan penerapan Manajemen Risiko.
- c) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris. Transaksi yang dilakukan Perusahaan pada umumnya merupakan kewenangan dan tanggung jawab Direksi, namun dimungkinkan adanya transaksi tertentu yang harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan Dewan Komisaris, misalnya transaksi pembelian dan penjualan aset yang bernilai besar. Mekanisme persetujuan Dewan Komisaris tersebut dapat dilakukan apabila memang Dewan Komisaris memiliki kewenangan tersebut berdasarkan anggaran dasar Perusahaan.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab penerapan Manajemen Risiko terkait peningkatan kompetensi SDM, Direksi harus:

- a. menetapkan kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
- b. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada di Perusahaan dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*), fungsi Manajemen Risiko, fungsi audit internal, maupun fungsi pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko;
- c. mengembangkan sistem penerimaan pegawai, pengembangan, dan pelatihan pegawai termasuk rencana suksesi manajerial serta remunerasi yang memadai untuk memastikan tersedianya pegawai yang kompeten di bidang Manajemen Risiko;
- d. memastikan peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan, pegawai dalam fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*), fungsi Manajemen Risiko, dan fungsi audit internal, dengan memperhatikan faktor seperti pengetahuan, pengalaman atau rekam jejak, dan kemampuan yang memadai di bidang Manajemen Risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, untuk menjamin efektivitas proses Manajemen Risiko;
- e. menempatkan pegawai yang kompeten pada masing-masing fungsi sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;
- f. memastikan bahwa pegawai yang ditempatkan pada masing-masing fungsi tersebut memiliki:
  - 1) pemahaman mengenai Risiko yang melekat (*inherent risk*) pada setiap kegiatan atau aktivitas Perusahaan;
  - 2) pemahaman mengenai faktor Risiko yang relevan dan kondisi faktor eksternal yang memengaruhi kegiatan atau aktivitas Perusahaan, serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha Perusahaan; dan
  - 3) kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko Perusahaan kepada Direksi, fungsi Manajemen Risiko, dan komite Manajemen Risiko secara tepat waktu; dan

- g. memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris serta mengimplementasikannya secara konsisten dalam kegiatan atau aktivitas yang ditangani.

3. Organisasi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, Direksi Perusahaan menetapkan struktur organisasi Manajemen Risiko. Struktur organisasi dimaksud dapat dikembangkan sesuai dengan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan. Dalam menyusun struktur organisasi, Direksi Perusahaan memperhatikan hal-hal paling sedikit:

- a. Struktur organisasi yang disusun harus disertai dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab secara umum maupun terkait penerapan Manajemen Risiko pada seluruh fungsi yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b. Perusahaan memiliki komite Manajemen Risiko dan fungsi Manajemen Risiko yang independen.
- c. Struktur organisasi harus dirancang untuk memastikan bahwa fungsi audit internal dan fungsi Manajemen Risiko independen terhadap fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) Perusahaan.
- d. Struktur organisasi dirancang agar fungsi Manajemen Risiko memiliki akses dan pelaporan langsung kepada Direksi dan/atau Dewan Komisaris biasanya untuk hal-hal sebagai berikut:
  - 1) penilaian atas Risiko dan posisi eksposur Risiko serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mengelola Risiko tersebut;
  - 2) penilaian perubahan profil Risiko Perusahaan;
  - 3) penilaian limit Risiko yang telah ditetapkan;
  - 4) isu-isu Manajemen Risiko yang berhubungan dengan strategi, misalnya strategi Perusahaan, merger dan akuisisi, dan investasi; dan

- 5) penilaian Risiko yang telah terjadi dan identifikasi tindakan perbaikan yang tepat untuk Risiko tersebut.
- e. Penanggungjawab fungsi Manajemen Risiko harus memiliki kewenangan dan kewajiban untuk menginformasikan kepada Dewan Komisaris atas kejadian apapun yang mungkin berdampak material pada sistem Manajemen Risiko Perusahaan.
- f. Kecukupan kerangka pendelegasian wewenang disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas Perusahaan, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) Perusahaan, serta pengalaman dan keahlian personel yang bersangkutan. Kewenangan yang didelegasikan harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa kewenangan tersebut sesuai dengan kondisi terkini dan level kinerja pegawai terkait.

## **1.2 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko**

1. Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dengan kerangka Manajemen Risiko yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas dan sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Perusahaan.
2. Penyusunan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko tersebut dilakukan dengan memperhatikan antara lain jenis, kompleksitas kegiatan usaha, profil Risiko, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), keterkaitan antar Risiko, serta peraturan perundang-undangan dan praktik bisnis perasuransian yang sehat.
3. Penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko harus didukung oleh kecukupan permodalan, SDM yang berkualitas, dan infrastruktur yang memadai.
4. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang dimiliki Perusahaan harus didasarkan pada strategi Manajemen Risiko dan dilengkapi dengan toleransi Risiko (*risk tolerance*) dan limit Risiko. Penetapan toleransi Risiko (*risk tolerance*) dan limit Risiko dilakukan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan strategi Perusahaan secara keseluruhan.

5. Kebijakan Manajemen Risiko harus menjelaskan hubungan antara Manajemen Risiko dengan tujuan, strategi, dan kondisi Perusahaan saat ini.
6. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan strategi kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, serta limit Risiko, antara lain:
  - a. Strategi Manajemen Risiko
    - 1) Perusahaan merumuskan strategi Manajemen Risiko sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*).
    - 2) Strategi Manajemen Risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko Perusahaan dikelola secara terkendali sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
    - 3) Strategi Manajemen Risiko disusun berdasarkan prinsip umum berikut:
      - i. strategi Manajemen Risiko berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;
      - ii. strategi Manajemen Risiko secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola Risiko Perusahaan; dan
      - iii. strategi Manajemen Risiko dapat mendukung pencapaian kecukupan permodalan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
    - 4) Strategi Manajemen Risiko disusun dengan mempertimbangkan faktor berikut:
      - i. sasaran dan rencana strategis Perusahaan;
      - ii. perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko Perusahaan;
      - iii. organisasi Perusahaan termasuk kecukupan SDM dan infrastruktur pendukung;
      - iv. kondisi keuangan Perusahaan termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba; dan

- v. kemampuan Perusahaan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal.
  - 5) Direksi harus menjabarkan strategi Manajemen Risiko ke dalam kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko.
  - 6) Direksi mengomunikasikan strategi Manajemen Risiko dimaksud secara efektif kepada seluruh pegawai agar dipahami secara jelas.
  - 7) Direksi melakukan evaluasi terhadap strategi Manajemen Risiko dimaksud secara berkala termasuk dampak terhadap kinerja keuangan Perusahaan, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan strategi Manajemen Risiko Perusahaan.
- b. Kebijakan Manajemen Risiko
- 1) Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan ditetapkan untuk mengidentifikasi dan menganalisis Risiko yang dihadapi Perusahaan, untuk menentukan batasan dan pengendalian Risiko yang sesuai, serta untuk mengawasi Risiko dan kepatuhan terhadap batasan yang telah ditetapkan.
  - 2) Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan Manajemen Risiko dan harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi Perusahaan.
  - 3) Penyusunan kebijakan Manajemen Risiko harus melibatkan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) Perusahaan dan fungsi Manajemen Risiko serta komite Manajemen Risiko.
  - 4) Penetapan kebijakan Manajemen Risiko mempertimbangkan karakteristik bisnis, kompleksitas kegiatan usaha, profil Risiko, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), limit Risiko, kondisi keuangan, dan struktur organisasi Perusahaan.
  - 5) Kebijakan Manajemen Risiko disusun dan ditetapkan oleh Direksi serta disetujui dan dievaluasi oleh Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau setiap saat dalam hal terdapat perubahan yang



memengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan.

6) Kebijakan Manajemen Risiko didokumentasikan secara memadai dan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai serta dilakukan kaji ulang secara berkala dan dikinikan untuk mengakomodasi perubahan atas faktor-faktor yang berdampak terhadap Risiko Perusahaan.

7) Kebijakan Manajemen Risiko paling sedikit meliputi:

i. Penetapan Risiko yang terkait dengan kegiatan usaha dan layanan Perusahaan.

Penetapan Risiko yang terkait dengan kegiatan usaha dan layanan Perusahaan didasarkan atas hasil analisis Perusahaan terhadap Risiko yang melekat pada kegiatan usaha dan layanan Perusahaan dengan mempertimbangkan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.

ii. Penetapan dan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi Manajemen Risiko

Perusahaan harus menetapkan metode identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko, dalam rangka menilai secara tepat eksposur Risiko pada setiap produk dan transaksi bisnis asuransi serta aktivitas bisnis Perusahaan.

Termasuk dalam sistem informasi Manajemen Risiko adalah alur informasi kepada Direksi Perusahaan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan hasil pengolahan data dalam rangka mendukung pengambilan keputusan.

Sistem informasi Manajemen Risiko harus mampu menyediakan informasi secara lengkap, akurat, kini, dan utuh, termasuk data dan informasi dalam rangka penilaian penerapan Manajemen Risiko antara lain data konsumen, data pelanggaran ketentuan, data penyimpangan (*fraud*), data

pengaduan konsumen, dan data pemberitaan negatif.

Penetapan data yang harus dilaporkan, format laporan, dan jenis informasi yang harus dimasukkan dalam laporan Manajemen Risiko sehingga mencerminkan eksposur Risiko yang menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian.

- iii. Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite statement*), limit Risiko, dan toleransi Risiko (*risk tolerance*)

Tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) ditetapkan untuk mendukung pencapaian sasaran Perusahaan secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi tingkat Risiko Perusahaan. Perusahaan harus menetapkan kewenangan dan besaran limit secara berjenjang termasuk batasan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi. Limit Risiko ditetapkan sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan strategi bisnis Perusahaan secara keseluruhan dengan memerhatikan kemampuan modal Perusahaan untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan SDM, dan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan.

Penentuan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko dengan menetapkan tingkat dan jenis Risiko yang akan diambil dalam rangka mencapai sasaran Perusahaan. Perusahaan harus menetapkan toleransi Risiko yang merupakan potensi kerugian yang dapat diserap oleh permodalan Perusahaan.

- iv. Penetapan penilaian peringkat Risiko.

Penilaian peringkat Risiko adalah dasar bagi Perusahaan untuk menetapkan peringkat Risiko Perusahaan yang dikategorikan menjadi 5 (lima) peringkat Risiko, yaitu:

- (1) peringkat 1 (rendah);
- (2) peringkat 2 (sedang rendah);
- (3) peringkat 3 (sedang);
- (4) peringkat 4 (sedang tinggi); dan
- (5) peringkat 5 (tinggi).

Hasil penilaian peringkat Risiko dapat digunakan Perusahaan sebagai dasar untuk menentukan langkah perbaikan terhadap kegiatan usaha dan layanan Perusahaan. Hasil penilaian peringkat Risiko juga dapat digunakan Perusahaan untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko.

- v. Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk.

Rencana darurat adalah rencana pengembangan skenario untuk mengantisipasi terjadinya gangguan internal termasuk kegagalan sistem serta gangguan eksternal yang dapat menyebabkan terjadinya gangguan operasional Perusahaan.

Dalam penyusunan rencana darurat (*contingency plan*), Perusahaan juga harus menyusun kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan*) atas kemungkinan kondisi eksternal dan internal terburuk, sehingga kelangsungan usaha Perusahaan dapat dipertahankan termasuk rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*).

Penyusunan kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan*) memenuhi hal-hal antara lain sebagai berikut:

- (1) melibatkan berbagai fungsi terkait;
- (2) bersifat fleksibel untuk dapat merespon berbagai skenario gangguan yang bersifat tidak

- terduga dan spesifik, yaitu gambaran kondisi tertentu dan tindakan yang dibutuhkan segera;
- (3) pengujian dan evaluasi rencana kelangsungan usaha secara berkala;
  - (4) Direksi menguji dan mengkinikan rencana kelangsungan usaha secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana kelangsungan usaha yang telah disusun.
- vi. Penetapan sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko.
- Penetapan sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko dilakukan dalam rangka memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan, efektivitas budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi Perusahaan, serta tersedianya informasi Manajemen Risiko yang lengkap, akurat, terkini, dan utuh.
- 8) Dalam menyusun kebijakan Manajemen Risiko, Direksi harus memberikan arahan yang jelas mengenai:
- i. Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) Perusahaan
- Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) merupakan tingkat dan jenis Risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan dalam rangka mencapai sasaran Perusahaan. Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis Perusahaan.
- ii. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan.
- Toleransi Risiko (*risk tolerance*) merupakan tingkat dan jenis Risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh Perusahaan. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) merupakan penjabaran dari tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*). Dalam menetapkan toleransi Risiko (*risk tolerance*), Perusahaan perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis

Perusahaan serta kemampuan Perusahaan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

- 9) Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko termasuk dalam penetapan limit.
- c. Prosedur Manajemen Risiko

Prosedur Manajemen Risiko disesuaikan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) Perusahaan. Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) memerhatikan pengalaman yang dimiliki oleh Perusahaan terkait dengan Risiko transaksi bisnis Perusahaan pada masa lalu. Prosedur Manajemen Risiko paling sedikit meliputi:

- 1) Jenjang delegasi wewenang dan pertanggungjawaban yang jelas

Perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas terkait dengan penerapan Manajemen Risiko. Struktur organisasi yang jelas merumuskan peran dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, komite Manajemen Risiko, fungsi Manajemen Risiko, fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*), fungsi audit internal, dan fungsi pendukung lain. Perusahaan harus memiliki prosedur yang menjelaskan kewenangan masing-masing jabatan termasuk dalam kondisi terdapat pelampauan kewenangan jabatan dalam penerapan Manajemen Risiko.

- 2) Dokumentasi prosedur dan penetapan limit Risiko secara memadai.

Dokumentasi yang memadai adalah dokumentasi yang tertulis, lengkap, akurat, kini, dan utuh sehingga dapat memudahkan dilakukan jejak audit untuk keperluan pengendalian internal Perusahaan. Dokumentasi prosedur dan penetapan limit Risiko harus dapat memfasilitasi fungsi audit internal dalam melaksanakan tugas terkait pengendalian internal.

d. Penetapan limit Risiko.

- 1) Perusahaan harus menetapkan limit Risiko yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan strategi bisnis Perusahaan dengan memerhatikan kemampuan modal Perusahaan untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan SDM, dan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan.
- 2) Penetapan limit Risiko paling sedikit meliputi:
  - i. akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
  - ii. dokumentasi penetapan limit Risiko secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan evaluasi dan jejak audit; dan
  - iii. pelaksanaan evaluasi terhadap penetapan limit Risiko secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan dan perkembangan Perusahaan.
- 3) Penetapan limit Risiko dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko, yang mencakup limit Risiko secara keseluruhan, limit per Risiko, dan limit per aktivitas bisnis Perusahaan yang memiliki eksposur Risiko.
- 4) Limit Risiko harus dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
- 5) Besaran limit Risiko diusulkan oleh fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada fungsi Manajemen Risiko untuk mendapatkan persetujuan Direksi atau Dewan Komisaris melalui komite Manajemen Risiko.
- 6) Limit Risiko digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko yang akan dilaksanakan Perusahaan.

- 7) Setiap pelampauan terhadap limit Risiko harus memperoleh persetujuan berdasarkan mekanisme dan tata cara yang diatur dalam ketentuan internal Perusahaan.
- 8) Fungsi Manajemen Risiko melalui koordinasi fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) terkait harus menyediakan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh yang dapat memfasilitasi Direksi dalam menyusun dan menetapkan limit Risiko.
- 9) Penetapan limit Risiko meliputi:
  - i. Limit secara keseluruhan  
Limit secara keseluruhan yaitu batas Risiko yang dapat ditoleransi oleh Perusahaan atas seluruh Risiko yang diterapkan.
  - ii. Limit per jenis Risiko  
Limit per jenis Risiko yaitu batas Risiko yang dapat ditoleransi oleh Perusahaan untuk setiap jenis Risiko
  - iii. Limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur Risiko  
Limit per aktivitas fungsional tertentu yaitu batas Risiko yang dapat ditoleransi oleh Perusahaan untuk setiap aktivitas fungsional.

### **1.3 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko**

1. Identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko merupakan bagian utama dari proses penerapan Manajemen Risiko yang bersifat berkelanjutan. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Perusahaan dan dilakukan dalam rangka menganalisis sumber Risiko dan kemungkinan dampak yang muncul. Seluruh Risiko yang telah diidentifikasi kemudian diukur untuk mengetahui eksposur Risiko sebelum adanya pengendalian Risiko. Selanjutnya, Perusahaan melakukan pengendalian Risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran Risiko. Hasil pengukuran dan pengendalian Risiko

dipantau oleh fungsi Manajemen Risiko, terkait tingkat Risiko dan trennya serta menganalisis arah Risiko.

2. Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, Perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi Manajemen Risiko yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan, dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan. Sistem tersebut juga harus memuat sistem pelaporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan Perusahaan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur Risiko Perusahaan.
3. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko bertujuan untuk mengetahui seluruh jenis Risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Perusahaan. Identifikasi Risiko dilakukan berdasarkan pengalaman pada masa lalu terkait dengan transaksi yang menyebabkan kerugian, menurunkan keuntungan, atau menyebabkan permasalahan pada Perusahaan. Proses identifikasi Risiko harus dilakukan secara berkala. Pelaksanaan proses identifikasi Risiko dilakukan melalui analisis terhadap seluruh sumber Risiko, yang paling sedikit dilakukan terhadap Risiko dari aktivitas Perusahaan, serta memastikan bahwa Risiko dari aktivitas baru telah melalui proses Manajemen Risiko yang layak sebelum aktivitas dilaksanakan.

- b. Pengukuran Risiko

Pendekatan pengukuran Risiko digunakan untuk mengukur eksposur Risiko Perusahaan. Proses pengukuran Risiko harus dilakukan secara berkala terhadap kegiatan usaha dan layanan Perusahaan. Dalam rangka melaksanakan pengukuran Risiko, Perusahaan melakukan paling sedikit:

- 1) Evaluasi terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko



Evaluasi dilakukan oleh fungsi yang independen dan tidak terkait dengan penyusunan dan/atau penetapan dalam rangka pengukuran Risiko sesuai dengan perkembangan usaha, kondisi internal dan eksternal Perusahaan yang dapat langsung memengaruhi kondisi Perusahaan.

Dalam hal penyusunan dan/atau penetapan asumsi, data, dan prosedur dalam rangka pengukuran Risiko dilakukan oleh fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*), evaluasi dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko. Dalam hal penyusunan dan/atau penetapan asumsi, data, dan prosedur dalam rangka pengukuran Risiko dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko, evaluasi dilakukan oleh fungsi audit internal.

Evaluasi terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko juga dapat dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko dengan mekanisme *self-evaluation*.

- 2) Penyesuaian terhadap proses pengukuran Risiko apabila terdapat perubahan yang bersifat material pada kegiatan pelayanan Perusahaan, aktivitas dan faktor Risiko

Termasuk dalam perubahan yang bersifat material adalah adanya perubahan aktivitas, kegiatan pelayanan Perusahaan, struktur organisasi, sistem informasi, dan faktor Risiko yang bersifat kuantitatif dan kualitatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi Perusahaan.

Hasil pengukuran Risiko merupakan penilaian Perusahaan terhadap Risiko yang melekat pada aktivitas fungsional Perusahaan. Hasil penilaian dimaksud merupakan bagian dari penilaian penerapan Manajemen Risiko Perusahaan yang dituangkan dalam laporan profil Risiko Perusahaan.

- c. Pengendalian Risiko

Pengendalian Risiko digunakan Perusahaan untuk mengelola Risiko yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Perusahaan. Termasuk dalam pengendalian Risiko adalah

penambahan modal untuk menyerap potensi kerugian. Perusahaan melakukan pengendalian Risiko berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi dan pengukuran Risiko. Pengendalian Risiko merupakan tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan dalam rangka mitigasi Risiko yang dilakukan oleh fungsi yang berkaitan dengan masing-masing Risiko.

Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian Risiko yang memadai dengan mengacu pada kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan. Proses pengendalian Risiko yang diterapkan Perusahaan harus sesuai dengan eksposur Risiko maupun tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*).

d. Pemantauan Risiko

Dalam rangka melaksanakan pemantauan Risiko, Perusahaan melakukan paling sedikit:

1) Evaluasi terhadap eksposur Risiko oleh fungsi yang tidak terkait dengan penyusunan dan/atau penetapan eksposur Risiko dengan cara pemantauan dan pelaporan Risiko yang signifikan atau yang berdampak terhadap kondisi permodalan Perusahaan, yang antara lain dilakukan dengan menggunakan analisis data historis.

Dalam hal penyusunan dan/atau penetapan eksposur Risiko dilakukan oleh fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*), evaluasi terhadap eksposur Risiko dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko. Dalam hal penyusunan dan/atau penetapan eksposur Risiko dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko, evaluasi terhadap eksposur Risiko dilakukan oleh fungsi audit internal, atau oleh fungsi Manajemen Risiko dengan mekanisme *self-evaluation*.

2) Penyesuaian proses pelaporan apabila terdapat perubahan yang bersifat material pada kegiatan usaha Perusahaan, faktor Risiko, teknologi informasi, dan sistem informasi Manajemen Risiko.

