


**PT JAKARTA PROPERTINDO
(PERSERODA)**

**MANUAL MANAJEMEN
RISIKO**

MMAN-JPP-ENRM-001






| | | |
|---|--|----------------------------|
|  | MANUAL JAKPRO MANUAL MANAJEMEN RISIKO | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 1 of 37 |


MANUAL JPP

MANUAL MANAJEMEN RISIKO

MMAN-JPP-ENRM-001

| | | | | | | |
|----------------|---------------|-------------------------------------|---|------------------|---|---|
| 08 Agu 23 | 0 | Diterbitkan untuk diimplementasikan | DRP  | - | MAR  | ITN  |
| Tanggal | Revisi | Deskripsi Revisi | Disiapkan | Diperiksa | Disetujui | |

DOKUMEN INI ADALAH MILIK GRUP PERUSAHAAN PT JAKARTA PROPERTINDO (PERSERODA) DAN TIDAK BOLEH DIREPRODUKSI, DITERBITKAN ATAU DISEBARLUASKAN KEPADA ORANG LAIN TANPA PERSETUJUAN PERUSAHAAN

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p align="center">MANUAL JAKPRO</p> <p align="center">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 2 of 37 |

RIWAYAT REVISI

| Tanggal | Revisi | Deskripsi Revisi | Disiapkan | Diperiksa | | Disetujui |
|-----------|--------|---|-----------|-----------|-----|-----------|
| 15 Okt 21 | 0 | <p>Diterbitkan untuk diimplementasikan.</p> <p>Dengan diterbitkannya dokumen ini, maka SK Nomor 001/UT2000/111/II/2019 tentang Pedoman Manajemen Risiko PT Jakarta Propertindo (Persero) menjadi tidak berlaku lagi.</p> <p>Terdapat beberapa revisi terhadap SK sebelumnya diantaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengintegrasian Manajemen Risiko dengan Sistem Manajemen lainnya; • Perubahan matrix manajemen risiko dari 3x3 menjadi 5x5; • Perubahan Kategori Risiko yang telah disesuaikan kegiatan pekerjaan Jakpro; • Perubahan Kriteria Risiko (Kemungkinan dan Dampak); • Perubahan definisi masing-masing kategori risiko; • Penambahan selera dan toleransi risiko. | SRS | - | DBS | WAM |
| 19 Okt 22 | 0 | <ul style="list-style-type: none"> • Diterbitkan untuk diimplementasikan, dengan diterbitkannya Manual ini, maka MMAN-JPP-MR-001 Pedoman Manajemen Risiko menjadi tidak berlaku kembali; • Diterbitkan menyesuaikan dengan Struktur Organisasi terbaru, menggunakan kode proses baru. • Revisi terhadap versi sebelumnya adalah pada penyesuaian nomenklatur sesuai dengan perubahan Struktur Organisasi Jakpro. | MAW | ADR | ATM | WAM |






MANUAL JAKPRO
MANUAL MANAJEMEN RISIKO


No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001

Rev. 0

Tanggal 08 Agustus 2023


Hal. 3 of 37

| Tanggal | Revisi | Deskripsi Revisi | Disiapkan | Diperiksa | | Disetujui |
|-----------|--------|--|--|-----------|---|---|
| 08 Agu 23 | 0 | <ul style="list-style-type: none">Diterbitkan untuk diimplementasikan, telah dilakukan penyesuaian nomenklatur sesuai dengan perubahan Struktur Organisasi Jakpro;Revisi dilakukan pada:<ul style="list-style-type: none">Penyesuaian definisi deskripsi risiko dan penambahan definisi audit berbasis risiko dan adverse.Penyesuaian prinsip governansi perusahaan sesuai dengan Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) 2021 yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi.Penyesuaian keterkaitan dengan berbagai sistem manajemen yang diterapkan oleh Perusahaan.Penambahan keterkaitan dengan <i>risk based audit</i>.Penyesuaian prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko.Penyesuaian struktur pengelola manajemen risiko.Penambahan tugas dan tanggung jawab Komite Pemantau Risiko, Vice President Governance, Risk & Compliance serta penyesuaian tugas dan tanggung jawab Vice President Internal Audit.Penyesuaian gambar proses manajemen risiko berdasarkan SNI ISO 31000:2018Penyesuaian profil risiko perusahaan berdasarkan lini bisnis perusahaan.Penyesuaian kategori risiko dan definisinya menjadi 6 kategori risiko yaitu risiko strategis, risiko finansial, risiko operasional, risiko reputasi, risiko <i>health, safety, security and environment</i> (HSSE) dan risiko kecurangan (<i>fraud</i>)Penyesuaian kriteria frekuensi dan dampak risikoPenambahan ketentuan <i>Key Risk Indicator</i> (KRI)Penambahan ketentuan <i>Business Continuity Management</i> (BCM)Penambahan ketentuan pelaksanaan survei pemahaman budaya risiko, evaluasi penerapan budaya risiko dan evaluasi maturitas manajemen risiko. | DRP  | - | MAR  | ITN  |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p>MANUAL JAKPRO</p> <p>MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 4 of 37 |

DAFTAR ISI

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | TUJUAN | 5 |
| 2. | RUANG LINGKUP | 5 |
| 3. | DOKUMEN REFERENSI | 5 |
| 4. | DEFINISI | 6 |
| 5. | PENDAHULUAN | 7 |
| 5.1 | VISI DAN MISI | 7 |
| 5.2 | PRINSIP GOVERNANSI PERUSAHAAN | 7 |
| 5.3 | PENANAMAN NILAI DAN BUDAYA SADAR RISIKO | 8 |
| 5.4 | MANAJEMEN RISIKO SNI ISO 31000:2018 DAN <i>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT</i> (ERM) | 8 |
| 5.5 | MENDORONG TERCIPTANYA PELUANG, KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KEBERLANGSUNGAN USAHA | 9 |
| 5.6 | PENETAPAN KONTEKS | 9 |
| 5.6.1. | KONTEKS INTERNAL | 9 |
| 5.6.2. | KONTEKS EKSTERNAL | 9 |
| 5.6.3. | KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN | 10 |
| 6. | KETERKAITAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DENGAN SISTEM MANAJEMEN LAIN DI LINGKUNGAN PERSEROAN | 10 |
| 6.1. | INTEGRASI DENGAN TATA KELOLA PERSEROAN | 10 |
| 6.2. | KETERKAITAN DENGAN BERBAGAI SISTEM MANAJEMEN YANG DITERAPKAN OLEH PERSEROAN | 11 |
| 6.3. | KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU SNI ISO 9001:2015 | 12 |
| 6.4. | KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN KEPATUHAN SNI ISO 37301:2021 | 12 |
| 6.5. | KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN ANTI PENYUAPAN SNI ISO 37001:2016 | 14 |
| 6.6. | KETERKAITAN DENGAN <i>PROJECT MANAGEMENT</i> ISO 21502:2020 | 14 |
| 6.7. | KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA SNI ISO 45001:2018 | 15 |
| 6.8. | KETERKAITAN DENGAN <i>SUSTAINABILITY REPORT</i> | 15 |
| 7. | PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO | 16 |
| 7.1. | PRINSIP MANAJEMEN RISIKO | 16 |
| 7.2. | KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN | 17 |
| 7.3. | MODEL PROSES BISNIS | 17 |
| 7.4. | PENGENDALIAN INTERNAL | 19 |
| 7.4.1 | MODEL TIGA LINI | 19 |
| 7.5. | TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO | 19 |
| 7.5.1 | STRUKTUR PENGELOLA MANAJEMEN RISIKO | 19 |
| 7.5.2 | TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB | 19 |
| 8. | PROSES MANAJEMEN RISIKO | 22 |
| 8.1 | KOMUNIKASI DAN KONSULTASI | 22 |
| 8.2 | PENETAPAN KONTEKS PADA PROSES MANAJEMEN RISIKO | 23 |
| 8.3 | TAHAPAN PENETAPAN KONTEKS | 24 |
| 8.4 | KATEGORI RISIKO | 24 |
| 8.6 | KRITERIA RISIKO | 28 |
| 8.7 | MATRIKS ANALISIS RISIKO DAN TINGKAT RISIKO | 29 |
| 9 | MENETAPKAN SELERA DAN TOLERANSI RISIKO | 30 |
| 10 | PENILAIAN/ ASESMEN RISIKO | 31 |
| 11 | PENANGANAN/PERLAKUAN RISIKO | 32 |
| 12 | PEMANTAUAN (<i>MONITORING</i>), REVIU DAN PELAPORAN | 33 |
| 13 | PENUTUP | 34 |
| 13.1 | PENGUKURAN KINERJA | 34 |
| 13.2 | PERBAIKAN BERKELANJUTAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO | 34 |
| 13.3 | PELAKSANAAN SURVEI PEMAHAMAN BUDAYA RISIKO | 35 |
| 13.4 | EVALUASI PENERAPAN BUDAYA RISIKO | 35 |
| 13.5 | EVALUASI MATURITAS MANAJEMEN RISIKO | 35 |
| 14 | PENUTUP | 37 |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 5 of 37 |

1. TUJUAN

Pedoman Manajemen Risiko disusun dengan tujuan sebagai berikut, yaitu:

- a. Memastikan bahwa pengelolaan risiko di dalam lingkungan PT Jakarta Propertindo (Persero) (selanjutnya akan disebut "Perseroan") dilaksanakan berdasarkan pedoman yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan mengacu pada ISO 31000:2018, dipahami dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh lapisan manajemen Perusahaan;
- b. Menjadi instrumen penting dalam pengambilan keputusan, dengan sasaran akhir mendukung keberlanjutan usaha Perusahaan;
- c. Membentuk budaya sadar risiko dan implementasi tata kelola perusahaan yang baik.

2. RUANG LINGKUP

Prosedur ini diaplikasikan untuk:

- a. PT Jakarta Propertindo (Persero);
- b. Unit-unit di bawah kendali Perseroan antara lain *Strategic Business Unit* (SBU) dan Proyek.


Dokumen ini digunakan sebagai dokumen acuan bagi pengelolaan risiko korporasi. Anak perusahaan dan/atau afiliasi dapat menjadikan pedoman ini sebagai referensi dan mengadaptasi ke dalam operasinya, disesuaikan dengan konteks masing-masing anak perusahaan dan/atau afiliasi.

Secara garis besar Pedoman ini memberikan:

- a. Latar belakang dan tujuan akan kebutuhan penerapan manajemen risiko dalam setiap kegiatan;
- b. Rincian elemen-elemen dari sebuah proses generik yang direkomendasikan untuk diaplikasikan pada kegiatan-kegiatan Perseroan;
- c. Panduan praktis dalam mengimplementasikan proses manajemen risiko.


3. DOKUMEN REFERENSI

- a. Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 127 tahun 2019 tentang Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD;
- b. SNI ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines*;
- c. SNI ISO Guide 73:2009 *Risk Management-Vocabulary*;
- d. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
- e. Manual Governansi (MMAN-JPP-GOCO-002);
- f. Manual *Code of Conduct* (MMAN-JPP-GOCO-004);
- g. *Board Manual* (MMAN-JPP-GOCO-003);
- h. Manual Manajemen Mutu (MMAN-JPP-BUPM-001);
- i. Manual Audit Internal (MMAN-JPP-INAU-001);
- j. Kebijakan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (POL-JPP-TKP-001);
- k. Manual Manajemen Anti Penyuapan (MMAN-JPP-GOCO-001);
- l. Manual Pengendalian Gratifikasi (MMAN-JPP-GOCO-008);
- m. Manual Sistem Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing System) (MMAN-JPP-GOCO-007);
- n. Manual Keselamatan, Kesehatan Kerja, Dan Lindung Lingkungan (K3LL) (MMAN-JPP-QHSE-001).

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 6 of 37 |

4. DEFINISI

| | |
|--|--|
| Audit Berbasis Risiko | Teknik audit di mana semua kegiatan audit yang dimulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko perusahaan. |
| Risiko | Kemungkinan terjadinya sebuah <i>event</i> yang dapat mempengaruhi pencapaian suatu sasaran perusahaan yang bersumber dari ketidakpastian yaitu <i>volatility</i> , <i>uncertainty</i> , <i>complexity</i> dan <i>ambiguity</i> . |
| Adverse | Situasi atau kondisi yang tidak diinginkan yang merupakan negasi dari sasaran atau target perusahaan yang merupakan akibat dari suatu <i>risk event</i> . |
| Eksposur | Sejauh mana sebuah perusahaan dan atau pemangku kepentingan terpengaruhi sebuah peristiwa. |
| ERM (Enterprise Risk Management) | Metodologi untuk melihat manajemen risiko secara strategis dari perspektif keseluruhan perusahaan. |
| Frekuensi | Jumlah kejadian/ peristiwa atau hasil dalam unit waktu. |
| Kemungkinan | Peluang terjadinya sesuatu. |
| Konsekuensi | Hasil dari sebuah peristiwa memengaruhi tujuan |
| Kriteria Risiko | Kerangka acuan yang menjadi dasar signifikansi risiko dievaluasi. |
| Key Performance Indicator (KPI) | Indikator kinerja utama untuk mengukur kesuksesan pencapaian target perusahaan |
| Manajemen Risiko | Aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah perusahaan dalam kaitan dengan risiko. |
| Menetapkan Konteks | Mendefinisikan parameter eksternal dan internal untuk dipertimbangkan ketika mengelola risiko, dan menetapkan ruang lingkup dan kriteria risiko untuk kebijakan manajemen risiko. |
| Pemangku Kepentingan | Orang atau badan yang dapat memengaruhi, dipengaruhi atau mempersepsikan dirinya sendiri terpengaruh atas sebuah keputusan atau aktivitas. |
| Pemilik Proses | Orang atau jabatan yang memiliki tanggung jawab penuh atas kinerja sebuah proses dalam memenuhi tujuannya yang diukur dengan <i>key performance indicator</i> , dan memiliki otoritas dan kemampuan untuk membuat perubahan yang diperlukan. |
| Pemilik Risiko (Risk Owner) | Orang atau entitas dengan akuntabilitas dan otoritas mengelola risiko. |
| Perlakuan Risiko (Risk Treatment) | Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola risiko yaitu menerima risiko (<i>accept</i>), memitigasi risiko (<i>mitigate</i>), mengalihkan risiko (<i>transfer</i>) atau menghindari risiko (<i>avoid</i>). |
| Probabilitas | Kemungkinan terjadinya <i>risk event</i> yang dinyatakan suatu angka tertentu di mana semakin mendekati 0 semakin kecil kemungkinan terjadinya risiko sedangkan mendekati 1 semakin tinggi kemungkinan terjadinya risiko. |
| Profil Risiko | Deskripsi sebuah <i>set/rangkaian</i> risiko yang dinyatakan dengan suatu angka tertentu dan merupakan agregasi dari seluruh populasi <i>risk events</i> yang menunjukkan terpaparnya perusahaan pada risiko. |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 7 of 37 |

| | |
|---|--|
| Profil Risiko | Deskripsi sebuah set/rangkaian risiko yang dinyatakan dengan suatu angka tertentu dan merupakan agregasi dari seluruh populasi <i>risk events</i> yang menunjukkan terpaparnya perusahaan pada risiko. |
| Rencana Kerja & Anggaran (RKA) | Dokumen perencanaan kerja dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan. |
| Risk Register | Dokumen utama yang merekam kegiatan pengelolaan risiko. |
| Sumber Risiko | Satu atau kombinasi elemen, yang secara intrinsik menimbulkan risiko. |
| Tingkat Risiko | Besarnya risiko atau kombinasi dari beberapa risiko, yang ditampilkan berupa kombinasi kemungkinan terjadinya dan dampak terjadinya risiko. |
| Risiko Inheren | Risiko yang melekat pada suatu kegiatan/aktivitas proses bisnis perusahaan |
| Risiko Residu | Risiko yang tersisa setelah dilakukannya mitigasi risiko. |
| AVP (Assistant Vice President) | Kepala Departemen |
| VP (Vice President) | Kepala Divisi |

5. PENDAHULUAN

5.1 VISI DAN MISI

a. VISI

Menjadi Perseroan yang unggul untuk menjadikan Jakarta lebih baik.

b. MISI


- 1) Mengkoordinasikan dan mensinergikan seluruh potensi Perseroan serta menselaraskan dengan visi dan misi pemerintah DKI Jakarta.
- 2) Menumbuhkan budaya korporat yang unggul dan menerapkannya sebagai perilaku Perusahaan.
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan melalui produk properti, utilitas dan infrastruktur yang inovatif, berdaya saing tinggi, dan berwawasan lingkungan dalam rangka memenuhi kepuasan stakeholder.

