

# PEDOMAN PP PROPERTI 2023

## Kebijakan Manajemen Risiko

PT PP Properti Tbk



Jakarta, 9 September 2023  
**PT PP Properti Tbk**



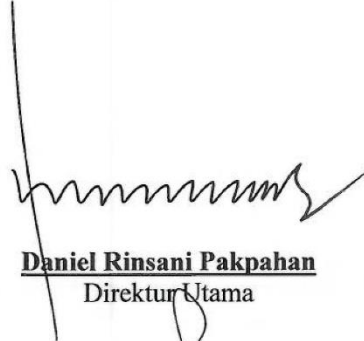
**Tommy Wiranata Anwar**  
Komisaris Utama



**Aryanto Sutadi**  
Komisaris Independen



**Rudyono**  
Komisaris Independen



**Daniel Rinsani Pakpahan**  
Direktur Utama



**Deni Budiman**  
Direktur Keuangan



**Dyah Rahadyannie**  
Direktur Pengembangan Bisnis &  
HCM

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan berusaha memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada pemegang saham dan *stakeholder*, tetapi dalam praktik bisnis, unsur ketidakpastian baik berasal dari lingkungan internal maupun eksternal dapat memberi pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Unsur-unsur ketidakpastian menjadi semakin besar akibat perubahan iklim bisnis yang semakin cepat dan kompleks. Unsur ketidakpastian merupakan risiko bisnis yang tidak mungkin dihindari, namun harus dikelola melalui suatu mekanisme yang dinamakan “manajemen risiko”.

Perusahaan yang mampu mengelola risiko dengan baik dipandang sebagai memiliki kemampuan sensitif untuk mendeteksi risiko, memiliki fleksibilitas untuk merespon risiko dan menjamin kapabilitas sumber daya untuk melakukan tindakan guna mengurangi tingkat risiko, sedangkan yang tidak dapat mengelola risiko dengan baik akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan perusahaan.

### 1.2. Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan

Implementasi manajemen risiko pada seluruh aktivitas usaha yang dilaksanakan perusahaan senantiasa berbasis pada risiko yang dikendalikan secara optimal, sehingga diharapkan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Pada beberapa kasus, dilakukan upaya untuk memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Kebijakan Manajemen Risiko merupakan panduan bagi PT PP Properti Tbk. dalam penerapan manajemen risiko dan diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh karyawan mengenai substansi “Kebijakan Manajemen Risiko” yang telah ditetapkan Direksi sebagai acuan penerapan manajemen risiko bagi seluruh unit kerja. Dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya. Adapun ruang lingkup manajemen ringkup juga terintegrasi pada penerapan:

1. Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016
2. Referensi dan Kriteria Lingkungan ISO 9001:2015 *Quality Management System* beserta *applicable statutory & regulatory*

3. Referensi ISO 14001:2015 *Environmental Management System* beserta *applicable statutory & regulatory*
4. Referensi ISO 45001:2015 *Occupational Health and Safety* beserta *applicable statutory & regulatory*
5. Tugas dan Fungsi Departemen Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk
6. Fungsi *Three Line of Defense*

### 1.3. Dasar Pelaksanaan Pengelolaan Risiko

1. Anggaran Dasar PT PP Properti Tbk. yang mewajibkan perusahaan untuk menerapkan Praktik *Good Corporate Governance* yang mengacu pada Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 jo PER- 09/MBU/2012 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN.
2. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 jo PER/09/MBU/2012 tentang Praktik Penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 25:
  - a. Direksi dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan harus mempertimbangkan risiko usaha;
  - b. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program *Good Corporate Governance*;
  - c. Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan:
    - 1) Membentuk unit kerja tersendiri yang ada dibawah Direksi;
    - 2) Memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko;
    - 3) Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

#### 1.4. Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang digunakan mengacu pada istilah dan definisi yang tercantum pada ISO *Guide 73:2009* (selanjutnya disebut ISO *Guide 73*) *Risk Management–Vocabulary*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman sebagai berikut:

1. *Assessment* Risiko adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.4.1);
2. Dampak (*Consequence*) adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran (ISO 31000:2018 definisi 3.6);
3. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*) adalah suatu proses menemukan, mendeskripsikan dan mendokumentasikan peristiwa risiko berdasarkan karakteristiknya (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1);
4. Indikasi adalah tanda/ gejala/ sinyal/ ciri dari risiko yang akan terjadi;
5. Kebijakan Manajemen Risiko adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi (ISO *Guide 73* definisi 2.1.2);
6. Kemungkinan (*Likelihood*) adalah kemungkinan terjadinya risiko (ISO 31000:2018 definisi 3.7);

*Catatan:*

*Perlu dibedakan antara likelihood dengan probability. Terminologi probabilitas adalah istilah matematik, terutama statistik, sehingga dalam praktiknya perlu diperhatikan kaidah-kaidah matematik terkait. Istilah likelihood atau kemungkinan adalah istilah yang lebih umum dan tidak terkait dengan kaidah matematik, sehingga dalam menentukan ukurannya dapat lebih bebas, baik subyektif, kualitatif ataupun kuantitatif, frekuensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi).*

7. Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan *review* serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi (ISO *Guide 73* definisi 2.1.1);

8. Komunikasi dan konsultasi adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) yang saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.2.1);
9. Kriteria Risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi (ISO *Guide 73* definisi 3.3.1.3);
10. Manajemen Risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.1);
11. Matriks Risiko (*Risk Matrix*) adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan;
12. Menetapkan konteks adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup sertakriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.4);
13. Paparan (*Exposure*) adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/ atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa (ISO *Guide 73* definisi 3.6.1.2);
14. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan (ISO *Guide 73* definisi 3.2.1.1);
15. Pemantauan (*Monitoring*) adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.1);
16. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1.5);
17. Penanganan adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi;

18. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.1.1);
19. Pengkajian (*Review*) adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.2);

*Catatan:*

*Review dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.*

- a. Peristiwa (*Event*) adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1.3);
- b. Perlakuan Risiko adalah proses untuk merubah risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.1);

*Catatan:*

*Pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan kemungkinan*

*terjadinya risiko dan/ atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi.*

- c. Probabilitas (*Probability*) adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya suatu yang dinyatakan dalam angka 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi (ISO *Guide 73* definisi 3.6.1.4);
- d. Profil Risiko adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.5);

*Catatan:*

*Kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek/ proses.*

20. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi; menetapkan konteks; melakukan identifikasi; menganalisis; mengevaluasi; memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.1.);
21. Rencana Manajemen Risiko adalah pola atau skema dalam kerangka

manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko (ISO Guide 73 definisi 2.1.3);