Hasil pemantauan Risiko disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi dalam rangka mitigasi Risiko dan pengambilan keputusan atau tindakan yang

diperlukan. Perusahaan harus menyiapkan suatu sistem rekam cadang (*back up*) dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan Risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem rekam cadang tersebut.

e. Sistem Informasi Manajemen Risiko

- 1) Sistem informasi Manajemen Risiko yang memadai adalah sistem informasi Manajemen Risiko yang mampu menyediakan data dan informasi yang lengkap, akurat, terkini, dan utuh untuk pengambilan keputusan oleh Direksi.
- 2) Sistem informasi Manajemen Risiko harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif. Sistem informasi Manajemen Risiko digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko.
- 3) Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat memastikan:
  - a) efektivitas penerapan Manajemen Risiko, mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko; dan
  - b) tersedianya informasi tentang hasil atau realisasi penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.
- 4) Sistem informasi Manajemen Risiko harus mampu menghasilkan data dan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan kondisi internal dan eksternal Perusahaan, karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan serta dapat menyesuaikan terhadap perubahan.
- 5) Sistem informasi Manajemen Risiko paling sedikit meliputi laporan atau informasi mengenai:

- a) Eksposur Risiko, yaitu laporan atau informasi eksposur Risiko mencakup eksposur Risiko yang bersifat kuantitatif dan/atau kualitatif secara keseluruhan, rincian per jenis Risiko, dan per jenis kegiatan fungsional.
  - b) Kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko, mempertimbangkan tujuan pembentukan kebijakan Manajemen Risiko antara lain untuk mengawasi Risiko dan kepatuhan terhadap batasan dan pengendalian Risiko yang telah ditetapkan
  - c) Kepatuhan terhadap prosedur Manajemen Risiko dan penetapan limit Risiko, termasuk di antaranya terkait pelaksanaan delegasi wewenang dan pertanggungjawaban, dan penggunaan limit Risiko.
  - d) Realisasi penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan, untuk memastikan informasi tentang hasil atau realisasi penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.
- 6) Laporan atau informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko disampaikan secara berkala oleh fungsi Manajemen Risiko kepada Direksi atau setiap saat apabila terdapat perubahan operasional dan/atau pelaksanaan aktivitas baru. Sistem informasi Manajemen Risiko juga harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
  - 7) Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait, dan komite Manajemen Risiko harus ditingkatkan sesuai kebutuhan terutama dalam hal kondisi pasar berubah dengan cepat.
  - 8) Dalam mengembangkan sistem informasi dan perangkat lunak baru, Perusahaan harus memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi Perusahaan.

- 9) Perusahaan harus menatausahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, pangkalan data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian dan pelaksanaan jejak audit.

#### **1.4 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh**

1. Sistem pengendalian internal merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Perusahaan secara berkesinambungan. Perusahaan harus melaksanakan sistem pengendalian internal yang menyeluruh secara efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi. Pelaksanaan sistem pengendalian internal yang menyeluruh paling sedikit harus mampu mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang terjadi secara tepat waktu. Perusahaan harus memerhatikan beberapa faktor dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal antara lain total aset, jenis jasa, kompleksitas operasional, jaringan kantor, profil Risiko dari setiap kegiatan usaha, serta ketentuan dan peraturan perundang-undangan.
2. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal antara lain adalah sebagai berikut:
  - a. Tujuan sistem pengendalian internal yang menyeluruh untuk memastikan:
    - 1) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan ketentuan internal Perusahaan.  
Hal ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa semua kegiatan usaha Perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan ketentuan internal Perusahaan.
    - 2) Tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, kini, dan utuh.  
Hal ini dimaksudkan untuk memastikan ketersediaan informasi guna mendukung penyusunan laporan yang lengkap, akurat, kini, dan utuh yang diperlukan dalam

rangka pengambilan keputusan oleh Direksi yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

- 3) Efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional.  
Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lain dalam rangka melindungi Perusahaan dari kerugian.

- 4) Efektivitas budaya Risiko pada organisasi Perusahaan secara menyeluruh.

Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kelemahan dan menilai penyimpangan secara dini dan menilai kembali kewajaran kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang ada di Perusahaan secara berkesinambungan.

- b. Sistem pengendalian internal yang andal dan efektif menjadi tanggungjawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi Perusahaan, antara lain:

- 1) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem pengendalian internal secara umum termasuk kebijakan Direksi yang menetapkan pengendalian internal tersebut.

- 2) Direksi

Direksi bertanggung jawab dalam sistem pengendalian internal antara lain:

- a) menciptakan dan memelihara sistem pengendalian internal yang efektif;
- b) menetapkan struktur organisasi yang efektif dan efisien yang mendukung sistem pengendalian internal;
- c) memastikan seluruh fungsi di Perusahaan mengetahui adanya sistem pengendalian internal sebagai salah satu budaya Perusahaan, sehingga setiap fungsi dapat bersikap kooperatif dalam mendukung pelaksanaan sistem pengendalian internal;

- d) memastikan terlaksananya tugas dan tanggung jawab fungsi audit internal dalam pelaksanaan pengendalian internal; dan
  - e) memastikan independensi dan kompetensi yang memadai dari fungsi audit internal.
- 3) Fungsi Manajemen Risiko
- Dalam rangka menjalankan wewenang dan tanggung jawab, fungsi Manajemen Risiko terlibat dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal.
- 4) Fungsi Audit Internal
- Fungsi audit internal harus mampu mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal. Evaluasi dilaksanakan secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Perusahaan yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan.
- 5) Pegawai Perusahaan
- Setiap pegawai Perusahaan harus memahami dan ikut menjalankan sistem pengendalian internal yang telah ditetapkan. Pengendalian internal yang efektif akan meningkatkan tanggung jawab pegawai Perusahaan, mendorong budaya Risiko yang memadai, dan mempercepat proses identifikasi terhadap praktik perasuransian yang tidak sehat dan terhadap permasalahan pada organisasi melalui sistem deteksi dini yang efisien.
- 6) Pihak eksternal
- Pihak eksternal Perusahaan antara lain Otoritas Jasa Keuangan, auditor eksternal, dan konsumen Perusahaan yang berkepentingan terhadap terlaksananya sistem pengendalian internal Perusahaan.
- c. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh dalam rangka penerapan Manajemen Risiko paling sedikit meliputi:

- 1) Kesesuaian sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha dan jenis layanan Perusahaan  
Penentuan sistem pengendalian internal disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan yang dikaitkan dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha dan jenis layanan Perusahaan. Semakin kompleks jenis dan tingkat Risiko Perusahaan maka diperlukan sistem pengendalian internal yang lebih memadai.
- 2) Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan Manajemen Risiko.  
Pelaksanaan pemantauan kepatuhan kebijakan Manajemen Risiko merupakan kewenangan dan tanggung jawab fungsi Manajemen Risiko.
- 3) Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan prosedur Manajemen Risiko dan penetapan limit Risiko.  
Pelaksanaan pemantauan kepatuhan prosedur Manajemen Risiko dan penetapan limit Risiko merupakan kewenangan dan tanggung jawab fungsi Manajemen Risiko.
- 4) Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas.  
Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas adalah:
  - a) jalur pelaporan dari fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) kepada fungsi pengendalian yaitu fungsi Manajemen Risiko dan fungsi audit internal.
  - b) pemisahan fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) dengan fungsi pengendalian yaitu fungsi Manajemen Risiko dan fungsi audit internal.
- 5) Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Perusahaan.  
Perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan kegiatan usaha secara efektif dan efisien. Struktur organisasi Perusahaan juga harus



memenuhi persyaratan dalam rangka pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko dan tata kelola sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai tata kelola perusahaan perasuransian.

- 6) Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu.

Perusahaan harus memastikan bahwa pelaporan keuangan dan kegiatan operasional didukung dengan data dan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh. Untuk mendukung hal tersebut, Perusahaan harus memiliki sistem informasi Manajemen Risiko yang memadai dan dapat memfasilitasi Direksi dalam pengambilan keputusan.

- 7) Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan.

Dalam rangka memastikan kepatuhan seluruh kegiatan dan aktivitas fungsional terhadap peraturan perundang-undangan, Perusahaan harus memiliki prosedur yang dibuat dalam bentuk ketentuan internal Perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa prosedur internal Perusahaan telah sejalan dengan peraturan perundang-undangan.

- 8) Dokumentasi secara lengkap dan memadai.

Perusahaan harus melaksanakan dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap seluruh hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, antara lain terkait dengan pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris, kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, penetapan limit Risiko, proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, sistem informasi Manajemen Risiko, dan sistem pengendalian internal secara menyeluruh.

- 9) Verifikasi dan kaji ulang terhadap sistem pengendalian internal.  
Verifikasi dan kaji ulang terhadap sistem pengendalian internal mencakup pula penanganan kelemahan-kelemahan Perusahaan yang bersifat signifikan serta tindakan Perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.
- d. Pemantauan perlu dilakukan oleh fungsi audit internal terhadap perbaikan atas hasil temuan audit internal maupun audit eksternal. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan oleh fungsi audit internal kepada Direksi untuk diambil langkah yang diperlukan.
- e. Perusahaan harus bersikap responsif terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal.

## **BAB II**

### **PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MASING-MASING RISIKO**

#### **2.1 Risiko Strategis**

##### 2.1.1 Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan Perusahaan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan Perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
2. Risiko Strategis penting karena kelemahan Perusahaan dalam mengelola Risiko Strategis dapat menurunkan posisi kompetitif Perusahaan di industri serta berpotensi memicu kegagalan bisnis Perusahaan secara keseluruhan.
3. Risiko Strategis dapat bersumber antara lain dari:
  - a. Perusahaan menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi Perusahaan;
  - b. Perusahaan melakukan analisis lingkungan strategis yang tidak komprehensif;
  - c. terdapat ketidaksesuaian rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategis; dan
  - d. kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis seperti perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.
4. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis bertujuan untuk memastikan proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan strategis dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
5. Dalam menyusun strategi untuk meminimalisir Risiko Strategis perlu dipertimbangkan:
  - a. Faktor eksternal, antara lain kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kondisi persaingan atau kompetitor, dan preferensi konsumen.
  - b. Faktor internal, antara lain visi, misi, budaya perusahaan, kondisi keuangan, SDM, dan infrastruktur Perusahaan.

Pertimbangan Perusahaan terhadap faktor eksternal dan internal serta kesesuaian dengan visi dan misi Perusahaan perlu dituangkan dalam strategi yang ditetapkan oleh Perusahaan dalam menjalankan bisnis sebagaimana tertuang dalam rencana bisnis Perusahaan. Selain itu, Perusahaan perlu mempertimbangkan perubahan strategi bisnis dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis antara lain tambahan atau perubahan fokus bisnis utama dan perubahan organisasi terkait dengan perluasan jaringan kantor dan aktivitas.

#### 2.1.2 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Strategis, selain melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1, Perusahaan harus memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
  - a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami Risiko Strategis yang melekat pada aktivitas tertentu Perusahaan, terutama yang secara signifikan dapat memengaruhi kondisi keuangan Perusahaan, serta melaksanakan persetujuan dan evaluasi kebijakan dalam rangka pengendalian Risiko Strategis.
  - b. Direksi Perusahaan Pialang Asuransi dan Perusahaan Pialang Reasuransi harus menyusun rencana bisnis dan memperoleh persetujuan Dewan Komisaris atas rencana bisnis dimaksud dengan memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai rencana bisnis lembaga jasa keuangan nonbank serta mengomunikasikan rencana bisnis dimaksud kepada pegawai pada setiap jenjang organisasi.
  - c. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan sasaran strategis yang ditetapkan telah sejalan dengan visi dan misi, budaya perusahaan, arah bisnis, dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan, memberikan persetujuan rencana strategi dan setiap perubahan, serta melakukan evaluasi secara berkala.

- d. Direksi harus memastikan bahwa struktur, budaya perusahaan, infrastruktur, kondisi keuangan, tenaga dan kompetensi manajerial termasuk pejabat eksekutif, serta sistem dan pengendalian telah sesuai dan memadai untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan.
- e. Direksi harus memantau kondisi internal (kelemahan dan kekuatan Perusahaan) dan perkembangan faktor/kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi strategi Perusahaan yang telah ditetapkan.
- f. Direksi harus menetapkan fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi, termasuk rencana strategis dan rencana bisnis.
- g. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh jenjang organisasi terkait. Dalam hal Direksi mendelegasikan sebagian dari tanggung jawabnya kepada pejabat eksekutif atau manajemen di bawahnya, pendelegasian tersebut tidak menghilangkan kewajiban Direksi sebagai pihak utama yang harus bertanggung jawab.

## 2. SDM

Kecukupan SDM untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1 angka 2.

## 3. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis

- a. Seluruh fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) serta fungsi pendukung bertanggung jawab membantu Direksi menyusun perencanaan dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
- b. Fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) serta fungsi pendukung bertanggung jawab memastikan paling sedikit:
  - 1) praktik Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis dan pengendalian di fungsi bisnis telah konsisten dengan kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis secara keseluruhan; dan

- 2) fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) serta fungsi pendukung telah memiliki kebijakan, prosedur, dan sumber daya untuk mendukung efektivitas kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis.
- c. Direksi memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.
- d. Fungsi perencanaan strategis bertanggung jawab membantu Direksi dalam mengelola Risiko Strategis dan memfasilitasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan Perusahaan secara berkelanjutan.
- e. Fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab terhadap proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis paling sedikit:
  - 1) berkoordinasi dengan seluruh fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) dalam proses penyusunan rencana strategis;
  - 2) memantau dan mengevaluasi perkembangan implementasi rencana strategis, memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan; dan
  - 3) memastikan bahwa seluruh isu strategis dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan strategis telah ditindaklanjuti secara tepat waktu.

### 2.1.3 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Strategis, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2, Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

#### 1. Strategi Manajemen Risiko

- a. Perusahaan harus melakukan evaluasi posisi kompetitif di industri dalam rangka penyusunan strategi Manajemen Risiko, paling sedikit meliputi:
  - 1) menganalisis faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri perasuransian

di lokasi Perusahaan beroperasi, termasuk dampak perubahan lingkungan terhadap bisnis, produk, teknologi, dan jaringan kantor Perusahaan.

- 2) mengukur kekuatan dan kelemahan Perusahaan terkait posisi daya saing, posisi bisnis Perusahaan di industri perasuransian, kinerja keuangan, struktur organisasi dan fungsi Manajemen Risiko, infrastruktur untuk kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, kemampuan manajerial, serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya Perusahaan;
  - 3) menganalisis seluruh alternatif strategi yang tersedia setelah mempertimbangkan tujuan strategis dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) Perusahaan. Kedalaman dan cakupan analisis harus sejalan dengan skala dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b. Perusahaan harus menetapkan rencana strategis dan rencana bisnis secara tertulis, serta melaksanakan rencana tersebut.
  - c. Perusahaan melakukan evaluasi terhadap rencana strategis dan rencana bisnis serta melakukan penyesuaian dalam hal terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan. Dalam hal terdapat rencana penerapan strategi jangka panjang, Perusahaan harus memiliki kecukupan rencana suksesi manajerial untuk mendukung efektivitas penerapan strategi dimaksud.
  - d. Perusahaan harus memiliki sumber daya yang mencukupi untuk mendukung penerapan rencana strategis.
2. Kebijakan dan Prosedur
- a. Perusahaan harus memiliki dan menerapkan kebijakan dan prosedur untuk menyusun dan menyetujui rencana strategis.
  - b. Perusahaan harus memiliki kecukupan prosedur untuk dapat mengidentifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis.
  - c. Perusahaan harus memiliki prosedur untuk mengukur kemajuan yang dicapai dari realisasi rencana bisnis dan kinerja sesuai jadwal yang ditetapkan.

### 3. Penetapan Limit Risiko

- a. Limit Risiko Strategis secara umum antara lain terkait dengan batasan penyimpangan dari rencana strategis yang telah ditetapkan, seperti limit penyimpangan anggaran dan limit penyimpangan target waktu penyelesaian.
- b. Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite statement*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.d.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, Perusahaan A menetapkan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Strategis dengan menetapkan parameter antara lain:

<b>Parameter</b>	<b>Risk Appetite</b>	<b>Risk Tolerance</b>
Rasio perbandingan realisasi terhadap target laba usaha Perusahaan sesuai dengan rencana bisnis	100%	90%

Catatan: tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) maupun toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk masing-masing Perusahaan.

#### 2.1.4 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, Perusahaan harus memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3 dan hal-hal sebagai berikut:

##### 1. Identifikasi Risiko Strategis

- a. Perusahaan harus mengidentifikasi dan menatausahakan perubahan kinerja sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana



bisnis yang telah ditetapkan terutama yang signifikan terhadap permodalan Perusahaan.

- b. Perusahaan harus melakukan analisis Risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya dan/atau berisiko tinggi, seperti strategi untuk bersaing dengan Perusahaan kompetitor, penawaran produk asuransi/reasuransi yang diperantarai penempatannya/ dinilai kerugiannya atau jasa baru, atau menarik konsumen/pengguna jasa baru.

## 2. Pengukuran Risiko Strategis

- a. Dalam proses pengukuran Risiko Strategi, Perusahaan antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa paling sedikit:
  - 1) ketidaksesuaian strategi bisnis dengan visi dan misi Perusahaan serta kondisi lingkungan usaha;
  - 2) pilihan tingkat strategi bisnis, yaitu strategi berisiko tinggi dan strategi berisiko rendah;
  - 3) posisi strategis (*strategic position*) Perusahaan di industri; dan
- 4) pencapaian realisasi bisnis Perusahaan.
- b. Perusahaan dapat melakukan uji coba terhadap implementasi strategi dalam rangka mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategis dan mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis Perusahaan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan.
- c. Hasil uji coba harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.
- d. Dalam hal hasil uji coba menunjukkan tingkat Risiko yang lebih tinggi dari kemampuan Perusahaan menyerap Risiko dimaksud (toleransi Risiko), maka Perusahaan mengembangkan rencana darurat (*contingency plan*) atau strategi untuk memitigasi Risiko.

## 3. Pengendalian Risiko Strategis

- a. Perusahaan harus memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau kinerja Perusahaan termasuk kinerja keuangan

dengan cara memantau realisasi dibandingkan dengan target yang akan dicapai dan memastikan bahwa tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) masih dalam batas toleransi Risiko (*risk tolerance*).

- b. Sistem dimaksud dievaluasi secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaian sistem secara berkelanjutan.

#### 4. Pemantauan Risiko Strategis

- a. Perusahaan memantau Risiko Strategis secara berkelanjutan dengan cara menganalisis pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh Risiko Strategis atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategis.
- b. Isu strategis yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang memiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan Perusahaan dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu disertai analisis dampak terhadap Risiko Strategis dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

#### 5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategis

- a. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem informasi Manajemen Risiko yang dimiliki telah memadai dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis dan dievaluasi secara berkala.
- b. fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk menganalisis laporan realisasi terhadap target dalam rencana bisnis dan menyampaikan kepada Direksi secara tepat waktu.

#### 2.1.5 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Kecukupan sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.4.

## **2.2 Risiko Operasional**

### 2.2.1 Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional Perusahaan.

2. Risiko Operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan.
3. Risiko Operasional dapat melekat pada setiap aktivitas fungsional Perusahaan, seperti operasional dan jasa, teknologi informasi, sistem informasi Manajemen Risiko, dan pengelolaan SDM. Selain itu Risiko Operasional juga melekat pada kompleksitas bisnis dan kelembagaan dilihat dari skala usaha dan struktur organisasi, keberagaman produk asuransi/reasuransi yang diperantarai penempatannya atau dinilai kerugiannya dan/atau jasa Perusahaan, jaringan kantor serta tindakan korporasi.
4. Risiko Operasional merupakan Risiko yang penting karena terkait dengan seluruh proses dan prosedur bisnis Perusahaan, melekat pada seluruh bisnis dan aktivitas pendukung Perusahaan, dan mencerminkan perubahan dalam profil Risiko Perusahaan.
5. Fungsi bisnis dan operasinal serta fungsi pendukung Perusahaan harus menjadi bagian dari pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional.
6. Risiko Operasional pada Perusahaan secara umum diakibatkan oleh 4 (empat) sumber utama, yaitu:
  - a. Kelemahan SDM  
SDM dapat menjadi sumber terjadinya Risiko Operasional sebagai dampak dari ketidakmampuan SDM dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Risiko Operasional yang diakibatkan oleh SDM antara lain disebabkan oleh:
    - 1) permasalahan kesehatan dan keselamatan kerja;
    - 2) *turnover* karyawan;
    - 3) penyimpangan (*fraud*) internal;
    - 4) jumlah SDM yang tidak memadai; dan
    - 5) kompetensi SDM yang rendah
  - b. Kelemahan proses internal  
Kegagalan proses atau prosedur di internal Perusahaan menjadi penyebab terjadi Risiko Operasional yang antara lain disebabkan oleh:
    - 1) struktur organisasi yang tidak efektif;
    - 2) pembagian kerja yang tidak tepat;

- 3) dokumentasi yang tidak lengkap;
  - 4) laporan yang tidak akurat;
  - 5) tumpang tindih (*overlapping*) fungsi;
  - 6) prosedur internal tidak memadai; dan
  - 7) penyalahgunaan wewenang.
- c. Sistem dan infrastruktur yang kurang memadai
- Kegagalan penggunaan teknologi informasi dan infrastruktur yang digunakan Perusahaan dapat menjadi penyebab terjadi Risiko Operasional yang antara lain disebabkan oleh:
- 1) ketiadaan sistem;
  - 2) kesalahan pemrograman;
  - 3) pengendalian data yang tidak memadai;
  - 4) gangguan pelayanan; dan
  - 5) keamanan sistem yang lemah.
- d. Kejadian eksternal yang berdampak buruk terhadap Perusahaan
- Kejadian eksternal dapat menjadi sumber Risiko Operasional sebagai dampak yang diakibatkan oleh kejadian di luar pengendalian Perusahaan secara langsung yang secara umum memiliki frekuensi rendah namun berdampak tinggi. Contoh kejadian eksternal dimaksud antara lain:
- 1) kebakaran;
  - 2) bencana alam;
  - 3) kondisi sosial dan politik; dan
  - 4) epidemi penyakit yang menyebar pada skala nasional
7. Risiko Operasional dapat menyebabkan dampak sebagai berikut:
- a. Kerugian langsung yaitu kerugian finansial yang berdampak langsung pada laporan laba dan rugi seperti penurunan nilai aset, kegiatan usaha, kerusakan atau kehilangan aset, pembayaran sanksi denda administratif, dan pembayaran ganti rugi kepada pihak lain.
  - b. Kerugian tidak langsung yaitu kerugian yang sulit dihitung secara finansial namun mengurangi efektivitas dan efisiensi bisnis Perusahaan, termasuk kehilangan pendapatan seperti inefisiensi proses kerja, kesalahan pelaporan, kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan, kehilangan konsumen potensial, dan pengunduran diri pegawai potensial.

8. Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional adalah untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, termasuk sistem informasi yang digunakan Perusahaan, dan/atau kejadian yang berasal dari luar lingkungan Perusahaan.
9. Risiko Operasional melekat pada seluruh aktivitas pendukung Perusahaan, sehingga bersinggungan dengan Risiko yang lain seperti Risiko Strategis, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi. Kelemahan pada SDM, proses internal, sistem dan infrastruktur, serta kejadian eksternal dapat menimbulkan kelemahan pada aspek kepatuhan, pelanggaran kepatuhan, dan permasalahan reputasi Perusahaan yang dapat berdampak pada Risiko Strategis, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi.

#### 2.2.2 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1, Perusahaan menambahkan penerapan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
  - a. Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan memahami Risiko Operasional dan secara aktif melakukan persetujuan serta mengevaluasi kebijakan dan strategi Risiko Operasional secara berkala.
  - b. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap Risiko Operasional dan menumbuhkan komitmen dalam rangka mengelola Risiko Operasional sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan.
  - c. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional telah memadai sesuai dengan karakteristik bisnis, kompleksitas kegiatan usaha, dan profil Risiko Perusahaan.
  - d. Kebijakan dan strategi Risiko Operasional harus mempertimbangkan dampak terhadap permodalan dengan memerhatikan perubahan eksternal dan internal.

- e. Direksi harus menjabarkan dan mengomunikasikan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional kepada seluruh fungsi di Perusahaan serta mengevaluasi penerapan kebijakan dimaksud.
- f. Direksi harus dapat mengidentifikasi dan mengelola Risiko Operasional yang melekat pada produk asuransi/ reasuransi yang diperantarai penempatannya/ dinilai kerugiannya atau jasa baru serta memastikan bahwa Risiko produk asuransi/ reasuransi yang diperantarai penempatannya/ dinilai kerugiannya atau jasa baru tersebut telah melalui proses pengendalian Risiko yang memadai, sebelum produk diterbitkan atau jasa dilaksanakan.
- g. Direksi harus memastikan penempatan dan peningkatan kompetensi serta integritas SDM yang memadai pada seluruh aktivitas fungsional Perusahaan.
- h. Direksi harus menciptakan budaya pengungkapan secara objektif atas Risiko Operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga Risiko Operasional dapat diidentifikasi dengan cepat dan dimitigasi dengan tepat.
- i. Direksi menetapkan kebijakan *reward* termasuk remunerasi dan *punishment* yang efektif yang terintegrasi dalam sistem penilaian kerja dalam rangka mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko yang optimal.
- j. Dewan Komisaris memastikan bahwa kebijakan remunerasi Perusahaan sesuai dengan strategi Manajemen Risiko Perusahaan.

## 2. SDM

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

## 3. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional

Terkait dengan organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, manajemen fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) serta fungsi pendukung bertanggung jawab terhadap proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sehari-hari

serta melaporkan permasalahan dan Risiko Operasional secara spesifik dalam fungsi yang bersangkutan sesuai jenjang pelaporan.

### 2.2.3 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2, Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, sebagai berikut:

#### 1. Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.a.

#### 2. Kebijakan dan Prosedur

- a. Perusahaan harus menetapkan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam proses bisnis dan aktivitas pendukung Perusahaan.
- b. Perusahaan harus memiliki prosedur yang merupakan turunan dari kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang dapat berupa pengendalian umum, misalnya pemisahan fungsi, keharusan mengambil cuti, dan pengendalian spesifik seperti penatausahaan dokumen tertanggung dan/atau pengguna jasa.
- c. Perusahaan harus memiliki prosedur untuk mengukur eksposur Risiko penyelesaian transaksi.
- d. Perusahaan harus menyusun suatu prosedur pemantauan penyelesaian transaksi baru atau jika terdapat transaksi yang belum diselesaikan pembayarannya.
- e. Perusahaan harus menyediakan prosedur penyelesaian transaksi yang disebabkan oleh kondisi likuiditas Perusahaan yang memburuk.
- f. Perusahaan melakukan konfirmasi transaksi secara tepat waktu sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan memantau transaksi tersebut secara konsisten.

- g. Perusahaan diharapkan memiliki manajemen keberlangsungan usaha (*business continuity management/BCM*) yaitu protokol terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional Perusahaan dalam menjalankan bisnis dan melayani konsumen, untuk mengantisipasi keadaan kahar seperti bencana alam, kebakaran, perampokan, maupun permasalahan teknis yang dialami Perusahaan yang memengaruhi keberlangsungan kegiatan operasional Perusahaan. Dalam menerapkan BCM Perusahaan memiliki kebijakan yang paling sedikit meliputi:
- 1) analisis dampak usaha (*business impact analysis*);
  - 2) penilaian Risiko Operasional yang dapat terjadi akibat gangguan dalam operasional Perusahaan;
  - 3) strategi pemulihan yang dijalankan Perusahaan untuk setiap bentuk gangguan yang terjadi;
  - 4) dokumentasi (antara lain rencana pemulihan bencana dan rencana darurat); dan
  - 5) pengujian secara berkala terhadap pendekatan BCM yang digunakan dapat dioperasikan dengan efektif pada saat terjadi gangguan.
- h. Untuk memitigasi Risiko Operasional yang berasal dari kompleksitas proses internal, Perusahaan harus memiliki kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sesuai dengan visi, misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, dan kecukupan SDM paling sedikit meliputi:
- 1) pengendalian untuk mencegah Risiko Operasional baik untuk seluruh proses internal maupun yang berhubungan langsung dengan konsumen;
  - 2) prosedur penyelesaian transaksi dari proses internal antara lain untuk memastikan efektivitas proses penyelesaian transaksi;
  - 3) prosedur pelaksanaan akuntansi untuk memastikan pencatatan akuntansi yang akurat, antara lain berupa kesesuaian metode akuntansi yang digunakan, proses akuntansi yang dilaksanakan, dan penatausahaan dokumen pendukung;



- 4) prosedur pelaksanaan penyediaan produk/layanan dan aktivitas lain yang dilakukan oleh Perusahaan; dan
  - 5) prosedur pencegahan dan penyelesaian penyimpangan (*fraud*).
- i. Untuk mengurangi kemungkinan Risiko Operasional yang berasal dari SDM, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan paling sedikit memuat kebijakan tentang rekrutmen dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, remunerasi dan struktur insentif yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, rotasi berkala, kebijakan perencanaan karir dan suksesi, serta penanganan isu pemutusan hubungan kerja dan serikat pekerja.
  - j. Untuk mengurangi kemungkinan Risiko Operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan harus didukung oleh prosedur akses antara lain terhadap sistem informasi Manajemen Risiko, sistem informasi akuntansi, dan sistem pengelolaan Risiko.
  - k. Bagi Perusahaan Pialang Asuransi, untuk mengurangi kemungkinan Risiko Operasional yang berasal dari profil konsumen dan calon konsumen, dalam kebijakan Manajemen Risiko harus dimuat kewajiban Perusahaan melakukan *Customer Due Dilligence* (CDD) atau *Enhanced Due Dilligence* (EDD) secara berkala dan konsisten sesuai dengan eksposur Risiko Operasional. Penerapan CDD atau EDD mengacu pada seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan program anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme. CDD atau EDD harus didukung oleh sistem pengendalian internal yang efektif, khususnya upaya pencegahan Perusahaan terhadap penyimpangan internal (*internal fraud*).
1. Perusahaan memastikan bahwa penggunaan metode akuntansi harus sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta memerhatikan hal-hal sebagai berikut:
    - 1) melakukan kaji ulang secara berkala guna memastikan ketepatan metode yang digunakan untuk menilai transaksi;

- 2) Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kesesuaian metode akuntansi yang digunakan dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku;
- 3) melakukan rekonsiliasi data transaksi secara berkala;
- 4) mengidentifikasi dan menganalisis setiap ketidakwajaran transaksi yang terjadi; dan
- 5) memelihara seluruh dokumen dan arsip (*file*) yang berkaitan dengan rincian rekening (*accounts*), buku besar (*general ledgers*), dan administrasi klasifikasi aset, guna memudahkan proses jejak audit (*audit trail*).

### 3. Penetapan Limit Risiko

- a. Perusahaan harus menetapkan limit Risiko Operasional dengan mempertimbangkan eksposur Risiko dan pengalaman kerugian masa lalu yang diakibatkan Risiko Operasional. Penetapan limit tersebut harus dievaluasi dan disesuaikan dalam hal terdapat perubahan eksposur Risiko Operasional secara signifikan.
- b. Perusahaan harus menetapkan limit Risiko yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko (*risk tolerance*), dan strategi bisnis Perusahaan dengan memerhatikan kemampuan modal Perusahaan untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan SDM, dan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan.
- c. Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite statement*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.d.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, Perusahaan A menetapkan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Operasional dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

<b>Parameter</b>	<b>Risk Appetite</b>	<b>Risk Tolerance</b>
Jumlah <i>human error</i>	Maksimal menimbulkan dampak 2% terhadap keuangan Perusahaan	Maksimal menimbulkan dampak 5% terhadap keuangan Perusahaan
Sistem basis data ( <i>database</i> )	Maksimal terjadi kesalahan sistem 1 kali	Maksimal terjadi kesalahan sistem 2 kali

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) maupun toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk masing-masing Perusahaan.

#### 2.2.4 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3, Perusahaan menambahkan penerapan:

##### 1. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional

- a. Perusahaan harus melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang memengaruhi eksposur Risiko Operasional, antara lain frekuensi dan dampak dari:
  - 1) kegagalan dan kesalahan sistem;
  - 2) kelemahan sistem teknologi informasi;
  - 3) kegagalan hubungan dengan konsumen;
  - 4) kesalahan dalam akuntansi (*accounting error*);
  - 5) penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran;
  - 6) penyimpangan (*fraud*); dan
  - 7) rekayasa akuntansi.
- b. Perusahaan mengembangkan suatu basis data (*database*) mengenai:
  - 1) jenis dan dampak kerugian, yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional berdasarkan hasil identifikasi Risiko, berupa

- data kerugian yang dapat diprediksi maupun yang sulit diprediksi;
- 2) pelanggaran sistem pengendalian; dan/atau
  - 3) isu operasional lain yang dapat menyebabkan kerugian di masa yang akan datang.
- c. Perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional yaitu antara lain:
- 1) struktur organisasi Perusahaan, budaya Risiko, manajemen SDM, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai;
  - 2) karakteristik konsumen Perusahaan, produk dan/atau aktivitas, serta kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan dan volume transaksi;
  - 3) desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan; dan/atau
  - 4) lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk kondisi sosial dan politik.
- d. Metode yang dapat digunakan Perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengukur Risiko Operasional, antara lain:
- 1) *self-risk assessment* berupa *checklist* untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada lingkungan Risiko Operasional Perusahaan, seperti peranan Direksi dan Dewan Komisaris, struktur organisasi, SDM, serta arus informasi dan komunikasi pada Perusahaan;
  - 2) *risk mapping* berupa pemetaan menurut jenis Risiko terhadap aktivitas fungsional, struktur organisasi dan arus proses transaksi;
  - 3) *key risk indicators* berupa statistik atau matriks yang menyediakan data posisi Risiko Operasional Perusahaan, seperti jumlah pembatalan transaksi, tingkat *turnover* pegawai, dan frekuensi kesalahan (*errors*); dan
  - 4) *scorecards* yang menyediakan metode untuk mentranslasikan penilaian/kriteria kualitatif menjadi matriks kuantitatif, yang dapat digunakan untuk

mengalokasikan kebutuhan modal masing-masing aktivitas fungsional.

## 2. Pengendalian Risiko Operasional

- a. Perusahaan melakukan pengendalian Risiko Operasional yang efektif dengan paling sedikit mempertimbangkan:
  - 1) Risiko yang dapat diterima;
  - 2) Risiko yang harus dihindari termasuk langkah penyelesaian; dan
  - 3) langkah dalam rangka memitigasi Risiko.
- b. Perusahaan mengendalikan Risiko dengan konsisten sesuai dengan tingkat Risiko Operasional yang akan diambil dan hasil identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional sebagaimana ditentukan dalam kebijakan Manajemen Risiko.
- c. Perusahaan menetapkan delegasi wewenang yang jelas serta kejelasan langkah pengendalian bagi pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional pada seluruh fungsi Perusahaan.
- d. Perusahaan dapat mengembangkan program untuk memitigasi Risiko Operasional antara lain terhadap pengamanan proses teknologi informasi. Dalam hal Perusahaan mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, Perusahaan memastikan tingkat keamanan pemrosesan data elektronik.
- e. Pengendalian terhadap sistem informasi harus memastikan:
  - 1) penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi, yang disertai dengan tindakan korektif apabila diperlukan;
  - 2) prosedur rekam cadang (*back-up*) dan rencana darurat (*contingency plan*) untuk menjamin kegiatan operasional Perusahaan tetap berjalan dan mencegah gangguan yang signifikan, serta diuji secara berkala;
  - 3) penyampaian informasi kepada Direksi mengenai sebagaimana dimaksud pada angka 1) dan 2); dan
  - 4) penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisis, pemrograman, dan pelaksanaan pemrosesan data.

- f. Perusahaan memiliki sistem pendukung, yang paling sedikit meliputi:
    - 1) identifikasi kesalahan secara dini;
    - 2) pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu; dan
    - 3) kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan transaksi.
  - g. Dalam penerapan pengendalian Risiko Operasional, Perusahaan dapat mengembangkan program untuk memitigasi Risiko Operasional antara lain pengamanan proses teknologi informasi, asuransi, dan alih daya (*outsourcing*) sebagian kegiatan operasional Perusahaan.
3. Pemantauan Risiko Operasional
- a. Perusahaan melakukan pemantauan Risiko Operasional secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur Risiko Operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas fungsional utama, antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian internal dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional.
  - b. Perusahaan melakukan evaluasi secara berkala terhadap faktor penyebab Risiko Operasional serta dampak kerugiannya.
  - c. Perusahaan memiliki mekanisme pemantauan yang andal terhadap Risiko Operasional dan kerugian operasional yang mampu menghasilkan profil Risiko Operasional yang informatif dan terkini bagi Direksi dalam rangka menetapkan langkah pengendalian yang dibutuhkan.
  - d. Fungsi Manajemen Risiko harus menyusun laporan mengenai kerugian dari Risiko Operasional dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direksi dan komite Manajemen Risiko.
4. Sistem Informasi Manajemen Risiko
- a. Perusahaan memiliki sistem dan teknologi informasi yang memadai sesuai dengan sifat dan volume transaksi.
  - b. Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat yang digunakan untuk pemantauan Risiko dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi

penyimpangan secara tepat waktu guna mengurangi potensi terjadinya kerugian.

c. Perusahaan memiliki mekanisme pelaporan terhadap Risiko Operasional yang harus dapat memberikan informasi sesuai kebutuhan pengguna, antara lain:

- 1) profil Risiko Operasional dan kerugian yang disebabkan oleh Risiko Operasional;
- 2) hasil dari berbagai metode pengukuran Risiko Operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal;
- 3) laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari isu Risiko Operasional;
- 4) laporan penyimpangan prosedur;
- 5) laporan penyimpangan (*fraud*); dan
- 6) rekomendasi fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, surat pembinaan auditor eksternal, khususnya aspek pengendalian operasional Perusahaan, dan surat pembinaan Otoritas Jasa Keuangan.

d. Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat menyediakan laporan eksposur Risiko Operasional secara lengkap, akurat, kini, dan utuh sehingga proses pengambilan keputusan oleh Direksi dapat dilakukan secara tepat waktu.

Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat menyediakan penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisis, pemrograman (*programming*), dan pelaksanaan pemrosesan data.

#### 2.2.5 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

1. Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.4, Perusahaan perlu memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau penyembunyian suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.
2. Perusahaan harus melakukan evaluasi berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana darurat

(*contingency plan*), dan praktik operasional lain guna mengurangi kemungkinan terjadi kesalahan manusia (*human error*) yang menimbulkan Risiko Operasional.

## **2.3 Risiko Hukum**

### 2.3.1 Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko Hukum adalah Risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum.
2. Risiko Hukum dapat bersumber antara lain karena:
  - a. ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan yang mendukung;
  - b. kelemahan perikatan, seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak sehingga menyebabkan suatu transaksi yang telah dilakukan oleh Perusahaan menjadi tidak sesuai dengan ketentuan; dan/ atau
  - c. proses litigasi yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Perusahaan maupun Perusahaan terhadap pihak ketiga.
3. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum bertujuan untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari kelemahan aspek yuridis, ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan, dan proses litigasi.

### 2.3.2 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir

1.1 Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawa Direksi dan Dewan Komisaris
  - a. Direksi harus menetapkan mekanisme komunikasi yang efektif, termasuk dengan melibatkan pegawai Perusahaan, atas permasalahan hukum yang dihadapi dengan fungsi hukum agar Risiko Hukum dapat segera dicegah dan dikendalikan.
  - b. Direksi dan Dewan Komisaris harus menerapkan *legal governance* yaitu suatu tata kelola untuk membentuk, mengeksekusi, dan menginterpretasikan ketentuan peraturan



perundang-undangan dan ketentuan internal termasuk standar perjanjian yang digunakan.

- c. Direksi harus memastikan terdapat *legal consistency* pada setiap kegiatan usahanya yaitu adanya keselarasan antara kegiatan atau aktivitas usaha yang dilakukan dengan ketentuan dan tidak menimbulkan suatu ambiguitas dalam suatu perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan.
- d. Direksi harus memastikan adanya *legal completeness*, agar seluruh hal yang diatur oleh ketentuan baik yang bersifat nasional maupun internasional dapat diimplementasikan dengan baik oleh Perusahaan, termasuk larangan dalam ketentuan, diatur secara jelas dalam ketentuan internal Perusahaan.

## 2. SDM

Perusahaan harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pegawai Perusahaan yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran terhadap ketentuan eksternal dan internal serta kode etik internal Perusahaan.

## 3. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum

- a. Perusahaan harus memiliki fungsi berperan sebagai *legal watch* yang menyediakan analisis atau advis hukum kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi. Hal tersebut juga perlu didukung oleh SDM yang memiliki pengetahuan di bidang hukum terkait perasuransian.
- b. Perusahaan harus memiliki fungsi independen yang menilai dan memantau secara berkelanjutan implementasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum. Pada umumnya hal ini dilakukan oleh fungsi Manajemen Risiko atau fungsi yang melakukan bidang hukum yang bertanggung jawab secara langsung kepada direktur utama Perusahaan. Selain itu, fungsi tersebut juga bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengevaluasi strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum serta memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris. Keterlibatan fungsi yang melakukan bidang hukum juga sangat penting dalam setiap aktivitas bisnis Perusahaan yang terekspos Risiko Hukum

termasuk antara lain dalam hal Perusahaan akan melakukan aktivitas dan/atau mengenalkan produk baru.

- c. Fungsi yang melakukan bidang hukum, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi bisnis dan operasional (*risk-taking unit*) harus secara bersama-sama menilai dampak perubahan ketentuan tertentu terhadap eksposur Risiko Hukum.

### 2.3.3 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2, Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

#### 1. Strategi Manajemen Risiko

Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi Manajemen Risiko Perusahaan secara keseluruhan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.a.

#### 2. Kebijakan dan Prosedur

- a. Perusahaan harus memiliki dan melaksanakan prosedur analisa aspek hukum terhadap produk dan/atau aktivitas baru Perusahaan.
- b. Perusahaan harus melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan dan prosedur pengendalian Risiko Hukum secara berkala, sesuai dengan perkembangan eksternal dan internal Perusahaan, seperti perubahan ketentuan.

