SARANA JAYA
REAL ESTATE DEVELOPMENT

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH
PEMBANGUNAN SARANA JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA

PERATURAN DIREKSI
PERUSAHAAN UMUM DAERAH PEMBANGUNAN SARANA JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA

NOMOR : 69 Tahun 2026

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
PERUSAHAAN UMUM DAERAH PEMBANGUNAN SARANA JAYA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH PEMBANGUNAN SARANA JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA

Menimbang: a. Bahwa penerapan Manajemen Risiko merupakan bagian dari penerapan Good Corporate Governance (GCG) di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;

b. Bahwa Manajemen Risiko terintegrasi dengan fungsi sistem manajemen lainnya (Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Aset, Sistem Manajemen Keamanan Informasi, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja);

c. Bahwa Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan Daerah Pembangunan Sarana Jaya telah ditetapkan dalam Pedoman Direksi Nomor 72 Tahun 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya, namun perlu diubah dan diintegrasikan seluruh sistem manajemen serta disempurnakan sesuai dengan perkembangan perusahaan saat ini;

d. Bahwa untuk pelaksanaan sebagaimana dimaksud huruf a,b dan c di atas, maka perlu menetapkan Peraturan Direksi tentang Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya.

Mengingat : 1. Undang - Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja;
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015;
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah;
9. Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
10. Keputusan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
11. Peraturan Direksi Perumda Pembangunan Sarana Jaya Nomor 8 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Manajemen Anti Penyuapan Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;
12. Keputusan Direksi Perumda Pembangunan Sarana Jaya Nomor 35 Tahun 2025 tentang Penetapan Pedoman Etika Perusahaan, Board Manual, dan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Tahun 2025 di Lingkungan Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;
13. Pedoman Sistem Pengendalian Internal Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya Tahun 2025;
14. SNI ISO 9001:2015 – Sistem Manajemen Mutu;
15. SNI ISO 37001:2025 – Sistem Manajemen Anti Penyuapan;
16. SNI ISO 31000:2018 – Manajemen Risiko — Pedoman;
17. SNI ISO 45001:2018 – Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja;
18. SNI ISO/IEC 27001:2022 – Sistem Manajemen Keamanan Informasi;
19. SNI ISO 55001:2024 – Sistem Manajemen Aset.

MEMUTUSKAN

Menetapkan: PERATURAN DIREKSI TENTANG MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN UMUM DAERAH PEMBANGUNAN SARANA JAYA

KESATU : Menerapkan Manajemen Risiko secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang baik (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan guna mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan;

KEDUA : Seluruh jajaran Manajemen dan Insan Sarana Jaya memiliki tanggung jawab dan kewajiban dalam penerapan Manajemen Risiko yang sejalan dengan Sistem Manajemen Terintegrasi;

KETIGA : Dalam pelaksanaannya Manajemen Risiko mengacu pada ISO 31000:2018;

KEEMPAT : Petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko (Pedoman) merupakan lampiran yang tidak terpisahkan dalam Peraturan Direksi ini;

KELIMA : Peraturan ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan didalamnya akan dilakukan perubahan sebagaimana mestinya;

KEENAM : Dengan ditetapkannya Peraturan ini, maka Peraturan Direksi Nomor 72 Tahun 2024 dinyatakan batal dan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada Tanggal : 30 Juli 2026

DIREKSI SARANA JAYA
DIREKTUR UTAMA,

BERNARD YOHANES

Tembusan :
1. Direksi;
2. Kepala SPI;
3. Para General Manajer Divisi/SBU.

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**

**PERUMDA PEMBANGUNAN SARANA JAYA**

Pedoman Manajemen Risiko ini ditetapkan sebagai bentuk komitmen Perumda Pembangunan Sarana Jaya dalam menerapkan Sistem Manajemen Risiko secara efektif dan berkelanjutan, guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan, meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*), serta memperkuat budaya sadar risiko di seluruh lingkungan perusahaan dengan mengacu pada prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko yang berlaku.

Jakarta, 30 Juli 2026

| | |
|---|---|
| Dewan Pengawas, | Direksi, |
| Rioberto Pranamulya Sidauruk<br>Ketua Dewan Pengawas | Bernard Yohanes<br>Direktur Utama |
| Nurfitria Farhana<br>Sekretaris Dewan Pengawas | Ignatius Tri Handoyo<br>Direktur Adminstrasi dan Keuangan |
| Subeno<br>Anggota Dewan Pengawas | Arjo Baroto<br>Direktur Pengembangan |




# Pedoman Manajemen Risiko Perumda Pembangunan Sarana Jaya

# Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN ..... 5
1.1 Latar Belakang ..... 5
1.2 Ruang Lingkup, Maksud, dan Tujuan ..... 5
1.2.1 Ruang Lingkup ..... 5
1.2.2 Maksud ..... 6
1.2.3 Tujuan ..... 6
1.3 Dasar Hukum ..... 6
1.4 Istilah dan Definisi ..... 8
BAB II PRINSIP MANAJEMEN RISIKO ..... 12
2.1 Terintegrasi ..... 12
2.2 Terstruktur & Komprehensif ..... 13
2.3 Disesuaikan ..... 13
2.4 Inklusif ..... 14
2.5 Dinamis ..... 14
2.6 Informasi terbaik yang tersedia ..... 14
2.7 Faktor manusia dan budaya ..... 15
2.8 Perbaikan berkesinambungan ..... 15
BAB III KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO ..... 16
3.1 Kepemimpinan dan Komitmen ..... 16
3.1.1 Tugas, Pokok, dan Fungsi dalam Struktur Tata Kelola Risiko ..... 18
3.1.2 Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Risiko ..... 26
3.1.3 Prinsip Eskalasi Risiko ..... 27
3.2 Integrasi ..... 28
3.2.1 Governance, Risk Management, dan Compliance (GRC) ..... 29
3.3 Desain ..... 30
3.3.1 Pemahaman Konteks Eksternal dan Internal Organisasi ..... 30
3.3.2 Mengartikulasikan Komitmen MR ..... 30
3.3.3 Penegasan Komitmen Manajemen Risiko ..... 31
3.3.4 Alokasi Sumber Daya ..... 31
3.3.5 Penyiapan Komunikasi dan Konsultasi ..... 32

3.4 Implementasi ..... 32
3.5 Evaluasi ..... 32
3.6 Perbaikan berkelanjutan ..... 33
BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO ..... 34
4.1 Komunikasi dan Konsultasi ..... 34
4.2 Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria ..... 36
4.2.1 Penetapan Konteks ..... 36
4.2.2 Matriks RACI ..... 37
4.2.3 Taksonomi Risiko ..... 37
4.2.4 Risk Capacity ..... 38
4.2.5 Risk Appetite Statement ..... 39
4.2.6 Risk Tolerance ..... 40
4.3 Penilaian Risiko ..... 41
4.3.1 Risk Register ..... 41
4.3.2 Identifikasi Risiko ..... 41
4.3.3 Analisis Risiko ..... 43
4.3.4 Risiko Dalam Perhatian Khusus (RDPK) ..... 51
4.3.5 Risiko Utama Korporat *(Risk That Matters)* ..... 52
4.3.6 Key Risk Indicator (KRI) ..... 53
4.3.7 Kajian Risiko Aksi Korporasi ..... 54
4.3.8 Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko (IBPR) ..... 56
4.3.9 Evaluasi Risiko/Risk Evaluation ..... 57
4.4 Pencatatan dan Pelaporan *(Recording & Reporting)* ..... 58
4.4.1 Dokumentasi Manajemen Risiko ..... 58
4.4.2 Pelaporan Risiko *(Reporting):* ..... 59
4.5 Pemantauan dan Peninjauan Risiko ..... 60
4.5.1 Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko ..... 60
4.5.2 *Early Warning System* ..... 60
4.5.3 Evaluasi Proses Risiko ..... 61
4.5.4 Perbaikan Berkelanjutan ..... 62
4.6 Audit Berbasis Risiko ..... 62
BAB V PENUTUP ..... 63

## Daftar Lampiran

Lampiran 1: Pengambilan Keputusan Manajemen Risiko ..... i
Lampiran 2: RACI Matriks ..... ii
Lampiran 3: Taksonomi Risiko ..... iv
Lampiran 4: Risk Appetite Statement ..... vii
Lampiran 5: Risk Register ..... x
Lampiran 6: Kriteria Dampak ..... xi
Lampiran 7: Kriteria Kemungkinan ..... xvi
Lampiran 8: Peta Risiko ..... xvii

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perumda Pembangunan Sarana Jaya (Sarana Jaya) sebagai Badan Usaha Milik daerah yang bergerak di bidang pengembangan kawasan, properti dan infrastruktur menghadapi berbagai macam risiko, karena banyak risiko yang harus dihadapi dalam menjalankan bisnisnya maka perlu dilakukan identifikasi risiko di setiap kegiatan di dalam perusahaan dengan menerapkan Sistem Manajemen Risiko.

Risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa atau kejadian baik yang dapat diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan yang dapat menimbulkan kerugian.

Mengingat banyaknya risiko yang dihadapi dalam menjalankan bisnis seperti risiko bisnis, risiko strategis, risiko operasional, risiko reputasi, risiko penyuapan dan risiko lainnya. Sarana Jaya harus mengenali kategori dari risiko-risiko tersebut karena masing-masing membutuhkan penanganan yang berbeda-beda sehingga untuk itu dibutuhkan penyusunan profil risiko dan kebijakan penerapan Manajemen Risiko berdasarkan :

1. *Enterprise Risk Management* berbasis ISO 31000:2018;
2. Penerapan Sistem Manajemen Mutu berbasis ISO 9001:2015;
3. Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan berbasis ISO 37001:2025;
4. Penerapan Sistem Manajemen Keamanan Informasi berbasis ISO 27001:2022;
5. Penerapan Sistem Manajemen Aset berbasis ISO 55001:2014;
6. Penerapan Sistem Manajemen K3 berbasis 45001:2018.

## 1.2 Ruang Lingkup, Maksud, dan Tujuan

### 1.2.1 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko berlaku untuk seluruh Organ perusahaan, Divisi, SBU, Anak Perusahaan serta pihak terkait lainnya di lingkungan Perumda Pembangunan Sarana Jaya.

### 1.2.2 Maksud

Maksud pedoman ini sebagai panduan dalam pelaksanaan penerapan Sistem Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan proses bisnis, pengambilan keputusan dan sistem pengendalian internal Perusahaan baik di pusat maupun di Anak Perusahaan.

### 1.2.3 Tujuan

Tujuan Manajemen Risiko antara lain:

1. Meningkatkan kemungkinan pencapaian strategis Perusahaan;
2. Mengurangi potensi kerugian dan meningkatkan peluang;
3. Mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko;
4. Memperkuat budaya sadar risiko (*risk culture*);
5. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi; dan
6. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
7. Menetapkan kerangka Manajemen Risiko Terintegrasi Induk dan Anak Perusahaan;
8. Menyelaraskan profil risiko Anak Perusahaan dengan *Risk Appetite* dan *Risk Capacity* Induk Perusahaan;
9. Menegaskan peran dan tanggung jawab seluruh organ Induk dan Anak Perusahaan;
10. Menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis, investasi, dan operasional.

## 1.3 Dasar Hukum

1. Undang - Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja;
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015;

3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah;
9. Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
10. Keputusan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
11. Peraturan Direksi Perumda Pembangunan Sarana Jaya Nomor 8 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Manajemen Anti Penyuapan Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;
12. Keputusan Direksi Perumda Pembangunan Sarana Jaya Nomor 35 Tahun 2025 tentang Penetapan Pedoman Etika Perusahaan, Board Manual, dan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Tahun 2025 di Lingkungan Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;
13. Pedoman Sistem Pengendalian Internal Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya Tahun 2025;
14. SNI ISO 9001:2015 – Sistem Manajemen Mutu;
15. SNI ISO 37001:2025 – Sistem Manajemen Anti Penyuapan;

## 1.4 Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang digunakan mengacu pada istilah dan definisi yang tercantum pada ISO 31000:2018. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan penggunaan dalam pedoman sebagai berikut:

1. Risiko merupakan peristiwa yang dapat terjadi akibat ketidakpastian dari pencapaian tujuan perusahaan;
2. Manajemen risiko merupakan pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang terdiri dari rangkaian aktivitas untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menentukan prioritas risiko dengan penerapan sumber daya yang terkoordinasi dan ekonomis guna meminimalkan dampak dari peristiwa yang tidak menguntungkan perusahaan;
3. Pemilik risiko merupakan orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko;
4. Konteks eksternal merupakan lingkungan eksternal dimana organisasi berusaha untuk mencapai sasarannya;
5. Konteks internal merupakan lingkungan internal dimana organisasi berusaha untuk mencapai sasarannya;
6. Komunikasi dan konsultasi merupakan proses terus menerus serta berulang yang dilakukan oleh organisasi untuk menyediakan, membagi atau memperoleh informasi;
7. Kemungkinan (*likelihood*) merupakan kemungkinan terjadinya risiko;
8. Paparan (*exposure*) adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam suatu peristiwa;
9. Pemangku kepentingan (*stakeholders*) adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan;
10. Kriteria risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi;
11. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko;

12. Analisis risiko adalah proses untuk menilai sebuah risiko berdasarkan tingkat keterjadian risiko dan dampak risiko;
13. Evaluasi risiko adalah proses untuk menentukan prioritas manajemen risiko dengan membandingkan level risiko terhadap standar yang ditetapkan atau kriteria lainnya;
14. Identifikasi risiko adalah proses untuk menentukan kejadian yang dapat menyebabkan risiko, identifikasi sebab risiko yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam konteks perusahaan;
15. Penanganan risiko adalah tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mengelola risiko yang tidak dapat diterima setelah adanya pengendalian;
16. Penilaian risiko adalah proses dari identifikasi, analisis risiko, serta evaluasi risiko dan metode sistematis yang digunakan untuk mengukur tingkat eksposur risiko baik dari sisi dampak maupun sisi keterjadian risiko;
17. Selera risiko (*risk appetite*) adalah batas tingkat eksposur risiko yang dapat diterima oleh perusahaan guna mencapai tujuan strategis perusahaan dan menambah nilai perusahaan;
18. Toleransi risiko (*risk tolerance*) adalah besaran variasi maksimal yang dapat diterima relatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan tertentu;
19. Proses Manajemen Risiko adalah prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisa, evaluasi, serta pemantauan dan peninjauan risiko;
20. Kerangka Manajemen Risiko adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan untuk melaksanakan proses manajemen risiko;
21. Kebijakan Risiko merupakan pernyataan dari keseluruhan arah suatu perusahaan yang terkait dengan manajemen risiko;
22. *Risk Register* merupakan daftar kejadian risiko yang mungkin terjadi, termasuk didalamnya penyebab, dampak dan probabilitas terjadinya risiko, serta mitigasi dan pengendalian risiko;
23. Maturitas Risiko adalah tingkat kematangan manajemen risiko untuk mengetahui keberhasilan penerapan manajemen risiko pada sebuah perusahaan;

24. Profil Risiko adalah indikator untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan menerima risiko;
25. Anak Perusahaan adalah badan usaha yang pengendaliannya dilakukan oleh Perusahaan Induk, baik melalui kepemilikan saham mayoritas maupun bentuk pengendalian lainnya sesuai ketentuan;
26. Taksonomi Risiko adalah suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi Risiko;
27. *Internal Control Testing* adalah kegiatan pengujian untuk menilai kecukupan dan efektivitas pengendalian internal dalam memitigasi risiko;
28. *Stress Testing* adalah proses analisis risiko melalui simulasi kondisi ekstrem guna mengevaluasi kecukupan pengendalian, kesiapan mitigasi, dan kemampuan Perusahaan dalam menghadapi kejadian berisiko tinggi;
29. *Eksposur risiko* adalah tingkat Risiko yang dihasilkan dari perkalian Dampak (*Impact*) dan Kemungkinan (*Likelihood*);
30. Eskalasi Risiko adalah mekanisme pelaporan dan pengambilan keputusan Risiko ke level jabatan yang lebih tinggi apabila melampaui kewenangan;
31. *Risk Capacity* adalah tingkat risiko maksimum yang dapat ditangani oleh Perusahaan dan ditentukan setiap 2 tahun sekali;
32. *Risk Appetite Statement* adalah pernyataan perusahaan yang menjelaskan besaran, kategori, dan tingkat risiko yang dapat diterima dalam rangka mencapai tujuan perusahaan;
33. *Risk Limit* adalah ambang batas risiko yang diacu pada tingkat aktivitas atau operasional mengacu pada Batas Toleransi Risiko;
34. *Risk Clinic* adalah forum atau pendampingan terstruktur untuk membantu unit kerja dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan merumuskan perlakuan risiko secara tepat sesuai dengan kerangka manajemen risiko Perusahaan;
35. Risiko dalam pengawasan khusus adalah Risiko yang bersumber pada peristiwa atau permasalahan yang sudah terjadi. Kemudian, dilakukan penyelesaian permasalahan dalam bentuk Kajian Risiko yang memenuhi

beberapa aspek diantaranya (Hukum, Kepatuhan, Keuangan, Operasional, *Governance*, dll) dan menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan guna meminimalisir dampak yang lebih luas;

36. Penyuapan merupakan kegiatan menawarkan, menjanjikan, memberikan, menerima, atau meminta keuntungan yang tidak semestinya dari nilai apapun, langsung atau tidak langsung, terlepas dari lokasi, merupakan pelanggaran peraturan perundang-undangan, sebagai bujukan atau hadiah untuk orang yang bertindak atau menahan diri dari bertindak terkait kinerja dari tugas orang tersebut;
37. Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko adalah menetapkan, membuat, menerapkan dan memelihara prosedur untuk melakukan identifikasi bahaya, penilaian risiko dan menentukan bahaya dan risiko yang diperlukan;
38. Audit Berbasis Risiko adalah jenis pendekatan audit yang memprioritaskan pemeriksaan pada area atau aktivitas dengan tingkat risiko tertinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi;
39. *Root Cause Analysis* adalah metode untuk mengidentifikasi penyebab utama terjadinya suatu masalah atau kejadian risiko agar dapat dilakukan perbaikan yang tepat;
40. *Loss Event Database* adalah basis data yang digunakan untuk mencatat dan mengelola kejadian kerugian akibat risiko, termasuk penyebab, dampak, dan tindak lanjutnya;
41. Kemampudugaan (*Detecability*) adalah kemampuan sistem atau pengendalian dalam mendeteksi terjadinya risiko sebelum menimbulkan dampak yang lebih besar.

