



**PERATURAN DIREKSI  
PT PENJAMINAN KREDIT DAERAH JAKARTA**

Nomor : 2307/JJ-1.3/KBP.03/PERDIR/2024

TENTANG

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO  
PT PENJAMINAN KREDIT DAERAH JAKARTA**

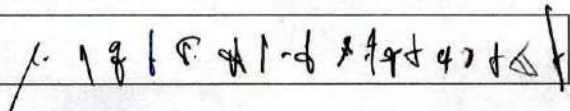
DIREKSI PT PENJAMINAN KREDIT DAERAH JAKARTA

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan, perlu untuk menetapkan Pedoman Manajemen Risiko PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta (PT Jamkrida Jakarta) yang sesuai dengan perkembangan Perusahaan dan konteks lingkungan organisasi yang dinamis.
- b. bahwa untuk memenuhi sebagaimana ketentuan diatas, maka perlu diterbitkan Peraturan Direksi.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas;
2. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2016 tentang Penjaminan;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah;
4. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2017 Tentang Perijinan Usaha Kelembagaan Lembaga Penjamin;
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 2/POJK.05/2017 Tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Penjamin;
6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3/POJK.05/2017 Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Lembaga Penjamin;
7. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 44/POJK.05/2020 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non – Bank;
8. Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
9. Keputusan Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor: Kep-62/D.05/2015, tanggal 15 Mei 2015, tentang Pemberian Izin Usaha Perusahaan Penjaminan Kredit Kepada PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta;

10. Peraturan Daerah Provinsi Jakarta Nomor 1 Tahun 2023 tanggal 14 Maret 2023, tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Perseroan Terbatas Perusahaan Penjaminan Kredit Daerah Jakarta;
11. Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta Nomor 9 tanggal 10 November 2014 yang dibuat dihadapan Yualita Widyadhari, SH., MKn, Notaris di Jakarta, dan telah diterima serta dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-34446.40.10.2014 tanggal 13 November 2014 sebagaimana telah diubah terakhir melalui Akta Nomor 18 tanggal 21 Maret 2023 yang dibuat dihadapan Ashoya Ratam, SH, Mkn, Notaris di Jakarta, dan telah diterima serta dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU.AH.01.09-0104110 tanggal 24 Maret 2023;
12. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT. Jamkrida Jakarta Nomor 990.6/JJ-1/KRW.04.01/KEPBER/2024 tanggal 31 Mei 2024 tentang Struktur Organisasi PT. Jamkrida Jakarta.

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : **PERATURAN DIREKSI TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO  
PT PENJAMINAN KREDIT DAERAH JAKARTA**

Pedoman Manajemen Risiko PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta	
---	--



# BAB I

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

PT Jamkrida Jakarta adalah Badan Usaha Perseroan Terbatas Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang melaksanakan kegiatan usaha dibidang penjaminan kredit bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK). Mengingat semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha penjaminan serta menindaklanjuti amanat pelaksanaan manajemen risiko dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), PT Jamkrida Jakarta kemudian mengambil langkah-langkah penting dalam penerapan Manajemen Risiko.

PT Jamkrida Jakarta meletakkan Manajemen Risiko sebagai komponen penting dalam pengelolaan bisnis dan operasional Perusahaan yang berkembang secara berkelanjutan. Prinsip-prinsip dan kerangka kerja penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dikembangkan sesuai regulasi tentang pengelolaan bisnis penjaminan yang sehat dan *prudent*, tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*), dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Oleh karena itu, beberapa komponen Manajemen Risiko organisasi yang meliputi tata kelola, kerangka penerapan, kecukupan proses, Sumber Daya Manusia (SDM) dan sistem informasi manajemen serta sistem pengendalian intern harus dikembangkan secara berkelanjutan.

Penerapan Manajemen Risiko harus memperhatikan regulasi yang berlaku dan disesuaikan dengan tujuan strategis, kebijakan bisnis, ukuran, serta kompleksitas usaha dengan mempertimbangkan pengembangan kemampuan keuangan, ketersediaan infrastruktur, dan kompetensi SDM. Kerangka penerapan Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta diatur secara sistematis dalam Pedoman Manajemen Risiko sebagai aturan tertinggi dalam penerapan Manajemen Risiko pada seluruh aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan.

### Pasal 1

Dalam Peraturan Direksi ini yang dimaksud dengan:

1. **Perusahaan** adalah Perseroan Terbatas Penjaminan Kredit Daerah Jakarta (PT Jamkrida Jakarta);
2. **Dewan Komisaris** adalah Dewan Komisaris PT Jamkrida Jakarta;



3. **Komisaris Independen** adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak terafiliasi dengan pemegang saham atau yang setara, anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya, dan/atau anggota Dewan Pengawas Syariah, yaitu tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham, dan/atau hubungan keluarga dengan pemegang saham atau yang setara, anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya, dan/atau anggota Dewan Pengawas Syariah atau hubungan lain yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen;
4. **Direksi** adalah Direksi PT Jamkrida Jakarta;
5. **Pejabat Eksekutif** adalah pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi atau mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan dan/atau operasional Perusahaan, meliputi Kepala Divisi dan/atau pejabat lain yang setara;
6. **Ambang batas (*Threshold*)** adalah level teratas risiko yang masih dapat diterima oleh suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, dimana risiko pada level tersebut dianggap masih dapat dikelola dengan baik tanpa mengancam kelangsungan usaha.
7. **Batasan Risiko (*Risk Limit*)** adalah nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko;
8. **Budaya Risiko (*Risk Culture*)** adalah sebuah sistem nilai dan norma di dalam Perusahaan, dimana risiko telah diperlakukan sebagai bagian dari pengambilan keputusan rutin Perusahaan dan merupakan hasil integrasi antara proses manajemen risiko dan sumber daya manusia dalam bingkai parameter toleransi risiko yang diterima Perusahaan;
9. **Brainstorming** adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan gagasan dalam waktu singkat untuk menghasilkan solusi permasalahan.
10. **Controlled Risk Self-Assessment (*CRSA*)** adalah merupakan suatu kegiatan penilaian risiko dan efektivitas pengendalian internal yang dilakukan secara mandiri oleh process owner atau penanggung jawab unit kerja untuk menilai apakah pelaksanaan pengendalian internal yang menjadi tanggung jawabnya telah memenuhi kriteria atau atribut pengendalian.
11. **Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*)** adalah rekaman informasi dari risiko yang telah teridentifikasi atau suatu kertas kerja yang membantu dalam identifikasi risiko berupa tabel pertanyaan yang berisi tentang kejadian risiko, penyebab risiko dan gejala risiko, *Inherent Risk* (probabilitas kemungkinan terjadi dan dampak) serta mitigasi risiko (kegiatan mitigasi dan biaya mitigasi), juga *Residual Risk* (hasil final risiko);
12. **Dampak (*Impact*)** adalah konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dan kualitatif;



13. **Diagram Kartesius** adalah Koordinat Cartesius adalah sistem koordinat yang memuat angka-angka tertentu di setiap bidangnya yang ditulis dalam bentuk (X,Y) atau memuat dua buah sumbu, yaitu sumbu yang arahnya vertikal atau biasa disebut sumbu Y dan sumbu yang arahnya horizontal atau sumbu X.
14. **Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)** adalah dalah teknik yang digunakan untuk meningkatkan keandalan dan keamanan suatu proses dengan cara mengidentifikasi potensi kegagalan atau disebut pula modus kegagalan pada proses tersebut.
15. **Fraud** adalah tindakan kecurangan dan/atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, memanipulasi atau dengan maksud untuk menyebabkan beraksinya Perusahaan, Mitra atau pihak lain yang terjadi di dalam dan di luar lingkungan Perusahaan, dan/atau menggunakan sarana Perusahaan sehingga dapat menyebabkan Perusahaan menderita kerugian finansial, menguntungkan pelaku *fraud*, memperkaya pihak lain di luar Perusahaan, dan berpotensi menurunkan reputasi Perusahaan;
16. **Hazard Identification Risk Assessment & Determining Control (HIRADC)** adalah metode untuk melakukan kegiatan identifikasi bahaya menilai risiko yang ditimbulkan dan menetapkan bentuk pengendalian dari risikonya.
17. **Kemungkinan (Likelihood)** adalah peluang atau kemungkinan suatu kejadian atau peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dengan derajat antara tidak mungkin terjadi (0%) sampai dengan pasti terjadi (100%);
18. **Komunikasi risiko** adalah komunikasi dua arah di antara *stakeholders* (Direksi / Unit terkait /eksternal perusahaan) mengenai eksistensi risiko, sifatnya, bentuknya, tingkat keseriusan risiko, atau tingkat toleransi terhadap risiko;
19. **Kesadaran Akan Risiko (Risk Awareness)** adalah suatu pengakuan bahwa risiko merupakan bagian yang terintegrasi atau tidak lepas dalam kehidupan manusia, termasuk dalam menjalankan sebuah bisnis.
20. **Level (Tingkat) Dampak Risiko** adalah Tingkatan ukuran konsekuensi atau potensi kerugian baik langsung maupun tidak langsung yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dan kualitatif;
21. **Level (Tingkat) Risiko** adalah Tingkatan ukuran terjadinya suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan;
22. **Lini Pertama** adalah unit pemilik risiko yang langsung mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis;



23. **Lini Kedua** adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan independen yang mengukur, memantau dan memperlakukan risiko secara agregat, serta mengembangkan metodologi dan Pedoman Manajemen Risiko perusahaan;
24. **Lini Ketiga** adalah fungsi audit intern yang memastikan tata kelola dan pengendalian risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan;
25. **Loss Event** adalah suatu peristiwa/kondisi kejadian risiko yang telah menimbulkan kerugian bagi Perusahaan;
26. **Loss Event Database** adalah suatu *database* yang berisikan seluruh *loss event* yang terjadi di Perusahaan;
27. **Key Risk Indicator (KRI)** adalah faktor-faktor kunci dari suatu risiko yang digunakan dalam proses manajemen risiko untuk menentukan tingkat risiko pada suatu aktivitas usaha dan dapat berupa indikator atas kemungkinan dampak terhadap suatu tujuan di masa yang akan datang;
28. **Key Performance Indicator (KPI)** adalah indikator yang menunjukkan kinerja sebuah Perusahaan atau bagiannya termasuk kinerja seorang Pemilik Proses;
29. **Komite Manajemen Risiko** adalah komite dalam organisasi Manajemen Risiko yang bersifat non-struktural dan berfungsi untuk memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama dan/ atau Direksi dalam merumuskan kebijakan, menyempurnakan pelaksanaan kebijakan, mengevaluasi perkembangan dan kondisi profil risiko, serta memeberikan saran-saran dan langkah-langkah perbaikan;
30. **Komite Pemantau Risiko** adalah adalah Komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang berhubungan dengan penyusunan dan penerapan manajemen risiko.
31. **Laporan Manajemen Risiko Insidentil** adalah laporan yang disusun apabila terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontijensi atau apabila terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu;
32. **Manajemen Risiko** adalah serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan Perusahaan mencakup sistem pengendalian intern dan tata kelola;
33. **Matriks Risiko** adalah matrik yang berisi informasi tentang ancaman risiko yang akan dialami oleh Perusahaan, dengan menetapkan dimensi risiko kedalam pengukuran



- kemungkinan frekuensi kejadian risiko (*Likelihood*) dan perkiraan dampak (*Consequences*) risiko;
34. **Mitigasi Risiko** adalah suatu sistem, prosedur atau instrumen yang dikembangkan dalam pengendalian risiko untuk meminimalkan eksposur risiko dan kerugian yang diperkirakan terjadi;
  35. **Penerima Jaminan** adalah lembaga keuangan atau di luar lembaga keuangan yang telah memberikan Kredit, Pembiayaan, Pembiayaan Berdasarkan Prinsip Syariah atau kontrak jasa, maupun memberikan pekerjaan Konstruksi/ Non-Konstruksi kepada terjamin;
  36. **Pengendalian** adalah hal-hal yang dapat dilakukan oleh Divisi/ Bagian/ Unit terkait atas persetujuan Direksi untuk meminimalkan tingkat risiko;
  37. **Penilaian Profil Risiko** adalah proses penilaian terhadap risiko inheren dan terhadap kualitas penerapan manajemen risiko yang mencerminkan sistem pengendalian risiko;
  38. **Penjaminan** adalah kegiatan pemberian jaminan oleh Penjamin atas pemenuhan kewajiban finansial Terjamin kepada Penerima Jaminan, maupun pekerjaan Konstruksi / Non-Konstruksi untuk non kredit;
  39. **Penjaminan Kredit/ Pembiayaan, Surety Bond dan Kontra Bank Garansi** adalah jasa yang diberikan oleh Penjamin kepada Terjamin untuk memperoleh kredit/ pembiayaan, penjaminan *Surety Bond* dan Bank Garansi dari lembaga keuangan maupun proyek dari *Obligee/ Bouwheer/* Pemilik Proyek;
  40. **Peta Risiko** adalah representasi grafis yang digunakan untuk melihat sebaran level koordinat risiko;
  41. **Risiko** adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan;
  42. **Risk Breakdown Structure (RBS)** adalah diagram yang mengklasifikasikan tingkat keparahan dan probabilitas risiko proyek. Bergantung pada jenis risikonya, keparahan ini sering diklasifikasikan ke dalam kelompok yang berbeda;
  43. **Risk Event** adalah peristiwa/kejadian atau potensi kejadian yang menghambat pencapaian sasaran/tujuan organisasi;
  44. **Risk Exposure** adalah adalah potensi kerugian terukur dari aktivitas bisnis yang sedang berlangsung atau yang sedang direncanakan;
  45. **Risk Manager** adalah adalah Pejabat Eksekutif/ Kepala Divisi/ atau Pejabat setara yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Divisi/ Unit Kerja yang bersangkutan;