#### 3. Penetapan Limit Risiko

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.d.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, Perusahaan A menetapkan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Hukum dengan menetapkan parameter antara lain:

<b>Parameter</b>	<b>Risk Appetite</b>	<b>Risk Tolerance</b>
Jumlah tidak dapat dilaksanakannya suatu perjanjian	Maksimal terdapat 4 kasus dalam setahun	Maksimal terdapat 5 kasus dalam setahun

Catatan: tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) maupun toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk masing-masing Perusahaan.

#### 2.3.4 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3, Perusahaan menambahkan penerapan:

##### 1. Identifikasi Risiko Hukum

Pelaksanaan identifikasi untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab 1 butir 1.3 angka 3.a.

##### 2. Pengukuran Risiko Hukum

a. Perusahaan harus memiliki metode pengukuran Risiko untuk Risiko Hukum yang memadai dan terintegrasi dengan kerangka Manajemen Risiko Perusahaan, baik menggunakan pendekatan secara kuantitatif maupun kualitatif.

b. Dalam mengukur Risiko Hukum, Perusahaan dapat antara lain menggunakan indikator atau parameter berupa paling sedikit:

- 1) ketiadaan atau perubahan peraturan perundang-undangan;
- 2) kelemahan dalam perikatan atau kerja sama; dan
- 3) proses penyelesaian sengketa.

##### 3. Pengendalian Risiko Hukum

Fungsi yang melakukan bidang hukum harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kontrak dan perjanjian antara Perusahaan dengan pihak lain, antara lain dengan cara melakukan

penilaian kembali terhadap efektivitas proses *enforceability* guna mengecek validitas hak dalam kontrak dan perjanjian tersebut.

4. Pemantauan Risiko Hukum

Pelaksanaan pemantauan untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3 angka 3.d.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategis

Perusahaan harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian, termasuk proses litigasi yang terkait dengan Risiko Hukum beserta jumlah potensi kerugian yang diakibatkan oleh kejadian dimaksud dalam suatu administrasi data. Pendataan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian aktivitas bisnis Perusahaan pada periode tertentu.

2.3.5 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.4.

## **2.4 Risiko Kepatuhan**

### 2.4.1 Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko kepatuhan adalah Risiko akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan.
2. Risiko kepatuhan dapat bersumber dari aspek hukum yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang dari atau melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan atau bertentangan dari standar yang berlaku secara umum.
3. Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan adalah untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari perilaku Perusahaan yang menyimpang dari atau melanggar standar yang berlaku secara umum dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

4. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain:

a. Perilaku Hukum

Perusahaan sebagai subyek hukum dapat melakukan perilaku hukum berupa kesalahan yang dapat diartikan secara luas meliputi tiga unsur yaitu kesengajaan, kelalaian, dan dapat dipertanggungjawabkan. Perilaku hukum yang dilakukan oleh Perusahaan dapat berupa pelanggaran hukum publik antara lain terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan termasuk ketentuan Otoritas Jasa Keuangan maupun hukum privat antara lain perjanjian dengan pihak ketiga.

b. Perilaku Organisasi

Direksi sebagai wakil organisasi harus menetapkan cara untuk mencapai tujuan organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku organisasi, dalam hal ini, Direksi memiliki kewenangan untuk memengaruhi kinerja organisasi Perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi keputusan Direksi dalam menjalankan bisnis yang berkaitan dengan Risiko Kepatuhan, antara lain faktor profil bisnis, faktor ekonomi, faktor psikologis, dan faktor sosiologis.

Dampak Risiko Kepatuhan dapat berupa kerugian langsung dan kerugian tidak langsung. Kerugian langsung merupakan kerugian finansial yang berdampak langsung pada laba atau rugi antara lain penurunan keuntungan dan kerugian usaha, dan penurunan nilai aset. Kerugian tidak langsung merupakan kerugian yang sulit dihitung secara finansial dan tidak berdampak langsung pada laba atau rugi antara lain inefisiensi proses kerja, dan kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan.

#### 2.4.2 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1, Perusahaan menambahkan penerapan, yaitu:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan dilakukan secara

terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Kepatuhan Perusahaan.

- b. Direksi memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk:
  - 1) Memastikan bahwa Manajemen Risiko dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lain yang terdapat pada profil Risiko Kepatuhan Perusahaan, misalnya kepatuhan terhadap ketentuan mengenai tenaga ahli Perusahaan yang berhubungan dengan Risiko Operasional.
  - 2) Memastikan bahwa setiap permasalahan kepatuhan yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh fungsi terkait dan dilakukan pemantauan atas tindakan perbaikan yang dilakukan.
  - 3) Memastikan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain dengan adanya pemisahan fungsi antara fungsi yang melakukan identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko Kepatuhan dengan fungsi yang melakukan dan menyelesaikan transaksi yang memiliki eksposur Risiko Kepatuhan.
- c. Direktur yang membawahkan fungsi kepatuhan memiliki peranan penting dalam Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan dengan tanggung jawab antara lain:
  - 1) merumuskan strategi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan;
  - 2) mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi;
  - 3) menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal Perusahaan;
  - 4) memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Perusahaan telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - 5) meminimalkan Risiko Kepatuhan Perusahaan;

- 6) melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan yang diambil Direksi Perusahaan tidak menyimpang dari ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- 7) melakukan tugas lain yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

## 2. SDM

Fungsi kepatuhan tidak diperbolehkan ditempatkan pada posisi yang rentan akan konflik kepentingan dalam melaksanakan tanggung jawab fungsi kepatuhan.

## 3. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan

- a. Perusahaan harus memiliki fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang memadai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- b. Perusahaan harus memiliki fungsi kepatuhan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan perasuransian. Fungsi kepatuhan tersebut memiliki tugas, kewenangan, dan tanggung jawab, antara lain:
  - 1) membuat langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Perusahaan pada setiap jenjang organisasi;
  - 2) memiliki program kerja tertulis dan melakukan identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan terkait dengan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;
  - 3) menilai dan mengevaluasi efektivitas kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, sistem, dan prosedur yang dimiliki Perusahaan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - 4) merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem, maupun prosedur yang dimiliki Perusahaan agar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - 5) melakukan upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur serta kegiatan usaha

Perusahaan telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan

- 6) melakukan tugas lain yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

#### 2.4.3 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2, Perusahaan menambahkan penerapan, yaitu:

##### 1. Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.a.

##### 2. Kebijakan dan Prosedur

- a. Perusahaan memiliki rencana kerja kepatuhan yang memadai.
- b. Perusahaan memastikan efektivitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, terutama dalam rangka penyusunan kebijakan dan prosedur agar sesuai dengan standar yang berlaku secara umum, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

##### 3. Penetapan Limit Risiko

- a. Penetapan limit Risiko untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.d.
- b. Perusahaan harus mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengharuskan Perusahaan tidak memiliki toleransi atas Risiko Kepatuhan dan mengambil langkah secara cepat dan tepat dalam menangani Risiko Kepatuhan.

#### 2.4.4 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

##### 1. Identifikasi Risiko Kepatuhan



Perusahaan harus melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Kepatuhan dan berpengaruh secara kuantitatif terhadap laba atau rugi dan permodalan Perusahaan, seperti:

- a. aktivitas usaha Perusahaan, yaitu jenis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan termasuk produk dan/atau aktivitas baru;
- b. ketidakpatuhan Perusahaan, yaitu jumlah dan materialitas ketidakpatuhan Perusahaan terhadap kebijakan dan prosedur internal, ketentuan peraturan perundang-undangan, praktik dan standar etika bisnis yang sehat; dan
- c. litigasi, yaitu jumlah dan materialitas dari tuntutan litigasi.

## 2. Pengukuran Risiko Kepatuhan

Dalam mengukur Risiko Kepatuhan, dapat menggunakan antara lain indikator atau parameter berupa paling sedikit:

- a. jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan;
- b. frekuensi pelanggaran (termasuk sanksi) yang dilakukan atau *track record* ketidakpatuhan Perusahaan;
- c. pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku bagi Perusahaan, atau standar bisnis yang berlaku umum; dan
- d. tindak lanjut atas pelanggaran, termasuk pemenuhan atas rencana tindak (*action plan*) yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan.

## 3. Pengendalian Risiko Kepatuhan

Perusahaan harus memastikan efektivitas sistem pengendalian, yaitu:

- a. terdapat pemantauan terhadap pengambilan keputusan menyimpang yang mampu mengidentifikasi dan mengukur peningkatan frekuensi dan jumlah eksposur Risiko;
- b. tingkat responsif Perusahaan terhadap penyimpangan kebijakan dan prosedur internal Perusahaan; dan
- c. tingkat responsif Perusahaan terhadap penyimpangan dalam sistem pengendalian internal Perusahaan.

## 4. Pemantauan Risiko Kepatuhan

- a. Dalam melaksanakan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, harus dilakukan pemantauan Risiko Kepatuhan

yang terjadi secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur Risiko Kepatuhan.

- b. Fungsi Manajemen Risiko menyusun laporan perkembangan mengenai Risiko Kepatuhan secara berkala termasuk faktor penyebab Risiko Kepatuhan yang disampaikan kepada Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko dan komite Manajemen Risiko.

#### 5. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Pelaksanaan sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3 angka 3.e.

#### 2.4.5 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.4, Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian internal untuk Risiko Kepatuhan, antara lain untuk memastikan tingkat responsif Perusahaan terhadap penyimpangan standar yang berlaku secara umum, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

## 2.5 Risiko Reputasi

### 2.5.1 Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan.
2. Tujuan utama penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi adalah untuk mengantisipasi dan meminimalkan dampak kerugian dari Risiko Reputasi Perusahaan.
3. Risiko Reputasi merupakan Risiko yang tidak berdiri sendiri, melainkan Risiko derajat kedua (*second tier risk*) yaitu Risiko yang terjadi karena dipicu oleh Risiko lain seperti Risiko Operasional. Dengan demikian, dalam menilai Risiko Reputasi perlu dipahami keterkaitan antara Risiko Reputasi dan Risiko lainnya.
4. Sebagai contoh, kelemahan pada teknologi informasi Perusahaan yang menyebabkan terjadi kegagalan transaksi konsumen

merupakan Risiko Operasional yang dapat menyebabkan Risiko Reputasi berupa pemberitaan negatif pelayanan Perusahaan di media massa. Namun demikian, pada kasus tertentu dapat pula terjadi Risiko Reputasi yang tidak didahului dengan terjadinya Risiko lain, misalnya pemberitaan negatif karena kesalahpahaman dengan konsumen atau manipulasi informasi dari pesaing bisnis.

5. Risiko Reputasi dapat bersumber dari berbagai aktivitas bisnis Perusahaan paling sedikit sebagai berikut:
  - a. pengaruh reputasi dari pengurus, pemilik, dan grup Perusahaan;
  - b. pelanggaran etika bisnis;
  - c. kompleksitas produk asuransi/reasuransi yang diperantarai penempatannya atau dinilai kerugiannya dan kerja sama bisnis;
  - d. frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif; dan
  - e. frekuensi dan materialitas keluhan konsumen.
6. Risiko Reputasi Perusahaan juga dapat ditimbulkan akibat pengaruh dari kejadian reputasi pada anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris, pemegang saham, dan/atau pihak yang berasosiasi dengan Perusahaan. Perusahaan juga harus memerhatikan frekuensi dan signifikansi pengaduan konsumen. Selain itu, mitra bisnis juga dapat berperan dalam meningkatkan Risiko Reputasi Perusahaan, kerja sama yang dilakukan Perusahaan dengan mitra bisnis yang sedang mengalami gangguan reputasi dapat berdampak pada kegiatan operasional Perusahaan, terutama jika mitra bisnis dimaksud mendukung kegiatan operasional Perusahaan antara lain penyedia jasa teknologi informasi yang secara berkesinambungan mengoperasikan aplikasi inti dari bisnis Perusahaan.
7. Perusahaan harus menerapkan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yang sesuai dengan skala dan kompleksitas bisnis. Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi tidak hanya memitigasi aspek *downside* dari reputasi Perusahaan, tetapi merupakan bagian dari upaya Perusahaan secara keseluruhan untuk membangun reputasi Perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing.

8. Reputasi sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor dalam bisnis Perusahaan antara lain:
  - a. aspek manajerial dan kepemimpinan serta penerapan tata kelola;
  - b. Risiko lain sehingga Perusahaan perlu memerhatikan tingkat dan eksposur Perusahaan terhadap Risiko selain Risiko Reputasi, terutama Risiko Operasional; dan
  - c. perkembangan kebutuhan pemangku kepentingan dan lingkungan bisnis.
9. Dengan memerhatikan keterkaitan antar Risiko, membangun reputasi, dan melakukan perbaikan atas permasalahan terkait dengan reputasi Perusahaan, Perusahaan dimungkinkan untuk melakukan perbaikan pada aspek lain yang dapat meningkatkan reputasi Perusahaan.

#### 2.5.2 Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1, Perusahaan menambahkan penerapan:

1. Kewenangan dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris
  - a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memberikan perhatian terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi oleh fungsi terkait antara lain hubungan masyarakat (humas) dan fungsi bisnis terkait lain.
  - b. Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami Risiko Reputasi yang melekat pada aktivitas tertentu Perusahaan, terutama yang secara signifikan dapat memengaruhi kondisi keuangan, dan melaksanakan persetujuan dan evaluasi kebijakan dalam rangka pengendalian Risiko Reputasi.
  - c. Direksi dan Dewan Komisaris harus berperilaku secara profesional dan menjaga etika bisnis sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh elemen organisasi Perusahaan dalam upaya membangun dan menjaga reputasi.
  - d. Direksi harus memastikan Perusahaan memiliki kebijakan untuk memperhitungkan dampak Risiko Reputasi terhadap permodalan Perusahaan.

- e. Direksi harus memastikan Perusahaan memiliki fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk memberikan informasi yang komprehensif kepada konsumen dan pemangku kepentingan Perusahaan yang lain terkait dengan aktivitas bisnis Perusahaan dalam rangka mengendalikan Risiko Reputasi.

## 2. SDM

Kecukupan SDM untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.1 angka 2.

## 3. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi

- a. Terkait organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, seluruh pegawai termasuk manajemen fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*) serta fungsi pendukung Perusahaan harus menjadi bagian dari struktur pelaksana Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, mengingat reputasi merupakan hasil dari seluruh aktivitas bisnis Perusahaan. Peran manajemen fungsi bisnis adalah mengidentifikasi Risiko Reputasi yang terjadi pada bisnis atau aktivitas fungsi tersebut dan sebagai *front liner* dalam membangun dan mencegah Risiko Reputasi, khususnya terkait hubungan dengan konsumen.
- b. Fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi antara lain bertanggung jawab:
  - 1) menjalankan fungsi kehumasan dan menindaklanjuti pemberitaan negatif atau kejadian lain yang memengaruhi reputasi Perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian Perusahaan; dan
  - 2) mengomunikasikan informasi yang dibutuhkan pemangku kepentingan Perusahaan antara lain investor, konsumen, asosiasi dan masyarakat.

### 2.5.3 Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit

Risiko sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2, Perusahaan menambahkan penerapan:

1. Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.a.

2. Kebijakan dan Prosedur

a. Perusahaan harus mempunyai kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi dan peningkatan kualitas pelayanan konsumen dan pemangku kepentingan lain dalam rangka mengendalikan Risiko Reputasi. Kebijakan tersebut harus sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perlindungan kepada konsumen.

b. Perusahaan harus memiliki dan melaksanakan kebijakan komunikasi yang tepat dalam rangka menghadapi berita atau publikasi yang bersifat negatif atau pencegahan informasi yang cenderung kontraproduktif, antara lain dengan cara menerapkan strategi penggunaan media yang efektif untuk menanggapi berita negatif.

c. Perusahaan perlu mempunyai protokol khusus untuk pengelolaan reputasi pada saat krisis sehingga dapat dengan cepat mengantisipasi peningkatan Risiko Reputasi.

d. Perusahaan harus melaksanakan prosedur untuk mengendalikan Risiko Reputasi yang berkaitan dengan pengalaman Risiko Reputasi yang secara material memengaruhi kondisi keuangan Perusahaan.

3. Penetapan Limit Risiko

a. Limit Risiko Reputasi secara umum bukan merupakan limit yang dapat dikuantifikasi secara finansial. Sebagai contoh: limit waktu menindaklanjuti keluhan konsumen dan batasan waktu menunggu dalam antrian untuk mendapat pelayanan. Contoh dimaksud berkaitan dengan mitigasi Risiko dalam hal penyelesaian pengaduan konsumen dan mitigasi Risiko Reputasi akibat keluhan dari konsumen.

b. Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite statement*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko

Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.2 angka 6.d

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, Perusahaan A menetapkan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk Risiko Reputasi dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

<b>Parameter</b>	<b><i>Risk Appetite</i></b>	<b><i>Risk Tolerance</i></b>
Jumlah pengaduan konsumen dalam 1 (satu) tahun	10	15
Jumlah pemberitaan negatif tentang Perusahaan dalam 1 (satu) tahun	1 berita di media massa	3 berita di media massa

Catatan: tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) maupun toleransi Risiko (*risk tolerance*) untuk masing-masing Perusahaan.

### 3.1.1 Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3, Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Reputasi
  - a. Perusahaan harus mengidentifikasi Risiko Reputasi yang melekat pada aktivitas fungsional tertentu seperti operasional dan jasa, teknologi informasi, dan SDM.
  - b. Perusahaan mencatat dan menatausahakan setiap kejadian yang terkait dengan Risiko Reputasi termasuk jumlah potensi kerugian yang diakibatkan kejadian dimaksud dalam suatu

administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode dan aktivitas fungsional tertentu.

- c. Perusahaan dapat menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari Risiko Reputasi antara lain pemberitaan media massa, situs *web* Perusahaan dan hasil analisis jejaring sosial, pengaduan konsumen melalui layanan nasabah, serta kuesioner kepuasan konsumen.

## 2. Pengendalian Risiko Reputasi

- a. Perusahaan harus segera menindaklanjuti dan mengatasi keluhan konsumen dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi.
- b. Perusahaan harus mengembangkan mekanisme yang andal dalam melakukan tindakan pengendalian Risiko Reputasi yang efektif. Secara umum, pengendalian Risiko Reputasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) hal:
  - 1) pencegahan kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yang secara umum dilakukan melalui serangkaian aktivitas sebagai berikut:
    - a) tanggung jawab sosial dan lingkungan (*corporate social responsibility*), merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan Perusahaan untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi atau sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap Perusahaan; dan
    - b) komunikasi atau edukasi secara rutin kepada pemangku kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan.
  - 2) Pemulihan reputasi Perusahaan setelah terjadi kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yaitu seluruh tindak lanjut Perusahaan untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadi penurunan reputasi Perusahaan.
- c. Mitigasi Risiko Reputasi maupun kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi dilakukan dengan mempertimbangkan



materialitas permasalahan dan biaya. Meskipun demikian, Risiko Reputasi dapat diterima sepanjang masih sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*).

- d. Dalam rangka pengendalian Risiko Reputasi yang lebih besar di masa yang akan datang, tindakan pencegahan dan pemulihan Risiko Reputasi yang telah dilakukan perlu diikuti dengan perbaikan pada kelemahan pengendalian dan prosedur yang memicu Risiko Reputasi.

### 3. Pemantauan Risiko Reputasi

Perusahaan memantau Risiko Reputasi secara berkelanjutan sesuai dengan pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh Risiko Reputasi. Pelaksanaan pemantauan untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.3 angka 3.d.

### 4. Sistem Informasi Manajemen Risiko

- a. Perusahaan harus memiliki prosedur regular dan mekanisme pelaporan Risiko Reputasi atau kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, baik dalam bentuk tertulis maupun dalam bentuk sistem elektronik termasuk pembahasan dalam rapat Direksi dan/atau Dewan Komisaris Perusahaan.
- b. Perusahaan harus memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada Direksi dan/atau Dewan Komisaris sehingga dapat melakukan tindak lanjut dan mitigasi yang dibutuhkan.

#### 3.1.2 Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

1. Perusahaan harus mengatasi keluhan konsumen dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi antara lain dengan cara melakukan komunikasi dengan pihak lawan secara berkelanjutan dan melakukan perundingan bilateral dengan konsumen untuk menghindari litigasi dan tuntutan hukum.
2. Perusahaan dapat melakukan kerja sama dengan pihak ketiga seperti penggunaan alih daya (*outsourcing*) dalam rangka mengendalikan Risiko Reputasi dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat atas penggunaan alih daya (*outsourcing*) tersebut.

3. Pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam Bab I butir 1.4.

**BAB III**  
**PENILAIAN DAN PENETAPAN**  
**PERINGKAT PROFIL RISIKO PERUSAHAAN**

**3.1 Tata Cara Penilaian dan Penetapan Peringkat Profil Risiko Perusahaan**

3.1.1 Umum

Penilaian profil Risiko merupakan penilaian terhadap Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan kualitas penerapan Manajemen Risiko dalam aktivitas operasional Perusahaan. Penilaian profil Risiko dilakukan untuk masing-masing jenis Risiko, yaitu Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi.

3.1.2 Penilaian dan Penetapan Tingkat Risiko yang Melekat (*inherent risk*)

Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) merupakan penilaian atas Risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Perusahaan, baik yang dapat dikuantifikasi maupun yang tidak dapat dikuantifikasi, yang berpotensi memengaruhi posisi keuangan Perusahaan. Karakteristik Risiko yang melekat (*inherent risk*) Perusahaan ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain strategi bisnis, karakteristik bisnis, kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan, kondisi industri perasuransian, dan kondisi makro ekonomi.