5.2 PRINSIP GOVERNANSI PERUSAHAAN

Prinsip Governansi Perseroan meliputi:¹

- a. Transparansi (**Transparency**), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai Perseroan;
- b. Akuntabilitas (**Accountability**), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ Perseroan hingga pengelolaan Perseroan terlaksana secara efektif;
- c. Pertanggungjawaban (**Responsibility**), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan Perseroan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat;

¹ PerMen BUMN 02/2023 Pasal 3 ayat (2), KepGub 96 Tahun 2004 Pasal 4
Semua salinan cetak dianggap tidak terkontrol dan validitas dokumen harus diverifikasi melalui Portal Jakpro Management System sebelum digunakan.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 8 of 37 |

- d. Kemandirian (**Independency**), yaitu keadaan di mana Perseroan dikelola secara profesional tanpa Benturan Kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat; dan
- e. Kewajaran (**Fairness**), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Prinsip Governansi tersebut di atas disingkat menjadi “**TARIF**”.

5.3 PENANAMAN NILAI DAN BUDAYA SADAR RISIKO

- a. Manajemen Perseroan terus berupaya mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang Perseroan, termasuk menekankan pentingnya pengendalian internal yang efektif, kepada seluruh jenjang Perusahaan. Nilai dan budaya sadar risiko dapat terbentuk antara lain dengan senantiasa mempertimbangkan risiko dan peluang dalam setiap aktivitas sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan, asesmen risiko secara mandiri, kampanye, melakukan sosialisasi secara terus-menerus kepada seluruh pegawai, hingga menjadikan pencapaian *key performance indicator* (KPI) sebagai bagian dari pemberian penghargaan atau sanksi atas hasil efektivitas pengelolaan risiko.
- b. Seluruh pimpinan Perseroan secara berjenjang harus membangun dan memelihara budaya sadar risiko di unit kerja yang dipimpinnya sehingga setiap karyawan terlibat aktif dalam pengelolaan risiko yang terkait dengan unit kerjanya, serta memahami dan mematuhi kebijakan toleransi risiko yang berlaku untuk unit kerjanya. Pembentukan nilai dan budaya sadar risiko yang efektif diyakini akan terbentuk melalui penerapan proses bisnis kegiatan sehari-hari, termasuk pengambilan keputusan strategis, dengan mempertimbangkan faktor risiko secara konsisten.

5.4 MANAJEMEN RISIKO SNI ISO 31000:2018 DAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM)

SNI ISO 31000:2018 adalah panduan penerapan risiko yang terdiri atas tiga elemen: prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*), dan proses (*process*). Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait.


ISO 31000:2018 menekankan tujuan manajemen risiko, yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan itu diwujudkan dengan:

- a. Meningkatkan kinerja,
- b. Mendorong inovasi, dan
- c. Mendukung pencapaian sasaran.

Manajemen risiko adalah bagian dari tata kelola (*governance*) dan harus terintegrasi ke dalam proses organisasi. Penerapan manajemen risiko memerlukan konsistensi dan panutan kepemimpinan, komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi.

Enterprise risk management (ERM) adalah metodologi untuk melihat manajemen risiko secara strategis dari perspektif keseluruhan perusahaan. ERM adalah strategi *top-down* yang mengidentifikasi, menilai dan bersiap untuk potensi kerugian, bahaya (*hazard*), dan potensi kerugian lain yang dapat mengganggu operasional Perseroan, termasuk tujuan dan atau yang berakhir dengan kerugian. ERM mengambil pendekatan holistik dan membutuhkan pengambilan keputusan tingkat Manajemen yang mungkin tidak mudah dipahami oleh unit kerja ataupun individu Perseroan.

ERM secara holistik melihat dan menangkap risiko di tataran strategis dan memerlukan perhatian manajemen puncak. Risiko dimaksud berasal dari berbagai kegiatan Perseroan, termasuk risiko yang bersumber dari sistem manajemen dan kerangka kerja yang lebih spesifik sesuai konteksnya. Oleh karena itu sistem manajemen dan kerangka kerja lainnya dapat dirancang sesuai konteks dan kebutuhan, termasuk kategori, kriteria, selera dan toleransi risiko yang mungkin berbeda dengan Pedoman Manajemen Risiko. Untuk menjembatani keadaan ini, Pedoman Manajemen Risiko tetap terkoneksi, terintegrasi dan terhubung dengan berbagai sistem manajemen dan kerangka kerja lain

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 9 of 37 |

tersebut serta melihat risiko yang timbul darinya dalam perspektif holistik dan strategis, sesuai peran dan manfaat ERM.

Keterkaitan dan integrasi manajemen risiko, termasuk ERM, dengan sistem manajemen dan kerangka kerja lain yang diterapkan oleh Perseroan dijelaskan lebih terinci pada Bab 6.

5.5 MENDORONG TERCIPTANYA PELUANG, KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KEBERLANGSUNGAN USAHA

Risiko memiliki sifat negatif dan positif, sebagaimana yang diuraikan dalam SNI ISO 31000:2018. Sifat positif terjadi ketika risiko ikut mendorong terciptanya tujuan atau peluang, termasuk peluang baru yang sebelumnya belum teridentifikasi atau tersembunyi dalam peliknya penanganan risiko

Di lain pihak, sifat negatif terjadi ketika risiko menghambat tercapainya tujuan, yang akan ditindaklanjuti dengan perlakuan risiko untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya dan/ atau besarnya dampak.

5.6 PENETAPAN KONTEKS

Pemahaman atas konteks internal dan eksternal yang baik merupakan bagian tak terpisahkan dalam pengelolaan Risiko. Pemahaman ini dimulai sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan *monitoring*, serta perbaikan berkelanjutan. Adanya konteks internal dan eksternal ini tak terlepas dari adanya perubahan dan perkembangan pada lingkungan yang dapat dikendalikan dan di luar kuasa kendali Perseroan, yang mengakibatkan ketidakpastian (risiko) dalam mencapai tujuan dan sasaran. Pemahaman konteks internal dan eksternal, serta pengaruhnya dalam risiko yang dihadapi, juga terdapat pada aktivitas manajemen strategis dan pengambilan keputusan, penyusunan rencana bisnis, perancangan kerangka kerja, hingga penetapan berbagai kebijakan dalam Perseroan. Penjelasan ringkas perihal konteks internal dan eksternal ada pada uraian di bawah ini.


5.6.1. KONTEKS INTERNAL

Konteks internal Perseroan adalah lingkungan internal di mana Perseroan berada dan tujuan yang ingin dicapai. Konteks internal dapat meliputi kondisi kesehatan finansial, kinerja pemenuhan tata kelola, hubungan Perseroan dengan pekerja, kehandalan sistem keamanan data, sebaran demografi pekerja, dan masih banyak lainnya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan berhubungan dengan budaya, nilai-nilai, atau prinsip di dalam Perseroan, termasuk di dalamnya kompleksitas proses dan struktur organisasi.

5.6.2. KONTEKS EKSTERNAL

Untuk menentukan konteks eksternal, Perseroan harus mempertimbangkan isu yang muncul dari sosial, teknologi, lingkungan, etika, politik, hukum, dan lingkungan ekonomi. Contoh konteks eksternal dapat berupa di antaranya:

- a. Regulasi Pemerintah dan perubahan dalam hukum;
- b. Pergeseran ekonomi dalam pasar di mana Perseroan berada;
- c. Kompetisi yang dihadapi Perseroan;
- d. Perubahan/ perkembangan teknologi;
- e. Perubahan standar nasional dan internasional yang wajib diikuti Perseroan;
- f. Peristiwa nasional dan internasional yang memengaruhi kegiatan operasi dan citra Perseroan.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 10 of 37 |

5.6.3. KEBUTUHAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Mengidentifikasi pemangku kepentingan terkait berarti Perseroan harus mampu memutuskan opini dan respon siapa yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti. Pemangku kepentingan dapat berupa pelanggan langsung, pengguna akhir, pemasok dan mitra, regulator, dan lainnya. Dapat juga dimasukkan para personil/ karyawan Perseroan, pemilik Perseroan, serta masyarakat.

Pihak-pihak ini memberikan nilai tambah kepada Perusahaan atau menerima dampak dari kegiatan Perseroan. Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan mereka itu penting dalam memastikan keberlangsungan usaha Perseroan. Umpan balik mereka dapat sangat membantu Perseroan dalam menentukan bidang yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki, termasuk cara meningkatkan dan memperbaikinya, serta memahami risiko yang Perseroan hadapi.

6. KETERKAITAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DENGAN SISTEM MANAJEMEN LAIN DI LINGKUNGAN PERSEROAN

6.1. INTEGRASI DENGAN TATA KELOLA PERSEROAN

Integrasi manajemen risiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks Perseroan. Struktur organisasi dapat berubah mengikuti tujuan dan sasarannya, serta perubahan konteks internal dan eksternal yang dihadapi. Risiko dikelola oleh semua pihak dalam Perseroan secara terkoordinasi sehingga masing-masing pimpinan bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko di unit kerjanya.

Beberapa hal yang harus diintegrasikan dengan manajemen risiko, untuk mengembangkan kapabilitas Jakpro dalam tata kelola Perseroan, adalah sebagai berikut:

a. Regulasi:


- 1) Mengenai badan hukum Perseroan;
- 2) Mengenai aktivitas bisnis perseroan;
- 3) Mengenai pengelolaan sumber daya Perseroan;
- 4) Mengenai peran/ tanggung jawab/ wewenang Perseroan;
- 5) Mengenai pengelolaan lingkungan/ limbah;

Termasuk mengenai peran/tanggung jawab/wewenang Perseroan:

- 1) Mengenai peran/ tanggung jawab/ wewenang Perseroan sebagai BUMD;
- 2) Mengenai peran/ tanggung jawab/ wewenang atas penugasan yang diterima dari Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta;
- 3) Mengenai peran/ tanggung jawab/ wewenang aktivitas usaha yang dijalankan;
- 4) Mengenai pengembangan usaha/ kerja sama dengan mitra bisnis lokal/ regional/ internasional;
- 5) Mengenai pengelolaan lingkungan/ limbah di daerah tertentu.

b. Standar Kerja:

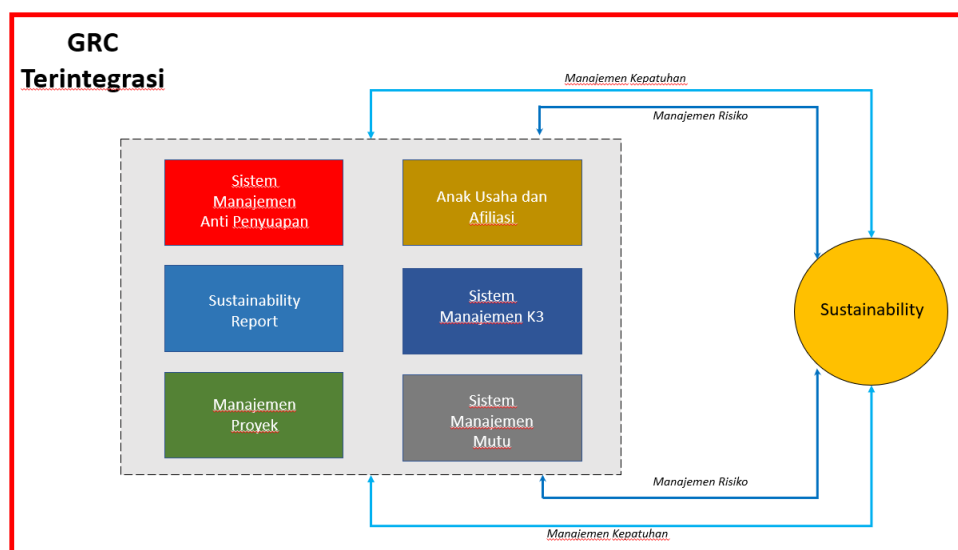
- 1) SNI ISO 31000:2018 mengenai Panduan Manajemen Risiko;
- 2) SNI ISO 9001:2015 mengenai Sistem Manajemen Mutu;
- 3) SNI ISO 19600:2014 mengenai Sistem Manajemen Kepatuhan;
- 4) SNI ISO 37001:2016 mengenai Sistem Manajemen Anti Penyuapan;
- 5) SNI ISO 45001:2018 mengenai Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
- 6) ISO 21502:2020 mengenai Manajemen Proyek;
- 7) ISO 19650:2018 mengenai Building Information Modelling;
- 8) PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan);

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 11 of 37 |

9) dan lain-lainnya, yang terkait proses bisnis Perusahaan.