46. **Risk Officer** adalah Kepala Bagian/ posisi yang setara di Divisi/ Unit terkait atau staff yang ditunjuk dapat menjadi *Risk Officer* untuk membantu peran/tugas *Risk Manager*;
47. **Risk Owner atau Pemilik Risiko** adalah pihak yang bertanggungjawab atas mitigasi risiko pada setiap divisi dalam perusahaan;
48. **Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)** adalah rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai Perusahaan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan;
49. **Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)** adalah penjabaran tahunan dari RJPP, dengan kata lain merupakan penetapan jenis kegiatan dan besarnya biaya untuk melaksanakan kegiatan/rencana strategis tersebut dalam periode 1 (satu) tahun;
50. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah nilai batasan keseluruhan risiko yang bersedia diambil untuk mendapatkan hasil yang diharapkan;
51. **Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*)** adalah seperangkat proses yang diberlakukan dalam Perusahaan untuk menentukan keputusan dan pengelolaan Perusahaan dengan menggunakan prinsip antara lain transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan;
52. **Tanggung Jawab Sosial atau *Corporate Social Responsibility (CSR)*** adalah komitmen Perusahaan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perusahaan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya;
53. **Terjamin** adalah pihak yang telah memperoleh Kredit, Pembiayaan, Pembiayaan Berdasarkan Prinsip Syariah, atau kontrak jasa konstruksi / non konstruksi dari lembaga keuangan atau di luar lembaga keuangan yang dijamin oleh Penjamin;
54. **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah nilai batasan risiko yang dapat ditoleransi dari nilai selera risiko yang bersedia diambil. Nilai ini lebih besar dari nilai selera risiko;
55. **Working Instruction (WI)** adalah instrumen kerja dalam bentuk uraian tertulis/ narasi/ deskripsi maupun diagram alir yang menggambarkan rangkaian/ tahapan pelaksanaan serta perekaman suatu aktivitas rinci pada fungsi atau unit kerja yang bersangkutan, secara teknis dan rinci;
56. **Wawancara** adalah salah satu teknik yang sering digunakan untuk mengumpulkan informasi/ data dari dan melalui satu orang atau sekelompok orang, baik secara lisan maupun tulisan.



**Pasal 2**  
**Peraturan dan Standar Yang Digunakan**

- (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas;
- (2) Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2016 tentang Penjaminan;
- (3) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah;
- (4) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2017 Tentang Perijinan Usaha Kelembagaan Lembaga Penjamin;
- (5) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 2/POJK.05/2017 Tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Penjamin;
- (6) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3/POJK.05/2017 Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Lembaga Penjamin;
- (7) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 44/POJK.05/2020 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non – Bank;
- (8) Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
- (9) Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 yang diterbitkan oleh Badan Standardisasi Nasional Tahun 2018.

**Pasal 3**  
**Profil Perusahaan**

PT Jamkrida Jakarta adalah Badan Usaha Perseroan Terbatas Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang bergerak di bidang penjaminan kredit bagi UMKM dan Koperasi.

PT Jamkrida Jakarta didirikan di Jakarta pada tanggal 10 November 2014 melalui Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Daerah Perseroan Terbatas Penjaminan Kredit Daerah, yang dituangkan dalam Anggaran Dasar Nomor 9 Tahun 2014 dan telah dilakukan perubahan bentuk hukum menjadi perseroan daerah (Perseroda) berdasarkan Perda No 1 tahun 2023 tgl 17 Maret 2023 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perseroan Terbatas Penjaminan Kredit Daerah Jakarta Menjadi Perseroan Terbatas Penjaminan Kredit Daerah Jakarta (Perseroan Daerah) yang bergerak di bidang Penjaminan Kredit untuk usaha mikro, kecil dan menengah serta dikeluarkannya izin kegiatan usaha dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor KEP-62/D.05/2015.

Sebagai lembaga keuangan yang menunjang program pemerintah di bidang pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKM) khususnya di DKI Jakarta

dengan cara melakukan kegiatan usaha penjaminan kredit yang diberikan oleh lembaga keuangan perbankan atau lembaga bukan perbankan atau badan usaha lain serta bantuan konsultasi manajemen dan melakukan kegiatan usaha lain yang dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

PT Jamkrida Jakarta memiliki struktur kepemilikan saat ini sebagai berikut:

1. Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta : 99,16%
2. Pasar Jaya : 0,84%

Visi: Menjadi mitra yang peduli terhadap perkembangan UMKMK dan ekonomi daerah.

Misi: Menyediakan solusi penjamiman kredit yang mudah diakses dan komprehensif untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan UMKMK di seluruh wilayah Indonesia.

#### **Pasal 4**

##### **Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko**

Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan PT Jamkrida Jakarta bertujuan untuk:

- (1) Menjadi landasan kebijakan bagi operasionalisasi fungsi dan proses manajemen risiko di PT Jamkrida Jakarta.
- (2) Memastikan agar pengelolaan risiko PT Jamkrida Jakarta dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur.
- (3) Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan adanya komunikasi atas informasi manajemen risiko yang diperlukan.
- (4) Sarana pengembangan budaya dan kesadaran pengelolaa risiko di lingkungan PT Jamkrida Jakarta.
- (5) Sebagai pedoman untuk membantu Perseroan mencapai tujuan/sasaran strategis yang ditetapkan Pemegang Saham namun tidak terekspos kepada risiko secara berlebihan.



## Pasal 5

### Ruang Lingkup, Tujuan, dan Manfaat Manajemen Risiko

#### (1) Ruang Lingkup

Peraturan Direksi ini mengatur tentang Pedoman Manajemen Risiko yang berlaku untuk semua aktivitas bisnis dan operasional PT Jamkrida Jakarta, dan berlaku untuk semua karyawan serta para pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam operasional Perusahaan.

Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan Perusahaan yaitu *Enterprise Risk Management* (ERM) yang didalamnya mencakup seluruh risiko dengan level penerapan Manajemen Risiko sebagai berikut:

- a. **Level Perusahaan** adalah manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko yang dihadapi Perseroan sebagai sebuah entitas bisnis dan sebagai Perusahaan, risiko-risiko tersebut mempengaruhi sasaran Perusahaan, dengan Direksi sebagai Pemilik Proses;
- b. **Level Bagian atau Unit Kerja** adalah manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko yang dihadapi oleh masing-masing unit dan mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja unit, dengan Kepala Unit sebagai Pemilik Proses.

#### (2) Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan Perusahaan dalam penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran PT Jamkrida Jakarta dan peningkatan kinerja.
- b. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif.
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan.
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi.
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- g. Meningkatkan ketahanan BUMD dari gangguan internal dan eksternal.
- h. Terselenggaranya praktek Tata Kelola Perusahaan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*).

#### (3) Manfaat Manajemen Risiko

Manfaat dalam penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja.
- b. Meningkatnya hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan.

- c. Meningkatnya reputasi organisasi.
- d. Meningkatnya rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai.
- e. Meningkatnya akuntabilitas dan tata kelola organisasi.
- f. Meningkatnya kesempatan memanfaatkan peluang.

## Pasal 6

### Sistem Manajemen Risiko

Dalam pedoman ini, Sistem Manajemen Risiko terdiri beberapa komponen yang saling terkait, yaitu:

1. Tata Kelola Manajemen Risiko, dibahas dalam BAB II;
2. Prinsip dan Kerangka Manajemen Risiko, dibahas dalam BAB III;
3. Proses Manajemen Risiko, dibahas dalam BAB IV;
4. Budaya Risiko dan Sistem Informasi Manajemen Risiko dibahas dalam BAB V

Prinsip dan Kerangka Manajemen Risiko merupakan pondasi (aturan dasar) bagi pengembangan pedoman dan prosedur pengelolaan risiko yang merupakan pilar-pilar bagi penerapan manajemen risiko. Sementara proses manajemen risiko adalah penjabaran dari Kerangka Kerja Manajemen Risiko untuk mempermudah integrasi penerapan pengelolaan risiko baik di tingkat korporat, unit kerja, maupun individu.

## BAB II

### TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO

## Pasal 7

Tata Kelola Manajemen Risiko di PT Jamkrida Jakarta dikembangkan berdasarkan 4 (Empat) Pilar sebagai berikut :

#### **A. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi**

Dewan Komisaris dan Direksi bertanggungjawab melakukan pengawasan atas implementasi manajemen risiko dalam perusahaan.

#### **B. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko, serta Penetapan Selera Risiko**

Perusahaan memiliki kebijakan berupa Pedoman Manajemen Risiko yang dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan Manajemen Risiko Perusahaan. Untuk area yang lebih spesifik dan prosedural, Perusahaan memiliki prosedur sebagai panduan dalam pelaksanaan proses Manajemen Risiko. Seluruh kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko merupakan



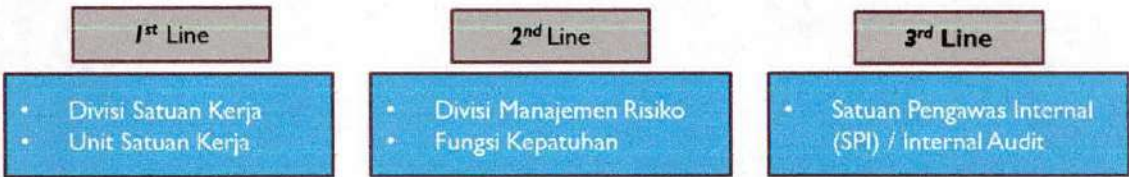
bentuk pengelolaan risiko yang melekat pada setiap aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan yang dievaluasi secara berkala. Perusahaan wajib menetapkan selera risiko sebagai acuan dalam perumusan strategi dan tujuan, pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja PT Jamkrida Jakarta.

**C. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko**

Perusahaan menjalankan proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko melalui kerangka kerja dan panduan sesuai kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko Perusahaan. Proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantuan, dan pengendalian dilakukan terhadap masing-masing jenis risiko yang ada di Perusahaan. Proses manajemen risiko tersebut dilakukan oleh *risk owner* sebagai Unit Pemilik Risiko dengan dimonitoring oleh Divisi/ Unit Manajemen Risiko. Adapun Sistem Informasi Manajemen Risiko dikembangkan untuk mendukung proses bisnis dan operasional agar pengambilan keputusan dapat lebih cepat namun tetap mengacu pada prinsip kehati-hatian.

**D. Sistem Pengendalian Internal**

Perusahaan menggunakan Konsep Pertahanan Tiga Model (*Three Lines of Model*) sebagai kebijakan pengendalian dan penerapan Manajemen Risiko yang melibatkan seluruh elemen pelaksana Manajemen Risiko di seluruh tingkatan, dengan penjabaran sebagai berikut:



**Konsep Pertahanan Tiga Model (*Three Lines of Defence Model*)**

**1. Model Lini Pertama**

Lini pertama dilakukan oleh Divisi/ Unit Kerja bisnis dan operasional yang berperan selaku pemilik, penanggung jawab, penilai, pengontrol, dan pihak yang melakukan mitigasi risiko atas kegiatan operasional yang dilakukan.

**2. Model Lini Kedua**

Lini kedua dilakukan oleh Divisi Manajemen Risiko & Fungsi Kepatuhan. Divisi Manajemen Risiko berperan memfasilitasi, memantau, dan mendampingi Divisi/ Unit

Kerja dalam pengimplementasian penilaian terhadap sebuah risiko dan pengendalian internal. Sedangkan fungsi Kepatuhan berperan untuk melakukan pemantauan pada risiko atas ketidaksesuaian yang berimplikasi pada pelanggaran terhadap regulasi dan hukum.

### **3. Model Lini Ketiga**

Lini ketiga dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) atau fungsi internal audit yang berperan memberikan pengawasan dengan menggunakan metodologi audit berbasis risiko terkait keefektifan lini pertama dan lini kedua dalam menilai dan mengelola risikonya.

## **Pasal 8**

### **Struktur Organisasi Manajemen Risiko dan Tugas Tanggung Jawab**

Tata kelola manajemen risiko pun mengatur tentang organ pengelola dan struktur organisasi manajemen risiko, yaitu:

#### **A. Struktur Organisasi Manajemen Risiko**

Dalam menjalankan fungsi Manajemen Risiko pada Perusahaan terdapat organ-organ yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Secara umum organ manajemen risiko terdiri dari sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris;
2. Dewan Pengawas Syariah (DPS)
3. Komite Pemantau Risiko;
4. Direksi;
5. Komite Manajemen Risiko;
6. Divisi/ Bagian/ Unit Manajemen Risiko;
7. Unit Pemilik Risiko (UPR) atau Divisi /Bagian/ Unit Kerja Terkait; dan
8. Satuan Pengawasan Intern (SPI)





**B. Tugas Dan Tanggung Jawab**

**1. Dewan Komisaris**

Tugas dan tanggung jawab **Dewan Komisaris** terkait dengan pengawasan aktif dalam kegiatan Manajemen Risiko antara lain meliputi:

- a. Menyetujui Pedoman Manajemen Risiko termasuk strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil / selera risiko (*Risk Appetite*) dan toleransi risiko (*Risk Tolerance*)
- b. Mengevaluasi Pedoman Manajemen Risiko yang dilakukan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau lebih dalam frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan.
- c. Melakukan evaluasi terhadap Direksi terkait penerapan Manajemen Risiko termasuk laporan pertanggungjawaban yang disampaikan oleh Direksi agar sesuai dengan kebijakan, strategi dan prosedur yang telah ditetapkan dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko secara berkala.
- d. Melakukan pengawasan secara aktif terhadap profil risiko Perusahaan secara menyeluruh, termasuk melakukan *review Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* Perusahaan yang ditetapkan oleh Direksi.
- e. Meningkatkan kepedulian dan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jajaran organisasi Perusahaan.

**2. Dewan Pengawas Syariah**

Tugas dan tanggung jawab **Dewan Pengawas Syariah** terkait dengan pengawasan aktif dalam kegiatan Manajemen Risiko antara lain meliputi:

- a. Mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah.
- b. Melakukan evaluasi terhadap Direksi terkait penerapan Manajemen Risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah.

