## LAMPIRAN

Lampiran 1. Stakeholder berdasarkan fungsi ESG

| Pilar ESG | Stakeholder Terkait | Peran Utama |
|---|---|---|
| **Environmental** | KLHK, Komunitas Lokal | Pengawas kepatuhan lingkungan, penerima dampak emisi/limbah |
| **Social** | Karyawan, Komunitas Proyek, LSM | Pemantau kondisi sosial, keselamatan kerja, tanggung jawab sosial |
| **Governance** | BOD, BOC, Unit GCG, Regulator (OJK, BPKP) | Penegak tata kelola, kepatuhan, transparansi |

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

Lampiran 2. SK Penetapan Strategi Risiko 2025

**PT NINDYA KARYA**
▪ GENERAL CONTRACTOR ▪ EPC ▪ INVESTMENT

**KEPUTUSAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**
**PT NINDYA KARYA**

**Nomor : 0002/DU/KPTS/DMRS/03/2025**
**28/03/Kom/2025**

**TENTANG**
**PENETAPAN STRATEGI RISIKO TAHUN 2025**

---

**MENIMBANG** :

a. Bahwa dalam menjalankan Manajemen Risiko, Perusahaan wajib menyusun kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko, pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan sistem informasi Manajemen Risiko serta melaksanakan sistem pengendalian intern secara efektif sesuai ketentuan dalam pasal 67 sampai dengan pasal 69 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;

b. Bahwa pelaksanaan ketentuan Pasal 66 ayat (5) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor: PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara telah ditetapkan oleh Keputusan Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023 tanggal 26 Oktober 2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Uaha Milik Negara;

c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b di atas, maka Direksi PT Nindya Karya perlu melakukan penyesuaian pada Penetapan Strategi Risiko tahun 2025 PT Nindya Karya dalam Surat Keputusan.

**MENGINGAT** :

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang ;



Kantor Pusat : Jl. Letjend. Haryono MT Kav. 22, Jakarta 13630 | Phone: (021) 8093276 | Email: nindyakarya@nindyakarya.co.id | Website: www.nindyakarya.co.id

3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ;
4. Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) Nomor: KD-47/028/DIR/BPP tanggal 14 Desember 2023 tentang Kebijakan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Anggota Holding Danareksa;
5. Anggaran Dasar PT Nindya Karya yang pertama dimuat dalam Akta Notaris Kartini Muljadi, SH di Jakarta No.76 tanggal 15 Maret 1973, beserta perubahannya dalam Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 68 tanggal 31 Januari 2020 dan perubahan terakhir dimuat Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 26 tanggal 29 November 2023;
6. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya nomor: SK-210/MBU/07/2023 dan KPPS-47/016/DNRK tanggal 26 Juli 2023 tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya nomor: KPPS-47/028/DNRK dan SK-350/MBU/12/2023 tanggal 13 Desember 2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya nomor: SK-38/MBU/02/2024 dan KPPS-3/DR/DIRUT/02/2024 tanggal 16 Februari 2024 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Dewan Komisaris PT Nindya Karya Nomor: SK-005/KOM/01/2025 tanggal 21 Januari 2025 tentang Penunjukkan Pelaksana Tugas Direktur Utama PT Nindya Karya;

**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN** : 1. Strategi Risiko Perusahaan adalah sebagai berikut:
   a. Menetapkan Peta Risiko;
   b. Menetapkan Kriteria Risiko;
   c. Menetapkan Prioritas Risiko;
   d. Menetapkan *Risk Appetite Statement*;
   e. Menetapkan *Key Risk Indicator*;

NINDYA
Member of Danareksa

f. Menetapkan Strategi Risiko (*Risk Capacity, Risk Tolerance, Risk Appetite, Risk Limit*);
g. Menetapkan Parameter Dampak Kualitatif;
h. Menetapkan Taksonomi Risiko

2. Dengan diberlakukannya Surat Keputusan ini, maka ketentuan berdasarkan Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0002/DU/KPTS/DMRS/03/2024 dan 54/KOM/03/2024 tanggal 27 Maret 2024 tentang Penetapan Selera Risiko (*Risk Appetite*) Tahun 2024 PT Nindya Karya, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
3. Keputusan ini berlaku sejak tanggal **ditetapkan.**

Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Salinan Keputusan ini disampaikan kepada Yth :

1. Dewan Komisaris PT Nindya Karya;
2. Direksi PT Nindya Karya;
3. Senior Executive Vice President/Senior Vice President/ Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan PT Nindya Karya

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 11 Maret 2025

| Komisaris Utama, | Plt. Direktur Utama, |
|---|---|
| **Rachman Arief Dienaputra** | **Firmansyah** |

Toward The Excellent

**PENETAPAN STRATEGI RISIKO TAHUN 2025**
**PT NINDYA KARYA**

Jakarta, 11 Maret 2025
Menyetujui,

| Dewan Komisaris, | Direksi, |
|---|---|
| **Rachman Arief Dienaputra**<br>Komisaris Utama | **Firmansyah**<br>Plt. Direktur Utama |
| **Dadang Rukmana**<br>Komisaris | **Firmansyah**<br>Direktur Operasi 1 |
| **Bambang E. Marsono**<br>Komisaris Independen | **Arif Putranto**<br>Direktur Operasi 2 |
| **Michael F. Umbas**<br>Komisaris Independen | **Sri Haryanto**<br>Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko |
| | **Eduard Rixson Batubara**<br>Direktur Pengembangan Bisnis dan SDM |

*Toward The Excellent*

## 1. Kapasitas Risiko




**Risk Capacity**
Maksimum nilai risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya.

**Risk Tolerance**
Nilai batasan risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko.

**Risk Appetite**
Nilai batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

**Risk Limit**
Nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko.

## 2. Peta Risiko (*Heatmap*)

| DAMPAK / KEMUNGKINAN | | Sangat Rendah | Rendah | Moderat | Tinggi | Sangat Tinggi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0% - 20% 1 | 21% - 40% 2 | 41% - 60% 3 | 61% - 80% 4 | 81% - 100% 5 |
| Hampir Pasti Terjadi | 81% - 100% E | Low to Moderate 7 | Moderate 12 | Moderate to High 17 | High 22 | High 25 |
| Sangat Mungkin Terjadi | 61% - 80% D | Low 4 | Low to Moderate 9 | Moderate 14 | Moderate to High 19 | High 24 |
| Bisa Terjadi | 41% - 60% C | Low 3 | Low to Moderate 8 | Moderate 13 | Moderate to High 18 | High 23 |
| Jarang Terjadi | 21% - 40% B | Low 2 | Low to Moderate 6 | Low to Moderate 11 | Moderate to High 16 | High 21 |
| Sangat Jarang Terjadi | 0% - 20% A | Low 1 | Low 5 | Low to Moderate 10 | Moderate 15 | High 20 |

Risk Acceptance

Risk Tolerance

Risiko yang masuk ke dalam *Risk Acceptance* atau risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan adalah risiko dengan *Level Low* dan *Low to Moderate*.
Risiko yang masuk ke dalam *Risk Limit* atau batas risiko adalah risiko dengan *Level Moderate*, *Moderate to High*, dan *High*.

| Level Risiko | Aktivitas Manajemen | | |
|---|---|---|---|
| | Pengawasan | Pengendalian | Perlakuan |
| High | Direktur Utama atau Direksi terkait | *Senior Executive Vice President*, *Senior Vice President*, atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Moderate to High | *Senior Executive Vice President* atau *Senior Vice President* terkait | *Vice President* atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Moderate | *Senior Executive Vice President* atau *Senior Vice President* terkait | *Vice President* atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Low to Moderate | *Vice President* atau *Project Manager* terkait | *Staff* atau *Site Manager* | Peningkatan perlakuan dilakukan jika sumber daya yang tersedia |
| Low | *Vice President* atau *Project Manager* terkait | *Staff* atau *Site Manager* | Peningkatan perlakuan dilakukan jika sumber daya yang tersedia |

## 3. Kriteria Risiko

### 3.1 Kriteria Kemungkinan

| Kriteria | Skor | Kemungkinan | |
|---|---|---|---|
| | | Ancaman | Peluang |
| Sangat Jarang Terjadi | A | x ≤ 20% | x ≤ 20% |
| Jarang Terjadi | B | 21% < x ≤ 40% | 21% < x ≤ 40% |
| Bisa Terjadi | C | 41% < x ≤ 60% | 41% < x ≤ 60% |
| Sangat Mungkin Terjadi | D | 61% < x ≤ 80% | 61% < x ≤ 80% |
| Hampir Pasti Terjadi | E | 80% < x | 80% < x |

Rumus Kemungkinan (X) :

$0 < X < 1$

$$X = \frac{n(A)}{n(S)}$$

X = Kemungkinan

n (A) = Jumlah Kejadian

n (S) = Jumlah Sample

Contoh :

Dalam suatu kotak terdapat 7 bola merah, 5 bola kuning, 3 bola hijau.

Berapa kemungkinan terambil bola hijau ?

$$X = \frac{n(A)}{n(S)} = \frac{3}{15} = \frac{1}{5} = 0{,}2 = 20\%$$

### 3.2 Kriteria Dampak Kuantitatif

| Kriteria | Dampak | |
|---|---|---|
| | Ancaman | Peluang |
| **Sangat Rendah** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **≤ 20%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **≤ 20%** dari Limit Risiko |
| **Rendah** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **21% - 40%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **21% - 40%** dari Limit Risiko |
| **Moderat** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **41% - 60%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **41% - 60%** dari Limit Risiko |
| **Tinggi** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **61% - 80%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **61% - 80%** dari Limit Risiko |
| **Sangat Tinggi** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **> 80%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **> 80%** dari Limit Risiko |

### 3.3 Kriteria Dampak Kualitatif

Dampak Kualitatif digunakan untuk risiko yang tidak dapat dikuantifikasi dampaknya secara biaya, berpengaruh terhadap reputasi perusahaan, dan/atau berimplikasi terhadap permasalahan hukum.

| Kriteria | Skor | Dampak | |
|---|---|---|---|
| | | Ancaman | Peluang |
| **Sangat Rendah** | 1 | Melibatkan kelalaian umum | ▪ Tidak ada perubahan,<br>▪ Tidak berpengaruh terhadap reputasi Perusahaan. |
| **Rendah** | 2 | Melibatkan kelalaian umum, dapat melemahkan reputasi dan tidak ada indikasi potensi disrupsi operasi dan kerugian jiwa | ▪ Ada perubahan tetapi tidak signifikan,<br>▪ Sedikit mempengaruhi reputasi Perusahaan namun tidak meningkatkan eksistensi. |
| **Moderat** | 3 | Melibatkan tindakan salah kelola umum, dapat merusak reputasi PT Nindya Karya dan ada potensi disrupsi operasional minor | ▪ Cukup signifikan,<br>▪ Mempengaruhi reputasi Perusahaan dan meningkatkan eksistensi. |
| **Tinggi** | 4 | Melibatkan gross negligence, keselamatan perorangan, dan melibatkan penurunan reputasi dan kepercayaan publik pada PT Nindya Karya, terjadi disrupsi operasional untuk periode di bawah 1 bulan | ▪ Signifikan,<br>▪ Sasaran tercapai,<br>▪ Berpengaruh pada reputasi Perusahaan dan meningkatnya eksistensi untuk jangka pendek. |
| **Sangat Tinggi** | 5 | Melibatkan *fraud*, melibatkan pelanggaran peraturan perundangan-undangan, disrupsi operasi > 1 bulan, melibatkan kerugian jiwa, atau melibatkan penurunan reputasi secara signifikan | ▪ Sangat signifikan,<br>▪ Sasaran tercapai,<br>▪ Berpengaruh besar pada reputasi Perusahaan, menambah eksistensi dan kepercayaan untuk jangka panjang. |

## 4. Prioritas Risiko

| No. | Prioritas Risiko | | Skor | Kemungkinan | Dampak | Tingkat Risiko |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Prioritas I | I.01 | 25 | E | 5 | High |
| | | I.02 | 24 | D | 5 | High |
| | | I.03 | 23 | C | 5 | High |
| | | I.04 | 22 | E | 4 | High |
| | | I.05 | 21 | B | 5 | High |
| | | I.06 | 20 | A | 5 | High |
| 2 | Prioritas II | II.01 | 19 | D | 4 | Moderate to High |
| | | II.02 | 18 | C | 4 | Moderate to High |
| | | II.03 | 17 | E | 3 | Moderate to High |
| | | II.04 | 16 | B | 4 | Moderate to High |
| 3 | Prioritas III | III.01 | 15 | A | 4 | Moderate |
| | | III.02 | 14 | D | 3 | Moderate |
| | | III.03 | 13 | C | 3 | Moderate |
| | | III.04 | 12 | E | 2 | Moderate |
| 4 | Prioritas IV | IV.01 | 11 | B | 3 | Low to Moderate |
| | | IV.02 | 10 | A | 3 | Low to Moderate |
| | | IV.03 | 9 | D | 2 | Low to Moderate |
| | | IV.04 | 8 | C | 2 | Low to Moderate |
| | | IV.05 | 7 | E | 1 | Low to Moderate |
| | | IV.06 | 6 | B | 2 | Low to Moderate |
| 5 | Prioritas V | V.01 | 5 | A | 2 | Low |
| | | V.02 | 4 | D | 1 | Low |
| | | V.03 | 3 | C | 1 | Low |
| | | V.04 | 2 | B | 1 | Low |
| | | V.05 | 1 | A | 1 | Low |

## 5. *Risk Appetite Statement*

| No. | Kategori Risiko Perusahaan | Kategori Risiko (T2) & (T3) KBUMN | Risk Appetite Statement | Sikap Terhadap Risiko | Parameter | Satuan Ukuran | Nilai Batasan/ Limit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Operasional | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya mengelola risiko kenaikan biaya konstruksi secara **moderat**, memastikan penyesuaian biaya dilakukan tanpa mengganggu performa perusahaan. Pendekatan ini sesuai dengan batas toleransi risiko yang ditetapkan, memungkinkan perusahaan tetap optimal meskipun menghadapi fluktuasi biaya. | Moderat | Tingkat kenaikan biaya konstruksi | % | < 0,85 |
| 2. | Keuangan | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya memastikan arus kas tetap stabil dengan tidak menerima kondisi arus kas negatif. Untuk menjaga kestabilan tersebut, perusahaan meningkatkan pemantauan atas tagihan bruto dan piutang usaha dengan berkoordinasi dengan pemilik proyek untuk memastikan pembayaran dilakukan sesuai progres. Selain itu, perusahaan juga menyiapkan alternatif pembiayaan melalui perbankan agar proyek dapat berjalan tepat waktu. Strategi **konservatif** ini diterapkan untuk mengantisipasi fluktuasi pendapatan, melindungi pertumbuhan, dan memastikan kelangsungan bisnis perusahaan. | Konservatif | Deviasi dari Target Arus Kas Positif | % | < 30 |
| 3. | Teknologi Informasi & Keamanan Siber | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya mengantisipasi ancaman siber, pencurian data, dan risiko keamanan informasi lainnya dengan menerapkan sistem keamanan data yang kuat. Perusahaan **tidak menoleransi** risiko keamanan siber yang bersifat *Major* untuk memastikan perlindungan optimal terhadap informasi perusahaan. | Tidak toleran | Jumlah gangguan IT yang bersifat Major | Jumlah Kejadi-an | 0 |
| 4. | Sosial & Lingkungan | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya mengutamakan pelestarian lingkungan sebagai langkah pencegahan risiko pencemaran dalam setiap aktivitas bisnisnya. Perusahaan mengedepankan praktik keberlanjutan dan menerapkan pengelolaan risiko yang **konservatif** untuk meminimalkan dampak lingkungan. | Konservatif | Biaya Penanggula-ngan Pencemaran Lingkungan | Rp | < 2,84 Miliar |
| 5. | Formulasi Strategis | Risiko Industri Umum - Formulasi Strategis | PT Nindya Karya menetapkan strategi investasi di sektor infrastruktur melalui kerja sama dengan investor dan perusahaan BUMN lainnya. Investasi dilakukan hanya jika studi kelayakan berbasis manajemen risiko menunjukkan kelayakan proyek, memastikan keberlanjutan investasi jangka panjang. Dalam pengambilan keputusan strategis, perusahaan siap menanggung risiko jangka pendek | Strategis | Sunk Cost | Rp | < 520 Juta |