6.2. KETERKAITAN DENGAN BERBAGAI SISTEM MANAJEMEN YANG DITERAPKAN OLEH PERSEROAN

- Seiring dengan usaha untuk meningkatkan maturitas tata kelola yang baik, Perseroan senantiasa melihat peluang perbaikan terhadap mutu operasi dan layanan, meningkatkan potensi sumber daya manusia, serta mengadopsi *best practices* dan sistem manajemen terkini. Seiring itu pula Perseroan mendapatkan tantangan untuk mampu memelihara konsistensi dan kelangsungan berbagai inisiatif tersebut agar tetap memberi dampak positif dan bukan sebaliknya.
- Manajemen risiko hadir menjadi pengikat dan benang merah yang menghubungkan berbagai inisiatif tersebut. Peran ini dapat dilakukan karena setiap inisiatif yang dilakukan terdapat faktor ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil. Selain hal itu, seluruh sistem manajemen yang diadopsi mengenal ketidakpastian (risiko) dan menjadikannya unsur tak terpisahkan di dalam kerangka kerjanya.
- Peran lain adalah menjadi jembatan komunikasi dan koordinasi antar berbagai inisiatif agar saling melengkapi, tidak tumpang-tindih, memberi nilai tambah, dan menghindari terjadinya kontra-produktif. Komunikasi dan koordinasi ini sangat penting agar risiko yang terdapat pada sistem manajemen berbeda tetap dapat dikelola karena sangat mungkin ia berkaitan dengan sistem manajemen lain.
- Menyadari bahwa setiap sistem manajemen yang diadopsi Perseroan memiliki kerangka kerjanya sendiri (termasuk kategori dan kriteria risiko, serta selera dan toleransi risiko), Pedoman Manajemen Risiko ini mengambil peranan untuk melihat risiko dari perspektif holistik dan strategis, di mana risiko dapat berpengaruh terhadap tujuan Perseroan dan penanganannya menjadi perhatian Direksi. Atas peranan tersebut, Pedoman Manajemen Risiko akan menangkap risiko-risiko dari sistem manajemen lain yang diperkirakan akan **memiliki dampak terhadap reputasi dan finansial**. Risiko lain akan dimonitor dan dikelola dalam pengawasan masing-masing Pemilik Risiko.
- Fungsi dan peranan manajemen risiko sebagai jembatan komunikasi dan koordinasi tersebut digambarkan melalui ilustrasi berikut:



Gambar 1 Manajemen Risiko Sebagai Jembatan Komunikasi dan Koordinasi

Prinsip utama GRC adalah kemampuan mewujudkan tata kelola yang andal sambil mengatasi ketidakpastian risiko dan bertindak dengan penuh integritas. Penerapan GRC pada Perseroan terintegrasi dengan Sistem Manajemen Anti Penyuapan, Anak Usaha dan Afiliasi, Laporan Keberlanjutan, Sistem Manajemen K3, Manajemen Proyek dan Sistem Manajemen Mutu untuk mencapai keberlanjutan Perseroan. Manajemen risiko dan manajemen kepatuhan menjadi jembatan

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 12 of 37 |

komunikasi dan koordinasi untuk mencapai keberlanjutan Perseroan sesuai dengan prinsip – prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

6.3. KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN MUTU SNI ISO 9001:2015

SNI ISO 9001:2015 maupun SNI ISO 31000:2018 adalah sistem manajemen yang memiliki siklus dasar sama, yaitu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

- a. **Plan** adalah seluruh langkah-langkah perencanaan untuk menentukan bagaimana bentuk Perseroan akan melakukan pengelolaan risiko, baik untuk pengelolaan risiko sisi bawah (catatan: risiko sisi bawah adalah risiko terjadinya hal-hal negatif terhadap sasaran Perseroan), maupun risiko sisi atas (catatan: risiko sisi atas adalah risiko terjadinya hal-hal positif untuk peningkatan nilai Perseroan atau disebut juga dengan peluang).
- b. **Do** adalah integrasi dan implementasi langkah-langkah pengelolaan risiko berbasis ISO31000, baik untuk pengelolaan risiko dan peluang ke dalam proses dari suatu sistem manajemen mutu yang digunakan oleh Perseroan.
- c. **Check** adalah evaluasi terhadap efektivitas langkah-langkah pengelolaan risiko, baik pengelolaan risiko sisi bawah maupun sisi atas Perseroan. Evaluasi dilakukan melalui pemantauan, yang kemudian digunakan untuk melakukan analisis terhadap efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan konsistensi pelaksanaan proses pengelolaan risiko dijalankan.
- d. **Action** adalah langkah-langkah perbaikan atau peningkatan pengelolaan risiko Perseroan baik pengelolaan risiko dan peluang.


Dalam siklus PDCA SNI ISO 9001:2015, ada satu klausul yang mengharuskan adanya (provisi) langkah-langkah pengelolaan atau manajemen risiko dalam setiap proses Sistem Manajemen Mutu. Provisi ini tertulis dengan jelas dalam klausul 4.4.1.f., yang didukung dengan klausul 6.1., yaitu klausul yang menyediakan beberapa rincian tentang bagaimana melaksanakan pengelolaan risiko tersebut. Bila dipelajari dengan seksama, maka penjabaran dalam klausul 6.1., diambil dari proses pengelolaan atau manajemen risiko menurut SNI ISO 31000:2018.

Penjelasan lebih rinci perihal Sistem Manajemen Mutu berbasis SNI ISO 9001:2015 dapat dipelajari dalam Manual Manajemen Mutu nomor MMAN-JPP-BUPM-001.

6.4. KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN KEPATUHAN SNI ISO 37301:2021

Integrasi sistem manajemen berbasis SNI ISO 9001:2015, SNI ISO 31000:2018, SNI ISO 37301:2021 akan membentuk kerangka kerja yang identik sehingga secara bersama-sama mendukung terbangunnya governansi yang baik dan dapat menerapkan manajemen kepatuhan di setiap proses bisnis/manajerial Perseroan. Kerangka kerja yang identik tersebut sebagai berikut:

- a. Penguasaan konteks organisasi:
 - 1) Memahami organisasi Perseroan dan konteksnya;
 - 2) Memahami kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan;
 - 3) Menentukan ruang lingkup sistem manajemen kepatuhan
 - 4) Membangun, menerapkan, memelihara dan terus meningkatkan sistem manajemen kepatuhan;
 - 5) Kewajiban yang harus dilaksanakan dalam konteks sistem manajemen yang diterapkan;
 - 6) Asesmen risiko dari implementasi sistem manajemen.
- b. Kepemimpinan:
 - 1) Dewan Komisaris dan Direksi menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dalam implementasi sistem-sistem manajemen;
 - 2) Manajemen puncak harus mendorong perilaku yang menciptakan dan mendukung kepatuhan;
 - 3) Dewan Komisaris dan Direksi memastikan diimplementasikan prinsip-prinsip berikut ini:

| | | |
|---|--|----------------------------|
|  | MANUAL JAKPRO MANUAL MANAJEMEN RISIKO | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 13 of 37 |


- a) Akses langsung fungsi kepatuhan kepada Dewan Komisaris dan Direksi
- b) Independensi fungsi kepatuhan
- c) Wewenang dan fungsi kepatuhan yang sesuai
- c. Perencanaan dalam membangun sistem-sistem manajemen dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko untuk mendorong tercapainya nilai Perseroan yang diharapkan/ mempertahankan nilai Perseroan dalam situasi lingkungan usaha yang sulit;
- d. Dukungan untuk mengembangkan sistem-sistem manajemen yang terintegrasi melalui pendekatan yang terstruktur dan sistematis dengan cara:
 - 1) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya di dalam Perseroan;
 - 2) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia Perseroan;
 - 3) Meningkatkan 'awareness' dari manfaat sistem-sistem manajemen yang diimplementasikan;
 - 4) Mengembangkan komunikasi antar insan Perseroan yang efektif dan efisien;
 - 5) Memfasilitasi informasi yang terdokumentasi dengan baik untuk dipergunakan dalam analisis dan evaluasi serta pengambilan keputusan.

Dengan kerangka kerja yang identik tersebut di atas, Perseroan diharapkan dapat membangun sistem governansi yang baik, manajemen risiko dan manajemen kepatuhan yang terintegrasi. Perseroan dapat menjadi Perseroan yang unggul untuk menjadikan Jakarta lebih baik dengan cara menyinergikan potensi organisasi Perseroan serta menyelaraskan dengan visi dan misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Adapun integrasi SNI ISO 9001:2018 terhadap SNI ISO 37301:2021 dalam proses sistem manajemen kepatuhan digambarkan pada bagan berikut ini:



Gambar 2 Siklus Proses Manajemen Risiko yang Terintegrasi dengan Sistem Manajemen Kepatuhan

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 14 of 37 |

6.5. KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN ANTI PENYUAPAN SNI ISO 37001:2016

Manajemen risiko mengelola sistem manajemen anti penyuapan secara wajar. Implementasi SMAP tidak menjamin bahwa Perseroan akan terbebas sepenuhnya dari tindak penyuapan, namun standar ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi risiko-risiko penyuapan serta dapat menunjukkan langkah mitigasi yang tepat yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengendalikan risiko dalam rangka untuk mencegah terjadinya penyuapan. Integrasi manajemen risiko dengan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (ISO 37001:2016) terletak pada proses penilaian risiko-risiko penyuapan, atau lebih dikenal dengan istilah *Bribery Risk Assessment*. Dalam kaitannya dengan manajemen risiko, Perseroan harus melaksanakan penilaian risiko penyuapan secara teratur dan melakukan peninjauan secara berkala. Adapun proses yang harus dilakukan dalam penilaian risiko penyuapan adalah sebagai berikut:


- a. Mengidentifikasi risiko penyuapan Perseroan yang wajar untukantisipasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyuapan;
- b. Menganalisa, menilai dan memprioritaskan risiko penyuapan yang teridentifikasi;
- c. Mengevaluasi kesesuaian dan keefektifan dari kendali yang ada di Perseroan untuk mengurangi risiko penyuapan yang dinilai.
- d. Dalam hal kriteria untuk mengevaluasi tingkat risiko penyuapan dapat menggunakan kriteria dampak yang tertera dalam Pedoman Manajemen Risiko ini. Untuk pencatatan dan pelaporan, Pemilik Risiko memberikan hasil asesmen risiko penyuapan yang dilakukan secara mandiri kepada Tim FKAP (Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan) untuk didokumentasikan dan dijadikan sebagai bukti bahwa penilaian risiko penyuapan telah dilaksanakan dan dapat digunakan untuk merancang atau meningkatkan sistem manajemen anti penyuapan.

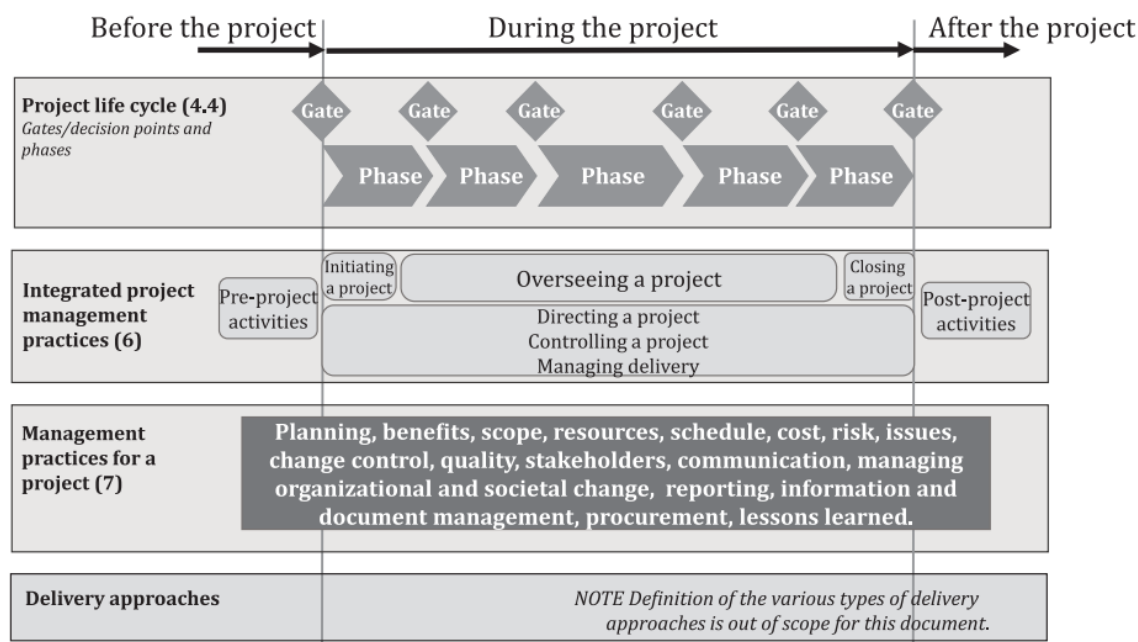
Manajemen risiko menjadi pedoman dalam melaksanakan penilaian risiko penyuapan, memberikan profil risiko penyuapan dan rencana perlakuan risiko secara tepat. Penjelasan lebih rinci perihal Sistem Manajemen Anti Penyuapan berbasis SNI ISO 37001:2016 dapat dipelajari dalam Manual Manajemen Anti Penyuapan nomor MMAN-JPP-GOCO-001.

6.6. KETERKAITAN DENGAN *PROJECT MANAGEMENT* ISO 21502:2020

Sebagai bagian tak terpisahkan dari governansi Perseroan yang baik, manajemen proyek, program dan portofolio sebagaimana standar ISO 21502:2020. Adopsi ini bertujuan untuk dapat mempertanggungjawabkan eksekusi proyek sebagaimana yang dirancang dalam model proses bisnis pada rumah proses bisnis.

Dalam kerangka kerja manajemen proyek yang diadopsi tersebut, termasuk di dalamnya manajemen risiko dengan konteks khusus pada proyek.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 15 of 37 |



Gambar 3 Manajemen Risiko Proyek Berdasarkan ISO 21502:2020

Meski terlihat berbeda namun sesungguhnya implementasi proses manajemen risiko pada manajemen proyek tak jauh berbeda dengan proses manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018. Adapun atas perbedaan ini, manajemen proyek tetap dapat mengimplementasikan proses manajemen risiko sebagaimana yang telah diatur oleh ISO 21502:2020 dengan BIM adalah *tools* yang digunakan (ISO 19650:2018)

Pedoman Manajemen Risiko menangkap risiko-risiko yang bersumber dari proyek yang memiliki eksposur terhadap keberlanjutan bisnis Perseroan. Adapun risiko-risiko yang dipandang dapat dikelola pada ruang lingkup yang lebih rendah, maka pemantauannya diserahkan kepada Pemilik Risiko yang bersangkutan.