# BAB II
# PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Penerapan Manajemen Risiko terintegrasi diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaan dan mendorong bertumbuhnya inovasi yang berkualitas dan mendukung pencapaian target perusahaan. Manajemen risiko terintegrasi menerjemahkan prinsip penerapan manajemen risiko terintegrasi antara lain dengan cara:

1. Memfokuskan sasaran dan strategi keberhasilan pelaksanaan Manajemen Risiko pada indikator keberhasilan kinerja usaha Perusahaan;
2. Menetapkan *Risk Tolerance* atau Batas toleransi risiko dan dijadikan sebagai toleransi dalam pengelolaan risiko yang dapat diterima dalam satu tahun anggaran;
3. Mengembangkan pelaksanaan *Governance - Risk - Compliance* (GRC);
4. Mendorong Perusahaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis dan sistem operasional terbaik dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas proses bisnis dan capaian hasil usaha yang ditargetkan.




Gambar 2.1. Prinsip Manajemen Risiko

## 2.1 Terintegrasi

Manajemen Risiko diterapkan secara terintegrasi ke dalam tata kelola perusahaan dan seluruh Sistem Manajemen Terintegrasi baik di Sarana

Jaya dan Anak Perusahaan. Manajemen Risiko merupakan bagian dari proses perencanaan strategis, penyusunan rencana kerja (RKA), pelaksanaan proyek, pengelolaan aset, pengadaan barang serta pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara:

1. Membentuk *Risk Officer* di setiap Divisi/SBU dan Anak Perusahaan untuk melaksanakan proses *risk assessment* di lini pertama;
2. Menerapkan sistem *check and balance*, termasuk analisa risiko, pada setiap pengambilan keputusan terkait Risiko Utama.

**2.2 Terstruktur & Komprehensif**

Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu yang dilakukan dengan cara antara lain:

1. Menjalankan siklus perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi penerapan manajemen risiko secara berkelanjutan;
2. Mengelola seluruh jenis risiko dengan mengelompokkan berdasarkan taksonomi yang ditetapkan;
3. Menerapkan perlakukan risiko secara tepat waktu dalam rangka meningkatkan keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan;
4. Menerapkan model 3 lini untuk menguatkan pengendalian risiko pada struktur organisasi perusahaan dimana model ini melibatkan unit pengelola/pemilik risiko, fungsi manajemen risiko, dan fungsi internal audit perusahaan.

**2.3 Disesuaikan**

Manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang dilakukan dengan cara :

1. Memastikan visi, misi, dan strategi manajemen risiko sejalan dan mendukung visi, misi dan strategi perusahaan secara keseluruhan;
2. Melakukan evaluasi *roadmap* manajemen risiko yang disesuaikan dengan perubahan kebijakan perusahaan;
3. Memastikan penerapan manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko terkait strategi jangka panjang dan jangka pendek perusahaan;

4. Memastikan kerangka kerja dan proses pelaksanaan manajemen risiko sesuai dengan standar internasional yang berlaku.

**2.4 Inklusif**

Manajemen risiko secara inklusif melibatkan Dewan Pengawas & Direksi, Insan Sarana Jaya, Anak Perusahaan serta fungsi pendukung penerapan manajemen risiko. Keterlibatan dilakukan dengan cara:

1. Memastikan penyampaian informasi pedoman serta kebijakan manajemen risiko kepada seluruh Insan Sarana Jaya;
2. Memastikan membangun budaya sadar risiko di lingkungan Sarana Jaya;
3. Memastikan pelaksanaan sosialisasi dilakukan secara berkala;
4. Memastikan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan manajemen risiko;
5. Memastikan fungsi pendukung penerapan manajemen risiko menjalankan fungsinya sesuai dengan tupoksi yang ada.

**2.5 Dinamis**

Manajemen Risiko bersifat dinamis terhadap berbagai perubahan dilakukan dengan berbagai cara:

1. Melakukan evaluasi dan reviu atas penerapan manajemen risiko apabila terjadi perubahan visi, misi, dan strategi perusahan yang disebabkan faktor internal dan eksternal;
2. Menyesuaikan *risk capacity* perusahaan berdasarkan faktor perubahan internal dan eksternal;
3. Menyesuaikan *risk tolerance* berdasarkan *risk capacity*;
4. Menyesuaikan penerapan manajemen risiko berdasarkan berbagai kendala dan tantangan yang dihadapi bagi berasal dari internal maupun eksternal.

**2.6 Informasi terbaik yang tersedia**

Manajemen risiko mengimplementasikan berdasarkan data/informasi yang tersedia di Perusahaan yang dilakukan dengan cara:

1. Melakukan kajian, monitoring terhadap kualitas seluruh berbasis data dan informasi yang digunakan dalam manajemen risiko;
2. Menggunakan metodologi dan menerapkan untuk menunjang kecepatan dan ketepatan hasil analisis atau kajian risiko;
3. Membangun Sistem Informasi Manajemen Risiko yang mencakup data historis pengelolaan risiko sebagai acuan pembelajaran pengelolaan risiko;
4. Membangun komunikasi internal untuk saling bertukar pengalaman dan gagasan dalam pengelolaan manajemen risiko.

## 2.7 Faktor manusia dan budaya

Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya perusahaan yang dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia;
2. Memberikan pelatihan sertifikasi keahlian manajemen risiko kepada pegawai/pejabat yang ditunjuk sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
3. Mengembangkan budaya dasar risiko melalui kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan penerapan manajemen risiko di perusahaan;
4. Menjadikan budaya risiko sebagai persyaratan pengukuran kinerja organisasi perusahaan.

## 2.8 Perbaikan berkesinambungan

Manajemen risiko mendorong proses perbaikan berkelanjutan di perusahaan dengan cara:

1. Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan maturitas penerapan manajemen risiko;
2. Membangun sistem basis data pengelolaan risiko sebagai acuan pembelajaran dalam pengelolaan risiko.

# BAB III
# KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Penerapan manajemen risiko dijalankan berdasarkan suatu kerangka kerja. Kerangka kerja manajemen risiko diartikan sebagai seperangkat komponen yang menyediakan landasan atau pondasi pengaturan dalam merancang, mengimplementasikan, mengevaluasi, dan melakukan perbaikan secara terintegrasi dengan dasar kepemimpinan dan komitmen yang kuat sebagaimana diilustrasikan pada gambar di bawah ini.




Gambar 3.1 Kerangka Manajemen Risiko

## 3.1 Kepemimpinan dan Komitmen

Model kerangka kerja pada struktur tata kelola manajemen risiko yang diterapkan pada Sarana Jaya menggunakan *3 lines of defense model* (model pertahanan 3 lapis). Prinsip model pertahanan tiga lapis adalah suatu kerangka kerja yang membagi tanggung jawab antara tiga "garis pertahanan" yang berbeda dalam organisasi. Konsep ini memisahkan setiap kontrol dan tanggungjawab pada setiap lini dan merinci peran masing-masing fungsi untuk memastikan manajemen risiko dan pengendalian yang efektif.

Konsep model pertahanan 3 lapis membantu menciptakan sistem pengelolaan risiko yang kokoh dan berdaya tahan, mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam aktivitas sehari-hari perusahaan, dan

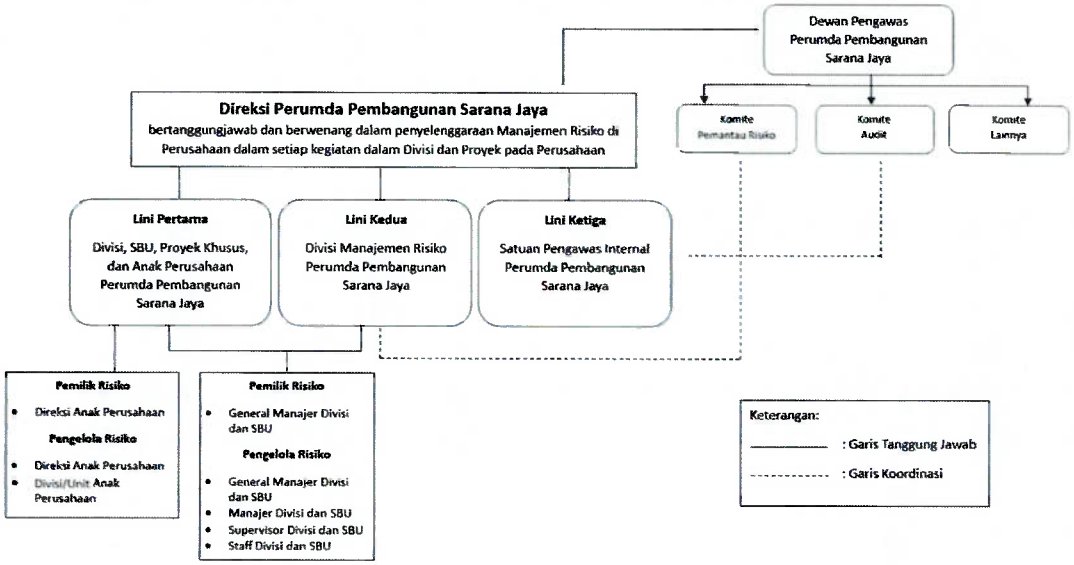
memberikan keyakinan bahwa risiko selalu diidentifikasi, diukur, dan dikelola secara efektif.

Pada lini pertama, unit kerja yang terkait umumnya sangat berhubungan erat dengan produk dan jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dimana unit kerja tersebut yang memiliki dan mengatur risiko dalam unit kerja masing-masing setiap harinya, seperti dengan melakukan internal kontrol pada unit kerja dan juga melakukan manajemen risiko dalam pekerjaannya sehari-hari.

Pada lini kedua, unit kerja berfungsi untuk melakukan pengawasan kepada pemilik risiko dengan melihat kepatuhannya dalam melakukan proses bisnis. Pada lini ini, Divisi Manajemen Risiko dapat mengidentifikasi risiko yang muncul dalam operasi bisnis sehari-hari. Hal ini dilakukan dengan menyediakan kepatuhan dan pengawasan dalam bentuk kerangka kerja, kebijakan, dan teknik untuk mendukung manajemen risiko dan kepatuhan.

Pada lini ketiga, lini ketiga memberikan pandangan yang objektif dan independen terhadap seluruh unit kerja perusahaan, termasuk lini pertama dan lini kedua. Secara keseluruhan, tanggung jawab utama pada lini ketiga adalah menilai fungsi dari lini pertama dan kedua beroperasi secara efektif dan bertanggung jawab untuk melaporkan kepada Dewan Pengawas dan komite audit.

Model pertahanan 3 lapis yang diterapkan dalam Sarana Jaya menentukan garis koordinasi dan garis tanggung jawab yang dideskripsikan dalam gambar sebagai berikut:




Gambar 3.2 Model 3 Lini di Perumda Pembangunan Sarana Jaya

Model 3 lini yang diterapkan pada Sarana Jaya membagi unit kerja & direksi serta manajemen anak perusahaan menjadi lini pertama, Divisi Manajemen Risiko, Fungsi Kepatuhan, Fungsi PPID, Fungsi GRC, dan Fungsi K3 sebagai lini kedua, dan SPI sebagai lini ketiga, adapun Direksi berperan sebagai pemimpin risiko dengan dengan menetapkan kebijakan manajemen risiko dan dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan serta penerapan kebijakannya dan Dewan Pengawas memiliki peran untuk melakukan pengawasan dalam penerapan Manajemen Risiko.

Penerapan model 3 lini yang ada pada Sarana Jaya juga dijalankan di tingkatan anak perusahaan PSJ dengan mengikuti model struktur tata kelola risiko PSJ yang disesuaikan dengan model dan proses bisnis yang dijalankan oleh anak perusahaan.

### 3.1.1 Tugas, Pokok, dan Fungsi dalam Struktur Tata Kelola Risiko

1. Dewan Pengawas
   a. Memberikan rekomendasi atas efektivitas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;

b. Memberikan rekomendasi atas penilaian penerapan manajemen risiko kegiatan strategis dan rencana kerjasama maupun investasi Perusahaan yang bersifat material;
c. Melakukan pengawasan atas kegiatan Direksi dalam memantau penerapan manajemen risiko dan tindaklanjut rekomendasi yang disampaikan oleh Divisi Manajemen Risiko;
d. Memberikan rekomendasi atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Rencana Bisnis (Renbis) Perusahaan terkait dengan manajemen risiko;
e. Memberikan rekomendasi tentang kriteria dan kompetensi konsultan independen yang melakukan penelaahan kembali atas proses menajemen risiko yang telah diterapkan;
f. Menerima laporan penerapaan manajemen risiko dan laporan tindak lanjut temuan dalam laporan hasil penilaian penerapan manajemen risiko, serta mengevaluasi laporan tersebut;
g. Memberikan rekomendasi atas kebijakan manajemen risiko dan memberikan persetujuan terhadap kebijakan tersebut.

2. Komite Kebijakan Tata Kelola Perusahaan dan Pemantau Risiko

a. Melakukan review atas efektivitas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko;
b. Melakukan review atas penilaian penerapan manajemen risiko kegiatan strategis dan rencana kerjasama maupun investasi Perusahaan yang bersifat material;
c. Melakukan pengawasan atas kegiatan Divisi Manajemen Risiko dalam memantau penerapan manajemen risiko;
d. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rekomendasi yang disampaikan oleh Divisi Manajemen Risiko;
e. Melakukan analisis atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Rencana Bisnis (Renbis) Perusahaan terkait dengan manajemen risiko;
f. Melakukan penelaahan atas informasi penerapan manajemen risiko dalam laporan-laporan yang dipublikasikan;

g. Memberikan masukan tentang kriteria dan kompetensi konsultan independen yang melakukan penelaahan kembali atas proses manajemen risiko yang telah diterapkan, serta melakukan monitoring melalui Divisi Manajemen Risiko.