| No. | Kategori Risiko Perusahaan | Kategori Risiko (T2) & (T3) KBUMN | Risk Appetite Statement | Sikap Terhadap Risiko | Parameter | Satuan Ukuran | Nilai Batasan/ Limit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | demi manfaat **strategis** jangka panjang. | | | | |
| 6. | Pasar & Makro ekonomi | Risiko Industri Umum - Pasar & Makroekonomi | PT Nindya Karya mengantisipasi risiko kegagalan dalam memperoleh lelang dengan fokus besar pada proses tender. Perusahaan siap mengambil risiko lebih tinggi untuk mendukung pertumbuhan yang lebih besar. Secara **strategis**, perusahaan meningkatkan peluang keberhasilan dengan memperkuat daya saing dan memilih proyek bernilai tinggi untuk diikuti. | Strategis | Hit Rate Tender | % | ≥ 28 |
| 7. | Operasional | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya mengambil langkah antisipatif secara **konservatif** terhadap risiko kenaikan biaya konstruksi dan hanya menyetujui kenaikan biaya yang tidak berdampak pada kinerja perusahaan, sesuai dengan toleransi risiko yang disepakati. Selain itu, untuk menjaga kualitas operasional, perusahaan mengelola risiko subkontraktor yang tidak memenuhi kewajiban dengan menetapkan standar evaluasi yang ketat. | Konservatif | Subkontraktor Wanprestasi | Jumlah | ≤ 1 |
| 8. | Proyek | Risiko Industri Umum - Proyek | PT Nindya Karya mewajibkan penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dalam setiap kegiatan operasional sebagai langkah mitigasi yang **tidak toleran** terhadap risiko kecelakaan kerja yang menyebabkan *Fatality*. Komitmen ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan bisnis melalui penerapan standar keselamatan yang tinggi. | Tidak toleran | Fatality | Jumlah | 0 |
| 9. | Operasional | Risiko Industri Umum - Operasional | PT Nindya Karya **tidak menoleransi** risiko keterlambatan proyek atau ganti rugi yang diakibatkan oleh keterlambatan tersebut. Perusahaan menetapkan target penyelesaian yang ketat untuk memastikan kepuasan klien dan menjaga reputasi perusahaan. | Tidak Toleran | Ganti Rugi atas Keterlambat-an Proyek | Rp | 0 |
| 10. | Hukum, Reputasi, & Kepatuhan | Risiko Industri Umum - Reputasi & Kepatuhan | PT Nindya Karya **tidak menoleransi** risiko pelanggaran kontrak dan potensi tuntutan hukum dari kegiatan operasionalnya, termasuk segala bentuk kecurangan (*Fraud*) dan penyuapan (*Bribery*). Perusahaan menolak risiko kontrak yang berpotensi melanggar hukum dan/atau komitmen kontraktual, memastikan setiap aktivitas sesuai dengan regulasi yang berlaku. | Tidak Toleran | Kejadian Pelanggaran Kontraktual, Tuntutan Hukum, Kecurangan, dan Penyuapan | Jumlah | 0 |

## 6. *Key Risk Indicator* (KRI)

| No. Risiko | Peristiwa Risiko | Key Risk Indicators | Unit Satuan KRI | Kategori Threshold KRI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aman | Hati-Hati | Bahaya |
| 1 | Kenaikan Biaya Konstruksi | 1. Persentase (%) Pendapatan Usaha<br>2. Persentase (%) Kenaikan Biaya Terhadap BK/PU Penetapan | 1. %<br>2. % | 1. Pendapatan Usaha > 80% dari target<br>2. Kenaikan Biaya Terhadap BK/PU Penetapan < 1% | 1. Pendapatan Usaha 60% - 80% dari target<br>2. Kenaikan Biaya Terhadap BK/PU Penetapan 1% - 2% | 1. Pendapatan Usaha < 60% dari target<br>2. Kenaikan Biaya Terhadap BK/PU Penetapan > 2% |
| 2 | Termin Terlambat Cair | Posisi dana | Rp | Posisi dana positif dan > Rp. 250 Miliar | Posisi dana positif dan Rp 150 Miliar – Rp 250 Miliar | Posisi dana positif dan < Rp. 150 Miliar |
| 3 | Gagal Mendapatkan Proyek KPBU | 1. Persentase (%) Realisasi Pendanaan<br>2. Nilai Internal Rate of Return (IRR)<br>3. Nilai Payback Periode (PBP)<br>4. Nilai Profitability Index | 1. %<br>2. Nilai<br>3. Tahun<br>4. Nilai | 1. Realisasi Pendanaan > 95%<br>2. Internal Rate of Return (IRR) dengan WACC + > 1,5%<br>3. Payback Periode (PBP) dengan waktu < 10 tahun<br>4. Profitability Index > 1,4 | 1. Realisasi Pendanaan 85% - 95%<br>2. Internal Rate of Return (IRR) dengan WACC + 0,5% s.d 1%<br>3. Payback Periode Payback Periode (PBP) dengan waktu 10 – 20 tahun<br>4. Profitability Index 1,2 – 1,4 | 1. Realisasi Pendanaan < 85%<br>2. Internal Rate of Return (IRR) dengan WACC + < 0,5%<br>3. Payback Periode Payback Periode (PBP) dengan waktu > 20 tahun<br>4. Profitability Index < 1,2 |
| 4 | Gangguan Keamanan Infrastruktur IT & Data | 1. Respon time terhadap insiden akses tidak sah yang terdeteksi<br>2. Respon time terhadap serangan malware yang berhasil dideteksi dan diblokir<br>3. Persentase karyawan yang mengklik link phishing selama simulasi<br>4. Persentase backup yang sukses dalam 30 hari terakhir | 1. Jam<br>2. Jam<br>3. %<br>4. % | 1. < 2 jam<br>2. < 2 jam<br>3. < 20%<br>4. 100% | 1. 2 – 4 jam<br>2. 2 - 4 jam<br>3. 20% - 50%<br>4. 90% - 99% | 1. > 4 jam<br>2. > 4 jam<br>3. > 50%<br>4. < 90% |

| No. Risiko | Peristiwa Risiko | Key Risk Indicators | Unit Satuan KRI | Kategori Threshold KRI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aman | Hati-Hati | Bahaya |
| 5 | Pencemaran Lingkungan | Nilai Kerusakan Lingkungan | Rp | Kerusakan lingkungan < Rp 1 juta | Kerusakan lingkungan Rp 1 juta – Rp 50 Juta | Kerusakan lingkungan > Rp 50 juta |
| 6 | Gagal Tender | 1. Jumlah Tender yang diikuti<br>2. Nilai Kontrak Tender yang dimenangkan<br>3. Persentase (%) Daya Saing<br>4. Jumlah Info Pasar yang didapat | 1.Jumlah<br>2.%<br>3.%<br>4.Jumlah | 1. > 5 kali target perolehan Nilai Kontrak Baru<br>2. > 80% dari Target<br>3. > 30%<br>4. > 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. 3 – 5 kali target perolehan Nilai Kontrak Baru<br>2. 70% - 80% dari Target<br>3. 20% - 30%<br>4. 1 - 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. < 3 kali target perolehan Nilai Kontrak Baru<br>2. < 70% dari Target<br>3. < 20%<br>4. 1 kali dari jumlah tender yang diikuti |

## 7. Strategi Risiko




| | |
|---|---|
| **Nilai Risk Capacity** | **Rp 1.679.585.045.154** |
| Dasar perhitungan | Menggunakan ekuitas perusahaan tahun 2024 |
| **Nilai Risk Appetite** | **Rp 83.979.252.258** |
| Dasar perhitungan | 15% dari target Laba Kotor, dari deviasi rata-rata laba kotor 5 tahun terakhir |
| **Nilai Risk Tolerance** | **Rp 99.935.310.187** |
| Dasar perhitungan | 119% dari Risk Appetite merupakan tingkat optimisme manajemen untuk mengembangkan perusahaan |
| **Nilai Limit Risiko** | **Rp 71.382.364.419** |
| Dasar perhitungan | 85% cari Risk Appetite, berasal dari data historis deviasi antara realisasi dampak residual dengan target yang ditetapkan selama 3 tahun terakhir |

### 7.1 Limit Risiko Unit Bisnis

| Unit Bisnis | Limit Risiko |
|---|---|
| Infra 1 | Rp 18.534.693.439 |
| Infra 2 | Rp 17.391.729.627 |
| Gedung | Rp 21.033.018.270 |
| EPC | Rp 5.327.611.800 |
| Properti | Rp 1.595.311.281 |

### 7.2 Limit Risiko Entitas Anak Perusahaan

| Unit Bisnis | Limit Risiko |
|---|---|
| PT Nindya Beton | Rp 7.110.000.000 |
| PT Nindya Tirta Unggul | Rp 390.000.000 |

## 8. Parameter Dampak Kualitatif

### 8.1 Risiko Administratif

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Penyampaian dokumen | Tepat waktu atau lebih awal | Terlambat 1-2 hari kerja | Terlambat 3-4 hari kerja | Terlambat 4-5 hari kerja | Terlambat lebih dari 5 hari kerja |

### 8.2 Risiko Hukum & Reputasi

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Terjadinya penyuapan | < 1 kejadian | - | - | - | ≥ 1 kejadian |
| 2 | Tindak lanjut krisis komunikasi perusahaan | ≤ 4 hari kerja | 5 hari kerja | 6 hari kerja | 7 hari kerja | 8 hari kerja |
| 3 | Branding positif atas perusahaan | > 72 berita per tahun | 60-71 berita per tahun | 48-59 berita per tahun | 36-57 berita per tahun | < 36 berita per tahun |
| 4 | Ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan baik teknis maupun non teknis | Teguran secara lisan | Pelaporan keluhan pelanggan atas kinerja yang kurang baik | Surat teguran dikirim kepada perusahaan terkait hasil kinerja | Surat peringatan dikirim kepada perusahaan terkait hasil kinerja | Perusahaan masuk *Blacklist* pelanggan untuk proyek masa depan |

### 8.3 Risiko Keselamatan & Kesehatan Kerja

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Kejadian kecelakaan kerja | Unsafe Action & Unsafe Condition | Near Miss & First Aid Cases (FAC) | Restricted Work Cases (RWC) & Medical Treatment Cases (MTC) | Loss Time Injury (LTI) | Fatality (FAT) |

### 8.4 Risiko Sumber Daya Manusia

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Pemenuhan tenaga inti proyek | ≥ 80% | 75% - 79% | 65% - 74% | 50% - 64 % | < 50% |
| 2 | Sertifikasi Tenaga Ahli dan Terampil | 100% | 80% - 99% | 60% - 79% | 50% - 59% | < 50% |
| 3 | Penyusunan dan penetapan KPI Individu | < Bulan Maret | 1 Maret – 31 Maret | 1 April – 30 April | 1 Mei – 31 Mei | > 31 Mei |
| 4 | Pemenuhan kebutuhan SDM (Rekrutmen, Mutasi, dan Rotasi) | 100% | 90% - 99% | 80% - 89% | 70% - 79% | < 70% |
| 5 | Penyediaan benefit asuransi karyawan (Kesehatan dan Ketenagakerjaan) | >90% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 85% - 90% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 80% - 85% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 70% - 75% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | < 70% terpenuhi dari jumlah kebutuhan |
| 6 | Penetapan Person Grade ( Excl. Karyawan Demosi) | -3 atau +2 dari Job Grade Eksisting | -4 dari Job Grade Eksisting | -5 dari Job Grade Eksisting | -6 atau +3 dari Job Grade Eksisting | -7 atau +4 dari Job Grade Eksisting |

## 9. Taksonomi Risiko

| Tema Risiko (T1) | Kategori Risiko (T2) | Peristiwa Risiko (T3) | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Tema Risiko Portofolio KBUMN | 1.1 Kategori Risiko Fiskal | 1.1.1 Peristiwa Risiko Terkait Dividen | 1.1.2 Peristiwa Risiko Terkait PMN | 1.1.3 Peristiwa Risiko Terkait Subsidi dan Kompensasi |
| | 1.2 Kategori Risiko Kebijakan | 1.2.4 Peristiwa Risiko Terkait Kebijakan SDM | 1.2.5 Peristiwa Risiko Terkait Kebijakan Sektoral | |
| | 1.3 Kategori Risiko Komposisi | 1.3.6 Peristiwa Risiko Terkait Konsentrasi Portofolio | | |
| 2. Tema Struktur Korporasi dan Organisasi | 2.4 Kategori Risiko Struktur | 2.4.7 Peristiwa Risiko Terkait Struktur Korporasi | | |
| | 2.5 Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi | 2.5.8 Peristiwa Risiko Terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi | | |

| Tema Risiko (T1) | Kategori Risiko (T2) | Peristiwa Risiko (T3) | | |
|---|---|---|---|---|
| 3. Tema Risiko Bisnis BUMN | 3.6 Kategori Risiko Industri Umum | 3.6.9 Peristiwa Risiko Terkait Formulasi Strategis | 3.6.10 Peristiwa Risiko Terkait Pasar dan Makroekonomi | 3.6.11 Perisitwa Risiko Terkait Keuangan |
| | | 3.6.12 Peristiwa Risiko Terkait Hukum, Reputasi, & Kepatuhan | 3.6.13 Peristiwa Risiko Terkait Proyek | 3.6.14 Peristiwa Risiko Terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber |
| | | 3.6.15 Peristiwa Risiko Terkait Sosial & Lingkungan | 3.6.16 Peristiwa Risiko Terkait Operasional | |
| | 3.7 Kategori Risiko Industri Perbankan | 3.8.18 Peristiwa Risiko Terkait Kredit | 3.7.18 Peristiwa Risiko Terkait Likuiditas | |
| | 3.9 Kategori Risiko Industri Asuransi | 3.8.19 Peristiwa Risiko Terkait Investasi | 3.8.20 Peristiwa Risiko Terkait Aktuarial | |

Lampiran 3. Penetapan Strategi Risiko Tahun 2026

PT NINDYA KARYA
▪ GENERAL CONTRACTOR ▪ EPC ▪ INVESTMENT

**KEPUTUSAN BERSAMA**
**DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**
**PT NINDYA KARYA**

Nomor : 0002/DU/KPTS/DMRSE/02/2026
Nomor : 051/Kom/02/2026

TENTANG
**PENETAPAN STRATEGI RISIKO TAHUN 2026**

---

**MENIMBANG** :

a. Bahwa Dewan Komisaris dan Direksi PT Nindya Karya telah mengesahkan Penetapan Selera Risiko tahun 2025 PT Nindya Karya (Persero) berdasarkan Surat Keputusan Bersama Nomor: 0002/DIRUT/KPTS/DMRS/03/2025 dan Nomor: 28/03/Kom/2025 tanggal 11 Maret 2025;
b. Bahwa Direksi PT Nindya Karya telah menetapkan Struktur Organisasi Perusahaan berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0007/DU/KPTS/ DHC/01/2026 tanggal 21 Januari 2026;
c. Bahwa untuk mendukung implementasi Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara dan Surat Keputusan Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor: SK-6/DKU.MBU/10/2023 tanggal 26 Oktober 2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara;
d. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b, dan huruf c tersebut di atas, maka perlu dilakukan penyesuaian pada Penetapan Strategi Risiko tahun 2026 PT Nindya Karya dalam Surat Keputusan.