22. Risiko (*Risk*) adalah pengaruh dari ketidakpastian pada sasaran (ISO 31000:2018 definisi 3.1);

*Catatan:*

- a. *Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif ataupun negatif;*
  - b. *Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek;*
  - c. *Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya;*
  - d. *Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut;*
  - e. *Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya.*
23. Risiko Eksternalistik adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis, dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal. Yang termasuk faktor eksternal, antara lain: reputasi, lingkungan, sosial dan hukum;
24. Risiko Keuangan adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba perusahaan, dan pertumbuhan penjualan;
25. Risiko Operasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, teknologi atau faktor lain. Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan: teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko bisa terjadi apabila sistem informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat & tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan & pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan;
26. Risiko Strategis adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kurang tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis;



27. Risiko Tersisa (*Residual Risk*) adalah risiko yang masih tersisa setelah adanya penanganan (ISO Guide 73 definisi 3.8.1.6);
28. Sasaran adalah target/ tujuan atau segala sesuatu yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu;
29. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi. Selera risiko perusahaan berada dibawah garis toleransi risiko yaitu pada tingkat risiko rendah (warna hijau) (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.2);
30. Sumber Risiko adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama punyai potensi yang melekat (*intrinsik*) untuk menimbulkan terjadinya risiko (ISO Guide 73 definisi 3.5.1.2);
31. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.3).

*Catatan:*

*Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan perundangan.*

## BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

### 2.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk. menerapkan prinsip dan kerangka kerja sesuai dengan ISO 31000, sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko menciptakan nilai tambah berkelanjutan.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata, selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.

2. Manajemen Risiko adalah bagian terpadu dan melekat dari proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan serta melekat dari kegiatan proses organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan.

3. Manajemen Risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan yang signifikan. Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi selengkap mungkin. Manajemen yang berwenang wajib memberikan keputusan penanganan atas risiko yang terjadi dan segera melaksanakan *contingency plan* yang telah direncanakan. Keputusan harus dipilih apabila hal yang dikhawatirkan memang terjadi dan segera dilaksanakan berdasarkan alternatif yang tersedia. Alternatif ini dilaporkan dalam laporan yang dikirimkan ke Dewan Komisaris.

4. Manajemen Risiko secara khusus menangani ketidakpastian.

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan penting dan memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana cara penanganannya.

5. Manajemen Risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

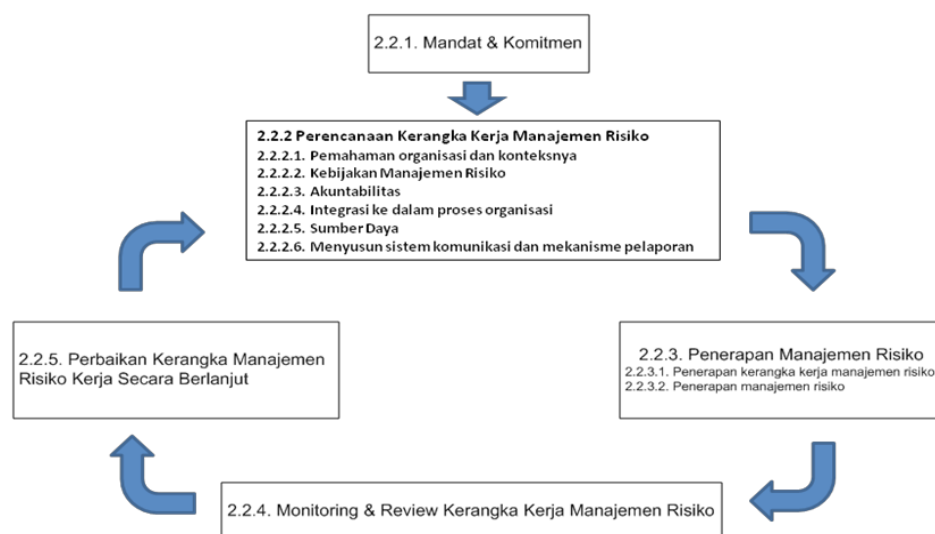
Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu untuk memberikankontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan memberikan perbaikan.

6. Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi yang terbaik.  
Informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia.
7. Para Direktur Bidang dan Kepala Unit berfungsi sebagai fasilitator dengan tugasnya mendukung dan membantu proses pengumpulan informasi, termasuk didalamnya proses dokumentasi dan pemutakhiran informasi pada form register risiko.
8. Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunaannya (*Tailored*).  
Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, sasaran perusahaan dan profil risiko perusahaan.
9. Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.  
Penerapan manajemen risiko haruslah menemukenali kapabilitas perusahaan, persepsi dan tujuan masing-masing individu didalam serta diluar perusahaan, khususnya yang menunjang atau menghambat sasaran perusahaan.  
Seluruh Direksi wajib mensosialisasikan dan memfasilitasi penerapan budaya sadar risiko di PT PP Properti Tbk.
10. Manajemen Risiko bersifat transparan dan *inklusif*  
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, parampemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tingkatan organisasi PT PP Properti Tbk. dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko. Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, VP Internal Audit, *Corporate Secretary, Vice President, Project Director, Head of* dan Fasilitator Risiko yang ditunjuk wajib mengidentifikasi berbagai risiko yang dapat mempengaruhi sasaran dari lingkup tugas & tanggung jawab dan ukuran keberhasilannya serta cara pengendalian dan penanganan risikonya.  
Proses *inputing* risiko wajib mencantumkan secara transparan data-data masalah yang terjadi dalam unit kerja dan/ atau Direktoratnya terutama yang melibatkan semua pihak dalam Perusahaan. *Risk Owner* wajib memperkirakan kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya dampak yang ditimbulkan dari setiap risiko yang dilaporkan ke Departemen Manajemen Risiko.

11. Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan. Tugas manajemen adalah untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan dan tanggap terhadap perubahan. Departemen Manajemen Risiko berfungsi sebagai fasilitator dalam proses *monitoring* dan *review* serta membantu mendeteksi proses penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi.
12. Manajemen Risiko harus memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dan peningkatan organisasi. Manajemen PT PP Properti Tbk. harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko. Departemen Manajemen Risiko memonitoring penerapan dari aktivitas pengendalian dan penanganan risiko unit kerja dengan klinik berkala.

## 2.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

PT PP Properti Tbk. menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi. Kerangka kerja pada Gambar 2.1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk. membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap & memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.