3. Komite Audit

a. Melakukan review atas efektivitas sistem pengendalian internal dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor;
b. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh satuan pengawas internal maupun eksternal, serta mengawasi tindak lanjut temuan-temuannya;
c. Melakukan telaaah untuk penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya.

4. Direksi

a. Menetapkan kebijakan, pedoman, dan prosedur penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang 2 (dua) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan;
b. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan rencana bisnis (Renbis) dan Rencana Kerja Perusahaan (RKA);
c. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko di seluruh kegiatan dan proses bisnis perusahaan, termasuk di dalamnya keputusan perusahaan;
d. Mengambil keputusan terkait pengelolaan risiko dan perlakuan risiko perusahaan sesuai dengan *delegation of authority* yang berlaku pada perusahaan;
e. Menetapkan kebijakan dan arahan strategis penerapan manajemen risiko dalam perusahaan, termasuk didalamnya menetapkan selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) untuk ukuran kriteria level risiko;
f. Memasukkan manajemen risiko dalam KPI Perusahaan;

g. Memastikan penyediaan sumber daya manusia (SDM) dan membentuk struktur organisasi manajemen risiko beserta peningkatan kompetensi yang terkait dengan manajemen risiko;
h. Menetapkan perlakuan atau mitigasi risiko tinggi perusahaan yang telah teridentifikasi;
i. Membangun dan mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh jenjang organisasi;
j. Melaksanakan evaluasi kebijakan manajemen risiko secara berkala guna memastikan ketepatan kecukupan implementasi manajemen risiko; dan
k. Mengkomunikasikan dan melaporkan penerapan manajemen risiko kepada Dewan Pengawas.

5. Unit kerja
a. Melaksanakan proses manajemen risiko meliputi penetapan konteks terkait proses bisnis di Divisi terkait (isu internal & eksternal), dampak & kemungkinan kejadian, identifikasi risiko, analisis risiko (kualitatif & kuantitatif), evaluasi risiko, perlakukan risiko, konsultasi & komunikasi dengan mengacu pedoman penerapan manajemen risiko;
b. Menetapkan dan menyelesaikan tindak lanjut risiko yang sesuai dengan kewenangannya atau mengusulkan tindak lanjut risiko kepada atasan atau Divisi yang berwenang untuk mendapatkan keputusan;
c. Menyampaikan *risk register* beserta dokumen pendukung setiap tahun ke Direksi dan Divisi Manajemen Risiko;
d. Mengendalikan risiko yang melekat di masing-masing Divisi melakukan kaji ulang daftar risiko (*risk register*) secara berkala setiap 6 (enam) bulan sekali dan melaporkan ke Direktur Utama;
e. Melaporkan kepada Direksi dan Divisi Manajemen Risiko apabila terdapat *emerging risk*;
f. Melakukan sosialisasi manajemen risiko secara terus menerus kepada seluruh pegawai di masing-masing Divisi;

g. Meningkatkan sadar budaya risiko di masing-masing Divisi;
h. Bertanggung jawab atas pelaporan risiko kepada Direksi dan menurunkan level risiko hingga berada dalam batas selera risiko Perusahaan;
i. Mendukung kegiatan yang mendorong peningkatan nilai maturitas risiko serta memperkuat kesadaran dan budaya risiko pada Unit kerja masing-masing;
j. Melakukan tinjauan dan persetujuan terhadap penilaian risiko dari *Risk Officer* pada masing-masing Unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya;
k. Mengambil keputusan pengelolaan risiko untuk dijalankan *Risk Officer* yang menjadi tanggung jawabnya;

6. Divisi Manajemen Risiko
   a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi melalui penyusunan strategi risiko serta pengelolaan risiko;
   b. Menyusun dan mengusulkan *risk tolerance* dan *risk appetite* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
   c. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko di setiap Unit kerja;
   d. Melakukan kompilasi risiko pada setiap Unit kerja dan data serta informasi lainnya yang terkait manajemen risiko untuk menjadi profil risiko perusahaan secara keseluruhan;
   e. Melakukan pemantauan bersama dengan pemilik risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan;
   f. Melakukan konsolidasi pelaporan risiko serta melaporkan secara berkala kepada Direksi;
   g. Membangkitkan dan memelihara budaya sadar risiko;
   h. Mengelola, mengkoordinasikan dan mengevaluasi *risk treatment* yang meliputi mitigasi risiko, *data loss event*, *risk profile* serta penyusunan laporan;

i. Melakukan kompilasi risiko pada setiap unit kerja dan data serta informasi lainnya yang terkait manajemen risiko untuk menjadi profil risiko perusahaan secara keseluruhan;
j. Melakukan *internal control testing* dan *stress testing;*
k. Menyediakan usulan rumusan arahan strategis, termasuk kebijakan dan strategi dalam penerapan manajemen risiko untuk disetujui oleh Direksi;
l. Mengukur efektivitas penerapan manajemen risiko dan merumuskan usulan pengembangan penerapan manajemen risiko.

7. Direksi Anak Perusahaan
   a. Bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko di anak perusahaan;
   b. Menyusun *risk register* sesuai pedoman induk serta menyampaikan ke induk perusahaan;
   c. Menyelaraskan *risk appetite* anak perusahaan dengan induk;
   d. Melaporkan risiko strategis dan eskalatif kepada Induk;
   e. Menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Terintegrasi;
   f. Menetapkan *risk appetite* dan *risk capacity* perusahaan;
   g. Mengambil keputusan atas risiko strategis dan material yang berdampak lintas entitas;
   h. Memastikan anak perusahaan mematuhi kebijakan manajemen risiko perusahaan;
   i. Melaporkan risiko perusahaan kepada direksi induk;
   j. Menetapkan dan mengawasi mitigasi risiko;
   k. Melaporkan risiko strategis dan risiko yang melampaui toleransi kepada induk;
   l. Mendukung kegiatan yang mendorong peningkatan nilai maturitas risiko serta memperkuat kesadaran dan budaya risiko pada anak perusahaan;
   m. Mengambil keputusan pengelolaan risiko untuk dijalankan *risk officer* yang menjadi tanggung jawabnya.

8. Satuan Pengawasan Internal

a. Menggunakan profil risiko organisasi dan hasil penilaian risiko yang tercantum di dalam daftar *risk register* sebagai input dalam penyusunan rencana aktivitas audit berbasis risiko;
b. Memberikan dukungan dan keterlibatan dalam proses manajemen risiko;
c. Melakukan review atas efektifitas program manajemen risiko;
d. Mengelola, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi kegiatan audit internal berbasis risiko, audit kepatuhan, dan atau audit *surveillance* terhadap penerapan sistem manajemen serta risiko yang melekat pada unit kerja, termasuk monitoring implementasi tindak lanjut hasil audit;
e. Mengelola, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi pendampingan audit eksternal termasuk persiapan dokumen monitoring implementasi tindak lanjut hasil audit;
f. Mengelola, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi kegiatan konsultasi dan pengendalian internal perusahaan;
g. Mengevaluasi keseluruhan proses penerapan manajemen risiko dan memberikan rekomendasi penyempurnaan penerapan di perusahaan;
h. Melakukan kajian dan tindak lanjut atas potensi dan peristiwa penyalahgunaan wewenang/tindak kecurangan (*fraud*);
i. Melaporkan hasil audit kepada Direksi dan Komite Audit.

9. Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

General Manajer bertindak sebagai pemilik risiko dengan tugas memeriksa, menandatangani laporan Manajemen Risiko unit kerja dibawah koordinasinya dan menyusun risiko operasional, risiko strategis dan risiko lainnya disertai langkah-langkah mitigasi sebagai berikut:

a. Melakukan review atas laporan manajemen risiko;
b. Memberikan arahan dalam mitigasi risiko;

c. Menyusun risiko yang ditangani unit kerja;
d. Mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja;
e. Bertanggung jawab atas pelaporan risiko kepada Direksi dan menurunkan level risiko hingga berada dalam batas selera risiko Perusahaan;
f. Mendukung kegiatan yang mendorong peningkatan nilai maturitas risiko serta memperkuat kesadaran dan budaya risiko pada unit kerja masing-masing;
g. Melakukan tinjauan dan persetujuan terhadap penilaian risiko dari *risk officer* pada masing-masing unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya;
h. Mengambil keputusan pengelolaan risiko untuk dijalankan *risk officer* yang menjadi tanggung jawabnya;

10. Pengelola Risiko (*Risk Officer*)
    a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan kebijakan, pedoman dan prosedur manajemen risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
    b. Melaksanakan proses manajemen risiko meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, konsultasi dan komunikasi yang mengacu pada Pedoman Manajemen Risiko yang berlaku;
    c. Menyampaikan laporan *exposure* risiko, dalam bentuk *risk register* beserta dokumen pendukung kepada *risk owner* dan dilaporkan ke Divisi Manajemen Risiko secara berkala;
    d. Melakukan monitoring risiko dan melaporkannya apabila ada gejala risiko yang akan muncul serta merumuskan tindak lanjut atau mitigasinya;
    e. Ikut serta dalam mengembangkan budaya sadar risiko di Perusahaan.

11. Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan

a. Menyusun dan mengusulkan proses risiko penyuapan atau *bribery risk assessment* (BRA) termasuk kriteria dampak risiko penyuapan yang digunakan untuk mengukur dampak dan kemungkinan;
b. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko penyuapan (BRA) di setiap Unit kerja;
c. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko penyuapan yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
d. Melakukan tinjauan atas asesmen risiko penyuapan dalam *risk register* yang disusun Unit kerja.

12. Seluruh Pegawai

Setiap Pegawai mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan Tindakan mitigasi risiko.

### 3.1.2 Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Risiko

Sesuai dengan kewenangan dan akuntabilitas dari setiap pihak, terdapat limit pengambilan keputusan dalam mekanisme manajemen risiko terintegrasi. Adapun limit pengambilan keputusan sekaligus menjadi mekanisme *delegation of authority* dari para pihak, yang bertujuan untuk memastikan keputusan yang diambil berdasarkan pada prinsip pengambilan keputusan yang baik (*business judgment rules*) berikut:

*a)* *Duty of loyalty* yaitu tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung;
*b)* *Duty of care* yaitu patuh terhadap standar kehati-hatian dan tidak ceroboh dalam melaksanakan tugasnya termasuk memperhatikan ketentuan mengenai limit batasan kewenangan;
*c)* *Duty of candor* yaitu terus terang dan jujur dalam mengungkapkan seluruh informasi material yang berkenaan dengan tugasnya;

*d) Good faith* yaitu menjalankan tugas dengan itikad baik.

Di mana perwujudan prinsip-prinsip di atas adalah:

1. Tidak ada kewenangan penuh pada satu orang;
2. Tidak terdapat konflik kepentingan;
3. Mencegah kesalahan atau sudut pandang yang tidak akurat.

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas, penetapan limit pengambilan keputusan yang dimaksud dapat menggunakan beberapa parameter antara lain:

1. Nilai finansial transaksi,

   Pengambilan keputusan yang diatur sedemikian rupa berdasarkan nilai finansial transaksi dari yang akan diputuskan;
2. Signifikansi eksposur risiko,

   Pengambilan keputusan yang diatur sedemikian rupa berdasarkan signifikansi eksposur risiko dari yang akan diputuskan. Pengaturan pengambilan keputusan terdapat di **Lampiran 1.**

### 3.1.3 Prinsip Eskalasi Risiko

1. Transaksi yang melampaui batas nilai finansial kewenangan jabatan wajib dieskalasikan ke level di atasnya;
2. Transaksi bernilai besar dengan risiko tinggi atau ekstrem wajib disertai analisis risiko dan kajian kepatuhan;
3. Transaksi yang berdampak material terhadap keuangan, reputasi, atau keberlanjutan Perusahaan wajib mendapatkan pertimbangan Dewan Pengawas dan persetujuan KPM;
4. Risiko yang melebihi *risk appetite* wajib dieskalasikan ke Direksi;
5. Risiko dengan dampak lintas unit atau strategis wajib diputuskan secara kolektif;
6. Risiko ekstrem yang berdampak terhadap keberlanjutan Perusahaan wajib mendapat pertimbangan Dewan Pengawas dan persetujuan KPM.

.

### 3.2 Integrasi

Manajemen risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan perusahaan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, dan operasi perusahaan. Risiko dikelola di setiap bagian struktur organisasi sehingga para pihak memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing bagian. adapun integrasi manajemen risiko berupa:

1. Manajemen Risiko juga merupakan bagian integral dari semua aktivitas organisasi, manajemen risiko bukan merupakan kegiatan berdiri sendiri yang terpisah dari proses bisnis perusahaan, melainkan harus melekat dalam proses bisnis dalam bentuk pengelolaan risiko yang dijalankan oleh masing masing fungsi;
2. Integrasi manajemen risiko dalam organisasi berupa integrasinya dengan sistem atau fungsi manajemen yang diterapkan organisasi seperti tata kelola, manajemen mutu, manajemen aset, manajemen keamanan informasi, manajemen K3, serta audit;
3. Langkah pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh bisnis perusahaan merupakan sebuah proses yang dinamis dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya perusahaan sehingga perusahaan menetapkan bahwa manajemen risiko terintegrasi tidak dapat dipisahkan dari tujuan organisasi, kepemimpinan, komitmen, strategi, sasaran dan langkah operasional perusahaan. Adapun hal ini berlangsung tidak hanya di Sarana Jaya melainkan juga di anak perusahaan Sarana Jaya dengan pengaturan yang disesuaikan dengan model serta proses bisnis yang berlangsung di lingkup anak perusahaan.

### 3.2.1 Governance, Risk Management, dan Compliance (GRC)

GRC merupakan pendekatan integrasi terhadap tata kelola, risiko, dan kepatuhan untuk memastikan organisasi telah bertindak dengan benar dan etis sesuai dengan selera risiko, kebijakan dan peraturan eksternal, melalui penyelarasan strategi, proses, teknologi, dan SDM, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. GRC perusahaan memiliki 3 (tiga) pilar utama, yaitu:

1. Tata Kelola dan Organisasi

   Pilar Tata Kelola dan Organisasi dimaksudkan sebagai identifikasi struktur organisasi, proses bisnis utama, dan hubungan antar unit kerja termasuk kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mengidentifikasi ulang, ancaman, dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi.

2. Manajemen Pengendalian Risiko

   Manajemen pengendalian risiko dimaksudkan sebagai arahan dari pimpinan kepada manajemen untuk memastikan program GRC dirancang konsisten dan selaras dengan tujuan strategis organisasi, di dalamnya termasuk pengaturan terkait pendefinisian kontrol, risiko dan proses pengelolaannya, pengelolaan risiko dan kontrol perangkat dan sistem informasi yang dibutuhkan.

3. Monitoring dan Pelaporan

   Monitoring dan pelaporan dimaksudkan sebagai memantau, mengukur, meningkatkan dan memberikan keyakinan atas pengendalian yang diterapkan termasuk terkait periode monitoring dan monitoring atas pengendalian.

4. Tujuan utama dari GRC adalah melakukan penyelarasan atas:
   - Tata Kelola dan Kebijakan Perusahaan;
   - Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi;
   - Penggerak organisasi dan kebutuhan/prasyarat regulator yang diminta

### 3.3 Desain

Dalam merancang kerangka kerja manajemen risiko, Sarana Jaya menyesuaikan kebutuhannya sesuai dengan konteks internal dan eksternal, termasuk di dalamnya sistematika, mekanisme kerja, berikut dengan pengembangan dan praktik pengaplikasian yang ditentukan oleh Dewan Direksi. Desain dari Manajemen Risiko Terintegrasi memperhatikan beberapa aspek, antara lain:

#### 3.3.1 Pemahaman Konteks Eksternal dan Internal Organisasi

Pemahaman konteks eksternal dan internal organisasi yang diambil dari beberapa sumber seperti:

1. Kebijakan Pemerintah Pusat RI;
2. Kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
3. Kebijakan lembaga negara pemerintahan lainnya;
4. Kondisi politik, ekonomi, sosial, lingkungan, teknologi, kondisi iklim cuaca yang diperkirakan dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang;
5. Rencana Bisnis (Renbis) dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA);
6. Surat Keputusan Direksi;
7. Dokumen formal lainnya yang dianggap relevan.

