

“Penerapan GCG di Perseroan telah berdampak pada peningkatan pengelolaan perusahaan secara lebih profesional, transparan dan efisien untuk menjaga kelangsungan usaha dan kepercayaan para pemangku kepentingan”.

“The GCG implementation in the Company has given impacts on the increase of the company’s management in a more professional, transparent and efficient way to maintain business continuity and trust of stakeholders”.



Tinjauan Pendukung Bisnis Business Support Review

280 Sumber Daya Manusia
312 Manajemen Risiko
340 Teknologi Informasi dan Komunikasi

Human Resources
Risk Management
Information and Communication Technology



SUMBER DAYA MANUSIA

Human Resources

“Perseroan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM karena Perseroan meyakini dengan SDM yang tangguh akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis Perseroan”

“The Company continuously strives to improve the quality of human resources as the Company believes that strong human resources will be able to maintain competitive advantage Sustainability of the Company’s business.”

Perseroan memandang bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen yang sangat penting dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis Perseroan. Perseroan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM karena Perseroan meyakini kualitas SDM sangat berperan dalam meningkatkan daya saing Perusahaan. Upaya tersebut salah satunya dilakukan melalui pelatihan profesional yang berkelanjutan maupun dengan merekrut SDM yang berkualitas.

Rekrutmen dan pengembangan kompetensi karyawan serta program pengembangan karir secara berjenjang dilakukan Perseroan secara terstruktur dalam rangka menyiapkan mereka yang nantinya akan menempati posisi senior dan strategis di masa yang akan datang. Perseroan senantiasa mendorong setiap karyawan untuk dapat berkembang dan

The Company considers that Human Resources (HR) is a very important component in order to maintain competitive advantage and support the business strategy of the Company. The Company continuously strives to improve the quality of human resources because the Company believes that the quality of human resources is instrumental in improving the Company’s competitiveness. Such efforts are either through continuous professional training or by recruiting qualified human resources.

Recruitment and employee’s career development and competency programs managed by the Company in a structured manner in order to prepare those who will be in senior and strategic positions in the future. The Company always encourages every employees to grow and achieve his or her best potential. This is done through the implementation of various policies

mencapai potensi terbaiknya. Hal ini dilakukan melalui penyelenggaraan berbagai kebijakan dan program yang bertujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, serta karakter seluruh individu.

Sepanjang tahun 2016, Perseroan fokus pada peningkatan profesionalisme karyawan, regenerasi dan penerapan Human Capital Master Plan (HCMP) sesuai kebijakan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai Holding.

and programs aimed at developing the potential, talents, interests, and character of all individuals.

Over 2016, the Company remained focused on improving employee's professionalism, regeneration and implementation of Human Capital Master Plan (HCMP) in accordance with the policy of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk as Holding.

Struktur Organisasi Pengelola SDM

Organization Structure of HR Management

Pengelolaan SDM di Perseroan dilaksanakan oleh Departemen Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Keuangan sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi No. 113/Kpts/Hk.00.02/53.00/08-2014 tanggal 18 Agustus 2014 tentang Penetapan Struktur Organisasi di Lingkungan PT Semen Tonasa.

Dalam menjalankan fungsinya, Departemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas pokok yang mengacu pada Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

- Melaksanakan kebijakan yang telah disusun oleh fungsi SDM HoldCo yang diperuntukkan bagi PT Semen Tonasa.
- Menyusun ketentuan dan kebijakan serta mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia di PT Semen Tonasa.
- Melaporkan hasil evaluasi pengelolaan sumber daya manusia kepada fungsi SDM HoldCo.

Berikut ini struktur organisasi fungsi pengelolaan SDM di Perseroan:

Human Resource Management in the Company is implemented by the Department of Human Resources directly responsible to the Director of Finance as stipulated in Decree No. 113 / Kpts / Hk.00.02 / 53.00 / 08-2014 dated August 18, 2014 on Stipulation of Organizational Structure in PT Semen Tonasa.

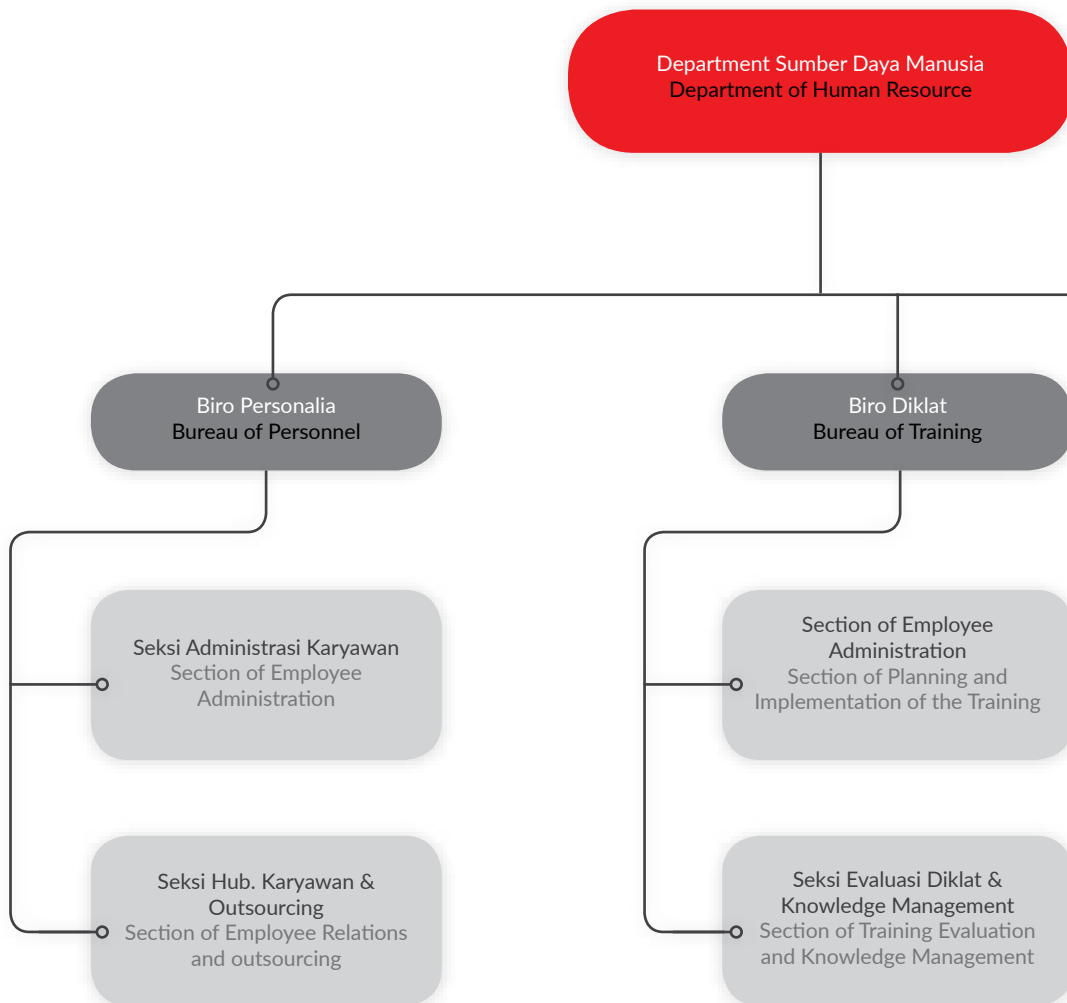
In carrying out its functions, the Human Resources Department has the main task that refers to the Human Resource Management Guidelines, which are:

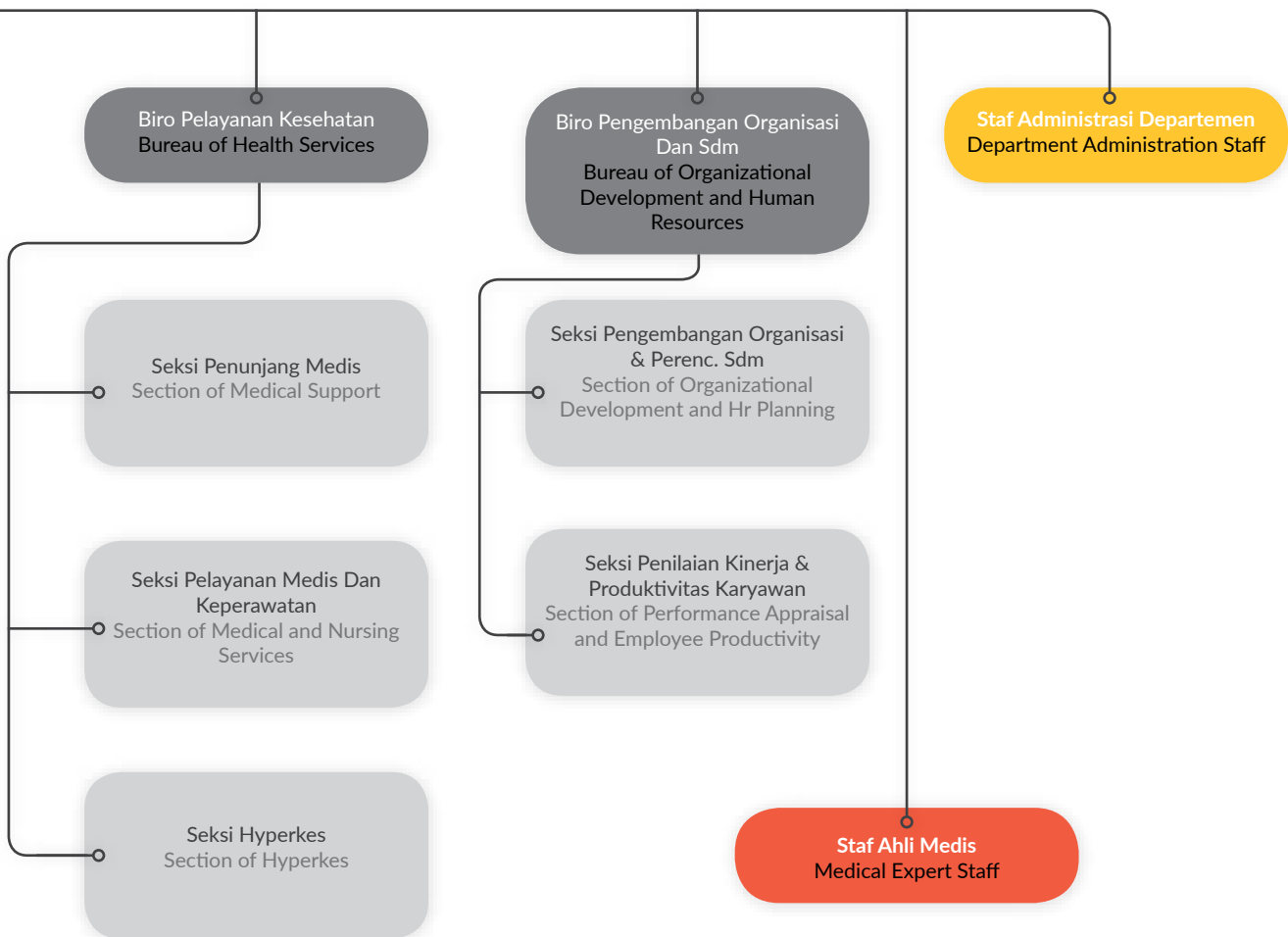
- Implement the policies that have been prepared by the HR function of HoldCo which is for PT Semen Tonasa.
- Prepare the terms, policies and evaluate the management of human resources in PT Semen Tonasa.
- Reporting the results of the evaluation of human resource management to the HR function of Holding Company.

Here is the organizational structure of HR management functions in the Company:

Sruktur Organisasi Departemen SDM

Organizational Structure of Human Resource Department





Kebijakan Pengelolaan SDM

HR Management Policy

Perseroan telah menetapkan kebijakan pengelolaan SDM dalam rangka mendukung strategi pengelolaan SDM. Kebijakan tersebut mengatur berbagai aspek terkait manajemen SDM diantaranya mengenai strategi pengelolaan SDM, evaluasi jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan karyawan, kompensasi, pengelolaan talent, sistem manajemen kinerja karyawan serta aturan mengenai pemberhentian karyawan.

Pengelolaan SDM di Perseroan dilakukan dengan mengacu pada beberapa kebijakan, antara lain:

1. Surat Keputusan Direksi No. 035/Kpts/Hk.00.02/42.00/04-2015 tanggal 1 April 2015 tentang Peraturan Jenjang Karir PT semen Tonasa
2. Surat Keputusan Direksi No. 126/Kpts/Hk.00.02/42.00/12-2014 tanggal 24 Desember 2014 tentang Peraturan Penerimaan Karyawan PT Semen Tonasa
3. Surat Keputusan Direksi No. 017/Kpts/Hk.00.02/42.00/01-2016 tanggal 1 Januari 2016 tentang Peraturan Penggajian PT Semen Tonasa
4. Surat Keputusan Direksi No. 037/Kpts/Hk.00.02/53.00/04-2013 tanggal 1 April 2013 tentang Peraturan Penilaian Kinerja Karyawan PT Semen Tonasa
5. Surat Keputusan Direksi No. 087/Kpts/Hk.00.02/42.00/08-2015 tanggal 1 Agustus 2015 tentang Komite Evaluasi Jabatan PT Semen Tonasa
6. Surat Keputusan Direksi No. 02/Kpts/Hk.00.02/53.00/01-2014 tanggal 9 Januari 2014 tentang Peraturan Talent Pool PT Semen Tonasa
7. Surat Keputusan Direksi No. 123/Kpts/Hk.00.02/53.00/05-2011 tanggal 12 Mei 2011 tentang Peraturan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Karyawan PT Semen Tonasa
8. Prosedur Penjatuhan Sanksi Disiplin Karyawan No. Kode Dokumen 42.1.1/P/15 tanggal 01 Januari 2017.

The Company has established a HR management policy in order to support the HR management strategy. The policy regulates various aspects related to HR management such as human resource management strategy, job evaluation, employment planning, recruitment and selection, employee development and training, compensation, talent management, employee performance management system and employee termination rules.

Human Resource Management in the Company is conducted with reference to several policies, among others:

1. Board of Directors Decree No. 035/Kpts/Hk.00.02/42.00/04-2015 dated April 1, 2015 regarding Career Level Regulation of PT Semen Tonasa
2. Decree of Directors No.126/Kpts/Hk.00.02/42.00/12-2014 dated December 24, 2014 regarding Employee Admission Rules of PT Semen Tonasa
3. Decree of Directors No 017/Kpts/Hk.00.02/42.00/01-2016 dated January 1, 2016 concerning Payroll Regulation of PT Semen Tonasa
4. Board of Directors Decree No. 037/Kpts/Hk.00.02/53.00/04-2013 dated April 1, 2013 on Employee Performance Appraisal Regulations PT Semen Tonasa
5. Board of Directors Decree No. 087/Kpts/Hk.00.02/42.00/ 08-2015 dated August 1, 2015 on the Semen Tonasa Evaluation Committee
6. Board of Directors Decree No.02 /Kpts/Hk.00.02/53.00/01-2014 dated January 9, 2014 regarding the Regulation of Talent Pool of PT Semen Tonasa
7. Board of Directors Decree No. 123/Kpts/Hk.00.02/53.00/05-2011 dated May 12, 2011 on Employment Termination Law (PHK) of PT Semen Tonasa.
8. Procedures for the Adjudication of Employees Discipline Sanction. Document Code 42.1.1/P/15 dated 01 January 2017.

9. Surat Keputusan Direksi Semen Tonasa No. 150/Kpts/Hk.00.02/53.00/10-2008 tanggal 6 Juni tentang Peraturan Disiplin Karyawan.
10. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT Semen Tonasa dengan Serikat Karyawan Semen Tonasa.

Setiap kegiatan dan kebijakan SDM senantiasa dievaluasi sesuai kebutuhan organisasi dan bisnis untuk meningkatkan standar kualitas dalam pengelolaan talenta-talenta yang ada.

9. Board of Directors Decree No. 150/Kpts/Hk.00.02/53.00/10-2008 dated June 6, concerning Employee Discipline Regulations.
10. Collective Labor Agreement (PKB) between PT Semen Tonasa and Semen Tonasa Employee Union.

Every HR activities and policies are constantly evaluated according to the needs of organizations and businesses to improve quality standards in managing existing talents.

Komposisi Karyawan Employee Composition

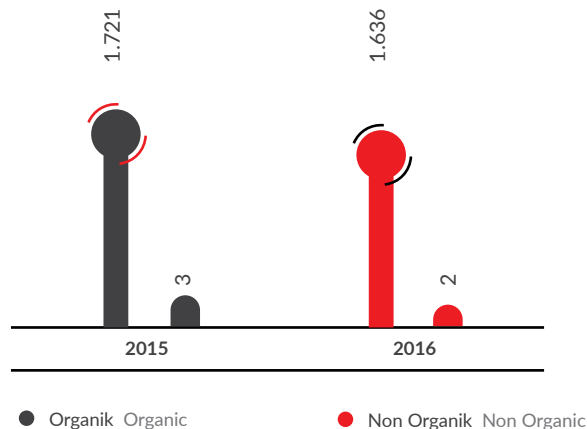
Komposisi karyawan Perseroan berdasarkan status kepegawaian, jenjang manajemen, masa kerja, jenjang pendidikan, umur dan jenis kelamin selama 2 (dua) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

The composition of the employees in the company is based on employment status, management level, working period, education level, age and sex for the last 2 (two) years are as follows:

Komposisi Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian Employee composition based on employment status

Status Kepegawaian Employee Status	2016	2015
Organik Organic	1.639	1.721
Non Organik Non Organic	2	3
Jumlah Total	1.641	1.724

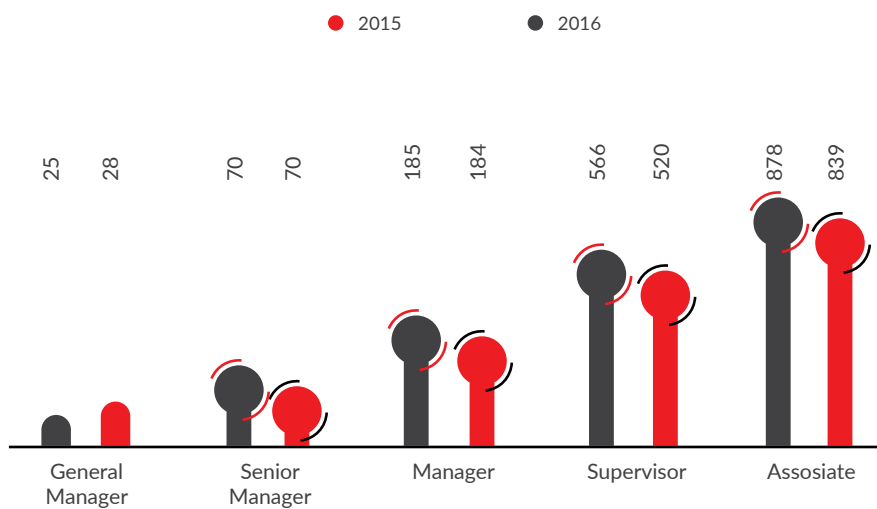
Grafik komposisi karyawan berdasarkan status kepegawaian
Graph of employee composition based on employment status



Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Manajemen Employee Composition Based on Management Level

Jenjang Manajemen Management Level	2016	2015
General Manager	28	25
Senior Manager	70	70
Manager	184	185
Supervisor	520	566
Associate	839	878
Jumlah Total	1.641	1.724

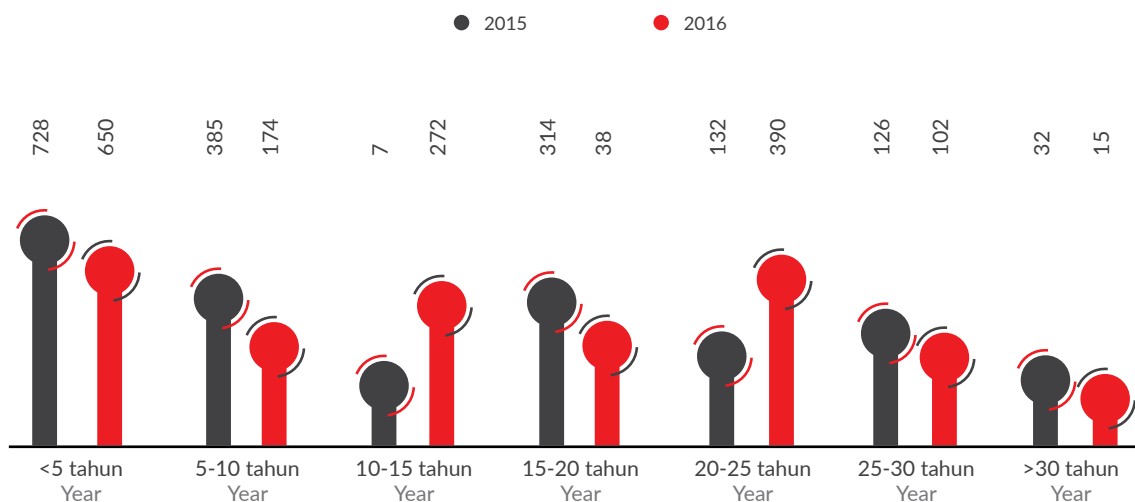
Grafik komposisi karyawan berdasarkan jenjang manajemen
Graph of employee composition based on management level



Komposisi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja Employee Composition Based on Working Period

Masa Kerja		2016	2015
<5 tahun	<5 years	650	728
5 - 10 tahun	5 - 10 years	174	385
10 - 15 tahun	10 - 15 years	272	7
15 - 20 tahun	15 - 20 years	38	314
20 - 25 tahun	20 - 25 years	390	132
25 - 30 tahun	25 - 30 years	102	126
> 30 tahun	> 30 years	15	32
Jumlah	Total	1.641	1.724

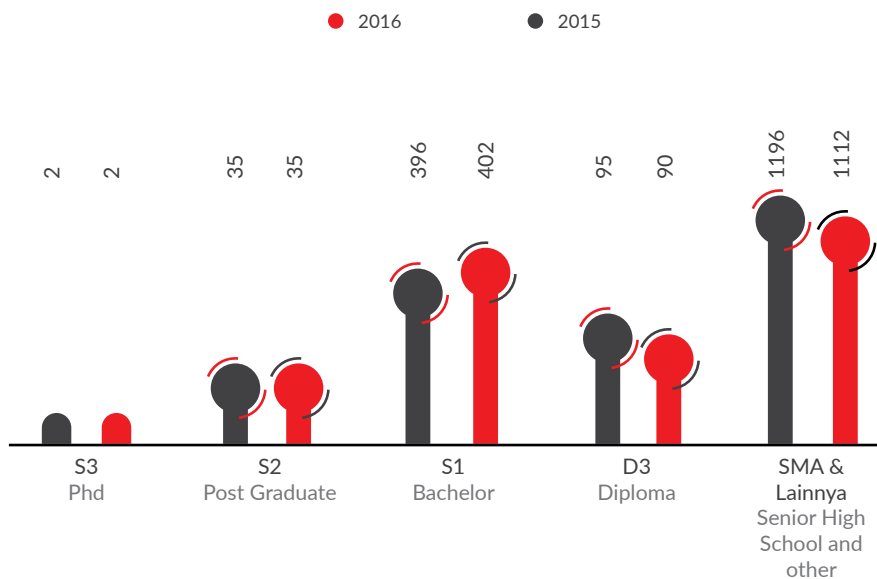
Grafik komposisi karyawan berdasarkan Masa kerja
 Graph of employee composition diagram based on Working Period



Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan Employee Composition based on Educational Background