**Gambar 2.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

### 2.2.1. Mandat dan Komitmen

Fungsi mandat dan komitmen tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas perusahaan, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi. Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

#### 1. Pemegang Saham & Komisaris

- a. Pemegang Saham memberikan arahan kepada Direksi untuk mengelola risiko perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham;
- b. Komisaris mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

#### 2. Direksi

Tugas dan tanggung jawab Direksi dalam melaksanakan fungsi Mandat dan Komitmen adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang dua (2) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan;
- b. Memasukkan Manajemen Risiko dalam KPI (*Key Person Indicator*) Perusahaan;
- c. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan RJPP dan RKAP;
- d. Menetapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
- e. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko;
- f. Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan;
- g. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
- h. Memastikan bahwa unit kerja yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen;
- i. Melaksanakan koordinasi proses penerapan manajemen risiko secara terintegrasi di Perusahaan (*enterprise-wide level*);
- j. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan Manajemen risiko di seluruh kegiatan/ proses bisnis Perusahaan;

- k. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
  - l. Berkomitmen dan berpartisipasi atas terselenggaranya diskusi panel manajemen risiko minimal satu (1) kali setahun yang difasilitasi oleh Departemen Manajemen Risiko;
  - m. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal dua (2) tahun sekali untuk memastikan:
    - 1) Keakuratan metodologi *Assessment* risiko;
    - 2) Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko;
    - 3) Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk appetite/risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
3. *Vice President / Project Director / Direktur Utama Anak Perusahaan / Afiliasi / Kepala Departemen* memeriksa, menandatangani laporan Manajemen Risiko (MR) unit kerja di bawah koordinasinya dan menyusun risiko operasional serta risiko strategis Direktoratya disertai langkah-langkah mitigasi risiko, antara lain sebagai berikut:
- a. Melakukan *review* atas laporan manajemen risiko dari Unit dalam koordinasi Direktorat;
  - b. Memberikan arahan dalam mitigasi risiko;
  - c. Menyusun risiko operasional yang ditangani Direktorat;
  - d. Menyusun risiko strategis yang dihadapi perusahaan sebagai hasil kajian *cascading* risiko;
  - e. Mengirim laporan risiko butir c dan d kepada Direksi dan tembusannya kepada Departemen Manajemen Risiko;
  - f. Mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja.
4. Satuan Pengawasan Internal (SPI)
- a. Melaksanakan audit berbasis risiko untuk mengaudit risiko dan pelaksanaan penanganan risiko;
  - b. Memberikan rekomendasi penyempurnaan penerapan manajemen risiko di perusahaan;

- c. Mengevaluasi keseluruhan proses dan tahapan penerapan manajemen risiko di perusahaan;
- d. Melakukan kajian (identifikasi, analisis dan evaluasi) dan tindak lanjut atas potensi dan peristiwa penyalahgunaan wewenang/tindak kecurangan (*fraud*);
- e. Melaporkan hasil audit kepada Direksi.

#### 5. Unit Kerja

- a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi;
- b. Kepala Departemen (*Head of*) bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing melalui proses penerapan manajemen risiko dimulai dari identifikasi, analisis & evaluasi, penanganan risiko, pemantauan, serta pengkomunikasian & pengkonsultasian. Dalam pelaksanaannya, *Head of* dibantu oleh Fasilitator Risiko unit kerja;
- c. Melaporkan realisasi tindak lanjut pengendalian risiko dan segala peristiwa yang menyebabkan kerugian pada unit kerjanya periode tiga (3) bulanan kepada Departemen Manajemen Risiko.

#### 6. Departemen Manajemen Risiko

- a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
- b. Menyusun dan mengusulkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
- c. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko disetiap unit kerja.
- d. Melakukan kompilasi risiko setiap unit kerja menjadi Profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
- e. Melakukan pemantauan bersama perwakilan unit kerja/ Pemilik Risiko/Fasilitator Risiko terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

## 7. Seluruh Karyawan

Setiap karyawan 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.

## 2.2.2. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

### 2.2.2.1. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

PT PP Properti Tbk. mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan:

1. Menentukan konteks eksternal: meliputi *stakeholders* dan lingkungan makro;
2. Menentukan konteks internal: meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis perusahaan.

### 2.2.2.2. Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan Manajemen Risiko ditetapkan oleh Direksi dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan manajemen risiko serta keefektifannya dievaluasi dua (2) tahun sekali.

### 2.2.2.3. Akuntabilitas

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko dituangkan dalam Gambar. 2.2 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko.

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Pemantau Risiko	Direksi	Dep. K&MR	Risk Owner	External Stakeholder
1	Persiapan			A	R	I	
2	Komunikasi & Konsultasi	I	I	A	R/C	C	I
3	Menentukan Konteks	I	C	A	R/C	C	I
4	Asesmen						



	Risiko						
	- Identifikasi Risiko	I	C	C	R	A/R	
	- Analisis Risiko	I	C	C	R	A/R	
	- Evaluasi Risiko	I	C	A	C	R/C	I
5	Perlakuan Risiko	I	C	A	C	I	C/I
6	Monitoring & Review	I	R	A	R	C	I
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C	

**Gambar. 2.2 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko**

Keterangan :

R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

A : *Accountable* : Siapa yang membuat keputusan akhir “Ya” atau “Tidak”

C : *Consulted* : Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

#### 2.2.2.4. Integrasi ke Dalam Proses Organisasi

Manajemen PT PP Properti Tbk. mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Departemen Manajemen Risiko.

#### 2.2.2.5. Sumber Daya

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam Perusahaan. Oleh karena itu dibentuk unit kerja yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Departemen Manajemen Risiko.

Secara operasional, Kepala Departemen Manajemen Risiko bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Sekretaris Perusahaan serta

ditugaskan secara khusus selaku penanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen baik terhadap unit kerja operasional maupun terhadap unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (Satuan Pengawasan Internal).

Syarat personil Departemen Manajemen Risiko, adalah sebagai berikut:

- 1) Mempunyai kompetensi dan kemampuan analisis yang tinggi;
- 2) Menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran, dan bersifat obyektif;
- 3) Memahami proses bisnis PT PP Properti Tbk dan sistem yang berlaku di perusahaan secara terintegrasi;
- 4) Memahami pengetahuan tentang Manajemen Risiko secara komprehensif dan selalu mengikuti perkembangan ilmunya;
- 5) Mampu melakukan sosialisasi dan mengembangkan budaya risiko kepada seluruh karyawan;
- 6) Mampu menjadi pendorong/mitra kerja bagi unit kerja operasional maupun unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (SPI) untuk senantiasa mengkomunikasikan pelaksanaan aktivitas dalam rangka pengelolaan risiko.

Peningkatan kompetensi dilakukan Departemen Manajemen Risiko dengan mewajibkan personilnya memahami ISO 31000 secara mendalam serta melatih kemampuan berkomunikasi melalui berbagai macam pelatihan dan workshop berkala yang diusulkan ke Unit Diklat dan Manajemen Pengetahuan.