#### 3.3.2 Mengartikulasikan Komitmen MR

Mewujudkan komitmen manajemen risiko yang dilaksanakan dalam bentuk:

1. Penerapan seluruh butir komitmen Dewas dan Direksi dalam pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi;
2. Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala;
3. Melakukan proses pembelajaran dan pembruan ilmu dan pengetahuan serta perbaikan berkelanjutan;
4. Memahami keterkaitan target nilai dan risiko perusahaan dengan memperhatikan:
    a. Aspirasi pemegang saham
    b. Kontrak Manajemen BOD

c. Profil risiko dan risiko utama Renbis
d. KPI
e. Ukuran kesehatan perusahaan (dijadikan acuan dalam perhitungan *risk capacity*);

5. Mengarahkan dan mengendalikan proses integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas bisnis utama dan proses pengambilan keputusan;
6. Mewujudkan mekanisme, kewenangan, akuntabilitas dan pejabat pengelola risiko;
7. Menjamin ketersediaan seluruh sumber daya manajemen risiko terintegrasi;
8. Melaksanakan pengukuran dan pelaporan atas KPI kontrak manajemen BOD khususnya yang paling terekspos oleh risiko utama perusahaan.

### 3.3.3 Penegasan Komitmen Manajemen Risiko

Menetapkan peran wewenang dan tanggung jawab dan akuntabilitas organisasi yang dilaksanakan dalam bentuk:

1. Memastikan keahlian, keterampilan dan sertifikasi *risk owner*;
2. Memastikan berjalannya akuntabilitas seluruh dokumen kajian risiko yang memberlakukan otorisasi terdiri dari pejabat pengusul, pejabat pemeriksa dan pejabat penyetuju;
3. Menerapkan perbedaan pejabat yang akuntabel dalam hal penanganan dan pengendalian risiko berdasarkan tingkat eksposur risiko yang teridentifikasi;
4. Menerapkan matriks RACI.

### 3.3.4 Alokasi Sumber Daya

Mengalokasikan sumber daya manajemen risiko terintegrasi yang dilaksanakan dalam bentuk:

1. Meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian sumber daya manusia yang bertugas langsung dalam proses pengendalian risiko;
2. Melakukan reviu atas kebutuhan infrastruktur pengaturan internal dokumen manajemen risiko terintegrasi (pedoman, prosedur dan instruksi kerja).

### 3.3.5 Penyiapan Komunikasi dan Konsultasi

Penyiapan komunikasi dan konsultasi yang dilaksanakan dalam bentuk:

1. Membangun sistem yang memastikan terjadinya komunikasi dan informasi antara unit kerja dalam Model 3 Lini perusahaan;
2. Membangun sarana komunikasi informal untuk menjamin semua rencana dan proses pengendalian risiko dapat dipahami oleh pemangku kepentingan eksternal dan internal perusahaan.

## 3.4 Implementasi

Implementasi Manajemen Risiko terintegrasi harus dilaksanakan oleh seluruh pihak sebagaimana telah ditetapkan oleh Direksi. Hal ini bertujuan agar seluruh risiko yang telah teridentifikasi dapat termonitor dan dikelola dengan baik, serta membangun ketahanan perusahaan terhadap berbagai ancaman risiko yang mungkin dihadapi saat ini dan di masa yang akan datang.

Implementasi diperlukan untuk memastikan beberapa hal seperti, adanya perencanaan yang memadai, waktu yang terukur, dan sumber daya yang jelas. Lalu, kejelasan atas kapan dan bilamana berbagai proses pengambilan keputusan akan dilakukan dalam organisasi, adanya perbaikan proses pengambilan keputusan apabila memungkinkan, dan pengaturan pengendalian risiko yang dilakukan perusahaan telah sesuai dengan contoh praktik terbaik (*best practice*).

## 3.5 Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk meyakini efektivitas kerangka kerja (*framework*) Manajemen Risiko Terintegrasi yang dijalankan untuk membandingkan antara tujuan awal, rencana implementasi, indikator, dan perilaku perusahaan yang diharapkan dibandingkan dengan kondisi saat ini, serta memastikan kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai untuk mencapai sasaran organisasi.

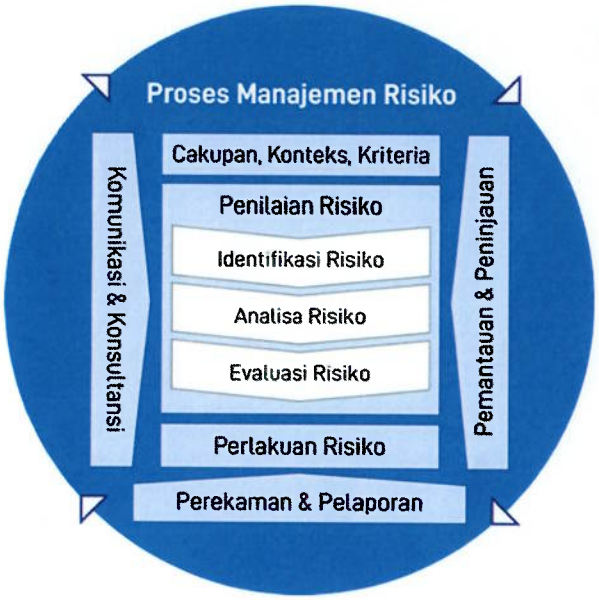
Untuk itu, Perusahaan melakukan evaluasi kerangka kerja (*framework*) manajemen risiko dengan cara, evaluasi atas kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi, evaluasi atas ketersediaan dan kualitas sumber daya manajemen risiko terintegrasi secara keseluruhan (Dana, SDM, Sistem IT & Sistem Informasi), dan evaluasi atas implementasi aspek operasional manajemen risiko di seluruh unit kerja perusahaan, dengan jangka waktu sesuai kebutuhan.

### 3.6 Perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan dilaksanakan dalam bentuk perbaikan berkelanjutan atas kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi, ketersediaan dan kualitas sumber daya Manajemen Risiko Terintegrasi secara keseluruhan (Dana, SDM, Sistem IT & Informasi), perbaikan atas implementasi aspek-aspek operasional manajemen risiko terintegrasi di seluruh unit kerja dan anak perusahaan, mendefinisikan setiap peluang perbaikan yang ada, dan segera melaksanakan langkah perbaikan sampai benar-benar diyakini adanya perbaikan terhadap sistem manajemen risiko terintegrasi.

# BAB IV
# PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berulang dan terus menerus untuk memastikan segala risiko yang ada dalam perusahaan telah dikelola dengan baik. Proses manajemen risiko dilakukan secara sistematis termasuk didalamnya penerapan kebijakan, prosedur, dan teknis pelaksanaan asesmen risiko, perlakuan risiko (*risk treatment*), pemantauan dan peninjauan, perekaman, dan pelaporan.




Gambar 4.1 Proses Manajemen Risiko

## 4.1 Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan Konsultasi juga dilakukan guna memperoleh identifikasi para pemilik risiko yaitu pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi risiko.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu dan perhatian *stakeholders* sehubungan dengan risiko atau isu yang akan didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholders* dalam aksestabilitas suatu risiko yang memiliki dampak

signifikan terhadap keputusan yang diambil, diidentifikasi dan didokumentasikan.

Penerapan komunikasi risiko dalam suatu organisasi misalnya fungsi manajemen risiko secara berkala atau sewaktu-waktu sesuai kebutuhan menyampaikan profil risiko kepada Direksi dan Dewan Pengawas, serta dapat menyampaikan informasi risiko kepada pemangku kepentingan lainnya sewaktu-waktu bila diinstruksikan oleh Direksi.

Konsultasi risiko dalam suatu organisasi penerapannya misalnya dalam bentuk forum konsultatif yang difasilitasi oleh fungsi manajemen risiko dalam membantu unit kerja dalam penerapan manajemen risiko. Konsultasi dapat dilakukan dengan memberikan informasi, *benchmark*, ataupun pendampingan dalam penerapan manajemen risiko.

Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses manajemen risiko Perusahaan telah dikomunikasikan dan dikonsultasikan dengan baik dengan pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Komunikasi dan konsultasi harus dilaksanakan secara ekstensif sesuai dengan kebutuhan dan pada setiap tahapan proses manajemen risiko, dengan tujuan untuk:

1. Menentukan konteks yang benar;
2. Memastikan bahwa para pemangku kepentingan telah dimengerti dan dipertimbangkan dengan baik;
3. Memperoleh manfaat dari berbagai keahlian yang ada untuk analisis risiko;
4. Memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasikan dengan baik;
5. Memastikan bahwa berbagai pandangan telah dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi risiko;
6. Meningkatkan proses manajemen perubahan ketika pelaksanaan proses manajemen risiko;
7. Memperoleh persetujuan dan dukungan untuk tindakan perlakuan risiko;
8. Mengembangkan rencana komunikasi dan konsultasi internal maupun eksternal.

## 4.2 Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria

Tujuan dari menetapkan ruang lingkup, konteks, dan kriteria risiko adalah merancang proses manajemen risiko sesuai kebutuhan Sarana Jaya untuk menunjang asesmen risiko yang efektif dan perlakukan risiko yang tepat.

### 4.2.1 Penetapan Konteks

Penetapan Konteks dilakukan dengan identifikasi konteks strategis perusahaan bagi dari sisi internal maupun eksternal dengan rincian sebagai berikut:

1. Faktor internal perusahaan terdiri dari:
    i. Visi dan misi
    ii. Nilai Perusahaan
    iii. Strategi Perusahaan
    iv. Struktur Organisasi
    v. Budaya
    vi. Tata Kelola
    vii. Kebijakan dan prosedur
    viii. Kemampuan sumber daya
    ix. *Stakeholder* internal
2. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari:
    i. Faktor sosial
    ii. Teknologi
    iii. Politik dan hukum
    iv. Ekonomi dan financial
    v. Lingkungan alam
    vi. Iklim
    vii. Kompleksitas jaringan bisnis
    viii. Ketergantungan bisnis
    ix. *Stakeholder* eksternal

    Isu internal dan eksternal akan menjadi lampiran yang tidak terpisahkan dalam Form Analisis Isu Internal & Eksternal.

### 4.2.2 Matriks RACI

Matriks RACI bertujuan untuk menetapkan matriks peran, tugas, tanggung jawab dan akuntabilitas penerapan manajemen risiko di Perusahaan. Matriks RACI merupakan tabel yang berisi setiap kegiatan dalam penerapan manajemen risiko dan pihak yang mengemban tugas dan tanggung jawab yang dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. *Responsible*: *Responsible* merencanakan pekerjaan yang ditugaskan langsung ke pihak yang bersangkutan, Pada *responsible* ini Pihak bersangkutan harus menyelesaikan tugas yang diberikan;
2. *Accountable*: Pada akuntabel ini didelegasikan dan melakukan review Proses Manajemen Risiko yang ada dalam unit kerja serta memastikan kegiatan sudah diselesaikan;
3. *Consulted*: Pihak yang menjadi *Consulted* adalah pihak yang menyediakan masukan terkait pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan di unit kerja;
4. *Informed*: Pihak yang menjadi *informed* dapat mengetahui progress dari suatu unit kerja, namun tidak mengetahui secara detail ataupun dapat memberikan masukan.

Evaluasi terhadap isi Matriks RACI dilakukan minimal 1 (satu) tahun sekali oleh Divisi Manajemen Risiko dan pembuatan Matriks RACI menjadi tanggung jawab dari Divisi Manajemen Risiko yang terdapat di **lampiran 2.**

### 4.2.3 Taksonomi Risiko

1. Nomenklatur penggolongan risiko yang ada pada seluruh bagian organisasi perusahaan diatur dalam diagram/skema pohon risiko/taksonomi risiko
2. Perusahaan menetapkan bahwa penggolongan risiko yang digunakan dalam taksonomi risiko sebagai berikut:
    a. Risiko Operasional
    b. Risiko Hukum & Kepatuhan
    c. Risiko Keuangan
    d. Risiko Strategis
    e. Risiko Fraud & Anti Penyuapan

f. Risiko Kesehatan, Keselamatan & Lingkungan (K3L)
g. Risiko Keamanan Informasi & Teknologi

3. Taksonomi Risiko digunakan oleh Divisi Manajemen Risiko untuk lebih memahami portofolio risiko bisnis perusahaan, khususnya untuk menganalisa beberapa hal:
    a. Mempelajari jenis risiko yang paling sering terjadi;
    b. Mempelajari hubungan keterkaitan antara jenis risiko yang paling sering terjadi dengan struktur organisasi;
    c. Mempelajari karakteristik risiko per struktur organisasi;
    d. Mempelajari karakteristik risiko per struktur organisasi dan hubungannya dengan target pencapaian nilai perusahaan yang tergambar dalam Renbis dan RKA;
    e. Mengaitkan antara karakteristik risiko per struktur organisasi dengan kualifikasi dan keahlian yang dibutuhkan oleh pejabat pada struktur organisasi yang bersangkutan;
    f. Mengaitkan antara karakteristik per struktur organisasi dengan sistem pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan;
    g. Membangun rencana pengelolaan risiko tahunan dengan memperhatikan karakter risiko per struktur organisasi;
    h. Menjadi bahan evaluasi dan review sebagai bagian pelaporan strategis pengelolaan risiko tahunan kepada Direksi dan Dewan pengawas.

Fungsi manajemen risiko bertanggung jawab untuk membangun, mengevaluasi, memonitor kondisi taksonomi risiko dan melaporkan hasilnya kepada Direksi. Pengaturan detail tentang taksonomi dituangkan dalam **lampiran 3.**

### 4.2.4 *Risk Capacity*

1. Direksi menetapkan acuan pembentukan nilai *risk capacity*. Penetapan acuan pembentukan *risk capacity* ditetapkan untuk 2 (dua) tahun sekali berdasarkan hasil review yang dilakukan oleh Divisi manajemen Risiko;

2. Pembentukan nilai acuan *risk capacity* dan penetapan nilai *risk capacity* dilakukan metode pendekatan kuantitatif;
3. Perhitungan *risk capacity* memperhatikan KPI korporasi yang dilakukan berdasarkan RKA tahunan;
4. Acuan pembentukan nilai kuantitatif *risk capacity* dapat dipilih oleh perusahaan berdasarkan salah satu akun keuangan sebagai berikut:
    a. *Retained Earning* posisi laporan keuangan audited tahun sebelumnya;
    b. EBITDA proyeksi pada laporan keuangan & RKA tahun mendatang;
    c. Arus kas bersih proyeksi pada laporan keuangan & RKA tahun mendatang;
    d. *Cash from Operation* proyeksi pada laporan keuangan & RKA tahun mendatang.
5. *Risk capacity* yang dihitung harus bisa mencakup:
    a. *Expected loss* atau risiko-risiko yang telah dapat diprediksi berdasarkan Risk Register, kajian risiko, dan dokumen pendukung lainnya;
    b. *Unexpected loss*, yaitu risiko-risiko ekstrim yang diperkirakan akan terjadi yang tidak berhubungan dengan proses bisnis perusahaan maupun risiko-risiko yang harus diterima oleh perusahaan akibat kondisi yang tidak biasa (misal kerugian akibat kekalahan dalam proses gugatan di pengadilan dll);
    c. Menyelesaikan semua langkah kehati hatian dalam hal kewajiban hukum dan kewajiban berjaga-jaga cash (aspek likuiditas)

.

### 4.2.5 *Risk Appetite Statement*

Tujuan penyusunan *risk appetite statement* adalah untuk mendefinisikan batasan risiko yang bersedia diterima dan sekaligus menetapkan batasan (*threshold*) atas tingkat risiko yang bersedia diterima oleh Sarana Jaya. Untuk dapat mencapai tujuan penyusunan *risk appetite*

*statement* sebagaimana dimaksud, maka Sarana Jaya harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berkaitan langsung dengan fungsi utama Sarana Jaya sebagaimana dijabarkan pada visi dan misi perusahaan;
2. Merujuk pada kontrak manajemen (KPI) dan sasaran strategis, Sarana Jaya perlu mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran strategis tersebut;
3. Penetapan dilakukan secara formal dan disampaikan kepada seluruh Pegawai;
4. Bersifat dinamis mengikuti perkembangan kondisi internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi Sarana Jaya;
5. Dapat memfasilitasi keselarasn antara sumber daya manusia, proses dan infrastruktur dalam upaya mencapai sasaran strategis;
6. *Risk appetite statement* menggambarkan selera (pilihan) risiko yang bersedia diterima BOD dalam mencapai tujuan kinerja RKA. untuk hal itu, BOD dapat mengembangkan selera risiko yang bersifat rendah/moderat/tinggi disesuaikan dengan pertimbangan (justifikasi) dan tingkat kehati-hatian yang dikehendaki.