Jenjang Pendidikan Education Level	2016	2015
S3 Phd	2	2
S2 Post Graduate	35	35
S1 Bachelor	402	396
D3 Diploma	90	95
SMA dan lainnya Senior High School and other	1.112	1.196
Jumlah Total	1.641	1.724

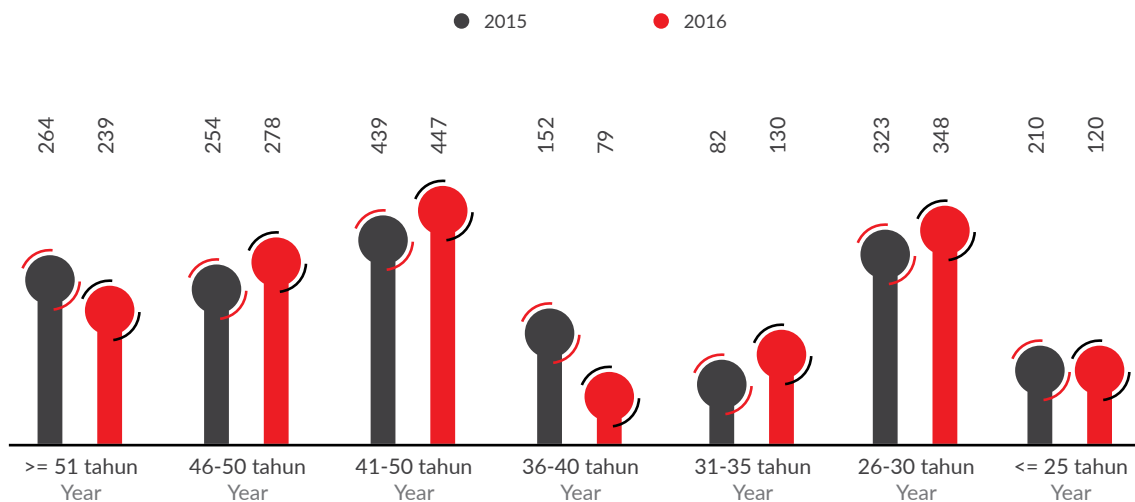
Grafik komposisi karyawan berdasarkan jenjang pendidikan
Graph of employee composition based on educational level



Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia Employee Composition by Age

Usia Age	2016	2015
>= 51 tahun >= 51 years old	239	264
46-50 tahun 46-50 years old	278	254
41-45 tahun 41-45 years old	447	439
36-40 tahun 36-40 years old	79	152
31-35 tahun 31-35 years old	130	82
26-30 tahun 26-30 years old	348	323
<=25 tahun <=25 years old	120	210
Jumlah Total	1.641	1.724

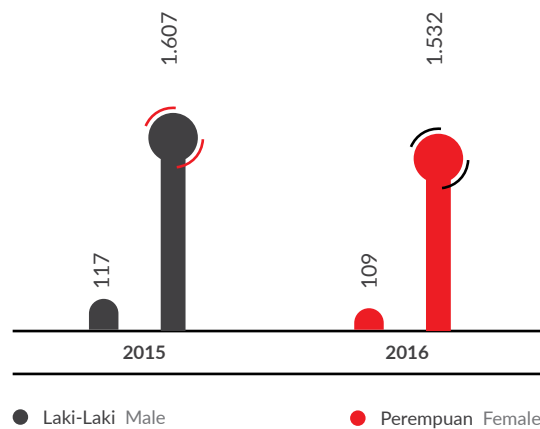
Grafik komposisi karyawan berdasarkan umur
Graph of Employee Composition by Age



Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin Employee Composition by Gender

Jenis Kelamin Gender		2016	2015
Laki-laki	Male	1.532	1.607
Perempuan	Female	109	117
Jumlah	Total	1.641	1.724

Grafik komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin
Graph of Employee Composition by Gender



Perencanaan SDM dan Sistem Rekrutmen HR Planning And Recruitment Systems

Melalui penyusunan Man Power Planning (MPP), Perseroan merumuskan rencana kebutuhan kapasitas tenaga kerja dengan mempertimbangkan rencana jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, Work Load Analysis (WLA), perkembangan unit bisnis, struktur organisasi, target produktifitas yang diharapkan

Through Man Power Planning preparation (MPP), the Company formulates a workforce capacity requirement plan taking into account of company's short and long term plans, Work Load Analysis (WLA), business unit development, organizational structure, expected productivity targets (tons of cement / person / Year) as well

(ton semen/orang/ tahun) serta jumlah karyawan yang akan pensiun. Penilaian kapasitas dianalisis berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan *core* dan *non core* (berdasarkan analisis bisnis utama, risiko, *value added*, dan aspek pengembangan) untuk pemetaan segman tenaga kerja tetap dan kontrak yang selanjutnya dikelola dalam modul *Organization Management* (OM).

Pengisian formasi kosong (*vacant*) dilakukan berdasarkan kompetensi personal dan jenjang karir (*carrier path*) melalui jalur promosi dan mutasi berdasarkan Man Power Planning. Apabila terdapat kekurangan kapasitas, maka Perseroan melakukan rekrutmen tenaga kerja tetap secara eksternal sesuai jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan menurut pendidikan, keahlian dan usia. Pelaksanaan rekrutmen dilakukan bekerja sama dengan konsultan rekrutmen dan Tim Penerimaan Karyawan melalui *road show* ke perguruan tinggi unggulan dengan target lulusan-lulusan terbaik di perguruan tinggi tersebut.

as the number of employees who will retire. Capacity assessments are analyzed based on the nature and type of core and non-core work (based on key business analysis, risk, value added, and development aspects) for mapping the segment of permanent and contracted employees in the *Organizational Management* (OM).

The filling of vacant formation is based on personal competence and carrier path through promotion and mutation based on Man Power Planning. Where there is a lack of capacity, the Company conducts recruitment of permanent external workers according to the number and qualifications required by education, expertise and age. The recruitment is done in collaboration with recruitment consultant and Recruitment Team through road show to the leading university with the target of the best graduates in the college.

Sistem Manajemen Kinerja Karyawan Employee Performance Management System

Perseroan menilai bahwa penilaian kinerja merupakan tanggung jawab bersama untuk mendukung kesuksesan kinerja bisnis Perseroan dan keberhasilan setiap individu karyawan. Perseroan menetapkan sistem penilaian kinerja bagi karyawan yang bersifat adil dan transparan. Perseroan menetapkan Key Performance Indicator (KPI) tingkat individu yang merupakan turunan dari KPI Perseroan dan KPI Unit Kerja yang menjadi dasar penilaian kinerja individu karyawan. Perseroan mengelola KPI dalam portal SDM (*Corporate Performance Management System* dan *Employee Performance Management System*) untuk mengidentifikasi pencapaian unit kerja secara bulanan dalam bentuk perolehan score.

Berdasarkan hasil penilaian KPI, unit kerja yang berkinerja tinggi melakukan *sharing knowledge* kepada semua unit kerja dengan memberikan

The Company considers that performance appraisal is a shared responsibility to support the success of the Company's business performance and the success of each employee. The Company establishes fair and transparent performance appraisal system for employees. The Company determines the individual Key Performance Indicator (KPI) which is a derivative of the KPI of the Company and the Work Unit KPI which individual employees are evaluated. The Company manages KPIs in HR Portal (*Corporate Performance Management System* and *Employee Performance Management System*) to identify monthly unit performance in the form of score acquisition.

Based on the KPI's assessment, a high-performing work unit shares knowledge to all work units by providing tips to achieve their best performance

kiat-kiat sehingga dapat mencapai kinerja terbaiknya dalam bentuk sosialisasi dan pelatihan. Sedangkan bagi unit kerja yang kinerjanya masih rendah wajib melakukan review dan membuat inisiatif strategis di unit kerjanya serta melakukan coaching kepada personil di bawahnya.

Perseroan mendasarkan sistem remunerasi atas hasil penilaian kompetensi dan hasil penilaian KPI individu. Perseroan menerapkan sistem pengupahan berbasis merit system dengan prinsip pay for performance. Departemen SDM secara berkala melakukan kajian dan evaluasi terhadap sistem remunerasi yang berlaku, agar tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tetap memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi.

Penilaian kinerja selain digunakan sebagai dasar dalam penentuan reward and punishment bagi karyawan juga digunakan sebagai pertimbangan dalam penentuan jenjang karir karyawan (carrier planning) yang mengacu pada kompetensi serta bakat yang dimiliki karyawan. Dengan demikian akan tercipta SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan Perseroan.

in the form of socialization and training. As for the work unit whose performance is still low, they should conduct a review and make strategic initiatives in their work unit and coaching to the personnel underneath.

The Company based its remuneration system on the results of the competency assessment and individual KPI assessment results. The Company applies wages system based on merit system with pay for performance principle. The HR Department regularly reviews and evaluates the applicable remuneration system, in accordance with applicable laws and regulations and motivates employees to perform high performance.

Besides being used as a basis in determining reward and punishment for employees, Performance appraisal is also used as consideration in the determination of employee career ladder (carrier planning) which refers to the competence and talents of the employee. Thus will create quality human resources and in accordance with the needs of the Company.

Sistem Pengembangan Karir Karyawan

Employee Career and Development System

Perseroan menerapkan sistem pengembangan karir dengan menggunakan jenjang karir jabatan (berdasarkan struktur organisasi dan syarat jabatan) dan jenjang karir individu yang dilakukan dengan mengedarkan angket jenjang karir individu sesuai minat, bakat dan kompetensi karyawan. Jenjang karir jabatan dibuat dalam peta jenjang karir dan jenjang karir individu dibuat dalam matrik jenjang karir individu.

Secara berkala dilakukan evaluasi terhadap efektivitas pengembangan karir dengan menginformasikan karyawan yang sudah menduduki jabatan lebih dari 4 tahun dan mendiskusikan rencana rotasi/mutasi/promosi dengan Tim Human Capital Partner.

The Company implements a career development system by employing career positions (based on organizational structure and terms of position) and individual career paths undertaken by circulating individual career paths according to interests, talents and employee competencies. Job careers are made in career path map and individual career ladder is made in individual career ladder matrices.

Periodically evaluate the effectiveness of career development by informing employees who have served for more than 4 years and discussing the rotation / mutation / promotion plan with the Human Capital Partner Team

Kesejahteraan Karyawan

Employee Welfare

Perseroan senantiasa memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bentuk apresiasi Perseroan terhadap kontribusi karyawan atas pencapaian kinerja perusahaan. Dengan kesejahteraan yang memadai, diharapkan para karyawan dapat mengerahkan kemampuan optimalnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Perseroan memastikan setiap karyawan menerima program kesejahteraan karyawan termasuk di dalamnya remunerasi yang kompetitif, mendapatkan penghargaan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan, dan memiliki pola karir yang tepat melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme masing-masing.

a. Sistem Penggajian

Kesejahteraan karyawan diberikan dengan mengikuti dan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Pemerintah. Perseroan melakukan peninjauan gaji secara berkala. Gaji dan upah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Secara berkala, Perseroan melakukan penyesuaian gaji dan upah sesuai dengan tingkat kinerja karyawan serta laju inflasi. Pinsip dasar pengupahan yaitu komparatif secara internal dan kompetitif secara eksternal di industri yang sama untuk menjadi acuan Perseroan dalam menetapkan paket pengupahan.

Melalui sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta penerapan kebijakan The Right Man on The Right Place at The Right Time dalam mengelola kebutuhan tenaga kerja, terbukti telah meningkatkan motivasi karyawan yang berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun.

b. Tunjangan dan Fasilitas

Disamping gaji pokok, Perseroan juga memberikan berbagai tunjangan dan fasilitas kepada karyawan yang meliputi:

- a. Tunjangan Jabatan
- b. Tunjangan Kesehatan
- c. Tunjangan Masa Pensiun
- d. Tunjangan Perumahan
- e. Tunjangan Hari Raya

The Company always look carefully at employees' welfare as a form of appreciation from the Company for employees' contribution to the company's performance. With adequate welfare, it is expected that employees can mobilize their optimal capabilities in accordance with their duties and responsibilities.

The Company ensures every employee receives an employee welfare program including competitive remuneration, awarded in accordance with the contribution already made, and has the right career pattern through enhancing the competence and professionalism.

a. Payroll System

Employee welfare is provided by following and fulfilling the provisions stipulated by the Government. The Company conducts periodic salary review. Salaries and wages are determined in accordance with applicable regulations. Periodically, the Company adjusts salaries and wages according to the employee's performance level and inflation rate. The basic principle of remuneration is internally and externally competitive in the same industry to be the reference of the Company in determining the remuneration package.

Through fair and competitive compensation system, and the implementation of 'The Right Man on The Right Place at The Right Time' policy in managing workforce needs, it has proven to have increased employees' motivation that has an impact on company performance improvement every year.

b. Facilities and Allowances

In addition to the basic salary, the Company also provides various benefits and facilities to employees which include:

- a. Position Allowance
- b. Health Benefits
- c. Retirement Benefits
- d. Housing Allowance
- e. Holiday Allowance

c. **Sistem Penghargaan**

Perseroan memberikan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi Perseroan kepada karyawan atas kinerja unggul yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Mengacu Surat Keputusan Direksi No. 106/Kpts/Hk.00.02/42.00/11-2015, pada tahun 2016 Perseroan memberikan penghargaan kepada 15 (lima belas) orang karyawan sebagai Karyawan Teladan. Selain itu, Perseroan juga memberikan penghargaan berupa bonus tahunan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja operasi Perseroan yang ditetapkan berdasarkan keputusan Direksi.

c. **Award System**

The Company rewards its employees as a form of appreciation to employees for superior performance that employees have demonstrated. Referring to Directors Decree No. 106 / Kpts / Hk.00.02 / 42.00 / 11-2015, in 2016 the Company rewards 15 employees as Exemplary Employees. In addition, the Company also provides award in the form of annual bonuses granted to employees for the purpose of improving the performance of the Company's operations as determined by the Board of Directors.

Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Employees' Development Competency Program

Dalam rangka menciptakan SDM yang unggul dan profesional dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat baik ditingkat nasional, regional dan global, maka Perseroan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengikuti program pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan di berbagai bidang pekerjaan dan level jabatan baik dari sisi *soft* kompetensi maupun *hard* kompetensi. Pelaksanaan program pengembangan di Perseroan dilakukan melalui berbagai macam metode pelatihan baik yang diselenggarakan secara *inhouse* (*on the job training* dan klasikal) maupun training di luar Perseroan.

Rencana program pelatihan didasarkan atas *Training Need Analysis (TNA)*, *Performance Need Analysis* dan *Business Need Analysis* dengan demikian dapat diketahui kebutuhan peningkatan kompetensi masing-masing karyawan di unit kerja. Untuk mengelola knowledge Perseroan menerapkan sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang selama ini telah berjalan dengan baik, sehingga pengetahuan yang ada di perusahaan tidak hilang seiring terjadinya alih generasi. Evaluasi efektivitas

In order to create superior and professional human resources in facing fierce competition nationally, regionally and globally, the Company provides an opportunity for every employee to join a development program aimed at improving skills and knowledge in various fields of work and level of position both from the side of *Soft* competency and *hard* competency. Implementation of the Company's development program is carried out through various in-house training methods (*on the job training* and classical) as well as training outside the Company.

The training program plan is based on *Training Need Analysis (TNA)*, *Performance Need Analysis* and *Business Need Analysis* so it can be seen the need is to increase the competence of each employee in the work unit. To manage knowledge, the Company implements a knowledge management system that has been running well, so that the knowledge in the company does not disappear as the generation transfers. Evaluation of training effectiveness was conducted using Kirpatrick 1, 2 and 3, on

pelatihan dilakukan menggunakan Kirpatrick 1, 2 dan 3, terhadap kondisi pelatihan, pencapaian hasil belajar dan implementasi hasil belajar.

Perseroan juga menyediakan program Tugas Belajar baik di dalam maupun di luar negeri bagi karyawan-karyawan berpotensi. Pada 2016, Perseroan memberikan kepada 2 (dua) orang karyawan untuk menjalani tugas belajar di dalam negeri.

Untuk program pelatihan inhouse terdiri dari Pelatihan Leadership, Pelatihan Peningkatan Kompetensi Jabatan berupa Global Leadership Development Program (GLDP), Transformation Leadership Development Program (TLDP), Operational Leadership Development Program (OLDP), Pelatihan Lembaga Sertifikasi Profesi dan sebagainya.

Sedangkan untuk program training di luar Perseroan terdiri dari Pelatihan Peningkatan Kompetensi Jabatan, Pelatihan Sertifikasi, Pelatihan Mutu, Pelatihan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan Hidup (K3LH), Pelatihan Purna Tugas serta beberapa pelatihan ke luar negeri.

training conditions, achievement of learning and implementation outcomes.

The Company also provides Task Learning programs both at home and abroad for potential employees. In 2016, the Company grants to 2 (two) Employees to study within the country.

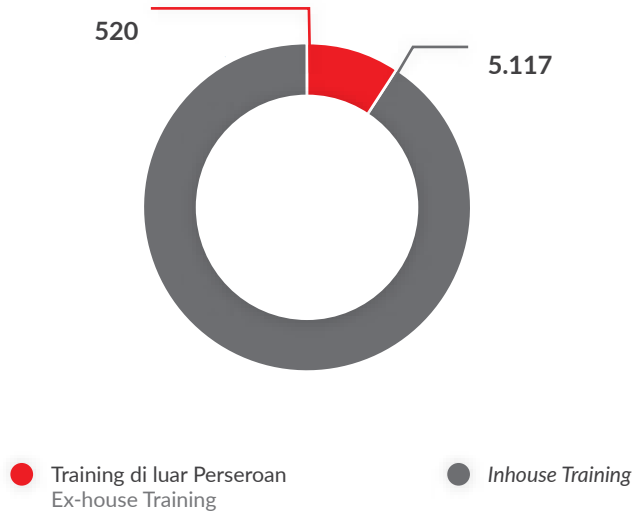
For inhouse training programs consist of Leadership Training, Leadership Development Program (GLDP) Training, Transformation Leadership Development Program (TLDP), Operational Leadership Development Program (OLDP), and Training of Professional Certification Institution and so on.

While for training programs outside the Company consist of Training on Increasing Position Competence, Certification Training, Quality Training, Safety Training, Work Health and Environment (K3LH), Full Task Training and some trainings abroad.

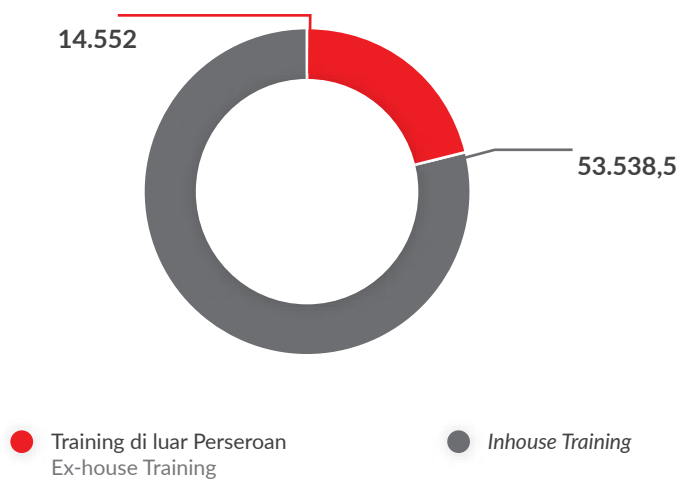
Tabel Jumlah Peserta dan Jam Pelatihan Pengembangan Kompetensi Karyawan
 Table of Number of Participants and Development Training Hours For Employees' Competence

Jenis Pelatihan Training Method	Jumlah Peserta Number of Participants	Jumlah Jam Pelatihan Number of Training Hours
<i>In-house Training</i>	5.117	53.538,5
Training di luar Perseroan Ex-house Training	520	14.552
Total	5.637	68.090,5

Grafik Jumlah Peserta Pelatihan Karyawan
Graph of Number of Employee Training Participants



Grafik Jumlah Jam Pelatihan Karyawan
Graph of Number of Hours Employees in Training



Tabel Jenis Pengembangan Kompetensi Karyawan Berdasarkan Level Jabatan
 Table Type of Employee Competency Development Based on Position Level

Level Jabatan Level of Position	Jenis Pelatihan Type of Training	Jumlah Peserta Total of Participant	Tujuan Pelatihan Purpose of Training
General Manager	Global Leadership Development Programme	52	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Umum Increase knowledge related to general leadership
Senior Manager	Transformation Leadership Development Programme	292	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Transformasi Increase knowledge related to transformational leadership
Manager	Operational Leadership Development Programme	799	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Operasional Increase knowledge related to operational leadership
Supervisor	Emerging Leadership Development Programme	2.535	Menggali Potensi Kepemimpinan Explores leadership potential
Associate	Personal Development Programme	1.959	Mengembangkan Keterampilan Terkait Aspek Teknis Dan Operasional Develop skills related to technical and operational aspects
Jumlah Total		5.637	

Untuk mendukung program pengembangan dan pembelajaran, Perseroan menyusun kebijakan pengembangan dan pembelajaran yang dikelola dalam Modul *Learning Solution* (LSO) untuk mendukung pencapaian visi perusahaan khususnya dalam menyiapkan tenaga kerja yang kompeten, profesional dan bersaing dikancah nasional, regional dan internasional. Pengembangan dan pembelajaran manajer dan pimpinan dituangkan dalam *Road Map* HCMP.

Pengembangan dan pembelajaran dilakukan dengan pendekatan Performance Need Diagnosis dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan melalui *On the Job Training* (OJT), diklat *inhouse* dan *exhouse*. Sedang untuk pembelajaran dan pendukung perubahan dan inovasi dilakukan melalui inovasi dan GKM, serta kegiatan Konvensi Inovasi Award.

To support the development and learning program, the Company develops development and learning policies that are managed in the Learning Solution Module (LSO) to support the achievement of the company's vision, especially in preparing a professional and competitive workforce at national, regional and international level. The development and learning for managers is set in the HCMP Road Map.

Development and learning is done by Performance Need Diagnosis approach in the preparation of education and training programs, conducted through On the Job Training (OJT), In-house and Ex-house training. Being for learning and supporters of change and innovation is done through innovation and GKM, and the Innovation Convention Award.

Biaya Pengembangan Kompetensi Karyawan

Cost of Employee Competency Development

Sepanjang tahun 2016, secara keseluruhan Perseroan telah menyelenggarakan program pelatihan baik dalam bentuk *inhouse* maupun training di luar Perseroan dengan jumlah peserta sebanyak 5.637 peserta dengan jumlah jam pelatihan 68.090,5 jam dan biaya yang dikeluarkan sebesar Rp9.086.771.900.

In 2016, the Company has conducted in-house training and off-the-job training programs with a total of 5,637 participants with 68,090.5 hours of training and expenses of Rp9,086,771,900.