#### **2.2.2.6. Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan**

##### 1) Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

- a) Departemen Manajemen Risiko menerima Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja yang disusun secara tertulis sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko. Laporan Unit Kerja setingkat Departemen/ Divisi harus divalidasi oleh Kepala Departemen / *Vice President* terkait, sedangkan untuk Unit Kerja setingkat Direktorat laporan disampaikan kepada direktur terkait dan tembusan kepada Departemen Manajemen Risiko;

- b) Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Departemen Manajemen Risiko lalu disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perusahaan;
  - c) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan secara berkala oleh Departemen Manajemen Risiko kepada Direksi untuk dikaji dalam rapat Direksi bersama *Grade I* ataupun rapat Tim Manajemen Risiko;
  - d) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaporkan oleh Direksi kepada Komisaris dan tembusan kepada Pemegang Saham
- Laporan Manajemen Risiko harus berisi informasi penting, komprehensif, obyektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten dan konstruktif serta dilaporkan tepat waktu kepada Direksi yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Mekanisme pelaporan sebagaimana pada Gambar. 2.2 Mekanisme Pelaporan Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk dan petunjuk penyusunan laporan secara keseluruhan diatur secara rinci dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

## 2) Jenis Laporan

Beberapa laporan yang harus dibuat/wajib dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- a) Laporan yang dibuat oleh Unit Kerja, disampaikan kepada Departemen Manajemen Risiko, terdiri atas:
  - Laporan Profil Risiko Unit Kerja, yang memuat Register Risiko (*Risk Register*), Peta Risiko, Penanganan Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko yang dirangkum dalam Risiko Teratas;
  - Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, yang akan menjadi *database* risiko Perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/

kegagalan yang terjadi;

- Laporan Kejadian Luar Biasa di Unit Kerja;
- Laporan Produk dan Aktivitas Baru Unit Kerja, Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini memuat antara lain:
  - a. Nama produk/ aktivitas baru;
  - b. Uraian singkat proses produk dan aktivitas baru;
  - c. Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru.
- b) Laporan Penerapan Manajemen Risiko yang dibuat oleh Unit Kerja dan Departemen Manajemen Risiko, terdiri atas:
  - **Laporan Profil Risiko Perusahaan**

Laporan profil risiko disusun untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang ada di perusahaan. Dari hasil identifikasi risiko yang telah pernah terjadi atau yang mungkinakan terjadi, disusun dalam suatu daftar risiko yang telah dikelompokkan berdasarkan suatu klasifikasi risiko sesuai dengan tipe/ karakteristik risiko. Daftar risiko ini disusun secara terpadu antara lain, meliputi: indikasi risiko termasuk peristiwa risiko yang pernah terjadi, nama dan uraian risiko, penyebab risiko, konsekuensi risiko, peringkat risiko, *likelihood* dan *consequence* risiko, mitigasi risiko, biaya mitigasi dan *Person In Charge* serta jadwal penyelesaian. Format dan cara penyusunan Daftar Risiko diatur tersendiri dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

Seluruh risiko yang terdapat dalam daftar risiko dilaporkan dalam Laporan Profil Risiko. Laporan Profil Risiko terdiri dari tingkat risiko dan trend disajikan secara komparatif dibandingkan dengan posisi sebelumnya.

Laporan Profil Risiko antara lain, meliputi:

- a. Jenis/ nama risiko;
- b. Penilaian tingkat risiko dan trendnya per posisi akhir periode pelaporan sebelumnya dan periode pelaporan berjalan;
- c. Uraian singkat mengenai tingkat dan trend risiko;
- d. Uraian singkat mengenai pelaksanaan penilaian risiko perusahaan oleh Departemen Manajemen Risiko;

- e. Tindak lanjut hasil penilaian risiko perusahaan;
- f. Ringkasan Peta Risiko perusahaan.

- **Laporan Produk dan Aktivitas Baru**

Apabila perusahaan melakukan kegiatan pengembangan usaha yang kemudian menghasilkan produk dan/atau jasa aktivitas baru, maka perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan risiko yang melekat pada setiap penerbitan produk dan aktivitas baru tersebut. Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Laporan *action plan* untuk produk dan aktivitas baru yang pertama kali ditertibkan;
- b. Laporan penyusunan kebijakan dan prosedur dan aktivitas baru yang baru pertama kali diterbitkan, antara lain:
  - (1) Sistem dan prosedur;
  - (2) Identifikasi seluruh risiko;
  - (3) Masa uji coba metode pengukuran dan pemantauan risiko.

Jangka waktu penyampaian produk dan aktivitas baru, adalah segera setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan, sebagaimana diatur dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

- **Laporan Kejadian Luar Biasa**

Apabila diperoleh suatu informasi tentang adanya suatu kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau membahayakan bagi perusahaan, misalnya: terjadinya pandemic, krisis moneter, kenaikan yang cukup signifikan pada nilai tukar Dollar Amerika (US\$) terhadap Rupiah (Rp) yang sebelumnya tidak diperkirakan atau tidak diketahui, dan lain- lain.

Laporan yang harus dibuat oleh Direksi disampaikan kepada Komisaris, yaitu Laporan Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko, antara lain:

- a. Profil Risiko Perusahaan
- b. Informasi Produk dan Aktivitas Baru

- c. Laporan Kejadian Luar Biasa
- d. Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan ini memuat rencana dan realisasi kegiatan kerja yang disusun secara terpadu mencakup sasaran/target yang akan dicapai dalam penerapan manajemen risiko, strategi pencapaian sasaran, jangka waktu pelaksanaan kegiatan, uraian kegiatan penerapan manajemen risiko, permasalahan yang ada dalam penerapan manajemen risiko dan penyelesaian permasalahannya dilihat dari segi struktur organisasi/ uraian tugas, kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen, serta rencana penyelesaian permasalahan dari risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan menjadi prioritas, antara lain meliputi :

- a. Jenis Risiko
- b. Tindakan perbaikan / mitigasi
- c. Batas waktu penyelesaian
- d. Informasi lainnya yang diperlukan

Pembuatan laporan kegiatan penerapan manajemen risiko ini disampaikan secara berkala sesuai ketentuan dalam Prosedur Manajemen Risiko.

### 3) Periode Pelaporan

Periode Pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan, sebagai berikut:

- a) Laporan Profil Risiko Unit Kerja dilaporkan oleh Unit Kerja setiap tiga (3) bulan sekali kepada Departemen Manajemen Risiko;
- b) Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, akan menjadi database risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya setelah evaluasi dan dikaji;
- c) Laporan Profil Risiko Perusahaan disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya, dan dilaporkan secara berkala setiap tiga (3) bulan, kecuali terhadap risiko yang signifikan;
- d) Laporan Produk dan Aktivitas Baru (bila ada) segera dilaporkan yaitu selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan;

- e) Laporan Kejadian Luar Biasa, yaitu apabila terdapat suatu kondisi baik internal maupun eksternal yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau bahkan dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan harus segera dilaporkan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam;
- f) Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Departemen Manajemen Risiko kepada Direksi selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sebelum berakhirnya tahun berjalan.