**3. Komite Yang Menjalankan Fungsi Pemantauan Risiko**

Komite Dewan komisaris yang melaksanakan fungsi pemantauan manajemen risiko memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang meliputi:

- a. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi pemantauan risiko.
- b. Melakukan komunikasi dengan kepala bagian dan pihak lain dalam Perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan.



- #### 4. Direksi

- a. Menyusun, menyetujui, dan menetapkan kebijakan, strategi, konteks, dan prosedur Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif. Dan mengevaluasi kembali sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau lebih dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan.
- b. Bertanggung jawab atas pelaksanaan Pedoman Manajemen Risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Perusahaan secara keseluruhan, termasuk mengevaluasi dan memberikan arahan strategi Manajemen Risiko berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko.
- c. Menetapkan tingkat risiko yang akan diambil / selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) Perusahaan
- d. Menetapkan hasil penyusunan dan pengkinian prosedur, serta alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengendalikan risiko.
- e. Menetapkan struktur organisasi termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
- f. Mengembangkan kepedulian dan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran risiko pada seluruh jenjang organisasi.
- g. Memastikan peningkatan kompetensi SDM yang terkait Manajemen Risiko.
- h. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah beroperasi secara independen.
- i. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban terkait penerapan Manajemen Risiko kepada Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.

## 5. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko adalah komite yang dibentuk oleh Direksi berdasarkan Surat Keputusan Direksi yang bertanggung jawab untuk membantu Direksi dalam hal pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan dengan tujuan untuk memastikan penerapan manajemen risiko dilakukan secara konsisten dan efektif di setiap lini organisasi Perusahaan serta sebagai bentuk implementasi dari pengawasan aktif Direksi terhadap penerapan manajemen risiko di Perusahaan.

## 6. Divisi/ Bagian/ Unit Manajemen Risiko

Divisi / Bagian Manajemen Risiko bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahi Manajemen Risiko berdasarkan Surat Keputusan Direksi dalam hal pelaksanaan dan koordinasi penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan, dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menyusun kebijakan, strategi, kerangka, dan prosedur Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif dengan memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil/ selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) sesuai kondisi Perusahaan serta memperhatikan dampak risiko, kemudian mengusulkan kepada Direksi untuk mendapat persetujuan.
- b. Menyusun, mengembangkan, dan mengkinikan prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengendalikan risiko.
- c. Memantau implementasi kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko di Perusahaan dan disetujui oleh Direksi.
- d. Memantau posisi/ ekposur risiko secara keseluruhan maupun per jenis risiko termasuk pemantauan kepatuhan terhadap toleransi risiko dan limit yang ditetapkan.
- e. Melakukan kajian atau *stress testing* guna mengetahui dampak dan implementasi kebijakan dan strategi Manajemen Risiko terhadap portofolio atau kinerja Perusahaan secara keseluruhan.
- f. Melakukan koordinasi dan memberikan masukan/ rekomendasi kepada Unit Pemilik Risiko (*Risk Owner*) terkait penentuan dan pengisian Konteks Manajemen Risiko, Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*), Peta Risiko (*Risk Map*), dan Penanganan Risiko.

Menyusun dan menyampaikan Laporan Manajemen Risiko dan Profil Risiko (*Risk Profile*) termasuk hasil *review* efektivitas perlakuan risiko dan penerapan manajemen risiko kepada Direktur Utama, Direktur Manajemen Risiko, dan Komite Manajemen Risiko secara berkala. Format Konteks dan Profil Risiko Perusahaan sebagaimana *Lampiran I*.



- g. Melaksanakan kaji ulang secara berkala dengan frekuensi sesuai kebutuhan untuk memastikan kecukupan Pedoman Manajemen Risiko termasuk kerangka dan strategi, keakuratan metodologi penilaian risiko, dan kecukupan sistem informasi Manajemen Risiko.
- h. Melakukan analisa dan/ atau kajian terhadap potensi risiko dengan metode sesuai proses manajemen risiko yang berlaku.
- i. Melakukan kegiatan sosialisasi yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan.
- j. Mengusulkan rencana anggaran dan kegiatan yang terkait penerapan Manajemen Risiko di dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).
- k. Mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi dan kemampuan terkait manajemen risiko sesuai yang tercantum dalam RKAP dan KPI (*Key Performance Indicator*) seperti program diklat, *workshop*, sertifikasi, dan sebagainya.

## 7. Unit Pemilik Risiko (UPR) atau Divisi/ Bagian/ Unit Kerja Terkait

Unit Pemilik Risiko (UPR) sebagai *Risk owner* adalah Divisi/ Unit Kerja atau fungsi kerja yang terkait langsung dan/ atau berhubungan langsung dengan ekposur risiko yang berkaitan (baik unit kerja bisnis, operasional, maupun unit kerja/ fungsi pendukung). Secara umum, UPR adalah unit kerja selain Unit Manajemen Risiko, Kepatuhan, dan Satuan Pengawas Internal/ Audit Internal. Adapun tugas dan tanggung jawab UPR adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan koordinasi dengan Divisi/ Unit Manajemen Risiko dan Kepatuhan terkait pembahasan dan pengisian Konteks Manajemen Risiko, Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*), Peta Risiko (*Risk Map*), dan *action plan* Penanganan Risiko sesuai karakteristik jenis risiko. Koordinasi dapat dilakukan dalam bentuk rapat bersama atau melalui forum FGD (*Focus Group Discussion*).
- b. Melakukan identifikasi awal risiko yang dihadapi dan berkoordinasi dengan Divisi/ Unit Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk melakukan pengukuran risiko.
- c. Mengusulkan mitigasi ataupun perlakuan atas risiko yang akan dihadapi dengan sebelumnya berkoordinasi dan menerima masukan dari Divisi/ Unit Manajemen Risiko dan Kepatuhan.
- d. Menyampaikan Formulir Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*), serta Formulir Penanganan Risiko (*Action Plan*) yang telah di *update* kepada Divisi/ Unit Manajemen risiko setiap per Triwulan.
- e. Melakukan pengelolaan, pemantauan, dan pengendalian risiko sesuai dengan karakteristik jenis risiko yang terdapat dalam Formulir Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*), serta Formulir Penanganan Risiko (*Action*



*Plan*) yang telah disepakati dalam Komite Manajemen Risiko serta disahkan oleh Direksi.

- f. Melakukan seluruh kegiatan aktivitas operasional dengan berpedoman pada kebijakan, strategi, dan pedoman Manajemen Risiko.
- g. Meningkatkan kesadaran atas risiko atau budaya risiko kepada setiap staff melalui komunikasi yang efektif.
- h. Mengikuti pengembangan kompetensi dan kemampuan terkait manajemen risiko sesuai yang tercantum dalam RKAP dan KPI (*Key Performance Indicator*) seperti program diklat, *workshop*, sertifikasi, dan sebagainya.

Pemimpin Unit Pemilik Risiko (UPR) yang bertindak pula sebagai *Risk Manager* bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Divisi/ Unit Kerja yang bersangkutan. *Risk Manager* adalah Pejabat Eksekutif/ Kepala Divisi/ atau Pejabat yang setara. *Risk Manager* akan dibantu oleh *Risk Officer* dalam pelaksanaan tugas terkait penerapan manajemen risiko. *Risk Officer* adalah Kepala Bagian/ posisi yang setara di Divisi/ Unit terkait. Jika tidak ada Kepala Bagian/ posisi yang setara, maka staff yang ditunjuk dapat menjadi *Risk Officer*. Penunjukan *Risk Manager* dan *Risk Officer* ini ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi.

Tugas dari *Risk Officer* antara lain:

- a. Mengoordinasikan dan memfasilitasi proses Manajemen Risiko (identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pendokumentasian, pemantauan dan pelaporan) yang dilakukan *Risk Manager* pada bidang kerjanya,
- b. Berperan sebagai penghubung dalam proses komunikasi dan konsultasi dengan Bidang Manajemen Risiko dalam penerapan Manajemen Risiko.

## 8. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Satuan Pengawasan Intern (SPI) dalam rangka penerapan Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan mempunyai tugas pokok memberikan opini/pendapat yang independen kepada Direksi, dan Bagian Manajemen Risiko terhadap efektivitas pengendalian risiko dan mendukung dalam pengembangan, implementasi serta evaluasi proses manajemen risiko Perusahaan.

Dalam rangka menjalankan tugas tersebut, Internal Audit dalam kaitannya dengan proses manajemen risiko melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian risiko;
- b. Memberikan masukan terhadap proses manajemen risiko Perseroan;
- c. Memberikan saran dan rekomendasi kepada Direksi, dan Unit Manajemen Risiko terhadap hasil audit.



Unit Pemilik Risiko (UPR) atau Divisi/ Bagian/ Unit Kerja terkait fungsi bisnis dan operasional wajib menginformasikan eksposur Risiko yang melekat kepada Bagian/ Unit terkait fungsi Manajemen Risiko secara berkala. Fungsi Manajemen Risiko harus independen terhadap fungsi bisnis dan operasional dan terhadap fungsi pengendalian internal.

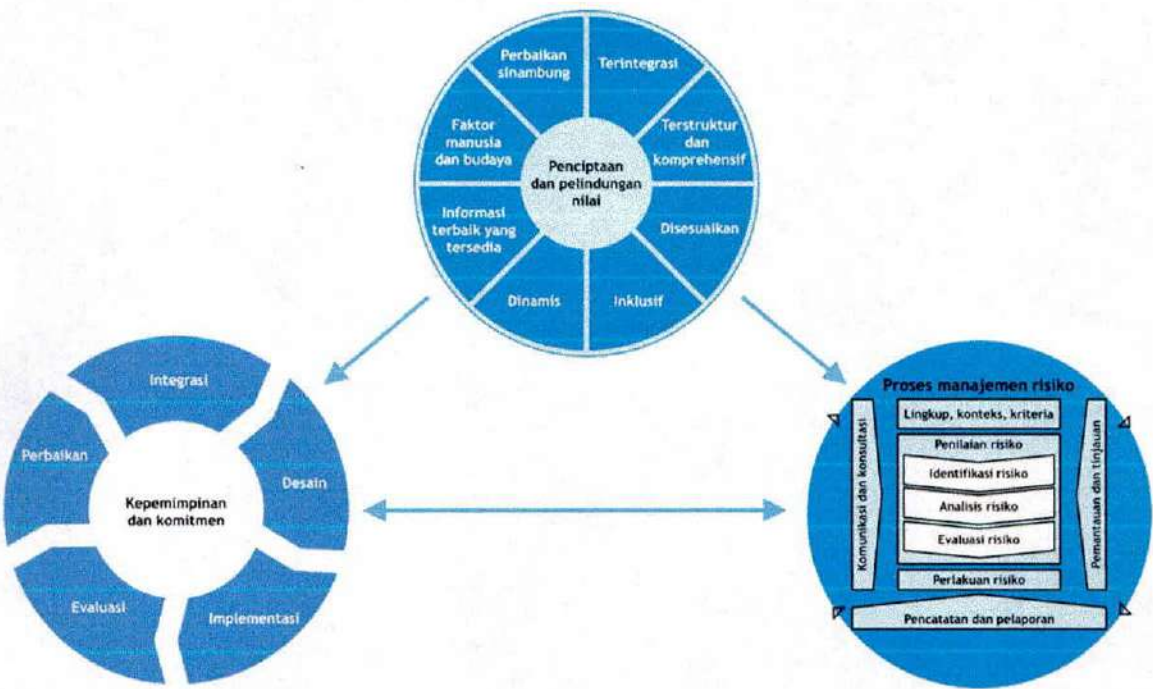
**BAB III**

**PRINSIP DAN KERANGKA MANAJEMEN RISIKO**

**Pasal 9**

**Prinsip Manajemen Risiko**

- (1) Tujuan manajemen risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai perusahaan, meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran. Berdasarkan tujuan tersebut aktivitas manajemen risiko harus dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menanggung risiko dengan memanfaatkan peluang yang baik dari kondisi saat ini maupun dimasa depan. Selain itu Manajemen Risiko harus dapat mengendalikan risiko yang akan menghambat pencapaian sasaran perusahaan.



Gambar 2: Prinsip, Kerangka, dan Proses Manajemen Risiko

Untuk mencapai tujuan tersebut Manajemen Risiko dibangun diatas prinsip yang dapat mencerminkan karakteristik Manajemen Risiko yang efektif dan efisien. Prinsip-prinsip ini ditujukan untuk mengubah pola pikir manajemen dan staf perusahaan, yang dapat menciptakan perilaku baru dalam manajemen risiko, meningkatkan kesadaran risiko dan menjadikan manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan mereka sehari-hari.

(2) Prinsip-prinsip Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta adalah:

**1. Terintegrasi (*Integrated*)**

Manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua kegiatan organisasi termasuk perencanaan dan pelaksanaan strategi, *change management*, serta pengambilan keputusan strategi. Maka seluruh insan perusahaan terlibat, berkepentingan dan mempunyai tanggung jawab menjalankannya.

**2. Terstruktur dan Komprehensif (*Structured & Comprehensive*)**

Manajemen risiko harus dijalankan dengan menggunakan sistem agar implementasinya terstruktur, tepat waktu, konsisten dan komprehensif/menyeluruh, sehingga jelas kewenangan, peran dan tanggung jawabnya dari setiap unit Perusahaan.

Pendekatan yang terstruktur dan komprehensif pada manajemen risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

**3. Disesuaikan (*Customized*)**

Prinsip-prinsip dalam kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang diatur dalam kebijakan, prosedur, dan petunjuk pelaksanaan manajemen risiko wajib diselaraskan secara khusus dengan konteks internal dan eksternal yang relevan dengan kegiatan usaha perusahaan.