Manajemen Pengetahuan

Knowledge Management

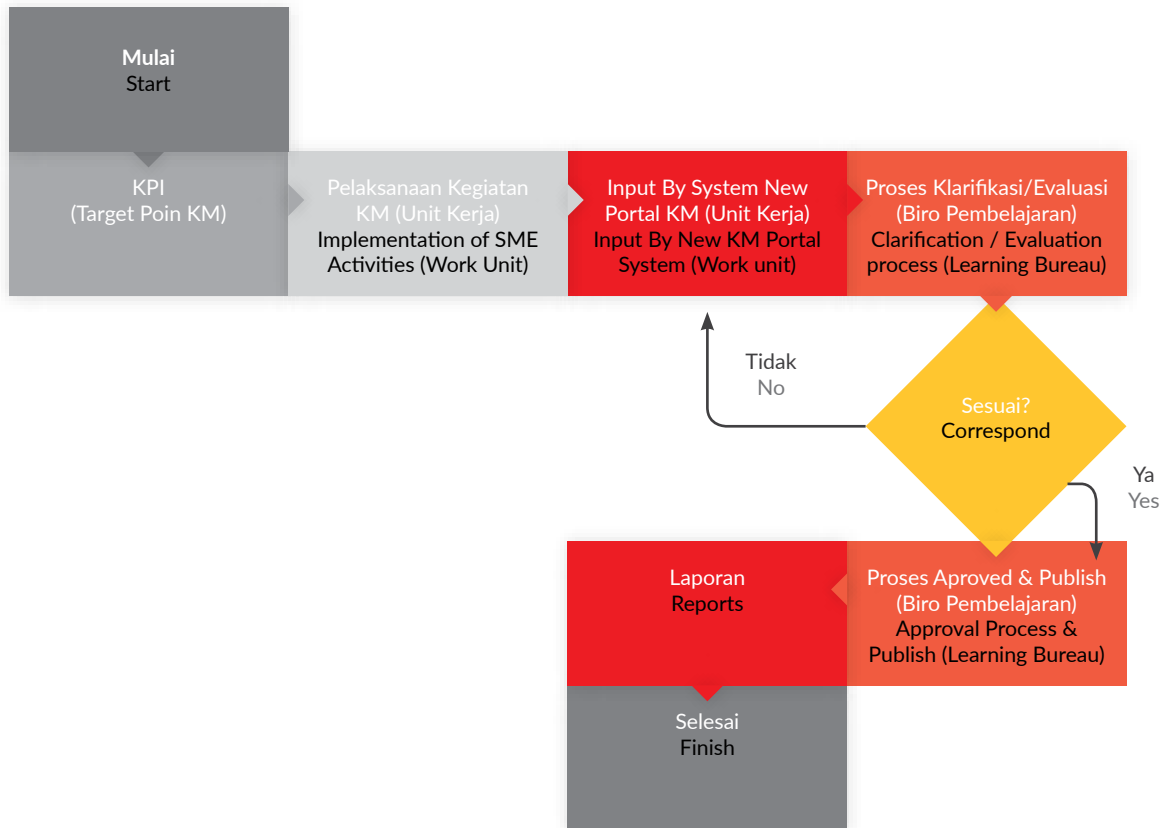
Perusahaan menerapkan *Knowledge Management* (KM) mengelola pengetahuan organisasi dalam 5 fokus yaitu *Sharing Knowledge* (kegiatan transfer pengetahuan untuk membangun *knowledge*), *Peer Assist* (kegiatan berbagi pengetahuan diantara rekan kerja sebelum mutasi/promosi), *Project Retrospective* (diskusi yang bersifat tematik dan merefleksikan pembelajaran dari suatu proyek), *Community of Interest* (sekelompok karyawan yang mempunyai hobi yang sama yang berada dalam satu komunitas) dan *Community of Practise* (kegiatan mengembangkan karyawan untuk menjadi ahli tertentu di bidang *core* bisnis perusahaan).

Perseroan menjadikan praktek KM sebagai KPI setiap unit kerja melalui poin kepada karyawan yang melakukan kegiatan transfer pengetahuan. Pengelolaan, monitoring dan evaluasi kegiatan transfer pengetahuan ini dilakukan dengan tatap muka langsung atau *upload* dokumen melalui portal KM yang disediakan Perseroan.

The Company implements Knowledge Management (KM) to manage organizational knowledge in five focuses: Sharing Knowledge (knowledge transfer activities), Peer Assist (Knowledge sharing activities among co-workers before mutation / promotion), Project Retrospective (thematic discussions and reflection Learning from a project), the Community of Interest (a group of employees who share the same hobby within a community) and the Community of Practice (the activity of developing employees to become certain experts in the core business of the company).

The Company makes the practice of KM as the KPI of each work unit through points to employees who undertake knowledge transfer activities. Management, monitoring and evaluation of knowledge transfer activities is done by face to face or upload documents through KM portal provided by the Company.

Flow Chart Kegiatan Knowledge Management Flow Chart Of Knowledge Management Activity



Hubungan Industrial Industrial Relation

Perseroan senantiasa membina hubungan industrial sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Setiap perselisihan hubungan industrial diselesaikan dengan mengacu pada perundang-undangan yang berlaku. Perseroan senantiasa memperhatikan setiap pengaduan atau keluhan karyawan yang berkaitan dengan hubungan kerja dan praktik kepegawaian.

The Company always maintains industrial relations in accordance with applicable labor regulations. Any industrial relations disputes are resolved with reference to applicable legislation. The Company continues to pay attention to any complaints or employee complaints relating to employment practices.

Perseroan mendukung kebebasan karyawan untuk berkumpul, berserikat, dan berpendapat melalui Serikat Pekerja. Serikat Pekerja menjadi wadah komunikasi dan aspirasi bagi para karyawan. Sekitar 1.580 orang karyawan atau 96,28% dari total karyawan telah terdaftar sebagai anggota Serikat Pekerja. Hubungan konstruktif yang saling menghormati tersebut dimanifestasikan dalam bentuk kesepakatan dan aturan sebagaimana tercantum pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Secara berkala Manajemen mengadakan berbagai pertemuan dalam bentuk sharing session bersama Serikat Pekerja, yang bertujuan untuk menerima aspirasi, usulan, dan saran dari karyawan. Selama ini Perseroan telah mengembangkan hubungan industrial yang baik sehingga menghasilkan suasana kerja yang kondusif yang ditandai diantaranya dengan tidak adanya pemogokan kerja karyawan dan insiden yang disebabkan oleh diskriminasi sepanjang tahun 2016.

The Company supports the freedom of employees to assemble, union, and make opinion through Trade Unions. Unions become a forum for communication and aspirations for employees. Approximately 1,580 employees or 96,28% of total employees have been registered as members of Trade Unions. This mutually respectful constructive relationship is manifested in terms of agreements and rules as set in the Collective Labor Agreement (CLA).

Periodically Management holds various meetings in the form of sharing sessions with the Workers Union, which aims to receive aspirations, insight, and suggestions from employees. So far the Company has developed good industrial relations resulting in a conducive working environment characterized by the absence of work strikes and incidents caused by discrimination in 2016.

Survei Kepuasan dan Kerekatan Karyawan

Employee Satisfaction and Adherence Survey

Pada tahun 2016, Perseroan melakukan Survei Kepuasan dan Kerekatan Karyawan yang dilakukan secara on line dengan target jumlah responden sebesar 30% dari total karyawan atau sebanyak 513 responden. Dalam pelaksanaannya pengisian survei dilakukan oleh sebanyak 779 responden, namun yang memenuhi kriteria untuk diolah hanya sebanyak 530 responden atau 31% dari total jumlah karyawan sebesar 1.708 orang. Survei ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan dan kerekatan karyawan serta menggali aspek-aspek yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan kerekatan tersebut.

In 2016, the Company conducted an Online Employee Satisfaction Survey with the target number of respondents was 30% of total employees or as many as 513 respondents. In the implementation of the survey conducted by as many as 779 respondents, but who meet the criteria to be processed only as many as 530 respondents or 31% of the total number of employees, which is 1,708 people. The survey was conducted to measure employee satisfaction and adherence and to explore the aspects that affect the level of satisfaction and adherence.

Survei Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan untuk Kategori Sangat Rendah sebesar 6,79%, Kategori Rendah sebesar 26,79%,

Employee Satisfaction Survey

Based on survey results that have been done can be seen that the level of employee satisfaction for Category Very Low is 6.79%, Category Low is 26.79%, Medium category is 32.45%, High

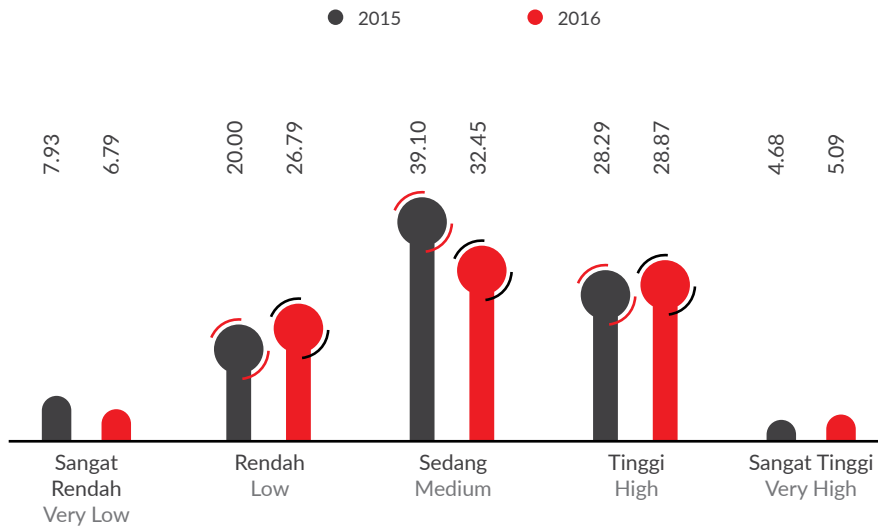
Kategori Sedang sebesar 32.45%, Kategori Tinggi sebesar 28,87% dan Kategori Sangat Tinggi sebesar 5,09%.

category is 28.87% and Category Very High is 5.09%.

Berikut ini perbandingan kategorisasi interval kepuasan karyawan tahun 2015 dan 2016:

The comparison of the categorization of employee satisfaction interval 2015 and 2016 as follow:

Grafik kategorisasi interval Kepuasan Tenaga Kerja
 Graph of Satisfaction Categorization Intervention



Adapun faktor yang paling mempengaruhi kepuasan karyawan dari kategori yang paling tinggi sampai yang paling rendah sebagai berikut:

1. Gaji sebesar 73,36%
2. Komunikasi & Kerjasama dengan Rekan Kerja sebesar 72,00%
3. Peran Kepemimpinan Atasan sebesar 71,21%
4. Remunerasi Finansial sebesar 70,72%
5. Lingkungan Fisik Tempat Kerja sebesar 67,77%
6. Remunerasi Non Finansial sebesar 66,79%
7. Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja sebesar 66,64%
8. Karir sebesar 65,62%
9. Peralatan & Perlengkapan sebesar 63,77%
10. K3 sebesar 58,26%.

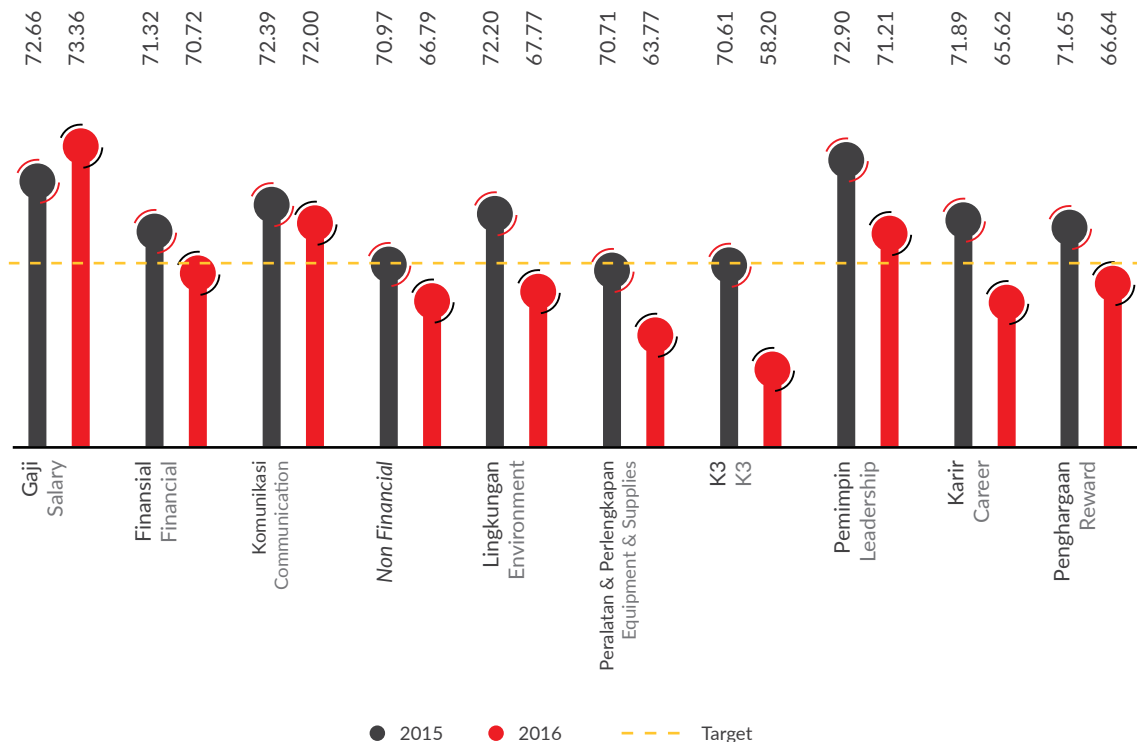
Berikut ini perbandingan faktor-faktor yang paling mempengaruhi kepuasan karyawan tahun 2015 dan 2016:

The factors that most affect employee satisfaction from the highest category to the lowest as follows:

1. Salary: 73.36%
2. Communication & Cooperation with Colleagues: 72.00%
3. The Role of Tops Leadership: 71.21%
4. Financial Remuneration: 70.72%
5. Workplace Physical Environment: 67.77%
6. Non-financial Remuneration: 66.79%
7. Reward for Work Achievement: 66.64%
8. Career: 65.62%
9. Equipment & Supplies: 63.77%
10. K3: 58.26%.

The comparison of the factors that most influence employee satisfaction in 2015 and 2016 as follow:

Grafik Faktor-faktor yang paling mempengaruhi kepuasan karyawan
Graph of Factors that most influence employee satisfaction

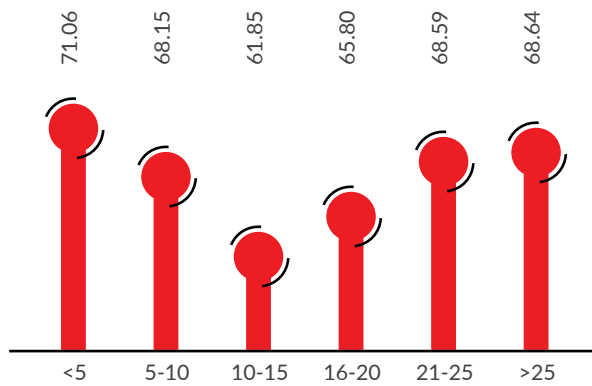


Kepuasan Karyawan dapat juga dilihat berdasarkan beberapa segi diantaranya sebagai berikut:

Employee Satisfaction can also be viewed based on several aspects such as the following:

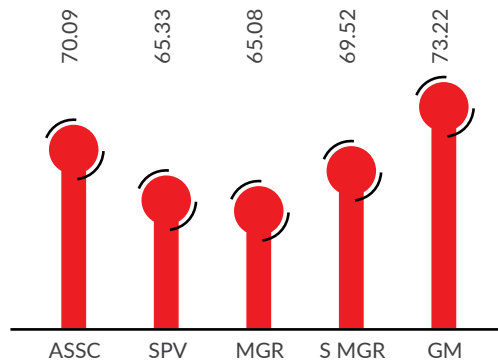
- a. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Masa Kerja**
Employee Satisfaction based on years of service

Grafik Kepuasan Karyawan berdasarkan Masa Kerja
Graph of Employee Satisfaction based on years of service



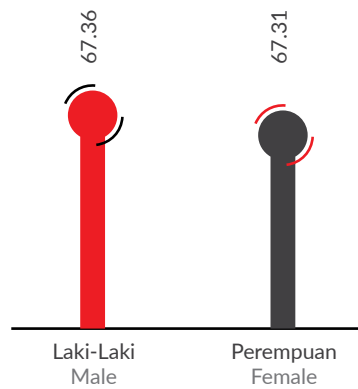
- b. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Jabatan**
Employee Satisfaction based on Position Level

Grafik Kepuasan Karyawan berdasarkan Jabatan
Graph of Employee Satisfaction based on Position Level



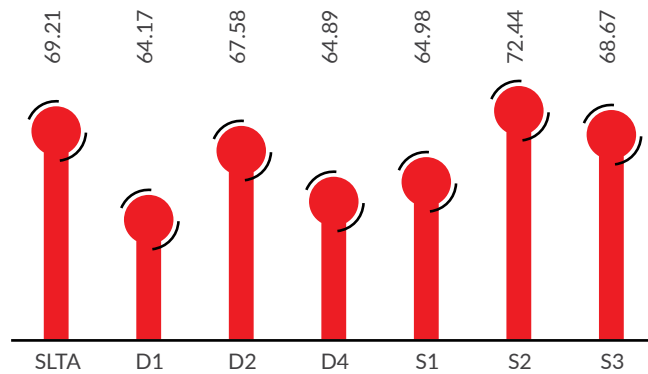
c. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin**
Employee Satisfaction based on Gender

Grafik Kepuasan Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin
Graph of Employee Satisfaction based on Gender



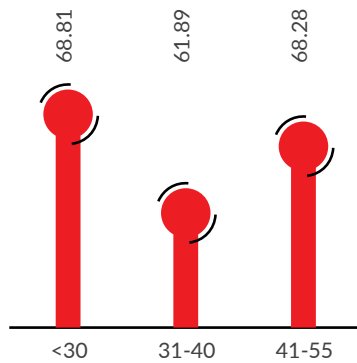
d. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Pendidikan**
Employee Satisfaction based on Education

Grafik Kepuasan Karyawan berdasarkan Pendidikan
Graph of Employee Satisfaction based on Education



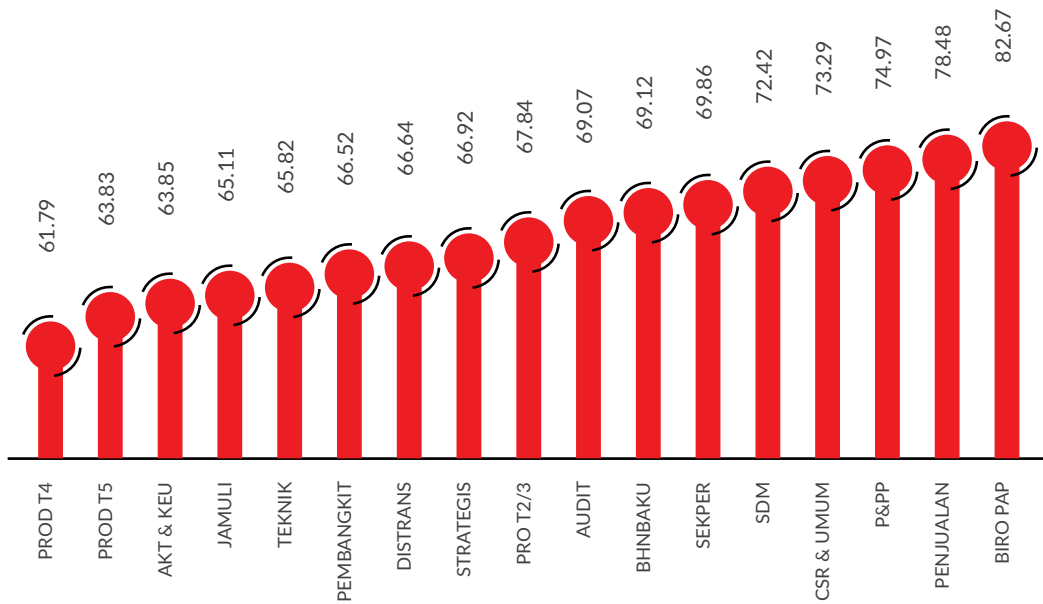
e. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Usia**
 Employee Satisfaction by Age

Grafik Karyawan berdasarkan Usia
 Graph of Employee Satisfaction by Age



f. **Kepuasan Karyawan berdasarkan Unit Kerja**
 Employee Satisfaction based on Work Unit

Grafik Karyawan berdasarkan Unit Kerja
 Graph of Employee Satisfaction based on Work Unit



Secara keseluruhan, berdasarkan hasil survei Kepuasan Karyawan tahun 2016 disimpulkan bahwa tingkat Kepuasan Karyawan Perseroan rata-rata 67,62 %, dimana aspek Kepuasan Karyawan yang paling tinggi adalah faktor Gaji sebesar 73,36 % dan Komunikasi & Kerjasama sebesar 72,00%, sedangkan aspek yang paling rendah adalah faktor K3 (Keselamatan dan kesehatan Kerja) sebesar 58,26% dan peralatan dan perlengkapan kerja sebesar 63,77%.

Overall, based on the results of 2016 Employee Satisfaction survey concluded that the level of Employee Satisfaction of PT Semen Tonasa is an average of 67.62%, where aspects of Employee Satisfaction is the highest Salary factor of 73.36% and Communication & Cooperation of 72.00%, While the lowest aspect is the Occupational Safety and Health (OSH) factor of 58.26% and equipment and work equipment 63.77%.

Survei Kerekatan Karyawan

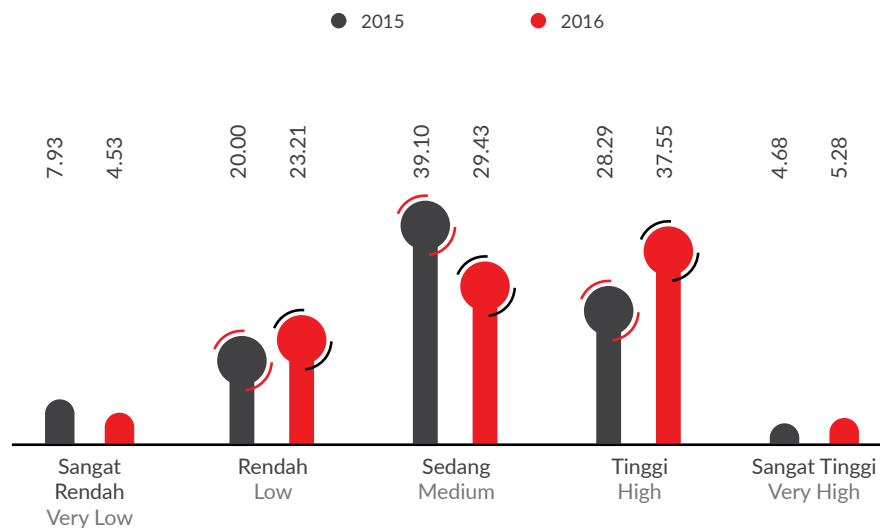
Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa tingkat kerekatan Kategori Sangat Rendah sebesar 4,53%, Kategori Rendah sebesar 23,21%, Kategori Sedang sebesar 29,43%, Kategori Tinggi sebesar 37,55 dan Kategori Sangat Tinggi sebesar 5,28%.

Berikut ini perbandingan kategorisasi interval kerekatan karyawan tahun 2015 dan tahun 2016:

Employee Adherence Survey

Based on survey results that have been done can be seen that the level of adhesiveness Category Very Low is 4.53%, Category Low is 23.21%, Medium Category is 29.43%, High category is 37.55 and Category Very High is 5.28 %.

The comparison of employee cohesion interval coverage in 2015 and 2016 as follow:



Adapun faktor yang paling mempengaruhi Kerekatan Karyawan dari yang paling tinggi sampai ke paling rendah dapat diurutkan sebagai berikut:

1. Kerjasama sebesar 72,38%
2. Tujuan sebesar 71,74%,
3. Komunikasi sebesar 70,94%
4. Budaya CHAMPS sebesar 70,00
5. Remunerasi sebesar 68,98%
6. Karir sebesar 68,79%, Diklat sebesar 68,75%
7. Organisasi sebesar 68,64%
8. Manajemen sebesar 67,85%
9. Kepemimpinan sebesar 67,36%.