**MENGINGAT** :

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;

4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
5. Anggaran Dasar PT Nindya Karya yang pertama dimuat dalam Akta Notaris Kartini Muljadi, SH di Jakarta No.76 tanggal 15 Maret 1973, beserta perubahannya dalam Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 35 tanggal 27 Juni 2022 dan perubahan terakhir dimuat Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 06 tanggal 02 September 2026;
6. Keputusan Kepala Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor: 37 Tahun 2025 dan Nomor: KPPS-7/DR/DIRUT/11/2025 tanggal 06 November 2025 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris PT Nindya Karya *Juncto* Keputusan Kepala Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor: 33 Tahun 2025 dan Nomor: KPPS-6/DR/DIRUT/10/2025 tanggal 31 Oktober 2025 tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Komisaris PT Nindya Karya *Juncto* Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor: SK-237/MBU/08/2023 dan Nomor: KPPS-47/017/DNRK tanggal 14 Agustus 2023 tentang Penetapan Komisaris Independen PT Nindya Karya;
7. Keputusan Kepala Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor: 32 Tahun 2025 dan Nomor: KPPS-5/DR/DIRUT/10/2025 tanggal 31 Oktober 2025 tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor: SK-38/MBU/02/2024 dan KPPS-3/DR/DIRUT/02/2024 tanggal 16 Februari 2024 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi PT Nindya Karya;
8. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya nomor: 0007/DU/KPTS/DHC/01/2026 tanggal 21 Januari 2026 tentang Perubahan Struktur Organisasi Perusahaan PT Nindya Karya;

9. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya nomor: 0008/DU/KPTS/DHC/01/2026 tanggal 21 Januari 2026 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat atas Perubahan Struktur Organisasi PT Nindya Karya.

**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN** : **KEPUTUSAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PT NINDYA KARYA TENTANG PENETAPAN STRATEGI RISIKO TAHUN 2026**

**Pertama** : Menetapkan hal-hal sebagai berikut :
1. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*, *Risk Tolerance*, *Risk Appetite*, dan *Risk Limit*);
2. Peta Risiko;
3. Kriteria Risiko;
4. Prioritas Risiko;
5. *Risk Appetite Statement;*
6. *Key Risk Indicator;*
7. Parameter Dampak Kualitatif;
8. Taksonomi Risiko.

**Kedua** : Dengan diberlakukannya Surat Keputusan ini, maka Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya (Persero) Nomor: 0002/DU/KPTS/DMRS/03/2025 tanggal 11 Maret 2025 tentang Penetapan Strategi Risiko Tahun 2025, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**Ketiga** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal **ditetapkan.**

Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Salinan Keputusan ini untuk diketahui dan disampaikan kepada Yth:

1. Dewan Komisaris PT Nindya Karya;
2. Direksi PT Nindya Karya;
3. Komite Audit PT Nindya Karya;
4. Komite Pemantau Risiko PT Nindya Karya;
5. *Senior Vice President*/ Kepala Satuan/ Sekretaris Perusahaan PT Nindya Karya.

Ditetapkan di : **Jakarta**
Pada tanggal : **19 Februari 2026**

| Komisaris Utama<br>merangkap Komisaris Independen, | Direktur Utama, |
| --- | --- |
| **Michael Frankwin Umbas** | **Firmansyah** |

**PENETAPAN STRATEGI RISIKO TAHUN 2026**
**PT NINDYA KARYA**

Jakarta, 19 Februari 2026
Menyetujui,

| Dewan Komisaris, | Direksi, |
|---|---|
| **Michael Frankwin Umbas**<br>Komisaris Utama<br>merangkap Komisaris Independen | **Firmansyah**<br>Direktur Utama |
| **Bambang E. Marsono**<br>Komisaris Independen | **Fatchurrohman**<br>Direktur Operasi 1 |
| **Roy Rizali Anwar**<br>Komisaris | **Arif Putranto**<br>Direktur Operasi 2 |
| **Wida Nurfaida**<br>Komisaris | **Sri Haryanto**<br>Direktur Keuangan<br>dan Manajemen Risiko |
| | **Eduard Rixson Batubara**<br>Direktur Pengembangan Bisnis<br>dan SDM |

LEADING TO EXCELLENCE

## 1. Kapasitas Risiko




| | |
|---|---|
| **Risk Capacity** | Maksimum nilai risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan modal, *net working capital*, likuiditas, total kemampuan pendanaan perusahaan, atau nilai batasan lainnya. |
| Nilai | Rp 1.757.381.208.807 |
| Dasar perhitungan | Menggunakan ekuitas perusahaan tahun 2025 |
| **Risk Appetite** | Nilai batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. |
| Nilai | Rp 87.869.060.440 |
| Dasar perhitungan | 15% dari target Laba Kotor, dari deviasi rata-rata laba kotor 5 tahun terakhir |
| **Risk Tolerance** | Nilai batasan risiko yang bersedia diambil yang dapat ditoleransi dari nilai Selera Risiko. Nilai ini lebih besar dari nilai Selera Risiko. |
| Nilai | Rp 105.442.872.528 |
| Dasar perhitungan | 119% dari Risk Appetite merupakan tingkat optimisme manajemen untuk mengembangkan perusahaan |
| **Limit Risiko** | Nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko. |
| Nilai | Rp74.688.701.374 |
| Dasar perhitungan | 85% dari Risk Appetite, berasal dari data historis deviasi antara realisasi dampak residual dengan target yang ditetapkan selama 3 tahun terakhir |

### 1.1 Limit Risiko Unit Bisnis

| Divisi | Limit Risiko |
|---|---|
| Infrastruktur 1 | Rp 20.531.834.237 |
| Infrastruktur 2 | Rp 13.803.850.149 |
| Gedung | Rp 28.363.450.231 |
| EPC | Rp 6.432.555.404 |
| Properti | Rp 523.292.755 |

### 1.2 Limit Risiko Entitas Anak Perusahaan

| Perusahaan | Limit Risiko |
|---|---|
| PT Nindya Beton | Rp 4.425.127.464 |
| PT Nindya Tirta Unggul | Rp 892.260.500 |

### 1.3 Kapasitas Risiko Proyek

| | |
|---|---|
| ***Risk Capacity*** | Target Laba sesuai Penetapan PPP (Pedoman Pelaksanaan Proyek) |
| ***Risk Appetite*** | 5% dari *Risk Capacity* |
| ***Risk Tolerance*** | 120% dari *Risk Appetite* |
| ***Limit* Risiko** | 85% dari *Risk Appetite* |

## 2. Peta Risiko (*Heatmap*)

| DAMPAK / KEMUNGKINAN | | Sangat Rendah<br>0% - 20%<br>1 | Rendah<br>21% - 40%<br>2 | Moderat<br>41% - 60%<br>3 | Tinggi<br>61% - 80%<br>4 | Sangat Tinggi<br>81% - 100%<br>5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Hampir Pasti Terjadi | 81% - 100%<br>E | Low to Moderate<br>7 | Moderate<br>12 | Moderate to High<br>17 | High<br>22 | High<br>25 |
| Sangat Mungkin Terjadi | 61% - 80%<br>D | Low<br>4 | Low to Moderate<br>9 | Moderate<br>14 | Moderate to High<br>19 | High<br>24 |
| Bisa Terjadi | 41% - 60%<br>C | Low<br>3 | Low to Moderate<br>8 | Moderate<br>13 | Moderate to High<br>18 | High<br>23 |
| Jarang Terjadi | 21% - 40%<br>B | Low<br>2 | Low to Moderate<br>6 | Low to Moderate<br>11 | Moderate to High<br>16 | High<br>21 |
| Sangat Jarang Terjadi | 0% - 20%<br>A | Low<br>1 | Low<br>5 | Low to Moderate<br>10 | Moderate<br>15 | High<br>20 |

Risk Acceptance

Risiko yang masuk ke dalam *Risk Acceptance* atau risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan adalah risiko dengan *level* risiko : *Low* dan *Low to Moderate*.

| Level Risiko | Aktivitas Manajemen | | |
|---|---|---|---|
| | Pengawasan | Pengendalian | Perlakuan |
| High | Direktur Utama atau Direksi terkait | *Senior Vice President* atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Moderate to High | *Senior Vice President terkait* | *Vice President* atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Moderate | *Senior Vice President* terkait | *Vice President* atau *Project Manager* | Dibuat kendali internal dan mitigasi tambahan lengkap sesuai dengan prosedur |
| Low to Moderate | *Vice President* atau *Project Manager* terkait | *Staff* atau *Site Manager* | Peningkatan perlakuan dilakukan jika sumber daya yang tersedia |
| Low | *Vice President* atau *Project Manager* terkait | *Staff* atau *Site Manager* | Peningkatan perlakuan dilakukan jika sumber daya yang tersedia |

## 3. Kriteria Risiko

### 3.1 Kriteria Kemungkinan

| Kriteria | Skor | Kemungkinan | |
|---|---|---|---|
| | | Ancaman | Peluang |
| **Sangat Jarang Terjadi** | **A** | x ≤ 20% | x ≤ 20% |
| **Jarang Terjadi** | **B** | 21% < x ≤ 40% | 21% < x ≤ 40% |
| **Bisa Terjadi** | **C** | 41% < x ≤ 60% | 41% < x ≤ 60% |
| **Sangat Mungkin Terjadi** | **D** | 61% < x ≤ 80% | 61% < x ≤ 80% |
| **Hampir Pasti Terjadi** | **E** | 80% < x | 80% < x |

Rumus Kemungkinan (X) : $0 < X < 1$

$$X = \frac{n(A)}{n(S)}$$

X = Kemungkinan
n (A) = Jumlah Kejadian
n (S) = Jumlah Sample

Contoh :
Dalam suatu kotak terdapat 7 bola merah, 5 bola kuning, 3 bola hijau.
Berapa kemungkinan terambil bola hijau?

$$X = \frac{n(A)}{n(S)} = \frac{3}{15} = \frac{1}{5} = 0{,}2 = 20\%$$

### 3.2 Kriteria Dampak Kuantitatif

| Kriteria | Dampak | |
|---|---|---|
| | Ancaman | Peluang |
| **Sangat Rendah** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai ≤ **20%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai ≤ **20%** dari Limit Risiko |
| **Rendah** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **21% - 40%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **21% - 40%** dari Limit Risiko |
| **Moderat** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **41% - 60%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **41% - 60%** dari Limit Risiko |
| **Tinggi** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai **61% - 80%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai **61% - 80%** dari Limit Risiko |
| **Sangat Tinggi** | Dampak risiko menyebabkan kerugian senilai > **80%** dari Limit Risiko | Dampak risiko menghasilkan keuntungan/efisiensi senilai > **80%** dari Limit Risiko |

### 3.3 Kriteria Dampak Kualitatif

Dampak Kualitatif digunakan untuk risiko yang tidak dapat dikuantifikasi dampaknya secara biaya, berimplikasi permasalahan hukum, dan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan.

| Kriteria | Skor | Dampak | |
|---|---|---|---|
| | | Ancaman | Peluang |
| **Sangat Rendah** | **1** | Melibatkan kelalaian umum | ▪ Tidak ada perubahan,<br>▪ Tidak berpengaruh terhadap reputasi Perusahaan. |
| **Rendah** | **2** | Melibatkan kelalaian umum, dapat melemahkan reputasi dan tidak ada indikasi potensi disrupsi operasi dan kerugian jiwa | ▪ Ada perubahan tetapi tidak signifikan,<br>▪ Sedikit mempengaruhi reputasi Perusahaan namun tidak meningkatkan eksistensi. |
| **Moderat** | **3** | Melibatkan tindakan salah kelola umum, dapat merusak reputasi PT Nindya Karya dan ada potensi disrupsi operasional minor | ▪ Cukup signifikan,<br>▪ Mempengaruhi reputasi Perusahaan dan meningkatkan eksistensi. |
| **Tinggi** | **4** | Melibatkan *gross negligence*, keselamatan perorangan, dan melibatkan penurunan reputasi dan kepercayaan publik pada PT Nindya Karya, terjadi disrupsi operasional untuk periode di bawah 1 bulan | ▪ Signifikan,<br>▪ Sasaran tercapai,<br>▪ Berpengaruh pada reputasi Perusahaan dan meningkatnya eksistensi untuk jangka pendek. |
| **Sangat Tinggi** | **5** | Melibatkan *fraud*, melibatkan pelanggaran peraturan perundangan-undangan, disrupsi operasi > 1 bulan, melibatkan kerugian jiwa, atau melibatkan penurunan reputasi secara signifikan | ▪ Sangat signifikan,<br>▪ Sasaran tercapai,<br>▪ Berpengaruh besar pada reputasi Perusahaan, menambah eksistensi dan kepercayaan untuk jangka panjang. |

**4. Prioritas Risiko**

| No. | Prioritas Risiko | | Skor | Kemungkinan | Dampak | Tingkat Risiko |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Prioritas I | I.01 | 25 | E | 5 | High |
| | | I.02 | 24 | D | 5 | High |
| | | I.03 | 23 | C | 5 | High |
| | | I.04 | 22 | E | 4 | High |
| | | I.05 | 21 | B | 5 | High |
| | | I.06 | 20 | A | 5 | High |
| 2 | Prioritas II | II.01 | 19 | D | 4 | Moderate to High |
| | | II.02 | 18 | C | 4 | Moderate to High |
| | | II.03 | 17 | E | 3 | Moderate to High |
| | | II.04 | 16 | B | 4 | Moderate to High |
| 3 | Prioritas III | III.01 | 15 | A | 4 | Moderate |
| | | III.02 | 14 | D | 3 | Moderate |
| | | III.03 | 13 | C | 3 | Moderate |
| | | III.04 | 12 | E | 2 | Moderate |
| 4 | Prioritas IV | IV.01 | 11 | B | 3 | Low to Moderate |
| | | IV.02 | 10 | A | 3 | Low to Moderate |
| | | IV.03 | 9 | D | 2 | Low to Moderate |
| | | IV.04 | 8 | C | 2 | Low to Moderate |
| | | IV.05 | 7 | E | 1 | Low to Moderate |
| | | IV.06 | 6 | B | 2 | Low to Moderate |
| 5 | Prioritas V | V.01 | 5 | A | 2 | Low |
| | | V.02 | 4 | D | 1 | Low |
| | | V.03 | 3 | C | 1 | Low |
| | | V.04 | 2 | B | 1 | Low |
| | | V.05 | 1 | A | 1 | Low |