6.7. KETERKAITAN DENGAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA SNI ISO 45001:2018

Sebagai bagian tak terpisahkan dari governansi yang baik, dan juga menjadi bagian integral dari sistem manajemen mutu, manajemen proyek dan *sustainability report*, Perseroan mengadopsi kerangka kerja sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) berbasis SNI ISO 45001:2018 ke dalam Manual Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan nomor MMAN-JPP-K3-001. Ruang lingkup penerapan Manual Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan mencakup semua operasi Perusahaan, yakni kantor pusat, aset, dan lokasi proyek.


Tujuan dari penerapan SNI ISO 45001:2018 adalah untuk memastikan tidak ada cedera dan kematian, tidak ada penyakit akibat kerja, serta tidak ada dampak terhadap lingkungan yang secara linear berpengaruh terhadap keberlanjutan bisnis Perseroan.

Pedoman Manajemen Risiko menangkap risiko-risiko yang datang dari keselamatan, kesehatan kerja dan lindung lingkungan yang memiliki eksposur terhadap keberlanjutan bisnis Perseroan. Adapun risiko-risiko yang dipandang dapat dikelola pada ruang lingkup yang lebih rendah, maka pemantauannya diserahkan kepada Pemilik Risiko yang bersangkutan.

6.8. KETERKAITAN DENGAN *SUSTAINABILITY REPORT*

Konsep *sustainability* berdasarkan pada tiga dimensi, yakni lingkungan, sosial dan tata kelola yang saling terkoneksi. Ketiga faktor sentral dalam mengukur *sustainability* saling terkoneksi dan dapat memengaruhi investasi Perseroan. *Sustainability* sendiri berarti memenuhi kebutuhan Perseroan tanpa mengganggu kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya.

Semua salinan cetak dianggap tidak terkontrol dan validitas dokumen harus diverifikasi melalui Portal Jakpro Management System sebelum digunakan.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 16 of 37 |

Perseroan mengadopsi prinsip-prinsip *sustainability* sebagaimana dirancang oleh *Global Reporting Initiative* (GRI), sebuah organisasi internasional yang independent, yang membantu bisnis dan organisasi dalam mempertanggungjawabkan dampak yang dihasilkan. Hasil adopsi dimaksud tertuang dalam kerangka kerja *sustainability report* yang terintegrasi dengan proses bisnis Perusahaan.

Sebagaimana *best practice* lain yang diadopsi oleh Perseroan, *sustainability report* yang memahami risiko dan peluang melekat erat dalam segenap kegiatan bisnis Perseroan. Oleh karenanya manajemen risiko tak terpisahkan dari penerapan *sustainability report*. Terlebih lagi maturitas tata kelola Perseroan yang baik merupakan bagian integral dari konsep *sustainability* yang ditetapkan oleh GRI.

Pedoman Manajemen Risiko menangkap risiko-risiko yang datang dari *sustainability report* yang memiliki eksposur terhadap keberlanjutan bisnis Perseroan. Adapun risiko-risiko yang dipandang dapat dikelola pada ruang lingkup yang lebih rendah, maka pemantauannya diserahkan kepada Pemilik Risiko yang bersangkutan.

6.9. KETERKAITAN DENGAN *RISK BASED AUDIT*

Manajemen risiko menjadi panduan bagi internal audit dalam melakukan *risk based audit*. Manajemen risiko memberikan masukan kepada Divisi Internal Audit berupa profil risiko tinggi yang memerlukan rencana audit. Dilihat dari sisi internal, manajemen lebih memahami prioritas risiko yang akan dihadapi serta bagaimana mengatasi agar efisien dan efektif sehingga dapat mengurangi terjadinya kesalahan pada audit. Kegiatan audit yang dimulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko Perseroan yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melakukan penilaian risiko.

7. PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO


7.1. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Dengan berpedoman pada SNI ISO 31000:2018, berikut adalah prinsip-prinsip manajemen risiko yang dijadikan landasan oleh Perseroan:



Gambar 4 Prinsip Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

- a. Terintegrasi dengan seluruh aktivitas Perseroan;
- b. Terstruktur dan komprehensif;
- c. Disesuaikan dengan kebutuhan Perseroan dalam memenuhi konteks internal dan eksternal terkait dengan tujuannya;
- d. Partisipasi inklusif dari para pemangku kepentingan untuk meningkatkan kesadaran;

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 17 of 37 |

- e. Risiko bersifat dinamis karena dapat muncul, berubah atau menghilang seiring dengan perubahan konteks eksternal dan internal Perseroan. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakuinya dan merespon setiap perubahan dan peristiwa yang terjadi dengan cara yang seksama dan tepat waktu;
- f. Berdasarkan informasi terbaik, baik informasi historis dan terkini, begitu pula ekspektasi masa depan. Informasi hendaknya tepat waktu, jelas dan tersedia bagi Pemangku Kepentingan yang relevan;
- g. Mempertimbangkan faktor budaya dan manusia;
- h. Perbaikan berkesinambungan melalui pembelajaran dan pengalaman.

7.2. KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN


Maturitas tata kelola Perseroan yang baik sangat tergantung dengan kualitas, komitmen dan konsistensi setiap pemimpinnya. Dimulai dari Manajemen Puncak dan Dewan Pengawas, hingga jajaran pelaksana dalam Perseroan tanpa terkecuali. Penerapan kerangka kerja manajemen risiko, terbentuknya budaya sadar risiko, hingga tercapainya visi dan misi Perseroan dalam jangka panjang ditentukan oleh kualitas, komitmen dan konsistensi semua pihak, sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya di dalam Perseroan.

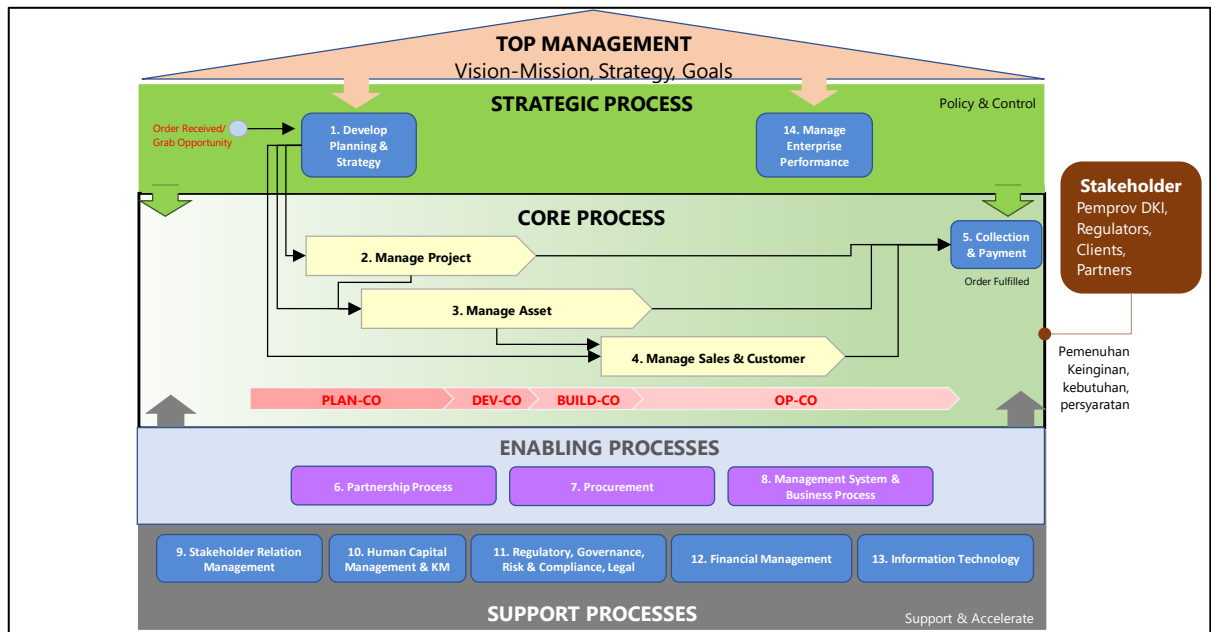
Manajemen risiko, seperti halnya berbagai sistem manajemen dan *best practices* yang diadopsi oleh Perseroan, selalu mengutamakan dan menempatkan kualitas, komitmen dan konsistensi kepemimpinan pada urutan pertama. Faktor kepemimpinan dan komitmen ini menjadi benang merah yang mengikat berbagai sistem manajemen dan *best practices* di Perseroan, kapanpun dan apapun yang dipilih untuk diadopsi.

Menyadari pentingnya kepemimpinan dan komitmen, Perseroan berkomitmen untuk terus membangun dan menciptakan para pemimpin masa depan melalui berbagai kesempatan dan program pengembangan sumber daya manusia. Termasuk di dalamnya membekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang cukup di bidang manajemen risiko.

7.3. MODEL PROSES BISNIS

Proses bisnis Perseroan dapat dibagi ke dalam empat kelompok besar proses berdasarkan Manual Manajemen Mutu nomor MMAN-JPP-BUPM-001, sebagaimana ilustrasi pada Gambar 5. Setiap unit kerja dalam kelompok proses bisnis memiliki sifat integrasi satu dengan lainnya yang secara terkoordinasi menyusun strategi yang tepat guna berbasis risiko untuk mencapai sasaran Perseroan.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p align="center">MANUAL JAKPRO</p> <p align="center">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 18 of 37 |



Gambar 5 Model Proses Bisnis PT Jakarta Propertindo (Persero)

Model Proses Bisnis pada Gambar 5 dapat dijabarkan secara ringkas sebagai berikut:

a. *Strategic Process*

Proses ini berkaitan dengan rencana strategis Perseroan, target dan sasaran yang hendak dicapai serta pengelolaan kinerja Perseroan. Dalam proses ini, kinerja bisnis secara keseluruhan harus dievaluasi untuk memastikan proses-proses yang mendasari dijalankan dan memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini berpengaruh terhadap cara suatu organisasi beroperasi dan merespon kondisi sekitar.

b. *Core Process*

Proses ini terdiri dari tiga hal, yakni:

1) *Manage Project*

Proses ini berpengaruh terhadap metode yang digunakan Perseroan dalam melakukan eksekusi dan pengelolaan proyek, baik itu proyek penugasan, proyek komersial, proyek baru ataupun proyek perbaikan dan revitalisasi.

2) *Manage Asset*

Proses ini berpengaruh terhadap metode yang digunakan oleh Perseroan dalam mengelola aset, menghasilkan nilai tambah bagi aset yang dimiliki, serta memiliki dampak langsung bagi kepuasan pelanggan, dalam hal ini pengguna aset.

3) *Manage Sales & Customer*


Proses ini berpengaruh terhadap metode yang digunakan oleh Perseroan dalam mengelola pemasaran, penjualan dan kepuasan serta loyalitas pelanggan sehingga menghasilkan keuntungan bagi Perseroan.

c. *Enabling Process*

Proses yang menjadi penggerak dari unsur yang berada di seluruh proses. *Enabling Process* ini sangat penting untuk mengaktivasi kelangsungan proses-proses dalam Perseroan.

d. *Support Process*

Proses yang melakukan dukungan terlaksana dan optimalisasinya *Core Process*. *Support Process* ini sangat penting untuk meningkatkan efektivitas atau efisiensi, serta operasi yang benar bagi Perseroan.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 19 of 37 |

Penjelasan lebih terinci perihal Model Proses Bisnis Jakpro dapat dipelajari pada Manual Manajemen Mutu nomor MMAN-JPP-BUPM-001.

7.4. PENGENDALIAN INTERNAL

7.4.1 MODEL TIGA LINI

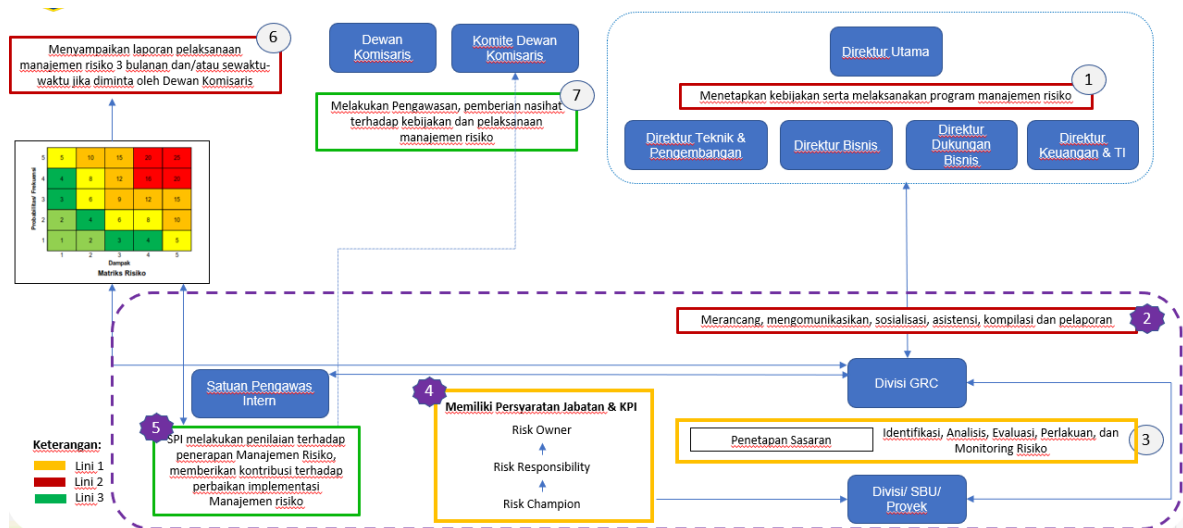
Three Lines Model adalah pembaruan pada *Three Lines of Defense* untuk mengklarifikasi dan memperkuat prinsip-prinsip yang mendasari, memperluas ruang lingkup, dan menjelaskan bagaimana peran-peran kunci dalam Perseroan bekerja sama untuk memfasilitasi tata kelola yang kuat dan manajemen risiko. Model Tiga Lini dapat ditelaah lebih lanjut dalam bentuk tanggung jawab manajerial masing-masing, dan dilaksanakan ke dalam aktivitas manajemen berupa perencanaan (*risk-based planning*), pelaksanaan perencanaan (*strategy execution*), dan pengendalian internal (*controllershship*).