**4. Inklusif (*Inclusive*)**

Keterlibatan pemangku kepentingan yang tepat dan tepat waktu memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dipertimbangkan dalam proses membuat kerangka dan menjalankan proses manajemen risiko. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko yang terinformasikan.

**5. Dinamis (*Dynamic*)**

Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang ketika terjadi perubahan konteks perusahaan baik internal ataupun eksternal. Manajemen risiko mengantisipasi,



mendeteksi, menerima, dan merespon perubahan dan kejadian dengan tepat dan sesuai waktu.

**6. Informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*)**

Masukan untuk manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan saat ini, serta ekspektasi masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang terkait dengan informasi dan ekspektasi tersebut. Informasi tersebut harus tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan terkait.

**7. Faktor Manusia dan Budaya (*Human & Cultural Factors*)**

Perilaku dan budaya manusia secara signifikan akan mempengaruhi seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan dan tahapan, maka diperlukan pendekatan manajemen perubahan dalam menerapkan manajemen risiko di seluruh lini perusahaan.

**8. Perbaikan Berkesinambungan (*Continual Improvement*)**

Manajemen risiko selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran, sehingga pemantauan dan tinjauan merupakan bagian penting yang memastikan manajemen risiko adalah dinamis, iteratif / membangun dan responsif untuk perubahan.

**Pasal 10**

**Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu perusahaan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Efektivitas manajemen risiko akan bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola perusahaan, termasuk pengambilan keputusan. Hal ini membutuhkan dukungan dari para pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak. Kerangka tersebut memastikan bahwa informasi tentang risiko yang berasal dari proses manajemen risiko dilaporkan secara memadai dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban di semua tingkat perusahaan yang relevan. Komponen kerangka kerja dan cara mereka bekerja sama harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan kerangka kerja manajemen risiko meliputi dan dimulai dari kepemimpinan dan komitmen, integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan manajemen risiko perusahaan.



Gambar 3: Kerangka Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta

## 1. Kepemimpinan dan Komitmen

Kepemimpinan dan komitmen adalah komponen kerangka kerja proses pengelolaan risiko yang melibatkan kemampuan dan itikad dari manajemen puncak sebagai pemangku kepentingan untuk melaksanakan dan menerapkan proses pengelolaan risiko dalam setiap pengambilan keputusan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangannya masing-masing. Manajemen PT Jamkrida Jakarta memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas Perusahaan dan menunjukkan kepemimpinan dan komitmen melalui:

- menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana atau arah tindakan manajemen risiko;
- memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan risiko;
- menetapkan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan dalam Perusahaan;
- menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja.

## 2. Integrasi

Setiap divisi mendukung implementasi manajemen risiko dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan oleh seluruh karyawan sesuai bidang, kapasitas, dan tanggung jawabnya. Manajemen risiko diterapkan pada saat aktivitas perencanaan bisnis, penyusunan rencana kerja dan anggaran, pengambilan keputusan, dan aktivitas operasional. Integrasi manajemen risiko perusahaan juga berkaitan dengan tata kelola perusahaan yang penerapannya tidak hanya melibatkan Direksi dan Divisi Manajemen Risiko, tetapi juga *Risk Owner* (Divisi) dan seluruh karyawan dari setiap divisi di perusahaan. Penetapan tugas dan tanggung jawab terkait pengelolaan risiko dari masing masing pihak merupakan bagian



terintegrasi dari tata kelola manajemen risiko perusahaan, yang dijelaskan lebih lanjut pada Bab III mengenai Tata Kelola Manajemen Risiko.

**3. Desain**

Desain atau rancangan kerangka kerja manajemen risiko perusahaan disusun dengan mempertimbangkan:

- a. **Pemahaman Mengenai Organisasi Berikut Konteks Manajemen Risiko**  
Proses manajemen risiko didahului dengan melakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang dihadapi perusahaan, baik berdasarkan data historis, kondisi saat ini, maupun hasil proyeksi di masa mendatang. Dalam melaksanakan identifikasi risiko, perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko, baik berdasarkan konteks internal maupun eksternal yang akan dijelaskan lebih lanjut.
- b. **Komitmen Terhadap Manajemen Risiko**  
Pedoman Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi dan ditetapkan Dewan Komisaris perusahaan merupakan salah satu bentuk komitmen Direksi dan Dewan Komisaris atas penerapan manajemen risiko. Selain itu komitmen terhadap penerapan manajemen risiko di lingkungan perusahaan dilaksanakan melalui:
  - 1) Penetapan wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan perusahaan;
  - 2) Penerapan manajemen risiko termasuk di dalam proses pengambilan keputusan maupun aktivitas operasional di tingkat divisi dan di tingkat perusahaan;
  - 3) Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk penerapan manajemen risiko; dan
  - 4) Penilaian dan pemantauan terhadap penerapan manajemen risiko, termasuk yang berkaitan dengan indikator kinerja.
- c. **Penetapan Tata Kelola Manajemen Risiko**  
Dalam penerapan manajemen risiko, perusahaan menetapkan tata kelola manajemen risiko yang mencakup penetapan peran, wewenang, tanggung jawab serta akuntabilitas pihak-pihak yang terlibat dalam penetapan manajemen risiko, yang akan dijelaskan lebih lanjut pada Bab III mengenai Tata Kelola Manajemen Risiko.
- d. **Alokasi Sumber Daya**  
Pengelolaan risiko melibatkan seluruh pihak di perusahaan dan dalam pelaksanaannya dibentuk Divisi yang bertanggung jawab mengoordinasikan seluruh aktivitas agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Divisi Manajemen Risiko atau yang membidangi Risiko. Dalam fungsinya, Divisi Manajemen Risiko harus bersifat independen, baik terhadap divisi lainnya maupun terhadap fungsi yang melaksanakan pengawasan yaitu internal audit. Kepala Divisi Manajemen Risiko atau yang

membidangi Risiko bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Direktur yang membawahi fungsi manajemen risiko.

e. **Komunikasi dan Konsultasi**

Mekanisme komunikasi dan konsultasi dilakukan melalui forum dan media komunikasi yang bertujuan untuk membahas pengelolaan risiko di lingkungan perusahaan. Mekanisme komunikasi dan konsultasi akan dijelaskan lebih lanjut pada sub bab IV.D mengenai Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko.

**4. Implementasi**

Implementasi manajemen risiko perusahaan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengembangan dan penetapan kerangka kerja, kebijakan, prosedur, petunjuk pelaksanaan, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko;
- b. Penentuan sumber daya, termasuk sumber daya manusia yang dibutuhkan serta waktu
- c. pelaksanaan proses manajemen risiko;
- d. Pelaksanaan sosialisasi dan *transfer of knowledge*, terhadap kerangka kerja, kebijakan, prosedur, petunjuk pelaksanaan, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko;
- e. Pelaksanaan kajian risiko sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan, baik yang bersifat strategis maupun operasional; dan
- f. Peran aktif dan koordinasi antar Dewan Komisaris, Direksi, dan Kepala Divisi di lingkungan perusahaan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko.

**5. Evaluasi**

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko berjalan secara efektif dan menunjang kinerja perusahaan, perlu dilakukan evaluasi secara berkala sebagai berikut:

- a. Evaluasi terhadap kesesuaian prinsip-prinsip, kerangka kerja, proses manajemen risiko beserta kebijakan dan prosedur manajemen risiko dengan kondisi terkini; dan
- b. Evaluasi terhadap efektivitas penerapan kerangka manajemen risiko sebagai perangkat yang mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan dan kesesuaiannya dengan kondisi terkini.

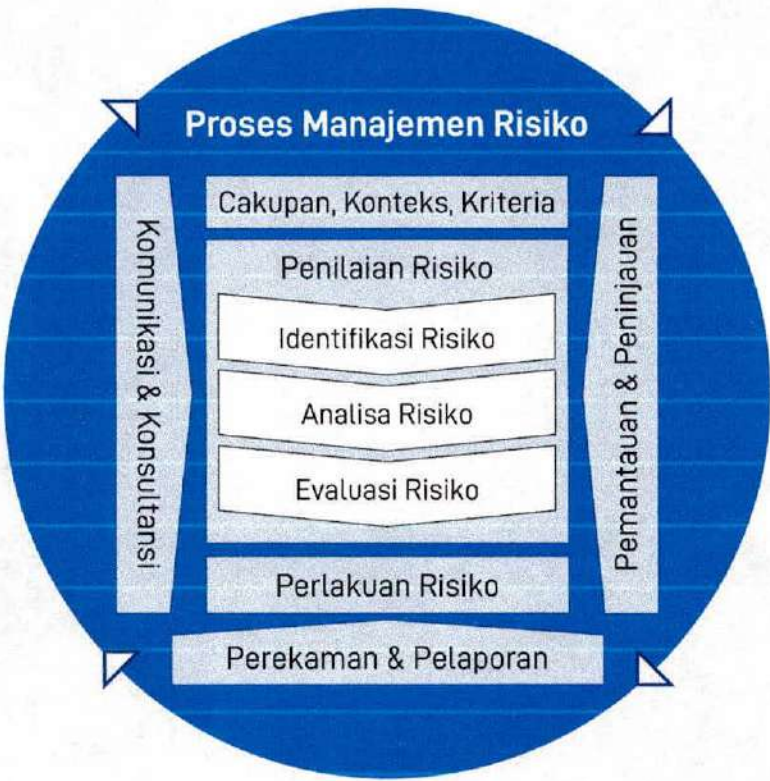
**6. Perbaikan**

Apabila berdasarkan hasil evaluasi teridentifikasi adanya area perbaikan terkait kerangka kerja manajemen risiko dan/atau penerapannya, maka Perusahaan harus menyusun rencana kerja dan menunjuk Divisi Manajemen Risiko atau yang membidangi Risiko dan/atau Divisi lainnya (jika diperlukan) dalam pelaksanaan perbaikan tersebut.



**BAB IV**  
**PROSES MANAJEMEN RISIKO**  
**Pasal 11**

Perusahaan menerapkan siklus manajemen risiko berdasarkan konsep SNI ISO 31000:2018. Komponen utama ini adalah: Prinsip Manajemen Risiko, Kerangka Kerja Manajemen Risiko dan Proses Manajemen Risiko. Proses manajemen risiko melibatkan penerapan kebijakan secara sistematis, prosedur dan praktik untuk kegiatan berkomunikasi dan berkonsultasi, menetapkan konteks, menilai (*assessment*), menangani (*treatment*), memantau dan meninjau, serta mencatat dan melaporkan risiko perusahaan. Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap karyawan PT Jamkrida Jakarta. Keterkaitan antar tahapan proses Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 : Proses Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta

## Pasal 12

### Penetapan Konteks

Merupakan awal suatu proses manajemen risiko yaitu menetapkan konteks Ruang Lingkup kegiatan manajemen risiko, konteks Tujuan atau Sasaran Perusahaan yang akan dicapai, Konteks lingkungan perusahaan secara internal maupun eksternal yang harus diperhatikan dalam pencapaian tujuan perusahaan, konteks kriteria risiko (kemungkinan keterjadian, dampak dan matrik risiko) serta penetapan konteks selera risiko yang disetujui pimpinan perusahaan. Tujuan penetapan konteks adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat.

#### (1) Menetapkan konteks Ruang Lingkup

Perusahaan harus menetapkan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko karena prosesnya dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda (misalnya strategis, operasional, atau kegiatan lain). Perusahaan juga harus menjelaskan hubungan ruang lingkup dengan tujuan perusahaan yang relevan serta keselarasannya dengan strategi pengembangan usaha perusahaan ke depannya. Pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan ruang lingkup antara lain:

- a. Tujuan dan keputusan yang perlu dibuat;
- b. Hasil yang diharapkan dari langkah-langkah yang akan diambil dalam proses;
- c. Waktu, lokasi, inklusi dan pengecualian tertentu;
- d. Alat dan teknik penilaian risiko yang sesuai;
- e. Sumber daya yang diperlukan, tanggung jawab dan catatan yang harus disimpan;
- f. Hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

#### (2) Penetapan konteks Tujuan/Sasaran

Pada proses ini, dilakukan identifikasi konteks sasaran dari suatu strategi atau kegiatan yang akan dilakukan untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. Perumusan dan penetapan tujuan/sasaran harus memperhatikan keselarasan dengan sasaran strategis perusahaan, *performance indicator* pemilik Risiko dan unit kerja di atasnya. Dalam penyusunan identifikasi konteks sasaran PT Jamkrida Jakarta mengacu pada sasaran yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), maupun sasaran strategis lainnya yang ditetapkan oleh Direksi atau pejabat tertinggi pada unit kerja masing-masing. Penetapan sasaran yang efektif harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurement, Achievable, Relevant, Time-bound*).

##### a. *Specific* (Jelas)

Mendefinisikan tujuan dengan spesifik dan jelas, memastikan kesamaan pemahaman dalam tim, serta menunjukkan arah kerja yang jelas.



b. *Measurement* (Terukur)

Menetapkan tujuan yang realistis meningkatkan motivasi dan memastikan penggunaan sumber daya secara efektif.

c. *Achievable* (Realistis/ Dapat dicapai)

Menetapkan tujuan yang realistis meningkatkan motivasi dan memastikan penggunaan sumber daya secara efektif.

d. *Relevant* (Berkaitan)

Menjaga keselarasan tujuan perusahaan dan ketercapaian sasaran bisnis serta meningkatkan efektivitas strategi jangka panjang perusahaan.

e. *Time-bound* (Terikat Waktu)

Menetapkan batas waktu yang jelas dalam mencapai prioritas sasaran serta meningkatkan manajemen waktu.

**a. Konteks Lingkungan Internal dan Eksternal**

Perusahaan terus menerus menjaga lingkungan eksternal dan membangun lingkungan internal yang kondusif untuk memungkinkan proses manajemen risiko berjalan dengan lancar dan terus menerus.