**5. *Risk Appetite Statement***

| No. | Taksonomi Risiko | Risk Appetite Statement | Sikap Terhadap Risiko | Parameter | Satuan Ukuran | Nilai Batasan/ Limit |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Strategic Risk | PT Nindya Karya menetapkan strategi investasi di sektor infrastruktur melalui kerja sama dengan investor dan perusahaan BUMN lainnya. Investasi dilakukan hanya jika studi kelayakan berbasis manajemen risiko menunjukkan kelayakan proyek, memastikan keberlanjutan investasi jangka panjang. Dalam pengambilan keputusan strategis, perusahaan siap menanggung risiko jangka pendek demi manfaat **strategis** jangka panjang. | Strategis | *Sunk Cost* | Rp | 3,35 Miliar |
| 2. | Market Risk | PT Nindya Karya mengantisipasi risiko kegagalan dalam memperoleh lelang dengan fokus besar pada proses tender. Perusahaan siap mengambil risiko lebih tinggi untuk mendukung pertumbuhan yang lebih besar. Secara **strategis**, perusahaan meningkatkan peluang keberhasilan dengan memperkuat daya saing dan memilih proyek bernilai tinggi untuk diikuti. | Strategis | Hit Rate Tender | % | ≥ 30 |
| 3. | Financial Risk | PT Nindya Karya memanfaatkan fasilitas pendanaan sebagai alat pengoperasian proyek. Untuk menjaga penilaian kredit Perusahaan, PT Nindya Karya hanya menerima keterlambatan pembayaran hutang secara **konservatif** dan mengupayakan seluruh kewajiban keuangan dilaksanakan tepat waktu. | Konservatif | Ketepatan Pembayaran | % | > 90 |
| 4. | Credit / Counterparty Credit Risk | PT Nindya Karya memastikan arus kas tetap stabil dengan tidak menerima kondisi arus kas negatif. Untuk menjaga kestabilan tersebut, perusahaan meningkatkan pemantauan atas tagihan bruto dan piutang usaha dengan berkoordinasi dengan pemilik proyek untuk memastikan pembayaran dilakukan sesuai progres. Selain itu, perusahaan juga menyiapkan alternatif pembiayaan melalui perbankan agar proyek dapat berjalan tepat waktu. Strategi **konservatif** ini diterapkan untuk mengantisipasi fluktuasi pendapatan, melindungi pertumbuhan, dan memastikan kelangsungan bisnis perusahaan. | Konservatif | Kenaikan Biaya Akibat Kekurangan Likuiditas | Rp | <17,26 Miliar |
| 5. | Operational Risk | PT Nindya Karya mengelola risiko kenaikan biaya konstruksi secara **moderat**, memastikan penyesuaian biaya dilakukan tanpa mengganggu performa perusahaan. Pendekatan ini sesuai dengan batas toleransi risiko yang ditetapkan, memungkinkan perusahaan tetap optimal meskipun menghadapi fluktuasi biaya. | Moderat | Tingkat kenaikan biaya konstruksi | % | <1 |

| No. | Taksonomi Risiko | Risk Appetite Statement | Sikap Terhadap Risiko | Parameter | Satuan Ukuran | Nilai Batasan/ Limit |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Operational Risk | PT Nindya Karya senantiasa mengupayakan kualitas pekerjaan konstruksi sesuai dengan permintaan dan harapan pelanggan. Perusahaan hanya menoleransi deviasi kualitas secara **Konservatif** demi menjaga kepuasan pelanggan serta reputasi Perusahaan. | Konservatif | Capaian Mutu | % | > 95 |
| 7. | Operational Risk | PT Nindya Karya mewajibkan penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dalam setiap kegiatan operasional sebagai langkah mitigasi yang **tidak toleran** terhadap risiko kecelakaan kerja yang menyebabkan *Fatality*. Komitmen ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan bisnis melalui penerapan standar keselamatan yang tinggi. | Tidak toleran | Fatality | Jumlah | 0 |
| 8. | Operational Risk | PT Nindya Karya mengutamakan pelestarian lingkungan sebagai langkah pencegahan risiko pencemaran dalam setiap aktivitas bisnisnya. Perusahaan mergedepankan praktik keberlanjutan dan menerapkan pengelolaan risiko yang **konservatif** untuk meminimalkan dampak lingkungan. | Konservatif | Biaya Penanggula-ngan Pencemaran Lingkungan | Rp | < 3,18 Miliar |
| 9. | Operational Risk | PT Nindya Karya mengantisipasi ancaman siber, pencurian data, dan risiko keamanan informasi lainnya dengan menerapkan sistem keamanan data yang kuat. Perusahaan **tidak menoleransi** risiko keamanan siber yang bersifat *Major* untuk memastikan perlindungan optimal terhadap informasi perusahaan. | Tidak toleran | Jumlah gangguan IT yang bersifat Major | Jumlah Kejadian | 0 |
| 10. | Investment / Project Risk | PT Nindya Karya memiliki proyek investasi sebagai salah satu inisiatif strategisnya. Sebagai perusahaan yang berupaya memperluas peluang pendapatan melalui investasi di bidang konstruksi, PT Nindya Karya hanya mengambil peluang investasi dengan risiko investasi maksimal bersifat **moderat** demi menjaga profitabilitas Perusahaan. | Moderat | *Return On Investment* | % | > 7 |
| 11. | Reputational Risk | PT Nindya karya senantiasa menjadikan reputasi dan nama baik Perusahaan sebagai hal yang harus dijaga. Dalam menjalankan operasional bisnisnya, Perusahaan **tidak menoleransi** adanya kejadian atau wanprestasi yang dapat merusak nama baik perusahaan di mata *stakeholder*. | Tidak toleran | *Blacklist* Pelanggan | Jumlah | 0 |
| 12. | Regulatory, Legal, & Compliance Risk | PT Nindya Karya selaku Badan Usaha Milik Negara yang beroperasi di bawah naungan pemerintah senantiasa menjaga operasional perusahaan agar selalu berada dalam koridor hukum yang berlaku. Perusahaan **tidak menoleransi** pelanggaran atau kelalaian pemenuhan Peraturan Perundangan dalam menjalankan usahanya. | Tidak Toleran | Pemenuhan Peraturan Perundangan | % | 100 |

## 6. *Key Risk Indicator* (KRI)

| No. | Peristiwa Risiko | Key Risk Indicators | Unit Satuan KRI | Kategori Threshold KRI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aman | Hati-Hati | Bahaya |
| 1 | Gagal Mendapatkan Proyek KPBU (Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha) | 1. Realisasi Pendanaan<br>2. Internal Rate of Return (IRR)<br>3. Payback Period<br>4. Profitability Index | 1. %<br>2. %<br>3. Tahun<br>4. Index | 1. Realisasi Pendanaan >95%<br>2. IRR dengan WACC + 1,5%<br>3. PBP < 10 tahun<br>4. Profitability Index 1,4 | 1. Realisasi Pendanaan 85% - 95%<br>2. IRR dengan WACC + 1%<br>3. PBP 10-15 tahun<br>4. Profitability Index 1,3 | 1. Realisasi Pendanaan < 85%<br>2. IRR dengan WACC +0,5%<br>3. PBP > 15 tahun<br>4. Profitability Index 1,2 |
| 2 | Kalah Tender | 1. Jumlah Tender yang diikuti<br>2. Tender yang dimenangkan<br>3. Daya Saing<br>4. Jumlah Info Pasar yang didapat | 1. Jumlah Proyek<br>2. %<br>3. %<br>4. Jumlah Proyek | 1. > 4 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. > 80% dari Target<br>3. > 30%<br>4. > 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. 3 - 4 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. 60 - 80% Target<br>3. 20 - 30%<br>4. 2 - 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. < 3 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. < 60% Target<br>3. < 20%<br>4. < 2 kali dari jumlah tender yang diikuti |
| 3 | Gagal Tender | 1. Jumlah Tender yang diikuti<br>2. Tender yang dimenangkan<br>3. Daya Saing<br>4. Jumlah Info Pasar yang didapat | 1. Jumlah Proyek<br>2. %<br>3. %<br>4. Jumlah Proyek | 1. > 4 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. > 80% dari Target<br>3. > 30%<br>4. > 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. 3 - 4 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. 60 - 80% Target<br>3. 20 - 30%<br>4. 2 - 3 kali dari jumlah tender yang diikuti | 1. < 3 kali dari target perolehan kontrak baru<br>2. < 60% Target<br>3. < 20%<br>4. < 2 kali dari jumlah tender yang diikuti |
| 4 | Kenaikan Bunga Pinjaman | 1. Arus Kas<br>2. Ketepatan Pembayaran Pinjaman | 1. Rp<br>2. % | 1. Arus Kas Positif, > Rp 150 Miliar<br>2. Ketepatan Pembayaran > 90% | 1. Arus Kas Positif, Rp 50 - 150 Miliar<br>2. Ketepatan Pembayaran 80 - 90% | 1. Arus Kas Positif, < Rp 50 Miliar<br>2. Ketepatan Pembayaran < 80% |
| 5 | Termin Terlambat Cair | Arus Kas | Rp | Arus Kas Positif, > Rp 150 Miliar | Arus Kas Positif, Rp 50 s/d 150 Miliar | Arus Kas Positif, < Rp 50 Miliar |
| 6 | Kenaikan Biaya Konstruksi | 1. Ketercapaian Progres Proyek<br>2. Pendapatan Usaha<br>3. Kenaikan BK/PU terhadap penetapan | 1. %<br>2. %<br>3. % | 1. > 90%<br>2. > 80% dari target<br>3. < 1% | 1. 80 - 90%<br>2. 60 - 80% dari target<br>3. 1 - 3% | 1. < 80%<br>2. < 60% dari target<br>3. > 3% |
| 7 | Mutu Pekerjaan Tidak Tercapai | Persentase Rework dan Keluhan Pelanggan | % | > 95% mutu tercapai | 90 – 95% mutu tercapai | < 90% mutu tercapai |
| 8 | Kecelakaan Kerja | 1. Severity Rate (SR)<br>2. Frequency rate (FR)<br>3. Fatality<br>4. Implementasi Budaya K3L | 1. SR<br>2. FR<br>3. FAT<br>4. % | 1. 0 – 150<br>2. < 1<br>3. 0<br>4. 100% | 1. 151 – 200<br>2. 1 - 1,5<br>3. 0<br>4. 95 - 99% | 1. > 200<br>2. > 1,5<br>3. > 0<br>4. < 95% |

| No. | Peristiwa Risiko | Key Risk Indicators | Unit Satuan KRI | Kategori Threshold KRI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aman | Hati-Hati | Bahaya |
| 9 | Pencemaran Lingkungan | Nilai Kerusakan Lingkungan | Rp | Kerusakan lingkungan < Rp 1 juta | Kerusakan lingkungan Rp 1 juta – Rp 50 Juta | Kerusakan lingkungan > Rp 50 juta |
| 10 | Infrastruktur IT Terkena Serangan Cyber | 1. Respon time terhadap insiden akses tidak sah yang terdeteksi<br>2. Respon time terhadap serangan malware yang berhasil dideteksi dan diblokir<br>3. Persentase karyawan yang mengklik link phishing selama simulasi<br>4. Respon time terhadap insiden kebocoran data yang dilaporkan<br>5. Respon time terhadap serangan DDoS yang terdeteksi<br>6. Respon time terhadap insiden yang melibatkan karyawar<br>7. Jumlah kerentanan kritikal yang ditemukan<br>8. Persentase aset yang tercatat dalam CMDB<br>9. Persentase backup yang sukses dalam 30 hari terakhir<br>10. Jumlah perangkat yang teridentifikasi menggunakan software bajakan<br>11. Jumlah akses ke konten berbahaya yang terdeteksi<br>12. Jumlah kerentanan yang ditemukan dalam source code | 1. Jam<br>2. Jam<br>3. %<br>4. Jam<br>5. Jam<br>6. Jam<br>7. Level<br>8. %<br>9. %<br>10. Jumlah Insiden<br>11. Jumlah Insiden<br>12. Jumlah Insiden | 1. < 2 Jam<br>2. < 2 Jam<br>3. < 20%<br>4. < 2 Jam<br>5. < 2 Jam<br>6. < 2 Jam<br>7. Low<br>8. > 95%<br>9. 100%<br>10. < 1<br>11. < 2<br>12. < 2 | 1. 2 – 4 Jam<br>2. 2 – 4 Jam<br>3. 20% - 50%<br>4. 2 – 4 Jam<br>5. 2 – 4 Jam<br>6. 2 – 4 Jam<br>7. Medium<br>8. 80 – 95%<br>9. 90 – 99%<br>10. 1 – 3<br>11. 2 – 5<br>12. 2 - 5 | 1. > 4 Jam<br>2. > 4 Jam<br>3. > 50%<br>4. > 4 Jam<br>5. > 4 Jam<br>6. > 4 Jam<br>7. High<br>8. < 80%<br>9. < 90%<br>10. > 3<br>11. > 5<br>12. > 5 |
| 11 | Dispute Kontrak | Surat Pemberitahuan adanya perselisihan atau Surat Teguran untuk setiap permasalahan dalam Kontrak | Jumlah Surat | 0 | 1 | > 1 |
| 12 | Tidak Mampu Memenuhi Produksi yang dipersyaratkan Owner/Pelanggan | Pemenuhan Produksi sesuai dengan Permintaan Owner/Pelanggan | % | > 98% | 95 – 98% | < 95% |
| 13 | Return of Investment (ROI) Tidak Tercapai | 1. ROI<br>2. PBP | 1. %<br>2. Tahun | 1. > 7%<br>2. < 12 Tahun | 1. 5% - 7%<br>2. 12 - 15 Tahun | 1. < 5%<br>2. > 15 Tahun |
| 14 | Perusahaan terkena Blacklist | Jumlah Blacklis dari Pelanggan/Owner | Jumlah Blacklist | 0 (Nol) Blacklist | 1 (Satu) Blacklist | > 1 (Satu) Blacklist |

| No. | Peristiwa Risiko | Key Risk Indicators | Unit Satuan KRI | Kategori Threshold KRI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aman | Hati-Hati | Bahaya |
| 15 | Tidak Dilakukan Update Terhadap Peraturan Perundangan | Pemenuhan Peraturan Perundangan | % | 100% terpenuhi | 100% terpenuhi | < 100% terpenuhi |

## 7. Parameter Dampak Kualitatif

### 7.1 Risiko Administratif

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Penyampaian dokumen | Tepat waktu atau lebih awal | Terlambat 1-2 hari kerja | Terlambat 3-4 hari kerja | Terlambat 4-5 hari kerja | Terlambat lebih dari 5 hari kerja |

### 7.2 Risiko Hukum & Reputasi

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Terjadinya penyuapan | < 1 kejadian | - | - | - | ≥ 1 kejadian |
| 2 | Tindak lanjut krisis komunikasi perusahaan | ≤ 4 hari kerja | 5 hari kerja | 6 hari kerja | 7 hari kerja | 8 hari kerja |
| 3 | Branding positif atas perusahaan | > 72 berita per tahun | 60-71 berita per tahun | 48-59 berita per tahun | 36-57 berita per tahun | < 36 berita per tahun |
| 4 | Ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan baik teknis maupun non teknis | Teguran secara lisan | Pelaporan keluhan pelanggan atas kinerja yang kurang baik | Surat teguran dikirim kepada perusahaan terkait hasil kinerja | Surat peringatan dikirim kepada perusahaan terkait hasil kinerja | Perusahaan masuk *Blacklist* pelanggan untuk proyek masa depan |

### 7.3 Risiko Keselamatan & Kesehatan Kerja

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Kejadian kecelakaan kerja | Unsafe Action & Unsafe Condition | Near Miss & First Aid Cases (FAC) | Restricted Work Cases (RWC) & Medical Treatment Cases (MTC) | Loss Time Injury (LTI) | Fatality (FAT) |

### 7.4 Risiko Sumber Daya Manusia

| NO | INDIKATOR | DAMPAK | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SANGAT RENDAH | RENDAH | MODERAT | TINGGI | SANGAT TINGGI |
| 1 | Pemenuhan tenaga inti proyek | ≥ 80% | 75% - 79% | 65% - 74% | 50% - 64 % | < 50% |
| 2 | Sertifikasi Tenaga Ahli dan Terampil | 100% | 80% - 99% | 60% - 79% | 50% - 59% | < 50% |
| 3 | Penyusunan dan penetapan KPI Individu | < Bulan Maret | 1 Maret – 31 Maret | 1 April – 30 April | 1 Mei – 31 Mei | > 31 Mei |
| 4 | Pemenuhan kebutuhan SDM (Rekrutmen, Mutasi, dan Rotasi) | 100% | 90% - 99% | 80% - 89% | 70% - 79% | < 70% |
| 5 | Penyediaan benefit asuransi karyawan (Kesehatan dan Ketenagakerjaan) | >90% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 85% - 90% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 80% - 85% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | 70% - 75% terpenuhi dari jumlah kebutuhan | < 70% terpenuhi dari jumlah kebutuhan |
| 6 | Penetapan Person Grade (Excl. Karyawan Demosi) | -3 atau +2 dari Job Grade Eksisting | -4 dari Job Grade Eksisting | -5 dari Job Grade Eksisting | -6 atau +3 dari Job Grade Eksisting | -7 atau +4 dari Job Grade Eksisting |