Survei kerekatan karyawan dapat juga dilihat berdasarkan beberapa segi diantaranya sebagai berikut:

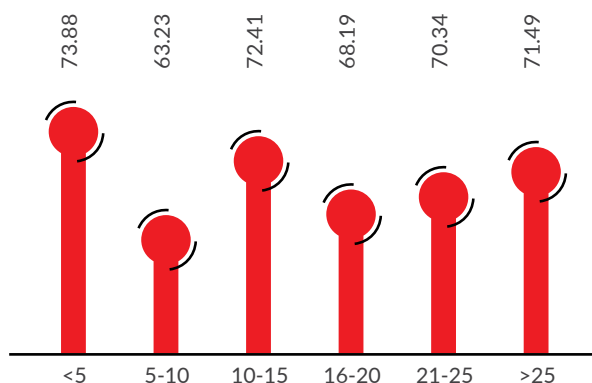
The factors that most affect the Employees' Adherence from the highest to the lowest can be sorted as follows:

1. Cooperation: 72.38%
2. Destination: 71.74%,
3. Communication: 70.94%
4. The CHAMPS culture: 70.00
5. Remuneration: 68.98%
6. Career: 68.79%, Training: 68.75%
7. Organization: 68.64%
8. Management: 67.85%
9. Leadership: 67.36%.

Employee engagement surveys can also be viewed in several ways including the following

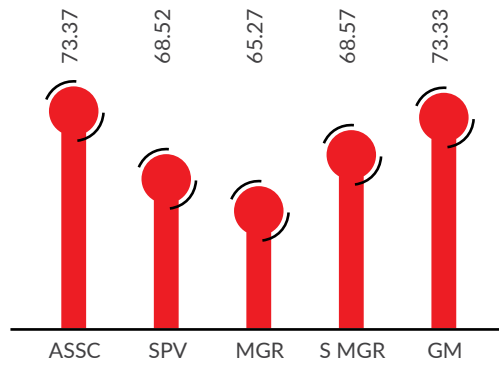
**a. Kerekatan Karyawan berdasarkan Masa Kerja
Based on Working Period**

Grafik Karyawan berdasarkan Masa Kerja
Graph of Based on Working Period



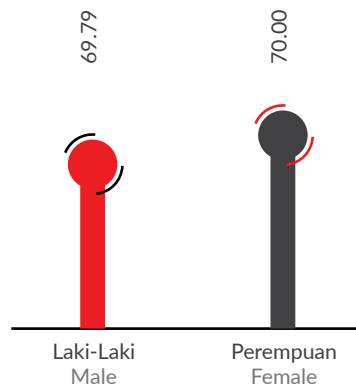
b. Kerekatan Karyawan berdasarkan Jabatan
Based on Position Level

Grafik Karyawan berdasarkan Jabatan
Graph of Based on Position Level



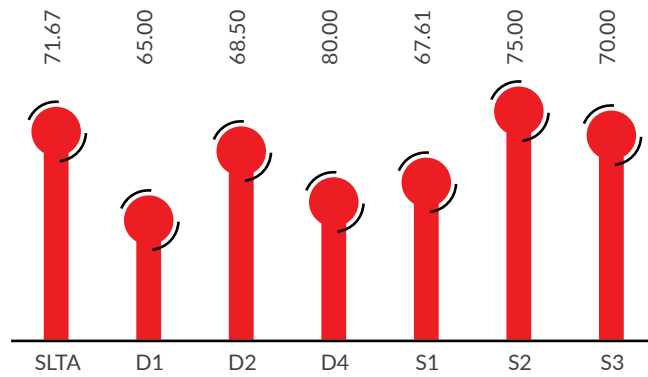
c. Kerekatan Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin
Based on Gender

Grafik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin
Graph of Based on Gender



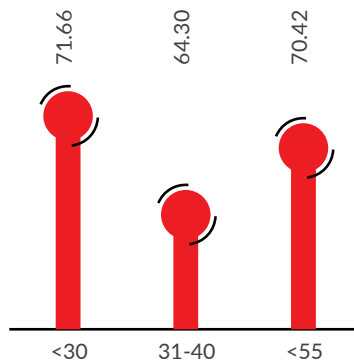
d. Kerekatan Karyawan berdasarkan Pendidikan
 Based on Education

Grafik Karyawan berdasarkan Pendidikan
 Graph of Based on Education

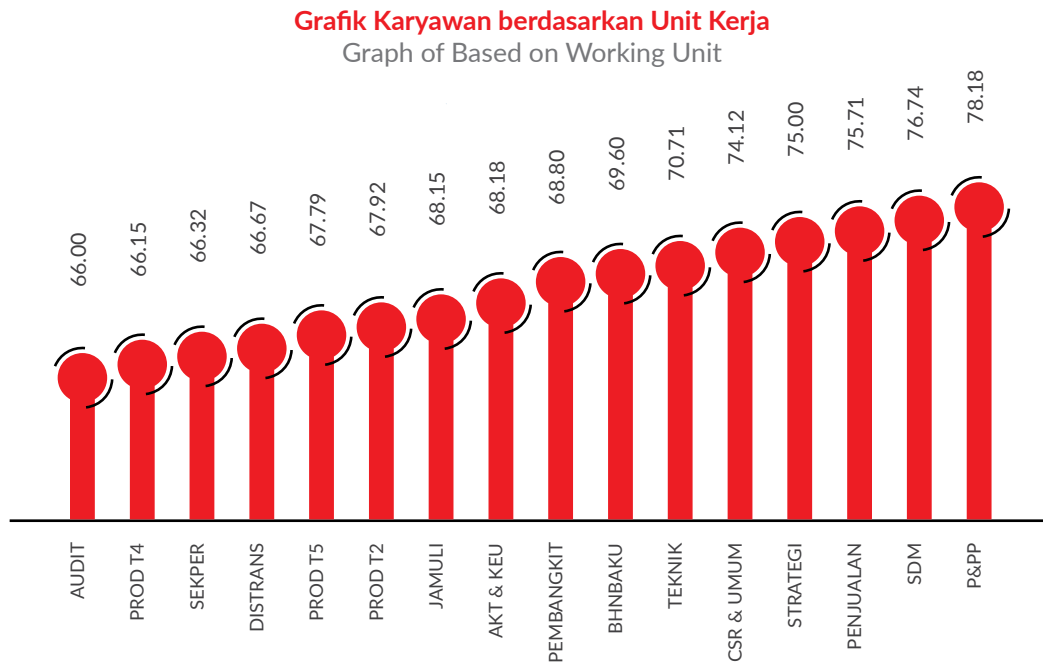


e. Kerekatan Karyawan berdasarkan Usia
 Based on Age

Grafik Karyawan berdasarkan Usia
 Graph of Based on Age



**f. Kerekatan Karyawan berdasarkan Unit Kerja
Based on Working Unit**



Secara keseluruhan, berdasarkan hasil survei Kerekatan Karyawan tahun 2016 disimpulkan bahwa tingkat Kerekatan Karyawan Perseroan rata-rata 69,54 %, dimana aspek Kerekatan yang paling tinggi adalah faktor Kerjasama sebesar 72,38% dan Kejelasan Tujuan Perusahaan sebesar 71,74%, sedangkan aspek yang paling rendah adalah Kepemimpinan sebesar 67,36% dan Kualitas Manajemen sebesar 67,85%.

Generally, survey results in 2016 was concluded that the employee's adherence level of PT Semen Tonasa is on averaged 69.54%, where the highest handiness aspect was Cooperation factor of 72.38% and Clarity of Company Objectives of 71.74%. While the lowest aspect is Leadership of 67.36% and Management Quality of 67.85%.

Tingkat Turn Over Karyawan Employee Turnover Rate

Tingkat perputaran (*turnover*) karyawan pada tahun 2016 sebesar 29% yang disebabkan pengurangan jumlah karyawan sebanyak 503 orang dikarenakan telah mencapai masa pensiun dan 2 orang mengundurkan diri. Namun demikian tingkat turnover yang terjadi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perseroan senantiasa menjaga lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sejalan dengan komitmen Perseroan untuk memelihara lingkungan kerja yang sehat demi terciptanya suasana kerja yang aman dan nyaman.

Employee turnover rate in 2016 was 29% due to the reduction of the number of employees as much as 503 people due to retirement and 2 resignation. However, the turnover rate does not significantly affect the performance of the company. The Company always maintains a comfortable and conducive working environment in line with the Company's commitment to maintain a healthy working environment in order to create a safe and comfortable working environment.



MANAJEMEN RISIKO

RISK MANAGEMENT

“Perseroan berkomitmen menjadikan manajemen risiko sebagai bagian yang integral dan membudaya dalam praktik bisnis dan pengambilan keputusan sehingga secara berkesinambungan mampu mendukung tercapainya sasaran perusahaan melalui pengelolaan risiko”

“The Company is committed to making risk management as an integral and entrenched part of business practices and decision making so that it continuously supports the achievement of corporate objectives through risk management”

Perseroan menerapkan manajemen risiko sebagai bagian dari implementasi GCG yang memiliki peran penting untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian target-target kinerja Perseroan serta bermanfaat dalam menjaga keberlangsungan dan peningkatan bisnis Perseroan di tengah ketidakpastian persaingan industri semen dan kondisi ekonomi nasional maupun regional pada umumnya.

Manajemen risiko diharapkan dapat memberikan suatu kerangka kerja praktek manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka tata kelola perusahaan yang baik dan menjadi nilai tambah bagi Perseroan.

Implementasi manajemen risiko menjadi tantangan agar budaya “Sadar Risiko” dapat dipahami oleh semua lini Perseroan. Pengelolaan risiko yang baik dapat turut mendorong pertumbuhan dan meningkatkan peluang mencapai target-target kinerja Perseroan, mendorong kepatuhan terhadap perundang-undangan dan praktik tata kelola yang terbaik, serta lebih transparan dan percaya diri

The Company implements risk management as part of GCG implementation which has an important role to provide reasonable assurance in achieving the Company’s performance targets and it is useful in maintaining the continuity and improvement of the Company’s business amid uncertainty of cement industry competition and national and regional economic conditions in general.

Risk management is expected to provide a risk management practice framework as an integral part of a good corporate governance framework and a value added for the Company.

Implementation of risk management poses a challenge for the culture of “Risk Awareness” to be understood by all lines of the Company. Good risk management can help drive growth and increase opportunities to achieve the Company’s performance targets, promote compliance with best governance legislation and practices, and be more transparent and confident in decision making. The achievement of the Company’s value

dalam pengambilan keputusan. Tercapainya peningkatan nilai Perseroan berjalan seiring dengan berkembangnya budaya sadar risiko di tiap level dalam organisasi Perseroan. Kesadaran dan konsistensi penerapan manajemen risiko oleh seluruh jajaran di Perseroan akan memberikan manfaat untuk keberlanjutan Perseroan.

increase goes hand in hand with the growing risk conscious culture at every level within the organization of the Company. Awareness and consistency of risk management implementation by all levels in the Company will provide benefits for the sustainability of the Company.

Komitmen Penerapan Manajemen Risiko

Commitment of Risk Management Implementation

Perseroan berkomitmen menjadikan manajemen risiko sebagai bagian yang integral dan membudaya dalam praktik bisnis dan pengambilan keputusan sehingga secara berkesinambungan mampu mendukung tercapainya sasaran perusahaan melalui pengelolaan risiko. Komitmen penerapan manajemen risiko Perseroan tercermin dengan membentuk struktur organisasi manajemen risiko serta menyusun soft structure manajemen risiko.

The Company is committed to making risk management as an integral and entrenched part of business practices and decision making so as to sustainably support the achievement of corporate objectives through risk management. The Company's risk management commitment is reflected by establishing a risk management organization structure and developing a risk management soft structure.

Direksi dan seluruh jajaran Manajemen Perseroan berkomitmen untuk:

The Board of Directors of the Company is committed to:

- Menjadikan manajemen risiko sebagai bagian yang integral dan membudaya dalam praktik bisnis dan pengambilan keputusan perusahaan sehingga secara berkesinambungan mampu mendukung tercapainya sasaran perusahaan melalui pengelolaan risiko.
- Melakukan monitoring secara aktif atas kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan melakukan identifikasi dan analisis terhadap permasalahan yang timbul serta memberikan perlakuan risiko yang sesuai dengan risk appetite Perseroan.
- Melakukan konsultasi dan komunikasi secara efektif dan terbuka mengenai penerapan manajemen risiko baik di internal Perseroan maupun dengan stakeholder.
- Make risk management as an integral and entrenched part of business practices and corporate decision making so that sustainably support the achievement of corporate objectives through risk management.
- Conduct active monitoring of the internal and external environmental conditions of the company by identifying and analyzing the problems that arise and providing risk treatment in accordance with the Company's risk appetite.
- Conduct effective and open consultation and communication regarding the implementation of risk management both within the Company and with stakeholders.

Sebagai bentuk komitmen penerapan manajemen risiko di internal Perseroan, maka pengelolaan risiko unit menjadi salah satu Key Performance Indicator (KPI) mulai dari level Manager hingga General Manager.

Perseroan juga melakukan monitoring secara aktif atas kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan melakukan identifikasi dan analisis terhadap permasalahan yang timbul serta memberikan perlakuan risiko yang sesuai dengan risk appetite Perseroan serta melakukan konsultasi dan komunikasi secara efektif dan terbuka mengenai penerapan manajemen risiko baik di internal perusahaan maupun dengan stakeholder.

As a commitment to the implementation of risk management within the Company, the risk management unit becomes one of the Key Performance Indicators (KPI) ranging from Manager to General Manager Level.

The Company also conducts active monitoring of the company's internal and external environmental conditions by identifying and analyzing the problems that arise and providing risk treatment in accordance with the Company's risk appetite and conducting an effective and open consultation and communication regarding the implementation of risk management both internal and even with stakeholders.

Prinsip Manajemen Risiko Perseroan

Risk Management Principles of The Company

Perseroan memiliki prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai landasan dalam penerapan manajemen risiko berikut:

1. Transparansi

Bahwa seluruh potensi risiko yang ada pada setiap aktivitas bisnis Perseroan harus didokumentasikan dan dilaporkan secara terbuka tanpa mengorbankan aspek kerahasiaan agar seluruh risiko dapat teridentifikasi sehingga keputusan yang diambil terkait dengan pengelolaan risiko dapat dijustifikasi.

2. Kepemimpinan

Bahwa pimpinan Perusahaan menetapkan kesatuan tujuan dan arah Perseroan, termasuk tujuan manajemen risiko dengan membangun dan memelihara lingkungan internal agar semua pihak Perseroan dapat sepenuhnya terlibat dalam pencapaian tujuan Perusahaan, termasuk tujuan manajemen risiko.

3. Keterlibatan seluruh pihak Perseroan

Bahwa keterlibatan karyawan pada seluruh tingkatan Perusahaan dalam penerapan

The Company has risk management principles as the foundation for implementing the following risk management:

1. Transparency

All potential risks inherent in any business activity of the Company shall be documented and publicly reported without sacrificing any aspect of confidentiality so that all risks can be identified and the decisions have been made in relation to risk management may be justified.

2. Leadership

The management of the Company determines the unity of the Company's objectives and direction, including the objectives of risk management by establishing and maintaining the internal environment so that all parties of the Company can be fully involved in achieving the Company's objectives, including the objectives of risk management.

3. Involvement of all parties in the Company

The involvement of employees at all levels of the Company in the implementation of

manajemen risiko mutlak diperlukan sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing.

4. Pendekatan sistem

Bahwa dengan mengidentifikasi, mengukur dan mengelola risiko sebagai sebuah sistem yang terpadu akan mempermudah pencapaian tujuan manajemen risiko.

5. Keseimbangan antara biaya dan manfaat

Bahwa dalam merancang dan menerapkan program manajemen risiko, Manajemen harus memperhitungkan keseimbangan antara biaya dan manfaat yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang mungkin diperoleh.

6. Keyakinan memadai bukan keyakinan mutlak

Bahwa setiap pelaku manajemen risiko harus memiliki kesadaran penuh bahwa manajemen risiko hanya dapat memberikan keyakinan memadai (reasonable assurance) dan bukan keyakinan mutlak (absolut assurance).

7. Penyempurnaan berkesinambungan

Bahwa rancangan dan penerapan manajemen risiko harus selalu disempurnakan sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui peningkatan kompetensi dan perbaikan sistem manajemen risiko.

risk management is absolutely necessary according to their respective roles and responsibilities.

4. System approach

By identifying, measuring and managing risk as an integrated system will facilitate the achievement of risk management objectives.

5. Stability of cost and benefits

In designing and implementing a risk management program, Management shall take into account the stability of costs and benefits that must be incurred with the benefits that may be obtained.

6. Adequate beliefs are not absolute beliefs

Every risk management practitioner should be fully aware that risk management can only provide reasonable assurance rather than absolute assurance.

7. Continuous improvement

The design and implementation of risk management should always be refined in accordance with the needs of the organization through increased competence and improvement of risk management system.

Road Map Manajemen Risiko (Enterprise Risk Management)

Road Map of Enterprise Risk Management

Perseroan telah menetapkan *Road Map Enterprise Risk Management* (ERM) yang menjadi panduan dalam menetapkan arah dan strategi jangka panjang pengelolaan sistem manajemen risiko di Perseroan.

The Company has established Roadmap Enterprise Risk Management (ERM) which guides in establishing the direction and strategy of long-term management of risk management system in the Company.

Road Map ERM PT Semen Tonasa

Road Map ERM PT Semen Tonasa



Kebijakan Manajemen Risiko

Risk Management Policy

Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penerapan Good Corporate Governance. Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan tepat dan komprehensif akan meningkatkan kepastian perusahaan dalam mencapai sasaran serta memberikan keyakinan bahwa Perseroan dapat merealisasikan peluang bisnis yang ada dengan meminimalisir potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, Perseroan memiliki komitmen untuk menerapkan manajemen risiko di seluruh proses dan pengelolaan perusahaan serta seluruh kegiatan dan/atau proyek di unit kerja.

Perseroan telah menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko di seluruh lini organisasi dalam rangka mewujudkan penerapan manajemen risiko yang efektif dan terintegrasi. Kebijakan tersebut dikomunikasikan secara terus-menerus kepada seluruh pemangku kepentingan untuk dipahami serta dievaluasi keefektifannya secara berkala.

Hingga tahun 2016, Perseroan telah memiliki soft structure manajemen risiko sebagaimana diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko no: 12.2.0/K/01, Manual Manajemen Risiko no: 12.2.0/M/01 dan Pedoman Teknis Manajemen Risiko no: 12.2.0/PT/01. Kebijakan tersebut antara lain:

- Kebijakan Manajemen Risiko
- Manual Manajemen Risiko
- Pedoman Teknis Manajemen Risiko
- Pedoman Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko
- Prosedur Pengukuran Risiko
- Prosedur Identifikasi Risiko
- Prosedur Analisis Risiko
- Prosedur Pengisian Daftar Risiko
- Prosedur Program Penanganan Risiko
- Prosedur Monitoring dan Evaluasi Risiko
- Prosedur Evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko

Risk management is an integral part of the implementation of Good Corporate Governance. Appropriate and comprehensive risk management will enhance the company's certainty in achieving its goals and provide confidence that the Company can realize existing business opportunities by minimizing potential risks and losses that may occur. Therefore, the Company is committed to implement risk management throughout the process and management of the company and all activities and / or projects in the work unit.

The Company has established a Risk Management Policy across all lines of the organization in order to guide the implementation of effective and integrated risk management. The policy is communicated continuously to all stakeholders to be understood and evaluated its effectiveness on a regular basis.

Up to 2016, the Company has a risk management soft structure as set forth in Risk Management Policy no: 12.2.0 / K / 01, Risk Management Manual no: 12.2.0 / M / 01 and Risk Management Technical Guideline no: 12.2.0 / PT / 01. These policies include:

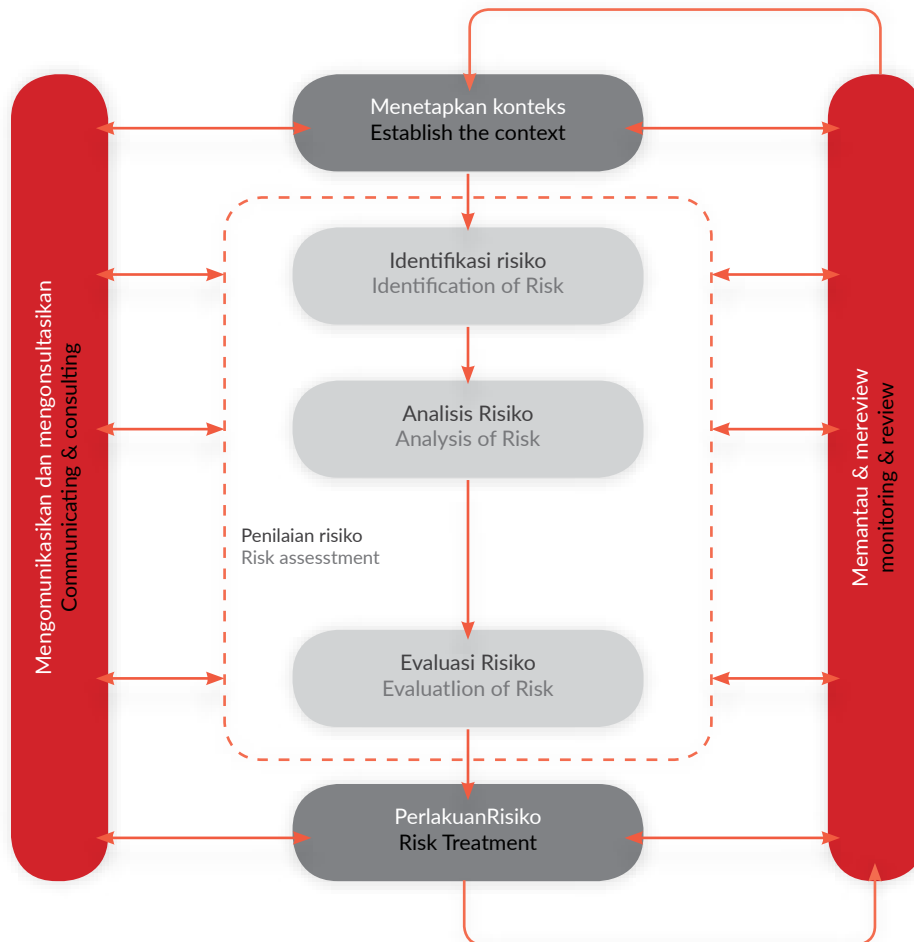
- Risk Management Policy
- Risk Management Manual
- Technical Guidelines for Risk Management
- Evaluation Guidelines for Implementation of Risk Management
- Risk Measurement Procedures
- Risk Identification Procedure
- Risk Analysis Procedure
- Risk List Filling Procedure
- Risk Management Program Procedure
- Risk Monitoring and Evaluation Procedures
- Risk Management Policy Evaluation Procedure

Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Risk Management Framework

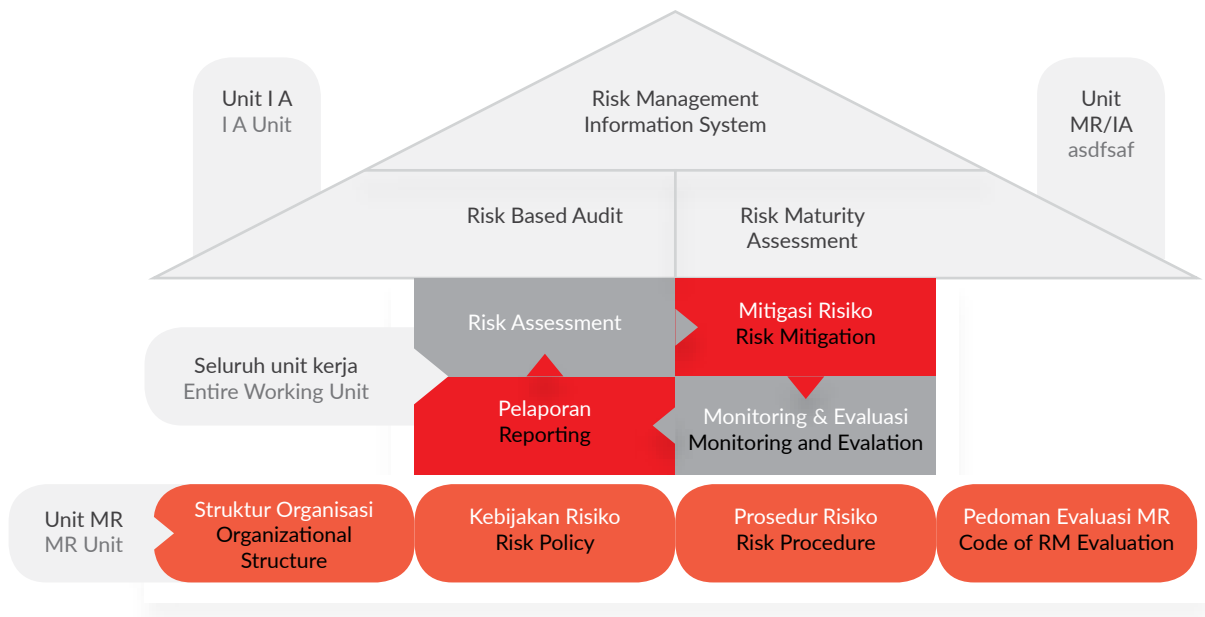
Dalam melakukan proses manajemen risiko, Perseroan mengacu pada standar Australian Standard/ New Zealand Standard (AS/NZS) 4360:2004 dan ISO 31000:2009 sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut ini.