Konteks internal merujuk pada sasaran dan proses yang digunakan untuk pencapaian, serta kondisi internal organisasi yang dapat memicu timbulnya Risiko. Aspek-aspek lingkungan bisnis yang teridentifikasi sebagai kekuatan internal organisasi merupakan pemicu timbulnya peluang yang bermanfaat bagi pencapaian sasaran. Sebaliknya, aspek-aspek yang teridentifikasi sebagai kelemahan internal organisasi, merupakan pemicu timbulnya ancaman bagi upaya pencapaian sasaran. Dalam merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko, Perusahaan harus memeriksa dan memahami konteks internal Perusahaan yang mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

- a. Visi, misi, dan nilai-nilai Perusahaan;
- b. Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas;
- c. Strategi, tujuan dan kebijakan;
- d. Budaya Perusahaan;
- e. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh Perusahaan;
- f. Kemampuan sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem dan teknologi);
- g. Data, sistem informasi dan arus informasi;
- h. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai mereka;
- i. Komitmen dan kepemimpinan dari manajemen
- j. Ketersediaan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

k. Dalam Menyusun konteks internal, *Risk Owner* dapat menggunakan pendekatan metode 5 M (*Man, Methode, Material, Money, and Machine*).

a) *Man* (Tenaga Kerja)

merujuk pada manusia sebagai tenaga kerja perusahaan yang berperan dalam mengelola operasi bisnis, dari level manajer, supervisor, staf, dan karyawan lainnya.

b) *Methode* (Metode/Prosedur/Managerial)

mengacu pada metode/prosedur sebagai panduan pelaksanaan kegiatan perusahaan, seperti pengambilan keputusan resiko dan cara pengelolaan bisnis.

c) *Material* (Bahan Baku)

mengacu pada bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk diserahkan pada konsumen. Dapat berupa Sumber Daya Alam (SDA), seperti tanah pertanian atau dalam konteks bahan mentah dan komponen lain yang dapat langsung diolah.

d) *Money* (Modal)

merupakan dana/modal yang diperlukan untuk membiayai operasi bisnis, dapat berasal dari investasi pemilik atau pemegang saham, pinjaman dari bank/lembaga keuangan, serta keuntungan yang ditahan perusahaan untuk pembelian bahan baku, aset, pembayaran gaji karyawan, dan ekspansi cabang/bisnis.

e) *Machine* (Mesin)

merujuk pada mesin sebagai fasilitas/alat penunjang kegiatan perusahaan, baik yang bersifat operasional maupun non-operasional.

Mesin termasuk dalam kategori material tidak langsung karena digunakan untuk mengolah.

Konteks eksternal merupakan lingkungan eksternal di mana organisasi mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Penelaahan konteks eksternal dan pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran meliputi dua hal yaitu: (1) Penelaahan terhadap pengaruh persepsi dan perilaku Pemangku Kepentingan eksternal dan (2) Pemahaman terhadap pengaruh perubahan lingkungan eksternal Perusahaan. Perusahaan perlu memeriksa konteks eksternal Perusahaan yang mungkin termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- a. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal;
- b. Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi sasaran Perusahaan;
- c. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
- d. Hubungan dan komitmen kontraktual;
- e. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.



**(3) Menetapkan Kriteria Risiko**

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi Perusahaan. Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya risiko, Kriteria Dampak dan Kriteria Level Risiko dalam Matriks risiko, dengan uraian sebagai berikut:

- a. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)
  - 1) Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.
  - 2) Penentuan peluang terjadinya Risiko menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 (satu) tahun. Ada 2 (dua) kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 (satu) tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 (satu) tahun.
  - 3) Penggunaan kriteria Kemungkinan ditentukan oleh Pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:
    - a) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut
    - b) Jumlah kejadian digunakan apabila populasi tidak dapat ditemukan.
  - 4) Level Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko di PT Jamkrida Jakarta akan ditetapkan bersamaan dengan penetapan kebijakan mengenai *risk appetite* dan *risk tolerance* Perusahaan.

**Pasal 13**

**Kriteria Dampak (*consequences*)**

Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi. Tingkat dampak risiko PT Jamkrida ditetapkan dalam lima peringkat yaitu tidak signifikan (1), minor (2), medium (3), signifikan (4) dan sangat signifikan (5). Kriteria tingkat dampak ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Untuk menentukan peringkat dalam suatu tingkat dampak Risiko, maka pertama harus dipilih parameter dampak Risiko, setelah itu dilakukan penilaian besarnya dampak tersebut.
- 2) Dalam hal suatu Risiko berdampak pada beberapa parameter, maka perlu dipilih salah satu parameter yang dianggap paling dominan dan memiliki tingkat dampak yang paling tinggi.

- 3) Penilaian besarnya dampak Risiko dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai parameter yang digunakan.
- 4) Pada umumnya penentuan Level dampak Risiko sangat dianjurkan menggunakan pendekatan kuantitatif, terutama parameter keuangan berdasarkan (*Opportunity Profit/Loss*).
- 5) Kriteria dampak terjadinya Risiko di PT Jamkrida Jakarta akan ditetapkan bersamaan dengan kebijakan mengenai *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* Perusahaan.

Pasal 14

Kriteria Level Risiko dalam Matriks Risiko

- 1) Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaranRisiko
- 2) Penuangan besaran risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untukmenentukan Level Risiko.
- 3) Level Risiko memiliki nilai yang merupakan hasil perkalian dari tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak Risiko.
- 4) Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak, dan Level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
- 5) Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di PT Jamkrida Jakarta sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko

LEVEL KEMUNGKINAN (LIKELIHOOD)		Hampir pasti terjadi					
		5	TINGGI - 5	TINGGI - 10	TINGGI - 15	SANGAT TINGGI - 20	SANGAT TINGGI - 25
		4	RENDAH - 4	SEDANG - 8	TINGGI - 12	TINGGI - 16	SANGAT TINGGI - 20
		3	RENDAH - 3	SEDANG - 6	SEDANG - 9	TINGGI - 12	TINGGI - 15
		2	RENDAH - 2	RENDAH - 4	SEDANG - 6	SEDANG - 8	TINGGI - 10
		1	RENDAH - 1	RENDAH - 2	RENDAH - 3	RENDAH - 4	TINGGI - 5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
			1	2	3	4	5
LEVEL DAMPAK (CONSEQUENCES)							



### Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi	20, 25	Merah
Tinggi	5, 10, 12, 15, 16	Oranye
Sedang	6, 8, 9	Kuning
Rendah	1 – 4	Hijau

### Pasal 15

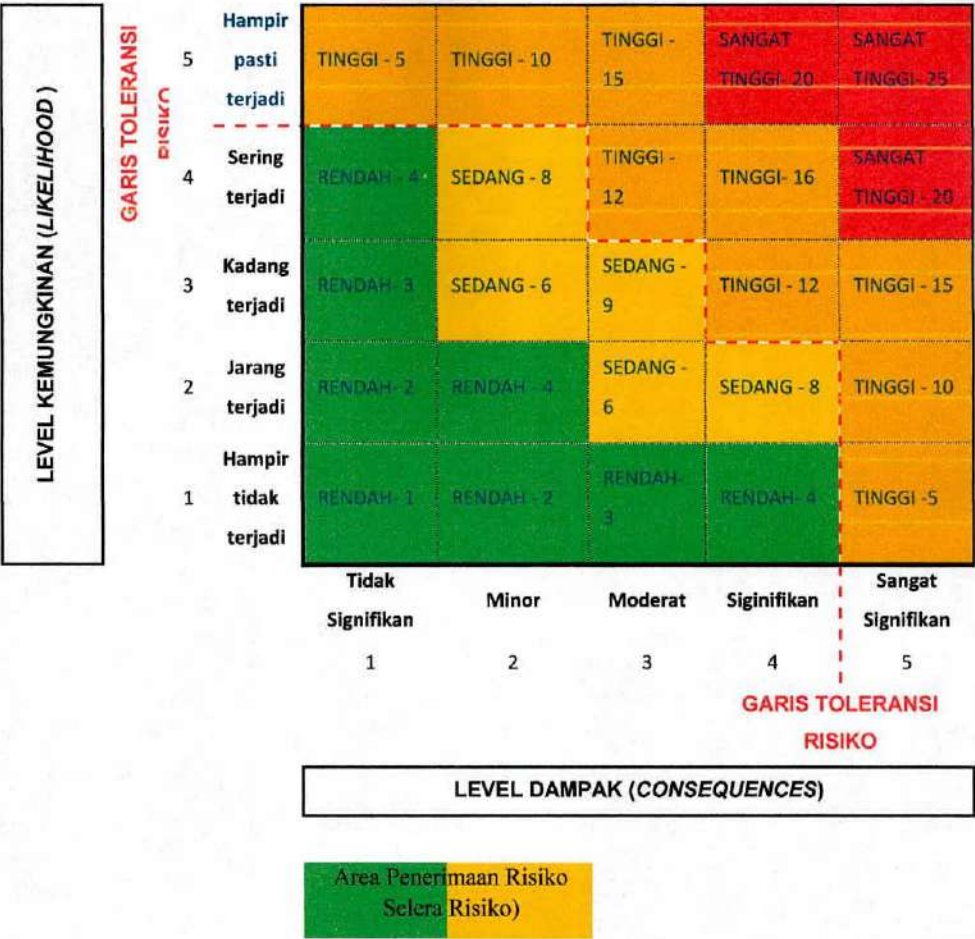
#### Menetapkan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Penentuan selera risiko (*Risk Appetite*) di Perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan dan kemampuan manajemen serta aspirasi *Stakeholder*. Selera risiko (*Risk Appetite*) disusun berdasarkan hasil kaji ulang terhadap profil risiko Perusahaan maupun tujuan strategis (*Strategic Objectives*) berupa pernyataan manajemen Perusahaan khususnya Direksi terkait sasaran yang ingin dicapai. Toleransi risiko (*Risk Tolerance*) bergantung pada tingkat kondusifitas dari budaya Perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dari lingkungan internal maupun eksternal Perusahaan. Variabilitas (peningkatan - penurunan) dari batas toleransi risiko ini merupakan hal penting yang menjadi perhatian manajemen risiko, mengingat hal tersebut akan sangat mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil oleh manajemen.

Dalam hal ini, manajemen Perusahaan khususnya Direksi, harus menetapkan jenis risiko dan sampai pada batas apa akibat dari risiko tersebut dapat diterima oleh Perusahaan atau dapat diserap oleh kemampuan daya dukung Perusahaan. Kemudian, secara kontinu dari waktu ke waktu melakukan evaluasi dan perbaikan kembali batas toleransi risiko ini seiring dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

- a. Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan Toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan terjadinya dan Level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kebijakan mengenai *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* Perusahaan.
- b. Penetapan Selera Risiko dan Toleransi Risiko untuk setiap Kategori Risiko sebagai berikut:
  - 1) Risiko pada level Rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko.
  - 2) Risiko dengan level Sedang masih dapat ditoleransi.

- 3) Risiko dengan level Tinggi dan Sangat Tinggi hingga harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya.
- 4) Selera Risiko dan Toleransi Risiko tersebut digambarkan sebagai berikut:



**Pasal 16**

**Penilaian Risiko**

- (1) Tahapan Penilaian Risiko terdiri dari berikut:
- a. Identifikasi Risiko
- Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menjelaskan risiko yang dapat membantu atau mencegah perusahaan dalam mencapai sasarannya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi risiko. Identifikasi risiko harus diterapkan pada seluruh ruang lingkup manajemen risiko, terhadap setiap kegiatan serta tujuan, strategi, sasaran dan atau rencana hasil kegiatan. Untuk mengenali seluruh jenis risiko yang dapat terjadi yang melekat pada setiap aktivitas atau transaksi dalam proses bisnis Perusahaan dikelola melalui proses yang sistematis dan terstruktur, serta kemungkinan terjadinya peristiwa itu di kemudian hari.



Identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan pemetaan analisis risiko berbasis proses bisnis dan analisa risiko terhadap hubungan Perusahaan dengan *stakeholder* serta harus memperhatikan dan dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber informasi, antara lain:

- a. Pengalaman lokal atau internasional;
- b. Informasi menurut pendapat ahli;
- b. Informasi hasil wawancara terstruktur;
- c. Informasi dari *Focus Group Discussion*;
- d. Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan atau analisis lingkungan bisnis lainnya;
- e. Laporan-laporan manajemen;
- f. Laporan-laporan auditor dan pemeriksaan lainnya;
- g. Hasil-hasil survei internal maupun eksternal;
- h. Hasil-hasil *self-assessment*;
- i. Data-data historis seperti database insiden (berisi insiden/kejadian kerugian disertai rincian kejadian seperti waktu, tempat terjadi, penyebab, dan dampak negatif yang timbul), analisis kegagalan, dan *risk register* yang sudah ada;
- j. Data lain-lain yang dianggap penting.

(2) Tahapan identifikasi risiko meliputi:

a. Memahami sasaran Perusahaan

Sasaran Perusahaan meliputi sasaran strategis Perusahaan yang mengacu pada dokumen perencanaan diantaranya RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan), RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), Penetapan Kinerja, dan sasaran strategis lainnya.

b. Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)

Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif Strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana tercatat dalam *loss event database* (LED). Format LED sebagaimana *Lampiran II*.

c. Mencari penyebab

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan mencari akar masalah misalnya dengan metode *fishbone diagram*.



Konsep *Key Risk Indicator* (KRI) merupakan ukuran yang digunakan oleh perusahaan sebagai indikator pemberitahuan dini apabila terjadi perubahan *risk exposures* (paparan risiko) dan kemungkinan munculnya dampak kerugian di masa yang akan datang. Selain itu, *Key Risk Indicator* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh penyebab risiko dalam mencapai sasaran perusahaan.