Penilaian atas Risiko inheren dilakukan dengan memerhatikan parameter atau indikator yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) bersifat individual, artinya tidak dipengaruhi oleh kualitas penerapan Manajemen Risiko atau mitigasi Risiko yang dilakukan oleh Perusahaan. Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dikategorikan dalam peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi).

1. Risiko Strategis

Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan Perusahaan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan Perusahaan dalam mengantisipasi

perubahan lingkungan bisnis. Risiko Strategis dapat bersumber antara lain dari kelemahan dan/atau ketidaktepatan dalam proses formulasi strategi dan perumusan strategi, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang kurang memadai atau komprehensif, dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, seperti stabilitas politik yang tidak kondusif, kompetisi di pasar, dan adanya epidemi penyakit yang menyebar pada skala nasional.

- a. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Strategis mengacu pada parameter atau indikator penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud pada Tabel III.A.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis.
- b. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis dalam 5 (lima) peringkat, yaitu peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi). Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis mengacu pada pedoman penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud dalam Tabel III.A.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis.

## 2. Risiko Operasional

- a. Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional Perusahaan. Sumber Risiko Operasional dapat disebabkan antara lain oleh sumber daya manusia, proses internal, sistem dan infrastruktur, serta kejadian eksternal.
- b. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Operasional mengacu pada parameter atau indikator penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud pada Tabel III.B.1: Parameter atau Indikator

Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional.

- c. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional dalam 5 (lima) peringkat, yaitu peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi). Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional mengacu pada pedoman penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud dalam Tabel III.B.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional.

### 3. Risiko Hukum

- a. Risiko Hukum adalah Risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum. Sumber Risiko Hukum dapat disebabkan antara lain oleh ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan atau kelemahan perikatan, seperti tidak terpenuhinya syarat sahnya kontrak sehingga menyebabkan suatu transaksi yang telah dilakukan oleh Perusahaan menjadi tidak sesuai dengan ketentuan, dan proses litigasi yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Perusahaan maupun Perusahaan terhadap pihak ketiga.
- b. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Hukum mengacu pada parameter atau indikator penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud pada Tabel III.C.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum.
- c. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum dalam 5 (lima) peringkat, yaitu peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi). Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum mengacu pada pedoman penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud dalam Tabel III.C.2: Pedoman

Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum.

4. Risiko Kepatuhan

- a. Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan. Sumber Risiko Kepatuhan dapat disebabkan antara lain oleh perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang dari atau melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan dan perilaku organisasi, yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang dari atau bertentangan dengan standar yang berlaku secara umum.
- b. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Kepatuhan mengacu pada parameter atau indikator penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud pada Tabel III.D.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan.
- c. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan dalam 5 (lima) peringkat, yaitu peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi). Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada pedoman penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud dalam Tabel III.D.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan.

5. Risiko Reputasi

- a. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan. Sumber Risiko Reputasi dapat disebabkan antara lain oleh adanya pemberitaan di media massa mengenai Perusahaan yang bersifat negatif serta keluhan konsumen.

- b. Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) atas Risiko Reputasi mengacu pada parameter atau indikator penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud pada Tabel III.E.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi.
- c. Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi dalam 5 (lima) peringkat, yaitu peringkat 1 (rendah), peringkat 2 (sedang rendah), peringkat 3 (sedang), peringkat 4 (sedang tinggi), dan peringkat 5 (tinggi). Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi mengacu pada pedoman penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) sebagaimana dimaksud dalam Tabel III.E.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi.

### 3.1.3 Penilaian dan Penetapan Tingkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR)

Penilaian KPMR mencerminkan penilaian terhadap kecukupan sistem pengendalian Risiko yang mencakup seluruh pilar penerapan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank. Penilaian KPMR bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko Perusahaan sesuai prinsip yang diatur dalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank. Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan sangat bervariasi menurut ukuran, kompleksitas, dan tingkat Risiko yang dapat ditoleransi oleh Perusahaan.

Penilaian KPMR merupakan penilaian terhadap 4 (empat) aspek yang saling terkait, yaitu:

- 1. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris yang mencakup evaluasi terhadap:
  - a. kecukupan pengawasan aktif oleh Direksi dan Dewan Komisaris; dan
  - b. kecukupan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris.

2. Kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko yang mencakup evaluasi terhadap:
  - a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*);
  - b. strategi Manajemen Risiko yang searah dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*);
  - c. kecukupan kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko; dan
  - d. kecukupan penetapan limit Risiko.
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko yang mencakup evaluasi terhadap:
  - a. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko;
  - b. kecukupan sistem informasi Manajemen Risiko; dan
  - c. kecukupan kuantitas dan kualitas SDM dalam mendukung efektivitas proses Manajemen Risiko.
4. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh yang mencakup evaluasi terhadap:
  - a. kecukupan sistem pengendalian internal; dan
  - b. kecukupan kaji ulang oleh pihak independen dalam Perusahaan, baik oleh fungsi yang menangani Manajemen Risiko maupun oleh fungsi yang menangani audit internal.

Tingkat KPMR untuk masing-masing jenis Risiko dikategorikan dalam 5 (lima) peringkat yaitu peringkat 1 (kuat), peringkat 2 (agak kuat), peringkat 3 (cukup), peringkat 4 (agak lemah), dan peringkat 5 (lemah).

Perusahaan memberikan penilaian terhadap KPMR untuk setiap jenis Risiko dengan mengacu pada pedoman penetapan tingkat KPMR untuk masing-masing jenis Risiko, sebagaimana dimaksud dalam:

1. Tabel III.A.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Strategis
2. Tabel III.B.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Operasional
3. Tabel III.C.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Hukum



4. Tabel III.D.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Kepatuhan
5. Tabel III.E.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Reputasi

#### 3.1.4 Penetapan Tingkat Risiko untuk Setiap Jenis Risiko

Tingkat Risiko ditetapkan berdasarkan penilaian atas tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan KPMR dari masing-masing jenis Risiko sebagaimana dimaksud pada butir 3.1.2 dan butir 3.1.3. Setelah Perusahaan menetapkan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan KPMR, Perusahaan menetapkan tingkat Risiko untuk masing-masing jenis Risiko, yaitu Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi dengan mengacu pada matriks penetapan tingkat Risiko sebagaimana dimaksud pada Tabel III.F.1: Matriks Penetapan Tingkat Risiko.

Matriks penetapan tingkat Risiko pada dasarnya digunakan sebagai acuan indikatif untuk menetapkan tingkat Risiko yang dihasilkan oleh kombinasi tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) dan tingkat KPMR. Dalam hal matriks tersebut kurang dapat menggambarkan tingkat Risiko Perusahaan, analisis secara komprehensif dan terstruktur dapat digunakan untuk menyesuaikan tingkat Risiko sepanjang diyakini lebih tepat menggambarkan tingkat Risiko pada Perusahaan.

#### 3.1.5 Penetapan Peringkat Profil Risiko

Penetapan peringkat profil Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penetapan tingkat Risiko dari masing-masing Risiko dengan mengacu pada butir 3.1.4;
2. Penetapan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) secara komposit dan tingkat KPMR secara komposit, dengan memperhatikan signifikansi masing-masing Risiko terhadap profil Risiko secara keseluruhan. Penetapan tingkat Risiko mengacu pada format penetapan peringkat profil Risiko sebagaimana dimaksud pada Tabel III.G.1: Format Penetapan Peringkat Profil Risiko Komposit; dan

3. Penetapan peringkat profil Risiko atas hasil penetapan tingkat Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) secara komposit dan tingkat KPMR secara komposit sebagaimana dimaksud pada angka 2 berdasarkan analisis secara komprehensif dan terstruktur, dengan memperhatikan signifikansi masing-masing Risiko terhadap profil Risiko secara keseluruhan.

Penetapan peringkat profil Risiko terdiri dari 5 (lima) peringkat yaitu peringkat 1, peringkat 2, peringkat 3, peringkat 4, dan peringkat 5. Urutan peringkat profil Risiko yang lebih kecil mencerminkan semakin rendahnya Risiko yang dihadapi Perusahaan. Penetapan peringkat profil Risiko dilakukan dengan mengacu pada matriks peringkat profil Risiko sebagaimana dimaksud pada Tabel III.G.2: Pedoman Penetapan Peringkat Profil Risiko.

### 3.2 Tahapan dan Pedoman Penetapan Profil Risiko Perusahaan

Secara ringkas, penetapan profil Risiko dan kualitas penerapan manajemen risiko dilakukan dengan tahapan dan pedoman sebagai berikut:

Tahapan	Pedoman	Hal
<b>A. Penetapan Tingkat Risiko Inheren dan KPMR Risiko Strategis</b>		
1. Penilaian risiko inheren.	Tabel III.A.1 Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Strategis	79
2. Penetapan tingkat risiko inheren.	Tabel III.A.2 Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Strategis	83
3. Penetapan tingkat KPMR.	Tabel III.A.3 Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Strategis	86
<b>B. Penetapan Tingkat Risiko Inheren dan KPMR Risiko Operasional</b>		
1. Penilaian risiko inheren.	Tabel III.B.1 Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Operasional	97
2. Penetapan tingkat risiko inheren.	Tabel III.B.2 Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Operasional	101

<b>Tahapan</b>	<b>Pedoman</b>	<b>Hal</b>
3. Penetapan tingkat KPMR	Tabel III.B.3 Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Operasional	104
<b>C. Penetapan Tingkat Risiko Inheren dan KPMR Risiko Hukum</b>		
1. Penilaian risiko inheren.	Tabel III.C.1 Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Hukum	108
2. Penetapan tingkat risiko inheren.	Tabel III.C.2 Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Hukum	111
3. Penetapan tingkat KPMR	Tabel III.C.3 Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Hukum	114
<b>D. Penetapan Tingkat Risiko Inheren dan KPMR Risiko Kepatuhan</b>		
1. Penilaian risiko inheren.	Tabel III.D.1 Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Kepatuhan	121
2. Penetapan tingkat risiko inheren.	Tabel III.D.2 Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Kepatuhan	123
3. Penetapan tingkat KPMR	Tabel III.D.3 Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Kepatuhan	125
<b>E. Penetapan Tingkat Risiko Inheren dan KPMR Risiko Reputasi</b>		
1. Penilaian risiko inheren.	Tabel III.E.1 Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Reputasi	132
2. Penetapan tingkat risiko inheren.	Tabel III.E.2 Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> ) untuk Risiko Reputasi	134
3. Penetapan tingkat KPMR	Tabel III.E.3 Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Reputasi	138
<b>F. Penetapan Profil Risiko Komposit</b>		
1. Penetapan tingkat risiko untuk setiap jenis risiko.	Tabel III.F.1 Matriks Penetapan Tingkat Risiko	146
2. Penetapan peringkat profil	Tabel III.G.1 Format Penetapan Peringkat Profil Risiko Komposit	147

<b>Tahapan</b>	<b>Pedoman</b>	<b>Hal</b>
risiko komposit.	Tabel III.G.2 Pedoman Penetapan Peringkat Profil Risiko	148

Tabel III.A.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis

Parameter atau Indikator		Keterangan
1. Ketidaksesuaian strategi bisnis dengan visi dan misi Perusahaan serta kondisi lingkungan usaha	a. Tahapan atau mekanisme penyusunan rencana strategis oleh Direksi.	Penilaian parameter antara lain mengenai ketersediaan prosedur penyusunan.
	b. Pemahaman Direksi atas keseluruhan rencana strategis Perusahaan.	Cukup jelas.
	c. Proses Perusahaan dalam melakukan formulasi strategi bisnis serta perubahan strategi bisnis yang dilakukan (jika ada).	Cukup jelas.
	d. Strategi alternatif (kontinjen/ <i>emergent strategy</i> ) dalam hal terjadi perubahan lingkungan bisnis yang telah diantisipasi.	Cukup jelas.
	e. Penetapan tujuan strategis perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal bisnis Perusahaan. Faktor internal, antara lain: 1) visi, misi, dan arah bisnis yang ingin dicapai Perusahaan; 2) kultur organisasi, terutama dalam hal penetapan tujuan strategis mensyaratkan perubahan struktur organisasi dan penyesuaian proses bisnis; 3) faktor kemampuan organisasi yang mencakup	Penilaian parameter antara lain untuk mengukur apakah penetapan sasaran strategis oleh Direksi didukung dengan kondisi internal maupun eksternal dari lingkungan bisnis Perusahaan.

Parameter atau Indikator		Keterangan
	<p>antara lain SDM, infrastruktur, jaringan kantor, dan sistem informasi manajemen; dan</p> <p>4) tingkat toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) yaitu tingkat kemampuan keuangan Perusahaan dalam menyerap Risiko.</p> <p>Faktor eksternal, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) kondisi makroekonomi;</li> <li>2) perkembangan teknologi;</li> <li>3) tingkat persaingan usaha; dan</li> <li>4) perkembangan peraturan dan ketentuan yang ada.</li> </ol>	
2. Pilihan tingkat strategi bisnis yaitu strategi berisiko tinggi dan strategi berisiko rendah.	<p>Pilihan strategi perusahaan apakah cenderung menggunakan strategi berisiko tinggi atau strategi berisiko rendah.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Strategi berisiko tinggi adalah strategi dimana Perusahaan berencana untuk masuk dalam area bisnis baru, baik dalam bentuk pangsa pasar/ lini usaha baru, menawarkan produk/jasa baru, atau menarik konsumen baru.</li> <li>2) Strategi berisiko rendah adalah strategi dimana Perusahaan melakukan kegiatan usaha dalam pangsa pasar/ lini usaha dan konsumen yang telah dikenal sebelumnya (<i>familiar market and customer</i>), atau menyediakan keperantaraan atas</li> </ol>

Parameter atau Indikator		Keterangan
		produk asuransi yang bersifat tradisional yaitu produk yang telah lama dikenal di pasar
3. Posisi strategis ( <i>strategic position</i> ) Perusahaan di industri.	a. Kondisi pasar dimana Perusahaan menjalankan kegiatan usaha.	Cukup jelas.
	b. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya.	Cukup jelas.
	c. Reputasi Perusahaan.	Cukup jelas.
	d. Kesiapan Perusahaan dalam menghadapi perubahan ekonomi secara makro dan dampaknya terhadap kondisi Perusahaan, antara lain suku bunga, inflasi, dan nilai tukar.	Cukup jelas.
	e. Strategi Perusahaan dalam mempertahankan atau meningkatkan posisi strategis di pasar yang akan dilakukan Perusahaan baik kegiatan usaha, cakupan wilayah operasional atau lainnya.	Cukup jelas.
4. Pencapaian realisasi bisnis Perusahaan	a. Tingkat deviasi antara sasaran strategis dengan hasil pencapaian Perusahaan. Penilaian tingkat deviasi antara sasaran strategis dengan hasil pencapaian Perusahaan secara kuantitatif dapat dinilai antara lain dengan: 1) Perbandingan realisasi terhadap target:	Tujuan penilaian antara lain untuk mengukur seberapa besar deviasi realisasi rencana bisnis dibandingkan dengan target dalam rencana bisnis.

Parameter atau Indikator		Keterangan
	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Pendapatan jasa keperantaraan;</li><li>b) Pendapatan jasa konsultasi;</li><li>c) Pendapatan jasa penanganan klaim;</li><li>d) Hasil investasi; dan</li><li>e) Laba usaha.</li></ul> <p>2) Realisasi pengembangan lini usaha yang baru terhadap target dan realisasi pengembangan jaringan kantor terhadap target.</p>	
	<p>b. Dokumentasi penyebab terjadinya deviasi rencana bisnis.</p>	<p>Perusahaan secara formal harus mendokumentasikan seluruh penyebab rencana strategis tidak tercapai. Dokumen ini selanjutnya akan menjadi salah satu sumber informasi baik saat dilakukan evaluasi maupun pada saat penyusunan rencana strategis berikutnya.</p>



Tabel III.A.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Strategis

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> (Rendah)</p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Strategis tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan melanjutkan strategi yang telah ada sesuai dengan kondisi lingkungan usaha dengan tingkat keberhasilan strategi yang tinggi;</li> <li>b. strategi Perusahaan tergolong konservatif atau berisiko rendah;</li> <li>c. produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya, layanan, dan/atau aktivitas Perusahaan tergolong stabil, tidak kompleks, dan terdiversifikasi;</li> <li>d. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang stabil dan tidak terdapat ancaman dari kompetitor; dan</li> <li>e. pencapaian rencana bisnis sangat memadai.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 2</i> (Sedang Rendah)</p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Strategis tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (sedang rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan melanjutkan strategi yang sama atau memiliki beberapa strategi baru sesuai dengan kondisi lingkungan usaha namun masih dalam <i>core bisnis</i> dan kompetensi Perusahaan;</li> <li>b. strategi Perusahaan berisiko rendah;</li> <li>c. produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya, layanan, dan/atau aktivitas Perusahaan tergolong tidak kompleks dan terdiversifikasi;</li> <li>d. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan ancaman kompetitor tergolong minor; dan</li> <li>e. pencapaian rencana bisnis memadai.</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 3</i> <i>(Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Strategis tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (sedang) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan menerapkan strategi baru untuk memasuki bisnis atau pasar baru sesuai dengan kondisi lingkungan usaha namun masih dalam <i>core business</i> dan kompetensi Perusahaan;</li> <li>b. strategi Perusahaan tergolong berisiko cukup tinggi;</li> <li>c. produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya, layanan, dan/atau aktivitas Perusahaan secara umum terdiversifikasi, namun terdapat beberapa yang tergolong kompleks;</li> <li>d. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang moderat dan terdapat ancaman dari kompetitor; dan</li> <li>e. pencapaian rencana bisnis cukup memadai.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 4</i> <i>(Sedang Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Strategis tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (sedang tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan menerapkan strategi untuk memasuki bisnis atau pasar baru sesuai dengan kondisi lingkungan usaha dengan tingkat keberhasilan yang belum dapat dipastikan;</li> <li>b. strategi Perusahaan tergolong berisiko tinggi;</li> <li>c. beberapa produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya, layanan, dan/atau aktivitas Perusahaan terkonsentrasi dan tergolong kompleks;</li> <li>d. Perusahaan kurang memiliki keunggulan kompetitif, atau terdapat ancaman signifikan dari kompetitor; dan</li> <li>e. pencapaian rencana bisnis kurang memadai.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 5</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
<i>(Tinggi)</i>	<p>Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Strategis tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu di masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. mayoritas strategi Perusahaan beralih kepada area yang berbeda yang bukan merupakan <i>core business</i> dan kompetensi sesuai dengan kondisi lingkungan usaha Perusahaan;</li><li>b. strategi Perusahaan tergolong berisiko sangat tinggi;</li><li>c. produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya, layanan, dan/atau kegiatan usaha sangat terkonsentrasi dan tergolong kompleks;</li><li>d. Perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif dan terdapat ancaman sangat signifikan dari kompetitor; dan</li><li>e. pencapaian rencana bisnis Perusahaan tidak memadai.</li></ul>

Tabel III.A.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Strategis

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> <i>(Kuat)</i></p>	<p>KPMR untuk Risiko Strategis sangat memadai, terdapat kelemahan minor yang tidak signifikan sehingga dapat diabaikan.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>) sangat memadai serta telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi, sumber Risiko Strategis, dan tingkat Risiko Strategi di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Strategis;</li> <li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategis sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis sangat memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Strategis;</li> <li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis sangat baik sehingga menghasilkan laporan Risiko Strategis yang komprehensif dan terintegrasi kepada</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>k. SDM sangat memadai dari baik sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>l. sistem pengendalian internal sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.</p>
<p><i>Peringkat 2</i> <i>(Agak kuat)</i></p>	<p>KPMR untuk Risiko Strategis memadai meskipun terdapat beberapa kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (agak kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sumber Risiko Strategis dan tingkat Risiko Strategis di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis kuat dan telah diinternalisasikan dengan baik pada seluruh level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum memadai, terdapat beberapa kelemahan tetapi tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera;</p> <p>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan telah berjalan dengan baik, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>diselesaikan pada aktivitas bisnis normal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Strategis;</li> <li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategis memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai meskipun terdapat kelemahan minor;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Strategis;</li> <li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis baik, termasuk pelaporan Risiko Strategis kepada Direksi dan Dewan Komisaris, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah;</li> <li>k. SDM memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</li> <li>l. sistem pengendalian internal efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</li> <li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</li> <li>n. terdapat kelemahan tetapi tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</li> <li>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.</li> </ul>
<p><i>Peringkat 3 (Cukup)</i></p>	<p>KPMR untuk Risiko Strategis cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (cukup) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup memadai tetapi</li> </ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sumber Risiko Strategis, dan tingkat Risiko Strategi di Perusahaan;</li><li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten;</li><li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen;</li><li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>f. delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Strategis;</li><li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategis cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Strategis;</li><li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>k. SDM cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</li><li>l. sistem pengendalian internal cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko</li></ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>Strategis;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai, tetapi terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang memerlukan perhatian manajemen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.</p>
<p><i>Peringkat 4 (Agak Lemah)</i></p>	<p>KPMR untuk Risiko Strategis kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis yang memerlukan tindakan korektif segera.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (agak lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. terdapat kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sumber Risiko Strategis, dan tingkat Risiko Strategis di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis kurang kuat dan belum diinternalisasikan dengan baik pada setiap level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum kurang memadai, terdapat kelemahan pada berbagai aspek penilaian yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>f. delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan dan tidak</p>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>dipantau dengan baik;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Strategis;</p> <p>h. terdapat kelemahan signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategis;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Strategis;</p> <p>j. terdapat kelemahan signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>k. SDM kurang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>l. sistem pengendalian internal kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perbaikan segera;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang membutuhkan tindakan perbaikan segera; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.</p>
<p><i>Peringkat 5 (Lemah)</i></p>	<p>KPMR untuk Risiko Strategis tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) tidak memadai serta tidak terdapat kaitan dengan sasaran strategis dan strategi</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, sumber Risiko Strategis, dan tingkat Risiko Strategis di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis tidak kuat atau belum ada sama sekali;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai, terdapat kelemahan yang signifikan pada hampir seluruh aspek penilaian dan tindakan dan penyelesaiannya di luar kemampuan Perusahaan;</p> <p>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis yang membutuhkan perbaikan fundamental;</p> <p>f. delegasi kewenangan sangat lemah atau tidak ada;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis tidak sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Strategis;</p> <p>h. terdapat kelemahan sangat signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Strategis;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis tidak memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Strategis;</p> <p>j. terdapat kelemahan fundamental pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>k. SDM tidak memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>l. sistem pengendalian internal tidak efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang atau tidak memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>fundamental;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang sangat signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang tindakan perbaikannya di luar kemampuan manajemen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen tidak memadai atau tidak ada.</p>