In conducting the risk management process, the Company refers to the Australian Standard / New Zealand Standard (AS / NZS) 4360: 2004 and ISO 31000: 2009 standards as described in the following figure.



Adapun proses penerapan Manajemen Risiko di Perseroan digambarkan sebagai berikut:

The process of applying Risk Management in the Company is described as follows:



Struktur Pengelola Manajemen Risiko Risk Management Structure

Penerapan manajemen risiko di Perseroan telah dilakukan sejak tahun 2007 dengan pembentukan Unit Manajemen Risiko di bawah Sekretaris Perusahaan yang berperan sebagai koordinator dalam penerapan manajemen risiko sebagaimana Surat Keputusan Direksi No: 17/Kpts/HK.00.02/14.00/02-2007, tanggal 08 Februari 2007.

The implementation of risk management in the Company has been conducted since 2007 with the establishment of Risk Management Unit under Corporate Secretary which acts as coordinator in risk management implementation as the Decision Letter of the Board No: 17/Kpts/HK.00.02/14.00/02-2007, dated 08 February 2007.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 67/Kpts/Hk.00.02/00.01/03-2008 tanggal 01 Maret 2008 tentang Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT Semen Tonasa, mengatur bahwa sebagai salah satu bentuk penerapan Good Corporate Governance diperlukan adanya organisasi dan personil yang akan bekerja untuk mengkoordinasikan pengelolaan risiko dan kajian baik secara teknis maupun secara prosedur agar pengelolaan perusahaan dapat terlaksana sesuai

Based on Directors Decree No. 67/Kpts/Hk.00.02/00.01/03-2008 dated March 1, 2008 pertaining to Structure of Risk Management Organization of PT Semen Tonasa, stipulates that as a form of Good Corporate Governance implementation it is necessary to have organization and personnel who will work to coordinate risk management and study both technically and procedurally so that the management of the company can be executed

dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku serta risiko yang akan timbul sedapat mungkin dapat diprediksi.

in accordance with the prevailing laws and regulations and the risks that will arise can be predicted as soon as possible.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.34 / ST/Kpts/HK.00.02//12.20/03-2015 tanggal 23 Maret 2015 tentang Susunan & Struktur Keanggotaan Organisasi Manajemen Risiko Perseroan ditetapkan sebagai berikut:

Based on the Decree of the Board No.34 / Kpts / HK.00.02//12.20/03-2015 dated March 23, 2015 regarding Structure & Structure of Risk Management Organization of the Company is stipulated as follows:



Profil Pimpinan Unit Kerja Manajemen Risiko

Profile of Risk Management Work Unit

Unit Manajemen Risiko dipimpin oleh Kepala Biro Manajemen Risiko. Saat ini, Kepala Kepala Biro Manajemen Risiko dijabat oleh Ongguk Sitindaon, SE,AK yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 063/kpts/HK.00.02/53.00/06-2014 tanggal 5 Juni 2014. Berikut profil ringkas Kepala Biro Manajemen Risiko.

The Risk Management Unit is headed by the Head of Risk Management Bureau. Currently, the Chief of the Risk Management Bureau is held by Ongguk Sitindaon, SE, AK who was appointed based on the Decree of the Board of Directors Number 063 / kpts / HK.00.02 / 53.00 / 06-2014 dated June 5, 2014. The following is a brief profile of the Head of Risk Management Bureau.



Ongguk Sitindaon, SE,AK

Kepala Biro Manajemen Risiko
Head of Risk Management Bureau

Warga Negara Indonesia, berdomisili di Pangkep Sulawesi Selatan. Lahir di Porsea Medan pada tanggal 22 Februari 1963 (54 tahun). Menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 1988.

Menjabat sebagai Kepala Biro Manajemen Risiko sejak 1 Juni 2014 sampai sekarang, berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor Surat Keputusan Direksi Nomor 063/kpts/HK.00.02/53.00/06-2014 tanggal 5 Juni 2014. Sebelumnya menjabat sebagai Director of Finance PT. Biringkassi Raya (Afiliasi).

Indonesian, live in Pangkep, South Sulawesi. Born in Porsea Medan on February 22, 1963 (54 years). Completed his education at the Faculty of Economics of Accounting Department University of North Sumatra (USU) in 1988.

Appointed as Head of Risk Management Bureau since June 1, 2014, based on the Decision Letter of the Board of Directors Decree Number 063 / kpts / HK.00.02 / 53.00 / 06-2014 dated June 5, 2014. Previously served as Director of Finance at PT. Biringgisi Raya (Affiliation).

Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja Pengelola Manajemen Risiko

Duties and Responsibilities of Working Unit Management

Penerapan manajemen risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja dengan model pengelolaan berjenjang mulai dari Manager hingga General Manager. Unit Manajemen Risiko sebagai koordinator pengelola manajemen risiko di

Implementation of risk management is done by all work units with tiered management model from Manager to General Manager. The Risk Management Unit as the coordinator of the risk management in the Company is responsible

Perseroan bertanggung jawab dalam memastikan pengelolaan risiko telah dilaksanakan sesuai ketentuan dalam Kebijakan, Manual, Pedoman Teknis serta Prosedur dan Instruksi Kerja Manajemen Risiko yang berlaku.

Biro Manajemen Risiko memfasilitasi terbitnya soft structure yang akan menjadi pedoman pengelolaan risiko oleh seluruh lini Perseroan, memberikan sosialisasi, pendampingan dan konsultasi dalam penerapan manajemen risiko, menyusun Laporan Manajemen Risiko yang bersumber pada laporan pengelolaan risiko Unit Kerja, melakukan verifikasi atas laporan unit kerja tersebut sesuai dengan kewenangan yang diatur dalam Pedoman Teknis Manajemen Risiko.

Biro Manajemen Risiko juga melaksanakan kajian risiko atas keputusan-keputusan bisnis atau isu-isu yang bersifat strategis. Tujuannya, agar seluruh keputusan bisnis yang akan diambil telah mempertimbangkan risiko serta tindakan mitigasinya. Selain itu, Biro Manajemen Risiko juga menerbitkan laporan apabila terjadi kejadian luar biasa yang dapat mempengaruhi pencapaian target-target perusahaan.

for ensuring that risk management has been implemented in accordance with the provisions of the applicable Policies, Manuals, Technical Guidelines and Work Risk Management Procedures and Instructions.

The Risk Management Bureau facilitates the establishment of soft structures that will serve as a guideline for risk management by all of the Company's lines, provides socialization, assistance and consultation in the implementation of risk management, prepares Risk Management Report sourced from the Working Unit's risk management report, verifies the report of the work unit accordingly With the authority set forth in the Risk Management Technical Guidelines.

The Risk Management Bureau also conducts risk assessments on business decisions or strategic issues. The goal, that all business decisions to be taken have taken into account the risks and mitigation actions. In addition, the Risk Management Bureau also publishes a report in the event of extraordinary events that may affect the achievement of company targets.

Pengelolaan Risiko Perusahaan

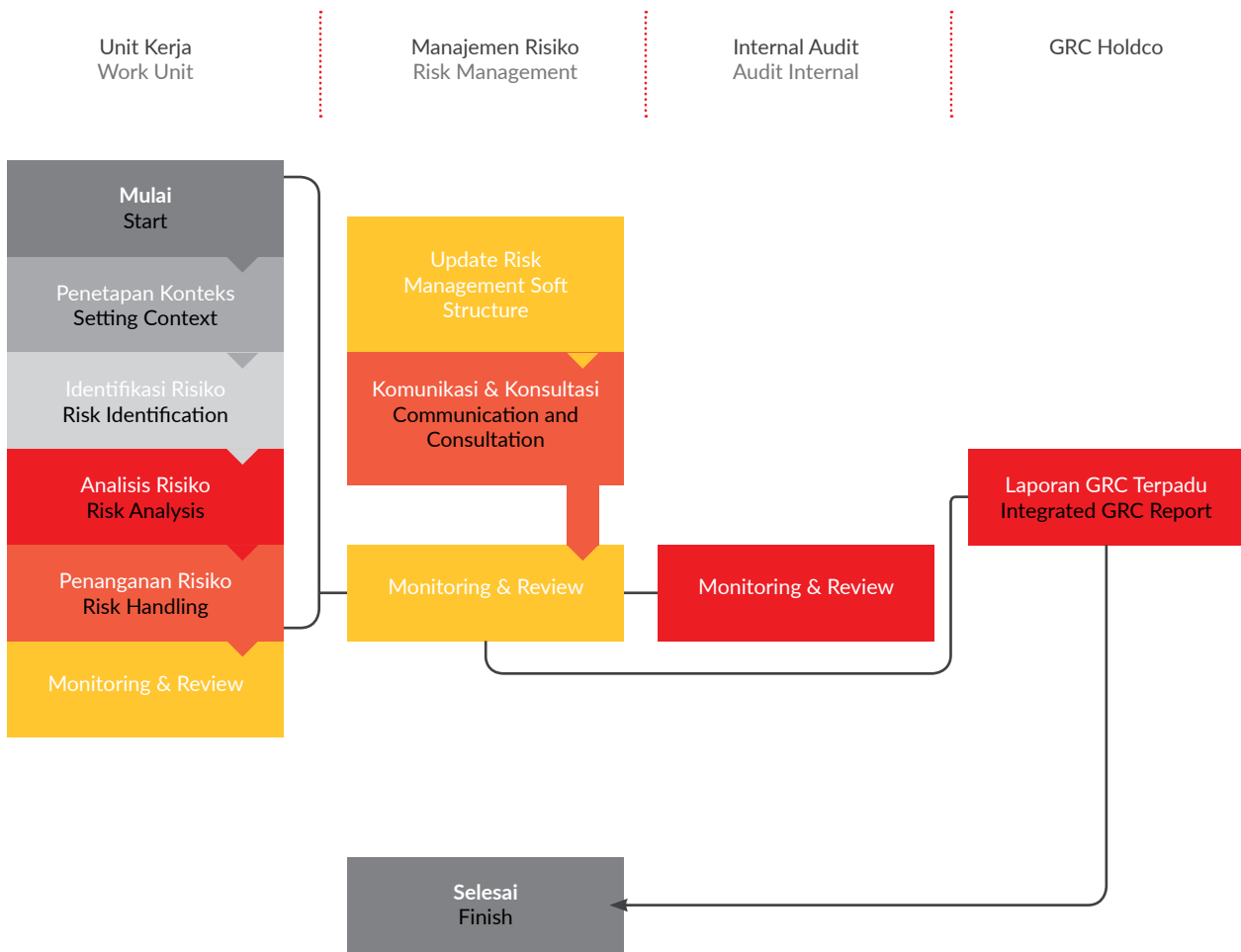
Risk Management of The Company

Pola pengelolaan risiko Perseroan dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi potensi risiko di unit kerja mulai dari tingkat Seksi sebagai Risk Owner dan tingkat Biro serta menyusunnya menjadi risiko tingkat Departemen.
- b. Mengelompokkan risiko Departemen menurut proses bisnis perusahaan (proses inti dan proses penunjang).
- c. Mengerucutkan risiko Departemen menjadi risiko Direktorat dengan menggunakan kriteria tertentu (sesuai kriteria yang telah ditetapkan) dan menggabungkan risiko sejenis.
- d. Mengerucutkan risiko Direktorat menjadi risiko korporat dengan meranking risiko berdasarkan tingkat risiko serta prioritasnya.

The risk management pattern of the Company is carried out through several stages as follows:

- a. Identify potential risks in the work unit starting from Section level as Risk Owner and Bureau level and arrange it into risk department level.
- b. Group the Risks Department according to the company's business processes (core processes and additional support).
- c. Pursing the Department's risks becomes a Director's risk by using certain criteria (as per predetermined criteria) and incorporating similar risks.
- d. Pursing the risks of the Directorate becomes a corporate risk by ranking risk based on the level of risk and priority.



Manual, Pedoman Teknis dan Prosedur Manajemen Risiko

Manual, Technical Guidelines and Risk Management Procedures

Perseroan telah menyusun dan menetapkan Manual, Pedoman Teknis serta prosedur-prosedur yang terkait dengan Manajemen Risiko yang mengatur kerangka kerja penerapan manajemen risiko.

Perseroan berkomitmen untuk melakukan penerapan manajemen risiko secara komprehensif pada seluruh aktivitas usaha, Untuk itu Perseroan

The Company has established the Manuals, Technical Guidelines as well as other procedures related to Risk Management that govern the framework of the implementation of risk management.

The Company is committed to implementing risk management comprehensively in all business activities. Therefore, the Company

mendorong penerapan manajemen risiko yang efektif sebagai salah satu fungsi pengendalian internal sehingga semua persyaratan ketentuan perundangan yang berlaku dapat dipenuhi. Perseroan telah menyusun dan menetapkan Manual Manajemen Risiko, Pedoman Teknis Manajemen Risiko dan Prosedur-prosedur terkait penerapan manajemen risiko untuk mengatur tata cara dalam melaksanakan penerapan manajemen risiko di Perseroan.

Untuk memastikan efektivitasnya, Manual, Pedoman Teknis dan Prosedur serta Instruksi Kerja Manajemen Risiko dievaluasi secara berkala apabila dibutuhkan penyesuaian sewaktu-waktu.

encourages the effective implementation of risk management as one of the internal control functions so that all applicable provisions of law and regulations can be fulfilled. The Company has established Risk Management Manuals, Risk Management Technical Guidelines and other Procedures related to the implementation of risk management to regulate the procedures for implementing risk management in the Company.

To ensure its effectiveness, the Manual, Technical Guidelines and Procedures and Working Instructions of Risk Management are regularly evaluated where adjustments are required at any time.

Peta Risiko dan Pengelolaannya (Mitigasi Risiko) Tahun 2016

Map of Risk and Risk Mitigation in 2016

Peta Risiko Perseroan Tahun 2016
Map of Risk in 2016

12	EXTREME RISK	11 RISK	15 RISK	6 RISK	3 RISK	3 RISK
149	HIGH RISK	80 RISK	53 RISK	52 RISK	14 RISK	6 RISK
399	MODERATE RISK	74 RISK	105 RISK	82 RISK	41 RISK	7 RISK
541	LOW RISK	77 RISK	110 RISK	84 RISK	20 RISK	14 RISK
1101	TOTAL RISK	58 RISK	50 RISK	45 RISK	47 RISK	44 RISK

Selama tahun 2016, Perseroan telah melakukan identifikasi risiko korporat yang mencakup risiko-risiko sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

During 2016, the Company has identified corporate risks covering the risks described in the following table:

No.	Nama Risiko Risk Name	Penanganan/Mitigasi Risiko Risk Handling / Mitigation
1	Peralatan Kiln dan <i>Coal Mill/Finish Mill</i> tidak tercapai hari operasi yang ditargetkan Kiln and <i>Coal Mill / Finish Mill</i> equipment is not achieved the targeted day of operation	Sistem FMEA harus dilakukan secara konsisten. FMEA system must be done consistently. RPN yang tinggi harus dibuat dan dilaksanakan Action log untuk menurunkannya. High RPN must be created and implemented Action log to decrease it.
2	<i>Market Share</i> menurun Market Share is declining	Tim Monitoring Proyek harus ada. Project Monitoring Team must exist. Personil High Level harus ada yang mampu untuk bernegosiasi dengan Ka.Proyek High Level Personnel must be able to negotiate with Ka.Proyek
3	Penjualan menurun Sales Decline	Tim Monitoring di Proyek harus ada. The Project Monitoring Team should be present. Perusahaan transport laut dan darat harus ada yang profesional. Sea and land transportation companies must be professional.
4	<i>Coal Mill/Dust Collector</i> terbakar Coal Mill/Dust Collector burned-out	Harus ada personil yang kompeten yang menawasi kebersihan, menanti Ba Filter yang rusak, menambal kebocoran Ductin dan menjaga temperature aar tetap stabil. There must be a competent personnel who oversees cleanliness, watches the damaged Ba Filter, patches Ductin leaks and keeps the aar temperatures stable.
5	Piutan tidak tertagih Unsecured receivables	Jaminan semua harus Bank Garansi. Warranty that all must be Bank Guarantee. Bank Garansi yang diterima dari distributor harus dikonfirmasi secara tertulis ke Bank Penerbit. Bank Guarantee received from the distributor must be confirmed in writing to the Issuing Bank.
6	<i>Cash flow</i> terganggu Cash flow is disrupted	Harus dibuat tiap bulan proyeksi Cash in flow dan Cash out flow untuk 3 bulan ke depan. Cash inflow and Cash out flow project have to be created for the next 3 months. Harus segera ditagih piutang yang sudah jatuh tempo, kalau tidak bayar harus dikenakan Bunga. Unsecured receivables must be immediately collected, if not charged Interest should be paid.
7	Barang atau Jasa yang dibeli tidak sesuai spesifikasi atau prosesnya lama Goods or Services purchased are not in accordance with the specifications or the process is taking too long	Semua pejabat harus menghindarkan diri dari Conflict of Interest. All officials should avoid the Conflict of Interest. Harus segera diterapkan E. Procurement. Must be applied E. Procurement immediately.
8	Laporan Keuangan Oversate/Undersate Oversate / Undersate Financial Report	Harus diupayakan pekerjaan yang sudah dimulai dan barang yang sudah diterima ada order pekerjaannya dan order pemberian secara sistem SAP Work and items already received are based on SAP system

Dari proses identifikasi risiko tersebut, Perseroan membagi 2 (dua) risiko besar sebagai berikut:

a. Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran/target-target unit kerja yang terdapat dalam RKAP maupun Key Performance Indicator. Risiko operasional yang telah diidentifikasi oleh seluruh risk owner untuk tahun 2016 mencapai 1.101 atau lebih rendah dibanding tahun 2015 yang mencapai 1.283 risiko.

Based on the risk identification process, the Company divides 2 (two) major risks as follows:

a. Operational Risk

Operational risk is defined as the risk that can hamper the achievement of the target / work unit targets contained in the RKAP and Key Performance Indicator. The operational risks identified by all risk owners in 2016 reached 1,101 or lower compared to 2015, which reached 1,283 risks.

UPAYA PENGENDALIAN RISIKO ATAU PERLAKUAN RISIKO OPERASIONAL

Upaya pengendalian risiko atau perlakuan risiko operasional telah terasa dampaknya terhadap penurunan risiko korporat pada tahun 2016. Upaya tersebut dilakukan dengan tindakan mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi kemudian menentukan tindakan pengendalian risiko atau perlakuan risiko. Jenis pengendalian risiko tersebut meliputi menghindari risiko, mengurangi risiko, berbagi risiko dan menerima risiko.

b. Risiko Korporat

Selama 2016, Perseroan menghadapi 160 risiko yang berpotensi memberikan dampak signifikan serta menghambat pencapaian sasaran keberhasilan usaha. Risiko-risiko tersebut bersumber baik dari akibat atau implikasi pengambilan keputusan atau kebijakan maupun ketidakpastian lingkungan bisnis yang berdampak jangka panjang terhadap keberlangsungan usaha.

UPAYA PENGENDALIAN RISIKO ATAU PERLAKUAN RISIKO STRATEGIS

Upaya pengendalian risiko atau perlakuan risiko utama atau strategis telah terasa dampaknya terhadap penurunan risiko korporat pada tahun 2016. Upaya tersebut dilakukan dengan tindakan mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi kemudian menentukan tindakan pengendalian risiko atau perlakuan risiko. Jenis pengendalian risiko tersebut meliputi menghindari risiko, mengurangi risiko, berbagi risiko dan menerima risiko.

RISK CONTROL OR OPERATIONAL RISK TREATMENT

Risk control or operational risk treatment has been impacted on reducing corporate risk in 2016. The effort is done by identifying, analyzing and evaluating, then determining risk control measures or risk treatment. These types of risk controls include risk aversion, risk reduction, risk sharing and risk-taking.

b. Corporate Risk

During 2016, the Company faces 160 risks that have potentially produce significant impact and hinder the achievement of business success targets. These risks come from either the implications of decision making or the policy or uncertainty of the business environment that have a long-term impact on business sustainability.

RISK CONTROL OR STRATEGIC RISK TREATMENT

Primary or strategic risk control or risk management have been impacted on reducing corporate risk in 2016. These efforts are carried out by identifying, analyzing and evaluating and then determining risk control measures or risk treatment. These types of risk controls include risk aversion, risk reduction, risk sharing and risk-taking.

Sosialisasi Manajemen Risiko

Socialization of Risk Management

Sepanjang tahun 2016, Biro Manajemen Risiko telah melaksanakan program sosialisasi terkait penerapan manajemen risiko kepada unit dan fungsi yang ada di Perseroan. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan untuk memberikan pemahaman kepada Insan Perseroan mengenai pentingnya penerapan manajemen risiko di Perseroan serta menumbuhkan budaya sadar risiko kepada setiap Insan Perseroan.

Peningkatan pemahaman dan persamaan persepsi terkait manajemen risiko dilakukan secara berkelanjutan guna berkembangnya budaya sadar risiko di Perseroan. Oleh karenanya, Perseroan secara konsisten melaksanakan program sosialisasi, pelatihan dan konsultasi kepada seluruh karyawan.

In 2016, the Bureau of Risk Management has implemented a socialization program related to the implementation of risk management to the existing units and functions in the Company. The socialization activities are conducted to provide insight to the Company's employees about the importance of risk management implementation in the Company and to cultivate a risk-conscious culture to every Company.

Improvement of understanding and equation of perception related to risk management conducted continuously for the development of risk Awareness culture in the Company. Therefore, the Company consistently conducts socialization, training and consultation programs to all employees.