Secara umum risiko memiliki sumber/penyebab dari hal-hal berikut:

- 1) Alat (Peraturan, SOP, *Working Instruction* (WI), dan lain sebagainya);
- 2) Sistem/Proses;
- 3) Manusia;
- 4) Lingkungan usaha (politik, ekonomi, geografis, sosial dan lain sebagainya);

d. Menentukan dampak

Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu jenis dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran.

e. Menentukan Kategori Risiko

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap Unit Pemilik Risiko (UPR) wajib memiliki Kategori Risiko. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab Risiko. Kategori Risiko di PT Jamkrida Jakarta yaitu:

1) **Risiko Operasional**

Merupakan risiko akibat dari ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional dan dapat berdampak pada kerugian keuangan Perusahaan. Sumber-sumber risiko operasional antara lain terdiri dari SDM (Sumber Daya Manusia), proses internal, sistem dan infrastruktur, serta kejadian eksternal. Penerapan Manajemen Risiko Operasional bertujuan untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau kejadian-kejadian eksternal. Untuk mencapai tujuan ini ditetapkan pengembangan budaya organisasi yang sadar terhadap risiko operasional dan menumbuhkan komitmen seluruh unit kerja dalam mengelola risiko operasional sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan.

2) **Risiko Fraud**

Merupakan risiko akibat dari tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu atau memanipulasi mitra atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan perusahaan dan/atau menggunakan sarana perusahaan sehingga mengakibatkan perusahaan, mitra atau pihak lain menderita kerugian



dan/atau pelaku Fraud memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

**3) Risiko Penjaminan**

Merupakan risiko akibat kegagalan terjamin dalam memenuhi kewajiban finansial kepada penerima jaminan dan/atau risiko akibat dari kegagalan mitra penjaminan bersama (*co-guarantee*) atau penjaminan ulang (*re-guarantee*) memenuhi kewajibannya.

Risiko Penjaminan merupakan risiko utama Perusahaan karena kegiatan bisnis Perusahaan salah satunya adalah penjaminan kredit, kontra bank garansi, dan *surety bond* (pengadaan barang & jasa). Penerapan manajemen risiko kredit yang menerapkan prinsip kehati-hatian dimulai dari proses inisiasi penjaminan, analisa risiko, pembuatan keputusan, penatausahaan & administrasi, analisa & keputusan klaim, sampai dengan penanganan subrogasi. Tujuannya adalah agar risiko penjaminan yang timbul dapat dijaga dan dikendalikan dalam batas toleransi dan kemampuan modal Perusahaan serta mengoptimalkan tingkat *recovery* dari subrogasi sehingga kerugian yang timbul dapat diminimalkan.

**4) Risiko Gagal Bayar**

Merupakan risiko akibat kegagalan Mitra dalam memenuhi kewajibannya kepada PT Jamkrida Jakarta. Kewajiban Mitra dapat berupa investasi yang dilakukan oleh PT Jamkrida Jakarta dalam instrumen investasi seperti Deposito, Reksadana, Obligasi dan lainnya & Mitra ReAssuransi atau Mitra Co-Guar yang gagal membayar piutangnya.

**5) Risiko Kepatuhan**

Merupakan risiko akibat dari tidak memenuhi dan/ atau tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang – undangan. Pada dasarnya seluruh aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, Direksi PT Jamkrida Jakarta tidak memiliki toleransi sama sekali atas risiko Kepatuhan dan perlu mengambil langkah-langkah secara cepat dan tepat dalam menangani risiko ini apabila terjadi.

Penerapan manajemen risiko kepatuhan bertujuan untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan kejadian dan dampak negatif penyimpangan atau pelanggaran standar yang berlaku secara umum, ketentuan dan/ atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penerapan Manajemen risiko kepatuhan dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat ber-dampak pada profil risiko kepatuhan Perusahaan. Penerapan manajemen risiko kepatuhan juga dilakukan untuk menjaga agar setiap



aktivitas Perusahaan senantiasa patuh kepada peraturan perundang-undangan, ketentuan dan standar yang berlaku umum.

**6) Risiko Likuiditas**

Merupakan risiko akibat dari ketidakmampuan Perusahaan untuk memenuhi kewajibannya yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/ atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan. Penerapan Manajemen risiko kepatuhan bertujuan untuk menjaga kemampuan manajemen Perusahaan dalam menyediakan dana yang cukup untuk memenuhi kewajibannya setiap saat.

**7) Risiko Hukum**

Merupakan risiko akibat tuntutan hukum dari pihak lain dan/atau kelemahan aspek yuridis yang dapat menyebabkan kerugian Perusahaan. Kelemahan aspek hukum antara lain disebabkan adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya perjanjian.

Penerapan manajemen risiko hukum dilakukan untuk memitigasi kemungkinan dampak negatif dari kelemahan yuridis, dan Perusahaan telah melakukan *review* secara berkala setiap kontrak dan perjanjian antara Perusahaan dengan pihak lain serta menatausahakan dan mengadministrasikan setiap kejadian yang berpotensi menimbulkan risiko hukum selain untuk menilai tingkat risiko hukum yang dihadapi Perusahaan, juga sebagai pembelajaran atas setiap kasus hukum yang terjadi untuk mengantisipasi kemungkinan adanya tuntutan.

**8) Risiko Pasar**

Merupakan risiko akibat dari menurunnya nilai aset keuangan yang dimiliki Perusahaan karena kondisi perubahan harga pasar seperti suku bunga dan mata uang. Aktivitas yang mengandung risiko pasar antara lain penempatan dana di deposito, surat utang negara, dan reksadana. Penerapan manajemen risiko pasar dilakukan untuk mengurangi kemungkinan kerugian dari posisi aset keuangan yang dimiliki Perusahaan karena pergerakan harga di pasar.

**9) Risiko Strategis**

Merupakan risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan serta kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Risiko strategis bersumber dari ketidaktepatan dalam perumusan strategi, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang kurang memadai, penetapan tujuan



strategik yang terlalu agresif, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Penerapan manajemen risiko strategis dilakukan untuk memastikan penyusunan dan rencana strategis Perusahaan yang ditetapkan telah sejalan dengan misi dan visi, kultur, arah bisnis, dan toleransi kondisi lingkungan bisnis. Penetapan struktur, kultur, infrastruktur, kondisi keuangan, tenaga dan kompetensi manajerial termasuk Pejabat Eksekutif, serta sistem dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian dan kebutuhan untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan.

Selain itu, Penerapan manajemen risiko strategis dilakukan dalam rangka mengelola Risiko yang melekat pada pengembangan atau perluasan kegiatan usaha (bisnis) Perusahaan Penjamin. Kegiatan usaha yang masuk dalam bentuk pengembangan atau perluasan adalah jenis kegiatan usaha yang tidak pernah dilakukan sebelumnya oleh Perusahaan Penjamin atau telah dilaksanakan sebelumnya namun dilakukan pengembangan yang mengubah atau meningkatkan eksposur Risiko tertentu pada Perusahaan Penjamin.

#### 10) Risiko Reputasi

Merupakan akibat dari menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan. Risiko Reputasi dapat bersumber dari berbagai kelemahan dan kejadian risiko yang terkait dengan aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan seperti pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis, keluhan customer/ mitra serta kelemahan pada tata kelola, budaya perusahaan, dan praktik bisnis Perusahaan.

Penerapan manajemen risiko reputasi dilaksanakan dengan melakukan upaya mencegah dan meminimalkan terjadinya kejadian-kejadian yang dapat menurunkan reputasi Perusahaan antara lain dengan menjaga kualitas produk dan layanan, menjaga etika bisnis dalam pelaksanaan transaksi baik dengan nasabah maupun transaksi di pasar uang, keterbukaan informasi, komunikasi risiko secara rutin dengan pemangku kepentingan dan pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Beberapa teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko antara lain *brainstorming*, *Risk Breakdown Structure (RBS)*, *Hazard Identification Risk Assessment & Determining Control (HIRADC)*, *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*, *Controlled Risk Self-Assessment (CRSA)*, Wawancara dan metode lainnya yang relevan.

Tahapan identifikasi Risiko dituangkan pada Formulir Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*) sebagaimana *Lampiran III*.

f. Analisis Risiko

Analisis risiko melibatkan pengembangan suatu pemahaman atas risiko. Analisis risiko ini menyediakan suatu masukan dalam evaluasi risiko dan dalam membuat keputusan apakah risiko membutuhkan perlakuan atau tidak, serta keputusan dalam penentuan metodologi dan strategi perlakuan risiko yang paling layak. Analisis risiko juga dapat menyediakan suatu masukan dalam pengambilan keputusan di mana ada beberapa pilihan harus dibuat dan berbagai opsi yang melibatkan jenis dan tingkatan risiko yang berbeda-beda.

Tahapan analisis risiko meliputi:

- 1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.
  - a) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko atau level dampak.
  - b) Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), pengawasan melekat, *review* berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.
- 2) Mengestimasi level kemungkinan Risiko.
  - a) Estimasi level kemungkinan Risiko dilaksanakan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya yang dituangkan dalam LED.
  - b) Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.
- 3) Mengestimasi level dampak Risiko
  - a) Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas



data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.

- b) Level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria dampak Risiko.
- 4) Menentukan besaran Risiko dan level Risiko
  - a) Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko
  - b) Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi Sangat Tinggi (4), Tinggi (3), Sedang (2), atau Rendah (1).
- 5) Menyusun Peta Risiko (*Risk Map*)

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per Kategori Risiko.

Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*) sebagaimana *Lampiran III*.

g. Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisa risiko. Proses ini akan membandingkan antara tingkat risiko yang didapatkan dalam proses analisis dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tahapan evaluasi Risiko meliputi:

- 1) Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan:
  - a) Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi
  - b) Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.
  - c) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
  - d) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan pertimbangan pemilik Risiko.

## 2) Menentukan Risiko Utama

Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan Risiko utama. Jika Level Risiko berada pada area penerimaan Risiko, maka Risiko tersebut tidak perlu ditangani.

Tahapan evaluasi Risiko dituangkan pada Formulir Daftar Risiko/ Register Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*) sebagaimana *Lampiran III*.

## (3) Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko melibatkan pemilihan satu opsi atau lebih untuk pemodifikasian risiko, dan pengimplementasian opsi tersebut. Begitu diimplementasikan, perlakuan risiko menyediakan atau memodifikasi pengendalian yang sudah ada.

Tahapan perlakuan risiko meliputi:

### a. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan.

Opsi penanganan Risiko dapat berupa:

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kontrol internal UPR.
- 2) Menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
- 3) Mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
  - a) pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
  - b) proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
  - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- 4) Menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/ menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan Perusahaan;
  - b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi Perusahaan; dan
  - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- 5) Menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan



apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:

- a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
- b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
- c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

b. Menyusun rencana aksi (*action plan*) penanganan risiko

Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.

Rencana aksi penanganan risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi penanganan risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi penanganan tersebut mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.

Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut:

- 1) Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
- 2) Target output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
- 3) Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
- 4) Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.

Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan Level Kemungkinan dan/atau Level Dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.

c. Menetapkan Level Risiko residual harapan

Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.

d. Menjalankan rencana aksi penanganan risiko

Rencana aksi penanganan risiko yang disusun harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana aksi penanganan risiko.





- d. mendeteksi perubahan-perubahan internal dan eksternal guna merevisi dan meninjau penanganan risiko dan prioritasnya.
- e. mendeteksi timbulnya risiko baru

Bentuk pemantauan dan peninjauan terdiri atas:

a. Pemantauan Berkelanjutan (*On-going monitoring*)

- 1) Unit Pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan Perusahaan. Pemantauan dilakukan secara berkelanjutan terhadap tingkat risiko, proses penanganan risiko, efektivitas penanganan risiko dan tingkat deviasi pencapaian sasaran. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam konteks risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko dan sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko
- 2) Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Penilaian profil risiko secara ulang dilakukan terhadap 10 (sepuluh) kategori jenis risiko. Adapun proses Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.
- 3) Pemantauan dilakukan baik oleh fungsi bisnis dan operasional maupun oleh fungsi manajemen risiko.

b. Pemantuan Berkala

- 1) Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan *action plan* penanganan Risiko dan tren perubahan besaran/ Level Risiko.
- 2) Pemantauan dilakukan secara tahunan yaitu pada bulan Januari (awal tahun berikutnya).
- 3) Laporan pemantuan triwulan dan tahunan dituangkan dalam Formulir Laporan Pemantauan sebagaimana tertera pada *Lampiran V*.

c. Peninjauan/Kaji Ulang /Reviu

Unit Manajemen Risiko melaksanakan peninjauan/ kaji ulang /reviu secara berkala untuk memastikan:

- 1) Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
- 2) Kecukupan implementasi sistem informasi Manajemen Risiko;

- 3) Ketepatan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan batasan Risiko (*risk limit*) dan ambang batas (*threshold*).

d. Audit dan Penilaian Indeks kematangan Risiko

Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh SPI (Satuan Pengawas Internal). Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

Perusahaan melakukan Penilaian Indeks Kematangan Risiko sebagai hasil pengelolaan risiko. Penilaian ini dapat dilakukan oleh Penilai Independen maupun Internal dalam hal ini oleh SPI.

(6) Dokumentasi dan Pelaporan

Dokumentasi dan Pelaporan Risiko bertujuan untuk menciptakan kesadaran akan risiko, meningkatkan akuntabilitas untuk manajemen risiko, dan sebagai reviu atas praktek operasional pengelolaan risiko Perusahaan agar dapat dilakukan perbaikan dengan segera dan berkelanjutan. Berikut ini dokumentasi dan pelaporan terkait penerapan manajemen risiko di PT Jamkrida Jakarta:

No	Jenis Dokumentasi / Pelaporan	Periode	PIC	Keterangan
1	Laporan Manajemen Risiko	Triwulanan (April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya)	Divisi/ Unit Manajemen Risiko	Informasi terkait pengelolaan dan pemantuan Risiko dengan dilampirkan Laporan Pemantauan dan Laporan Manajemen Risiko Insidentil (jika ada).
2	Pernyataan Selera Risiko / <i>Risk Appetite Statement</i> (RAS)	Tahunan (Januari awal tahun)	Divisi/ Unit Manajemen Risiko	Informasi terkait Selera Risiko ( <i>Risk Appetite</i> ) termasuk batas risiko ( <i>Risk limit</i> ) dan toleransi risiko ( <i>Risk tolerance</i> ) dengan memperhitungkan target bisnis yang akan dicapai, tingkat risiko, permodalan, pendapatan, dan likuiditas.