## 8. Taksonomi Risiko

| Tema Risiko (T1) | Kategori Risiko (T2) | Peristiwa Risiko (T3) | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Tema Risiko Portofolio KBUMN | 1.1 Kategori Risiko Fiskal | 1.1.1 Peristiwa Risiko Terkait Dividen | 1.1.2 Peristiwa Risiko Terkait PMN | 1.1.3 Peristiwa Risiko Terkait Subsidi dan Kompensasi |
| | 1.2 Kategori Risiko Kebijakan | 1.2.4 Peristiwa Risiko Terkait Kebijakan SDM | 1.2.5 Peristiwa Risiko Terkait Kebijakan Sektoral | |
| | 1.3 Kategori Risiko Komposisi | 1.3.6 Peristiwa Risiko Terkait Konsentrasi Portofolio | | |

| Tema Risiko (T1) | Kategori Risiko (T2) | Peristiwa Risiko (T3) | | |
|---|---|---|---|---|
| 2. Tema Struktur Korporasi dan Organisasi | 2.4 Kategori Risiko Struktur | 2.4.7 Peristiwa Risiko Terkait Struktur Korporasi | | |
| | 2.5 Kategori Risiko Restrukturisasi dan Reorganisasi | 2.5.8 Peristiwa Risiko Terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi | | |
| 3. Tema Risiko Bisnis BUMN | 3.6 Kategori Risiko Industri Umum | 3.6.9 Peristiwa Risiko Terkait Formulasi Strategis | 3.6.10 Peristiwa Risiko Terkait Pasar dan Makroekonomi | 3.6.11 Perisitwa Risiko Terkait Keuangan |
| | | 3.6.12 Peristiwa Risiko Terkait Hukum, Reputasi, & Kepatuhan | 3.6.13 Peristiwa Risiko Terkait Proyek | 3.6.14 Peristiwa Risiko Terkait Teknologi Informasi & Keamanan Siber |
| | | 3.6.15 Peristiwa Risiko Terkait Sosial & Lingkungan | 3.6.16 Peristiwa Risiko Terkait Operasional | |
| | 3.7 Kategori Risiko Industri Perbankan | 3.7.17 Peristiwa Risiko Terkait Kredit | 3.7.18 Peristiwa Risiko Terkait Likuiditas | |
| | 3.8 Kategori Risiko Industri Asuransi | 3.8.19 Peristiwa Risiko Terkait Investasi | 3.8.20 Peristiwa Risiko Terkait Aktuarial | |

Lampiran 4. Penanggung Jawab Manajemen Risiko (*Risk Champion*) Unit Kerja & Unit Bisnis

**PT NINDYA KARYA**
▪ GENERAL CONTRACTOR ▪ EPC ▪ INVESTMENT

**KEPUTUSAN DIREKSI PT NINDYA KARYA**
**Nomor : 0001/DU/KPTS/DMRS/03/2025**
**TENTANG**
**PENANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO (*RISK CHAMPION*)**
**UNIT KERJA DAN UNIT BISNIS**
**PT NINDYA KARYA**

**DIREKSI PT NINDYA KARYA**

**MENIMBANG** :
a. Bahwa untuk mendukung implementasi Pasal 55 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara serta dalam upaya untuk mempermudah proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan manajemen risiko, maka dalam pelaksanaannya diperlukan komitmen dari organ pengelola risiko;
b. Bahwa Direksi PT Nindya Karya telah menetapkan Penanggung Jawab Manajemen Risiko (Risk Champion) Unit Kerja dan Unit Bisnis PT Nindya Karya berdasarkan Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0003/DU/KPTS/DMRS/03/2024 tanggal 28 Maret 2024;
c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana huruf a, dan huruf b di atas, maka Direksi PT Nindya Karya memandang perlu menetapkan perubahan Penanggung Jawab Manajemen Risiko (Risk Champion) Unit Kerja dan Unit Bisnis yang ditetapkan dalam surat keputusan.

**MENGINGAT** :
1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ;
4. Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) Nomor: KD-47/028/DIR/BPP tanggal 14 Desember 2023 tentang Kebijakan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Anggota Holding Danareksa;

*Toward The Excellent*

Kantor Pusat : Jl. Letjend. Haryono MT Kav. 22, Jakarta 13630 | Phone: (021) 8093276 | Email: nindyakarya@nindyakarya.co.id | Website: www.nindyakarya.co.id

5. Anggaran Dasar PT Nindya Karya yang pertama dimuat dalam Akta Notaris Kartini Muljadi, SH di Jakarta No.76 tanggal 15 Maret 1973, beserta perubahannya dalam Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 68 tanggal 31 Januari 2020 dan perubahan terakhir dimuat Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 26 tanggal 29 November 2023;
6. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya nomor: SK-210/MBU/07/2023 dan KPPS-47/016/DNRK tanggal 26 Juli 2023 tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya tanggal 13 Desember 2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya tanggal 16 Februari 2024 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi PT Nindya Karya Juncto Keputusan Dewan Komisaris PT Nindya Karya Nomor: SK-005/KOM/01/2025 tanggal 21 Januari 2025 tentang Penunjukkan Pelaksana Tugas Direktur Utama PT Nindya Karya;
7. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor : 0013/DU/KPTS/DHC/02/2024 tanggal 26 Februari 2024 tentang Penetapan Struktur Organisasi Perusahaan PT Nindya Karya Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor : 0017/DU/KPTS/DHC/03/2024 tanggal 20 Maret 2024 tentang Perubahan Struktur Organisasi Perusahaan PT Nindya Karya Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor : 0032/DU/KPTS/DHC/06/2024 tentang tanggal 05 Juni 2024 tentang Perubahan Penetapan Struktur Organisasi Perusahaan PT Nindya Karya;
8. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya nomor : 0014/DU/KPTS/DHC/02/2024 tanggal 26 Februari 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat atas Penetapan Struktur Organisasi PT Nindya Karya Tahun 2024 Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0019/DU/KPTS/DHC/03/2024 tanggal 20 Maret 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat Di Lingkungan PT Nindya Karya Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0033/DU/KPTS/DHC/06/2024 tanggal 05 Juni 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat atas Perubahan Struktur Organisasi PT Nindya Karya Tahun 2024

Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0048/DU/KPTS/DHC/07/2024 tanggal 31 Juli 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat Di Lingkungan PT Nindya Karya Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0063/DU/KPTS/DHC/09/2024 tanggal 19 September 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat di Lingkungan PT Nindya Karya Juncto Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0005/DU/KPTS/DHC/01/2025 tanggal 30 Januari 2025 tentang Pengangkatan Pejabat Plt. Senior Executive Vice President Sub Direktorat Operasi dan Plt. Senior Executive Vice President General Councel PT Nindya Karya;

**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN : KEPUTUSAN DIREKSI PT NINDYA KARYA TENTANG PENANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO (*RISK CHAMPION*) UNIT KERJA DAN UNIT BISNIS PT NINDYA KARYA**

1. Menunjuk *Senior Vice President* yang membawahi fungsi Manajemen Risiko sebagai Pengelola Manajemen Risiko di tingkat Korporasi.
2. Menunjuk *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan sebagai Penanggung Jawab Risiko pada Unit Kerja/Unit Bisnisnya masing-masing.
3. *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan menunjuk satu orang *Vice President* sebagai Pengelola Risiko di Unit Kerja/Unit Bisnisnya yang bertugas memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan baik.
4. Dengan berlakunya Surat Keputusan ini, maka Surat Keputusan tentang Penanggung Jawab Manajemen Risiko (*Risk Champion*) Unit Kerja dan Bisnis PT Nindya Karya Nomor 0003/DU/KPTS/DMRS/03/2024 tanggal 28 Maret 2024 dinyatakan tidak berlaku lagi.
5. Keputusan ini berlaku terhitung mulai tanggal **ditetapkan.**

Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan/atau diperlukan perbaikan, maka Keputusan ini dapat ditinjau kembali guna diadakan penambahan dan/atau pembetulan seperlunya.

Salinan Keputusan ini untuk diketahui dan disampaikan kepada Yth.:
1. Dewan Komisaris PT Nindya Karya;
2. Direksi PT Nindya Karya;
3. Komite Audit PT Nindya Karya;
4. Komite Pemantau Risiko PT Nindya Karya;

Toward The Excellent

5. *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan PT Nindya Karya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 10 Maret 2025

**FIRMANSYAH**
Plt. Direktur Utama

Toward The Excellent

Lampiran 5. Laporan Penilaian RMI 2024 Nindya Karya



WIMCONSULT

NINDYA
Member of Danareksa

**LAPORAN PEKERJAAN**

# Penilaian Indeks Kematangan Risiko (Risk Maturity Index) Kinerja Tahun 2024

**PT NINDYA KARYA**

# Laporan Pekerjaan

## Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) Kinerja Tahun 2024

**PT Nindya Karya**

## Kata Pengantar

Dengan penuh rasa hormat dan komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kinerja dan tata kelola perusahaan, kami menyusun laporan sebagai bentuk dokumentasi atas hasil dari proses Penilaian Indeks Kematangan Risiko atau *Risk Maturity Index* (selanjutnya disebut RMI) di PT Nindya Karya. Sesuai amanah yang tertera pada Pasal 74 ayat 1 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikansi Badan Usaha Milik Negara menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN) wajib melakukan penilaian RMI. PT Nindya Karya sebagai anak usaha dari BUMN diwajibkan melakukan penilaian RMI sesuai Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (RMI) di Lingkungan BUMN sesuai Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023. Laporan ini juga disusun sebagai bentuk pemenuhan administratif dari pengadaan Jasa Konsultan Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) Tahun Kinerja 2024.

Proses penilaian RMI ini menggunakan perangkat penilaian sebagaimana diatur dalam SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Penilaian Indeks Kematangan Risiko (RMI) di Lingkungan BUMN. Penilaian RMI tahun kinerja 2024 telah dilakukan untuk praktik Manajemen Risiko dengan periode observasi Januari sampai dengan Desember 2024, melalui pengumpulan data dan informasi risiko yang melibatkan partisipasi Dewan Komisaris, Direksi, dan Kepala Divisi beserta jajarannya. Nilai RMI yang diperoleh merupakan gabungan dari nilai Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja. Nilai Aspek Dimensi diperoleh berdasarkan data risiko pada kantor PT Nindya Karya, sementara nilai Aspek Kinerja diperoleh berdasarkan tingkat kesehatan perusahaan dan peringkat komposit risiko pada kantor PT Nindya Karya.

Besar harapan kami kerja sama yang baik antara PT Nindya Karya dengan kami tidak berakhir dengan penyampaian laporan ini saja, tapi dapat terus berlanjut terutama untuk mendukung efektivitas tindak lanjut perbaikan bagi peningkatan nilai RMI di PT Nindya Karya, yang tentu saja akan memberikan manfaat optimal bagi kinerja pengelolaan risiko di PT Nindya Karya dalam menciptakan dan melindungi nilai.

Jakarta, 29 September 2025
PT Wisma Inti Manajemen




**Victor Riwu Kaho**
Direktur

## Ringkasan Eksekutif

PT Wisma Inti Manajemen (selanjutnya disebut Wimconsult) telah melakukan penilaian RMI pada PT Nindya Karya untuk periode observasi bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2024 dengan tujuan mengukur efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam perusahaan. Penilaian yang dilakukan menggunakan perangkat sebagaimana ketentuan SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Penilaian Indeks Kematangan Risiko (RMI) di Lingkungan BUMN. Proses penilaian melibatkan tahapan reviu dokumen, survei, dan wawancara terhadap Aspek Dimensi dan kinerja yang mengacu pada perangkat penilaian sesuai ketentuan SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Penilaian Indeks Kematangan Risiko (RMI) di Lingkungan BUMN.

Tabel 1. Penilaian RMI PT Nindya Karya Periode Observasi Tahun 2024

| ASPEK DIMENSI | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Parameter | Dimensi | Deskripsi | Skor Dimensi | Skor |
| 1 s.d. 3 | A | Budaya dan Kapabilitas Risiko | 4,0 | |
| 4 s.d. 19 | B | Organisasi dan Tata Kelola Risiko | 4,5 | |
| 20 s.d. 33 | C | Kerangka Risiko dan Kepatuhan | 3,3 | |
| 34 s.d. 40 | D | Proses dan Kontrol Risiko | 4,3 | |
| 41 s.d. 42 | E | Model, Data, dan Teknologi Risiko | 2,5 | |
| **1 s.d. 42** | | | **Skor Aspek Dimensi** | **3,9** |

| ASPEK KINERJA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| No | Aspek | Nilai Aspek | Nilai Konversi | Bobot | Nilai Konversi x Bobot | Skor |
| 1 | Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) | A | 79 | 50% | 39,5 | |
| 2 | Peringkat Komposit Risiko | 2 | 78 | 50% | 39 | |
| **1 s.d. 2** | | | | | **Skor Aspek Kinerja** | **78,5** |
| | | | | | **Penyesuaian Skor** | **-0,50** |
| **SKOR RMI** | | | | | | **3,4** |

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1 di atas, hasil akhir penilaian menunjukkan bahwa skor RMI dari PT Nindya Karya adalah **3,4** yang berarti praktik Manajemen Risiko pada periode observasi berada pada **Fase Praktik Yang Baik** Nilai ini diperoleh karena terdapat 246 Kriteria dari total 277 Kriteria terverifikasi telah terpenuhi. Analisis kesenjangan secara mayoritas menunjukkan terdapat peluang perbaikan yang cukup besar terkait pengoptimalan model, data, dan teknologi risiko. Penilaian indeks kematangan risiko (RMI) Korporat untuk PT Nindya Karya melibatkan skor Aspek Kinerja karena skor Aspek Dimensi mencapai $\geq$ 3,0 [lihat Halaman 18 Huruf b.1 pada SK-8/DKU.MBU/12/2023].

Melalui laporan ini, kami akan menyampaikan hasil penilaian dan rekomendasi untuk membantu PT Nindya Karya dengan memberikan usulan *Roadmap* dan langkah-langkah tindak lanjut untuk lima tahun ke depan. Sehingga penerapan Manajemen Risiko di PT Nindya Karya dapat semakin berkembang dan efektif. Terima kasih atas kesempatan ini, kami berkomitmen untuk mendukung PT Nindya Karya dalam mencapai tujuan penerapan Manajemen Risiko yang lebih baik lagi.

## Daftar Isi


Kata Pengantar ..... 1
Ringkasan Eksekutif ..... 2
Daftar Isi ..... 3
Daftar Lampiran ..... 4
Daftar Gambar ..... 5
Daftar Tabel ..... 6
Kerangka Acuan Kerja ..... 7
A. Maksud dan Tujuan Pekerjaan ..... 8
B. Lingkup Pekerjaan ..... 8
C. Hasil Pekerjaan ..... 9
Pendekatan dan Metode Pekerjaan ..... 10
A. Pendekatan Penilaian ..... 11
B. Metode Penilaian Indeks Kematangan Risiko ..... 15
Hasil Penilaian ..... 19
A. Ringkasan Hasil Penilaian RMI ..... 20
B. Penilaian Aspek Dimensi ..... 20
C. Penilaian Aspek Kinerja ..... 20
D. Penilaian RMI Korporat PT Nindya Karya ..... 21
*Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko ..... 23
A. Analisis Kesenjangan Kematangan Manajemen Risiko ..... 24
B. *Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko Tahun 2025–2029 ..... 25
C. Perkiraan Pertumbuhan Nilai Aspek Dimensi RMI Hingga 2029 ..... 25
D. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan ..... 26
Lampiran ..... 27

**Daftar Lampiran**

Kertas Kerja 1. Reviu Dokumen, Kuesioner Survei, dan Wawancara.....28
Kertas Kerja 2. Penentuan Skor Final Aspek Dimensi .....191
Kertas Kerja 3. Bukti Temuan Kriteria Terverifikasi .....227
Kertas Kerja 4. Ringkasan Penilaian Aspek Dimensi.....344
Kertas Kerja 5. Ringkasan Penilaian Aspek Kinerja .....348
Kertas Kerja 6. Rekomendasi Perbaikan Manajemen Risiko.....351
Kertas Kerja 7. Pemetaan Rekomendasi Berdasarkan Dampak dan Kemudahan Implementasinya.....373
Kertas Kerja 8. Formulir Ringkasan Hasil Penilaian RMI .....374
Kertas Kerja 9. Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi Perbaikan RMI.....375
*Roadmap* Manajemen Risiko RMI PT Nindya Karya 2025-2029 .....377

## Daftar Gambar

Gambar 1. Penilaian RMI Berbasis Kinerja ..... 11
Gambar 2. Aspek Dimensi ..... 12
Gambar 3. Aspek Kinerja ..... 13
Gambar 4. Spektrum Nilai RMI dan Maknanya ..... 14
Gambar 5. Radar Capaian Skor Aspek Dimensi PT Nindya Karya ..... 20
Gambar 6. Analisis Kesenjangan Kematangan Manajemen Risiko ..... 24
Gambar 7. *Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko Tahun 2025–2029 ..... 25
Gambar 8. Grafik Perkiraan Pertumbuhan Nilai Aspek Dimensi RMI Hingga Tahun 2029 ..... 25
Gambar 9. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan ..... 26

**Daftar Tabel**

Tabel 1. Penilaian RMI PT Nindya Karya Periode Observasi Tahun 2024 ..... 2
Tabel 2. Daftar Responden ..... 16
Tabel 3. Skor Aspek Dimensi ..... 20
Tabel 4. Skor Aspek Kinerja ..... 21
Tabel 5. Penilaian RMI PT Nindya Karya Tahun Kinerja 2024 ..... 21

# Kerangka Acuan Kerja

## A. Maksud dan Tujuan Pekerjaan

**Maksud**

Sesuai amanah yang tertera pada Pasal 74 ayat 1 Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikansi Badan Usaha Milik Negara menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib melakukan penilaian *Risk Maturity Index* (RMI). PT Nindya Karya diwajibkan melakukan penilaian RMI sesuai Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (RMI) di Lingkungan BUMN sesuai Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-8/DKU.MBU/12/2023. Selain itu pelaksanaan penilaian RMI dilakukan sebagai sarana untuk melakukan evaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan mendapatkan rekomendasi untuk peningkatan kapabilitas Manajemen Risiko di PT Nindya Karya.