Tabel III.B.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional

Parameter atau Indikator		Keterangan
1. Kompleksitas organisasi dan kegiatan usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ukuran dan struktur organisasi Perusahaan.</li> <li>b. Kompleksitas proses bisnis dan keragaman produk/jasa.</li> <li>c. Aksi korporasi (<i>corporate action</i>) dan pengembangan bisnis baru.</li> <li>d. Penggunaan jasa pihak ketiga (<i>outsourcing</i> dan pembawa bisnis).</li> <li>e. Perubahan pola kerja yang signifikan.</li> <li>f. Riwayat dari kegagalan proses transaksi atau proses manajemen.</li> </ul>	<p>Hal-hal yang perlu diperhatikan, antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Ukuran perusahaan: jumlah aset, jumlah jasa keperantaraan atau jasa konsultasi</li> <li>2) Jumlah jaringan kantor</li> <li>3) Jumlah SDM</li> <li>4) Struktur kepemilikan</li> <li>5) Kualitas penerapan atas alur proses kerja dan fungsi bisnis, termasuk penutupan asuransi dan reasuransi, penanganan klaim, dan pengelolaan premi bagi Perusahaan Pialang Asuransi dan Perusahaan Pialang Reasuransi, serta proses penilaian kerugian bagi Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi.</li> <li>6) Frekuensi pemberian jasa keperantaraan atau jasa konsultasi</li> <li>7) Penggunaan <i>outsourcing</i> pada aktivitas dan sistem yang kritical dalam operasional Perusahaan</li> <li>8) Kredibilitas penyedia <i>outsourcing</i></li> <li>9) Monitoring Perusahaan terhadap pihak penyedia <i>outsourcing</i></li> <li>10) Frekuensi dan materialitas permasalahan yang pernah terjadi dengan penyedia <i>outsourcing</i></li> </ul>

Parameter atau Indikator		Keterangan
2. SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan manajemen SDM.</li> <li>b. Kegagalan karena faktor manusia (<i>human error</i>).</li> <li>c. Realisasi biaya pendidikan dan pelatihan terhadap anggaran.</li> <li>d. Realisasi biaya pendidikan dan pelatihan terhadap biaya pegawai dan pengurus.</li> </ul>	<p>Manajemen SDM yang tidak efektif dapat mengakibatkan potensi timbulnya gangguan atau kerugian operasional Perusahaan.</p> <p>Penilaian dapat dilakukan antara lain berdasarkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) rekrutmen dan penempatan (<i>person-to job fit</i>) sesuai dengan kebutuhan;</li> <li>2) tingkat perputaran pegawai (<i>turn over</i>);</li> <li>3) penganggaran dan realisasi biaya pendidikan dan pelatihan terhadap anggaran SDM; dan</li> <li>4) materialitas kerugian yang terjadi akibat terjadinya <i>human error</i>.</li> </ul>
3. Sistem teknologi informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompleksitas sistem teknologi informasi.</li> <li>b. Perubahan dalam sistem teknologi informasi.</li> <li>c. Kemapanan sistem teknologi informasi</li> <li>d. Keandalan sistem informasi, termasuk infrastruktur pendukungnya, terhadap ancaman dan serangan teknologi informasi.</li> <li>e. Kesesuaian sistem teknologi informasi</li> </ul>	<p>Teknologi informasi yang sudah tidak memadai dan/atau pengelolaan yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan timbulnya kerugian bagi Perusahaan.</p> <p>Penilaian dapat dilakukan antara lain berdasarkan jumlah keterjadian gangguan sistem untuk internal dan eksternal dalam 1 (satu) tahun.</p>

Parameter atau Indikator		Keterangan
	dengan kegiatan Perusahaan. f. Kegagalan sistem teknologi informasi.	
4. Risiko kecurangan ( <i>fraud</i> )	a. Riwayat kecurangan ( <i>fraud</i> ) internal. b. Riwayat kecurangan ( <i>fraud</i> ) eksternal.	Penilaian <i>fraud</i> dilakukan terhadap: 1) Frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal, seperti: potensi penggelapan premi oleh Perusahaan, potensi <i>fraud</i> yang dapat timbul dari kelemahan pada aspek bisnis, SDM, teknologi informasi, transaksi yang tidak dilaporkan, transaksi yang tidak diotorisasi secara sengaja. 2) Frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> eksternal, seperti: klaim fiktif, pencurian dan pemalsuan data; dan 3) Jenis dan tren <i>fraud</i> internal dan eksternal yang dialami Perusahaan.
5. Gangguan terhadap bisnis dan organisasi	a. Frekuensi dan materialitas kejadian eksternal. b. Lokasi dan kondisi geografis Perusahaan	Kejadian eksternal tersebut misalnya terorisme, kriminalitas, pandemik, dan bencana alam Lokasi dan kondisi geografis Perusahaan antara lain jumlah dan signifikansi layanan di daerah rawan bencana, konflik masyarakat, kriminalitas, dan terorisme.
6. Sistem administrasi	a. prosedur administrasi yang digunakan oleh Perusahaan	Fungsi administrasi dapat menjadi salah satu sumber dari Risiko Operasional terutama terkait dengan kesalahan pemrosesan

Parameter atau Indikator		Keterangan
	b. Tingkat kesalahan/penyimpangan prosedur administrasi.	transaksi (penerimaan premi, penanganan klaim, penempatan asuransi/reasuransi, pemrosesan dan <i>service level agreement</i> penanganan klaim, penyerahan klaim bagi pialang yang menerima klaim, dan pembuatan laporan penilaian Risiko/kerugian asuransi), dan kecurangan internal.

Tabel III.B.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Operasional

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> <i>(Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Operasional tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. bisnis Perusahaan memiliki karakteristik yang sangat sederhana: produk dan/atau aktivitas tidak bervariasi, mekanisme bisnis sangat sederhana, volume transaksi rendah, struktur organisasi tidak kompleks, tidak terdapat aksi korporasi yang signifikan, dan penggunaan <i>outsourcing</i> sangat minimal;</li> <li>b. SDM sangat memadai, baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas SDM dan data historis kerugian akibat kesalahan manusia tidak signifikan.</li> <li>c. teknologi informasi sangat matang (<i>mature</i>) dan tidak terdapat perubahan signifikan dalam sistem teknologi informasi, kerentanan teknologi informasi terhadap gangguan atau serangan sangat rendah, infrastruktur pendukung sangat andal dalam mendukung bisnis Perusahaan;</li> <li>d. frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal dan eksternal sangat rendah dan kerugian yang disebabkan tidak signifikan dibandingkan dengan volume transaksi atau pendapatan Perusahaan;</li> <li>e. ancaman gangguan bisnis sebagai akibat dari kejadian eksternal sangat rendah; dan</li> <li>f. Prosedur administrasi sangat mudah dipahami oleh pegawai administrasi, tingkat kesalahan atau penyimpangan prosedur administrasi sangat rendah.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 2</i> <i>(Sedang Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Operasional rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (sedang rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. bisnis Perusahaan memiliki karakteristik yang sederhana: produk dan/atau aktivitas relatif kurang bervariasi,</li> </ol>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>mekanisme bisnis sederhana, volume transaksi relatif rendah, struktur organisasi kurang kompleks, aksi korporasi kurang signifikan, dan penggunaan <i>outsourcing</i> minimal;</p> <p>b. SDM memadai, baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas SDM dan data historis kerugian akibat kesalahan manusia kurang signifikan;</p> <p>c. teknologi informasi relatif sudah matang (<i>mature</i>) dan tidak terdapat perubahan signifikan dalam sistem teknologi informasi, kerentanan teknologi informasi terhadap gangguan atau serangan rendah, infrastruktur pendukung andal dalam mendukung bisnis Perusahaan;</p> <p>d. frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal dan eksternal rendah dan kerugian yang disebabkan kurang signifikan dibandingkan dengan volume transaksi atau pendapatan Perusahaan;</p> <p>e. ancaman gangguan bisnis sebagai akibat dari kejadian eksternal rendah; dan</p> <p>f. Prosedur administrasi mudah dipahami oleh pegawai administrasi, tingkat kesalahan atau penyimpangan prosedur administrasi rendah.</p>
<p><i>Peringkat 3 (Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Operasional tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (sedang) ini antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. bisnis Perusahaan memiliki karakteristik yang cukup kompleks, produk dan/atau aktivitas cukup bervariasi, mekanisme bisnis cukup kompleks, volume transaksi cukup tinggi, struktur organisasi cukup kompleks, aksi korporasi cukup signifikan, dan penggunaan <i>outsourcing</i> cukup signifikan;</p> <p>b. SDM cukup memadai, baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas SDM dan data historis kerugian akibat kesalahan manusia cukup signifikan;</p> <p>c. teknologi informasi menuju proses kematangan (<i>mature</i>) dan dapat terjadi perubahan signifikan dalam sistem teknologi informasi, teknologi informasi cukup rentan terhadap gangguan atau serangan, infrastruktur pendukung cukup</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>andal dalam mendukung bisnis Perusahaan;</p> <p>d. frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal dan eksternal cukup tinggi dan kerugian yang disebabkan cukup signifikan dibandingkan dengan volume transaksi atau pendapatan Perusahaan;</p> <p>e. ancaman gangguan bisnis sebagai akibat dari kejadian eksternal cukup tinggi; dan</p> <p>f. prosedur administrasi cukup sulit dipahami oleh pegawai administrasi, tingkat kesalahan atau penyimpangan prosedur administrasi cukup tinggi.</p>
<p><i>Peringkat 4</i> <i>(Sedang Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Operasional tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (sedang tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. bisnis Perusahaan memiliki karakteristik yang kompleks: produk dan/atau aktivitas bervariasi, mekanisme bisnis kompleks, volume transaksi tinggi, struktur organisasi kompleks, aksi korporasi signifikan, dan penggunaan <i>outsourcing</i> signifikan.</p> <p>b. SDM kurang memadai, baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas SDM dan data historis kerugian akibat kesalahan manusia signifikan;</p> <p>c. teknologi informasi belum matang (<i>mature</i>) dan terjadi perubahan signifikan dalam sistem teknologi informasi, teknologi informasi rentan terhadap gangguan atau serangan, infrastruktur pendukung kurang andal dalam mendukung bisnis Perusahaan;</p> <p>d. frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal dan eksternal tinggi dan kerugian yang disebabkan signifikan dibandingkan dengan volume transaksi atau pendapatan Perusahaan;</p> <p>e. ancaman gangguan bisnis sebagai akibat dari kejadian eksternal tinggi; dan</p> <p>f. prosedur administrasi sulit dipahami oleh pegawai administrasi, tingkat kesalahan atau penyimpangan prosedur administrasi tinggi.</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
<i>Peringkat 5 (Tinggi)</i>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Operasional tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. bisnis Perusahaan memiliki karakteristik yang sangat kompleks: produk dan/atau aktivitas sangat bervariasi, mekanisme bisnis sangat kompleks, volume transaksi sangat tinggi, struktur organisasi sangat kompleks, aksi korporasi signifikan, dan penggunaan <i>outsourcing</i> sangat tinggi;</li><li>b. SDM tidak memadai, baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas SDM dan data historis kerugian akibat kesalahan manusia sangat signifikan;</li><li>c. teknologi informasi belum matang dan terjadi perubahan sangat signifikan dalam sistem teknologi informasi, teknologi informasi sangat rentan terhadap gangguan atau serangan, infrastruktur pendukung tidak andal dalam mendukung bisnis Perusahaan;</li><li>d. frekuensi dan materialitas <i>fraud</i> internal dan eksternal sangat tinggi dan kerugian yang disebabkan sangat signifikan dibandingkan dengan volume transaksi atau pendapatan Perusahaan;</li><li>e. ancaman gangguan bisnis sebagai akibat dari kejadian eksternal sangat tinggi; dan</li><li>f. prosedur administrasi sangat sulit dipahami oleh pegawai administrasi, tingkat kesalahan atau penyimpangan prosedur administrasi sangat tinggi.</li></ul>

Tabel III.B.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Operasional

Peringkat	Definisi Peringkat
<p>Peringkat 1 (Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Operasional sangat memadai, terdapat kelemahan minor yang tidak signifikan sehingga dapat diabaikan.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) sangat memadai serta telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sumber Risiko Operasional, dan tingkat Risiko Operasional di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko Operasional;</li> <li>h. kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko, dan penetapan limit untuk Risiko Operasional sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sangat memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Operasional;</li> <li>j. <i>business continuity management</i> sangat andal dan sangat teruji;</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>k. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sangat baik sehingga menghasilkan laporan Risiko Operasional yang komprehensif dan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>l. SDM sangat memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>m. sistem pengendalian internal sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>n. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>o. secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>p. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.</p>
<p>Peringkat 2 (Agak Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Operasional memadai meskipun terdapat beberapa kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (agak kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sumber Risiko Operasional, dan tingkat Risiko Operasional di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional kuat dan telah diinternalisasikan dengan baik pada seluruh level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum memadai, terdapat beberapa kelemahan tetapi tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera;</p> <p>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan telah</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>berjalan dengan baik, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal;</p> <p>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan baik;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Operasional;</p> <p>h. kebijakan, prosedur dan penetapan limit untuk Risiko Operasional memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai meskipun terdapat kelemahan minor;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Operasional;</p> <p>j. <i>business continuity management</i> andal dan teruji;</p> <p>k. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional baik, termasuk pelaporan Risiko Operasional kepada Direksi dan Dewan Komisaris tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah;</p> <p>l. SDM memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>m. sistem pengendalian internal efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>n. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>o. terdapat kelemahan tetapi tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>p. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.</p>
<p>Peringkat 3 (Cukup)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Operasional cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (cukup) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>memadai tetapi tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sumber Risiko Operasional, dan tingkat Risiko Operasional di Perusahaan;</li><li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten;</li><li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen;</li><li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>f. delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Operasional;</li><li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Operasional cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Operasional;</li><li>j. <i>business continuity management</i> cukup andal;</li><li>k. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>l. SDM cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</li></ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>m. sistem pengendalian internal cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>n. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai, tetapi terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen;</p> <p>o. terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang memerlukan perhatian manajemen; dan</p> <p>p. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.</p>
<p>Peringkat 4 (Agak Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Operasional kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang memerlukan tindakan korektif segera.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (agak lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. terdapat kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sumber Risiko Operasional, dan tingkat Risiko Operasional di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional kurang kuat dan belum diinternalisasikan dengan baik pada setiap level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum kurang memadai, terdapat kelemahan pada berbagai aspek penilaian yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang memerlukan perbaikan segera;</p>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>f. delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan dan tidak dipantau dengan baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Operasional;</li> <li>h. terdapat kelemahan signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Operasional;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Operasional;</li> <li>j. <i>business continuity management</i> kurang andal;</li> <li>k. terdapat kelemahan signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan segera;</li> <li>l. SDM kurang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</li> <li>m. sistem pengendalian internal kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</li> <li>n. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perbaikan segera;</li> <li>o. terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang membutuhkan tindakan perbaikan segera; dan</li> <li>p. tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.</li> </ul>
<p>Peringkat 5 (Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Operasional tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) tidak memadai serta tidak terdapat kaitan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> </ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>b. kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, sumber Risiko Operasional, dan tingkat Risiko Operasional di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional tidak kuat atau belum ada sama sekali;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai, terdapat kelemahan yang signifikan pada hampir seluruh aspek penilaian dan tindakan dan penyelesaiannya di luar kemampuan Perusahaan;</p> <p>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang membutuhkan perbaikan fundamental;</p> <p>f. delegasi kewenangan sangat lemah atau tidak ada;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional tidak sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Operasional;</p> <p>h. terdapat kelemahan sangat signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Operasional;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional tidak memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Operasional;</p> <p>j. <i>business continuity management</i> tidak andal;</p> <p>k. terdapat kelemahan fundamental pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>l. SDM tidak memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>m. sistem pengendalian internal tidak efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional;</p> <p>n. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen tidak memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan fundamental;</p> <p>o. terdapat kelemahan yang sangat signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang tindakan perbaikannya di luar kemampuan manajemen; dan</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	p. tindak lanjut atas kaji ulang independen tidak memadai atau tidak ada.

Tabel III.C.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum

Parameter atau Indikator		Keterangan
1. Ketiadaan atau perubahan peraturan perundang-undangan	a. Jumlah dan nilai nominal dari total produk atau aktivitas Perusahaan yang belum diatur oleh peraturan perundang-undangan secara jelas dan produk asuransi/reasuransi yang diperantarai atau yang dinilai risiko/kerugiannya tersebut cenderung memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, dibandingkan dengan total pendapatan Perusahaan.	$\frac{\text{Pendapatan dari Produk atau Aktivitas yang Belum Diatur Oleh Ketentuan Peraturan-Perundang-Undangan}}{\text{Total Pendapatan}}$
	b. Penggunaan standar perjanjian yang belum sesuai peraturan perundang-undangan atau <i>best practice</i> dibandingkan dengan total nilai kontrak	$\frac{\text{Nilai Kontrak yang Menggunakan Standar Perjanjian yang Belum Sesuai Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan Atau Best Practice}}{\text{Total Nilai Kontrak}}$
2. Kelemahan dalam perikatan atau kerja sama	<p>a. Tidak terpenuhinya syarat sahnya perjanjian.</p> <p>b. Terdapat kelemahan klausula perjanjian dan/atau tidak terpenuhinya persyaratan yang telah disepakati.</p> <p>c. Pemahaman para pihak terkait dengan</p>	Kelemahan perikatan yang dilakukan oleh Perusahaan merupakan sumber terjadinya permasalahan atau sengketa pada kemudian hari yang dapat menimbulkan potensi Risiko Hukum bagi Perusahaan.

Parameter atau Indikator		Keterangan
	<p>perjanjian, terutama dalam suatu transaksi yang kompleks dan menggunakan istilah yang sulit dipahami atau tidak lazim bagi masyarakat umum.</p> <p>d. Keberadaan dokumen pendukung terkait perjanjian yang dilakukan oleh Perusahaan dengan pihak ketiga.</p> <p>e. Pengkinian dan reviu perjanjian secara berkala termasuk dampak dari perjanjian dimaksud.</p>	
3. Proses penyelesaian sengketa	<p>a. Tidak dapat dilaksanakannya suatu perjanjian baik untuk keseluruhan maupun sebagian.</p> <p>b. Penggunaan pilihan hukum dan yurisdiksi hukum dalam penyelesaian sengketa.</p> <p>c. Riwayat tuntutan hukum kepada Perusahaan.</p> <p>d. Besarnya nominal gugatan dan estimasi kerugian yang mungkin dialami oleh Perusahaan akibat dari tuntutan hukum.</p>	Cukup jelas.