No	Jenis Dokumentasi / Pelaporan	Periode	PIC	Keterangan
3	<i>Loss Event Database</i> (LED)	Triwulanan (April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya)	Divisi/ Unit Manajemen Risiko	Informasi terkait risiko yang terjadi, dampak yang ditimbulkan, dan upaya yang telah dilakukan.
4	Konteks Manajemen Risiko dan Konteks Profil Risiko	Tahunan (Januari awal tahun)	Unit Pemilik Risiko (UPR) / Divisi atau Unit Kerja terkait	Informasi terkait sasaran organisasi, struktur Unit Pemilik Risiko (UPR), Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko & Level Risiko, dan Selera Risiko. Dan informasi profil risiko tahun sebelumnya.
5	Daftar Risiko / Register Risiko ( <i>Risk Register</i> ) dan Peta Risiko ( <i>Risk Map</i> )	Triwulanan (April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya)	Unit Pemilik Risiko (UPR) / Divisi atau Unit Kerja terkait	Informasi terkait proses Penilaian Risiko yang meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi.
6	Laporan Penanganan Risiko	Triwulanan (April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya)	Unit Pemilik Risiko (UPR) / Divisi atau Unit Kerja terkait	Informasi terkait <i>action plan</i> penanganan risiko atas penilaian risiko yang telah dilakukan.
7	Laporan Pemantauan Manajemen Risiko	Triwulanan (April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya) dan Tahunan (Januari tahun berikutnya)	Divisi/ Unit Manajemen Risiko	Informasi terkait pemantauan secara berkala terhadap proses manajemen risiko yang telah dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko.

No	Jenis Dokumentasi / Pelaporan	Periode	PIC	Keterangan
8	Laporan Maturitas Manajemen Risiko	Tahunan (Januari tahun berikutnya)	SPI (Satuan Pengawas Internal) atau pihak eksternal	Informasi terkait maturitas atas penerapan Manajemen Risiko
9	Reviu Implementasi Manajemen Risiko	Tahunan (Januari tahun berikutnya)	SPI (Satuan Pengawas Internal)	Reviu terkait kesesuaian pelaksanaan dan <i>output</i> seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku
10	Audit Manajemen Risiko	Tahunan (Januari tahun berikutnya)	SPI (Satuan Pengawas Internal)	Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko dan meninjau efektivitas perlakuan risiko yang ada

Seluruh pelaksanaan kegiatan manajemen risiko harus didasarkan pada Pedoman ini dan Pelaksanaan manajemen risiko harus didokumentasikan di dalam arsip tertulis.

Dokumen manajemen risiko disimpan dalam jangka waktu minimal 1 tahun (satu) tahun.



## BAB V

### BUDAYA DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

#### Pasal 17

#### Budaya Risiko

Budaya risiko (*Risk culture*) merupakan semua perilaku manajemen dan karyawan dalam berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan risiko. Persepsi terhadap risiko tersebut akan terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan. Budaya risiko menjadi semakin nyata pentingnya karena implementasi suatu sistem manajemen risiko meliputi tugas dalam operasional sehari-hari dan secara bersama mematuhi berbagai aturan yang ada. Tujuan ini hanya dimungkinkan apabila semua pihak secara bersama mengembangkan dan mematuhi budaya risiko.

#### (1) Penerapan Budaya Risiko

Budaya Risiko dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai Perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran. Budaya Risiko tersebut diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Adapun komponen penting dalam penerapan budaya risiko adalah sebagai berikut :

##### a) Komitmen Pimpinan

Proses yang berkaitan dengan budaya risiko digerakkan oleh motivasi dari pimpinan dan komitmen untuk melaksanakan manajemen secara konsekuen dan mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan.

Pimpinan harus memberi contoh pelaksanaan budaya risiko, untuk kemudian bawahan akan mengikuti. Pimpinan yang menjadi pendorong utama memulai budaya risiko. Selanjutnya pimpinan level menengah berperan penting dalam mengomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen risiko. Dalam penerapan budaya risiko tersebut perlu merancang program pembangunan dan penguatan budaya Risiko perusahaan sebagai bagian dari program kerja, termasuk di dalamnya sosialisasi/pelatihan/*capacity building* kepada para pegawai dalam pengelolaan Risiko.

##### b) Komunikasi Berkelanjutan dan Edukasi

Komunikasi yang berkelanjutan dan edukasi harus terus dilakukan kepada seluruh jajaran Perusahaan mengenai pentingnya melakukan Manajemen Risiko termasuk pemahaman bagaimana potensi kerugian jika tanpa Manajemen Risiko. Bentuk komunikasi dan edukasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Sosialisasi secara langsung ataupun melalui media (cetak dan elektronik) secara berkala kepada seluruh karyawan mengenai pentingnya budaya risiko seperti kepatuhan terhadap ketentuan & prosedur, eskalasi kepada pimpinan jika terdapat deviasi/ penyimpangan, selalu mempertimbangkan risiko dalam setiap kegiatan operasional, dan hal lainnya.
- 2) *Workshop* dan *training* terkait Manajemen Risiko untuk karyawan sesuai ketentuan yang berlaku.
- 3) *Sharing session* dalam hal berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen risiko.

**c) Reward dan Punishment**

Dalam penerapan budaya risiko, diperlukan pemberlakuan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kesadaran terhadap manajemen risiko. Beberapa hal yang dapat diimplementasikan antara lain penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik, *reward* kepada *Risk Officer* terkait kepedulian terhadap pengelolaan risiko, *punishment* terhadap mereka yang tidak menjalankan manajemen risiko sehingga mengakibatkan kerugian bagi Perusahaan, dan hal lainnya.

**d) Pengintegrasian Manajemen Risiko**

Manajemen Risiko Terintegrasi atau *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah suatu proses yang didukung oleh Direksi, manajemen dan seluruh karyawan, yang diaplikasikan dalam penentuan strategi dan di seluruh tingkatan jajaran Perusahaan serta didesain untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko sesuai *risk appetite* yang ditetapkan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Integrasi manajemen risiko merupakan pengintegrasian atas proses manajemen seluruh jenis risiko yang wajib dikelola termasuk untuk menghindari potensi kerugian.

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dilaksanakan dengan memastikan bahwa:

- 1) Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Direksi dan Pejabat serta karyawan PT Jamkrida Jakarta bertanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko dengan cara memahami ekposur risiko yang menjadi tanggung jawab masing-masing dan mengelola ekposur risiko dimaksud sesuai toleransi yang ditetapkan.
- 2) Proses pengambilan keputusan harus memperhatikan pengaruhnya terhadap kinerja Perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Pembahasan isu-isu risiko dilakukan secara komprehensif dan menjadi bagian dalam penyusunan strategi bisnis.
- 4) Proses manajemen risiko di seluruh unit kerja dilakukan secara proaktif, bukan reaktif.



## (2) Kontrol dan Penilaian Budaya Risiko

Terhadap penerapan budaya risiko di Perusahaan, maka diperlukan kontrol dan penilaian secara berkala terkait implementasi budaya risiko, sehingga dapat terus dimonitor dan menjadi bahan evaluasi. Adapun evaluasi penerapan budaya risiko dapat dilakukan baik secara insidentil maupun periodik. Beberapa bentuk kontrol dan penilaian budaya risiko adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian persepsi tingkat keteladanan manajemen puncak dalam menerapkan budaya risiko
- b. Pelaksanaan *survey* pemahaman budaya risiko pada seluruh pegawai termasuk manajemen puncak

### Pasal 18

#### Sistem Informasi Manajemen Risiko

- (1) Sistem informasi Manajemen Risiko adalah bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif. Sebagai bagian dari proses Manajemen Risiko, sistem informasi Manajemen Risiko harus digunakan secara efektif untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.
- (2) Sistem informasi Manajemen Risiko dan informasi yang dihasilkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha penjaminan serta adaptif terhadap perubahan. Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko harus di-*review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut telah memadai sesuai perkembangan tingkat kompleksitas kegiatan usaha.

Sistem informasi Manajemen Risiko disusun dengan memperhatikan kebutuhan sebagai berikut:

1. Proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko dengan memperhatikan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha penjaminan.
2. Pengukuran eksposur risiko secara akurat, informatif dan tepat waktu, baik secara keseluruhan (*composite*) maupun eksposur per jenis risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan, maupun eksposur risiko per jenis aktivitas fungsional Perusahaan.
3. Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko mencakup kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko.

4. Ketersediaan, kelayakan, keakuratan dan validitas data dan informasi yang tepat waktu, di antaranya tentang pencapaian atas target yang ditetapkan pada rencana dan strategi bisnis untuk setiap aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan yang dijalankan, terutama yang menyangkut kebijakan, pedoman dan penetapan limit.

(3) Sistem informasi Manajemen Risiko disusun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Ketersediaan informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan agar dapat digunakan Dewan Komisaris, Direksi, dan satuan kerja yang terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi risiko yang dihadapi Perusahaan baik risiko keseluruhan maupun per risiko dan/ atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi.
2. Efektivitas penerapan Manajemen Risiko mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko.
3. Ketersediaan informasi tentang hasil (realisasi) penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.
4. Sistem informasi Manajemen Risiko mendukung pelaksanaan pelaporan kepada regulator dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) pada umumnya.

Dalam mengembangkan teknologi sistem informasi dan perangkat lunak baru, Perusahaan harus memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi Perusahaan. Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen yang baru, Perusahaan harus melakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran (*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta Perusahaan harus memastikan bahwa data historis dapat diakses oleh sistem atau perangkat lunak baru tersebut dengan baik.

Perusahaan harus menatausahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem, yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian melekat dan pelaksanaan jejak audit. Perusahaan harus menyiapkan suatu sistem *back-up* dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan Risiko dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut. Perusahaan harus memastikan seluruh Risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk Perusahaan, termasuk produk dan aktivitas baru, dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen Perusahaan.



**Pasal 19**  
**KETENTUAN PERALIHAN**

Dengan berlakunya Peraturan Direksi ini, maka Peraturan Direksi Nomor 001/Perdir/II/2022 tentang Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Manajemen Risiko PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.

**Pasal 20**  
**KETENTUAN PENUTUP**

- (1) Peraturan Direksi ini berlaku sejak tanggal ditetapkan
- (2) Peraturan Direksi ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan.
- (3) Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PT Jamkrida Jakarta dilaksanakan sesuai dengan pedoman sebagaimana terlampir dalam Peraturan Direksi ini.
- (4) Lampiran Pedoman Manajemen Risiko pada Peraturan Direksi ini akan dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) tahun atau dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Adapun peninjauan dan perubahan Pedoman Manajemen Risiko dilakukan sesuai kebijakan yang berlaku di Perusahaan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada Tanggal, 02 Agustus 2024

PT JAMKRIDA JAKARTA

DIREKSI,

 <b><u>AGUS SUPRIADI</u></b> DIREKTUR UTAMA		 <b><u>JIMMI SETYA BUDI</u></b> DIREKTUR OPERASIONAL
--	---	--

Formulir 1 - Kertas Kerja Konteks Profil Risiko dan Konteks Manajemen Risiko

1.1 Formulir Konteks untuk Profil Risiko PT Jamkrida Jakarta

(diisi berdasarkan konteks organisasi)

KONTEKS PROFIL RISIKO TAHUN ...  
PT Jamkrida Jakarta

- A. Kondisi/Konteks Internal dan Eksternal Tahun (n-1)  
*(Diisi dengan konteks, isu, dan peristiwa-peristiwa penting yang terjadi selama tahun (n-1))*
1. Konteks Internal
- a. ....
- b. Telah diterbitkan Keputusan Direksi ... tentang ..... di PT Jamkrida Jakarta, namun masih belum dipahami dengan baik oleh para pengguna dan pelaksana .....
- c. ...
2. Konteks Eksternal
- a. Adanya wabah COVID-19 sehingga berdampak pada perekonomian dan operasional Unit.
- b. Peningkatan ..... signifikan dari ... menjadi ....
- c. ...
- B. Kondisi/Konteks Internal dan Eksternal Tahun (n)  
*(Diisi dengan konteks, isu, dan peristiwa penting yang mungkin terjadi selama tahun (n))*
1. Konteks Internal
- a. ....
- b. Telah diterbitkan Keputusan Direksi ... tentang ..... di PT Jamkrida Jakarta, namun masih belum dipahami dengan baik oleh para pengguna dan pelaksana .....
- c. ...
2. Konteks Eksternal
- a. Adanya wabah COVID-19 sehingga berdampak pada perekonomian dan operasional Unit.
- b. Peningkatan ..... signifikan dari ... menjadi ....
- c. ...
- C. Sasaran Strategis Tahun (n)  
*(Diisi dengan sasaran strategis Unit/Perusahaan tahun (n), dapat diambil dari RKAP atau RJP)*
1. Peningkatan kesehatan keuangan Perusahaan.
2. Peningkatan kapasitas dan Sustainability .....
3. Peningkatan efisiensi penyediaan tenaga listrik.
4. Peningkatan reputasi perusahaan melalui GCG.
5. ...



(diisi berdasarkan Rincian Sasaran organisasi)

**D. Rincian Sasaran Tahun n**

(Diisi dengan sasaran Unit/Perusahaan tahun n yang lebih rinci, dapat diambil dari RKAP atau RJP)

No	Rincian Sasaran	Target
1	...	...
2	...	...
3	...	...