**Tujuan**

Pekerjaan ini dilaksanakan dengan tujuan untuk:

1. Tersedianya nilai Indeks Kematangan Risiko (RMI) Tahun Kinerja 2024 sebagai hasil penggabungan nilai Aspek Dimensi dan Aspek Kinerja berdasarkan data praktik manajemen risiko selama Januari – Desember 2024.
2. Tersusunnya rekomendasi peningkatan nilai RMI berdasarkan hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) atas berbagai parameter yang masih belum maksimal capaiannya serta dikemas dalam bentuk roadmap peningkatan RMI.
3. Tersusunnya peta jalan (roadmap) peningkatan kapabilitas manajemen risiko yang mencakupi *risk process*, *risk people*, dan *risk tools/technology* berdasarkan rekomendasi hasil penilaian RMI.

## B. Lingkup Pekerjaan

Ruang lingkup pekerjaan Penilaian *Risk Maturity Index* (RMI) di PT Nindya Karya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis/asesmen atas indeks kematangan/maturitas risiko PT Nindya Karya tahun 2024 dengan hasil pekerjaan berupa dokumen hasil penilaian RMI PT Nindya Karya kinerja tahun 2024 beserta kertas kerjanya.
2. Menentukan *gap analysis* atas indeks kematangan/maturitas risiko PT Nindya Karya tahun 2024 dengan menggunakan acuan template penilaian RMI sesuai Juknis SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) di lingkungan BUMN dengan hasil pekerjaan berupa dokumen *gap analysis* tahun 2024 PT Nindya Karya beserta kertas kerjanya.

3. Menyusun rekomendasi *roadmap* dan program perbaikan penerapan manajemen risiko PT Nindya Karya tahun 2025-2029 (5 tahun ke depan dari hasil *gap analysis* RMI 2024) dengan hasil pekerjaan berupa dokumen rekomendasi *roadmap* dan program perbaikan penerapan manajemen risiko PT Nindya Karya tahun 2025-2029.

## C. Hasil Pekerjaan

Hasil yang diserahkan dari pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

1. Tersajinya data hasil penilaian penilaian *risk maturity index* (RMI) untuk penerapan manajemen risiko selama periode tahun 2024;
2. Tersajinya usulan penyesuaian *roadmap* pengembangan manajemen risiko perusahaan.
3. Tersajinya laporan hasil pekerjaan yang merupakan kompilasi hasil dari setiap lingkup pekerjaan yang telah dilakukan.

# Pendekatan dan Metode Pekerjaan

## A. Pendekatan Penilaian

### 1. Penilaian RMI Sesuai PER-02/MBU/03/2023

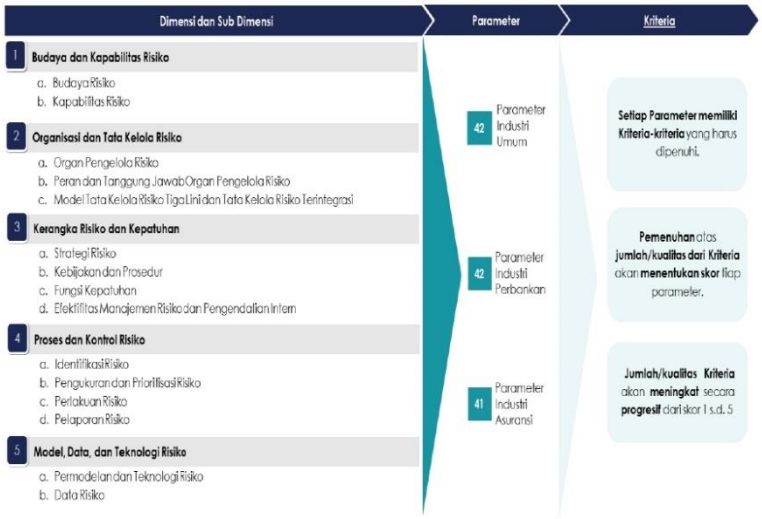



Gambar 1. Penilaian RMI Berbasis Kinerja

Melalui SK-8/DKU.MBU/12/2023, kementerian BUMN memberlakukan suatu model penilaian indeks maturitas risiko yang lengkap dan efektif disebut penilaian RMI berbasis kinerja. Model ini memandu penggunanya untuk tidak hanya menilai kematangan praktik sistem Manajemen Risiko yang diterapkan namun juga menilai kontribusi Manajemen Risiko terhadap pertumbuhan kinerja bisnis perusahaan. Pendekatan penilaian RMI berbasis kinerja ini bersifat krusial karena praktik sistem Manajemen Risiko yang canggih tidak otomatis menjamin kontribusinya bagi kinerja bisnis. Padahal tujuan organisasi menerapkan Manajemen Risiko justru untuk mengambil manfaatnya yaitu penciptaan dan perlindungan nilai yang terbaca pada pertumbuhan kinerjanya. Penilaian RMI berbasis kinerja akan membantu organisasi memperoleh *feedback* sejauh mana sistem Manajemen Risiko telah memberi manfaat berupa pertumbuhan kinerja organisasi. Tanpa ini, maka praktik Manajemen Risiko hanya membuang waktu, tenaga, dan biaya.

Dalam penilaian indeks kematangan risiko di lingkungan BUMN, terdapat dua Aspek penilaian secara terpadu yaitu Aspek Dimensi yang menilai efektivitas sistem Manajemen Risiko dan Aspek Kinerja yang menilai sinkronisasi efektivitas Manajemen Risiko dengan tingkat kesehatan (perlindungan nilai) dan pertumbuhan kinerja (penciptaan nilai) perusahaan.

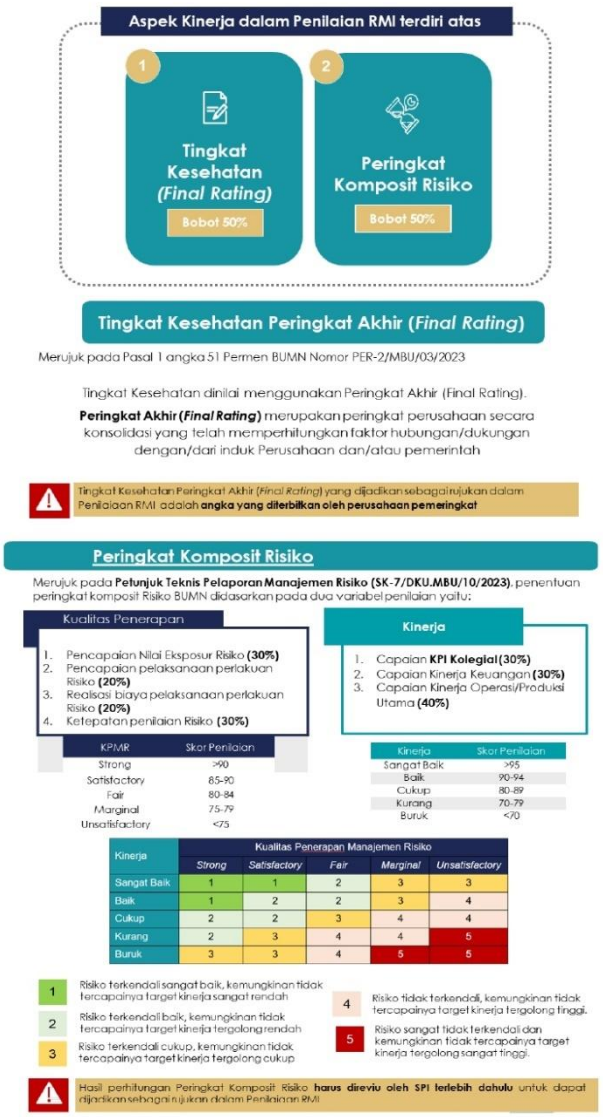
**2. Penilaian RMI: Aspek Dimensi**




Gambar 2. Aspek Dimensi

Dalam penilaian Aspek Dimensi, terdapat 5 Dimensi dengan 15 Sub Dimensi dan Parameter yang jumlahnya berbeda-beda per industri. Untuk industri perbankan dan industri umum terdapat 42 Parameter, sedangkan untuk industri perasuransian terdapat 41 Parameter. Penetapan nilai indeks kematangan Parameter, dari skor 1 s.d 5, dilakukan melalui proses verifikasi terhadap bukti-bukti pemenuhan atas berbagai Kriteria yang berlaku untuk setiap fase kematangan Manajemen Risiko per Parameter. Jumlah/kualitas Kriteria semakin bertambah secara progresif dari fase dan skor kematangan paling rendah ke yang paling tinggi.

**3. Penilaian RMI: Aspek Kinerja**

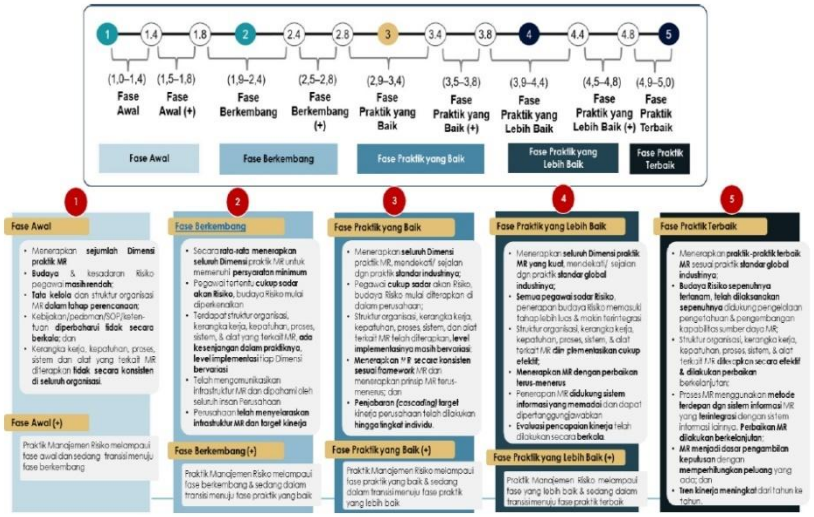



Gambar 3. Aspek Kinerja

Penilaian Aspek Kinerja dilakukan dengan menggunakan dua data yang telah tersedia yaitu data tingkat kesehatan peringkat akhir PT Nindya Karya dan data nilai komposit risiko sebagaimana terdapat dalam Laporan Manajemen Risiko BUMN yang disusun berdasarkan SK-7/DKU.MBU/10/2023. Untuk nilai tingkat kesehatan peringkat akhir PT Nindya Karya digunakan data tingkat kesehatan yang diterbitkan oleh Lembaga Pemeringkat. Sementara untuk nilai komposit risiko digunakan data hasil penilaian yang telah ditinjau (*reviewed*) oleh Audit Internal.

Nilai peringkat kesehatan dan peringkat komposit risiko kemudian dikonversi menjadi nilai Aspek Kinerja yang berfungsi sebagai pengurang terhadap nilai Aspek Dimensi. Sehingga nilai RMI merupakan nilai Aspek Dimensi yang dikurangi dengan nilai Aspek Kinerja. Artinya, semakin rendah nilai Aspek Kinerja akan membuat nilai RMI akan semakin rendah oleh karena nilai Aspek Dimensi yang terkoreksi semakin menurun.

**4. Penilaian RMI: Spektrum Nilai RMI dan Maknanya**




Gambar 4. Spektrum Nilai RMI dan Maknanya

Kemudian, Perolehan nilai RMI digunakan sebagai dasar untuk menentukan kematangan praktik Manajemen Risiko PT Nindya Karya berada pada fase yang sesuai, mulai dari Fase Awal sebagai tingkat kematangan paling rendah ke Fase Praktik Terbaik sebagai tingkat kematangan yang tertinggi.

## B. Metode Penilaian Indeks Kematangan Risiko

**Tahapan Pekerjaan**

Untuk menyelesaikan seluruh aktivitas pada ruang lingkup pekerjaan, maka dikembangkan 4 tahap pekerjaan yaitu:

1. Pengumpulan data;
2. Penentuan nilai indeks kematangan risiko (RMI);
3. Analisis kesenjangan; dan
4. Penyusunan *roadmap* Manajemen Risiko.

**1. Pengumpulan data**

Pengumpulan data praktik Manajemen Risiko meliputi:

a. Pengumpulan data untuk pengukuran nilai Aspek Dimensi

Pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber data yaitu reviu dokumen, survei menggunakan instrumen kuesioner, dan wawancara konfirmasi skor awal Aspek Dimensi berdasarkan hasil reviu dokumen dan survei. Untuk pengukuran nilai Aspek Dimensi, data dan informasi risiko dikumpulkan dari hasil praktik Manajemen Risiko di lingkungan kantor PT Nindya Karya yang pengumpulan datanya melalui pengumpulan dokumen dan survei serta wawancara konfirmasi. Sedangkan untuk pengukuran nilai Aspek Kinerja, data yang dikumpulkan meliputi tingkat kesehatan perusahaan dan peringkat komposit risiko korporat yang cakupannya meliputi di kantor PT Nindya Karya. Adapun proses pengumpulan data mencakupi 3 sumber data sebagai berikut:

1) Reviu Dokumen

Aktivitas ini dilakukan untuk mengumpulkan berbagai informasi terdokumentasi sebagai bukti praktik manajemen dalam rangka verifikasi pemenuhan berbagai Kriteria yang berlaku bagi pemberian nilai setiap Parameter.

2) Survei Praktik Manajemen Risiko

Survei menggunakan instrumen kuesioner yang mana setiap pertanyaan didesain berdasarkan Parameter ukur pada perangkat penilaian. Instrumen kuesioner didesain berbeda untuk diisi oleh masing-masing Organ Pengelola Risiko (selanjutnya disebut OPR) yaitu Dewan Komisaris, Direksi, Komite Pemantau Risiko, *Internal Audit*, *Risk Management Unit* (selanjutnya disebut RMU), dan *Risk Taking Unit* (selanjutnya disebut RTU). Kuesioner untuk 5 OPR didesain berbasis dari berbagai Parameter pada Dimensi A, B, C, dan E, namun yang spesifik pada ruang lingkupnya. Sedangkan, kuesioner untuk RTU didesain berbasis Parameter pada Dimensi D karena RTU adalah pelaku praktik Manajemen Risiko yang diukur menggunakan Dimensi D.