## 2.2.3. Penerapan Manajemen Risiko

### 2.2.3.1. Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Mekanisme Penerapan Manajemen Risiko dimulai dari:

- 1) Rapat Direksi dan *Grade I* / Tim Manajemen Risiko membahas agenda sebagai berikut:
  - a) Pengukuran dan Pemetaan Risiko dengan melakukan evaluasi tingkat/ besaran risiko;
  - b) Merencanakan pengendalian dan pembahasan penanganan risiko strategis, yaitu risiko yang penanganannya harus dilakukan secara lintas direktorat;
  - c) Hasil pembahasan berupa penanganan risiko perusahaan
- 2) Direktur Utama dan Direktur terkait Manajemen Risiko melakukan review dan/atau memberikan persetujuan atas Laporan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan, selanjutnya menyampaikan Laporan Manajemen Risiko Perusahaan dan tindakan penanganannya kepada Komisararis dan tembusan kepada pemegang saham;
- 3) SPI melakukan audit atas penerapan Manajemen Risiko dan melaporkannya kepada Direksi dengan tembusan kepada Departemen Manajemen Risiko;

- 4) Unit Kerja mengusulkan anggaran biaya/investasi disertai program mitigasi risiko yang berisi kajian risiko dan anggaran biaya/investasi yang diperlukan untuk menangani risiko kepada Departemen Pengadaan Barang/Jasa dengan tembusan ke Departemen Manajemen Risiko untuk kemudian dilaporkan kepada Direksi untuk pengambil keputusan.

#### **2.2.3.2. Penerapan Proses Manajemen Risiko**

Penerapan proses manajemen risiko secara rinci dijelaskan pada bab ketiga.

#### **2.2.4. Monitoring dan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- 1) Menetapkan ukuran kerja;
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal melalui sistem yang dimiliki;
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- 4) Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

#### **2.2.5. Perbaikan Berkelanjutan Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Hasil *monitoring* dan *review* harus ditindaklanjuti untuk perbaikan berkelanjutan dari kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko serta budaya risiko.

Adapun pengaturan Kebijakan Manajemen risiko PT PP Properti Tbk. diturunkan ke dalam bentuk pedoman, *work instruction* serta formulir Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk. dan dikelola oleh Tim Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk.

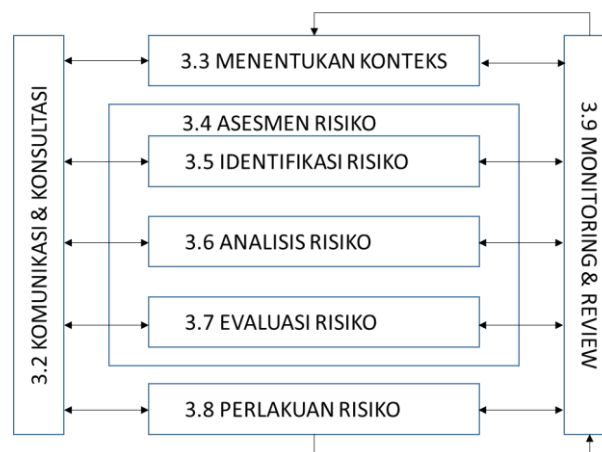


## BAB III

### PROSES MANAJEMEN RISIKO

#### 3.1. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu "siklus" yang dijabarkan dalam 7 (tujuh) tahapan (Gambar 3.1 Siklus Manajemen Risiko) yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



**Gambar. 3.1 Siklus Manajemen Risiko**

#### 3.2. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholder* baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para *stakeholder*, dijelaskan pada Gambar. 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko. Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang

berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (*issue*) dan perhatian *stakeholder* sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholder* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

No	Proses Komunikasi dan Konsultasi	Dekom	Direksi	Dept. K&MR	Dept. Terkait Fungsi Komunikasi	Stakeholder	Dept. Lain
1	Persiapan Proses Komunikasi		I	A/C	R		I
2	Identifikasi Stakeholders	I	A	R/I/C	R		C
3	Proses Komunikasi & Konsultasi Internal (awal)	I	A	R/C	C		I/C
4	Proses Komunikasi & Konsultasi Eksternal (awal)	I	A	C	R	I/C	I
5	Proses Komunikasi Berlanjut	I	I	A/R/C	C/R	I/C	R

**Gambar 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko**

Keterangan :

R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

A : *Accountable* : Siapa yang membuat keputusan akhir “Ya” atau “Tidak”

C : *Consulted* : Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

### 3.3. Menentukan Konteks

#### 3.3.1. Strategi Penetapan Konteks

Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

- 1) Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
- 2) Konteks manajemen risiko adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan
- 3) Menentukan kriteria risiko:

Kriteria	Indikator	Dampak Risiko			
		Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar
		[1]	[2]	[3]	[4]
Cashflow (K1)	Cash In / Penjualan	$80\% \leq X < 90\%$	$70\% \leq X < 80\%$	$60\% \leq X < 70\%$	$X < 60\%$
Biaya (K2)	BPP - PNL	$0\% < X \leq 1\%$	$1\% < X \leq 2\%$	$2\% < X \leq 3\%$	$X > 3\%$
Waktu Konstruksi (K3)	Realisasi Progress - Rencana Progress	$0\% > X \geq (2,5)\%$	$(2,5)\% > X \geq (5)\%$	$(5)\% > X \geq (10)\%$	$X < (10)\%$
Biaya Final (K4)	PFC - PNL	$0\% < X \leq 1\%$	$1\% < X \leq 2\%$	$2\% < X \leq 3\%$	$X > 3\%$
Kualitas (K5)	QSHE - Target	$0\% > X \geq (2,5)\%$	$(2,5)\% > X \geq (5)\%$	$(5)\% > X \geq (7,5)\%$	$X < (7,5)\%$
Cashflow (K6)	Cash Out / Cash In	$70\% < X \leq 80\%$	$80\% < X \leq 90\%$	$90\% < X \leq 100\%$	$X > 100\%$
Keselamatan (K7)	Dampak	Cedera Ringan (First Aid Case)	Hilang Waktu (RWC) 1x24 jam	Hilang Waktu (LTI) $\geq$ 2x24 jam	Kematian / Fatality
Keamanan (K8)	Properti	0-4% kehilangan	>4-7% kehilangan	>7-10% kehilangan	>10% Kehilangan
Lingkungan (K9)	Dampak	Dampak lingkungan internal ringan. Tumpahan di darat < 10L (Chemical), di Air < 3L (Chemical)	Dampak lingkungan eksternal. Tumpahan di darat $\leq$ 25L dan $\geq$ 10L (Chemical), di Air $\leq$ 5L dan $\geq$ 3L (Chemical)	Kerusakan lingkungan eksternal ringan. Tumpahan di darat $\leq$ 50L dan $\geq$ 25L (Chemical), di Air $\leq$ 15L dan $\geq$ 5L (Chemical)	Kerusakan lingkungan eksternal serius jangka panjang. Tumpahan di darat $\leq$ 75L dan $\geq$ 50L (Chemical), di Air $\leq$ 25L dan $\geq$ 15L (Chemical)
Program kerja (K10)	Pencapaian	$100\% > X \geq 95\%$	$95\% > X \geq 90\%$	$90\% > X \geq 85\%$	$X < 85\%$
IRR (K11)	IRR - WACC	$3\% \leq X < 4\%$	$2\% \leq X < 3\%$	$0\% \leq X < 2\%$	$X < 0\%$
Payback Period (K12)	Payback Period – Jangka Waktu Pinjaman Bank	$X = 0$ tahun	$0 \text{ tahun} < X \leq 1 \text{ tahun}$	$1 \text{ tahun} < X \leq 2 \text{ tahun}$	$X > 2 \text{ tahun}$
Reputasi	Media	Proyek	Kabupaten/	Provinsi	Nasional