**E. Pemangku Kepentingan Utama**

(Diisi dengan daftar stakeholder internal dan eksternal yang terkait disertai penjelasan mengenai keterkaitan/area tanggung jawabnya)

No	Stakeholder Utama	Kaitan Kepentingan dengan Unit/Perusahaan
1	Kementrian ....	Regulator penjaminan pemerintah ....
2	...	...
3	...	...

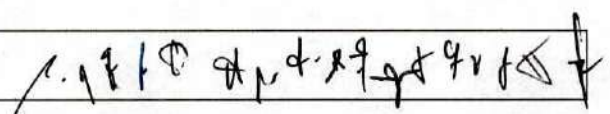
**F. Dokumen Referensi**

(Diisi dengan dokumen-dokumen pendukung Profil Risiko)

RJP ... - ..., RKAP Tahun (n-1), Laporan Manajemen Tahun (n-1), Laporan Manajemen Risiko Tahun (n-1), dll.

Jakarta, (Tanggal/Bulan/Tahun)

Menyetujui,	Disusun Oleh
<b>Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko</b>	<b>Ketua Tim Manajemen Risiko</b>
          .....<Nama Lengkap>.....	          .....<Nama Lengkap>.....



(diisi berdasarkan kondisi organisasi)

G. Pemangku Kepentingan

(Diisi dengan daftar stakeholder internal dan eksternal yang terkait dengan rencana kegiatan/keputusan disertai penjelasan mengenai keterkaitan/area tanggung jawabnya)

No	Stakeholder Utama	Kaitan Kepentingan dengan Unit/Perusahaan
1	Dewan Komisaris	...
2	Direktur ...	...
3	...	...

H. Dokumen Referensi

(Diisi dengan dokumen-dokumen pendukung Kajian Risiko, termasuk kajian kelayakan proyek, dan kajian kelayakan lainnya yang dibutuhkan)

1. Kajian ...
2. ...
3. ...

I. Fase/Tahapan/Proses Bisnis/Aspek Kegiatan

(Diisi dengan identifikasi sumber-sumber Risiko, bisa menggunakan pendekatan aspek atau tahapan atau keduanya. Uraikan sub aspek atau sub proses dan tenggat waktu jika ada)

No	Fase/Tahapan/Probis/ Aspek Kegiatan	Sub Proses/Aspek	Tenggat Waktu
1	Perencanaan	1. ... 2. Persetujuan	1. Mei – 2025 2. Jul - 2025
2	...		
3	...		

Jakarta, (Tanggal/Bulan/Tahun)

Menyetujui,	Disusun Oleh
<b>Pengambil Keputusan (<i>Approver</i>)</b> <b><i>Risk Taking Unit (RTU)</i></b> <b>(Jabatan)</b>	<b>Pemrakarsa (<i>Maker</i>)</b> <b>(Jabatan)</b>
.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....



1.2 Formulir Konteks Manajemen Risiko

Konteks Manajemen Risiko

Divisi / Bagian :  
Lingkup Penerapan :  
Periode Penerapan :

1. Sasaran Organisasi

No.	Daftar Sasaran	Keterangan
1.	(isi dengan nama sasaran)	(isi dengan penjelasan singkat tentang sasaran)
dst		

2. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko

Risk Manager :  
Risk Officer :

3. Daftar Pemangku Kepentingan ( Stakeholder )

No.	Stakeholder	Hubungan
1.	(isi dengan nama Stakeholder )	(isi dengan hubungan antara unit dengan Stakeholder tersebut)
dst		

4. Daftar Peraturan Perundang-undangan yang Terkait

No.	Stakeholder	Amanat Peraturan yang Terkait Divisi/Bagian
1.	(isi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis)	(isi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tugas dan fungsi Divisi/Bagian tersebut)
dst		

5. Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

LEVEL KEMUNGKINAN		Kriteria Kemungkinan	
		Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
1	Hampir tidak terjadi		
2	Jarang terjadi		(diisi berdasarkan Kriteria Kemungkinan pada
3	Kadang terjadi		Divisi/Bagian organisasi tersebut berdasarkan
4	Sering terjadi		ketentuan dalam keputusan ini)
5	Hampir pasti terjadi		

B. Kriteria Dampak

LEVEL KEMUNGKINAN		Kriteria Kemungkinan	
		Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
1	Tidak signifikan		
2	Minor		(diisi berdasarkan Kriteria dampak pada
3	Moderat		Divisi/Bagian organisasi tersebut berdasarkan
4	Signifikan		ketentuan dalam keputusan ini)
5	Sangat Signifikan		

6. Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

(Diisi sesuai dengan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko yang ditetapkan dalam keputusan ini)

7. Selera Risiko

(Diisi Sesuai dengan Selera Risiko yang ditetapkan dalam Keputusan ini)

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	Risk Manager
.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....

Page 57 of 63

Pedoman Manajemen Risiko  
PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta

19810 81.4.24-9041164

Formulir 2 – Loss Event Database (LED)

Loss Event Database (LED)

Tanggal Pencatatan	Uraian Peristiwa / Events	Waktu Terjadinya	Lokasi Kejadian	Analisis Penyebab	Deskripsi Dampak	Rincian Penanganan	Kondisi Setelah Penanganan
(diisi dengan tanggal pencatatan event)	(diisi dengan uraian peristiwa Risiko yang terjadi)	(diisi dengan waktu terjadinya Risiko)	(diisi dengan lokasi terjadinya Risiko)	(diisi dengan penyebab terjadinya Risiko tersebut)	(diisi dengan dampak terjadinya Risiko tersebut)	(diisi kegiatan penanganan yang dilakukan)	(diisi dengan kondisi setelah dilakukan penangan tersebut)

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	Risk Manager
<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>	<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>	<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>



Formulir 3 – Risk Register dan Risk Map

A. Formulir Risk Register

Divisi / Bagian

Periode Penerapan

A Risk Register

Risiko				RISK REGISTER										
Sasaran Departemen / Divisi	No	Kejadian	Penyebab	Dampak	Kategori Risiko	Sistem Pengendalian yang dilaksanakan	Kemungkinan		Dampak		Level Risiko	Besaran Risiko	Prioritas Risiko	Keputusan Pengawasan
							Level	Penjelasan	Level	Penjelasan				
Penurunan Rasio Klaim Perusahaan - 13,5 M per bulan	OPI	Penjaminan SBBG Principle tidak bisa menyelesaikan proyek sesuai kontrak	1. Pembiayaan data keuangan perusahaan	1. Potensi Klaim 46 M	(disi dengan kategori Risiko)	(disi dengan nama peraturan, SOP, aplikasi dll yang berfungsi sebagai sistem pengendalian)	(disi dengan LK Risiko)	(disi dengan alasan penurunan LK Risiko)	(disi dengan LD Risiko)	(disi dengan alasan penurunan LD Risiko)	(disi dengan LK)	(disi dengan besaran Risiko sesuai Matriks Analisis Risiko)	(disi dengan prioritas Risiko berdasarkan pengukuran Risiko)	(disi dengan YA atau TIDAK jika dibandingkan dengan selera Risiko)
			2. Legality perusahaan tidak sesuai dengan peraturan proyek											
			3. Kurangnya kemampuan petugas untuk menganalisa kelayakan principle											
			4. Principle tidak memiliki kapabilitas untuk mengerjakan proyek tersebut											

Prepared By/  
Dibuat Oleh Risk Owner  
Tanggal :

Reviewed by/  
Diperiksa oleh Risk Coordinator  
Tanggal :

Approved by /  
Disetujui oleh :  
Tanggal :

Acknowledge by/  
Mengetahui Div. Risk Management  
Tanggal :

B. Formulir Risk Map

LEVEL KEMUNGKINAN/(LIKELIHOOD )

5 Hampir pasti terjadi

4 Sering terjadi

3 Kadang terjadi

2 Jarang terjadi

1 Hampir tidak terjadi

TINGGI - 5	TINGGI - 10	TINGGI - 15	SANGAT TINGGI - 20	SANGAT TINGGI - 25
RENDAH - 4	SEDANG - 8	TINGGI - 12	TINGGI - 16	SANGAT TINGGI - 20
RENDAH - 3	SEDANG - 6	SEDANG - 9	TINGGI - 12	TINGGI - 15
RENDAH - 2	RENDAH - 4	SEDANG - 6	SEDANG - 8	TINGGI - 10
RENDAH - 1	RENDAH - 2	RENDAH - 3	RENDAH - 4	TINGGI - 5

Tidak Signifikan

Minor

Moderat

Signifikan

Sangat Signifikan

1

2

3

4

5

LEVEL DAMPAK (CONSEQUENCES)

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	Risk Manager
<div>&lt;Nama Lengkap&gt;</div>	<div>&lt;Nama Lengkap&gt;</div>	<div>&lt;Nama Lengkap&gt;</div>

Page 59 of 63

Pedoman Manajemen Risiko

PT Penjaminan Kredit Daerah Jakarta

19810811-29-24 4166

Formulir 4 – Penanganan Risiko

Formulir Penanganan Risiko

Divisi / Bagian :

Periode Penerapan :

Prioritas Risiko	Rencana Penanganan						Risiko Residual Harapan		
	Opsi Penanganan Risiko	Rencana Aksi Penanganan Risiko	Output	Target	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab	Likelihood	Impact	Level of Risk
(diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani / Risiko utama sesuai formulir profil dan peta risiko)	(diisi dengan opsi penanganan Risiko yang dipilih)	(diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan penanganan Risiko)	(diisi dengan output yang diharapkan atas kegiatan tersebut)	(diisi dengan target sesuai output yang telah ditetapkan)	(diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan)	(diisi dengan unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko)	(diisi dengan level kemungkinan Risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)	(diisi dengan level dampak Risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)	(diisi dengan level Risiko, terdiri atas Sangat Tinggi hingga Sangat Rendah apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	Risk Manager
<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>	<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>	<div>.....&lt;Nama Lengkap&gt;.....</div>



Nomor: 2307/JJ-1.3/KBP.03/PERDIR/2024  
Tentang Pedoman Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta  
Tanggal 02 Agustus 2024

### 5.1 Formulir Pemantauan Triwulan

[illegible]

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	<i>Risk Manager</i>
.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....

## 5.2 Formulir Pemantauan Risiko Tahunan

### Formulir Pemantauan Risiko Tahunan

Divisi / Bagian :  
Periode Penerapan :

[illegible]

Direktur yang membidangi Fungsi Manajemen Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko/ yang membidangi Risiko	<i>Risk Manager</i>
.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....	.....<Nama Lengkap>.....



Peta Jalan (Road Map) Manajemen Risiko

Rencana jangka panjang atau *Road Map* ini merupakan strategi yang memberikan gambaran mengenai sasaran, arah, dan rencana untuk mencapai sasaran manajemen risiko. *Road Map* terdiri dari 4 (empat) tahapan yang saling berkesinambungan yaitu:

1. Membangun infrastruktur
2. Membangun kapasitas dan digitalisasi proses Manajemen Risiko
3. Integrasi Manajemen Risiko
4. Membangun budaya sadar risiko

*Road Map* penerapan Manajemen Risiko PT Jamkrida Jakarta disajikan dalam tabel berikut:

GRAND DESIGN	ROAD MAP	KEGIATAN	Tahun Periode				KELUARAN	HASIL	LEVEL MATURITAS (Skala 5)
			2024	2025	2026	2027			
Persiapan	MEMBANGUN INFRASTRUKTUR	• Kebijakan Manajemen Risiko (MR)	√		√		• Kerangka & Tata Kelola MR • Struktur Organisasi MR • Penerapan MR pada 3 Lines of Defence • Risk Register & Risk Map • Laporan MR	Kesiapan untuk menerapkan Manajemen Risiko	Tahun 2024  2,5
		• SOP MR	√	√	√	√			
		• Fungsi MR	√	√	√	√			
		• Proses MR	√	√	√	√			
		• Risk Manager & Risk Officer	√	√	√	√			
		• Infrastruktur Sarana & Prasarana	√	√	√	√			
Konsolidasi dan Sinergi	MEMBANGUN KAPASITAS	• Risk Appetite	√	√	√	√	• Risk Appetite Statement (RAS) • Laporan Profil Risiko • Laporan Top Risks • Data Dashboard • Laporan MR Terintegrasi • Laporan Maturitas MR • Reviu Implementasi MR	Penerapan Manajemen Risiko berdasarkan pada manfaat daripada kepatuhan	Tahun 2025  3
		• Profil Risiko	√	√	√	√			
		• Kajian Risiko	√	√	√	√			
		• Stress Testing	√	√	√	√			
		• Risk Maturity	√	√	√	√			
		• Dashboard		√	√	√			
Integrasi dan Digitalisasi	INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO	• Sinergi Laporan MR		√	√	√	• Kegiatan Berbasis Risiko antara lain proses perencanaan, proses anggaran, audit internal, dan pengambilan keputusan. • Sistem MR yang terintegrasi dengan unit lainnya	Manajemen Risiko bagian terpadu dari proses bisnis & operasional Perusahaan	Tahun 2026  3,5
		• Digitalisasi Proses MR		√	√	√			
	MEMBANGUN BUDAYA RISIKO	• Integrasi MR ke dalam proses perencanaan, proses audit internal, dan proses bisnis lainnya.		√	√	√	• Meningkatkan kesadaran terhadap Risiko sebagai bagian dari pengelolaan bisnis dan operasional. • Perilaku sadar Risiko menjadi bagian dari Budaya Risiko.	Budaya Sadar Risiko menjadi bagian dari Budaya Perusahaan	Tahun 2027  4
		• Pengkajian Budaya Risiko		√	√	√			
		• Pelatihan Budaya Risiko		√	√	√			
		• Membangun Budaya Risiko		√	√	√			
	• Penerapan MR menjadi bagian kinerja setiap Karyawan		√	√	√				

Pada *Road Map* perlu dilakukan evaluasi untuk setiap tahapnya dalam rangka menyesuaikan dengan konteks internal dan eksternal yang berubah. Diharapkan *Road Map* tersebut akan menciptakan dan melindungi nilai Perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.