Validitas jawaban kuesioner dipastikan dengan cara meminta responden memberikan bukti dokumen terhadap pertanyaan yang dijawab, beserta tangkapan layar yang memuat bukti untuk memvalidasi jawaban yang dipilih. Pengumpulan data yang bersumber dari survei ini melibatkan 27 responden yang terdiri dari:

Tabel 2. Daftar Responden

| No | Nama | Jabatan |
|---|---|---|
| 1 | Rachman Arief Dienaputra | Komisaris Utama |
| 2 | Bambang E Marsono | Komisaris Independen |
| 3 | Michael Umbas | Komisaris |
| 4 | Dadang Rukmana | Komisaris |
| 5 | Firmansyah | Direktur Utama (Plt), Direktur Operasi 1 |
| 6 | Arif Putranto | Direktur Operasi 2 |
| 7 | Sri Haryanto | Direktur Keuangan & Manajemen Risiko |
| 8 | Eduard Batubara | Direktur Pengembangan Bisnis & SDM |
| 9 | Mochamad Oki Taufik | Komite Audit |
| 10 | Mamat Supangkat | Komite Pemantau Risiko |
| 11 | Dedikasi Firansyah | SVP |
| 12 | Andri Rohim | SVP |
| 13 | Deni Dwiraharja | SVP |
| 14 | Taufik Hidayat | SVP |
| 15 | Cut Raisa | SVP |
| 16 | Fatchurrohman | SVP |
| 17 | Rusliadi | SVP |
| 18 | Bambang Asmoro | SVP |
| 19 | Septian Fakhruddin | SVP |
| 20 | Arif Iswadi | SVP |
| 21 | Farid Budiyanto | SVP |
| 22 | Akbar Salman | VP Perencanaan Keuangan |
| 23 | Ardiman | VP Perencanaan & Pengendalian Produksi 1 |
| 24 | Yoyok Sugeng Muryata | VP |
| 25 | Aryadi Sapta Harjanto | Kepala SPI |
| 26 | Alfriady Zuliansyah | Sekretaris Perusahaan |
| 27 | Irwan | Auditor Madya |

3) Wawancara Konfirmasi
Wawancara dilakukan untuk mengkonfirmasi dan mengklarifikasi nilai awal RMI yang diukur berdasarkan data hasil reviu dokumen dan survei. Wawancara diperlukan karena terdapat risiko terjadi kesalahan penafsiran data oleh Tim Penilai ketika melakukan verifikasi awal pemenuhan Kriteria berdasarkan reviu dokumen dan survei, serta untuk menggali fakta-fakta yang belum terdokumentasi dengan baik. Pelaksanaan wawancara melibatkan pihak-pihak sebagai berikut:
a) Perwakilan Dewan Komisaris periode 2024
b) Perwakilan Direksi periode 2024
c) Perwakilan Komite Pemantau Risiko periode 2024
d) Kepala Satuan Pengawas Internal periode 2024
e) *Senior Vice President* MRS periode 2024
f) *Senior Vice President* RTI periode 2024

b. Pengumpulan data untuk pengukuran nilai Aspek Kinerja
Pengumpulan data untuk Aspek Kinerja lebih mudah karena Tim Penilai hanya perlu meminta data tingkat kesehatan perusahaan peringkat akhir yang diterbitkan oleh perusahaan pemeringkat dan data peringkat komposit risiko perusahaan yang telah direviu oleh Audit Internal. Kedua data ini digunakan dalam penentuan nilai Aspek Kinerja.

**2. Penentuan nilai indeks kematangan risiko (RMI)**

Tim Penilai terlebih dahulu melakukan penentuan skor Aspek Dimensi. Dimulai dengan verifikasi pemenuhan Kriteria berdasarkan bukti-bukti yang terkumpul melalui proses tinjauan dokumen dan analisis atas hasil survei. Jumlah Kriteria yang terpenuhi menjadi dasar penentuan nilai Parameter dengan rentang nilai 1 sampai 5. Kemudian, nilai Parameter diagregatkan untuk mendapatkan skor awal Dimensi. Selanjutnya, dilakukan wawancara konfirmasi kepada para pihak terkait. Hasil dari proses tersebut digunakan untuk meninjau kembali pemenuhan Kriteria dan digunakan untuk melakukan penentuan skor akhir Aspek Dimensi.

Setelah penentuan skor akhir Aspek Dimensi, Tim Penilai melakukan penentuan skor Aspek Kinerja jika capaian skor Aspek Dimensi $\geq$ 3,0. Dimulai dengan melakukan konversi data tingkat kesehatan menggunakan Kriteria konversi yang berlaku untuk memperoleh skor tingkat Kesehatan. Dilanjutkan dengan melakukan konversi data peringkat komposit risiko menggunakan Kriteria konversi yang berlaku untuk memperoleh skor peringkat komposit risiko. Baik nilai skor tingkat kesehatan maupun skor peringkat komposit risiko dikalikan dengan bobotnya yaitu 50% dan hasil perkalian dijumlahkan untuk mendapatkan skor Aspek Kinerja.

Selanjutnya, nilai RMI ditentukan dengan melakukan koreksi terhadap skor Aspek Dimensi menggunakan angka penyesuaian yang telah diperoleh sebelumnya. Angka penyesuaian diperoleh dengan menggunakan Kriteria penyesuaian skor Aspek Dimensi terhadap skor Aspek Kinerja yang telah diperoleh sebelumnya.

**3. Analisis Kesenjangan**

Analisis kesenjangan dilakukan dengan menghitung jumlah Parameter dan Kriteria yang terpenuhi dari total Parameter dan Kriteria yang berlaku. Parameter dan Kriteria yang telah dipenuhi dicatat sebagai praktik positif, sedangkan Parameter dan Kriteria yang belum dipenuhi dicatat sebagai peluang perbaikan atau *Opportunities for Improvement* (Selanjutnya disingkat OFI).

Terhadap setiap peluang perbaikan dianalisis penyebab tidak terpenuhinya Kriteria terkait untuk dibuatkan rekomendasi pemenuhannya. Berbagai rekomendasi ini merupakan bahan dasar untuk penyusunan *roadmap* pengembangan Manajemen Risiko tahun 2025—2029.

**4. Penyusunan *Roadmap* Pengembangan Manajemen Risiko**

Penyusunan *roadmap* ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menetapkan tujuan jangka panjang pencapaian tingkat maturitas Manajemen Risiko;
b. Menetapkan *milestone* tingkat maturitas Manajemen Risiko sebagai sasaran antara bagi pencapaian tujuan akhir;
c. Menyusun strategi untuk mencapai setiap sasaran antara yang telah ditetapkan;
d. Mengkaji dan mengonversi seluruh Parameter yang belum atau belum sepenuhnya terpenuhi menjadi inisiatif strategis untuk masing-masing strategi yang telah disusun;
e. Mengkaji dan mengonversi berbagai Kriteria per Parameter yang belum terpenuhi menjadi program kegiatan pada inisiatif strategis yang telah disusun;
f. Melakukan analisis kemudahan implementasi dan dampak bagi peningkatan nilai RMI sebagai dasar menentukan prioritas tindak lanjut setiap inisiatif strategis dan program kegiatan berdasarkan waktu yang tersedia; dan
g. Melakukan kompilasi seluruh hasil dari langkah-langkah di atas menjadi *roadmap* pengembangan Manajemen Risiko PT Nindya Karya.

# Hasil Penilaian

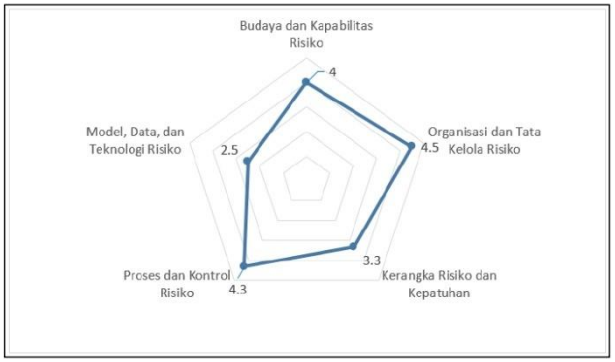
## A. Ringkasan Hasil Penilaian RMI

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian metode pekerjaan, nilai RMI ditentukan berdasarkan gabungan dari nilai Aspek Dimensi dan nilai Aspek Kinerja. Nilai Aspek Dimensi diperoleh berdasarkan data risiko di lingkungan kantor PT Nindya Karya, sementara nilai Aspek Kinerja diperoleh berdasarkan tingkat kesehatan perusahaan dan peringkat komposit risiko Perusahaan.

## B. Penilaian Aspek Dimensi

Tabel 3. Skor Aspek Dimensi

| ASPEK DIMENSI | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Parameter** | **Dimensi** | **Deskripsi** | **Skor Dimensi** | **Skor** |
| 1 s.d. 3 | A | Budaya dan Kapabilitas Risiko | 4,0 | |
| 4 s.d. 19 | B | Organisasi dan Tata Kelola Risiko | 4,5 | |
| 20 s.d. 33 | C | Kerangka Risiko dan Kepatuhan | 3,3 | |
| 34 s.d. 40 | D | Proses dan Kontrol Risiko | 4,3 | |
| 41 s.d. 42 | E | Model, Data, dan Teknologi Risiko | 2,5 | |
| **1 s.d. 42** | | | **Skor Aspek Dimensi** | **3,9** |




Gambar 5. Radar Capaian Skor Aspek Dimensi PT Nindya Karya

## C. Penilaian Aspek Kinerja

Penilaian indeks kematangan risiko (RMI) Korporat untuk PT Nindya Karya melibatkan nilai Aspek Kinerja karena nilai Aspek Dimensi mencapai ≥ 3,0. (Merujuk pada halaman 18 poin b.1 pada SK-8/DKU.MBU/12/2023), adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Skor Aspek Kinerja

| ASPEK KINERJA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **No** | **Aspek** | **Nilai Aspek** | **Nilai Konversi** | **Bobot** | **Nilai Konversi x Bobot** | **Skor** |
| 1 | Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir (*Final Rating*) | A | 79 | 50% | 39,5 | |
| 2 | Peringkat Komposit Risiko | 2 | 78 | 50% | 39 | |
| **1 s.d. 2** | | | | | **Skor Aspek Kinerja** | **78,5** |
| | | | | | **Penyesuaian Skor** | **-0,50** |
| **SKOR RMI** | | | | | | **3,4** |

## D. Penilaian RMI Korporat PT Nindya Karya

Maka hasil pengukuran RMI untuk periode observasi Januari s.d Desember tahun 2024 berdasarkan nilai Aspek Dimensi dan nilai Aspek Kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Penilaian RMI PT Nindya Karya Tahun Kinerja 2024

| ASPEK DIMENSI | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Parameter** | **Dimensi** | **Deskripsi** | **Skor Dimensi** | **Skor** |
| 1 s.d. 3 | A | Budaya dan Kapabilitas Risiko | 4,0 | |
| 4 s.d. 19 | B | Organisasi dan Tata Kelola Risiko | 4,5 | |
| 20 s.d. 33 | C | Kerangka Risiko dan Kepatuhan | 3,3 | |
| 34 s.d. 40 | D | Proses dan Kontrol Risiko | 4,3 | |
| 41 s.d. 42 | E | Model, Data, dan Teknologi Risiko | 2,5 | |
| **1 s.d. 42** | **Skor Aspek Dimensi** | | | **3,9** |

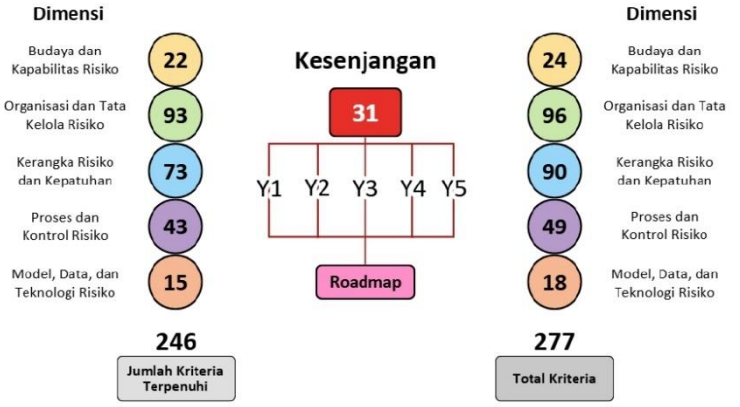
| ASPEK KINERJA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **No** | **Aspek** | **Nilai Aspek** | **Nilai Konversi** | **Bobot** | **Nilai Konversi X Bobot** | **Skor** |
| 1 | Tingkat Kesehatan Peringkat Akhir *(Final Rating)* | A | 79 | 50% | 39,5 | |
| 2 | Peringkat Komposit Risiko | 2 | 78 | 50% | 39 | |
| **1 s.d. 2** | | | | | **Skor Aspek Kinerja** | **78,5** |
| | | | | | **Penyesuaian Skor** | **-0,50** |
| **SKOR RMI** | | | | | | **3,4** |

Sesuai dengan ketentuan SK-8/DKU.MBU/12/2023, maka tingkat maturitas Manajemen Risiko yang digunakan maka nilai capaian tingkat maturitas **3,4** menunjukkan fase maturitas Manajemen Risiko PT Nindya Karya untuk periode observasi Januari sampai dengan Desember tahun 2024 berada di **Fase Praktik Yang Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa PT Nindya Karya menerapkan praktik Manajemen Risiko melampaui Fase Berkembang (+) dan sedang transisi menuju Fase Praktik yang Baik (+).

# *Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko

## A. Analisis Kesenjangan Kematangan Manajemen Risiko

Analisis kesenjangan dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi selisih jumlah Kriteria antara indeks kematangan risiko saat ini (skor 3,4) dibandingkan dengan indeks kematangan risiko terbaik (skor 5,0).

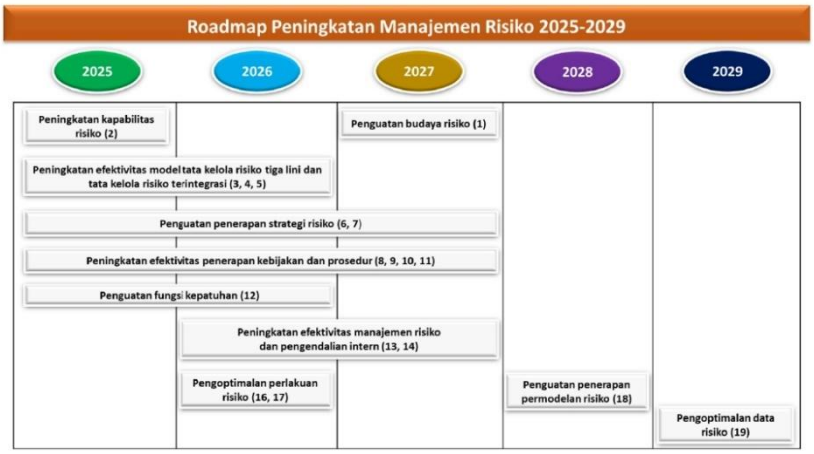



Gambar 6. Analisis Kesenjangan Kematangan Manajemen Risiko

Data pada gambar di atas menunjukkan bahwa:

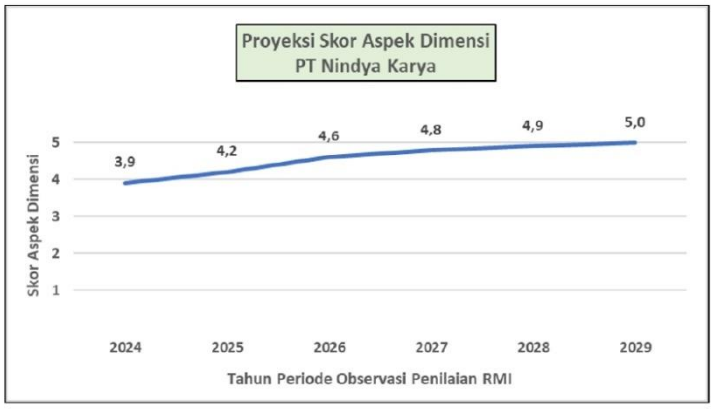
1. Hasil analisis kesenjangan menunjukkan terdapat **246** dari total **277** Kriteria evaluasi yang terverifikasi telah terpenuhi. Sehingga terdapat **31** Kriteria evaluasi yang masih belum terpenuhi.
2. Berikutnya, dari total **42** Parameter, terdapat **22** Parameter yang telah terpenuhi, **19** Parameter masih belum sepenuhnya terpenuhi, dan **1** Parameter yang tidak relevan dengan PT Nindya Karya sebagai anak BUMN (Parameter 18. peran dan fungsi Tata Kelola Risiko Terintegrasi).
3. Rekomendasi tindak lanjut perbaikan RMI berdasarkan OFI telah disusun dalam bentuk usulan Penyesuaian *roadmap* untuk 5 tahun (2025-2029). (Rekomendasi lengkap disertai jangka waktu tahun pelaksanaannya sebagaimana pada Lampiran Kertas Kerja 6. Rekomendasi Perbaikan Manajemen Risiko).