(K13)			Kotamadya		
Investasi (K14)	Skema Kerjasama	- JV Mayoritas - Perjanjian Investasi (pasif partner)	- JV Minoritas - BOT - KSU	- KSO - BTO	Kesepakatan tidak tertulis
Kepemilikan Tanah (K15)	Alas hak	SHM; SHGB; SHP; SHGU	Girik; Petok D; Letter C; Ketitir; dsb	Eigendom (HM); Erfpacht (HGU); Opstal (HGB); Gebruik (HP)	Tidak memiliki data Administrasi

**Gambar. 3.3 Kriteria Dampak**

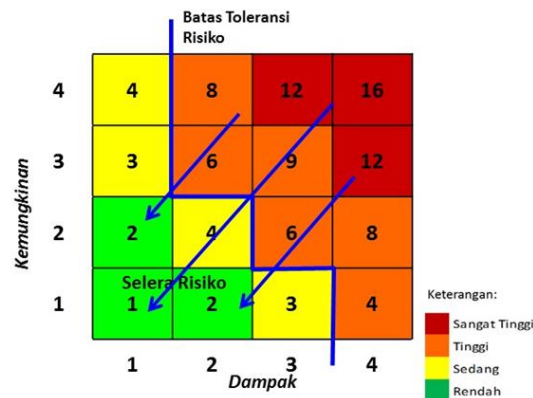
- a) Kriteria dampak (*consequence*) ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:
- Strategi dan atau aktivitas perusahaan dan
  - Kepentingan *stakeholders*
- b) Kriteria *Likelihood* / Kemungkinan

Kriteria	Kemungkinan Keterjadian Risiko			
	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar
Skala	[1]	[2]	[3]	[4]
Persentase kemungkinan	$20\% \leq X < 40\%$	$40\% \leq X < 60\%$	$60\% \leq X < 80\%$	$X > 80\%$
Jumlah kejadian	1 kali dalam setahun	2 kali dalam setahun	3 kali dalam setahun	> 3 kali dalam setahun
Kualitatif	Kemungkinan kecil terjadi	Dapat terjadi, dapat juga tidak (50:50)	Besar kemungkinan terjadi	Hampir pasti terjadi

**Gambar. 3.4 Kriteria Kemungkinan**

- c) Toleransi & Selera Risiko (*Risk Tolerance & Risk Appetite*)

Secara umum *risk appetite* PT PP Properti Tbk berada dalam batasan cakupan risiko skor 1-4 dalam peta risiko dibawah garis toleransi, ditunjukkan pada Gambar 3.5 Peta Risiko.



### 3.5 Peta Risiko

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko:

1. Risiko yang berada di atas garis *risk tolerance* dan berada di level risiko mulai dari 12 sampai dengan 16 menjadi perhatian penuh Direksi dalam pengelolaannya.
2. Level risiko di atas garis *risk tolerance* sampai lebih kecil dari 12 menjadi perhatian penuh *Vice President*, Kepala Departemen, dan Direksi.
3. Risiko di bawah garis *risk tolerance* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan di tingkat operasional.

Penetapan konteks dapat mengacu pada:

1. Visi dan Misi Perusahaan
2. RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan)
3. RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)
4. KPI (*Key Performance Indicator*) Direksi s/d KPI Unit.

Penetapan konteks memudahkan identifikasi dan proses-proses selanjutnya. Proses Identifikasi dilakukan bersamaan dengan saat penyusunan RKAP tahun berjalan sehingga menunjukkan penerapan *Risk Based Budgeting*.

### 3.3.2. Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

- a. Berdasarkan fungsi bidang Kategori risiko ditetapkan berdasarkan fungsi dan

bidang yang meliputi minimal:

1. Fungsi *Financial*
2. Fungsi *Revenue*
3. Fungsi *Strategic*
4. Fungsi *Performance*
5. Fungsi *Marketing*
6. Fungsi *Operational*
7. Fungsi K3Ll
8. Fungsi HR
9. Fungsi *Legal & Compliance*
10. Fungsi *Third Party*
11. Fungsi *Social*

b. Berdasarkan dampak risiko

1. Risiko Strategis adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kurang tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
2. Risiko Tinggi adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 5 (lima) maka tingkat risiko yang diperoleh adalah tinggi.
3. Risiko Strategis dan atau Tinggi menjadi fokus pengelolaan perusahaan yang juga akan disampaikan kepada pemegang saham.

### 3.4. **Assessment Risiko**

*Assesment* risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja mulai dari unit kerja setingkat Direktorat sampai dengan Unit setiap periode tiga (3) bulanan. Fasilitator Risiko sebagai perwakilan manajemen risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan *Assesment* Risiko antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Jika unit kerja kesulitan dalam melakukan proses *Assesment* Risiko, Departemen Manajemen risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses secara mandiri.

### 3.5. Identifikasi Risiko

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun risiko yang di luar kendali.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik Identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain *Brainstorming* dan *Risk Breakdown Structure (RBS)*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

### 3.6. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap dampak (*consequence*) dan kemungkinan (*likelihood*) di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik. Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi.