Rincian *Risk Appetite Statement* terdapat dalam **lampiran 4**

### 4.2.6 *Risk Tolerance*

1. Toleransi risiko ditetapkan berdasarkan *risk capacity* yang sudah ditetapkan oleh Lini 1;
2. Batas toleransi risiko yang dimaksud dalam pedoman ini dapat menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dengan tujuan menghindari subjektivitas pengukuran;
3. Perusahaan akan menerapkan perhitungan *Risk Tolerance* risiko operasional;
4. *Risk Tolerance* terhitung sejak tanggal 1 Januari s.d 31 Desember pada tahun yang sama;

5. Perhitungan dan analisis acuan pembentukan nilai kuantitatif *risk capacity* dilakukan oleh Divisi Manajemen Risiko untuk dimintakan persetujuan ke DKA.

### 4.3 Penilaian Risiko

Penilaian Risiko atau *risk assesment* dilakukan oleh seluruh Divisi/SBU dan anak perusahaan setiap tahunnya. Penilaian risiko antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dituangkan dalam *risk register* dengan template yang sudah ditentukan dan diisikan oleh seluruh unit kerja dan anak perusahaan secara berkala.

#### 4.3.1 *Risk Register*

1. Pelaksanaan *Risk Register* bertujuan untuk memudahkan proses pengelolaan risiko dan pengambilan keputusan terkait risiko serta sebagai sarana meningkatkan kesadaran terhadap risiko *(risk awareness)* sekaligus menanamkan budaya mengelola risiko *(risk culture).*
2. Pelaksanaan penyusunan *Risk Register* dituangkan dalam dokumen *Risk Register* terlampir pada **lampiran 5**;
3. Penyajian *Risk Register* harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
    a. Selektif, hanya menyajikan informasi yang dianggap paling relevan;
    b. Langsung, fokus kepada inti permasalahan yang harus diselesaikan/diputuskan langkah perlakuan risiko;
    c. Informatif, memuat informasi yang lengkap;
    d. Dinamis, harus selalu mengalarni update/pembaruan data dan informasi;
    e. Akuntabel, disusun oleh *risk officer* dan disetujui oleh *risk owner.*
4. Proses penyusunan *Risk Register* diatur secara lebih rinci dalam Prosedur terpisah.

#### 4.3.2 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan proses pertama dari rangkaian proses manajemen risiko. Identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat

membantu atau menghalangi perusahaan dalam mencapai sasarannya. Identifikasi risiko harus diterapkan dalam seluruh ruang lingkup manajemen risiko, termasuk dalam mengenali seluruh jenis risiko yang ada dalam aktivitas proses bisnis, baik dari tujuan, sasaran, dan hasil setiap proses bisnis. Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memahami sasaran perusahaan

   Sasaran perusahaan dapat berupa *Key Performance Indicator* (KPI) dari Perusahaan yang diturunkan kepada setiap Divisi, SBU dan Anak Perusahaan. Sasaran perusahaan juga dapat dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran yang sudah disahkan, serta penugasan lainnya yang ditugaskan oleh Pemerintah Provinsi.

2. Mengidentifikasi kejadian risiko

   Kejadian risiko dapat berupa kesalahan yang mungkin terjadi pada setiap proses bisnis, ataupun faktor lainnya yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Metode yang digunakan antara lain:

   a. Penilaian risiko sendiri oleh Divisi, SBU dan Anak Perusahaan serta pengendaliannya;
   b. Melakukan *in depth interview* dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan Pemilik Risiko ataupun Divisi, SBU dan Anak Perusahaan;
   c. Melakukan pengkajian dokumen.

   Dalam pelaksanaan identifikasi, pemilik risiko wajib menganalisis informasi risiko dari berbagai sumber dan menilai kecukupan atas informasi yang tersedia. Daftar risiko yang sudah diinventarisasi juga harus selalu dimutakhirkan secara berkala sesuai dengan sasaran perusahaan dan perkembangan bisnis perusahaan.

3. Mencari penyebab

   Berdasarkan risiko yang telah teridentifikasi, pemilik risiko dan pengelola risiko akan melakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkan risiko tersebut muncul. Dengan mengetahui akar

masalah, dapat membantu pemilik risiko dan pengelolaan risiko untuk menemukan pengendalian dan mitigasi yang tepat untuk menangani risiko. Penyebab sendiri dapat dibagi menjadi dua, yakni penyebab internal dan eksternal.

4. Menentukan dampak dan tingkat kejadian risiko (*inherent risk*)

Berdasarkan risiko akan dilakukan pengukuran dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak negatif merupakan dampak yang dirasakan secara langsung setelah risiko terjadi dan sebelum adanya pengendalian yang dilakukan oleh internal perusahaan.

Selain pengukuran tingkat keterjadian juga dilakukan menentukan peluang terjadinya risiko tanpa adanya pengendalian yang dilakukan oleh internal perusahaan.

Penentuan area dampak mengacu pada kriteria dampak dan penentuan kriteria keterjadian mengacu pada kriteria keterjadian yang merupakan lampiran dalam pedoman ini

Dengan ditentukannya dampak dan tingkat keterjadian maka risiko tersebut dapat dinilai dan disebut sebagai *inherent risk* atau risiko bawaan.

### 4.3.3 Analisis Risiko

Daftar risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya perlu dilakukan analisis risiko agar dapat memahami risiko lebih dalam dengan cara membuat perkiraan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap sasaran, serta perkiraan tingkat risiko yang berdasarkan kombinasi tingkat keterjadian dan tingkat dampak.

1. Menentukan efektivitas pengendalian internal yang sudah ada

   Sistem pengendalian internal yang telah dimiliki oleh perusahaan dapat efektif mengurangi level dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Sistem pengendalian internal perusahaan mencakup:

   a. Perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat risiko;
   b. *Standard Operating Procedure* (SOP), Pengawasan internal, review berkala, dan regulasi yang berlaku.

Pengendalian yang dilakukan secara eksternal bisa dimasukkan sebagai bentuk pengendalian yang sudah dilakukan oleh perusahaan. Tujuan pengukuran kontrol Pengendalian dan Pemulihan Risiko adalah:

a. Mereviu apakah ketersedian sistem infrastruktur manajemen risiko internal telah cukup memadai dalam menghadapi situasi berisiko dan dapat menurunkan tingkat eksposur risiko yang teridentifikasi;
b. Memberikan masukan atas *rootcase* timbulnya eksposur risiko tinggi dan risiko ekstrem pada *risk owner;*
c. Memberikan gambaran awal atas kualitas dan kuantitas mitigasi risiko yang harus dilakukan;
d. Memberikan masukan atas diperlukannya penajaman terhadap konten Rencana Program Pengendalian Risiko pada tahun anggaran (RKA) berikutnya.

2. Menentukan dampak risiko

Pengukuran dampak risiko dapat menggunakan 4 pendekatan yaitu:

a. Pendekatan notional, yaitu penetapan besaran batas atas dampak risiko sama dengan besarnya nilai kegiatan yang terpapar risiko;
b. Pendekatan sensitivitas, yaitu penetapan besaran dampak risiko berdasarkan besarnya simpangan variabel dependen yang terjadi akibat adanya perubahan variabel independen/penentu;
c. Pendekatan volatilitas, yaitu penetapan besaran dampak risiko berdasarkan standar deviasi (penyimpangan) dari data realisasi variabel dependen; dan
d. Pendekatan simpangan bawah, yaitu dampak risiko ditetapkan berdasarkan simpangan negatif dari variabel target, pengukuran ini ditunjukkan oleh skenario terburuk (worst scenario).

Kriteria dampak risiko yang bersifat kualitatif disusun bersama-sama oleh *Risk Taking Unit* (RTU) dan Divisi Manajemen Risiko. Kriteria dampak risiko terlampir pada **Lampiran 6**

3. Menentukan tingkat keterjadian risiko

Pengukuran tingkat keterjadian risiko dapat menggunakan 6 pendekatan yaitu:

a. Persentase (%), yaitu semakin tinggi persen, maka semakin besar kemungkinan suatu risiko untuk terjadi;
b. Kategorisasi atau kemungkinan secara kualitatif, yaitu pengukuran kemungkinan risiko yang dilakukan apabila tidak didukung oleh data yang memadai dan atau tidak tersedia data untuk melakukan analisis statistik;
c. Pendekatan frekuensi, yaitu kemungkinan risiko dihitung berdasarkan jumlah kejadian risiko yang mungkin terjadi dalam satu populasi tertentu;
d. Pendekatan binomial, dengan syarat statistik bahwa setiap kejadian bersifat independen, dan setiap kejadian dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) yaitu sukses atau gagal (data bersifat diskret);
    - Metode distribusi Poisson dilakukan apabila dikehendaki untuk mengetahui jumlah kejadian yang dapat terjadi dalam satu kurun waktu tertentu atau periode tertentu; dan
    - Metode distribusi normal digunakan apabila ditemukan karakteristik data yang bersifat distribusi normal, dan bersifat kontinyu (misal: data keuangan).

Apabila pendekatan-pendekatan di atas tidak dapat dilakukan, maka digunakan pendekatan probabilitas secara kualitatif. Dalam pendekatan ini, probabilitas dikategorikan sebagai berikut: *rare* (jarang sekali), *unlikely* (kecil kemungkinan), *possible* (mungkin), *likely* (sangat mungkin), dan *almost certain* (hampir pasti). Tabel nilai kemungkinan terlampir pada **Lampiran 7**.

4. Kemampudugaan/*Detecability*

Dalam hal terjadi banyak kendala yang menyebabkan *Risk Taking Unit/Risk* Owner kesulitan menetapkan KRI *(Key Risk Indicators)* khususnya untuk Risiko Utama Unit kerja dan Risiko Utama Korporat, maka Fungsi Manajemen Risiko dapat menentukan dimensi risiko baru yaitu: kemampuandugaan risiko (*Detecablility).*

Kemampudugaan risiko dapat diterapkan untuk unit kerja tertentu yang dianggap kritikal, karena memiliki beberapa Risiko Utama yang berdampak sangat signifikan bagi perusahaan. Kemampudugaan digunakan untuk mendeteksi gejala-gejala risiko (KRI) secara lebih teliti dengan memperhatikan adanya pola atau karakteristik tertentu dalam kejadian risiko, dan sifat-sifat khusus yang mungkin ada dalam setiap kejadian risiko atau setiap potensi risiko. Kemampudugaan dipelajari dengan berbagai metode yang tersedia, termasuk diantaranya FMEA *(failure mode and effect analysis).*

5. Skenario Kecurangan dalam Bahaya Penyuapan

Dalam rangka penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan di lingkungan Sarana Jaya, maka Sarana Jaya melakukan Penilaian Risiko Penyuapan *(Bribery Risk Assessment)* yang dilaksanakan minimal satu kali dalam setahun.

Terdapat 2 (dua) perbedaan utama dalam Proses Penilaian Risiko Penyuapan, yaitu:

a. Pemilik Risiko melakukan identifikasi skenario risiko penyuapan.
b. Proses pengukuran risiko menggunakan Kriteria Dampak Penyuapan terlampir pada Lampiran 7. Nilai Dampak *(Consequence) Bribery Risk Assessment* (BRA), sementara Kriteria *Likelihood* dan penilaian toleransi masih menggunakan Matriks yang sama dengan Proses Manajemen Risiko.

6. Kontrol Pengendalian dan Pemulihan *(Existing Control)*

Perusahaan menetapkan bahwa seluruh identifikasi risiko yang telah dilakukan secara lengkap, harus terlebih dahulu dikaitkan dengan Kontrol Pengendalian dan Pemulihan, sebelum dilakukan mitigasi. Tujuan pengukuran Kontrol Pengendalian dan Pemulihan Risiko adalah:

a. Mereviu apakah ketersedian sistem infrastruktur Manajemen Risiko internal telah cukup memadai dalam menghadapi situasi ber-risiko;
b. Mereviu apakah ketersedian sistem infrastruktur Manajemen Risiko internal telah cukup memadai dalam menurunkan tingkat *eksposur* risiko yang teridentifikasi;
c. Memberikan masukan atas *rootcause* timbulnya *eksposur High Risk dan/extreem risk* pada RTU *(Risk Taking Unit)* atau *Risk Owner;*
d. Memberikan rnasukan atas perlu tidaknya dilakukan penajaman/koreksi atas *Risk Appetite Statement Risk Owner* dan/ Direksi Perusahaan. Rendahnya kualitas kontrol dan pemulihan, juga dapat disebabkan oleh tingginya selera risiko dari yang seharusnya/tingginya selera risiko dibandingkan dengan daya dukung infrastruktur sistem manajemen risiko (Kuantitas dan Kualitas SDM, Kualitas Sistem Tata Kelola, dan Pendanaan yang ada di organisasi Perusahaan;
    - Memberikan gambaran awal atas kualitas dan kuantitas mitigasi risiko yang harus dilakukan;
    - Memberikan masukan atas diperlukannya penajaman terhadap konten Rencana Program Pengendalian Risiko pada tahun anggaran (RKA) berikutnya.

Berdasarkan Kontrol Pengendalian dan Pemulihan, harus dilakukan analisis risiko atas dampak dan probabilitasnya dan juga dilakukan pemetaan status prioritas risiko dalam peta risiko *(heat map)*.

Fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk membangun sistem penilaian atas efektivitas Kontrol Pengendalian dan Pemulihan, dengan menerapkan parameter efektifitas Kontrol Pengendalian dan Pemulihan. Pengaturan mendetail tentang membangun sistem penilaian atas efektivitas Kontrol Pengendalian dan Pemulihan, dengan menerapkan parameter efektivitas Kontrol Pengendalian dan Pemulihan, akan diatur dalam Prosedur terpisah.

7. Opsi Perlakuan Risiko

Perusahan wajib menetapkan opsi perlakuan terhadap setiap risiko yang telah diidentifikasi dalam Risk Register. Opsi perlakuan risiko di Perusahaan terbagi atas 4 (empat) jenis sebagai berikut:

a. *avoidance,* yaitu opsi menghindari risiko dengan tidak melakukan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut dengan pertimbangan tingkat risiko berada di atas BTR dan biaya yang dikeluarkan besar;
b. *transfer/share,* yaitu opsi mengalihkan atau membagi risiko kepada pihak lain sehingga tingkat risiko yang berada di atas BTR dapat diturunkan menjadi di bawah BTR;
c. *reduction/mitigation,* yaitu opsi mengurangi tingkat risiko sehingga sampai dengan di bawah BTR yang ditetapkan; dan
d. *acceptance,* yaitu opsi menerima risiko sebagaimana apa adanya, dengan pertimbangan tingkat risiko telah berada di bawah BTR.

Cara menentukan opsi yang terbaik dari pilihan yang tersedia sebagaimana dijelaskan diatas, ditentukan berdasarkan pertimbangan:

a. Nilai manfaat *(outcomes value)* dari langkah pengendalian risiko yang akan dilakukan;

b. Tingkat keberhasilan *(success rate)* pengendalian risiko yang akan dilakukan; dan;
c. Biaya yang dibutuhkan untuk perlakuan risiko *(risk mitigation cost)* yang akan dilakukan;
d. Pemilihan opsi perlakuan risiko ini juga dapat menggunakan *cost and benefit analysis* (CBA).

8. Biaya Penanganan Risiko

Biaya penanganan risiko harus dikendalikan secara efisien dan efektif. Biaya penanganan risiko ditetapkan untuk potensi risiko-risiko yang ada, baik untuk risiko yang terkait dengan proses bisnis, maupun risiko yang terkait dengan proyek *(project risk).*

- Untuk potensi risiko yang terkait dengan proses bisnis, biaya pengendalian risiko disusun rutin setiap tahun dalam anggaran RKAP tahunan.