Saat ini Perseroan merancang model proses bisnisnya dengan menganut prinsip Pertahanan Tiga Lini, di mana manajemen risiko ikut memperkuatnya, sebagaimana yang tertuang dalam Manual Manajemen Mutu. Perseroan akan mengadopsi Model Tiga Lini seiring dengan meningkatnya maturitas dan pemahaman Perseroan untuk memperkuat tata kelola Perseroan yang baik.

7.5. TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO

7.5.1 STRUKTUR PENGELOLA MANAJEMEN RISIKO

Gambar 6 merupakan ilustrasi struktur pengelola manajemen risiko Perseroan dengan kondisi terkini bila saat ini menerapkan pengendalian internal model 3 lini.




Gambar 6 Struktur Tata Kelola Jakpro dalam Model 3 Lini

7.5.2 TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

a. Dewan Komisaris

Melakukan pengawasan terhadap kebijakan manajemen risiko dan memberikan nasihat, tanggapan atau pertimbangan kepada Direksi atas kerangka kerja manajemen risiko (di antaranya kebijakan, Pedoman Manajemen Risiko, prosedur, kriteria, kategori atau selera risiko), termasuk tentang hal-hal penting mengenai perubahan lingkungan bisnis (konteks eksternal dan internal) yang diperkirakan akan berdampak kepada Perseroan secara tepat waktu dan efisien, serta efektivitas pelaksanaannya. Nasihat, tanggapan atau pertimbangan yang diberikan Dewan Komisaris berdasarkan pada hasil kajian atau referensi yang diberikan Direksi.

b. Komite Pemantau Risiko

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 20 of 37 |

- 1) Membantu Dewan Komisaris dalam mendeteksi/mengidentifikasi risiko sedini mungkin pada setiap aktivitas terkait tugas, wewenang dan tanggung jawab;
- 2) Membantu Dewan Komisaris dalam melakukan pengukuran risiko dengan memperhitungkan besarnya dampak dan kemungkinan terjadinya peluang risiko;
- 3) Membantu Dewan Komisaris mengelola strategi pengendalian secara berkesinambungan terhadap risiko yang mempunyai prioritas tinggi/risiko signifikan demi kelangsungan hidup Perseroan;
- 4) Melakukan pemantauan risiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi Perseroan;
- 5) Menjalankan tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi Komite Pemantauan Manajemen Risiko atas permintaan Dewan Komisaris.

c. Direktur Utama

- 1) Mengelola risiko dan mengeksplorasi peluang, memberi respon secara terukur dan tepat waktu, serta mempertimbangkan konteks internal dan peluang, pada penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, RKA Perseroan, dan program kerja;
- 2) Menetapkan dan menerapkan kebijakan/ pedoman/ manual / sistem yang merupakan bagian dari tata kelola Perseroan yang baik dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan manajemen kepatuhan secara konsisten dan berkelanjutan;
- 3) Meninjau dan mengevaluasi kerangka kerja manajemen risiko. Di antaranya berupa kebijakan, pedoman/ manual, sistem, prosedur, kriteria dan kategori, serta selera risiko, dan memberikan saran perbaikan.

d. Direktur Keuangan


- 1) Mengelola risiko dan mengeksplorasi peluang, memberi respon secara terukur dan tepat waktu, serta mempertimbangkan konteks internal dan peluang, pada penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, RKA Perusahaan, dan program kerja yang berkaitan dengan bidang keuangan;
- 2) Menetapkan dan menerapkan kebijakan/pedoman/manual/sistem di bidang keuangan yang merupakan bagian dari tata kelola Perseroan yang baik dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan manajemen kepatuhan secara konsisten dan berkelanjutan;
- 3) Meninjau dan mengevaluasi kerangka kerja manajemen risiko. Di antaranya berupa kebijakan, pedoman/ manual, sistem, prosedur, kriteria dan kategori, serta selera risiko, dan memberikan saran perbaikan.

e. Direktur Bisnis

- 1) Mengelola risiko dan mengeksplorasi peluang, memberi respon secara terukur dan tepat waktu, serta mempertimbangkan konteks internal dan peluang, pada penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, RKA Perseroan, dan program kerja yang berkaitan dengan bisnis;
- 2) Menetapkan dan menerapkan kebijakan/pedoman/manual/sistem di bidang bisnis yang merupakan bagian dari tata kelola Perseroan yang baik dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan manajemen kepatuhan secara konsisten dan berkelanjutan;
- 3) Meninjau dan mengevaluasi kerangka kerja manajemen risiko. Di antaranya berupa kebijakan, pedoman/ manual, sistem, prosedur, kriteria dan kategori, serta selera risiko, dan memberikan saran perbaikan.

f. Direktur Teknik & Pengembangan

- 1) Mengelola risiko dan mengeksplorasi peluang, memberi respon secara terukur dan tepat waktu, serta mempertimbangkan konteks internal dan peluang, pada penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, RKA Perseroan, dan program kerja yang berkaitan dengan teknik dan pengembangan;

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 21 of 37 |

- 2) Menetapkan dan menerapkan kebijakan/pedoman/manual/sistem di bidang teknik dan pengembangan yang merupakan bagian dari tata kelola perusahaan yang baik dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan manajemen kepatuhan secara konsisten dan berkelanjutan;
- 3) Meninjau dan mengevaluasi kerangka kerja manajemen risiko. Di antaranya berupa kebijakan, pedoman/manual, sistem, prosedur, kriteria dan kategori, serta selera risiko, dan memberikan saran perbaikan.

g. Direktur Dukungan Bisnis


- 1) Mengelola risiko dan mengeksplorasi peluang, memberi respon secara terukur dan tepat waktu, serta mempertimbangkan konteks internal dan peluang, pada penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, RKA Perseroan, dan program kerja yang berkaitan dengan dukungan bisnis;
- 2) Menetapkan dan menerapkan kebijakan/ pedoman/ manual / sistem di bidang dukungan bisnis yang merupakan bagian dari tata kelola Perseroan yang baik dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan manajemen kepatuhan secara konsisten dan berkelanjutan;
- 3) Meninjau dan mengevaluasi kerangka kerja manajemen risiko. Di antaranya berupa kebijakan, pedoman/ manual, sistem, prosedur, kriteria dan kategori, serta selera risiko, dan memberikan saran perbaikan.

h. Vice President Governance, Risk & Compliance

- 1) Memastikan terselenggaranya kegiatan usaha dan operasional Perseroan, melalui kebijakan, implementasi, dan pengawasan kegiatan usaha dan operasional, agar sejalan dengan perundang-undangan, regulasi dan kebijakan governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan yang berlaku;
- 2) Memastikan tersedianya kerangka kerja governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan sesuai kebutuhan Perseroan dan anak usaha;
- 3) Memastikan pengelolaan dan penerapan governansi, risiko & kepatuhan di Perseroan dan anak usaha berjalan dengan efektif dalam mengantisipasi potensi kerugian yang dapat timbul;
- 4) Memastikan Insan Jakpro memahami, menjalankan dan menjadikan governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan, sebagai bagian dari etos kerja dan budaya;
- 5) Memastikan kepatuhan Perseroan dan Anak Usaha, serta Insan Jakpro dalam menjalankan peraturan dengan melakukan *soft approach* dan *hard approach*, serta memonitor penerapannya di seluruh lingkup Perusahaan dan anak usaha;
- 6) Memberi nasihat dan rekomendasi terbaik, serta mempromosikan inisiatif untuk membangun budaya governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan, termasuk asistensi apabila dibutuhkan;
- 7) Mengkomunikasikan budaya governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan bersama dengan Divisi Sekretaris Perusahaan dan Divisi Human Capital
- 8) Memastikan terbentuknya budaya governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan.
- 9) Mengkomunikasikan perkembangan penerapan governansi, risiko & kepatuhan serta anti penyuapan Perseroan dan anak usaha kepada Dewan Komisaris, Direksi dan pemangku kepentingan.

i. Pemilik Risiko (Pimpinan Divisi/SBU/Proyek/Unit Kerja)

- 1) Melakukan asesmen risiko atas tujuan dan sasaran Pemilik Risiko dalam mencapai tujuan dan sasaran rencana bisnis, RKA Perusahaan, program kerja, KPI, dan lainnya termasuk aktivitas lain yang menjadi tanggung jawabnya;
- 2) Mengevaluasi efektivitas rencana mitigasi atas risiko yang menjadi tanggung jawabnya;

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p align="center">MANUAL JAKPRO</p> <p align="center">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 22 of 37 |

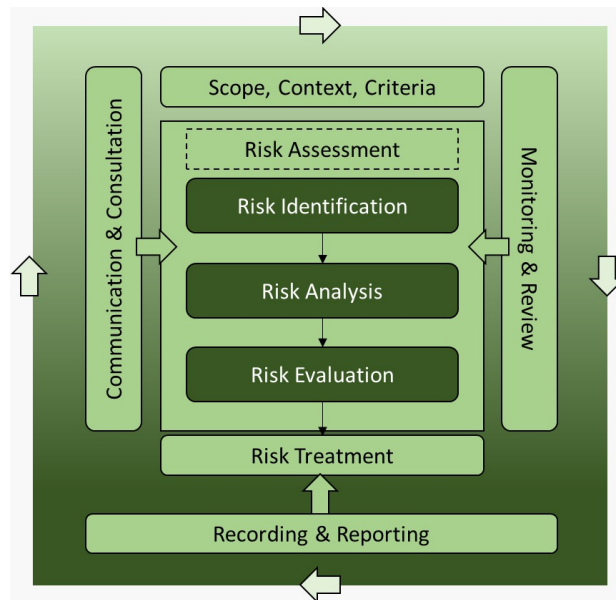
- 3) Berkomunikasi dengan Direksi, Divisi Governance, Risk & Compliance, Pemilik Risiko lain, dan atau pemangku kepentingan lain sehubungan dengan pengelolaan risiko dan mengevaluasi efektivitas rencana mitigasi;
- 4) Melaporkan secara berkala hasil asesmen risiko dan efektivitas mitigasinya kepada atasannya, seiring dengan pengukuran pencapaian kinerja sebagaimana pada butir 1) di atas.

j. Vice President Internal Audit

- 1) Mengevaluasi keefektifan kerangka kerja dan pelaksanaan pengendalian internal, manajemen risiko, dan tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perseroan;
- 2) Menilai kepatuhan pelaksanaan kerangka kerja manajemen risiko yang dilakukan oleh semua pihak dalam Perseroan;
- 3) Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan, menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada Perusahaan dan memberikan saran perbaikan.

8. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Merujuk pada proses manajemen risiko sesuai SNI ISO 31000:2018, di bawah ini ilustrasi singkat tentang proses dimaksud:




Gambar 7 Proses Manajemen Risiko Berdasarkan SNI ISO 31000:2018

Penjelasan atas masing-masing tahapan pada Gambar 7 ada pada butir berikut.

8.1 KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Sebuah kegiatan/aktivitas tidaklah berlangsung dan terisolir dari kegiatan/aktivitas lainnya, termasuk kegiatan/ aktivitas dalam Perseroan. Komunikasi dan konsultasi haruslah proaktif sehingga membantu pemangku kepentingan yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman akan risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik dan informasi pendukung yang diperoleh dalam pengambilan keputusan.

Konsultasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat dan dapat dimengerti, serta disampaikan oleh narasumber yang memiliki pengetahuan dan kredibilitas yang memadai dalam bidangnya. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi. Bentuk

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 23 of 37 |

komunikasi dan konsultasi yang dilakukan dapat melalui rapat/forum, tatap muka dan media tertulis/elektronik, serta sangat disarankan tersimpan berupa rekaman, catatan atau notula.

8.2 PENETAPAN KONTEKS PADA PROSES MANAJEMEN RISIKO

Pemahaman atas konteks yang berasal dari sumber eksternal dan internal adalah unsur penting dalam penetapan kriteria risiko dan pelaksanaan proses asesmen.

Menetapkan konteks yang meliputi konteks eksternal, internal, maupun posisi di mana manajemen risiko akan diterapkan menjadi hal yang penting yakni meliputi seluruh proses Perseroan. Kriteria risiko yang akan dievaluasi juga ditetapkan dan struktur analisa didefinisikan. Sebagaimana aktivitas manajemen lainnya, manajemen risiko harus diselenggarakan dengan metodologi, begitu pula dengan struktur dan isi proses manajemen risiko yang tercantum dalam sebuah rencana manajemen risiko. Rencana yang dimaksud akan menyertakan elemen kontekstual yang disebutkan di atas bersama-sama dengan pernyataan yang jelas, termasuk di antaranya:

- a. Tanggung jawab dalam implementasi proses manajemen risiko;
- b. Sumber daya yang dibutuhkan untuk mengadministrasi proses;
- c. Waktu yang dibutuhkan pada setiap aktivitas kunci manajemen risiko.

Penetapan konteks wajib dilakukan sebelum memulai proses asesmen. Kegiatan ini juga bermanfaat agar proses asesmen menjadi efektif dan tepat sasaran. Hal-hal yang perlu dipahami atau dipastikan dalam tahap penetapan konteks meliputi antara lain:


- a. Tujuan kegiatan/ program/ proyek/ aktivitas, termasuk di dalamnya sasaran (target) yang harus diwujudkan;
- b. Siapa pemilik kegiatan/ program/ proyek/ aktivitas, termasuk di dalamnya persyaratan atau *requirement* pemilik kegiatan;
- c. Siapa penerima atau konsumen produk, jasa atau layanan, termasuk di dalamnya adalah para pemangku kepentingan non-konsumen yang ikut terpengaruhi jasa/ layanan/ produk secara langsung;
- d. Ruang lingkup kegiatan/ program/ proyek/ aktivitas, termasuk di dalamnya berbagai pembatasan;
- e. Regulasi, peraturan, perizinan, atau standar yang wajib dipenuhi. Termasuk di dalamnya regulasi, peraturan, prosedur atau standar internal Perusahaan yang wajib dipenuhi;
- f. Perkembangan teknologi, ekonomi, moneter, politik, sosial, budaya, dan lainnya;
- g. Disposisi Direksi, rekomendasi Dewan Komisaris, temuan audit eksternal dan internal, rekomendasi Unit Kerja lain, laporan insiden dan kecelakaan kerja, dan lainnya;
- h. Faktor-faktor internal dan eksternal lain yang dapat atau akan memengaruhi proses, *output* dan keputusan.