Analisis kualitatif digunakan:

- a) Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci;
- b) Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumberdaya; atau
- c) Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

#### 2) Analisis Semi Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus



mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari dampak (*consequence*) dan kemungkinan (*likelihood*). Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritas, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya.

Tujuannya untuk memperoleh prioritas yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risikoseperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa *likelihood* terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada *likelihood* sebagai frekuensi paparan dan probabilitas.

Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi exposure dengan probabilitas.

### 3) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (daripada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence* maupun untuk *likelihood*, dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

Dampak (*consequence*) dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. Dampak (*consequence*) dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

*Likelihood* biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparan dan probabilitas.

## 3.7. Evaluasi Risiko

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.

### **3.8. Mitigasi/ Perlakuan Risiko**

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

- 1) Pengendalian

Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko. Contoh pengendalian dapat dalam bentuk prosedur, WI, dsb.

- 2) Penanganan

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai.

Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi:

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
2. Mengurangi risiko (*risk reduction*), yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
3. Transfer risiko (*risk sharing*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, tindak lindung, transaksi nilai mata uang asing, dll.
4. Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.

Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi dan mitigasi/ perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

### 3.9. Pemantauan dan Pengkajian (*Monitoring & Review*)

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara triwulanan (per 3 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil manajemen risiko unit kerja. Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko. Departemen Manajemen Risiko menjadi fasilitator dalam tahapan pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal satu (1) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang *Vice President*, Kepala Departemen yang tergabung dalam Tim Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk., dihadiri oleh Direksi. Masing-masing *Vice President* / Kepala Departemen mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama di masing-masing Direktoratnyanya. Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi perhatian utama perusahaan.

Direktorat juga melakukan pengkajian terhadap risiko-risiko yang berada di wilayahnya. Pertemuan dilakukan dengan mengundang Unit-Unit terkait serta jika

berkesempatan dapat menghadirkan Direktur terkait juga.

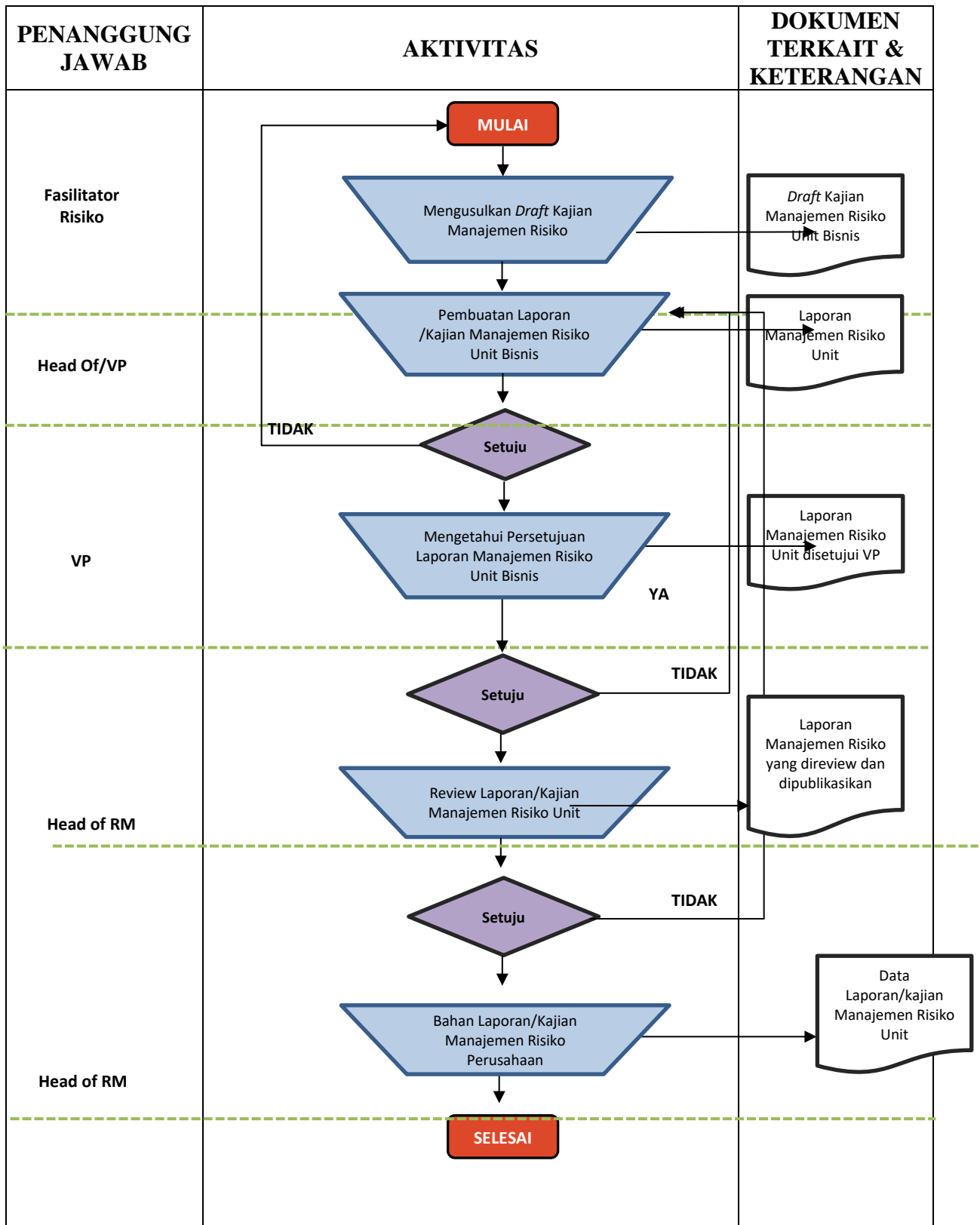
Hasil pengkajian oleh *Vice President* / Kepala Departemen akan disampaikan pada diskusi panel ditingkat Tim manajemen Risiko dan Direksi. Hal-hal yang diperoleh dari hasil pemantauan risiko menjadi bahan pengkajian lebih lanjut untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai tindakan terhadap risiko untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penanganan risiko.