Jenis-jenis biaya perlakuan risiko diatur secara lebih rinci dalam Prosedur terpisah.

9. Peta Risiko ***(Risk Map)***

Peta risiko digunakan untuk memudahkan melakukan prioritas penanganan risiko. Tabel Peta risiko terlampir pada **Lampiran 8**.

10. Manajemen Risiko dapat menggunakan salah satu atau beberapa metode kuantitatif *risk assessment* yang terseleksi berikut ini, yaitu:
a. *Root Cause Analysis* (RCA), untuk pengujian penyebab risiko;
b. *Fault Tree Analysis* (Ff A), untuk pengujian penyebab risiko;
c. *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), untuk pendugaan **KRI** sebagai dirnensi risiko;
d. *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), untuk risiko K3;
e. *Environmental Risk Assessment* pencemaran / pengrusakan lingkungan. (ERA), untuk risiko pencemaran/pengrusakan lingkungan;
f. *Cost and Benefit Analysis* (CBA), untuk pemilihan opsi terbaik. Penjelasan terkait metode kuantitatif akan diatur dalam pedoman turunan.

11. *Risk Owner* bertanggung jawab menyusun *Risk Register* dan melaporkan *Risk Register* kepada Fungsi Manajemen Risiko, termasuk didalamnya dalam hal Risiko Utama, *Risk Owner* meminta review Fungsi Manajemen Risiko.
12. Fungsi Manajemen Risiko Perusahaan melakukan asistensi pelaksanaan *risk register* terhadap *Risk Owner* melalui kegiatan *Risk Clinic.*
13. Fungsi Manajemen Risiko bertanggungjawab memastikan terlaksananya Risk Register oleh *Risk Owner* dan melaporkan perkembangannya kepada *Direksi*
14. Fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk melakukan *alignment* (integrasi) dengan ISO 31000:2018 series dengan berbagai *risk register* yang dihasilkan oleh proses identifikasi risiko berdasarkan pendekatan/sistem/metodologi yang berlaku di Perusahaan, antara lain yang berasal dari:
    a. *Quality Risk Register-* SNI ISO 9001:2015 series;
    b. IBPR (Identifikasi Bahaya & Potensi Risiko) - SNI ISO 45001:2018 series;
    c. BRA *(Bribery Risk Assessment)* - SNI ISO 37001:2016 series;
    d. *IT Governance Risk* - SNI ISO 27001:2022 series;
    e. *Asset Management Risk Register* - SNI ISO 55001:2014 series;

    Proses penyelarasan *risk register* dengan sistem manajemen dilakukan secara bertahap berdasarkan tahapan pengembangan dari sistem manajemen.
15. Fungsi Manajemen Risiko mengusulkan proses integrasi seluruh identifikasi risiko tersebut diatas, selambatnya 1 (satu) tahun sejak ditanda-tanganinya dokumen Pedoman ini, dalam bentuk: *Blue print Databased Risk Register* Terintegrasi Perusahaan.

16. Fungsi Manajemen Risiko dan Fungsi Teknologi Informasi bertanggung jawab untuk membangun aplikasi yang berfungsi untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan seluruh proses identifikasi risiko yang ada, melalui satu platform basis data yang sama; dan kemudian melaporkannya kepada *Direksi* setidaknya dalam jangka waktu maksimal 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya Pedoman ini.
17. Dalam rangka implementasi aplikasi Sistem Manajemen Risiko, maka penyesuaian kebijakan dan implementasi proses Manajemen Risiko paling lambat 1 tahun sejak dilakukannya Go-Live Aplikasi.

### 4.3.4 Risiko Dalam Perhatian Khusus (RDPK)

1. Perusahaan mengelola RDPK secara sistematis dan terstruktur.
2. Jenis Risiko Dalam Perhatian Khusus adalah:
   a. Risiko *fatality* dalam kondisi dan situasi apapun;
   b. Risiko reputasi Perusahaan yang memiliki dampak mendekati *irrecoverable* (tidak dapat dipulihkan);
   c. Risiko litigasi yang memiliki potensi dampak kekalahan / kerugian yang signifikan/ kerugian yang jumlahnya melebihi 20% dari posisi *Retained Earning* (R/E) pada Laporan Keuangan *Audited* tahun sebelumnya;
   d. Risiko *business interruption* atau terhambatnya proses bisnis melebihi waktu maksimal yang dapat ditolerir;
   e. Risiko indikasi pencemaran dan perusakan lingkungan fisik, yang menyebabkan Perusahaan terdampak penurunan kualifikasi berdasarkan UU Lingkungan Hidup.
   f. Risiko Pandemi atau sejenisnya yang berdampak munculnya kondisi *Outbreak* (Wabah penyakit yang membawa dampak kematian, serius dan meluas di masyarakat).
   g. Risiko Operasi, risiko pasar, risiko proyek yang dampaknya teridentifikasi pada *Extreme risk* dan atau menimbulkan status dampak kerugian yang *excessive* (luar biasa), antara lain yang diukur dengan parameter: dampak kerugiannya melebihi 25% target laba tahun berjalan.

h. Seluruh *Unexpected loss.*

3. Penanganan RDPK diatur dengan Prosedur khusus.
4. Akuntabilitas terhadap RDPK adalah sebagai berikut:
   a. *Maker* (Pengusul): *Risk Management Officer.*
   b. *Checker* (Pemeriksa): General Manajer unit kerja terkait
   c. *Aprroval* (Penyetuju): Direktur Keuangan dan Administrasi.
5. Hasil keputusan atas pengelolaan RDPK diawasi oleh Internal Audit dan dilaporkan kepada Dewan Pengawas.
6. Pengelolaan operasional RDPK diawasi oleh 2. Komite Kebijakan Tata Kelola Perusahaan dan Pemantau Risiko dan Dewan Pengawas.

### 4.3.5 Risiko Utama Korporat *(Risk That Matters)*

1. Risiko Utama dapat dikategorikan menjadi:
   a. Risiko Utama berbasis proses bisnis, yang di eskalasi dari seluruh Unit *Risk Taking Unit/ Risk Owner* (RO); diperoleh dengan pendekatan *Bottom-up* melalui cara penetapan Risiko Utama dengan menggunakan data seluruh potensi risiko dari seluruh RTU/RO.
   b. Risiko Utama berbasis kebijakan, yang dibangun sebagai konsekuensi dari strategi penyusunan Renbis dan RKAP, atau kebijakan strategis lainnya; diperoleh dengan pendekatan *Top-down* melalui penetapan Risiko Utama berdasarkan arahan kebijakan *(direction)* dari Direksi, dengan mempertimbangkan BTR.
   c. Risiko Utama berbasis kondisi kontinjensi, untuk risiko-risiko tergolong dalam RDPK (risiko dalam perhatian khusus) yang tidak berhubungan langsung dengan proses bisnis Unit RTU dan target-target kinerja yang ada pada dokumen strategis Renbis dan RKA namun dampaknya diperkirakan akan sangat besar *(catastrophe).*
2. Risiko Utama ditetapkan dengan mengacu pada sasaran yang tercantum dalam dokumen RKA;
3. Risiko-risiko yang dikategorikan sebagai Risiko Utama antara lain tidak terbatas pada risiko terkait:

a. Sesuai dengan hasil pengukuran dari pemilik risiko dalam menentukan peta risiko/ level risiko *(High Risk, Medium Risk,* dan *Low Risk)*;
b. Searah dengan kegiatan usaha perusahaan (RKA tahun berjalan);
c. Level Risiko;
d. Diputuskan oleh Direksi;
e. Kemampuan Perusahaan merespon perubahan kebijakan strategis;
f. Fluktuasi nilai tukar rupiah;
g. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

4. Risiko Utama menjadi dasar pengembangan Sistem Deteksi Dini Korporat (SDDR) yang berbasis penetapan KRI *(Key Risk Indicators).*
5. Fungsi Manajemen Risiko melaporkan hasil pemantauan dan pengendalian
6. Risiko Utama RKAP tahun berjalan kepada Direksi.

Proses penyusunan, penetapan, dan pelaporan Risiko Utama RKA diatur lebih rinci dalam Prosedur terpisah.

### 4.3.6 Key Risk Indicator (KRI)

*Key Risk Indicator* (KRI) merupakan indikator pengukuran risiko yang apabila dilengkapi dengan *Risk Tolerance* (batasan) sebagai *Early Warning Threshold* dapat menjadi komponen implementasi *Early Warning System* (EWS) akan memberikan peringatan dini akan keterjadian risiko apabila posisi Perusahaan saat ini telah melewati batasan yang ditetapkan.

Terdapat 2 (dua) metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi KRI yaitu *Performance Perspective* dan *Risk Perspective:*

1. *Performance Perspective* adalah indikator yang berhubungan dengan *blind spot* atau keterjadian/hal yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, misalnya dituangkan dalam kalimat sasaran ataupun *Key Performance Indicator* **(KPI)** Perusahaan.
2. *Risk Perspective*
   a. *Causal Effect Indicators* :
      - Indikator yang berhubungan dengan penyebab terjadinya risiko.

- Indikator yang akan menunjukkan kejadian peristiwa risiko.
- Indikator yang akan terdampak apabila risiko terjadi.

b. *Process of Event Indicators* :
   - Indikator yang berhubungan dengan proses penyebab risiko menjadi peristiwa risiko.
   - Indikator yang berhubungan dengan proses peristiwa risiko menjadi dampak risiko yang dapat direpresentasikan oleh kegagalan sistem pengadilan.

KRI disusun untuk setiap risiko yang dipertimbangkan untuk setiap 1 (satu) tahun anggaran. Pengembangan KRI dilakukan dengan persyaratan telah ditetapkannya Risiko Utama dan BTR. Pengembangan KRI diprioritaskan pada Risiko Utama Korporat.

Pengembangan KRI diprioritaskan pada Risiko Utama Korporat, dengan menerapkan salah satu metode RCA *(Root Cause Analysis)* untuk memastikan diperolehnya *Basic Event I* Penyebab risiko yang paling mendasar pada semua Risiko Utama Korporat. KRI Risiko Utama Korporat yang telah dihasilkan berdasarkan *Basic Event* yang telah menerapkan RCA, berkualifikasi untuk digunakan sebagai parameter dalam SDDR. Tahapan pengembangan KRI ini diusulkan oleh Fungsi Manajemen Risiko dan diajukan kepada *Direksi* untuk mendapatkan persetujuan. Proses penyusunan dan penetapan KRI diatur lebih rinci dalam Prosedur terpisah.

### 4.3.7 Kajian Risiko Aksi Korporasi

1. Kajian Risiko Aksi Korporasi dibuat secara khusus untuk keperluan identifikasi risiko yang bersifat strategis/top *down* dari kegiatan aksi korporasi.
2. Pihak yang memerintahkan dilakukannya Kajian Risiko Aksi Korporasi adalah Direksi.
3. Pihak yang melaksanakan Kajian Risiko Aksi Korporasi adalah: Divisi Manajemen Risiko.
4. Setiap aktifitas Aksi Korporasi yang direncanakan oleh Perusahaan, harus dilengkapi dengan Kajian Risiko Aksi Korporasi.

5. Penyebab diperlukannya Kajian Risiko Aksi Korporasi, adalah terkait dengan adanya perkiraan besarnya dampak risiko (signifkan / *high risk/ catastrophic)* pada semua aktifitas aksi korporasi yang akan berpengaruh langsung terhadap kepemilikan saham investor (pemegang saham), termasuk didalamnya namun tidak terbatas pada aktivitas-aktivitas:
   - Aksi korporasi berupa restrukturisasi perusahaan, atau penugasan proyek, antara lain karena: *merger* (penggabungan dua perusahaan menjadi satu), akuisisi (pengambil alihan sebagian / seluruh kepemilikan atas saham suatu perusahaan oleh perusahaan lain dimana keduanya tetap eksis sebagai perusahaan terpisah, namun salah satu perusahaan akan tercatat sebagai pemegang saham perusahaan lainnya), dan *spin off* (pelepasan/ penjualan unit / anak usaha kepada investor).
6. Kajian Risiko Aksi Korporasi adalah kajian risiko yang bersifat *high level,* dalam arti: bersifat lebih strategis dengan mempertimbangkan berbagai faktor penyebab perubahan pada tataran kebijakan, dan bukan merupakan kajian yang bersifat *due diligence* (uji tuntas).
7. Jika Direksi, oleh karena satu dan lain hal, membutuhkan kajian *due diligence* untuk memenuhi persyaratan dalam melaksanakan aksi korporasi, maka Direksi meminta Konsultan Independen/ Badan bantuan hukum eksternal perusahaan.
8. Kajian Risiko Aksi Korporasi dilakukan berdasarkan ketentuan dalam SNI 8615:2018 ISO 31000:2018 dan seri penunjangnya yang terkait *Risk Assessment.*
9. Kajian Risiko Aksi Korporasi, harus menghasilkan:
   a. rekomendasi pengendalian risiko sebagai konsekuensi atas semua opsi strategis yang mungkin dilakukan dalam sebuah rencana aksi korporasi;
   b. keterangan mendetail tentang mitigasi yang diperlukan dan perkiraan efektivitas mitigasi yang akan terjadi; dan

c. pernyataan / analisis secara jelas jika terdapat *secondary risk* (risiko ikutan yang muncul sebagai konsekuensi proses pelaksanaan mitigasi risiko tertentu), jika ada.

10. Kajian Risiko Aksi Korporasi yang dibuat oleh Divisi Manajemen Risiko, dilaporkan kepada Direksi.
11. Atas rekomendasi yang disajikan dalam Kajian Risiko Aksi Korporasi, Direksi dapat menyetujui, menyetujui dengan catatan atau tidak menyetujui (melakukan *dissenting opinion).* Pengaturan tentang dissenting opinion ini diatur dalam Pedoman Tata Kelola atau kebijakan lainnya.

### 4.3.8 Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko (IBPR)

Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko (IBPR) atau biasa dikenal *Hazard Identification, Risk Assesment Determining Control* (HIRADC) adalah menetapkan, membuat, menerapkan dan memelihara prosedur untuk melakukan identifikasi bahaya, penilaian risiko dan menentukan pengendalian bahaya dan risiko yang diperlukan.

1. Pelaksanaan IBPR dituangkan dalam Formulir Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko (IBPR) terlampir pada Lampiran IBPR;
2. Dalam proses identifikasi bahaya dapat menggunakan *Hazard Checklist* dan tidak terbatas terlampir pada Lampiran *Hazard Checklist;*
3. Penilaian risiko dilakukan dengan mempertimbangkan *existing control/ current control).* Dalam penilaian risiko terdapat Nilai *Consequence* IBPR terlampir pada **Lampiran 9** Nilai Dampak *(Consequence)* dan Nilai *likelihood/* kemungkinan terjadi yaitu bobot nilai yang diberikan dengan memperkirakan seberapa besar kemungkinan kejadian tersebut dapat terjadi. Tabel Nilai *likelihood/*kemungkinan terlampir pada **lampiran 10** Nilai *likelihood/*kemungkinan;

4. Penetapan tanggung jawab pengelolaan pengendalian risiko dengan menunjuk seluruh personil untuk mengelola keefektifan pengendalian risiko dan harus dapat memastikan seluruh pengendalian risiko tambahan serta mitigasi yang telah ditetapkan berjalan efektif. Selasih hasil penilaian risiko juga selalu dievaluasi dan direviu untuk memastikan keefektifan pengendalian risiko yang akan ditetapkan. Seluruh personil yang diberikan tanggung jawab ini berada di bawah koordinasi Divisi Umum;
5. Penetapan tujuan dan program dapat berasal dari pematuhan terhadap peraturan pemndangan dan persyaratan lain K3; hasil identifikasi bahaya K3; penilaian dan pengendalian risiko K3; tindakan perbaikan dan pencegahan; internal audit dan eksternal audit; dan *review* dari manajemen. Program K3 tersebut dimonitoring setiap 3 Bulan sekali;
6. Tinjauan basil identifikasi bahaya K3 dilakukan oleh masing-masing Divisi minimal 1 tahun sekali pada basil identifikasi bahaya;
7. *Risk Owner* harus mengkomunikasikan hasil IBPR, penetapan pengendalian, dan Program Manajemen K3 kepada seluruh pihak terkait dengan risiko tersebut secara berkala. Tim K3 mengendalikan seluruh dokumen yang terkait dengan proses penilaian risiko K3.