## B. *Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko Tahun 2025–2029




Gambar 7. *Roadmap* Peningkatan Manajemen Risiko Tahun 2025–2029

## C. Perkiraan Pertumbuhan Nilai Aspek Dimensi RMI Hingga 2029




**Catatan: perkiraan skor Aspek Dimensi RMI tidak memperhitungkan Aspek Kinerja.*

Gambar 8. Grafik Perkiraan Pertumbuhan Nilai Aspek Dimensi RMI Hingga Tahun 2029

Untuk meningkatkan peluang keberhasilan capaian skor aspek dimensi RMI sebagaimana perkiraan di atas maka perlu dieksploitasi dan dipastikan terlaksananya faktor-faktor penentu keberhasilan yang telah diidentifikasi sebagaimana penjelasan berikut ini.

## D. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

Faktor kunci keberhasilan diperlukan organisasi atau proyek untuk mencapai tujuannya. Faktor-faktor ini mengartikulasikan apa yang harus dilakukan dengan baik untuk mencapai tujuan yang digariskan dalam rencana strategisnya.

Faktor kunci keberhasilan tidak sama dengan Kriteria keberhasilan, yang merupakan hasil-hasil capaian yang diperlukan untuk mempertimbangkan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Faktor penentu keberhasilan adalah inisiatif yang harus dijalankan untuk memenuhi tujuan.

Dalam rangka meningkatkan peluang keberhasilan capaian skor RMI sebagaimana diperkirakan di atas, maka telah diidentifikasi beberapa faktor penentu keberhasilan yang bersifat kritis dan dapat menjadi *tipping point* dengan daya ungkit yang kuat untuk mendorong pelaksanaan *Roadmap* Manajemen Risiko dapat mendorong praktik Manajemen Risiko mengalami *breakthrough* ke level maturitas yang lebih tinggi. Adapun beberapa faktor kunci keberhasilan tersebut sebagaimana terlihat pada gambar 9 berikut ini.




Gambar 9. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

# Lampiran

WIMCONSULT

# GOVERNANCE
# RISK MANAGEMENT
# COMPLIANCE

Wimconsult
Gedung Tifa Arum Realty Lt. 3 Ruang 303
Jl. Kuningan Barat I No. 26
Jakarta 12710

WA (+62) 878-7898-2323
Email admin@wimconsult.com
Website www.wimconsult.com

Lampiran 6. *Risk Champion*

**PT NINDYA KARYA**
▪ GENERAL CONTRACTOR ▪ EPC ▪ INVESTMENT

**KEPUTUSAN DIREKSI PT NINDYA KARYA**
**Nomor : 0003/DU/KPTS/DMRS/03/2024**
**TENTANG**
**PENANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO (*RISK CHAMPION*)**
**UNIT KERJA DAN UNIT BISNIS**
**PT NINDYA KARYA**

---

**DIREKSI PT NINDYA KARYA**

**MENIMBANG** :

a. Bahwa Direksi PT Nindya Karya telah menetapkan Penanggung Jawab Manajemen Risiko (*Risk Champion*) Unit Kerja dan Unit Bisnis PT Nindya Karya berdasarkan Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0001/DIRUT/KPTS/DMRS/01/2024 tanggal 29 Januari 2024;

b. Bahwa Direksi PT Nindya Karya telah menetapkan Struktur Organisasi Perusahaan berdasarkan Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0013/DU/KPTS/DHC/02/2024 dan berdasarkan Keputusan Direksi PT Nindya Karya Nomor: 0014/DU/KPTS/DHC/02/2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat atas Penetapan Struktur Organisasi PT Nindya Karya Tahun 2024;

c. Bahwa untuk mendukung implementasi Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023, Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023, Aspirasi Pemegang Saham (APS) untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2024 Nomor S-491/MBU09/2023, serta Kebijakan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Anggota Holding Danareksa Nomor KD-47/028/DIR/BPP tanggal 14 Desember 2023, maka perlu dilakukan penugasan kepada masing-masing Unit Kerja dan Unit Bisnis sebagai lini pertama dalam melaksanakan fungsi Manajemen Risiko;

d. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana huruf a, huruf b dan huruf c di atas, maka Direksi PT Nindya Karya memandang perlu menetapkan perubahan Penanggung Jawab Manajemen Risiko (*Risk Champion*) Unit Kerja dan Bisnis PT Nindya Karya yang ditetapkan dalam surat keputusan.

*Toward The Excellent*

Kantor Pusat : Jl. Letjend. Haryono MT Kav. 22, Jakarta 13630 | Phone: (021) 8093276 | Email: nindyakarya@nindyakarya.co.id | Website: www.nindyakarya.co.id

**MENGINGAT** :

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara ;
4. Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) Nomor: KD-47/028/DIR/BPP tanggal 14 Desember 2023 tentang Kebijakan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Anggota Holding Danareksa;
5. Anggaran Dasar PT Nindya Karya yang pertama dimuat dalam Akta Notaris Kartini Muljadi, SH di Jakarta No.76 tanggal 15 Maret 1973, beserta perubahannya dalam Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 68 tanggal 31 Januari 2020 dan perubahan terakhir dimuat Akta Notaris Khairina, SH di Jakarta Nomor 26 tanggal 29 November 2023;
6. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa Selaku Pemegang Saham Nomor : SK-210/MBU/07/2023 dan KPPS-47/016/DNRK tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota – anggota Direksi PT Nindya Karya tanggal 26 Juli 2023 *Juncto* Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor : KPPS-47/028/DNRK dan SK-350/MBU/12/2023 tanggal 13 Desember 2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi PT Nindya Karya *Juncto* Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Danareksa selaku Para Pemegang Saham PT Nindya Karya Nomor : SK-38/MBU/02/2024 dan KPPS-3/DR/DIRUT/02/2024 tanggal 16 Februari 2024 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi PT Nindya Karya;
7. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya nomor : 0013/DU/KPTS/DHC/02/2024 tanggal 26 Februari 2024 tentang Penetapan Struktur Organisasi Perusahaan PT Nindya Karya;
8. Surat Keputusan Direksi PT Nindya Karya nomor : 0014/DU/KPTS/DHC/02/2024 tanggal 26 Februari 2024 tentang Pembebasan dan Pengangkatan Pejabat atas Penetapan Struktur Organisasi PT Nindya Karya Tahun 2024;

NINDYA
Member of Danareksa

**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN : KEPUTUSAN DIREKSI PT NINDYA KARYA TENTANG PENANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO (*RISK CHAMPION*) UNIT KERJA DAN UNIT BISNIS PT NINDYA KARYA**

1. Menunjuk *Senior Vice President* yang membawahi fungsi Manajemen Risiko sebagai Pengelola Manajemen Risiko di tingkat Korporasi.
2. Menunjuk *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan sebagai Penanggung Jawab Risiko pada Unit Kerja/Unit Bisnisnya masing-masing.
3. *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan menunjuk satu orang *Vice President* sebagai Pengelola Risiko di Unit Kerja/Unit Bisnisnya yang bertugas memastikan proses manajemen risiko berjalan dengan baik.
4. Dengan berlakunya Surat Keputusan ini, maka Surat Keputusan tentang Penanggung Jawab Manajemen Risiko (*Risk Champion*) Unit Kerja dan Bisnis PT Nindya Karya Nomor 0001/DIRUT/KPTS/DMRS/01/2024 tanggal 29 Januari 2024 dinyatakan tidak berlaku lagi.
5. Keputusan ini berlaku terhitung mulai tanggal **ditetapkan.**

Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan/atau diperlukan perbaikan, maka Keputusan ini dapat ditinjau kembali guna diadakan penambahan dan/atau pembetulan seperlunya.

Salinan Keputusan ini untuk diketahui dan disampaikan kepada Yth.:
1. Dewan Komisaris PT Nindya Karya;
2. Direksi PT Nindya Karya;
3. Komite Audit PT Nindya Karya;
4. Komite Pemantau Risiko PT Nindya Karya;
5. *Senior Executive Vice President*/*Senior Vice President*/Kepala Satuan/Sekretaris Perusahaan PT Nindya Karya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 28 Maret 2024

**MOEHARMEIN ZEIN CHANIAGO**
Direktur Utama

*Toward The Excellent*

Lampiran 7. Kebijakan Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola PT Nindya Karya 2025

**PT NINDYA KARYA**
▪ GENERAL CONTRACTOR ▪ EPC ▪ INVESTMENT

NINDYA
Member of Danareksa

**KEPUTUSAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**
**PT NINDYA KARYA**
**Nomor: 0004/DU/KPTS/DMRS/08/2025**
**104/Kom/2025**
**Tentang**
**KEBIJAKAN LINGKUNGAN, SOSIAL DAN TATA KELOLA PT NINDYA KARYA**

---

**MENIMBANG**

a. Bahwa dalam rangka melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Badan Usaha Milik Negara, yang mewajibkan setiap BUMN untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan (sustainability) yang berwawasan lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam strategi, operasional, dan tata kelola perusahaan guna memberikan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berimbang serta berkelanjutan, maka diperlukan kebijakan yang mengatur integrasi prinsip Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (Environmental, Social, and Governance — ESG) di seluruh tingkatan organisasi secara sistematis, terukur, dan akuntabel.

b. Bahwa guna mendukung implementasi atas Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola /Environmental Social Governance ("ESG") sesuai surat PT Danareksa (Persero) nomor: S-991/DR/DIRUT/11/2024 tanggal 28 November 2024 Hal Aspirasi Pemegang Saham untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), aspek ESG menjadi faktor penting dalam memberikan dampak positif bagi ekonomi, lingkungan dan sosial;

c. Bahwa berdasarkan surat PT Danareksa (Persero) nomor: S-104/DR/DIRUT/03/2025 tanggal 11 Maret 2025 Hal Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) tentang Kebijakan Strategis Keberlanjutan, Direksi PT Nindya Karya bermaksud menerapkan praktik keberlanjutan tersebut yang mencakup pengelolaan dampak lingkungan, keterlibatan sosial, serta tata kelola yang baik;

d. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a,b,dan huruf c di atas, maka Dewan Komisaris bersama Direksi PT Nindya Karya perlu menyusun Kebijakan Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola PT Nindya Karya dalam Surat Keputusan Bersama.

**MENGINGAT** :

1. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Badan Usaha Milik Negara.
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
3. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
4. Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2024 – 2045.

*Toward The Excellent*

Kantor Pusat : Jl. Letjend. Haryono MT Kav. 22, Jakarta 13630 | Phone: (021) 8093276 | Email: nindyakarya@nindyakarya.co.id | Website: www.nindyakarya.co.id

NINDYA
Member of Danareksa

5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-1/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
6. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor PER-02/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
7. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Konstruksi Berkelanjutan;
8. Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) Nomor: KD-47/028/DIR/BPP tanggal 14 Desember 2023 tentang Kebijakan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Anggota Holding Danareksa;
9. Surat Danareksa Nomor S-991/DR/DIRUT/11/2024 tanggal 28 November 2024 perihal Aspirasi Pemegang Saham untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2025 Holding Danareksa;
10. Surat Danareksa Nomor S-104/DR/DIRUT/03/2025 tanggal 11 Maret 2025 perihal Keputusan Direksi PT Danareksa (Persero) Tentang Kebijakan Strategis Keberlanjutan;
11. Anggaran Dasar PT Nindya Karya yang pertamanya dimuat dalam Akta Notaris Kartini Muljadi, S.H., di Jakarta No. 76 tanggal 15 Maret 1973, beserta perubahannya dalam Akta Notaris Khairina, S.H., di Jakarta Nomor 68 tanggal 31 Januari 2020 dan perubahan terakhir dimuat Akta Notaris Khairina, S.H., di Jakarta Nomor 26 tanggal 29 November 2023;Surat Keputusan Nomor: 0005/DIRUT/KPTS/DMRS-I/06/2024 dan 089/Kom/06/2024 tanggal 24 Juni 2024 tentang *Roadmap* Manajemen Risiko PT Nindya Karya

**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN** :

1. Menetapkan Kebijakan Lingkungan, Sosial Dan Tata Kelola PT Nindya Karya
2. Surat Keputusan ini berlaku terhitung sejak tanggal **ditetapkan**.

Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Salinan Surat Keputusan ini disampaikan kepada Yth.:

1. Dewan Komisaris PT Nindya Karya;
2. Direksi PT Nindya Karya;
3. Komite Pemantau Risiko PT Nindya Karya;
4. Komite Audit PT Nindya Karya;
5. Senior Executive Vice President/Senior Vice President/Kepala Satuan/ Sekretaris Perusahaan/Anak Perusahaan PT Nindya Karya.

*Toward The Excellent*

NINDYA
Member of Danareksa

Ditetapkan di : **Jakarta**
Pada tanggal : **5 Agustus 2025**

Komisaris Utama,

**RACHMAN ARIEF DIENAPUTRA**

| Komisaris | Komisaris Independen | Komisaris Independen |
|---|---|---|
| | | |

Plt. Direktur Utama,

**FIRMANSYAH**

| DKR | DPS | DOB | DOC | SVP. MRS | SEKPER |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

*Toward The Excellent*

NINDYA
Member of Danareksa

**KEBIJAKAN LINGKUNGAN, SOSIAL DAN TATA KELOLA PT NINDYA KARYA**

PT Nindya Karya berkomitmen untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) dalam setiap kegiatan operasional dan pengambilan keputusan bisnis. Dalam penerapannya, Jajaran Manajemen dan seluruh Karyawan berkomitmen untuk:

1. Mendukung inisiatif dan program pemerintah Indonesia dalam lingkup keberlanjutan nasional, baik yang tertuang pada Rencana Jangka Panjang Nasional ataupun pada Kontribusi Indonesia yang Ditentukan Secara Nasional. *(Nationally Determined Contribution Indonesia.)*
2. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) secara konsisten, mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan dalam setiap aspek pengelolaan perusahaan.
3. Mengintegrasikan aspek Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola ke dalam strategi bisnis dan manajemen risiko, termasuk dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan proyek, dan pelaporan kinerja keberlanjutan secara berkala.
4. Menerapkan praktik bisnis rendah emisi dengan melakukan pengukuran dan evaluasi emisi yang dihasilkan secara berkala dan melakukan perbaikan praktik bisnis yang selaras dengan visi perusahaan yang dapat mendukung inisiatif dan program pemerintah.
5. Membangun budaya tanggung jawab sosial dengan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, mematuhi hak asasi manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, aman, dan sehat.
6. Melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara aktif dan transparan dalam pengembangan, pelaksanaan, dan pemantauan program ESG, guna membangun hubungan yang harmonis, beretika dan berkelanjutan.
7. Melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola secara berkelanjutan, serta menyusun laporan keberlanjutan (*sustainability report*) sesuai dengan standar nasional dan internasional yang berlaku.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh stakeholder untuk dipatuhi dan dilaksanakan. Keefektifan kebijakan ini akan dievaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dan dampaknya terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan.

*Toward The Excellent*

**PENETAPAN KEBIJAKAN LINGKUNGAN, SOSIAL DAN TATA KELOLA (ESG)**
**PT NINDYA KARYA**

Jakarta, 5 Agustus 2025
Menyetujui,

| Dewan Komisaris, | Direksi, |
|---|---|
| **Rachman Arief Dienaputra**<br>Komisaris Utama | **Firmansyah**<br>Plt. Direktur Utama |
| **Dadang Rukmana**<br>Komisaris | **Firmansyah**<br>Direktur Operasi 1 |
| **Bambang E. Marsono**<br>Komisaris Independen | **Arif Putranto**<br>Direktur Operasi 2 |
| **Michael F. Umbas**<br>Komisaris Independen | **Sri Haryanto**<br>Direktur Keuangan<br>dan Manajemen Risiko |
| | **Eduard Rixson Batubara**<br>Direktur Pengembangan Bisnis<br>dan Sumber Daya Manusia |

*Toward The Excellent*