### 3.10. Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses manajemen risiko unit kerja dibagi menjadi dua sebagai berikut:

#### 1) Departemen

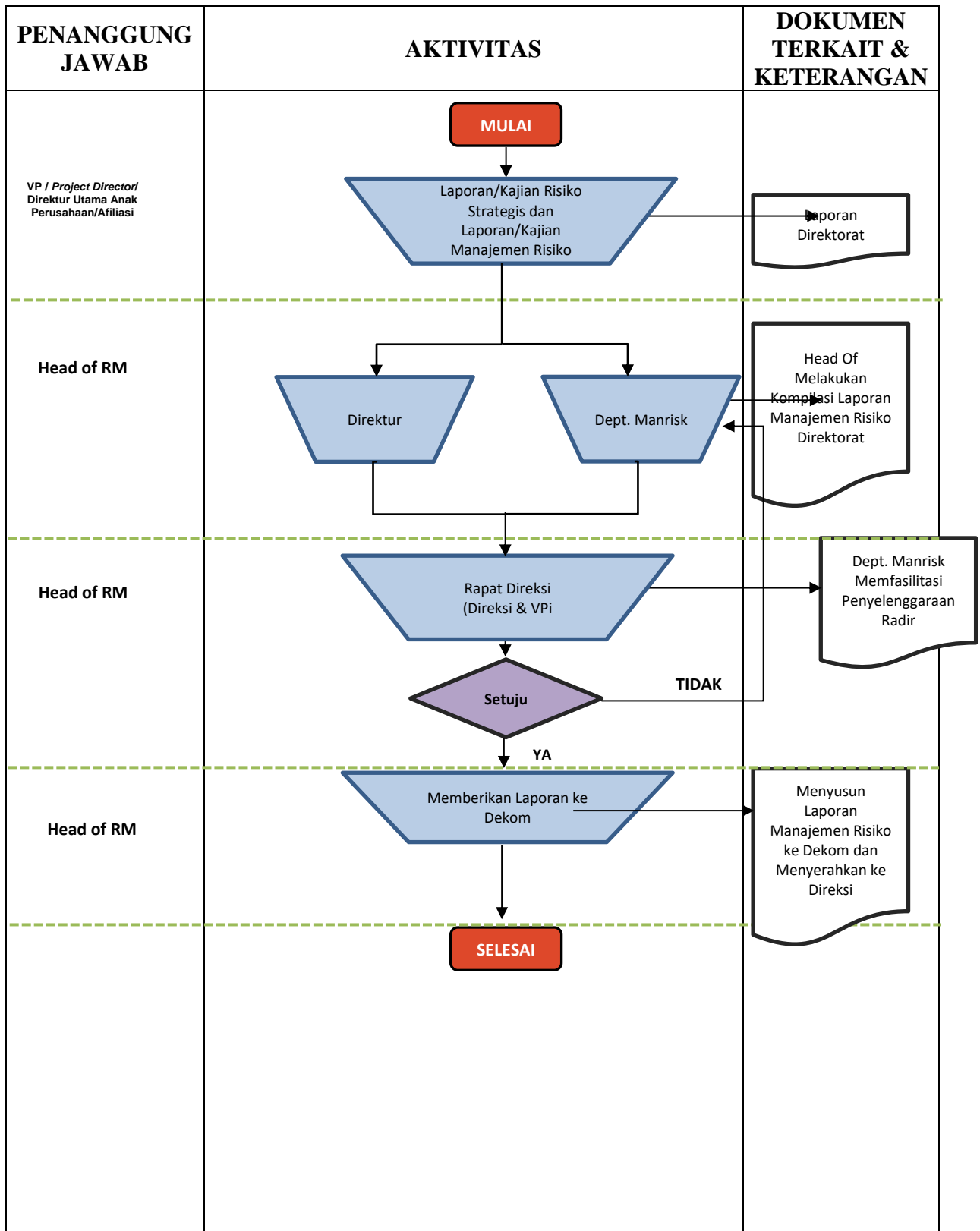
Mekanisme pelaporan Manajemen Risiko untuk Unit digambarkan pada Gambar. 3.6 Alur Pelaporan MR Unit. Hasil assesment manajemen risiko Unit dibuat oleh manajer dan disahkan oleh Kepala Departmen. Setelah Kepala Departemen menyetujui laporan tersebut untuk kemudian disampaikan ke Departemen Manajemen Risiko. Departemen Manajemen Risiko melakukan review untuk pemenuhan persyaratan laporan dan selanjutnya disimpan ke database serta disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.



Gambar 3.6 Alur Pelaporan Manajemen Risiko Departemen

2) Direktorat

Mekanisme pelaporan Manajemen Risiko untuk Direktorat digambarkan pada Gambar. 3.7 Alur Pelaporan MR Direktorat. Hasil *assesment* manajemen risiko Direktorat dibuat oleh Manajer dan disahkan oleh VP / *Project Director*/ Direktur Utama Anak Perusahaan/Afiliasi dan dikirimkan kepada Direktur terkait untuk dikaji ulang. Setelah Direktur menyetujui, laporan disampaikan ke Departemen Manajemen Risiko untuk dikaji terhadap pemenuhan persyaratan laporan akan disimpan ke database dan disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.



Gambar 3.7 Alur Pelaporan MR Direktorat

Departemen Manajemen Risiko melakukan analisis, evaluasi serta membuat kompilasi atas daftar risiko untuk Laporan Manajemen Risiko Perusahaan yang diajukan kepada Direksi sebagai bahan rapat Direksi.

### 3.11. Risk Based Audit

Hasil proses Manajemen Risiko Unit Kerja yang difokuskan pada penetapan risiko-risiko terpilih, akan disampaikan kepada SPI atau Internal Audit untuk dijadikan dasar dalam penetapan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) berikutnya.

Unit kerja harus membangun kompetensinya dalam manajemen risiko pada 3 (tiga) elemen berikut:

1. Para pengambil keputusan
2. Infrastruktur
3. Sistem dan proses

Untuk penyiapan Kompetensi, Departemen Manajemen Risiko dapat bekerjasama dengan Direktorat SDM untuk melakukan pelatihan internal/ eksternal khusus kepada para pengambil keputusan/ pemilik risiko. Hal ini dimaksudkan agar para pengambil keputusan memiliki pemahaman yang sama tentang manajemen risiko.

Adapun pengaturan Kebijakan Manajemen risiko PT PP Properti Tbk. diturunkan ke dalam bentuk pedoman, *work instruction* serta formulir Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk. dan dikelola oleh Tim Manajemen Risiko PT PP Properti Tbk.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Penerapan manajemen risiko di PT PP Properti Tbk. didukung oleh sistem dokumentasi manajemen risiko dengan urutan tingkatan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan Manajemen Risiko, yang memuat tentang ketentuan umum penerapan manajemen risiko.
- 2) Pedoman Manajemen Risiko, yang memuat tentang penjabaran Kebijakan Manajemen Risiko.
- 3) Prosedur Penerapan Manajemen Risiko, yang memuat tentang tahapan proses dan penanggungjawab dalam penerapan manajemen risiko.
- 4) Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko yang menjadi petunjuk teknis bagi setiap unit kerja dalam menerapkan manajemen risiko.
- 5) Rekaman manajemen risiko antara lain register risiko, laporan triwulanan manajemen risiko unit kerja, laporan manajemen risiko perusahaan.