### 4.3.9 Evaluasi Risiko/Risk Evaluation

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila :

1. Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus;
2. Tidak tersedia penanganan untuk risiko;
3. Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima;
4. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari analisis risiko akan disampaikan kepada penanggung jawab tertinggi pengelola risiko di unit kerja untuk dilakukan validasi.

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

## 4.4 Pencatatan dan Pelaporan *(Recording & Reporting)*

### 4.4.1 Dokumentasi Manajemen Risiko

Dokumentasi manajemen risiko antara lain :

1. *Risk Register* atau *Risk Control Self Assesment* (RCSA);
2. Lembar monitoring manajemen risiko;
3. Laporan tahunan manajemen risiko unit kerja;
4. Laporan manajemen risiko perusahaan/ Risiko Korporat *(Top Risk);*
5. Laporan Hasil Kajian Risiko Dalam Pengawasan Khusus (RDPK);
6. Risiko Penyuapan dalam melakukan Penilaian Risiko Suap *(Bribery Risk Assessment)* sesuai dengan persyaratan dari Sistem Manajemen Anti Penyuapan;
7. Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko (IBPR);
8. Laporan *Loss Event Database* (LED).
    a. Perusahaan mengembangkan LED sebagai basis data dan informasi pengalaman pengelolaan risiko sebelum dan sesudah kejadian risiko *(risk event)* yang sesungguhnya;
    b. Data dalam LED sekurang-kurangnya mencakup:

- Hasil asesmen (identifikasi, analisis dan evaluasi) Risiko Utama dan non Risiko Utama;
- Alokasi biaya pengelolaan risiko serta sumber daya lainnya;
- Perlakuan kejadian risiko; dan
- Metode kuantitatif dan kualitatif yang digunakan dalam pengelolaan risiko.

c. LED bermanfaat untuk:
- Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pengelola risiko Perusahaan;
- Menetapkan KRI pada setiap jenis risiko yang spesifik;
- Mempercepat waktu respon pengelolaan risiko;
- Meningkatkan keyakinan dan keberhasilan pengelolaan risiko, khususnya Risiko Utama;
- Meningkatkan efisiensi perlakuan risiko;
- Meningkatkan kemampuan pengendalian dan *recovery* (pemulihan) atas kondisi setelah kejadian risiko; dan
- Meningkatkan kualitas teknis pemantauan Risiko Utama Perusahaan.

### 4.4.2 Pelaporan Risiko *(Reporting)*:

1. Fungsi Manajemen Risiko menyampaikan laporan Manajemen Risiko yang menjadi salah satu agenda pembahasan periodik dengan Direksi. Laporan Manajemen Risiko disampaikan secara berkala triwulanan atau tahunan yang menjadi satu kesatuan dengan laporan triwulanan dan laporan tahunan yang dituangkan dalam bab tersendiri yang terdiri dari :
   a. Laporan Pemantauan Risiko paling sedikit memuat:
      - Strategi Risiko;
      - Profil Risiko;
      - Peta Risiko;
   b. Laporan Manajemen Risiko insidental apabila terdapat kondisi tidak normal yang dapat mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis perusahaan.

2. Direksi menyampaikan Laporan Manajemen Risiko kepada Dewan Pengawas.

### 4.5 Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Proses pemantauan (*monitoring*) dan tinjauan (*review*) dilakukan untuk memastikan bahwa penilaian risiko dan mitigasi risiko yang dilakukan telah berjalan secara efektif.

Proses pemantauan dilakukan sebagai berikut:

#### 4.5.1 Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko

Penilaian tingkat maturitas penerapan manajemen risiko bertujuan untuk memastikan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di Perusahaan melalui penilaian atas pelaksanaan seluruh ketentuan dalam Pedoman Manajemen Risiko. Penilaian dilaksanakan sekurang-kurangnya setiap 2 (dua) tahun sekali dan/atau disesuaikan dengan kebutuhan.

#### 4.5.2 *Early Warning System*

1. *Early Warning System*/Sistem Deteksi Dini Risiko (SDDR) merupakan salah satu bagian dari sistem manajemen risiko berbasis teknologi informasi dan berfungsi untuk:
   a. menjamin keberhasilan pengendalian Risiko Utama, sehingga *residual risk* dapat dipertahankan berada di bawah BTR yang ditetapkan;
   b. menjaga kepatuhan pelaporan pengelolaan risiko, yang disesuaikan dengan skala prioritas atau pareto risiko Perusahaan; dan
   c. membangun dan mempertahankan budaya sadar risiko *(risk awareness).*
2. Terhadap Risiko Utama RKAP dapat melakukan analisis RCA *(Root Cause Analysis)* untuk mendapatkan penyebab risiko Risiko Utama yang paling mendasar *(Basic Event).*

3. *Early Warning System* di Perusahaan. Membangun aplikasi metadata terkait *Dashboard Early Warning System* sedang dilakukan untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan seluruh proses identifikasi risiko yang ada dalam rangka membangung Sistem Deteksi Dini Risiko (SDDR).

### 4.5.3 Evaluasi Proses Risiko

Evaluasi proses risiko dilakukan dengan tujuan agar proses risiko dan semua sub fungsi didalamnya, dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam melakukan identifikasi, asesmen, dan perlakuan risiko. Divisi Manajemen Risiko berkoordinasi dengan para Risk Owner untuk memantau dan mengkaji ulang proses risiko perusahaan sesuai dengan SNI ISO. Evaluasi risiko dilakukan dengan cara antara lain:

1. Setiap *risk officer* dan *risk owner* pada unit kerja secara berkala melakukan pemantauan dan mengkaji ulang atas risiko yang telah disampaikan di dalam *risk register*;
2. Melakukan evaluasi atas penerapan metode kuantitatif (baik berdasarkan pendekatan laba atau arus kas) yang dicantumkan pada perhitungan probabilitas dan/atau dampak risiko dalam risiko utama korporat
3. Memastikan bahwa setiap sasaran pengelolaan risiko memenuhi syarat SMART (*specific, measurable, achievable, realistic,* dan *timely*)
4. Melakukan evaluasi atas penerapan dan ketepatan dalam penyusunan *Risk Register*, termasuk didalamnya pengendalian yang ada, mitigasi risiko, dan perhitungan *residual risk*.
5. Pemantauan terhadap risiko dilakukan dengan menggunakan formulir monitoring risiko yang sudah ditetapkan Divisi Manajemen Risiko;
6. *Risk Officer* dan *Risk Owner* wajib melaporkan formulir monitoring risiko tersebut setiap 6 (enam) bulan sekali kepada Divisi Manajemen Risiko;
7. Dengan melakukan pemantauan risiko, maka perusahaan akan mendapatkan *residual risk* yang dimana risiko tersebut memiliki arti tingkat risiko yang tersisa setelah dilakukan pemantauan oleh manajemen.

### 4.5.4 Perbaikan Berkelanjutan

Sistem Manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. untuk itu perusahaan menjamin adanya pengembangan dan pelaksanaan berbagai strategi peningkatan kualitas, efektifitas, dan maturitas sistem manajemen risiko terintegrasi yang diawasi langsung oleh Direktur yang membawahi Divisi Manajemen Risiko. Proses perbaikan berkelanjutan terhadap kerangka kerja maksimal selama 2 (dua) tahun sekali dan/atau sesuai kebutuhan. Divisi Manajemen Risiko melaksanakan perbaikan berkelanjutan terhadap pelaksanaan proses manajemen risiko yang dilakukan di perusahaan dan melaporkannya kepada Direksi. SPI menjalankan audit berbasis risiko sambil memberikan rekomendasi perbaikan berkelanjutan atas pelaksanaan manajemen risiko perusahaan. Rekomendasinya ditujukan kepada Direktur yang membawahi Divisi Manajemen Risiko.

## 4.6 Audit Berbasis Risiko

Audit Berbasis Risiko bertujuan untuk memberikan keyakinan kepada Dewan Pengawas dan Direksi bahwa proses pengelolaan risiko berjalan efektif dan tingkat risiko yang dipertimbangkan berada di bawah batas toleransi risiko.

Tugas dan tanggung jawab SPI dalam pelaksanaan Audit Berbasis Risiko adalah:

a. Memastikan bahwa tingkat risiko yang diterima Perusahaan telah berada di bawah batas toleransi risiko;
b. Memastikan bahwa Audit Berbasis Risiko telah dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan;
c. Melakukan evaluasi atas penyusunan, penetapan, dan pelaporan;
d. Melakukan evaluasi atas risiko-risiko penting yang dianggap perlu; dan
e. Melakukan evaluasi atas kapabilitas Risk Owner dan Risk Officer dalam mengelola Risiko;

# BAB V

# PENUTUP

Hal-hal yang belum diatur dalam Pedoman ini akan ditetapkan kemudian. Pedoman ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan bahwa apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

**Lampiran 1: Pengambilan Keputusan Manajemen Risiko**

**Berdasarkan Nilai Finansial Transaksi**

| Batas kewenangan | Nilai finansial transaksi | Pengambilan keputusan oleh |
|---|---|---|
| Tingkat 1 | > 10 M | Direktur Utama |
| Tingkat 2 | > 100 juta s/d Rp 10 M | Direktur |
| Tingkat 3 | s/d Rp100 juta | General Manajer Divisi/SBU |

**Berdasarkan Signifikan Eksposur Risiko**

| Batas kewenangan | Signifikansi eksposur risiko | Pengambilan keputusan oleh |
|---|---|---|
| Tingkat 1 | Sangat signifikan & di luar toleransi risiko | Rapat Direksi |
| Tingkat 2 | Signifikan | Direktur |
| Tingkat 3 | Cukup Signifikan | *Risk Owner* (General Manajer) |
| Tingkat 4 | Tidak/kurang Signifikan | *Risk Officer* di tiap Divisi/SBU |

**Lampiran 2: RACI Matriks**

**R:Responsible** **A:Accountable** **C:Consulted** **I:Informed**

| No. | Tahap Proses Manajemen Risiko | Dewan Pengawas | Komite Pemantau Risiko | Direksi | Divisi Manajemen Risiko | Pengelola Risiko | Satuan Pengawas Internal | Anak Perusahaan | FKAP | HSE | Eksternal Stakeholder |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Persiapan | | | A | R | I | | I | C | R | I |
| 2 | Komunikasi & Konsultasi | I | I/C | A | R | C | I | C | C | R | I |
| 3 | Menentukan Konteks | I | I/C | A | R/C | R | I | R | C | R | I |
| 4 | Asesmen Risiko | | | | | | | | | | |
| | Identifikasi Risiko | I | I | C | R/A | R | I | R | R/C | R/C | I |
| | Analisis Risiko | I | I | C | R/A | R | I | R | R/C | R/C | I |
| | Evaluasi Risiko | I | I | A/C | R/A | R | I | R | R/C | R/C | I |
| 5 | Perlakuan Risiko | I | I | A/C | C | R | I | R | R/C | R/C | I |

| No. | Tahap Proses Manajemen Risiko | Dewan Pengawas | Komite Pemantau Risiko | Direksi | Divisi Manajemen Risiko | Pengelola Risiko | Satuan Pengawas Internal | Anak Perusahaan | FKAP | HSE | Eksternal Stakeholder |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Monitoring & Review | I | C | A | R/A | C | I/C | C | R | R | I |
| 7 | Pelaporan Manajemen Risiko | I | I | A | R/A | R/C | I | R/A | C | C | |

**Lampiran 3: Taksonomi Risiko**

| Level | Nama | Fungsi |
|---|---|---|
| T1 | Tema Risiko | Pengelompokan strategis risiko |
| T2 | Kategori Risiko | Jenis risiko utama dalam tema |
| T3 | Kelompok Peristiwa Risiko (Agregasi) | Sumber/peristiwa risiko operasional |

| T1<br>Tema Risiko | T2<br>Kategori Risiko | T3<br>Kelompok Peristiwa Risiko |
|---|---|---|
| 1.RISIKO OPERASIONAL | 1.1 Proyek & Konstruksi | 1.1.1 Keterlambatan Proyek |
| | | 1.1.2 Kegagalan mutu konstruksi atau pencapaian target |
| | 1.2 Pengadaan & Vendor | 1.2.1 Vendor gagal memenuhi kontrak |
| | | 1.2.2 Keterlambatan penyelesaian pekerjaan pengadaan |
| | 1.3 SDM | 1.3.1 Keterbatasan SDM yang kompeten |
| | | 1.3.2 Turnover tinggi |
| | | 1.3.3 Ketergantungan personel kunci |
| | 1.4 Sistem & Proses | 1.4.1 Ketidaksesuaian Proses Kerja dengan SOP/Pedoman |
| | | 1.4.2 Ketidaksesuaian SOP yang ada dengan Regulasi Terbaru & Proses Kerja Terbaru |
| | | 1.4.3 Ketidaksesuaian pelaksanaan dengan perencanaan kerja |
| 2.RISIKO STRATEGIS | 2.1 Perencanaan Strategis | 2.1.1 Ketidaksesuaian RKA dengan Renbis |
| | | 2.1.2 Proyek strategis tidak feasible |
| | 2.2 Tata Kelola | 2.2.1 Lemahnya pengambilan keputusan Direksi |

| T1<br>Tema Risiko | T2<br>Kategori Risiko | T3<br>Kelompok Peristiwa Risiko |
|---|---|---|
| | | 2.2.2 Perubahan arah kebijakan dari Direksi |
| | 2.3 Reputasi & Stakeholder | 2.3.1 Penolakan publik atas proyek |
| | | 2.3.2 Pemunculan berita negatif perusahaan |
| | | 2.3.3 Ketidakselarasan arah strategis dengan Program Pemprov DKI |
| | 2.4 Pasar dan Mitra | 2.4.1 Perubahan kondisi pasar |
| | | 2.4.2 Ketidakpastian ekonomi dan politik |
| | | 2.4.3 Ketergantungan pada mitra tertentu |
| | | 2.4.4 Kegagalan kerja sama bisnis |
| 3.RISIKO KEUANGAN | 3.1 Likuiditas | 3.1.1 Keterlambatan pembayaran kas dan/atau kewajiban |
| | | 3.1.2 Gangguan arus kas |
| | 3.2 Biaya | 3.2.1 Pembengkakan biaya operasional/proyek |
| | | 3.2.2 Pembengkakan realisasi biaya terhadap rencana anggaran |
| | 3.3 Pendapatan | 3.3.1 Investasi tidak menghasilkan timbal balik sesuai target |
| | | 3.3.2 Target pendapatan tidak tercapai |
| | | 3.3.3 Piutang bermasalah |
| 4.RISIKO KEPATUHAN & HUKUM | 4.1 Kepatuhan Regulasi | 4.1.1 Ketidakpatuhan terhadap kebijakan internal perusahaan |
| | | 4.1.2 Ketidaksesuaian dengan peraturan perundang-undangan |
| | 4.2 Hukum | 4.2.1 Gugatan hukum |
| | | 4.2.2 Sengketa lahan |
| | 4.3 Kontrak dan Perjanjian | 4.3.1 Wanprestasi Kontrak |
| | | 4.3.2 Klausul kontrak yang lemah atau multitafsir |

| T1<br>Tema Risiko | T2<br>Kategori Risiko | T3<br>Kelompok Peristiwa Risiko |
|---|---|---|
| 5. RISIKO FRAUD & ANTI PENYUAPAN | 5.1 Kecurangan Internal | 5.1.1 Penyalahgunaan wewenang |
| | | 5.1.2 Gratifikasi dan suap |
| | 5.2 Kecurangan Eksternal | 5.2.1 Fraud oleh mitra atau vendor |
| | | 5.2.2 Manipulasi atau rekayasa dalam pelaksanaan kerja sama |
| | 5.3 Risiko Sistem Pengendalian | 5.3.1 Lemahnya pengendalian internal |
| | | 5.3.2 Ketidakefektifan Whistleblowing System |
| 6.RISIKO TEKNOLOGI INFORMASI | 6.1 Keamanan Informasi | 6.1.1 Kebocoran data |
| | | 6.1.2 Serangan siber |
| | 6.2 Sistem Aplikasi | 6.2.1 Ketergantungan pada vendor TI |
| | | 6.2.2 Gangguan sistem aplikasi |
| 7. RISIKO K3 & LINGKUNGAN | 7.1 K3 | 7.1.1 Kecelakaan fatal / kecelakaan kerja |
| | | 7.1.2 Tidak mematuhi ketentuan SMK3 |
| | | 7.1.3 Kurangnya kesadaran K3 |
| | 7.2 Lingkungan | 7.2.1 Pencemaran lingkungan |
| | | 7.2.2 Pelanggaran AMDAL |