Parameter atau Indikator	Keterangan
<p>e. Besarnya kerugian yang dialami oleh Perusahaan karena suatu putusan dari pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap dibandingkan dengan modal Perusahaan.</p> <p>f. Dasar dari gugatan yang terjadi dan pihak yang tergugat atau menggugat Perusahaan dalam suatu gugatan yang diajukan serta tindakan dari manajemen atas suatu gugatan yang diajukan.</p> <p>g. Kemungkinan timbulnya gugatan yang serupa karena adanya standar perjanjian yang sama dan estimasi total kerugian yang mungkin timbul dibandingkan dengan modal Perusahaan.</p>	

Tabel III.C.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Hukum

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> <i>(Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Hukum tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. tidak terdapat produk dan/atau aktivitas Perusahaan yang belum diatur dengan ketentuan peraturan perundang-undangan atau terdapat produk dan/atau aktivitas yang belum diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah yang tidak signifikan.</li> <li>b. perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan sangat memadai; dan</li> <li>c. tidak terdapat proses litigasi yang terjadi pada Perusahaan atau terdapat proses litigasi tetapi frekuensi dan/atau dampak finansial gugatan yang tidak signifikan mengganggu kondisi keuangan Perusahaan serta tidak berdampak besar terhadap reputasi Perusahaan.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 2</i> <i>(Sedang Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Hukum tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (sedang rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat produk dan/atau aktivitas yang belum diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah yang kurang signifikan.</li> <li>b. perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan memadai; dan</li> <li>c. terdapat proses litigasi yang terjadi pada Perusahaan tetapi frekuensi dan/atau dampak finansial gugatannya kurang signifikan mengganggu kondisi keuangan Perusahaan serta kurang berdampak besar terhadap reputasi Perusahaan.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 3</i> <i>(Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Hukum tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (sedang) antara lain sebagai berikut:</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>a. terdapat produk dan/atau aktivitas yang belum diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah yang cukup signifikan.</p> <p>b. perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan cukup memadai; dan</p> <p>c. terdapat proses litigasi yang terjadi pada Perusahaan dengan frekuensi dan/atau dampak finansial gugatannya cukup signifikan tetapi kurang mengganggu kondisi keuangan Perusahaan meskipun memiliki kemungkinan munculnya Risiko Reputasi bagi Perusahaan.</p>
<p><i>Peringkat 4 (Sedang Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Hukum tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (sedang tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. terdapat produk dan/atau aktivitas yang belum diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah yang signifikan.</p> <p>b. perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan kurang memadai; dan</p> <p>c. terdapat proses litigasi yang terjadi pada Perusahaan dan frekuensi dan/atau dampak finansial gugatannya signifikan sehingga apabila Perusahaan mengalami kekalahan, ganti rugi atas gugatan tersebut dapat mengganggu kondisi keuangan Perusahaan serta berdampak besar terhadap reputasi Perusahaan.</p>
<p><i>Peringkat 5 (Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Hukum tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. terdapat produk dan/atau aktivitas yang belum diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dengan jumlah yang sangat signifikan;</p> <p>b. perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan tidak memadai; dan</p> <p>c. terdapat proses litigasi terhadap Perusahaan oleh konsumen Perusahaan dalam frekuensi dan/atau dampak finansial yang sangat signifikan sehingga apabila Perusahaan dikalahkan</p>



Peringkat	Definisi Peringkat
	dalam putusan pengadilan, kondisi tersebut dapat memengaruhi kondisi usaha Perusahaan secara signifikan.

Tabel III.C.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Hukum

Peringkat	Definisi Peringkat
<p>Peringkat 1 (Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Hukum sangat memadai, terdapat kelemahan minor yang tidak signifikan sehingga dapat diabaikan.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) sangat memadai serta telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sumber Risiko Hukum, dan tingkat Risiko Hukum di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Hukum sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum sangat memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Hukum;</li> <li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum sangat baik sehingga menghasilkan laporan Risiko Hukum yang komprehensif dan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>k. SDM sangat memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li> <li>l. sistem pengendalian internal sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li> <li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</li> <li>n. secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</li> <li>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.</li> </ul>
<p>Peringkat 2 (Agak Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Hukum memadai meskipun terdapat beberapa kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (agak kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sumber Risiko Hukum, dan tingkat Risiko Hukum di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum kuat dan telah diinternalisasikan dengan baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum memadai, terdapat beberapa kelemahan tetapi tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan telah berjalan dengan baik, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan baik;</li> </ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</p> <p>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Hukum memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai meskipun terdapat kelemahan minor;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Hukum;</p> <p>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum baik, termasuk pelaporan Risiko Hukum kepada Direksi dan Dewan Komisaris, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah;</p> <p>k. SDM memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</p> <p>l. sistem pengendalian internal efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. terdapat kelemahan tetapi tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.</p>
<p>Peringkat 3 (Cukup)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Hukum cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (cukup) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup memadai tetapi tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sumber Risiko</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>Hukum, dan tingkat Risiko Hukum di Perusahaan;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten;</li><li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen;</li><li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>f. delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li><li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Hukum cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Hukum;</li><li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>k. SDM cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>l. sistem pengendalian internal cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai, tetapi terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen;</li></ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>n. terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang memerlukan perhatian manajemen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.</p>
<p>Peringkat 4 (Agak Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Hukum kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum yang memerlukan tindakan korektif segera.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (agak lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. terdapat kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sumber Risiko Hukum, dan tingkat Risiko Hukum di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum kurang kuat dan belum diinternalisasikan dengan baik pada setiap level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum kurang memadai, terdapat kelemahan pada berbagai aspek penilaian yang memerlukan perbaikan segera;</li> <li>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum yang memerlukan perbaikan segera;</li> <li>f. delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan dan tidak dipantau dengan baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. terdapat kelemahan signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Hukum;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Hukum;</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>j. terdapat kelemahan signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>k. SDM kurang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</p> <p>l. sistem pengendalian internal kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perbaikan segera;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang membutuhkan tindakan perbaikan segera; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.</p>
<p>Peringkat 5 (Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Hukum tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) tidak memadai serta tidak terdapat kaitan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, sumber Risiko Hukum, dan tingkat Risiko Hukum di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum tidak kuat atau belum ada sama sekali;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai, terdapat kelemahan yang signifikan pada hampir seluruh aspek penilaian dan tindakan dan penyelesaiannya di luar kemampuan Perusahaan;</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"><li>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum yang membutuhkan perbaikan fundamental;</li><li>f. delegasi kewenangan sangat lemah atau tidak ada;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum tidak sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li><li>h. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum tidak memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Hukum;</li><li>i. terdapat kelemahan fundamental pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>j. terdapat kelemahan sangat signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>k. SDM tidak memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>l. sistem pengendalian internal tidak efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum;</li><li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang atau tidak memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan fundamental;</li><li>n. terdapat kelemahan yang sangat signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang tindakan perbaikannya di luar kemampuan manajemen; dan</li><li>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen tidak memadai atau tidak ada.</li></ul>



Tabel III.D.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan

Parameter atau Indikator		Keterangan
1. Jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jenis pelanggaran atau ketidakpatuhan yang dilakukan oleh Perusahaan</li> <li>b. Jumlah sanksi administrasi berupa denda yang dikenakan kepada Perusahaan dari Otoritas Jasa Keuangan.</li> <li>c. Jumlah sanksi administrasi berupa sanksi peringatan atau teguran yang dikenakan kepada Perusahaan</li> <li>d. Signifikansi pelanggaran</li> <li>e. Perilaku yang mendasari pelanggaran</li> </ul>	<p>Cakupan pelanggaran merupakan pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan komitmen kepada Otoritas Jasa Keuangan termasuk sanksi yang dikenakan atas pelanggaran yang dilakukan oleh Perusahaan.</p>
2. Frekuensi pelanggaran (termasuk sanksi) yang dilakukan atau <i>track record</i> ketidakpatuhan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jenis dan frekuensi pelanggaran yang sama yang ditemukan setiap tahunnya dalam 3 (tiga) tahun terakhir.</li> <li>b. Signifikansi pelanggaran yang sama.</li> </ul>	<p>Frekuensi lebih bersifat historis dengan melihat tren kepatuhan Perusahaan selama 3 (tiga) tahun terakhir untuk mengetahui apakah jenis pelanggaran yang dilakukan berulang ataukah memang atas kesalahan tersebut tidak dilakukan perbaikan signifikan oleh Perusahaan.</p>
3. Pelanggaran terhadap ketentuan	<p>Frekuensi pelanggaran atas ketentuan karena tidak sesuai dengan ketentuan peraturan</p>	<p>Sebagai contoh adalah pelanggaran terhadap antara lain: ketentuan perpajakan, standar akuntansi, kode etik, ataupun standar lainnya</p>

Parameter atau Indikator		Keterangan
peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku bagi Perusahaan, atau standar bisnis yang berlaku umum	perundang-undangan atau standar yang berlaku umum.	yang berlaku secara umum pada sektor jasa keuangan.
4. Tindak lanjut atas pelanggaran	Tindak lanjut atas pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan termasuk pemenuhan atas rencana tindak ( <i>action plan</i> ) yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan dan otoritas lainnya.	Cukup jelas.

Tabel III.D.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Kepatuhan

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> <i>(Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Kepatuhan tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. tidak terdapat pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan;</li> <li>b. rekam jejak kepatuhan Perusahaan selama ini sangat baik; dan</li> <li>c. Perusahaan telah menerapkan seluruh standar bisnis dan kode etik yang berlaku</li> </ol>
<p><i>Peringkat 2</i> <i>(Sedang Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Kepatuhan tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (sedang rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan yang relatif minor dan dapat segera diperbaiki oleh Perusahaan (kurang signifikan);</li> <li>b. rekam jejak kepatuhan Perusahaan selama ini baik; dan</li> <li>c. Perusahaan telah menerapkan hampir seluruh standar bisnis dan kode etik yang berlaku (terdapat pelanggaran yang kurang signifikan)</li> </ol>
<p><i>Peringkat 3</i> <i>(Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Kepatuhan tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (sedang) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan yang cukup signifikan dan membutuhkan perhatian manajemen;</li> <li>b. rekam jejak kepatuhan Perusahaan selama ini kurang baik; dan</li> <li>c. terdapat pelanggaran yang cukup signifikan pada standar</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	bisnis dan kode etik yang berlaku
<p><i>Peringkat 4</i> <i>(Sedang Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Kepatuhan tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (sedang tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan yang signifikan dan membutuhkan tindakan perbaikan segera;</li> <li>b. rekam jejak kepatuhan Perusahaan selama ini buruk; dan</li> <li>c. terdapat pelanggaran signifikan pada standar bisnis dan kode etik yang berlaku</li> </ol>
<p><i>Peringkat 5</i> <i>(Tinggi)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Kepatuhan tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan yang sangat signifikan dan memerlukan perbaikan segera;</li> <li>b. rekam jejak kepatuhan Perusahaan selama ini sangat buruk; dan</li> <li>c. terdapat pelanggaran sangat signifikan pada standar bisnis dan kode etik yang berlaku</li> </ol>

Tabel III.D.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Kepatuhan

Peringkat	Definisi Peringkat
Peringkat 1 (Kuat)	<p>KPMR untuk Risiko Kepatuhan sangat memadai, terdapat kelemahan minor yang tidak signifikan sehingga dapat diabaikan.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) sangat memadai serta telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sumber Risiko Kepatuhan, dan tingkat Risiko Kepatuhan di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepatuhan sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan sangat memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Kepatuhan;</li> <li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan sangat baik sehingga menghasilkan laporan Risiko Kepatuhan yang komprehensif dan terintegrasi</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>k. SDM sangat memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>l. sistem pengendalian internal sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.</p>
<p>Peringkat 2 (Agak Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Kepatuhan memadai meskipun terdapat beberapa kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (agak kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sumber Risiko Kepatuhan, dan tingkat Risiko Kepatuhan di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan kuat dan telah diinternalisasikan dengan baik pada seluruh level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum memadai, terdapat beberapa kelemahan tetapi tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera;</p> <p>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan telah berjalan dengan baik, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal;</p> <p>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan baik;</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</p> <p>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepatuhan memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai meskipun terdapat kelemahan minor;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Kepatuhan;</p> <p>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan baik, termasuk pelaporan Risiko Kepatuhan kepada Direksi dan Dewan Komisaris, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah;</p> <p>k. SDM memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>l. sistem pengendalian internal efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. terdapat kelemahan tetapi tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.</p>
<p>Peringkat 3 (Cukup)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Kepatuhan cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (cukup) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup memadai tetapi tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sumber Risiko</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>Kepatuhan, dan tingkat Risiko Kepatuhan di Perusahaan;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten;</li><li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen;</li><li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>f. delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li><li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepatuhan cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Kepatuhan;</li><li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>k. SDM cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>l. sistem pengendalian internal cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai, tetapi terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian</li></ul>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>manajemen;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang memerlukan perhatian manajemen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.</p>
<p>Peringkat 4 (Agak Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Kepatuhan kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang memerlukan tindakan korektif segera.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (agak lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. terdapat kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sumber Risiko Kepatuhan, dan tingkat Risiko Kepatuhan di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan kurang kuat dan belum diinternalisasikan dengan baik pada setiap level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum kurang memadai, terdapat kelemahan pada berbagai aspek penilaian yang memerlukan perbaikan segera;</li> <li>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang memerlukan perbaikan segera;</li> <li>f. delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan dan tidak dipantau dengan baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. terdapat kelemahan signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepatuhan;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau,</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>dan mengendalikan Risiko Kepatuhan;</p> <p>j. terdapat kelemahan signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>k. SDM kurang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>l. sistem pengendalian internal kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perbaikan segera;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang membutuhkan tindakan perbaikan segera; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.</p>
<p>Peringkat 5 (Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Kepatuhan tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) tidak memadai serta tidak terdapat kaitan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, sumber Risiko Kepatuhan, dan tingkat Risiko Kepatuhan di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan tidak kuat atau belum ada sama sekali;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai, terdapat kelemahan yang signifikan pada hampir seluruh aspek penilaian dan tindakan dan penyelesaiannya di luar kemampuan Perusahaan;</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"><li>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang membutuhkan perbaikan fundamental;</li><li>f. delegasi kewenangan sangat lemah atau tidak ada;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan tidak sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li><li>h. terdapat kelemahan sangat signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan tidak memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Kepatuhan;</li><li>j. terdapat kelemahan fundamental pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>k. SDM tidak memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>l. sistem pengendalian internal tidak efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan;</li><li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang atau tidak memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan fundamental;</li><li>n. terdapat kelemahan yang sangat signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang tindakan perbaikannya di luar kemampuan manajemen; dan</li><li>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen tidak memadai atau tidak ada.</li></ul>

Tabel III.E.1: Parameter atau Indikator Penilaian Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi.

Parameter atau Indikator		Keterangan
1. Pengaruh reputasi dari pengurus, pemilik, dan grup perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kredibilitas pengurus dan pemilik.</li> <li>b. Kejadian reputasi (<i>reputational event</i>) pada pengurus dan pemilik.</li> </ul>	<p>Kredibilitas dinilai antara lain dari berita negatif mengenai pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan/atau perusahaan terkait dengan Perusahaan.</p> <p>Kejadian reputasi dinilai antara lain dari peristiwa negatif yang dihadapi oleh Perusahaan, misalnya pengajuan pailit atas Perusahaan.</p>
2. Pelanggaran etika bisnis	<p>Pelanggaran etika terlihat antara lain melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. transparansi informasi keuangan;</li> <li>b. kerjasama bisnis dengan pemangku kepentingan lain;</li> <li>c. transparansi pemberian jasa keperantaraan/konsultasi;</li> <li>d. pemberian jasa keperantaraan/konsultasi tanpa izin Otoritas Jasa Keuangan; dan</li> <li>e. Perusahaan melakukan penahanan premi.</li> </ul>	<p>Yang perlu diperhatikan adalah dalam hal Perusahaan melakukan pelanggaran terhadap etika atau norma-norma bisnis yang berlaku secara umum.</p> <p>Contoh:</p> <p>Dalam hal pemberian jasa konsultasi, pelanggaran etika dapat berupa pemberian informasi yang menyesatkan kepada konsumen.</p> <p>Contoh transparansi informasi keuangan adalah pemberian informasi yang jelas terkait penanggung atau penanggung ulang kepada tertanggung/<i>ceding</i>.</p>
3. Kompleksitas produk asuransi/reasurans	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah dan tingkat penggunaan konsumen atas produk dan/atau jasa Perusahaan yang kompleks.</li> </ul>	<p>Produk dan/atau aktivitas Perusahaan yang kompleks dan kerja sama dengan mitra bisnis dapat terekspos Risiko Reputasi dalam hal terdapat kesalahpahaman penggunaan produk dan/atau jasa</p>

Parameter atau Indikator		Keterangan
i yang diperantarai penempatannya atau dinilai kerugiannya dan kerja sama bisnis	b. Jumlah dan materialitas kerja sama Perusahaan dengan mitra bisnis.	atau pemberitaan negatif pada mitra bisnis, antara lain pemberian jasa konsultasi atas suatu produk diberikan oleh SDM yang belum mendapatkan pelatihan atas produk tersebut.
4. Frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif	a. Frekuensi dan materialitas pemberitaan negatif tentang Perusahaan dalam 1 (satu) tahun. b. Jenis media dan ruang lingkup pemberitaan.	Frekuensi, jenis media, dan materialitas pemberitaan negatif Perusahaan, meliputi juga pengurus Perusahaan, yang diukur selama periode penilaian.
5. Frekuensi dan materialitas keluhan konsumen	a. Frekuensi keluhan konsumen. b. Frekuensi penanganan penyelesaian pengaduan konsumen. c. Materialitas keluhan konsumen.	Frekuensi keluhan nasabah dapat dinilai melalui perhitungan sebagai berikut: $\frac{\text{Jumlah pengaduan konsumen dalam 1 (satu) tahun}}{\text{Jumlah konsumen posisi akhir tahun}}$

Tabel III.E.2: Pedoman Penetapan Tingkat Risiko yang melekat (*inherent risk*) untuk Risiko Reputasi.

Peringkat	Definisi Peringkat
<p><i>Peringkat 1</i> <i>(Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Reputasi tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. secara umum tidak terdapat pengaruh reputasi negatif dari pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait, bahkan diharapkan pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait dapat memberikan pengaruh sangat positif terhadap reputasi Perusahaan;</li> <li>b. pelanggaran atau potensi pelanggaran sangat minim (tidak signifikan) atas etika bisnis, Perusahaan memiliki reputasi sebagai Perusahaan yang sangat menjunjung tinggi etika bisnis;</li> <li>c. produk dan/atau aktivitas Perusahaan sederhana dan mudah dipahami oleh konsumen;</li> <li>d. jumlah dan nilai kerja sama bisnis yang dilakukan dengan mitra bisnis tidak signifikan;</li> <li>e. frekuensi, sifat, dan ruang lingkup pemberitaan negatif terhadap Perusahaan tidak signifikan; dan</li> <li>f. frekuensi dan substansi penyampaian keluhan konsumen tidak material.</li> </ol>
<p><i>Peringkat 2</i> <i>(Sedang Rendah)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Reputasi tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (sedang rendah) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pengaruh reputasi negatif dari pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait namun skala pengaruhnya kecil (kurang signifikan) dan dapat dimitigasi dengan baik;</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. pelanggaran atau potensi pelanggaran etika bisnis kurang signifikan dan Perusahaan memiliki reputasi sebagai Perusahaan yang menjunjung tinggi etika bisnis;</li> <li>c. produk dan/atau aktivitas Perusahaan kurang sederhana, namun relatif tidak membutuhkan pemahaman khusus konsumen;</li> <li>d. jumlah dan nilai kerja sama bisnis yang dilakukan dengan mitra bisnis kurang signifikan;</li> <li>e. frekuensi, sifat, dan ruang lingkup pemberitaan negatif terhadap perusahaan kurang signifikan; dan</li> <li>f. frekuensi dan substansi penyampaian keluhan konsumen kurang material.</li> </ul>
<p><i>Peringkat 3</i> <i>(Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Reputasi tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (sedang) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. terdapat pengaruh reputasi negatif dari pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait dengan skala pengaruh cukup signifikan namun masih dapat dikendalikan;</li> <li>b. terjadi pelanggaran atau potensi pelanggaran etika bisnis namun skala pengaruhnya cukup signifikan dan memerlukan perhatian manajemen;</li> <li>c. produk dan/atau aktivitas Perusahaan cukup kompleks, sehingga pada tingkat tertentu memerlukan pemahaman khusus konsumen;</li> <li>d. jumlah dan nilai kerja sama bisnis yang dilakukan dengan mitra bisnis cukup signifikan;</li> <li>e. frekuensi, sifat, dan ruang lingkup pemberitaan negatif terhadap Perusahaan cukup signifikan; dan</li> <li>f. frekuensi dan substansi penyampaian keluhan cukup material.</li> </ul>
<p><i>Peringkat 4</i> <i>(Sedang)</i></p>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
<i>Tinggi)</i>	<p>dari Risiko Reputasi tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (sedang tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. terdapat pengaruh reputasi negatif dari pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait dengan skala pengaruh yang signifikan dan memerlukan perhatian khusus manajemen;</li><li>b. terjadi pelanggaran atau potensi pelanggaran etika bisnis dengan skala pengaruh signifikan dan memerlukan perhatian secara khusus;</li><li>c. produk dan/atau aktivitas Perusahaan kompleks sehingga memerlukan pemahaman khusus konsumen;</li><li>d. jumlah dan nilai kerja sama bisnis yang dilakukan dengan mitra bisnis signifikan;</li><li>e. frekuensi, sifat, dan ruang lingkup pemberitaan negatif terhadap Perusahaan signifikan; dan</li><li>f. frekuensi dan substansi penyampaian keluhan konsumen material.</li></ol>
<i>Peringkat 5 (Tinggi)</i>	<p>Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko Reputasi tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (tinggi) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. terdapat pengaruh reputasi negatif dari pengurus, pemegang saham Perusahaan, dan perusahaan terkait dengan skala pengaruh yang sangat signifikan dan memerlukan tindak lanjut dan manajemen dengan segera;</li><li>b. terjadi pelanggaran atau potensi pelanggaran etika bisnis dengan skala sangat signifikan dan memerlukan tindak lanjut dan manajemen dengan segera;</li><li>c. produk dan/atau aktivitas Perusahaan sangat kompleks yang sangat memerlukan pemahaman khusus konsumen;</li><li>d. jumlah dan nilai kerja sama bisnis yang dilakukan dengan</li></ol>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>mitra bisnis sangat signifikan;</p> <p>e. frekuensi, sifat, dan ruang lingkup pemberitaan negatif terhadap Perusahaan sangat signifikan; dan</p> <p>f. frekuensi dan substansi penyampaian keluhan konsumen sangat material.</p>