Program Pengembangan Kompetensi di Bidang Manajemen Risiko

Competency Development Program in Risk Management

Perseroan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian karyawan dalam bidang manajemen risiko, diantaranya dengan mengikuti pelatihan, workshop serta sertifikasi.

Dalam rangka mendukung fungsi Manajemen Risiko, maka sepanjang tahun 2016 Perseroan telah melaksanakan berbagai program sebagai berikut:

The Company is committed to improving the competence and expertise of employees in risk management, by training, workshop and certification.

In order to support the Risk Management function, in 2016, the Company has implemented the following programs:

Pengembangan Kompetensi SDM Pengelola Risiko

Hingga tahun 2016, SDM Pengelola Risiko Perseroan telah memiliki sertifikasi bidang manajemen risiko yang diterbitkan lembaga internasional dan nasional antara lain:

- 1 (satu) orang memiliki sertifikasi Certified Risk Management Professional (CRMP)
- 1 (satu) orang memiliki sertifikasi Certified Risk Management Officer (CRMO)

Berikut program Pengembangan Kompetensi SDM Pengelola Risiko Tahun 2016:

HR Competency Development of Risk Management

Up to 2016, the Company's Risk Management HR has been certified in risk management field issued by international and national institutions such as:

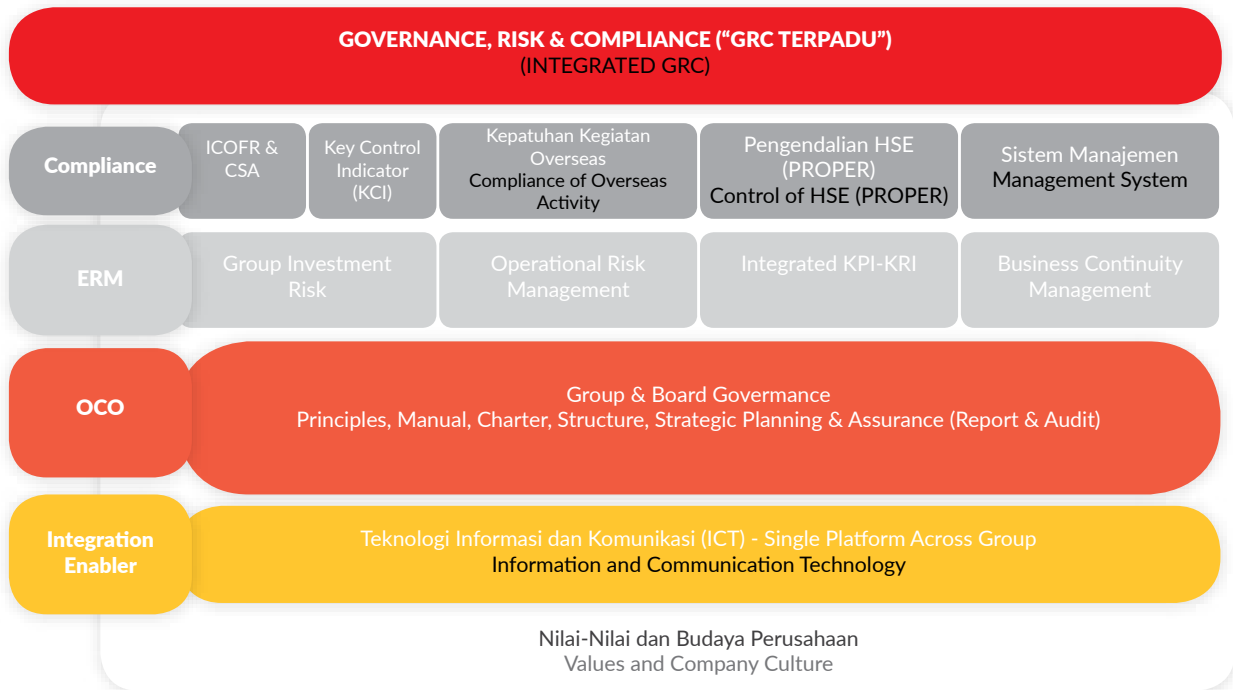
- 1 (one) person has Risk Management Professional (CRMP) certification
- 1 (one) person Has Risk Management Officer (CRMO) certification

Here is the program of Risk Management HRD Competency Development 2016:

No.	Jenis Pelatihan/ Workshop Training types / Workshop		Tanggal Pelaksanaan Date
1	Fasilitator Inovasi	Facilitator Of Innovation	14 Januari January 14
2	Failure Mode & Affect Analysis (FMEA)	Failure Mode & Affect Analysis (FMEA)	14 Januari & 01 Maret January 14 & March 1
3	TLDP	TLDP	25 - 28 Januari January 25 - 28
4	Penyusunan Makalah Inovasi Batch 17	Preparation of Innovation Papers Batch 17	03 - 04 Februari February 03 - 04
5	Pembekalan Assesor Risk Maturity	Assessor's Debriefing Risk Maturity	09 - 10 Februari February 09 - 10
6	GCG Management Batch 1	GCG Management Batch 1	11 Februari February 11
7	Integrasi Sistem Manajemen	Integration of Management System	19-April April 19
8	Workshop Pengisian Kuesioner SNI Award 2016	Fulfillment questionnaire Workshop of SNI Award 2016	26 - 27 Mei May 26 - 27
9	Seminar Perencanaan Keuangan	Seminar of Financial Planning	27 Mei May 27
10	Penanggulangan Bahaya Narkoba, Kecelakaan Lalu Lintas & UU Asusila	Overcoming Drug, Traffic Accidents & sexual Law	20 - 29 Juni June 20 - 29
11	HIRARC	HIRARC	26 - 27 Juli July 26 - 27
12	Risk Management	Risk Management	28 - 29 Juli July 28 - 29
13	Manajemen Pengawasan	Management of Supervision	15 - 16 Agustus August 15 - 16
14	ERMA	ERMA	08 - 12 Agustus August 08 - 12
15	KRI	KRI	18 - 19 Agustus August 18 - 19
16	OLDP	OLDP	Agustus - November August - November
17	CRMO	CRMO	05 - 08 September September 05 - 08
18	Auditor ISO 9001	ISO 9001 Auditor	13 - 14 September September 13 - 14
19	One Day Coaching ASEAN Corporate Governance Scorecard	One Day Coaching ASEAN Corporate Governance Scorecard	01 Desember December 01

Pengembangan Integrated Governance, Risk & Compliance (GRC Terpadu)

Development of Integrated Governance, Risk & Compliance (Integrated GRC)



Integrated Governance, Risk & Compliance (GRC Terpadu) merupakan program yang digulirkan oleh induk perusahaan kepada seluruh anak perusahaan yang dilatarbelakangi karena semakin kompleksnya tantangan yang semakin beragam di setiap operating company. Tantangan tersebut meliputi: proses pengambilan keputusan investasi yang tepat, pengawasan pelaksanaan kegiatan investasi, pengelolaan anak perusahaan, perubahan lingkungan bisnis, dan tuntutan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan yang berlaku, baik di dalam negeri maupun di unit yang beroperasi di luar negeri. Tantangan-tantangan tersebut harus dikelola secara efektif agar Perseroan dapat mewujudkan sasaran-sasarannya dan mempertahankan tingkat pertumbuhan dan perkembangan yang dikehendaki secara optimal dan berkesinambungan (*optimum and sustainable growth*).

Integrated Governance, Risk & Compliance (Integrated GRC) is a program that is rolled out by the company to all subsidiaries based on the increasingly complex challenges in each operating company. These challenges include: an appropriate investment decision-making process, supervision of the implementation of investment activities, the management of subsidiaries, changes in the business environment, and compliance with applicable laws and regulations, both domestically and abroad. These challenges must be effectively managed so that the Company can realize its objectives and maintain optimum and sustainable growth and growth rates.

Untuk itu, pada tahun 2016, Perseroan telah mengembangkan sistem e-GRCA yang terintegrasi dengan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai *holding company* agar tujuan dan sasaran anak dan induk perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Komponen-komponen utama dalam kerangka kerja GRC Terpadu tersebut meliputi:

- Tata Nilai dan Budaya Perusahaan
- *Corporate Governance*
- *Enterprise Risk Management (ERM)*
- Compliance Management System
- *Integration Enabler: GRC single-platform.*

Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Berkembangnya budaya sadar risiko yang sejalan dengan budaya kerja merupakan salah satu tujuan penerapan manajemen risiko di Perseroan. Budaya sadar risiko terlihat dari hasil penilaian di masing-masing unit kerja sebagai pemilik risiko dalam penerapan manajemen risiko. Meningkatnya tingkat kesadaran ini ditandai dengan jumlah risiko yang teridentifikasi. Tahun 2016, jumlah risiko mengalami penurunan karena sebagian besar risiko telah dimitigasi.

In 2016, the Company has system development e-GRCA integrated with PT Semen Indonesia (Persero) Tbk as a holding company so that the goals and objectives of the company can be reached optimally.

The key components within the GRC Integrated framework include:

- Values and Corporate Culture
- Corporate Governance
- Enterprise Risk Management (ERM)
- Compliance Management System
- Integration Enabler: GRC single-platform.

The Development of Risk Awareness Culture

The development of a risk-conscious culture that is in line with work culture is one of the objectives of applying risk management in the Company. Risk-conscious culture is evident from the assessment results in each work unit as the risk owner in the application of risk management. This increased level of awareness is characterized by the amount of risk identified. In 2016, the number of risks has decreased because most of the risks have been mitigated.

Proses Penilaian Manajemen Risiko

Assessment Process of Risk Management

Upaya internalisasi budaya risiko terus dilakukan di seluruh lini Perseroan, selama tahun 2016 pemilik risiko telah melakukan proses manajemen risiko dimana penilaian atas pengelolaan risiko unit kerja dilakukan secara triwulanan. Penilaian pengelolaan risiko triwulanan ini di samping sebagai alat untuk melaporkan progress mitigasi risiko, juga digunakan sebagai alat ukur sejauh mana unit kerja telah mengidentifikasi risiko-risiko yang memiliki potensi terjadi yang dapat mengganggu pencapaian kinerja, yang kemudian unit kerja dapat merencanakan langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk menghindari risiko-risiko tersebut terjadi dan atau menangani risiko-risiko tersebut.

The risk culture internalization effort is continuously conducted throughout the Company's line, during 2016 the risk owner has conducted a risk management process in which the assessment of the risk management of the work unit is done on a quarterly basis. This quarterly risk management assessment in addition to being a tool for reporting on the progress of risk mitigation, is also used as a measure of the extent to which the work unit has identified potential risks that may interfere with performance achievement, then the work unit can plan any steps which may be undertaken to avoid such risks and or to deal with such risks.

Evaluasi (Assessment) Penerapan Manajemen Risiko

Evaluation (Assessment) of Risk Management Implementation

Dasar Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko

Dasar penugasan evaluasi penerapan manajemen risiko (Risk Management Maturity Level Assessment) pada tahun 2016 adalah:

- a. Surat Keputusan Direksi No. 07/KPTS/HK.00.02/32.00/01-2016 tentang Pembentukan Tim *Assessment Risk Management Maturity Level* Internal tanggal 29 Januari 2016.
- b. Surat Perintah Pelaksanaan *Assesment* No. 03/SP2A/PW.00/11.00/02-2016 tentang Pelaksanaan *Assesment* RMML Periode 2016 tanggal 12 Februari 2016.

Basic Evaluation of Risk Management Implementation

The basis evaluation of Risk Management Maturity Level Assessment in 2016 is:

- a. Board of Directors Decree No. 07/KPTS/HK.00.02/32.00/01-2016 concerning Formation of Risk Management Maturity Level Internal Assessment Team dated January 29, 2016.
- b. Approval Letter of Assessment No. 03/SP2A /PW.00/11.00/02-2016 concerning the Implementation of RMML Assessment for the Period of 2016 dated February 12, 2016.

Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko adalah untuk:

- a. Menilai kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko sebagai salah satu alat manajemen dalam memberikan keyakinan kepada para *stakeholders* bahwa tujuan dan sasaran perusahaan tercapai sebagaimana diharapkan.
- b. Mengetahui tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (*risk management maturity level*).
- c. Mengidentifikasi penerapan manajemen risiko yang memerlukan peningkatan atau areas of improvement berikut rekomendasi perbaikan.

Objectives of Evaluation

The objective implementation of risk management evaluation is:

- a. Assessing the adequacy of the design and effectiveness of the implementation of risk management process as one of the management tools in providing confidence to the stakeholders that the goals and objectives of the company is achieved.
- b. Know the maturity level of risk management.
- c. Identify the implementation of risk management that requires improvement recommendations

Pencapaian Risk Management Maturity Level

Pada tahun 2016, Perseroan telah melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko untuk tahun risiko 2015 yang mencakup tujuh komponen manajemen risiko yaitu Komunikasi dan Konsultasi, Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Penanganan Risiko, serta Pemantauan dan Review.

Hasil akhir evaluasi adalah skor/nilai capaian yang menunjukkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (*risk management maturity level*) di Perseroan yang diklasifikasikan ke dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut :

The Achievement of Risk Management Maturity Level

In 2016, the Company has evaluated the implementation of risk management for the 2015 risk year covering seven components of risk management: Communication and Consultation, Contextual Determination, Risk Identification, Risk Analysis, Risk Evaluation, Risk Handling, and Monitoring and Review

The final result of the evaluation is the score / performance value that shows the maturity level of risk management in the Company, classified into 5 (five) categories as follows:

Tabel Kategori Risk Management Maturity Level
Table of Risk Management Maturity Level Category Table

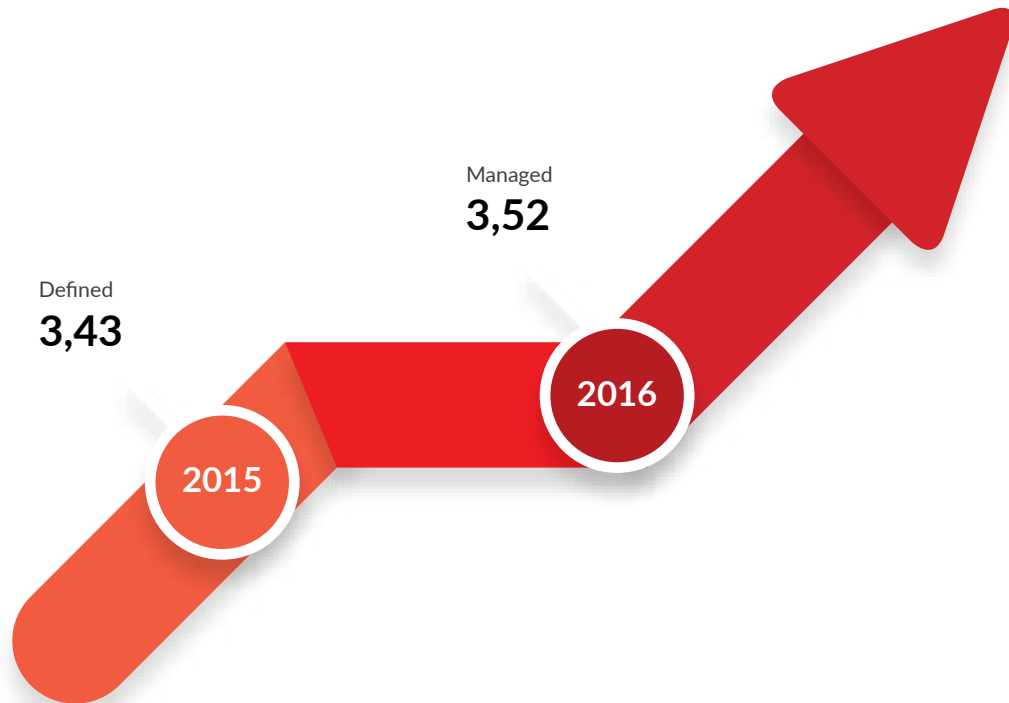
Tingkat Kematangan Level of Maturity	Nilai Capaian Performance Value	Ciri Kapabilitas Feature Capability
Initial	$0 < x \leq 1,5$	Tergantung pada inisiatif personil kunci, kapabilitas kelembagaan kurang Depending on key personnel initiatives, Institutional capability is reduced
Repeatable	$1,5 < x \leq 2,5$	Proses telah dibangun dan berulang, tergantung pada kontinuitas SDM Processes have been built and repeated, depending on the continuity of human resources
Defined	$2,5 < x \leq 3,5$	Kebijakan, proses dan standar telah terdefiniskan dan terlembaga Policies, processes, and standards have been defined and institutionalized
Managed	$3,5 < x \leq 4,5$	Risiko terukur, terkelola, dan berlaku di seluruh perusahaan The risk is measurable, manageable, and enforceable across the enterprise
Optimised	$4,5 < x \leq 5$	Manajemen risiko menjadi suatu keunggulan kompetitif Risk management becomes a competitive advantage

Berdasarkan evaluasi penerapan manajemen risiko pada Perseroan yang dilakukan sejak tanggal 17 Februari 2016 sampai dengan tanggal 30 Februari 2016 untuk periode tahun 2015, disimpulkan bahwa kondisi penerapan manajemen risiko Perseroan mencapai nilai maturity 3,52 atau berada pada tingkat maturity dengan predikat "MANAGED".

Tren pencapaian tingkat maturity penerapan manajemen risiko Perseroan mengalami peningkatan pada tahun 2016 dari level Defined menjadi Managed, sebagai berikut:

Based on the evaluation of the risk management implementation for the Company from February 17, 2016 up to February 30, 2016 for the period of 2015, it is concluded that the Company's risk management implementation condition reaches maturity 3.52 or is at maturity level with "MANAGED" level.

The trend of achieving maturity level of risk management application of the Company has increased in 2016 from Defined to Managed level, as follows:



Nilai capaian risk management maturity level untuk masing-masing komponen penerapan manajemen risiko tersebut adalah sebagai berikut:

The value of risk management maturity level achievement for each component of risk management implementation is as follows:

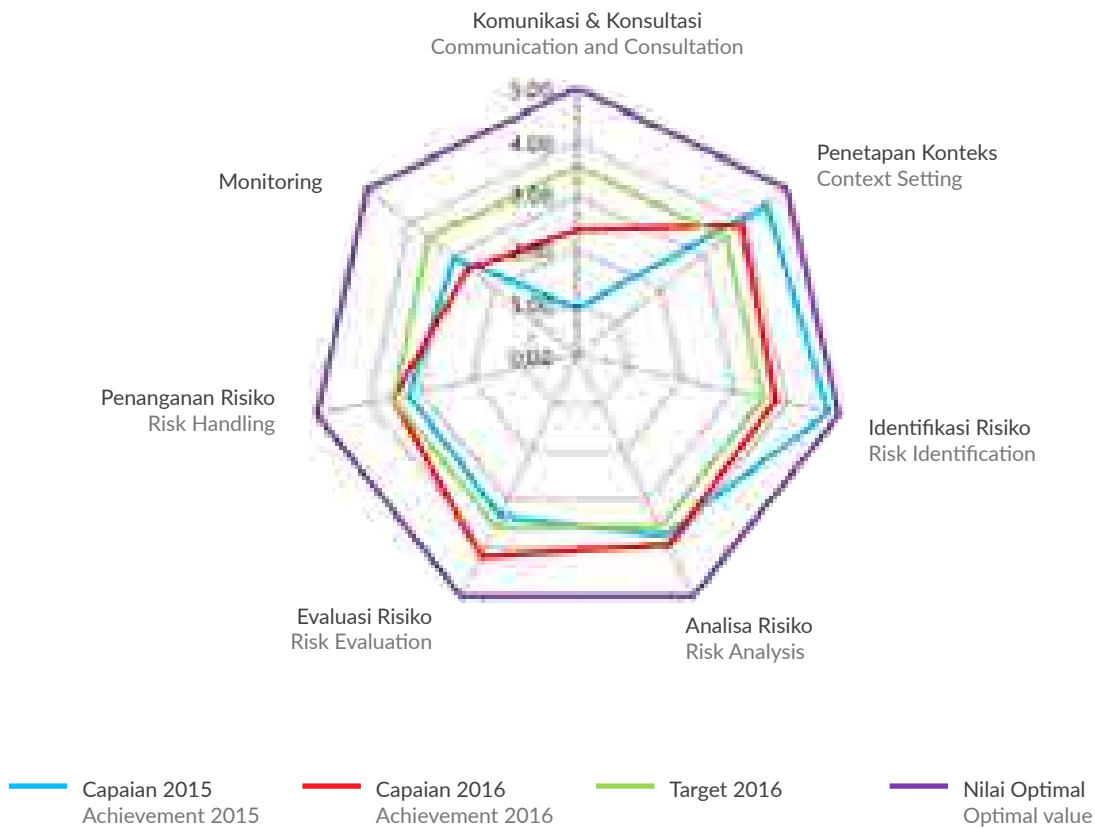
No.	Komponen Penilaian Assessment Components		BOBOT Wight	SKOR		
				Capaian Achievements	%	MATURITY LEVEL
1	Komunikasi dan Konsultasi	Communication and Consultation	12,5	5,87	46,99	2.35
2	Penetapan Konteks	Context Setting	15	11.69	77.94	3.9
3	Identifikasi Risiko	Risk Identification	15	11.14	74.3	3.71
4	Analisa Risiko	Risk Analysis	15	11.56	77.08	3.85
5	Evaluasi Risiko	Risk Evaluation	15	12.41	82.75	4.14
6	Penanganan Risiko	Risk Handling	15	10.57	70.46	3.52
7	Monitoring	Monitoring	12.5	7.07	56.56	2.83
SKOR MATURITY LEVEL						3.52
						LEVEL MANAGED

Hasil evaluasi maturity level di atas menggambarkan hasil perbandingan antara kondisi penerapan manajemen risiko di Perseroan tahun 2015 dengan target (KPI) dan praktik terbaik (best practices) penerapan manajemen risiko. Dari tujuh komponen pengujian terhadap penerapan manajemen risiko, tingkat capaian tertinggi ada pada komponen Evaluasi Risiko sebesar 4,14 sedangkan tingkat capaian terendah ada pada komponen Komunikasi dan Konsultasi sebesar 2,35.

The result of the maturity level evaluation above illustrates the comparison between the implementation of risk management in 2015 with target (KPI) and best practices of risk management implementation. Of the seven test components to the implementation of risk management, the highest level of performance is in the Risk Evaluation component of 4.14 while the lowest level of achievement is in the Communication and Consultation component of 2.35.

Berikut dijelaskan perbandingan antara capaian risk management maturity level Perseroan tahun 2015 (garis biru) dengan capaian risk management maturity level tahun 2016 (garis merah) dan dengan target capaian KPI 2016, yakni 3,55 (garis hijau) yang tergambar dalam grafik berikut:

The following describes the comparison between the achievement of the 2015 risk management maturity level (blue line) with the achievement of 2016 risk management maturity level (red line) and with the target of KPI 2016 achievement of 3.55 (green line) as illustrated in the following graph:



Grafik di atas memperlihatkan bahwa dari tujuh komponen penerapan manajemen risiko, empat komponen telah melampaui target KPI penerapan manajemen risiko pada Perseroan yaitu komponen penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Namun, jika dibandingkan dengan kondisi optimal, semua komponen belum sepenuhnya mencapai kondisi optimal sehingga memerlukan upaya perbaikan/penyempurnaan (improvement).