8.2.1 KONTEKS EKSTERNAL

Konteks eksternal adalah lingkungan eksternal di mana Perseroan berusaha untuk mewujudkan tujuan-tujuannya. Lingkungan eksternal dapat mencakup entitas, subyek, isu, masyarakat, regulasi, ataupun alam sekitar. Memahami konteks eksternal adalah penting demi memastikan bahwa tujuan dan perhatian para pemangku kepentingan eksternal telah dipertimbangkan ketika menyusun kriteria risiko. Konteks ditentukan secara cakupan Perseroan, namun dengan rincian spesifik akan persyaratan hukum dan regulasi, persepsi pemangku kepentingan dan aspek lainnya.

8.2.2 KONTEKS INTERNAL

Konteks internal adalah lingkungan internal di mana Perseroan berusaha mewujudkan tujuan-tujuannya. Proses manajemen risiko hendaknya selaras dengan strategi, budaya, proses dan struktur Perseroan. Konteks internal adalah segala macam di dalam Perseroan yang dapat memengaruhi jalan di mana Perseroan akan mengelola risiko. Hal ini wajib dilakukan karena:

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 24 of 37 |

- a. Manajemen risiko mengambil tempat dalam konteks tujuan Perseroan;
- b. Tujuan dan kriteria suatu kegiatan, aktivitas, proyek, program atau proses harus dipertimbangkan saat melihat tujuan Perseroan sebagai satu kesatuan; dan
- c. Sebagian Perseroan gagal mengenali peluang untuk mencapai tujuan strategis, bisnis atau proyek, dan hal ini memengaruhi komitmen, kredibilitas, kepercayaan dan nilai-nilai Perseroan.


8.3 TAHAPAN PENETAPAN KONTEKS

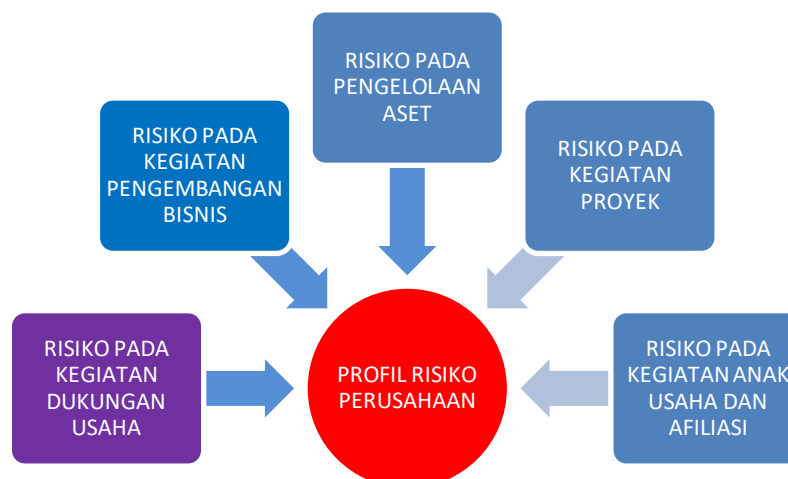
Adapun tahapan penetapan konteks meliputi:

- a. Menentukan Ruang Lingkup dan Periode Penerapan Manajemen Risiko:
 - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko berisi tugas dan fungsi pemilik risiko;
 - 2) Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.
- b. Menetapkan Sasaran Perseroan
 Penetapan sasaran Perseroan dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan dan dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.
- c. Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan
 Identifikasi pemangku kepentingan diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan Perseroan dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi pemangku kepentingan meliputi siapa saja penerima atau konsumen produk, jasa atau layanan, termasuk di dalamnya adalah para stakeholder non-konsumen yang ikut terpengaruhi oleh jasa/ layanan/ produk/ output/ kegiatan Perseroan secara langsung.
- d. Mengidentifikasi Peraturan/ Regulasi/ Perundang-Undangan Terkait
 Identifikasi peraturan perundang-undangan (baik Pusat maupun Daerah) diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, dan kewajiban hukum yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh Perseroan. Perseroan wajib mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat membuat Perseroan melanggar/ tidak memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan yang dimaksud.
- e. Menetapkan Kategori Risiko
 Kategori risiko diperlukan untuk mempermudah proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Penentuan kategori risiko didasarkan pada kelompok-kelompok risiko yang dipandang relevan bagi Perseroan. Adapun kategori risiko Perusahaan dalam pedoman ini dijabarkan dalam butir 9.2.3 berikut.

8.4 KATEGORI RISIKO

Kategori risiko diperlukan untuk mempermudah proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Penentuan kategori risiko didasarkan pada kelompok-kelompok risiko yang dipandang relevan bagi Perseroan. Ruang lingkup penerapan pengelolaan risiko, serta penggunaan kerangka kerja manajemen risiko, meliputi seluruh kegiatan organisasi Perseroan. Ilustrasi ruang lingkup pengelolaan risiko di Perseroan sebagaimana pada Gambar 8 di bawah ini. Termasuk di dalamnya profil risiko Perseroan yang diolah dari profil risiko masing-masing entitas di dalam tubuh Perseroan yang memberi eksposur kepada risiko Perseroan.

| | | |
|---|--|----------------------------|
|  | MANUAL JAKPRO MANUAL MANAJEMEN RISIKO | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 25 of 37 |



Gambar 8 Profil Risiko Perusahaan Berdasarkan Lini Bisnis Perusahaan

Adapun kategori risiko Perseroan dalam pedoman ini adalah:

a. Kegiatan Pengembangan Bisnis

Risiko yang bersumber dari ketidakpastian lini pengembangan bisnis dalam memenuhi sasaran pengembangan bisnis, proyek, dan pendapatan Perseroan.

b. Kegiatan Proyek

Risiko yang bersumber dari ketidakpastian para proyek (komersial dan penugasan) dalam memenuhi kewajiban dan komitmen sebagaimana tertuang dalam perjanjian yang disepakati dan memiliki potensi eksposur kepada Perseroan. Kategori risiko proyek dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu proyek penugasan dan proyek komersil. Adapun risiko yang dihadapi oleh proyek penugasan dan komersial mengikuti kerangka kerja manajemen proyek. Pedoman Manajemen Risiko menangkap risiko di tingkat holistik dan memantau risiko yang dapat memengaruhi reputasi dan finansial.

c. Kegiatan Dukungan Usaha

Risiko yang bersumber dari ketidakpastian kegiatan dukungan usaha mewujudkan tujuan dan sasarannya yang memiliki potensi eksposur kepada Perseroan.

d. Kegiatan Pengelolaan Aset

Risiko yang bersumber dari kegiatan Perseroan dalam mengelola aset, baik aset yang dioperasikan sendiri dan bekerja sama dengan mitra, berupa kemitraan strategis maupun kemitraan operasional.


e. Kegiatan Anak Usaha dan Afiliasi

Risiko yang bersumber dari investasi mayoritas pada badan usaha lain (Anak Usaha) dan investasi minoritas pada badan usaha lain (Afiliasi) yang memiliki potensi eksposur kepada Perseroan selaku investor/pemegang saham. Anak Usaha dapat merancang kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai dengan kebutuhannya. Kerangka kerja manajemen risiko Anak Usaha memiliki hubungan erat dengan Pedoman Manajemen Risiko Perseroan sehingga informasi segera dapat disampaikan dan keputusan strategis dapat segera dilakukan. Hubungan kerja/ bisnis strategis, atau kegiatan lainnya.

8.5 KATEGORI RISIKO DAN DEFINISINYA

a. Risiko Strategis

Risiko yang muncul akibat kegagalan penetapan strategi yang tepat dalam rangka pencapaian sasaran dan target utama perusahaan. Risiko strategis terdiri dari:

| | | |
|---|--|----------------------------|
|  | MANUAL JAKPRO MANUAL MANAJEMEN RISIKO | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 26 of 37 |

Tabel 1 Risiko Strategis


| No | Risiko | Definisi |
|----|---------------------|---|
| 1 | Risiko Kepatuhan | Risiko akibat Perseroan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundangundangan (Regulator, Pemerintah Pusat/Daerah dan lainnya) dan ketentuan yang berlaku (kebijakan internal Perseroan) |
| 2 | Risiko Hukum | Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. |
| 3 | Risiko Eksternal | Risiko yang terjadi dan bersumber dari ketidakmampuan mitra eksternal mengelola risikonya sehingga memiliki dampak kepada tercapainya tujuan dan atau sasaran Perseroan |
| 4 | Risiko Mitra Bisnis | Risiko yang berasal dari kelalaian mitra bisnis dalam memenuhi tugasnya. |
| 5 | Risiko Politik | Risiko yang muncul sebagai konsekuensi ketidakpastian politik terhadap Perseroan. |

b. Risiko Finansial

Risiko yang memiliki potensi dampak finansial berupa kenaikan pada biaya (*cost*) ataupun penurunan pendapatan dari sasaran yang telah ditetapkan atau disepakati. Risiko finansial terdiri dari:

Tabel 2 Risiko Finansial

| No. | Risiko | Definisi |
|-----|---------------------|--|
| 1 | Risiko Likuiditas | Risiko akibat ketidakmampuan Perseroan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Perseroan. |
| 2 | Risiko Solvabilitas | Ketidakmampuan Perseroan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. |
| 3 | Risiko Kredit | Suatu risiko kerugian yang disebabkan oleh ketidakmampuan (gagal bayar) dari debitur atas kewajiban pembayaran utangnya, baik utang pokok maupun bunganya ataupun keduanya. |
| 4 | Risiko Investasi | Tingkat potensi kerugian yang timbul karena perolehan hasil investasi yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan. |
| 5 | Risiko Pasar | Suatu risiko yang timbul karena menurunnya nilai suatu investasi karena pergerakan pada faktor-faktor pasar. Empat faktor standar risiko pasar adalah risiko modal, risiko suku bunga, risiko mata uang, dan risiko komoditas. |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 27 of 37 |

| No. | Risiko | Definisi |
|-----|------------------------|--|
| 6 | Risiko <i>Covenant</i> | Risiko yang timbul karena perjanjian-perjanjian yang diberikan oleh peminjam pada kontrak pinjamannya untuk membatasi aktivitas dari peminjam atau terhadap pengambil tindakan-tindakan tertentu yang bertujuan untuk menjamin keamanan kreditur |

c. Risiko Operasional

Risiko akibat ketidakcukupan dan/ atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/ atau kejadian-kejadian eksternal yang memengaruhi operasional Perseroan. Risiko operasional terdiri dari:

Tabel 3 Risiko Operasional

| No. | Risiko | Definisi |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1 | Risiko Manajemen SDM | Kekurangan/ kelebihan SDM, komitmen, koordinasi/ komunikasi (<i>massal</i>), <i>Jobdesc</i> |
| 2 | Risiko Teknologi Informasi | Risiko yang terjadi karena ketidakhandalan teknologi, teknologi informasi, komunikasi, keamanan teknologi, <i>back up data</i> . |
| 3 | Risiko <i>Business Interruption</i> | Risiko yang memiliki potensi dampak pada terganggunya kegiatan operasional Perseroan, sebagaimana rencana yang telah ditetapkan. Gangguan kegiatan operasional dapat memiliki dampak lanjutan pada kualitas <i>output</i> , biaya penyelesaian, pelanggaran isi perjanjian kerja, denda, sanksi, dan lainnya termasuk reputasi Perseroan. |
| 4 | Risiko Kualitas | Risiko yang berpotensi menurunkan kualitas hasil pekerjaan sehingga berada di bawah standar atau kriteria yang disepakati. Dampak dapat berlanjut pada penambahan waktu penyelesaian dan atau biaya pengerjaan ulang melebihi batas toleransi Perseroan. |
| 5 | Risiko Teknis | Risiko yang diakibatkan oleh kesalahan teknis akibat kompleksitas pekerjaan dan desain struktur yang rumit. |


d. Risiko Reputasi

Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perseroan. Termasuk di dalamnya potensi ketidakpuasan pelanggan, denda, sanksi, *penalti* dan eksposur persepsi negatif tuntutan hukum akibat dari pelanggaran terhadap regulasi pemerintah pusat/daerah, serta kebijakan Perseroan yang terjadi akibat pelanggaran oleh Perseroan atau oknum Perseroan.

e. Risiko *Health, Safety, Security and Environment* (HSSE)

Risiko yang memiliki potensi dampak pada aspek kesehatan, keselamatan, keamanan dan lingkungan kerja pada karyawan Perseroan, atau para pemangku kepentingan atau masyarakat yang terkena dampak atas kegiatan usaha Perseroan.

f. Risiko Kecurangan (*Fraud*)

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 28 of 37 |

Risiko yang berkaitan dengan kejadian atau kesalahan dalam memproses operasi Perseroan akibat dari tindakan yang disengaja oleh pelaku. Risiko kecurangan (*fraud*) memfokuskan pada beberapa risiko yaitu Penyuapan, pencurian, kolusi dan penggelapan aset.