Tabel III.E.3: Pedoman Penetapan Tingkat KPMR untuk Risiko Reputasi

Peringkat	Definisi Peringkat
<p>Peringkat 1 (Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Reputasi sangat memadai, terdapat kelemahan minor yang tidak signifikan, sehingga dapat diabaikan.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 1 (kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) sangat memadai serta telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sumber Risiko Reputasi, dan tingkat Risiko Reputasi di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan sangat baik;</li> <li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Reputasi sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi sangat memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Reputasi;</li> <li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>sangat baik, sehingga menghasilkan laporan Risiko Reputasi yang komprehensif dan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>k. SDM sangat memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>l. sistem pengendalian internal sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.</p>
<p>Peringkat 2 (Agak Kuat)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Reputasi memadai meskipun terdapat beberapa kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 2 (agak kuat) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sumber Risiko Reputasi, dan tingkat Risiko Reputasi di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi kuat dan telah diinternalisasikan dengan baik pada seluruh level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum memadai, terdapat beberapa kelemahan tetapi tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera;</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan telah berjalan dengan baik, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal;</p> <p>f. delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan baik;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</p> <p>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Reputasi memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai meskipun terdapat kelemahan minor;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Reputasi;</p> <p>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi baik, termasuk pelaporan Risiko Reputasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris, tetapi terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah;</p> <p>k. SDM memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>l. sistem pengendalian internal efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris;</p> <p>n. terdapat kelemahan tetapi tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.</p>
Peringkat 3 (Cukup)	KPMR untuk Risiko Reputasi cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>kelemahan yang memerlukan perhatian manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 3 (cukup) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup memadai tetapi tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li><li>b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sumber Risiko Reputasi, dan tingkat Risiko Reputasi di Perusahaan;</li><li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten;</li><li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen;</li><li>e. fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</li><li>f. delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik;</li><li>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li><li>h. kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Reputasi cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan;</li><li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Reputasi;</li><li>j. sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa</li></ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>kelemahan termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perhatian manajemen;</p> <p>k. SDM cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>l. sistem pengendalian internal cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai, tetapi terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang memerlukan perhatian manajemen; dan</p> <p>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.</p>
<p>Peringkat 4 (Agak Lemah)</p>	<p>KPMR untuk Risiko Reputasi kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yang memerlukan tindakan korektif segera.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 4 (agak lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</p> <p>b. terdapat kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sumber Risiko Reputasi, dan tingkat Risiko Reputasi di Perusahaan;</p> <p>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi kurang kuat dan belum diinternalisasikan dengan baik pada setiap</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>level organisasi;</p> <p>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara umum kurang memadai, terdapat kelemahan pada berbagai aspek penilaian yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>f. delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan dan tidak dipantau dengan baik;</p> <p>g. strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</p> <p>h. terdapat kelemahan signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Reputasi;</p> <p>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Reputasi;</p> <p>j. terdapat kelemahan signifikan pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi termasuk pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan segera;</p> <p>k. SDM kurang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>l. sistem pengendalian internal kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</p> <p>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang membutuhkan perbaikan segera;</p> <p>n. terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang membutuhkan tindakan perbaikan segera; dan</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	o. tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.
Peringkat 5 (Lemah)	<p>KPMR untuk Risiko Reputasi tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.</p> <p>Contoh karakteristik Perusahaan yang termasuk dalam peringkat 5 (lemah) antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) tidak memadai serta tidak terdapat kaitan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis secara keseluruhan;</li> <li>b. kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, sumber Risiko Reputasi, dan tingkat Risiko Reputasi di Perusahaan;</li> <li>c. budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi tidak kuat atau belum ada sama sekali;</li> <li>d. pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris tidak memadai, terdapat kelemahan yang signifikan pada hampir seluruh aspek penilaian dan tindakan dan penyelesaiannya di luar kemampuan Perusahaan;</li> <li>e. terdapat kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yang membutuhkan perbaikan fundamental;</li> <li>f. delegasi kewenangan sangat lemah atau tidak ada;</li> <li>g. strategi manajemen untuk Risiko Reputasi tidak sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>);</li> <li>h. terdapat kelemahan sangat signifikan pada kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk Risiko Reputasi;</li> <li>i. proses Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi tidak memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau Risiko Reputasi;</li> <li>j. terdapat kelemahan fundamental pada sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</li> </ul>



Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"><li>k. SDM tidak memadai dari sisi kuantitas maupun kualitas pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</li><li>l. sistem pengendalian internal tidak efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi;</li><li>m. pelaksanaan kaji ulang independen oleh fungsi audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang atau tidak memadai, terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perbaikan fundamental;</li><li>n. terdapat kelemahan yang sangat signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang tindakan perbaikannya di luar kemampuan manajemen; dan</li><li>o. tindak lanjut atas kaji ulang independen tidak memadai atau tidak ada.</li></ul>

Tabel III.F.1: Matriks Penetapan Tingkat Risiko.

Tingkat Risiko yang melekat ( <i>inherent risk</i> )	Tingkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	Kuat	Agak Kuat	Cukup	Agak Lemah	Lemah
Rendah	1	1	1	1	1
Sedang Rendah	1	2	2	2	2
Sedang	2	2	3	3	3
Sedang Tinggi	2	3	4	4	4
Tinggi	3	3	4	5	5

Tabel III.G.1: Format Penetapan Peringkat Profil Risiko Komposit

Jenis Risiko	Tingkat Risiko Inheren	Tingkat KPMR	Tingkat Risiko
Risiko strategis			
Risiko operasional			
Risiko hukum			
Risiko kepatuhan			
Risiko reputasi			
Peringkat Komposit			Peringkat Profil Risiko

Tabel III.G.2: Pedoman Penetapan Peringkat Profil Risiko

Peringkat	Definisi
Peringkat 1	<p>Profil Risiko Perusahaan yang termasuk dalam peringkat ini pada umumnya memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) secara komposit tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang; dan</li><li>b. KPMR secara komposit sangat memadai, dalam hal terdapat kelemahan minor, kelemahan tersebut dapat diabaikan.</li></ul>
Peringkat 2	<p>Profil Risiko Perusahaan yang termasuk dalam peringkat ini pada umumnya memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) secara komposit tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang; dan</li><li>b. KPMR secara komposit memadai, dalam hal terdapat kelemahan minor, kelemahan tersebut perlu mendapatkan perhatian manajemen.</li></ul>
Peringkat 3	<p>Profil Risiko Perusahaan yang termasuk dalam peringkat ini pada umumnya memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) secara komposit tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang; dan</li><li>b. KPMR secara komposit cukup memadai, meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen dan perbaikan.</li></ul>
Peringkat 4	<p>Profil Risiko Perusahaan yang termasuk dalam peringkat ini pada umumnya memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan</li></ul>

Peringkat	Definisi
	<p>Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) secara komposit tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang; dan</p> <p>b. KPMR secara komposit kurang memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko yang membutuhkan tindakan korektif segera.</p>
Peringkat 5	<p>Profil Risiko Perusahaan yang termasuk dalam peringkat ini pada umumnya memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:</p> <p>a. dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perusahaan, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari Risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) secara komposit tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang; dan</p> <p>b. KPMR secara komposit tidak memadai, terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko yang tindakan penyelesaiannya diluar kemampuan manajemen.</p>

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 12 April 2021

KEPALA EKSEKUTIF PENGAWAS  
PERASURANSIAN, DANA PENSIUN,  
LEMBAGA PEMBIAYAAN, DAN  
LEMBAGA JASA KEUANGAN LAINNYA  
OTORITAS JASA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd  
RISWINANDI

Salinan ini sesuai dengan aslinya  
Direktur Hukum 1  
Departemen Hukum  
ttd  
Mufli Asmawidjaja

LAMPIRAN II

SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 13 /SEOJK.05/2021

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI

PERUSAHAAN PIALANG ASURANSI, PERUSAHAAN PIALANG

REASURANSI, DAN PERUSAHAAN PENILAI KERUGIAN ASURANSI

**STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO  
BAGI PERUSAHAAN PIALANG ASURANSI, PERUSAHAAN PIALANG  
REASURANSI, DAN PERUSAHAAN PENILAI KERUGIAN**

A. Pedoman Umum

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko, Perusahaan harus memiliki struktur organisasi dan fungsi Manajemen Risiko sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi lembaga jasa keuangan nonbank. Struktur organisasi dan fungsi dimaksud dapat dikembangkan sesuai dengan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.

B. Struktur Organisasi Komite Manajemen Risiko

1. Komite Manajemen Risiko (*Risk Management Committee*) merupakan unit yang tidak bersifat struktural dengan keanggotaan yang dapat bersifat tetap dan tidak tetap, sesuai dengan kebijakan Perusahaan.
2. Anggota tetap adalah Direksi dan pejabat eksekutif yang ditunjuk untuk melaksanakan wewenang dan tanggung jawab secara permanen untuk jangka waktu tertentu, seperti direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko, sedangkan anggota tidak tetap adalah Direksi dan pejabat eksekutif yang terkait dengan topik yang dibahas dan direkomendasikan dalam komite Manajemen Risiko, seperti kepala divisi kepatuhan untuk topik kesesuaian aktivitas Perusahaan dengan ketentuan yang berlaku.
3. Komite Manajemen Risiko paling sedikit terdiri dari separuh dari anggota Direksi dan pejabat eksekutif terkait. Separuh dari anggota Direksi berarti 50% (lima puluh persen) dari seluruh jumlah anggota Direksi. Contohnya jumlah Direksi adalah 2 (dua) maka separuh adalah 1 (satu) orang Direksi. Keanggotaan pejabat eksekutif dalam komite Manajemen Risiko mengacu pada angka 2.
4. Wewenang dan tanggung jawab komite Manajemen Risiko adalah memberikan rekomendasi kepada direktur utama, yang paling sedikit meliputi:
  - a) penyusunan kebijakan dan pedoman penerapan Manajemen Risiko, termasuk rekomendasi mengenai tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko dalam menentukan strategi bisnis Perusahaan;

- b) perbaikan dan/atau penyempurnaan pelaksanaan Manajemen Risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan Manajemen Risiko; dan
- c) pertimbangan dan/atau penetapan hal-hal yang terkait dengan keputusan operasional yang menyimpang dari prosedur normal.

C. Struktur Organisasi Fungsi Manajemen Risiko

1. Fungsi Manajemen Risiko merupakan fungsi pada Perusahaan yang bersifat struktural dan bertanggung jawab langsung kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko. Fungsi Manajemen Risiko dapat dijadikan satu secara struktural dengan unit yang menangani fungsi kepatuhan. Fungsi Manajemen Risiko harus independen yaitu tidak menangani fungsi bisnis dan operasional (*risk taking unit*) serta tidak melaksanakan fungsi audit internal.
2. Wewenang dan tanggung jawab fungsi Manajemen Risiko meliputi:
  - a) Pemantauan pelaksanaan kebijakan dan pedoman penerapan Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Direksi  
Pemantauan pelaksanaan kebijakan dan pedoman penerapan Manajemen Risiko dapat dilakukan antara lain melalui uji dampak atau simulasi. Hal ini antara lain untuk mengetahui dampak dari implementasi kebijakan dan strategi Manajemen Risiko terhadap portfolio atau kinerja Perusahaan secara keseluruhan.
  - b) Pemantauan posisi Risiko secara keseluruhan, per jenis Risiko, dan per jenis aktivitas fungsional.  
Pemantauan dimaksud mencakup kepatuhan terhadap toleransi Risiko dan limit yang ditetapkan, serta tren posisi Risiko.
  - c) Pengkajian usulan produk dan/atau pelaksanaan aktivitas baru.  
Pengkajian usulan produk dan/atau aktivitas baru bertujuan untuk menilai kemampuan Perusahaan dalam menjalankan/mengelola produk/layanan dan/atau aktivitas baru, termasuk kajian perubahan sistem dan prosedur terkait produk/layanan dan/atau pelaksanaan aktivitas baru, serta untuk melihat dampak terhadap eksposur Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
  - d) Penyampaian rekomendasi kepada fungsi bisnis dan operasional serta komite Manajemen Risiko sesuai kewenangan yang dimiliki.



Fungsi bisnis dan operasional adalah pegawai yang menangani kegiatan jasa keperantaraan, jasa konsultasi, dan/atau kegiatan operasional lain. Rekomendasi yang disampaikan oleh fungsi Manajemen Risiko meliputi informasi mengenai besaran atau maksimum eksposur Risiko yang harus dijaga Perusahaan. Rekomendasi tersebut disampaikan kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko dan komite Manajemen Risiko.

- e) Penyusunan dan penyampaian laporan profil Risiko secara berkala kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko dan komite Manajemen Risiko.

Profil Risiko merupakan gambaran secara menyeluruh atas besarnya potensi Risiko yang melekat pada seluruh portfolio atau eksposur Perusahaan. Penyampaian laporan secara berkala yaitu paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Laporan profil Risiko disampaikan kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko dan komite Manajemen Risiko. Laporan dimaksud dievaluasi dan dijadikan dasar pemberian arahan bagi Direksi dalam penyusunan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko.

- 3. Wewenang dan tanggung jawab fungsi Manajemen Risiko dapat disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.

#### D. Hubungan Fungsi Bisnis dan Operasional dengan Fungsi Manajemen Risiko

##### 1. Penyampaian Informasi

- a) Fungsi bisnis dan operasional (*risk-taking function*) selaku jenjang pertahanan pertama (*1st lines of defense*) dalam Perusahaan dalam rangka mengelola Risiko wajib menginformasikan eksposur Risiko yang melekat (*inherent risk*) kepada fungsi Manajemen Risiko secara berkala.
- b) Frekuensi penyampaian informasi eksposur Risiko yang melekat (*inherent risk*) disesuaikan dengan karakteristik jenis Risiko. Apabila Risiko yang melekat (*inherent risk*) pada fungsi bisnis dan operasional (*risk-taking function*) dihadapi secara harian,

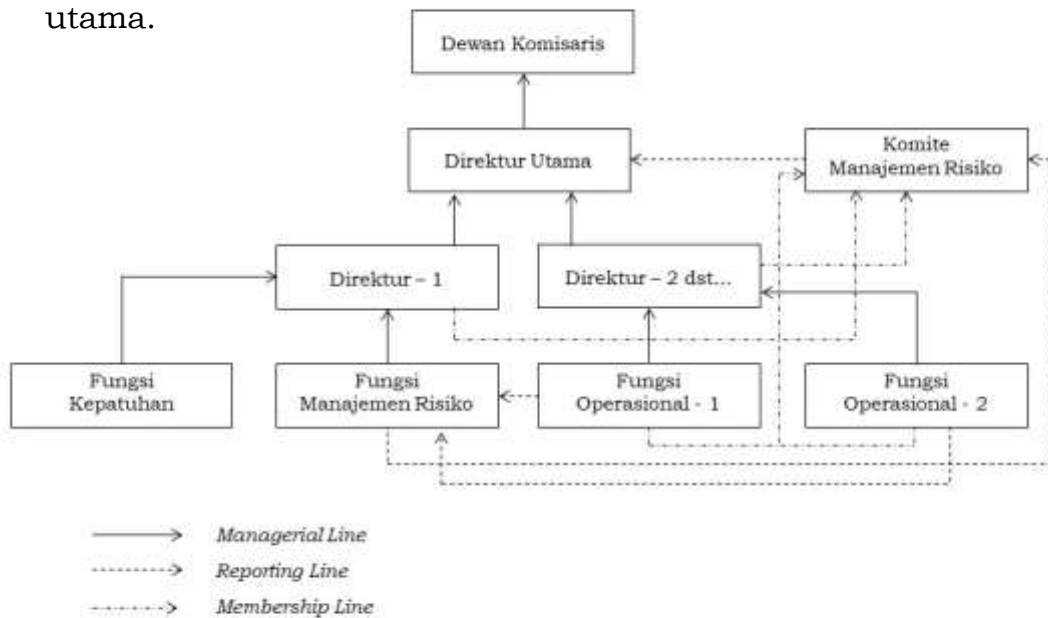
penyampaian informasi kepada fungsi Manajemen Risiko dapat dilakukan lebih intensif.

2. Contoh Hubungan antarfungsi dalam Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Struktur organisasi yang merupakan fungsi Manajemen Risiko disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan serta Risiko yang relevan dan melekat pada aktivitas fungsional Perusahaan. Beberapa contoh bentuk atau format organisasi dan fungsi Manajemen Risiko pada Perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

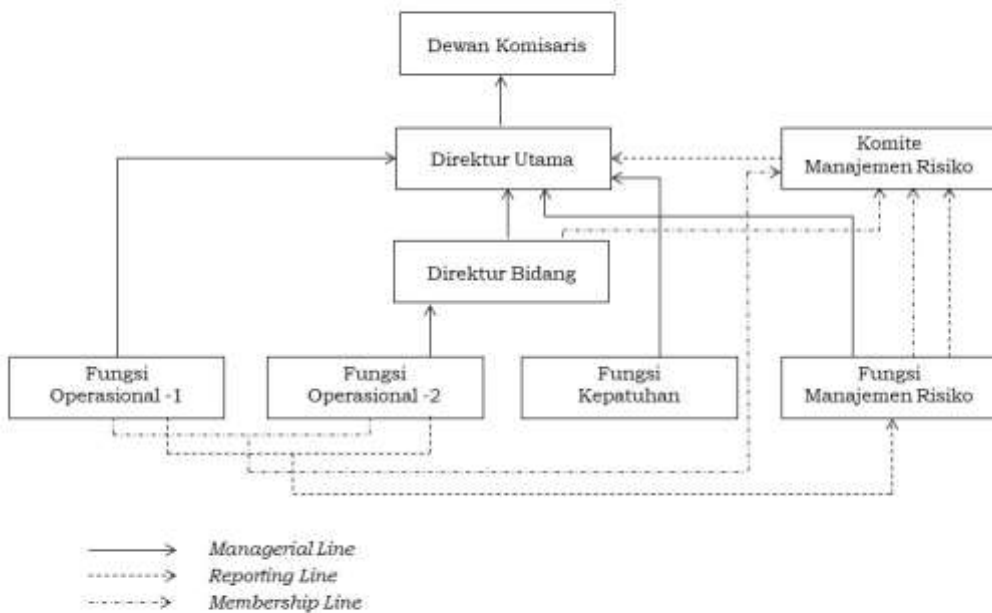
a) Format 1

Fungsi Manajemen Risiko di bawah direktur selain direktur utama.



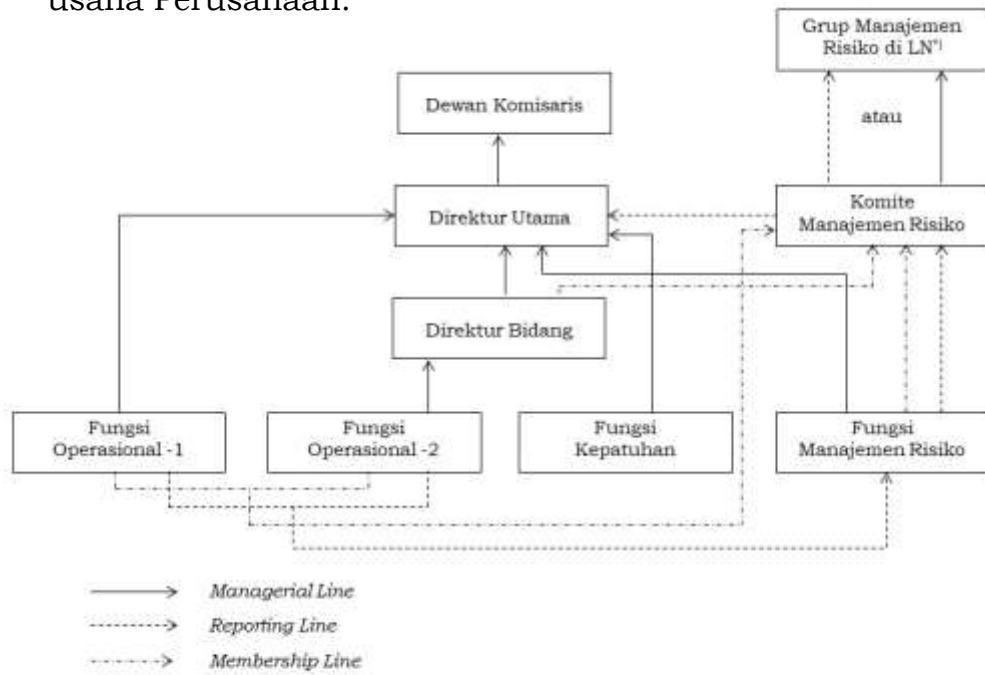
b) Format 2

Fungsi Manajemen Risiko di bawah direktur utama.



c) Format 3

Komite Manajemen Risiko memiliki *reporting line* atau *membership line* kepada grup Manajemen Risiko dari kelompok usaha Perusahaan.



<sup>1</sup>Grup Manajemen Risiko pada perusahaan induk atau kantor regional di luar negeri

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 12 April 2021

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

ttd

RISWINANDI

Salinan ini sesuai dengan aslinya  
Direktur Hukum 1  
Departemen Hukum

ttd

Mufli Asmawidjaja