Selain melakukan reviu atas Komponen Penilaian Risk Management Maturity Level, Tim Assessor Perseroan juga melakukan reviu terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko setiap Unit Kerja. Jumlah cakupan Unit Kerja yang dinilai adalah 15 Departemen dan 2 Unit Khusus, antara lain:

1. Departemen Internal Audit
2. Departemen Sekretaris Perusahaan
3. Departemen CSR dan Umum
4. Departemen SDM
5. Departemen Akuntansi dan Keuangan
6. Departemen Pengadaan dan Pengelolaan Persediaan
7. Departemen Penjualan
8. Departemen Distribusi dan Transportasi
9. Biro Perencanaan dan Administrasi Penjualan
10. Departemen Produksi Bahan Baku
11. Departemen Produksi Tonasa 2/3
12. Departemen Produksi Tonasa 4
13. Departemen Produksi Tonasa 5
14. Departemen Perencanaan Teknik
15. Departemen Jaminan Mutu dan Lingkungan
16. Departemen Pembangkit Listrik
17. Unit Proyek Strategis

Secara umum, hasil Penilaian *Risk Management Maturity Level* tahun 2016 seluruh unit kerja tercermin pada setiap Direktorat di Perseroan sebagai berikut:

The graph shows that of the seven components of risk management implementation, the four components have exceeded the KPI target of the implementation of risk management in the Company, namely component of context determination, risk identification, risk analysis, and risk evaluation. However, when compared with the optimal conditions, all components have not fully reached the optimal conditions so that require (improvement).

In addition to reviewing the Risk Management Maturity Level Assessment Component, the Company's Assessor Team also reviews the implementation of the Risk Management of each Unit. The total coverage of the assessed Working Units is 15 Departments and 2 Special Units, which are:

1. Internal Audit Department
2. Corporate Secretary Department
3. CSR and General Department
4. Human Resources Department
5. Accounting and Finance Department
6. Procurement and Inventory Management Department
7. Sales Department
8. Department of Distribution and Transportation
9. Sales Planning and Administration Bureau
10. Production Department of Raw Materials
11. Tonasa Production Department 2/3
12. Tonasa Production Department 4
13. Tonasa Production Department 5
14. Department of Technical Planning
15. Quality and Environmental Assurance Department
16. Department of Power Plant
17. Strategic Project Unit

In general, the assessment results of the Risk Management Maturity Level Assessment in 2016 of all work units is reflected in each Directorate of the Company as follows:

A. Direktorat Utama Main Directorate

No.	Komponen Penilaian Assessment Components		BOBOT Weight	DEP CSR UMUM	DEP INT AUDIT	DEP SEKPER
	(A)		(B)		-2	-3
1	Komunikasi dan Konsultasi	Communication and Consultation	12.5	2.24	2.29	2.53
2	Penetapan Konteks	Context Setting	15	3.79	3.99	4.06
3	Identifikasi Risiko	Risk Identification	15	3.86	4.25	4.35
4	Analisa Risiko	Risk Analysis	15	3.98	4.17	3.91
5	Evaluasi Risiko	Risk Evaluation	15	3.89	4.29	4.08
6	Penanganan Risiko	Risk Handling	15	3.63	3.43	3.35
7	Monitoring	Monitoring	12.5	2.91	2.95	2.95
SKOR MATURITY LEVEL				3.52	3.67	3.65
				LEVEL	MANAGED	MANAGED

Untuk Direktorat Utama yang terdiri atas Departemen CSR dan Umum, Departemen Internal Audit, dan Departemen Sekretaris Perusahaan, masing-masing unit kerja memperoleh skor maturity level masing-masing 3.52, 3.67, dan 3.65. Dengan demikian semua Departemen tersebut berada pada level MANAGED.

For the Main Directorate consisting of CSR and General Department, Internal Audit Department, and Corporate Secretary Department, each work unit obtains a maturity level score of 3.52, 3.67, and 3.65 respectively. Thus all those Departments are at MANAGED level.

B. Direktorat Keuangan Financial Directorate

No.	Komponen Penilaian Assessment Components		BOBOT Weight	DEP AKT KEU Department of Accounting and Finance	DEP SDM Human Resources an Development
	(A)		(B)		-2
1	Komunikasi dan Konsultasi	Communication and Consultation	12.5	2.47	2.38
2	Penetapan Konteks	Context Setting	15	3.90	4.15
3	Identifikasi Risiko	Risk Identification	15	4.05	3.24
4	Analisa Risiko	Risk Analysis	15	3.98	3.83
5	Evaluasi Risiko	Risk Evaluation	15	4.09	4.35
6	Penanganan Risiko	Risk Handling	15	3.59	4.03
7	Monitoring	Monitoring	12.5	2.19	2.68
SKOR MATURITY LEVEL				3.52	3.57
				LEVEL	MANAGED

Untuk Direktorat Keuangan yang terdiri atas Departemen Akuntansi dan Keuangan dan Departemen Sumber Daya Manusia, masing-masing unit kerja memperoleh skor maturity level masing-masing 3.47 dan 3.57. Dengan demikian kedua Departemen tersebut berada pada level MANAGED.

For the Finance Directorate consisting of the Department of Accounting and Finance and Human Resources Department, each work unit obtained a maturity level score of 3.47 and 3.57 respectively. Thus both Departments are at the MANAGED level.

C. Direktorat Komersial Commercial Directorate

No.	Komponen Penilaian Assessment Components	BOBOT Weight	DEP. PENJUALAN Sales Department	DEP. DISTRANS Distrans Department	BIRO PAP PAP Bureau	
	(A)	(B)	(4)	(5)	(6)	
1	Komunikasi dan Konsultasi Communication and Consultation	12.5	2.13	1.74	2.26	2.71
2	Penetapan Konteks Context Setting	15	4.08	2.30	3.81	3.79
3	Identifikasi Risiko Risk Identification	15	3.29	2.14	3.62	3.38
4	Analisa Risiko Risk Analysis	15	3.82	2.84	3.85	3.9
5	Evaluasi Risiko Risk Evaluation	15	4.13	3.21	4.29	3.96
6	Penanganan Risiko Risk Handling	15	4.14	2.57	3.43	3.49
7	Monitoring Monitoring	12.5	2.80	2.42	3.10	2.71
SKOR MATURITY LEVEL		3.53	2.61	3.52	3.46	
		LEVEL	MANAGED	DEFINED	MANAGED	DEFINED

Untuk Direktorat Komersial yang terdiri atas Departemen Pengadaan dan Pengendalian Persediaan, Departemen Penjualan, Departemen Distribusi dan Transportasi, dan Biro Promosi, Perencanaan, dan Analisa Pasar, masing-masing unit kerja memperoleh skor maturity level masing-masing 3.53, 2.61, 3.52, dan 3.46. Dengan demikian hampir semua Departemen tersebut berada pada level MANAGED, kecuali Departemen Penjualan dan Biro Promosi, Perencanaan, dan Analisa Pasar yang masih level DEFINED.

For the Commercial Directorate consisting of the Department of Supply and Control of Inventories, the Sales Department, the Department of Distribution and Transportation, and the Promotion, Planning and Market Analysis Bureau, each work unit obtains a maturity level score of 3.53, 2.61, 3.52 and 3.46. Thus almost all of these Departments are at MANAGED level, except Sales Department and Bureau of Promotion, Planning and Market Analysis are still DEFINED levels.

D. Direktorat Produksi Production Directorate

No.	Komponen Penilaian Assessment Components		BOBOT Weight	DEP PRO T23	DEP PRO T4	DEP PRO T5	DEP JAMU LI	DEP PERT EK	DEP PEMB GKT	PRO YEK STRT
	(A)	(B)	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-17
1	Komunikasi dan Konsultasi Communication and Consultation	12.5	2.47	2.41	2.43	2.53	2.12	2.33	2.52	2.37
2	Penetapan Konteks Context Setting	15	4.09	3.93	3.93	4.03	3.79	3.99	4.02	3.8
3	Identifikasi Risiko Risk Identification	15	4.05	4.11	3.95	3.95	3.95	4.29	4.05	4.05
4	Analisa Risiko Risk Analysis	15	4.31	4.07	3.86	3.93	4.07	4.11	3.95	4.2
5	Evaluasi Risiko Risk Evaluation	15	4.25	4.28	4.46	4.79	4.08	4.26	4.29	4.11
6	Penanganan Risiko Risk Handling	15	3.93	3.91	3.76	3.33	3.26	3.37	3.43	3.58
7	Monitoring Monitoring	12.5	2.23	2.45	2.54	2.57	2.24	2.34	2.95	2.22
SKOR MATURITY LEVEL			3.68	3.65	3.61	3.64	3.42	3.59	3.65	3.54
LEVEL			MANAGED	MANAGED	MANAGED	MANAGED	DEFINED	MANAGED	MANAGED	MANAGED

Untuk Direktorat Produksi yang terdiri atas Departemen Produksi Bahan Baku, Departemen Produksi Tonasa 2/3, Departemen Produksi Tonasa 4, Departemen Produksi Tonasa 5, Departemen Jaminan Mutu dan Lingkungan, Departemen Perencanaan Teknik, Departemen Pembangkit Listrik, dan Unit Proyek Strategis memperoleh skor Maturity Level sebagaimana pada tabel di atas. Dengan demikian hampir semua Departemen tersebut berada pada level MANAGED, kecuali Departemen Jaminan Mutu dan Lingkungan yang masih level DEFINED.

For the Production Directorate consisting of the Production Department of Raw Materials, the Tonasa Production Department 2/3, the Tonasa Production Department 4, the Tonasa Production Department 5, the Quality and Environmental Assurance Department, the Technical Planning Department, the Power Generation Department and the Strategic Project Unit obtained the Maturity Level As in the table above. Thus almost all of these Departments are at MANAGED level, except for the DEFINED-level Department of Quality and Environmental Assurance.



TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY

Dalam rangka mengantisipasi dan merespons perubahan kondisi usaha terkini maupun yang akan datang, Perseroan berupaya keras meningkatkan peran penting Teknologi Informasi dan Komunikasi (Information and Communication Technology/ICT) dalam mendukung strategi perusahaan, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja. Perseroan menetapkan tata kelola ICT selaras dengan strategi dan tujuan Perseroan dengan memperhatikan kemampuan sumberdaya yang dimiliki. Penerapan tata kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT Governance) ditujukan untuk memastikan bahwa data atau informasi yang dikeluarkan oleh Perseroan lebih akurat, terpercaya, aman, mudah diakses dan dapat digunakan sesuai kebutuhan.

In order to anticipate and respond to changes in current and future business conditions, the Company has toughly enhance the important role of Information and Communication Technology (ICT) in supporting the company's strategy, from planning, implementation, monitoring, evaluation and performance. ICT governance is aligned with the Company's strategy and objectives with due regard to the capability of its resources. The implementation of Information and Communication Technology governance is intended to ensure that data or information issued by the Company is more accurate, reliabe, safe, easily accessible and can be used as needed.

Prinsip-prinsip Tata Kelola ICT Perseroan adalah:

- a. Perencanaan ICT yang terarah dan sistematis sehingga terjadi kesesuaian antara pengembangan dan implementasi ICT dengan tujuan Perseroan.
- b. Pelaksanaan investasi ICT harus sejalan dan selaras dengan strategi Perseroan dengan memperhitungkan kapabilitas yang ada sehingga memberikan keuntungan yang optimal.
- c. Implementasi ICT dilakukan secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan dengan mempertimbangkan mutu dan risiko sesuai peraturan Perseroan.
- d. Pengelolaan operasional ICT yang dilakukan secara efektif dan efisien.
- e. Pengendalian yang konsisten terhadap kinerja operasional ICT dan kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku.

Perseroan memanfaatkan ICT untuk menghasilkan informasi yang tepat, cepat dan dapat diandalkan sehingga dapat memberikan nilai tambah yang optimal bagi Perseroan. Melalui penerapan sistem ICT yang handal, Perseroan berhadapan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempermudah pemantauan serta mempercepat aktivitas manajemen risiko.

Perseroan sangat concern terhadap penerapan ICT yang tepat guna mewujudkan tujuan Perseroan karena Perseroan meyakini bahwa ICT telah berperan penting bagi keberhasilan Perseroan. Implementasi ICT telah mendukung tercapainya keunggulan kompetitif baik dalam kegiatan operasional maupun strategi Perseroan. Oleh karena itu, investasi terhadap peningkatan skill karyawan di bidang ICT terus dilakukan seiring dengan perkembangan ICT serta tuntutan bisnis Perseroan ke depan.

The principles of Corporate's ICT Governance are:

- a. ICT planning which is directed and systematic so that there is suitability between the development and implementation of ICT with the aim.
- b. Implementation of ICT investment must be adjusted and in accordance with the Company's strategy by taking into account the existing capability so that it gives optimal advantage.
- c. Implementation of ICT is conducted in an objective and accountable manner by considering the quality and risk according to Company's regulations.
- d. The operational management of ICT is carried out effectively and efficiently
- e. Consistent control over ICT operational performance and compliance with applicable laws and regulations.

The Company utilizes ICT to produce the right, fast and reliable information so as to provide optimal value for the Company. Through the implementation of a reliable ICT system, the Company seeks to improve operational efficiency, facilitate monitoring as well as accelerate risk management activities.

The Company is very concerned about the proper application of ICT to realize the Company's objectives because the Company believes that ICT has played an important role for the success of the Company. Implementation of ICT has supported the achievement of competitive advantage in both operational activities and strategy of the Company. Therefore, investment in employee skill improvement in the field of ICT continues to be in line with the development of ICT and the business demands of the Company in the future.

Kebijakan ICT

ICT POLICY

Kebijakan ICT di Perseroan ditetapkan dengan berpedoman pada kebijakan tata kelola dan standar ICT PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai Holding. Kebijakan ICT disusun dengan mengacu pada best practice penerapan ICT serta dilakukan sebagai bagian dari kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

The ICT Policy in the Company is determined based on the policy of governance and ICT standard of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk as Holding. The ICT policy is structured with reference to the best practice of ICT implementation and is carried out as part of compliance with laws and regulations.

Struktur Organisasi ICT

ICT ORGANIZATIONAL STRUCTURE

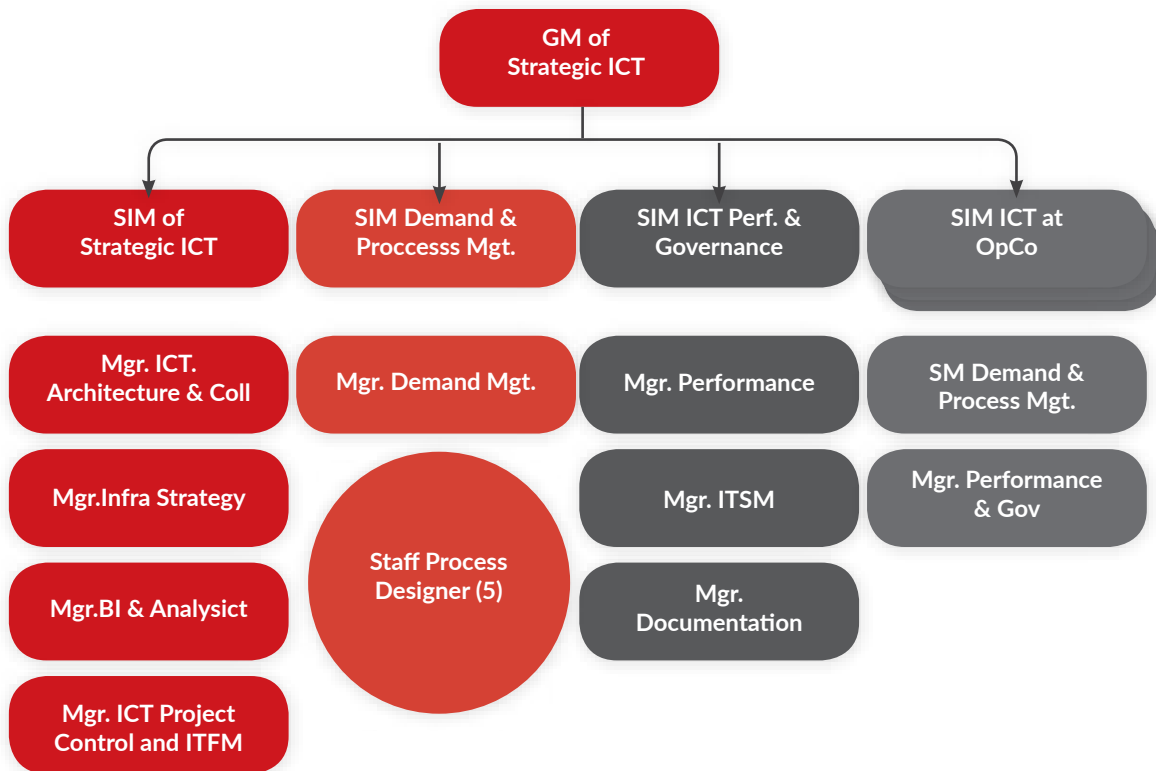
Organisasi ICT di Perseroan secara resmi disatukan ke dalam fungsi Strategic Shared Service (Layanan Bersama Strategis) di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai holding company mulai 1 Oktober 2013 sejalan dengan transformasi organisasi holding company. Seluruh kegiatan penyediaan dan dukungan layanan IT termasuk pengembangan layanan baru dilakukan secara terpusat oleh fungsi IT yang terdapat di holding company.

The ICT Organization in the Company is officially incorporated into the function of Strategic Shared Service at PT Semen Indonesia (Persero) Tbk as holding company from October 1, 2013 in line with the transformation of the holding company organization. All IT service provision and support activities including new service development are done centrally by the IT functions contained in the holding company.

Melalui Surat Keputusan Direksi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Nomor: 055/Kpst/Dir/2014 tanggal 20 Nopember 2014, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai holding company menetapkan 1 (satu) fungsi yaitu Departemen Strategic ICT yang bertugas menangani ICT untuk Perseroan. Fungsi tersebut berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Through the Decision Letter of the Board of Directors of PT Semen Indonesia Tbk Number: 055/Kpst/Dir/2014 dated November 20, 2014, PT Semen Indonesia Tbk as holding company establishes 1 (one) function namely ICT Strategic Department assigned to handle ICT for Company. The function is under coordination and is responsible to the Director of Finance PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Gambar Struktur Organisasi ICT
 Pictures of ICT Organization Structur



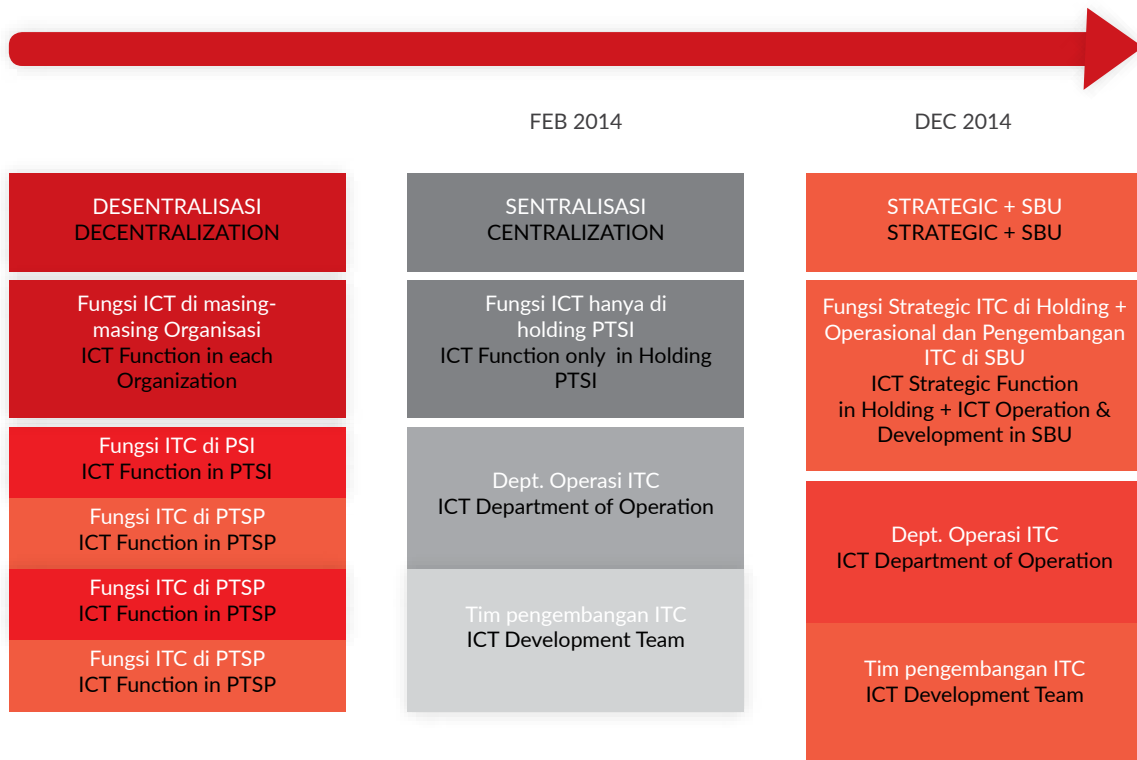
Dalam perkembangannya dalam rangka mengoptimalkan aset berupa kompetensi personil ICT yang dimiliki serta mengoptimalkan pengelolaan ICT, pada tahun 2015 dibentuk PT Sinergi Informatika Semen Indonesia (PT SISI) sebagai SBU di bidang ICT dengan tugas utama yaitu mendukung kegiatan operasional dan

In its development in order to optimize the assets of ICT personnel competence and to optimize the management of ICT, in 2015 it was formed PT Sinergi Informatika Semen Indonesia (PT SISI) as SBU in the field of ICT with the main task of supporting operational activities and ICT development in SMIG including Semen

pengembangan ICT di SMIG termasuk Semen Tonasa. Dengan dukungan dari PT SISI, Perseroan senantiasa mengantisipasi dan merespon perubahan kondisi usaha yang berlangsung secara dinamis dengan pengembangan beragam program aplikasi yang digunakan untuk mendukung peningkatan daya saing.

Tonasa. With the support from PT SISI, the Company constantly anticipates and responds to changing business conditions that are dynamic with the development of various application programs used to support the improvement of competitiveness.