8.6 KRITERIA RISIKO


Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi Perseroan. Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan (*probability*) terjadinya risiko dan kriteria dampak (*severity/ consequence/ damage*), dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 4 Kriteria Kemungkinan dan Frekuensi

| Kriteria | Tingkat | Kategori Frekuensi |
|--|---------|--|
| <i>Rare/</i> jarang | 1 | <i>Professional Judgement</i> dari Risk Owner menggunakan data kuantitatif pendukung |
| <i>Unlikely/</i> kemungkinan kecil | 2 | |
| <i>Possible/</i> kemungkinan sedang | 3 | |
| <i>Likely/</i> kemungkinan besar | 4 | |
| <i>Almost certain/</i> hampir pasti | 5 | |

Tabel 5 Tabel Kriteria Dampak Risiko

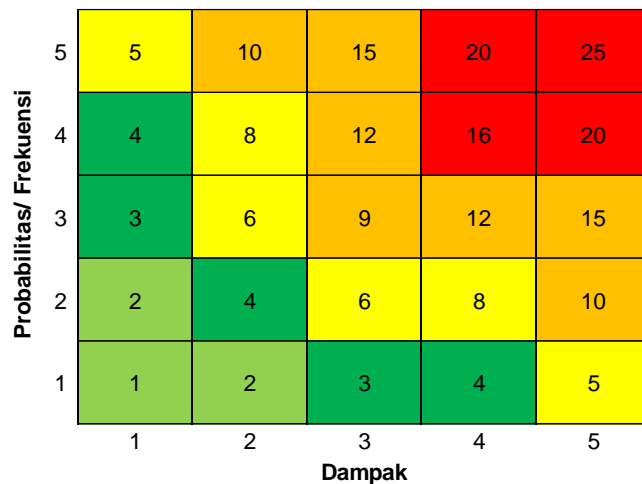
| Jenis | Tingkat 1 (<i>Insignificant/</i> tidak signifikan) | Tingkat 2 (<i>Minor/</i> kecil) | Tingkat 3 (<i>Moderate/</i> Sedang) | Tingkat 4 (<i>Major/</i> besar) | Tingkat 5 (<i>Catastrophic/</i> ekstrem) |
|-------------------------------------|--|---|---|--|--|
| Finansial (Cost & Pendapatan) | Dampak finansial di bawah 5% dari anggaran atau pendapatan. | Dampak finansial antara 5% hingga 10% dari anggaran atau pendapatan. | Dampak finansial antara 10% hingga 15% dari anggaran atau pendapatan | Dampak finansial antara 15% hingga 20% dari anggaran atau pendapatan | Dampak finansial di atas 20% dari anggaran atau pendapatan. |
| Hukum | Kemungkinan gagal memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerja/ surat penugasan | Kemungkinan gagal memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerja/ surat penugasan, atau berpotensi dikenakan denda atau penalti sesuai isi kontrak kerja atau peraturan perundang-undangan | Kemungkinan gagal memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerja/ surat penugasan, dan berpotensi dikenakan denda atau penalti sesuai ataupun di atas isi kontrak kerja atau peraturan perundang-undangan, atau memiliki potensi tuntutan perdata, namun tidak berpotensi tuntutan pidana. | Kemungkinan gagal memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerja/ surat penugasan, dan berpotensi dikenakan denda atau penalti sesuai ataupun di atas isi kontrak kerja atau peraturan perundang-undangan, atau memiliki potensi tuntutan perdata dan atau pidana | Kemungkinan gagal memenuhi kewajiban sesuai kontrak kerja/ surat penugasan, dan berpotensi dikenakan denda atau penalti sesuai ataupun di atas isi kontrak kerja atau peraturan perundang-undangan, atau memiliki potensi tuntutan perdata dan atau pidana serta menyebabkan perusahaan dilikuidasi. |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 29 of 37 |

| Jenis | Tingkat 1 (<i>Insignificant/</i> tidak signifikan) | Tingkat 2 (<i>Minor/</i> kecil) | Tingkat 3 (<i>Moderate/</i> Sedang) | Tingkat 4 (<i>Major/</i> besar) | Tingkat 5 (<i>Catastrophic/</i> ekstrem) |
|--|---|--|--|--|--|
| Kepatuhan (<i>compliance to policy and or regulation internal/ eksternal</i>) | Tidak bertentangan dengan ketentuan dan atau peraturan perundang-undangan, atau perizinan yang berlaku pada tingkat instansi, badan, pemerintah daerah atau pemerintah pusat, termasuk kebijakan, peraturan dan prosedur Perseroan. | Berpotensi tidak mematuhi dan atau bertentangan dengan ketentuan dan atau peraturan perundang-undangan, atau perizinan yang berlaku pada tingkat instansi, badan, pemerintah daerah atau pemerintah pusat, termasuk kebijakan, peraturan dan prosedur Perseroan. | Berpotensi tidak mematuhi dan atau bertentangan dengan ketentuan dan atau peraturan perundang-undangan, atau perizinan yang berlaku pada tingkat instansi, badan, pemerintah daerah atau pemerintah pusat, termasuk kebijakan, peraturan dan prosedur Perseroan. Adanya temuan dari Divisi Internal Audit | Berpotensi tidak mematuhi dan atau bertentangan dengan ketentuan dan atau peraturan perundang-undangan, atau perizinan yang berlaku pada tingkat instansi, badan, pemerintah daerah atau pemerintah pusat, termasuk kebijakan, peraturan dan prosedur Perseroan Adanya temuan dari Divisi Audit Internal/ BPK/ Auditor eksternal lainnya | Berpotensi tidak mematuhi dan atau bertentangan dengan ketentuan dan atau peraturan perundang-undangan, atau perizinan yang berlaku pada tingkat instansi, badan, pemerintah daerah atau pemerintah pusat, termasuk kebijakan, peraturan dan prosedur Perseroan Adanya temuan dari Divisi Internal Audit/ BPK/ Auditor eksternal lainnya Sanksi/ denda dari instansi terkait |
| Reputasi | Lokal/ <i>national tier 3 media coverage (blog, industry publication, dll)</i> Komplain pelanggan meningkat sampai dengan 10% | Lokal/ <i>tier 2 media coverage (lesser local publications)</i> Komplain pelanggan meningkat 10% ≤ s/d < 20% | Lokal/ <i>tier 1 media coverage (top local mainstream media outlets)</i> Komplain pelanggan meningkat 20% ≤ s/d < 30% | Nasional/ <i>national tier 2 media coverage (lesser national publications)</i> Komplain pelanggan meningkat 30% ≤ s/d < 40% | Nasional/ <i>national tier 1 media coverage (top national mainstream media outlets)</i> Media sosial Komplain pelanggan meningkat ≥ 40% |
| Keselamatan dan Kesehatan Kerja | Tidak ada cedera | Cedera ringan - kejadian yang menyebabkan cedera ringan (First Aid Case) yang diperlukan tindakan pertolongan pertama dengan perlengkapan P3K dan petugas P3K | Cedera sedang - kejadian kecelakaan yang menyebabkan cedera yang membutuhkan tindakan medis yang dilakukan oleh tenaga medis/paramedis seperti dokter dan paramedis (Medical Treatment Cases) | Cedera berat - kejadian kecelakaan yang menyebabkan cedera berat yang menyebabkan pekerja tersebut dibatasi waktu pekerjaannya (Restricted Work Days Cases) ataupun kejadian kecelakaan yang menyebabkan cedera sangat berat yang menyebabkan pekerja tersebut tidak dapat bekerja Kembali yang berdampak terhadap waktu jam kerja (<i>Lost Time Injury</i>). | Kematian |

8.7 MATRIKS ANALISIS RISIKO DAN TINGKAT RISIKO

Matriks analisis risiko merupakan kombinasi antara level dampak (*severity/ consequence/ damage*), dan level kemungkinan (*probability*) yang menggambarkan besaran risiko. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko. Level kemungkinan (*probability*) terjadinya risiko, level dampak (*severity/ consequence/ damage*), dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan *level*, sebagaimana tergambar sebagai berikut:



Gambar 9 Matriks Risiko


9 MENETAPKAN SELERA DAN TOLERANSI RISIKO

Selera risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi risiko, yakni batasan besaran kuantitatif level kemungkinan (*probability*) terjadinya dan level dampak risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria risiko. Penetapan selera dan toleransi risiko wajib disetujui oleh Direksi.

Penetapan selera risiko untuk setiap kategori risiko adalah sebagai berikut seperti tergambar pada tabel di bawah ini:

Tabel 6 Tingkat Risiko, Selera Risiko dan Tindakannya

| Tingkat Risiko | Skor Risiko | Selera Risiko | Toleransi Risiko | Tindakan Manajemen |
|----------------|-------------|--|---|--|
| Sangat tinggi | 16-25 | Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan tindakan segera seperti menghindari atau memindahkan risiko | Risiko tidak dapat diterima dan ditoleransi serta perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan | Perlu perhatian BOD, pengendalian dapat dieskalasi ke Direktur terkait dan didukung dengan rencana rinci. |
| Tinggi | 9-15 | Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian, baik preventif maupun tindakan segera seperti mitigasi atau memindahkan risiko | | Perlu perhatian Direktur terkait, pengendalian dieskalasi ke VP terkait dan didukung dengan rencana rinci. |

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 31 of 37 |

| Tingkat Risiko | Skor Risiko | Selera Risiko | Toleransi Risiko | Tindakan Manajemen |
|----------------|-------------|---|---|--|
| Sedang-tinggi | 5-8 | Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan preventif seperti memitigasi risiko | | Pengendalian dieskalasi ke VP selaku Pemilik Risiko dan didukung pengendalian kontrol yang memadai |
| Sedang-rendah | 3-4 | Risiko dapat diterima namun perlakuan pengendalian hanya dilakukan jika manfaat lebih besar dari biayanya | Risiko dapat diterima dan ditoleransi. Perlakuan risiko dapat dilakukan sepanjang dapat diaplikasikan dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. | Pengendalian cukup oleh AVP sesuai kebijakan dan prosedur yang berlaku |
| Rendah | 1-2 | Risiko dapat diterima sehingga tidak perlu perlakuan cukup dengan control yang ada, tapi perlu dimonitor oleh Pemilik Risiko. | Risiko dapat diterima dan ditoleransi sehingga tidak perlu perlakuan risiko cukup dengan kontrol yang ada, tapi perlu dimonitor oleh Pemilik Risiko. | Pertahankan pengendalian yang ada dan memonitor peningkatan keterjadian risiko untuk pemberian perlakuan risiko. |

10 PENILAIAN/ ASESMEN RISIKO

a. Asesmen Risiko

Asesmen risiko dilakukan oleh setiap fungsi dan lini di dalam Perseroan, baik dalam proses perencanaan, maupun dalam tahap pemantauan dan tinjauan pelaksanaan proses manajemen risiko. Adapun saat melakukan asesmen risiko Pemilik Risiko wajib melakukan pencatatan risiko sebagai bentuk proses pencatatan dan laporan.

b. Identifikasi Risiko


Masing-masing unit kerja melakukan identifikasi risiko, yang selanjutnya dibahas bersama Divisi Governance, Risk & Compliance, dengan melibatkan unit kerja terkait untuk dimutakhirkan sesuai konteks bisnis Perseroan yang bertujuan untuk:

- Menentukan *adverse*;
- Menentukan risiko;
- Membuat uraian risiko (*risk statement*).

c. Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan dengan:

- 1) Memahami ketidakpastian dalam mencapai sasaran;
- 2) Memahami sifat sumber risiko;
- 3) Menilai probabilitas terjadinya risiko;

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 32 of 37 |

- 4) Menilai besaran dampak bila terdapat kejadian risiko;
- 5) Menetapkan kendali untuk menurunkan probabilitas terjadinya risiko;
- 6) Menetapkan kendali untuk mengurangi besaran dampak risiko;
- 7) Menyusun peta risiko Perseroan.

Analisa risiko dilakukan oleh unit kerja, yang selanjutnya dimutakhirkan bersama Divisi Governance, Risk & Compliance dan divisi terkait. Tujuan dari analisis risiko adalah:

- 1) Untuk memahami sifat dan karakteristik risiko, dan tingkat risikonya;
- 2) Melibatkan pertimbangan rinci terhadap ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa skenario, kendali dan efektifitas kendali.

d. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan dengan melibatkan perbandingan hasil analisa risiko terhadap dampaknya bagi bisnis Perseroan. Setiap analisis risiko dilanjutkan dengan evaluasi risiko untuk memahami dampaknya secara komprehensif terhadap Perseroan sehingga dapat digambarkan peta risiko Perseroan.

Berdasarkan evaluasi risiko, Perseroan dapat merencanakan perlakuan risiko yang tepat dan wajar, yang diimplementasi melalui rencana strategis dan program kerja Perseroan, secara terkoordinasi di antara unit kerja, sehingga penyelenggaraan proses bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

11 PENANGANAN/PERLAKUAN RISIKO

Perlakuan risiko pertama-tama akan mempertimbangkan pilihan pengelolaan. Kegiatan ini mempertimbangkan strategi efisiensi biaya dan rencana kerja bagi manajemen untuk mengidentifikasi risiko. Asas manfaat dari opsi-opsi ini dan tingkat risiko ketika perlakuan telah dilakukan akan menjadi pertimbangan. Dengan adanya informasi ini, pilihan perlakuan yang spesifik dapat dipilih untuk diimplementasikan, dimonitor dan ditinjau ulang demi efektivitasnya. Penting diingat bahwa setiap biaya dan/ atau investasi yang timbul dari pilihan perlakuan risiko wajib dicadangkan dalam anggaran. Hal ini bertujuan agar tidak ada hambatan anggaran dalam mengeksekusi rencana perlakuan risiko pada waktunya. Pilihan perlakuan risiko adalah sebagai berikut:

a. Terima (*Accept*)

Menerima risiko adalah strategi di mana manajemen memutuskan untuk menerima risiko dan tidak mengambil tindakan apapun hingga risiko terjadi. Dalam keadaan seperti ini, rencana kerja tidak diubah untuk mengantisipasi risiko dan manajemen mengalokasikan *contingency* berupa sejumlah dana, waktu dan sumber daya untuk menangani risiko ketika terjadi.

b. Mitigasi


Mitigasi risiko adalah strategi di mana manajemen melakukan usaha untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko dan atau besarnya dampak hingga turun pada tingkat yang dapat diterima (*threshold limit*). Apabila mitigasi risiko membutuhkan biaya maka Perseroan wajib menganggarkan.

c. Transfer

Memindahkan risiko adalah strategi di mana dampak dari sebuah ancaman dipindahkan kepada pihak ketiga, bersama dengan kepemilikan tanggung jawab atas respon tersebut. Strategi ini tidak menghilangkan risiko, hanya memindahkan tanggung jawab atas respon dan biaya yang timbul.

d. Hindari (*Avoid*)

Menghindari risiko adalah strategi perlakuan risiko berupa eliminasi ancaman atau melindungi tujuan dan sasaran dari dampaknya. Biasanya dilakukan perubahan pada rencana eksekusi sehingga terhindar dari ancaman. Namun perlu diperhatikan adanya kemungkinan risiko baru yang muncul, yang timbul karena strategi menghindari risiko tersebut.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 33 of 37 |

11.1 KEY RISK INDICATOR (KRI)

KRI adalah metrik kuantitatif yang ditentukan oleh Perseroan untuk memberikan sinyal awal tentang peningkatan eksposur risiko yang mungkin menandakan pentingnya suatu tindakan. Indikator tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren yang terkait dengan peningkatan risiko dan memberikan konteks yang tepat sehingga rencana perbaikan atau penilaian risiko terkait bisa dimulai secara proaktif. KRI dapat menyediakan data yang diperlukan perusahaan untuk membuat respon yang tepat waktu dan efektif. Pemantauan KRI dilakukan secara efisien dan terbuka serta terintegrasi dengan pemantauan *Key Performance Indicator* (KPI).