**Lampiran 4: Risk Appetite Statement**

| Kategori Risiko | Tingkat Risk Appetite | Risk Appetite Statement |
|---|---|---|
| 1. Risiko Operasional | Low – Moderate | Perusahaan menetapkan toleransi risiko operasional pada tingkat rendah hingga menengah, dengan fokus pada keberlangsungan proyek dan layanan.<br>Ketentuan utama:<br>- Risiko keterlambatan proyek dan kegagalan mutu harus diminimalkan melalui pengendalian internal;<br>- Ketergantungan pada personel kunci harus dikendalikan.<br><br>Risiko operasional yang menyebabkan gangguan signifikan terhadap pelayanan publik tidak dapat diterima. |
| 2. Risiko Strategis | Moderate | Perusahaan bersedia mengambil risiko strategis pada tingkat menengah sepanjang:<br>- Sejalan dengan Renbis dan kebijakan Pemprov DKI Jakarta;<br>- Didukung kajian kelayakan yang memadai;<br>- Mendapat persetujuan Direksi sesuai kewenangan.<br>- Dapat memberikan manfaat strategis dalam jangka panjang<br><br>Risiko strategis yang tidak dapat diterima meliputi:<br>- Ketidaksesuaian RKA dengan Renbis;<br>- Konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis;<br>- Proyek strategis tanpa dasar kelayakan yang jelas. |
| 3. Risiko Keuangan | Low | Perusahaan menetapkan Risk Appetite yang rendah terhadap risiko keuangan, mengingat tanggung jawab pengelolaan keuangan daerah.<br>Ketentuan:<br>- Arus kas harus dijaga tetap positif atau |

| Kategori Risiko | Tingkat Risk Appetite | Risk Appetite Statement |
|---|---|---|
| | | terkendali;<br>- Investasi wajib memenuhi target kelayakan finansial;<br>- Cost overrun hanya dapat diterima dalam batas yang ditetapkan Direksi;<br>- Piutang bermasalah harus dijaga pada tingkat minimal.<br><br>Risiko yang dapat menimbulkan kerugian material dan mengganggu likuiditas tidak dapat diterima. |
| 4. Risiko Kepatuhan & Hukum | Zero Tolerance | Perusahaan menerapkan nol toleransi terhadap:<br>- Pelanggaran peraturan perundang-undangan;<br>- Ketidaksesuaian perizinan;<br>- Tindakan yang berpotensi menimbulkan sanksi hukum.<br><br>Seluruh aktivitas wajib mematuhi ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku. |
| 5. Risiko Fraud & Anti Penyuapan | Zero Tolerance | Perusahaan menetapkan nol toleransi mutlak terhadap:<br>- Suap dan gratifikasi;<br>- Konflik kepentingan;<br>- Manipulasi laporan keuangan;<br>- Mark-up proyek dan penyalahgunaan wewenang.<br><br>Setiap indikasi fraud wajib dilaporkan melalui mekanisme Whistleblowing System (WBS) dan ditindaklanjuti sesuai ketentuan. |
| 6. Risiko Teknologi Informasi | Moderate | Perusahaan bersedia menerima risiko teknologi informasi pada tingkat menengah dalam rangka:<br>- Peningkatan efisiensi;<br>- Digitalisasi proses bisnis;<br>- Integrasi sistem. |

| Kategori Risiko | Tingkat Risk Appetite | Risk Appetite Statement |
|---|---|---|
| | | Namun, risiko berikut tidak dapat diterima:<br>- Kebocoran data strategis;<br>- Gangguan sistem kritikal yang berlarut-larut;<br>- Lemahnya pengendalian keamanan informasi |
| 7. Risiko K3 & Lingkungan | Very Low | Perusahaan menetapkan toleransi risiko yang sangat rendah terhadap risiko K3 dan lingkungan.<br>Ketentuan:<br>- Kecelakaan fatal tidak dapat diterima;<br>- Ketidakpatuhan terhadap SMK3 dan AMDAL tidak dapat ditoleransi;<br>- Pencemaran lingkungan wajib dicegah melalui pengendalian ketat.<br>- Risiko kecelakaan kerja ditoleransi sangat terbatas dan harus dicegah melalui penerapan K3; |

# Lampiran 5: Risk Register

| IDENTIFIKASI RISIKO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No | Sasaran Divisi (RKA/KPI) | KPI | Aktivitas | Risiko | Kategori Risiko | Sub Kategori Risiko | Kelompok Peristiwa Risiko | Penyebab Risiko | Threshold | Dampak Risiko Kuantitatif | Penjelasan Dampak Risiko |
| | Berdasarkan Objective pada Kontrak Manajemen atau KPI Divisi | Diisi dengan target (KPI RKAP) pencapaian dari proses | Diisi dengan penjelasan proses bisnis dimana risiko berpotensi terjadi, dapat mengacu pada prosedur yang berkaitan dengan proses bisnis tersebut | Tuliskan Nama Risiko yang dipertimbangkan dapat mengganggu pencapaian Sasaran Korporasi. Dapat juga ditambahkan uraian yang lebih spesifik terkait risiko akan terjadi. | pilih salah satu jenis risiko yang sesuai | pilih salah satu jenis risiko yang sesuai dengan kategori risiko | pilih salah satu jenis risiko yang sesuai dengan kategori risiko dan sub kategori risiko | Uraikan penyebab Utama dan paling kritis terjadinya Risiko secara rinci, yang berasal dari eksternal dan/atau internal. | Batasan nilai/parameter yang jelas dan terukur untuk menentukan kapan suatu risiko masih aman, perlu waspada, atau sudah berbahaya. | uraian dampak yang dapat diperhitungkan secara kuantitatif yang besarnya dapat dikonversi dalam bentuk finansial. Jika, dampak yang bersifat kualitatif dapat diuraikan pada kolom Penjelasan Dampak Risiko | Merupakan penjelasan dari dampak kuantitatif atau kualitatif |
| | | jika ada | | | | | | | | | |

| ANALISA RISIKO | | | | | | | RENCANA PENANGANAN RISIKO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kontrol Eksisting | Efektivitas Kontrol | Dampak | | Likelihood | | Level Risiko | Risk Treatment | PIC | OUTPUT | Dampak | | Likelihood | | Level Risiko | Upside Risk |
| | | Deskripsi | Tingkat | Deskripsi | Tingkat | | | | | Deskripsi | Tingkat | Deskripsi | Tingkat | | |
| Uraikan alat pengendalian risiko yang telah dimiliki untuk mengubah atau mengelola risiko. Alat pengendalian risiko tersebut dapat berupa pedoman, prosedur (ims.jiep.co.id), instruksi kerja, alur kerja, teknologi, metode, atau peralatan. | piclist penilaian atas pengendalian yang ada | Ambil dari Matriks kriteria dampak/ consequence | Piclist Level 1-5 | Ambil dari Matriks kriteria dampak/ consequence | Piclist Level 1-5 | Tuliskan tingkat risiko berdasarkan besaran kemungkinan dengan besaran dampak | sikap yang diambil manajemen untuk merespon risiko yang dihadapi. Ada empat macam respon risiko yang tersedia, yaitu menghindar, membagi, mengurangi atau menerima risiko. Respon risiko diambil dengan tujuan untuk membawa risiko current ke tingkat yang dipertimbangkan dapat diterima. Dari empat pilihan respon risiko tersebut, risk owner dapat memutuskan untuk menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu respon, dengan memperhitungan perimbangan antara biaya dan manfaat. | *Diisi dengan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan mitigasi risiko.* | *Tuliskan eviden dari penanganan risiko, contoh : Nota Dinas, Laporan, atau lainnya.* | Ambil dari Matriks kriteria dampak/ consequence | Piclist Level 1-5 | Ambil dari Matriks kriteria dampak/ consequence | Piclist Level 1-5 | Tuliskan tingkat risiko berdasarkan besaran kemungkinan dengan besaran dampak | Diisi dengan peluang yang muncul dalam proses melakukan mitigasi untuk menurunkan risiko (jika ditemukan) |

**Lampiran 6: Kriteria Dampak**

Kriteria Dampak Risiko

| NO | KETEGORI RISIKO | DAMPAK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **OPERASIONAL** | Proyek dan Kontruksi | Keterlambatan proyek < 5% dari jadwal, tanpa mempengaruhi target bisnis | Keterlambatan proyek 5%-10% atau deviasi biaya ≤ 5% | Keterlambatan proyek >10%-20% atau deviasi biaya >5%-10% | Keterlambatan proyek >20%-30% atau deviasi biaya >10%-20% | Kegagalan proyek atau kerugian signifikan terhadap tujuan strategis |
| 2 | | Pengadaan Vendor | Keterlambatan pengadaan tidak mempengaruhi operasional | Keterlambatan pengadaan berdampak pada sebagian aktivitas kerja | Vendor gagal memenuhi sebagian kontrak atau kualitas tidak sesuai | Kegagalan vendor menyebabkan terganggunya operasional utama | Kegagalan vendor strategis menyebabkan proyek berhenti |
| 3 | | SDM | Gangguan SDM terbatas pada unit tertentu | Kekurangan SDM menyebabkan penurunan produktivitas ringan | Kehilangan personel kunci atau kompetensi penting | Gangguan SDM berdampak pada beberapa fungsi bisnis utama | Gangguan SDM menghambat pencapaian target perusahaan signifikan |

| NO | KETEGORI RISIKO | DAMPAK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | | Sistem & Proses | Gangguan proses < 1 hari kerja | Gangguan proses 1-3 hari kerja | Gangguan proses 3-7 hari kerja | Gangguan proses > 7 hari dan mempengaruhi layanan utama | Kegagalan proses kritikal yang menghentikan operasional perusahaan |
| 5 | STRATEGIS | Perencanaan Strategis | Deviasi target <5% | Deviasi target 5–10% | Deviasi target >10–20% | Deviasi target >20–30% | Deviasi >30% atau target strategis gagal tercapai |
| 6 | | Tata Kelola | Berdampak pada 1 fungsi/unit kerja | Berdampak pada 2–3 fungsi/unit kerja | Berdampak pada >3 fungsi/unit kerja | Berdampak pada program strategis korporasi | Mengganggu pencapaian Renbis atau keberlangsungan usaha |
| 7 | | Reputasi | Keluhan terbatas/internal | Keluhan dari stakeholder lokal | Menjadi perhatian stakeholder eksternal/regional | Menjadi perhatian publik/media nasional | Menimbulkan krisis reputasi dan hilangnya kepercayaan stakeholder utama |
| 8 | | Pasar & Mitra | Dampak terhadap | Dampak terhadap | Dampak terhadap | Dampak terhadap | Dampak terhadap pendapatan/kin |

| NO | KETEGORI RISIKO | DAMPAK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | pendapatan/kinerja <5% | pendapatan/kinerja 5–10% | pendapatan/kinerja >10–15% | pendapatan/kinerja >15–25% | erja >25% atau mengganggu bisnis utama perusahaan |
| 9 | KEUANGAN | Likuiditas | Keterlambatan pembayaran tidak material | Arus kas mulai terganggu namun masih dapat ditutupi | Kekurangan kas menyebabkan penundaan sebagian kewajiban | Kesulitan memenuhi kewajiban jangka pendek signifikan | Gagal memenuhi kewajiban finansial utama |
| 10 | | Investasi | Realisasi investasi sedikit di bawah target | Penurunan nilai investasi ≤ 5% | Penurunan nilai investasi >5%-10% | Penurunan nilai investasi >10%-20% | Kegagalan investasi strategis atau kerugian >20% |
| 11 | | Pendapatan | Pendapatan turun <5% dari target | Pendapatan turun 5%-10% | Pendapatan turun >10%-15% | Pendapatan turun >15%-25% | Pendapatan turun >25% atau kehilangan sumber pendapatan utama |
| 12 | KEPATUHAN & HUKUM | Kepatuhan Regulasi | Ketidaksesuaian administratif ringan | Teguran lisan atau tertulis | Temuan regulator yang memerlukan tindakan korektif | Sanksi administratif atau denda | Pembatasan usaha, pencabutan izin, atau sanksi berat |

| NO | KETEGORI RISIKO | DAMPAK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | | Hukum & Sengketa | Potensi sengketa tidak material | Gugatan yang dapat diselesaikan internal | Sengketa memerlukan pendampingan hukum eksternal | Perusahaan kalah pada tingkat pertama/arbitrase | Putusan berkekuatan hukum tetap berdampak signifikan |
| 14 | **FRAUD** | Suap & Gratifikasi | Indikasi pelanggaran yang dapat diselesaikan internal | Pelanggaran individu tanpa dampak eksternal | Pelanggaran memerlukan investigasi formal | Kasus melibatkan pejabat/manajemen | Kasus suap menimbulkan sanksi hukum signifikan |
| 15 | | Konflik Kepentingan | Potensi konflik yang segera diungkapkan | Mempengaruhi satu keputusan | Mempengaruhi beberapa keputusan bisnis | Berdampak pada kerugian perusahaan | Kerugian besar dan sanksi hukum |
| 16 | | Kecurangan Keuangan | Fraud kecil tanpa dampak material | Kerugian kecil yang dapat dipulihkan | Kerugian menengah dan investigasi | Kerugian signifikan pada laporan keuangan | Fraud besar mempengaruhi kelangsungan usaha |
| 17 | **TI** | Keamanan Informasi | Insiden tanpa kebocoran data | Kebocoran data internal terbatas | Kebocoran data penting berdampak terbatas | Kebocoran data signifikan dan perhatian regulator | Kebocoran data kritikal berdampak luas |
| 18 | | Sistem Aplikasi | Gangguan sistem < 2 jam | Gangguan sistem 2-8 jam | Gangguan sistem 8-24 jam | Gangguan sistem >24 jam | Kegagalan sistem kritikal |

| NO | KETEGORI RISIKO | DAMPAK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | pada layanan utama | menghentikan operasional |
| 19 | **K3 LINGKUNGAN** | K3 | Near miss tanpa cedera | Cedera ringan tanpa kehilangan hari kerja | Cedera menyebabkan kehilangan hari kerja | Cedera berat atau cacat permanen | Kematian atau kecelakaan besar |
| 20 | | Lingkungan | Dampak lingkungan lokal dapat dipulihkan | Keluhan masyarakat terkait lingkungan | Pelanggaran baku mutu lingkungan | Sanksi regulator atau pencemaran signifikan | Kerusakan lingkungan besar dan berkelanjutan |

**Lampiran 7: Kriteria Kemungkinan**

Kriteria Kemungkinan Risk Register

| Nilai | Tingkat Kemungkinan | Definisi | Frekuensi Kejadian | Probabilitas |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Sangat Rendah | Risiko hampir tidak pernah terjadi | ≤ 1 kali dalam 5 tahun | Probabilitas kejadian risiko di bawah 20% |
| 2 | Rendah | Risiko jarang terjadi | >1 kali dalam 3–5 tahun | Probabilitas kejadian risiko antara 20% dan 39% |
| 3 | Menengah | Risiko dapat terjadi sewaktu-waktu | 1–2 kali per tahun | Probabilitas kejadian risiko antara 40% dan 59% |
| 4 | Tinggi | Risiko sering terjadi | 3–6 kali per tahun | Probabilitas kejadian risiko antara 60% dan 79% |
| 5 | Sangat Tinggi | Risiko hampir pasti terjadi | > 6 kali per tahun atau terjadi berulang dalam satu periode | Probabilitas kejadian risiko antara 80% sampai dengan 100% |

**Lampiran 8: Peta Risiko**