Fungsi Strategi ICT Holding + Operasional & Pengembangan ICT di SBU
 ICT Strategic Function in Holding ICT Operation & Development in SBU



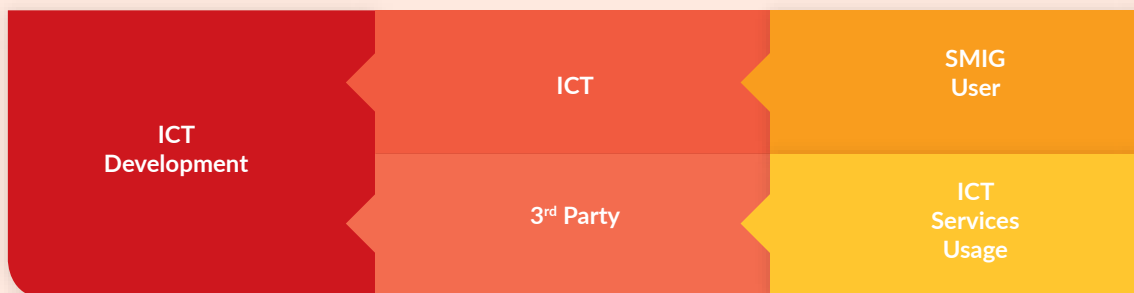
Hubungan Koordinasi User, Departemen Strategic ICT dan Anak Perusahaan ICT

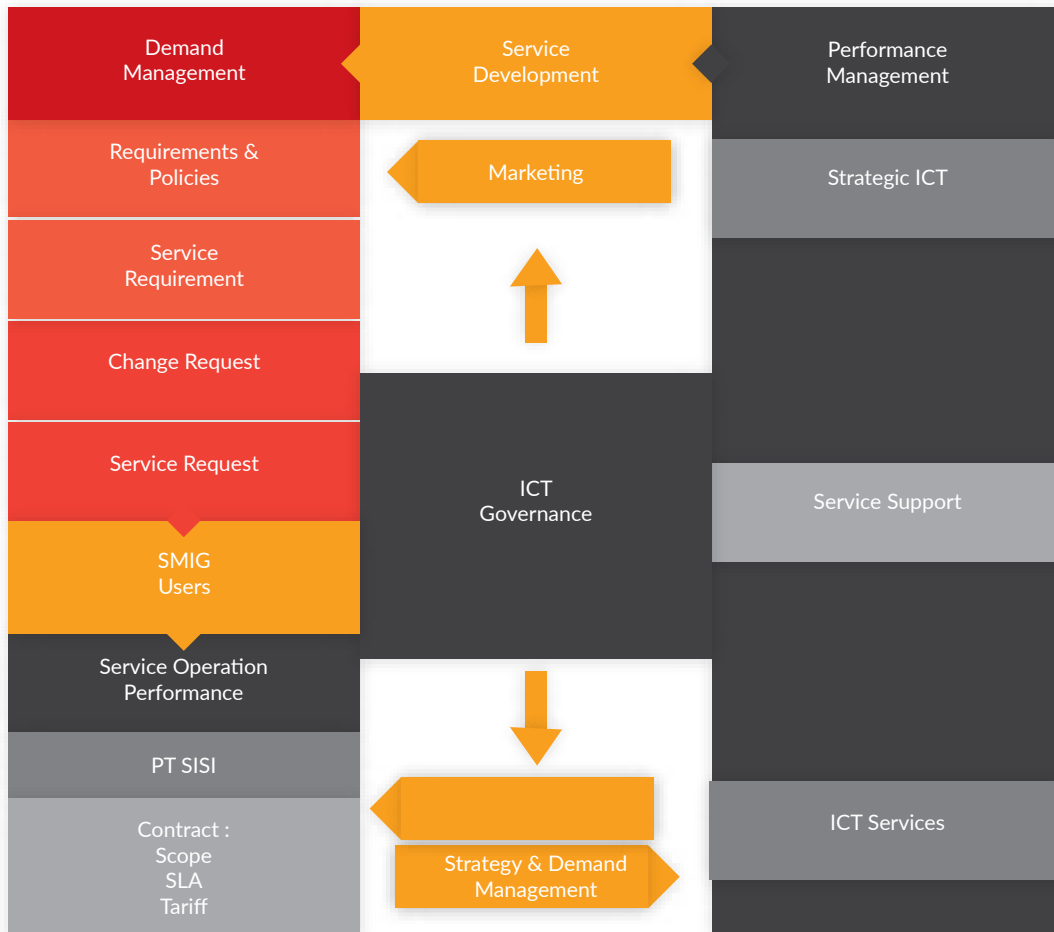
Coordination Relations of Users, ICT Strategic Department and ICT Subsidiary

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan layanan ICT, Departemen Strategic ICT berkoordinasi dengan PT SISI yang sekaligus bertindak sebagai counterpart ICT yang menangani kegiatan operasional dan pengembangan ICT di lingkungan SMIG.

In order to fulfill the needs of ICT services, the ICT Strategic Department coordinates with PT SISI which also acts as an ICT counterpart that handles ICT operational and development activities in SMIG environments.

Garis koordinasi User, Departemen Strategic ICT dengan Anak Perusahaan ICT Coordination line of User, ICT Strategic Department with ICT Subsidiary





Dukungan ICT Terhadap Proses Bisnis Perseroan

ICT Support To The Business Process of The Company

Sesuai dengan visi dan misi Perseroan, implementasi sistem informasi di Perseroan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kontribusi dalam peningkatan kesejahteraan para Pemangku kepentingan (Stakeholder). Untuk itu langkah strategik yang dilakukan adalah mengimplementasikan Sistem Informasi Enterprise Resources Planning (ERP) berbasis SAP, yang menangani semua lini proses bisnis dengan kategori sebagai berikut:

In accordance with the vision and mission of the Company, the implementation of the information system in the Company is aimed at meeting the needs and contributing to the improvement of Stakeholder welfare. For that purpose the strategic step is to implement SAP-based Enterprise Resources Planning (ERP) Information System, which handles all business process lines with the following categories:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Core Process yaitu proses yang berhubungan langsung dengan supply chain perusahaan b. Supporting Process yaitu proses yang ditujukan untuk penyediaan sumber daya untuk core process. c. Monitoring and Improvement Process yaitu proses yang ditujukan untuk pemastian pencapaian sasaran dan perbaikan kinerja. | <ul style="list-style-type: none"> a. Core Process is a process that is directly related to the company's supply chain b. Supporting Process is a process aimed at providing resources for core process. c. Monitoring and Improvement Process is a process aimed at ensuring the achievement of goals and performance improvements. |
|--|---|

VISION, MISION, POLICY, STRATEGY, CULTURE



ICT Master Plan

Perseroan telah menyusun ICT master plan dengan metodologi yang menjamin keselarasan antara kebutuhan bisnis dan inisiatif-inisiatif ICT. Seluruh kebutuhan dan rencana bisnis perusahaan diidentifikasi, baik di tingkat operasional maupun di tingkat strategis. Kemudian, dari seluruh kebutuhan dan rencana bisnis tersebut ditentukan inisiatif-inisiatif ICT yang dapat mendukung dan bahkan mempercepat pencapaian target bisnis. Teknologi mobile devices juga telah dimanfaatkan untuk mempermudah akses informasi dan melakukan transaksi bisnis.

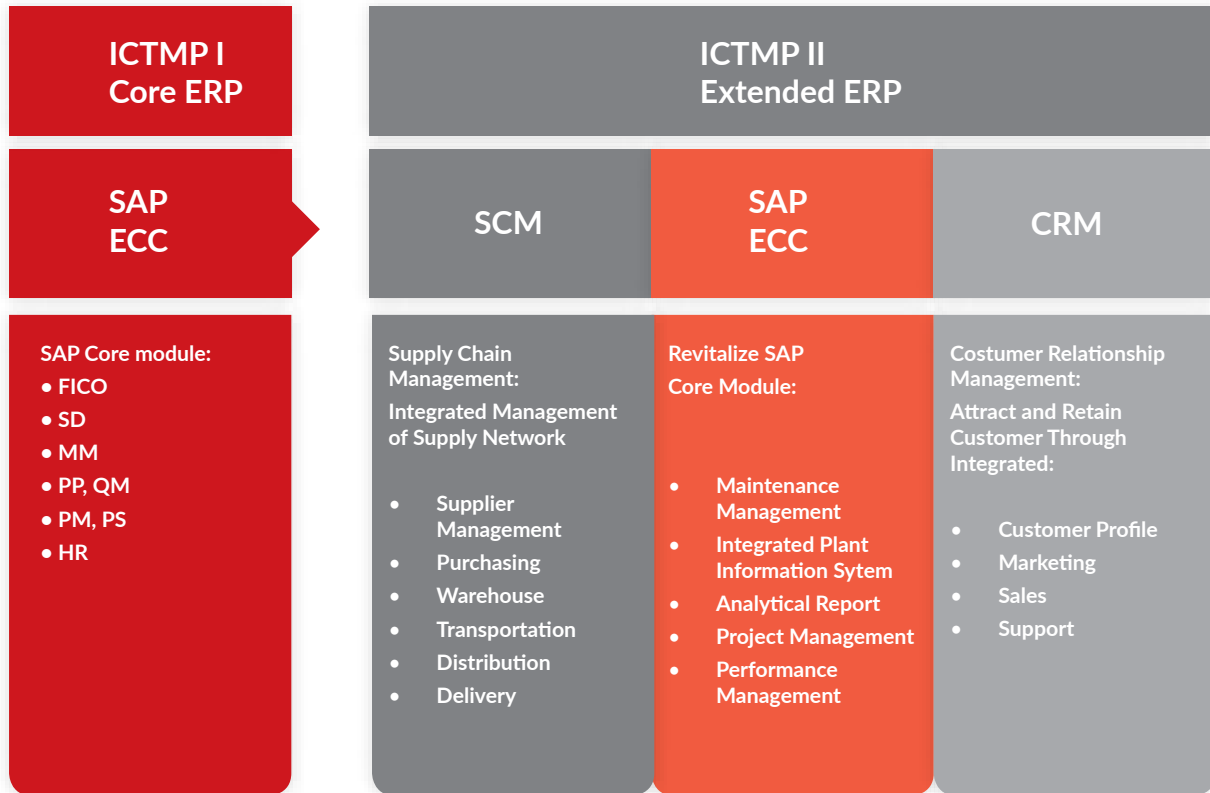
ICT Master Plan Tahap II (ICTMP II) untuk periode 2014-2017 merupakan kelanjutan dari Tahap I (ICTMP I). ICTMP I berkonsentrasi pada penyediaan satu platform sistem ERP sehingga dapat melakukan standarisasi proses bisnis antar Operational Company, sementara ICTMP II berusaha untuk merevitalisasi dan meningkatkan modul ERP serta memperluas kemampuan untuk mendukung CRM (Customer Relation Management) dan SCM (Supply Chain Management).

CRM dan SCM adalah kunci untuk meningkatkan daya saing Perseroan di pasar domestik dan regional untuk teknologi informasi dan komunikasi tinjauan operasional meningkatkan pertumbuhan perusahaan. CRM akan memungkinkan Perseroan untuk bergerak lebih dekat kepada pelanggan dengan memberikan pengetahuan pelanggan yang lebih baik dan dukungan pelanggan untuk memenangkan pasar. SCM akan memperkuat jaringan supply chain Perseroan dengan mempersatukan dan mengintegrasikan jaringan pasokan serta meningkatkan kerja sama dengan vendor. SCM akan memimpin dan mendukung strategi perusahaan untuk mengelola keamanan energi dan untuk mengelola risiko kunci keseluruhan ICTMP II akan meningkatkan citra perusahaan.

The Company has developed ICT master plan with a methodology that ensures alignment between business needs and ICT initiatives. All the needs and business plans of the company are identified, both at the operational level and at the strategic level. Then, from all the needs and business plan it is determined ICT initiatives that can support and even accelerate the achievement of business targets. Mobile devices technology has also been utilized to facilitate access to information and conduct business transactions.

ICT Master Plan Phase II (ICTMP II) for the period 2014-2017 is a continuation of Phase I (ICTMP I). ICTMP I concentrates on providing an ERP system platform so as to standardize business processes across Operational Company, while ICTMP II seeks to revitalize and upgrade ERP modules as well as expand the ability to support CRM (Customer Relation Management) and SCM (Supply Chain Management).

CRM and SCM are keys in improving the Company's competitiveness in the domestic and regional markets for information and communication technology of operational overviews to improve company growth. CRM will enable the Company to move closer to its customers by providing customers better knowledge and customer support to win the market. SCM will strengthen the Company's supply chain network by integrating and interoperating supply networks as well as enhancing cooperation with vendors. SCM will lead and support the company's strategy to manage energy security and to manage the overall key risk ICTMP II will enhance the company's image.



Adapun inisiatif ICT yang sudah diimplementasikan pada tahun 2016 adalah sebagai berikut:

- Distributor Finance via Bank Online System (BNI)
- E-Billing
- SIM PKBL
- e-GRCA
- Paradigma
- Ekspedisi SPPD
- SIM STMC
- Inspection Report Online

The ICT initiatives that have been implemented in 2016 are as follows:

- Distributor Finance via Bank Online System (BNI)
- E-Billing
- SIM PKBL
- e-GRCA
- Paradigm
- Expedition SPPD
- STMC SIM
- Online Inspection Report

Pengembangan ICT

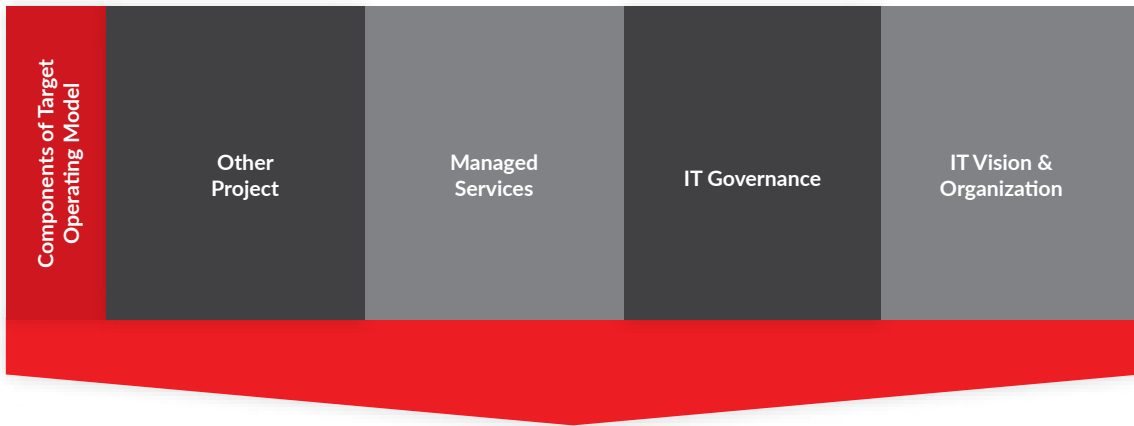
ICT Development

Dalam rangka mendukung percepatan pengambilan keputusan bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional, Perseroan mengembangkan dan meningkatkan kualitas aset utamanya yaitu information capital. Peningkatan kualitas dilakukan melalui pengembangan peran Teknologi Informasi sebagai katalis yang dapat secara langsung mempercepat pertumbuhan bisnis Perseroan. Oleh karenanya, sejalan dengan penyusunan strategi dan roadmap pengembangan bisnis, Perseroan secara konsisten menjalankan inisiatif-inisiatif yang tertuang dalam master plan teknologi informasi dan komunikasi (ICT Master plan) agar dapat menunjang strategi bisnis serta memperkuat daya saing di industri persemenan, dimana efisiensi biaya adalah salah satu kunci utama untuk memenangkan persaingan. Perseroan juga menyusun Target Operating Model ICT untuk memastikan dukungan IT dalam implementasi strategi bisnis dengan berprinsip pada adanya:

- a. Standarisasi Proses bisnis dan Sistem di seluruh group Semen Indonesia;
- b. Peningkatan level otomasi proses;
- c. Peningkatan kontrol Skema Target operating model ICT untuk mendukung strategi bisnis.

In order to support the acceleration of business decision making to improve operational efficiency and effectiveness, the Company develops and improves its main asset quality, namely information capital. Quality improvement conducted through the development of the role of Information Technology as a catalyst that can directly accelerate the growth of the Company's business. Therefore, in line with the formulation of business development strategy and roadmap, the Company consistently operates the initiatives embodied in the master plan of information and communication technology (ICT Master plan) in order to support the business strategy and strengthen the competitiveness in the cementing industry, where cost efficiency is One of the key to win the competition. The Company also established ICT Target Operating Model to ensure IT support in the implementation of business strategy based on the following:

- a. Standardization of Business Processes and System in all Cement Group of Indonesia;
- b. Increased level of automation process;
- c. The improvement of Scheme Control of ICT Target Operating Model to support business strategy.



Drivers					<ul style="list-style-type: none"> • Business Strategy • Business Requirement
BCM	Network Architecture	Human Resources	Knowledge Management	Principle	
Unified Communication Architecture	Integration Architecture	Colaboration on Tools for Customer Portal	Business Intelligence	As is Analysis	
Security Architecture	Application Architecture	CRM	ERP	IT Requirement	

Pengembangan Infrastruktur Pendukung Implementasi Sistem Informasi Di Perusahaan

Supporting Infrastructure Development of Information System Implementation in The Company

a. Integrated Computer Network

Perusahaan telah memiliki satu jaringan backbone group sehingga komunikasi data, voice dan video dapat diakses dari setiap end point cabang Perusahaan. Perusahaan juga telah menerapkan sentralisasi server sehingga seluruh aplikasi bisnis berada di satu tempat sentral yang dapat diakses dari semua tempat baik dari lokasi kantor, pabrik, packing plant, Distributor, Ekspediteur, Vendor maupun kantor Perbankan.

b. Virtual Meeting

Virtual Meeting untuk koordinasi antar unit kerja, bahkan antar perusahaan di lingkungan Semen Indonesia Group telah membudaya. Ruang pertemuan dilengkapi dengan peralatan Video Conference yang canggih, sehingga memungkinkan pengguna untuk melakukan rapat koordinasi jarak jauh secara efektif dan efisien. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dapat berlangsung cepat, biaya perjalanan dinas dapat dihemat dan pengguna tidak perlu banyak kehilangan waktu dan tenaga untuk melakukan koordinasi.

c. ICT Service Desk/Call Center

Dalam rangka memberikan pelayanan yang baik dan terukur kepada pengguna ICT, telah dibentuk unit Service Desk/Call Center ICT dengan pengelolaan yang terpusat. Semua problem ICT yang ada di Operating Company dapat dilaporkan kepada unit Service Desk untuk dicatat dalam sistem dan diberi nomor tiket. Selanjutnya tiket tersebut akan diselesaikan oleh teknisi dan dilaporkan kembali status penyelesaiannya. Dengan demikian, segala problem atau complain dari Pengguna dapat dikelola dengan baik dan dapat memuaskan Pengguna.

a. Integrated Computer Network

The company already has got one backbone group network so that datacommunication, voice and video can be accessed from every end point of the Company's branches. The company has also implemented server centralization so that all business applications are in one central place that can be accessed from all places either from the location of the office, factory, packing plant, Distributor, Expeditor, Vendor or Banking office.

b. Virtual Meeting

Virtual Meeting for the coordination between work units, even between companies within the area of Semen Indonesia Group has been entrenched. The meeting room is equipped with advanced Video Conference equipment, allowing users to conduct remote coordination meetings effectively and efficiently. Thus, the decision-making process can take place quickly, the cost of official travel can be saved and the user need not lose much time and energy to coordinate.

c. ICT Service Desk/Call Center

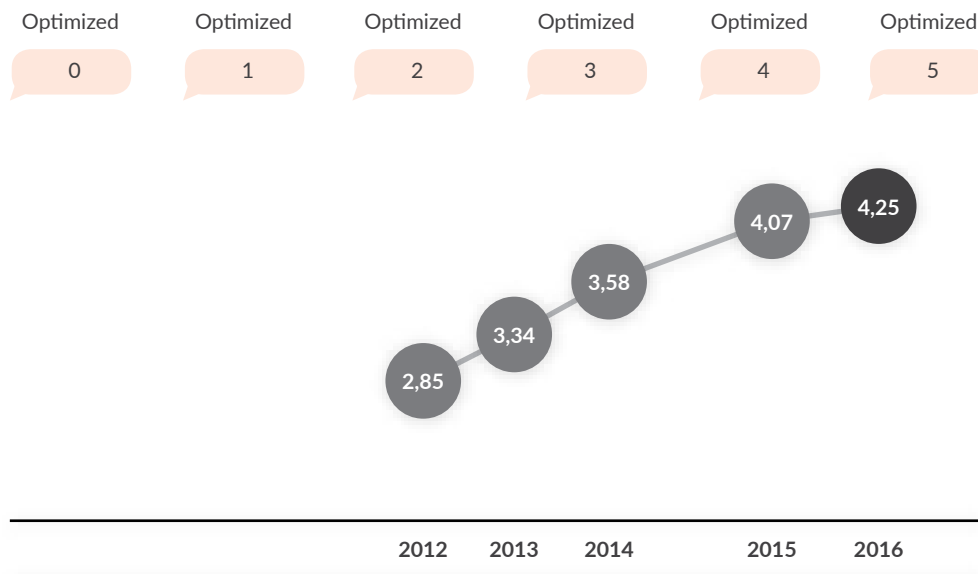
In order to provide good and measurable service to ICT users, ICT Service Desk/Call Center Unit has been established with centralized management. All ICT problems in the Operating Company can be reported to the Service Desk unit to be recorded in the system and given a ticket number. Subsequently the ticket will be completed by the technician and the status report is resumed. Thus, any problems or complaints from Users can be managed properly and can satisfy Users.

d. Assessment ICT Maturity Level

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas ICT, setiap tahun telah ditunjuk pihak eksternal guna melakukan maturity level assessment pengelolaan ICT serta memberi masukan terkait penyempurnaan pengelolaan ICT Perseroan. Pada tahun 2016, skor Maturity Level Perseroan adalah 4,14 yang berarti mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya 4,07.

d. ICT Maturity Level Assessment

In an effort to improve the quality of ICT, every year it has been appointed external parties to conduct maturity level assessment of ICT management and provide input related to the improvement of ICT management of the Company. In 2016, the Maturity Level score of the Company is 4.14 which means an increase from 4.07 in the previous year.



Legend for rankings used
 0 - Management Processes are not applied at all
 1 - Processes are ad hoc and disorganized
 2 - Processes follow a regular pattern
 3 - Processes are documented and communicated
 4 - Processes are monitored and measured
 5 - Best practices are followed and automated

● Previous Status
 ● Current Status - 2016

Kinerja Fungsi ICT di Tahun 2016

ICT Function Performance In 2016

Sepanjang tahun 2016, berbagai kegiatan yang telah dijalankan oleh fungsi ICT mengacu pada KPI fungsi ICT, yaitu sebagai berikut:

Throughout the year 2016, the various activities that have been carried out by the ICT function refer to the KPI of ICT function, as follows:

No.	Aktifitas Activity	Target	Pencapaian Achievement
1	Maturity Level	4.07	4.14
2	Availability sistem ERP	99%	99,95%
3	Pemenuhan SLA Operational ICT Compliance of SLA Operational ICT	85%	92,20%
4	Tingkat kepuasan user terhadap layanan ICT Satisfaction Level of User to the ICT Services	78%	89%

Evaluasi Efektivitas Pelaksanaan Tata Kelola ICT

Effectiveness Evaluation of ICT Governance Implementation

Dalam rangka memastikan pelaksanaan tata kelola ICT berjalan secara efektif, pada tahun 2016 Perseroan menetapkan rencana kerja terkait penerapan ICT di Perseroan yang meliputi aplikasi dan infrastruktur ICT serta melakukan evaluasi atas pelaksanaannya. Beberapa kegiatan terkait ICT yang dilakukan mengacu pada rencana kerja yang telah ditetapkan, diantaranya:

In order to ensure the effective implementation of ICT governance, by 2016 the Company has established work plans related to the application of ICT in the Company covering ICT applications and infrastructure and evaluating its implementation. Some activities related to ICT are conducted based on the work plans that have been established, including:

1. Evaluasi atas penggunaan project-project aplikasi yang sudah diimplementasikan;
2. Monitoring development aplikasi yang masih in progress berdasarkan skala prioritas;
3. Evaluasi gap aplikasi yang sudah terimplementasi di Operating Company lain yang memungkinkan untuk diterapkan juga di Perseroan;
4. Pembuatan ide inovasi aplikasi yang bisa mengefektifkan proses kerja dan mendukung efisiensi di Operating Company;
5. Pengadaan komputer dan pemeliharaan jaringan.

Pada tahun 2016 telah dilakukan survei kepuasan ICT dengan responden karyawan Perseroan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan atas layanan yang diberikan. Berdasarkan hasil survei diperoleh skor capaian sebesar 89% melebihi target yang telah ditetapkan sebesar 78%. Meskipun secara umum tingkat kepuasan pengguna layanan ICT telah memadai, namun demikian Perseroan terus mengupayakan peningkatan dan pengembangan ICT sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bisnis.

In 2016 ICT satisfaction survey has been conducted with employees of the Company to know the level of employee satisfaction for the services provided. Based on the survey results it was obtained achievement score of 89% exceeds the set target of 78%. Although in general the level of satisfaction of ICT service users is adequate, the Company continuously seeks the improvement and development of ICT in accordance with the needs and business development.