11.2 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Business Continuity Management System (BCMS) merupakan sistem yang dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas manajemen keberlangsungan bisnis suatu organisasi, sesuai dengan tingkat dan jenis dampak gangguan/ancaman yang dapat atau tidak dapat diterima. *Risk Assessment* merupakan salah satu tahapan dalam *Business Continuity Management*. *Risk assessment* dilakukan setelah menentukan *Business Impact Analysis* (BIA) di mana organisasi telah mengidentifikasi proses-proses bisnis yang bersifat kritis dalam organisasi, mengidentifikasi risiko yang timbul dari masing-masing proses, menghitung dampak yang ditimbulkan bila proses-proses bisnis yang kritis tersebut terganggu atau terhenti.

12 PEMANTAUAN (MONITORING), REVIU DAN PELAPORAN


12.1 PEMANTAUAN (MONITORING) DAN REVIU

Status dari semua risiko yang teridentifikasi harus dicatat dalam sebuah *Risk Register*. *Risk Register* adalah dokumen utama dalam merekam kegiatan pengelolaan risiko. Dokumen ini mencatat setiap rincian risiko, mengases *risk exposure*, perlakuan risiko yang telah teridentifikasi, siapa yang melaksanakan perlakuan dan apa status terkini. Baik *monitoring*, *review*, dan nantinya pelaporan hendaknya menjadi bagian yang telah direncanakan dalam proses manajemen risiko dan melibatkan *checking* atau *surveillance* secara rutin. Dapat dilakukan secara periodik ataupun *ad-hoc*. Penanggung jawab atas *monitoring*, *review*, maupun pelaporan haruslah jelas.

Sebuah *Risk Register* hendaknya tidak dipandang sebagai sebuah kegiatan 'one-off'. Sebuah risiko (kemungkinan dan dampak) dan efektivitas pengendalian perlu dimonitor, karena mereka akan berubah seiring waktu. Bahkan ketika kegiatan/aktivitas memasuki tahap perencanaan, desain, pengadaan, konstruksi, implementasi, dan lainnya risiko baru (atau yang sebelumnya diabaikan atau luput dari perhatian) akan muncul. Karena itu *monitoring* dan *review* harus terus menerus diwajibkan untuk memastikan risiko dan rencana pengelolaan tetap relevan dan efektif.

Bentuk *monitoring* dan *review* terdiri atas:

- a. Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*) Pemilik Risiko secara terus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang memengaruhi risiko dan kondisi lingkungan Perseroan. Apabila terdapat perubahan Perseroan yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:
 - 1) Konteks organisasi;
 - 2) Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko; dan
 - 3) Sistem pengendalian intern dan mitigasi risiko. Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis Perseroan.
- b. Pemantauan berkala dilakukan setiap triwulan dilakukan untuk memantau pelaksanaan mitigasi risiko dan mengevaluasi efektivitas hasil mitigasinya. Apabila didapat hasil yang tidak sesuai ekspektasi, maka pemilik risiko dapat merencanakan mitigasi yang lebih baik untuk triwulan selanjutnya. Adapun tujuan pemantauan berkala ini adalah:
 - 1) Memastikan bahwa kontrol berjalan secara efektif dan efisien dalam hal desain dan operasinya;

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 34 of 37 |

- 2) Mendapatkan informasi untuk memperbaiki asesmen risiko;
- 3) Menganalisa dan bahan pembelajaran dari kejadian (termasuk *nearmisses*), perubahan, trend, kesuksesan dan kegagalan;
- 4) Mendeteksi perubahan konteks internal dan eksternal, termasuk perubahan pada kriteria risiko dan risiko itu sendiri yang membutuhkan revisi perlakuan risiko dan prioritas;
- 5) Mengidentifikasi risiko-risiko yang baru muncul. Progres dari implementasi perlakuan risiko menghasilkan pengukuran kinerja. Hasilnya dapat diintegrasikan dengan keseluruhan kinerja manajemen, termasuk pelaporan kepada internal dan eksternal, serta perbaikan kerangka kerja. Dalam proses pelaksanaan pemantauan berkala, Pemilik Risiko dapat meminta pendampingan oleh Divisi Governance, Risk & Compliance agar didapatkan hasil evaluasi efektivitas mitigasi dan identifikasi risiko yang tajam dan memadai sehingga pada level Perseroan, pemantauan berkala dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana kondisi Perseroan ke depannya dalam mencapai target pada periode berikutnya.

12.2 Pelaporan

Pelaporan proses manajemen risiko adalah penyajian informasi dan dokumen yang dihasilkan pada proses pencatatan saat proses *reviu monitoring* dan pemantauan. Pelaporan manajemen risiko dapat disajikan dalam bentuk yang variatif dan dilaporkan secara berkala sesuai preferensi dan kebutuhan para penerima laporan. Adapun bentuk laporan manajemen risiko dapat disajikan dalam dokumen berikut:

- a. Buku RKA Perseroan;
- b. Laporan Manajemen;
- c. Kertas Kerja *Risk Register*; dan
- d. Dokumen lainnya yang membutuhkan asesmen risiko.

13 PENUTUP


13.1 PENGUKURAN KINERJA

Seiring dengan pengukuran kinerja terhadap tercapainya tujuan dan sasaran tak terlepas dari kinerja pengelolaan risiko, maka kesadaran Pemilik Risiko untuk memerhatikan efektivitas pengelolaan risiko secara seksama menjadi suatu keharusan yang tak terelakkan. Untuk memastikan manfaat dari pedoman dalam menciptakan nilai, konsistensi pelaksanaannya, serta terbentuknya budaya sadar risiko, maka manajemen Perseroan perlu menetapkan:

- a. *Key performance indicator* (KPI), sebagai alat ukur penilaian kinerja atas:
 - 1) Konsistensi kepatuhan Pemilik Risiko dalam menjalankan kewajiban terkait implementasi manajemen risiko;
 - 2) Konsistensi Divisi Governance, Risk & Compliance dalam mewujudkan tujuannya.
- b. Ringkasan eksekutif atas efektivitas pelaksanaan rencana mitigasi risiko menjadi salah satu fokus yang digarisbawahi pada setiap penyampaian informasi pencapaian kinerja, diterbitkan setidaknya setiap triwulan.

13.2 PERBAIKAN BERKELANJUTAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

Pedoman Manajemen Risiko akan disempurnakan secara berkelanjutan, secara periodik untuk memastikan kesesuaiannya menjawab kebutuhan Perseroan masa kini dan masa akan datang, termasuk menyesuaikan diri dengan perubahan Perseroan. Perubahan yang dimaksud termasuk dinamika Perseroan dan berbagai inisiatif penerapan *best practices* yang terintegrasi dengan tata kelola Perseroan yang baik. Saran perbaikan dapat berasal dari:

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 35 of 37 |

- a. Saran Dewan Komisaris;
- b. Saran atau permintaan Direksi;
- c. Saran atau usul Pemilik Risiko;
- d. Hasil audit atau rekomendasi Divisi Satuan Pengawasan Internal atau auditor eksternal;
- e. Saran atau usul lain dari para Pemangku Kepentingan;
- f. Pengukuran *risk maturity assessment*.

13.3 PELAKSANAAN SURVEI PEMAHAMAN BUDAYA RISIKO

Pelaksanaan survei pemahaman budaya risiko dilakukan minimal 1 tahun sekali dengan metodologi kuisisioner berupa pertanyaan pengetahuan mendasar tentang manajemen risiko korporasi. Responden survei adalah seluruh insan Jakpro.

Hasil keluaran dari pelaksanaan survei pemahaman budaya risiko adalah untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman seluruh pemangku kepentingan Perseroan terhadap kesadaran risiko (*risk awareness*). Hal ini akan menjadi masukan untuk perbaikan infrastruktur manajemen risiko.

13.4 EVALUASI PENERAPAN BUDAYA RISIKO


Budaya risiko (*risk culture*) merupakan perilaku semua personil berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan risiko. Persepsi terhadap risiko tersebut akan terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan. Proses yang berkaitan dengan evaluasi penerapan budaya risiko dimotori oleh motivasi dari pimpinan puncak dan komitmen untuk melaksanakan manajemen secara konsekuen. Pimpinan puncak yang harus memberi contoh dalam pelaksanaan budaya risiko.

Evaluasi penerapan budaya risiko di Perusahaan dilakukan minimal 1 tahun sekali di akhir tahun baik secara isidental maupun periodik. Tahapan dalam membangun budaya sadar risiko dapat mencakup:

- 1) Komitmen manajemen puncak untuk menciptakan komitmen bersama sebelum penerapan budaya risiko. Selanjutnya manajemen level menengah berperan penting dalam mengkomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen risiko.
- 2) Sosialisasi dan/atau edukasi budaya risiko kepada pemangku kepentingan terkait mengenai pentingnya manajemen risiko. *Workshop* dan/atau telah dan akan terus dilakukan untuk berbagai level organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang manajemen risiko korporasi.
- 3) *Knowledge sharing* mengenai manajemen risiko
- 4) Kebijakan dan prosedur manajemen risiko didokumentasikan, disosialisasikan dan diimplementasikan dalam keseharian pengambilan keputusan.
- 5) Penerapan budaya risiko dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu Panjang.

13.5 EVALUASI MATURITAS MANAJEMEN RISIKO

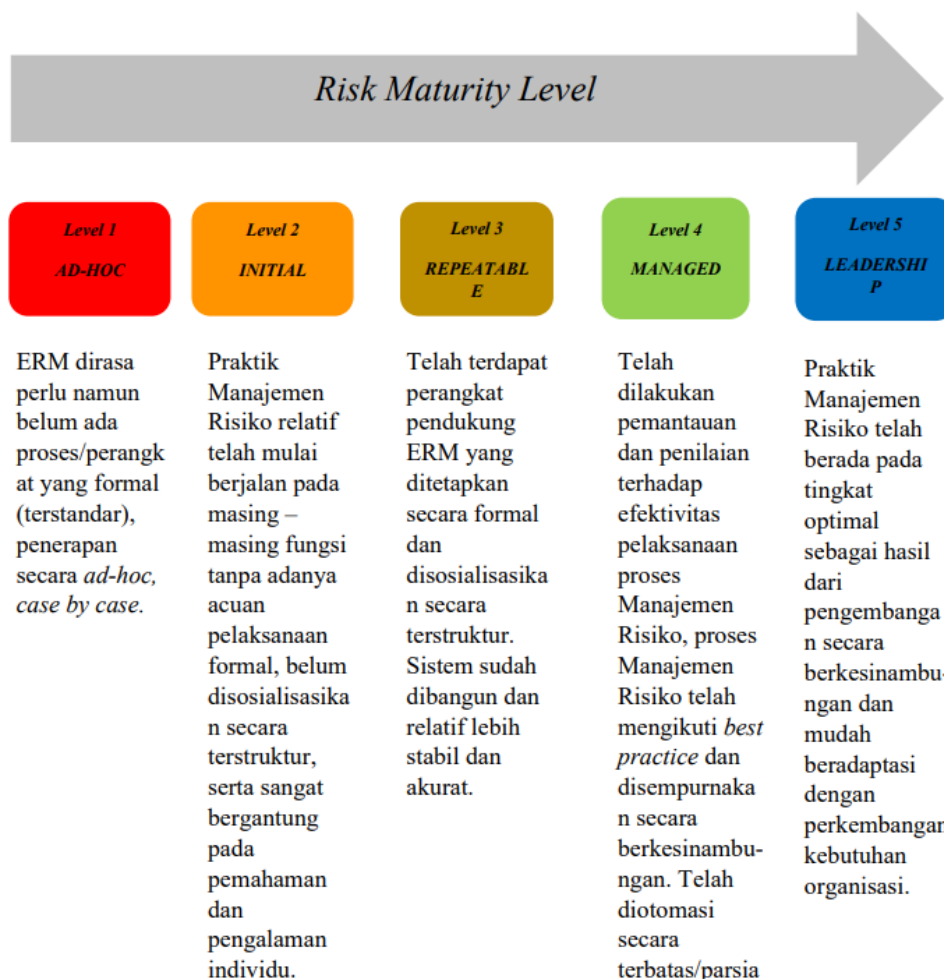
Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *maturity level* yaitu dengan peran dan komitmen dari manajemen puncak yaitu Direksi berserta Dewan Komisaris kepada seluruh jajaran Perseroan memberikan pemahaman dan sejauh mana pentingnya manajemen risiko bagi Perseroan tersebut dan pengawasan terhadap manajemen risiko. Disamping itu perlu diberikan kesempatan yang cukup untuk orang-orang yang bertanggung jawab di bidang manajemen risiko untuk terus meningkatkan kemampuannya. melakukan evaluasi dan penyempurnaan model maturitas manajemen risiko, sehingga Perseroan dapat memperoleh informasi sampai sejauh mana penerapan manajemen risikonya, apa yang perlu diperbaiki, dan aspek mana yang masih perlu diperbaiki lebih lanjut.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 36 of 37 |

Penilaian maturitas menggunakan kerangka dari *Risk and Insurance Management Society (RIMS)* Terdapat 7 atribut yang menjadi penilaian evaluasi maturitas manajemen risiko, yaitu:


| No. | Atribut |
|-----|---|
| I | Adopsi pendekatan ERM dalam budaya perusahaan |
| II | Pengelolaan proses ERM |
| III | Pengelolaan selera risiko |
| IV | Pemahaman akar penyebab |
| V | Pengungkapan risiko |
| VI | Pengelolaan kinerja |
| VII | Resiliensi dan sustainabilitas |

Tingkat maturitas risiko diukur berdasarkan kondisi praktik dari implementasi manajemen risiko yang dibagi dalam 5 kategori yaitu *ad-hoc*, *initial*, *repeatable*, *managed* and *leadership*.



Gambar 10 Risk Maturity Level

Kegiatan evaluasi maturitas manajemen risiko menggunakan referensi *best practices* pada bidang manajemen risiko serta menggunakan pendekatan berupa *on desk review*, *online survey* dan *interview* (diskusi). Adapun kegiatan penilaian maturitas penerapan manajemen risiko dilaksanakan 1 tahun 1 kali.

| | | |
|---|---|----------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">MANUAL JAKPRO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL MANAJEMEN RISIKO</p> | No. Dok. MMAN-JPP-ENRM-001 |
| | | Rev. 0 |
| | | Tanggal 08 Agustus 2023 |
| | | Hal. 37 of 37 |

14 PENUTUP

Manual Manajemen Risiko ini menjadi panduan bagi Insan Jakpro dalam pelaksanaan proses manajemen risiko di Perusahaan. Hal-hal lain yang lebih rinci yang belum diatur dalam Manual ini akan diatur lebih lanjut dalam *Standard Operating Procedure*. Manual ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan dalam Manual ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya.