

## BAB I

### Pendahuluan

#### 1. Pokok – Pokok Pertimbangan

Perseroan Terbatas Pembangunan Jaya Ancol, Tbk, selanjutnya disebut (“Perseroan”) merupakan Badan Usaha Milik Daerah Khusus Istimewa Jakarta, yang pada awal berdirinya berstatus sebagai Badan Pelaksana Pembangunan (BPP) Proyek Ancol. Pada tahun 1992 BPP Ancol diubah menjadi PT. Pembangunan Jaya Ancol sesuai dengan Akte Perubahan Nomor 33 Tanggal 10 Juli Tahun 1992. Saat tersebut, komposisi kepemilikan saham adalah 80% milik Pemerintah Propinsi DKI Jakarta dan 20% milik PT Pembangunan Jaya. Pada tanggal 2 Juli 2004, Perseroan melakukan *go public* menjadi PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk, dengan komposisi kepemilikan saham 72% Pemprov DKI, 18% PT Pembangunan Jaya, Tbk dan 10% dimiliki masyarakat.

Sejalan dengan meningkatnya pengembangan kegiatan bisnis Perseroan, saat ini Perseroan mengembangkan Departemen/unit kerja (unit-unit operasional dan unit-unit servis) yang berada di bawah koordinasi Direktur Utama dan Direktorat yang meliputi:

1. Unit di bawah Direktur Utama yang terdiri dari Departemen Corporate Secretary, Satuan Pengawasan Intern dan Departemen Anak Usaha
2. Direktorat Rekreasi yang terdiri dari Departemen Pengelolaan Taman Impian, Departemen Operasional Taman Impian, Departemen Tirta, Departemen Dunia Fantasi, Departemen Retail & Sponsorship dan Departemen Resor.
3. Direktorat Properti yang terdiri dari Departemen Properti 1, Departemen Properti 2 dan Departemen Pengelolaan Properti.
4. Direktorat Teknik yang terdiri dari Departemen Perencanaan Properti, Departemen Pelelangan, Departemen Reklamasi, Departemen Dufan Ocean dan Perencanaan Rekreasi dan Departemen Pengembangan Hotel.
5. Direktorat SDM dan Hukum yang terdiri dari Departemen SDM dan Umum serta Departemen Hukum dan Perijinan.
6. Direktorat Keuangan yang terdiri dari Departemen Treasure, Departemen Akunting dan Departemen SIM.

Penetapan struktur organisasi Perseroan bersifat dinamis disesuaikan dengan strategi bisnis Perseroan. Dinamika tersebut akan menimbulkan beberapa perubahan proses kegiatan. Perubahan proses kegiatan sering menimbulkan risiko-risiko baru di samping risiko-risiko lama yang melekat pada tugas-tugas sebelumnya. Oleh karena itu perlu adanya upaya untuk mengantisipasi terjadinya risiko yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan Perseroan. Untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif dalam mengantisipasi risiko lama maupun risiko baru, perlu didasari suatu persepsi yang sama terhadap pengelolaan risiko. Konsekuensinya, Perseroan telah menyusun suatu pedoman penerapan pengelolaan risiko secara tertulis dalam bentuk Buku Pedoman Manajemen Risiko pada tahun 2014 dan pada tahun 2016 Perseroan melakukan revisi terhadap Buku Pedoman tersebut.

## 2. Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko

Risiko secara umum merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas tujuan, strategi dan target. Risiko mengandung dua elemen dominan, yaitu tingkat kemungkinan terjadinya risiko serta dampak bila risiko tersebut terjadi. Oleh karena itu, risiko merupakan sesuatu yang belum terjadi sehingga dapat diantisipasi atau dimitigasi kemungkinan terjadinya maupun dampak yang timbul bila peristiwa risiko benar-benar terjadi. Pedoman Manajemen Risiko menjadi panduan bagi seluruh unit kerja yang ada di Perseroan dalam mengelola risiko di unitnya masing-masing.

## 3. Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Perseroan menerapkan manajemen risiko berdasarkan pada Pedoman *Good Corporate Governance (GCG)* Perseroan dan Peraturan Menteri BUMN nomor Per-01/MBU/2001 tanggal 01 Agustus 2011 pada Bagian Ke enam tentang Manajemen Risiko pasal 25 serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2009 tentang Keterbukaan Informasi Publik maka pengelolaan risiko perlu mulai diterapkan untuk mengantisipasi adanya permintaan dari publik terhadap keterbukaan transformasi atas risiko Perseroan.

#### 4. Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang terkait manajemen risiko mengacu pada istilah dan definisi yang tercantum pada *ISO Guide 73:2009 (selanjutnya disebut ISO Guide 73) Risk Management – Vocabulary*.

Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman, sebagai berikut:

1. Perseroan adalah Perseroan Terbatas (PT) Pembangunan Jaya Ancol, Tbk;
2. Dewan Komisaris adalah Dewan Komisaris PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk;
3. Unit Operasional adalah semua unit kerja yang berbasis pendapatan/*profit* yang ada di Perseroan meliputi unit-unit di Direktorat Properti, Rekreasi, Resor dan Direktorat Pengembangan Bisnis, serta anak Usaha;
4. Unit Servis adalah seluruh Direktorat dan Fungsi-fungsi dibawahnya yang merupakan unit-unit kerja yang berbasis biaya;
5. Asesmen Risiko adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko (ISO Guide 73 definisi 3.4.1);
6. Dampak (*Consequence*) adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran (ISO Guide 73 definisi 3.6.1.3);
7. Identifikasi Risiko adalah suatu proses untuk melakukan inventarisasi risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan;
8. Kebijakan Manajemen Risiko adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi (ISO Guide 73 definisi 2.1.2);
9. Kemungkinan (*Likelihood*) adalah kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi (ISO Guide 73 definisi 3.6.1.1);

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

10. Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi (ISO Guide 73 definisi 2.1.1);
11. Komunikasi dan Konsultasi adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) yang saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko (ISO Guide 73 definisi 3.2.1);
12. Kriteria Risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi (ISO Guide 73 definisi 3.3.1.3);
13. Manajemen Risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko (ISO GUIDE 73 definisi 2.1);
14. Matriks Risiko (*Risk Matrix*) adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan;
15. Menetapkan Konteks adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko (ISO Guide 73 definisi 2.4);
16. Paparan (*Exposure*) adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa (ISO Guide 73 definisi 3.6.1.2);
17. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan (ISO Guide 73 definisi 3.2.1.1);
18. Pemantauan (*Monitoring*) adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko (ISO Guide 73 definisi 3.8.2.1);
19. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko (ISO Guide 73 definisi 3.5.1.5);
20. Petugas Risiko (*Risk officer*) adalah orang yang ditunjuk Perseroan untuk mengkoordinasikan pengelolaan risiko di Departemen atau unit kerja;

21. Penanganan adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi;
22. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah nilai risiko (ISO Guide 73 definisi 3.8.1.1);
23. Pengkajian (*Review*) adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran (ISO Guide 73 definisi 3.8.2.2);  
Catatan: Review dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
24. Peristiwa (*Event*) adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu (ISO Guide 73 definisi 3.5.1.3);
25. Tanggapan/Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*) adalah proses untuk merubah risiko (ISO Guide 73 definisi 2.1) berupa tindakan manajemen terhadap perkiraan risiko yang ada, yang meliputi tindakan menghindari risiko, mitigasi risiko, mentransfer risiko dan menerima risiko;
  - A. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*) adalah tanggapan risiko dengan cara menghindari untuk tidak melakukan kegiatan yang dapat menimbulkan risiko.
  - B. Mitigasi risiko (*Risk Reduction*) adalah tanggapan risiko dengan cara memperkecil kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang berada dalam kisaran limit risiko.
  - C. Berbagi Risiko (*Risk Sharing*) adalah tanggapan risiko dengan cara mengalihkan sebagian risiko untuk memperkecil risiko organisasi.
  - D. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*) adalah tanggapan risiko dengan cara menerima kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang berada dalam kisaran limit risiko.
26. Profil Risiko adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko (ISO Guide 73 definisi 3.8.2.5);Catatan: Kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek/proses;
27. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi; menetapkan konteks; melakukan identifikasi; menganalisis; mengevaluasi; memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko (ISO Guide 73 definisi 3.1.);

28. Rencana Manajemen Risiko adalah pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain, pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko (ISO Guide 73 definisi 2.1.3);
29. Risiko (*Risk*) adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran (ISO Guide 73 definisi 1.1);  
Catatan :
- a) Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif ataupun negatif;
  - b) Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek;
  - c) Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya;
  - d) Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut;
  - e) Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya;
30. Risiko hukum adalah risiko yang menimbulkan tuntutan hukum dari stakeholders termasuk di dalamnya adalah kendala pada proses perijinan;
31. Risiko reputasi adalah risiko yang disebabkan terjadinya pencemaran lingkungan, kecelakaan dan keluhan pelanggan yang tidak tepat dan cepat ditangani;
32. Risiko kepatuhan adalah dampak dari penyimpangan terhadap ketentuan yang terdapat pada perundang-undangan, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, kebijakan internal Perseroan dan peraturan terkait lainnya;
33. Risiko Keuangan adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba perusahaan, dan pertumbuhan penjualan;
34. Risiko Operasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, teknologi atau faktor lain. Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan: teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko bisa terjadi apabila sistem

- informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan & pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan;
35. Risiko Strategis adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kekurangtanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis;
  36. Risiko tersisa (*Residual Risk*) adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko (ISO Guide 73 definisi 3.8.1.6);
  37. Sasaran adalah target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh Perseroan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu;
  38. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.2); *Risk Appetite* dihitung berdasarkan beban yang mengurangi laba yang diharapkan yang secara agregat dapat ditoleransi dan dinyatakan dalam RKAP;
  39. Penyebab Risiko adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (intrinsik) untuk menimbulkan terjadinya risiko (ISO Guide 73 definisi 3.5.1.2);
  40. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.3);
  41. ISO 31000:2009 merupakan sebuah standar internasional yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko.

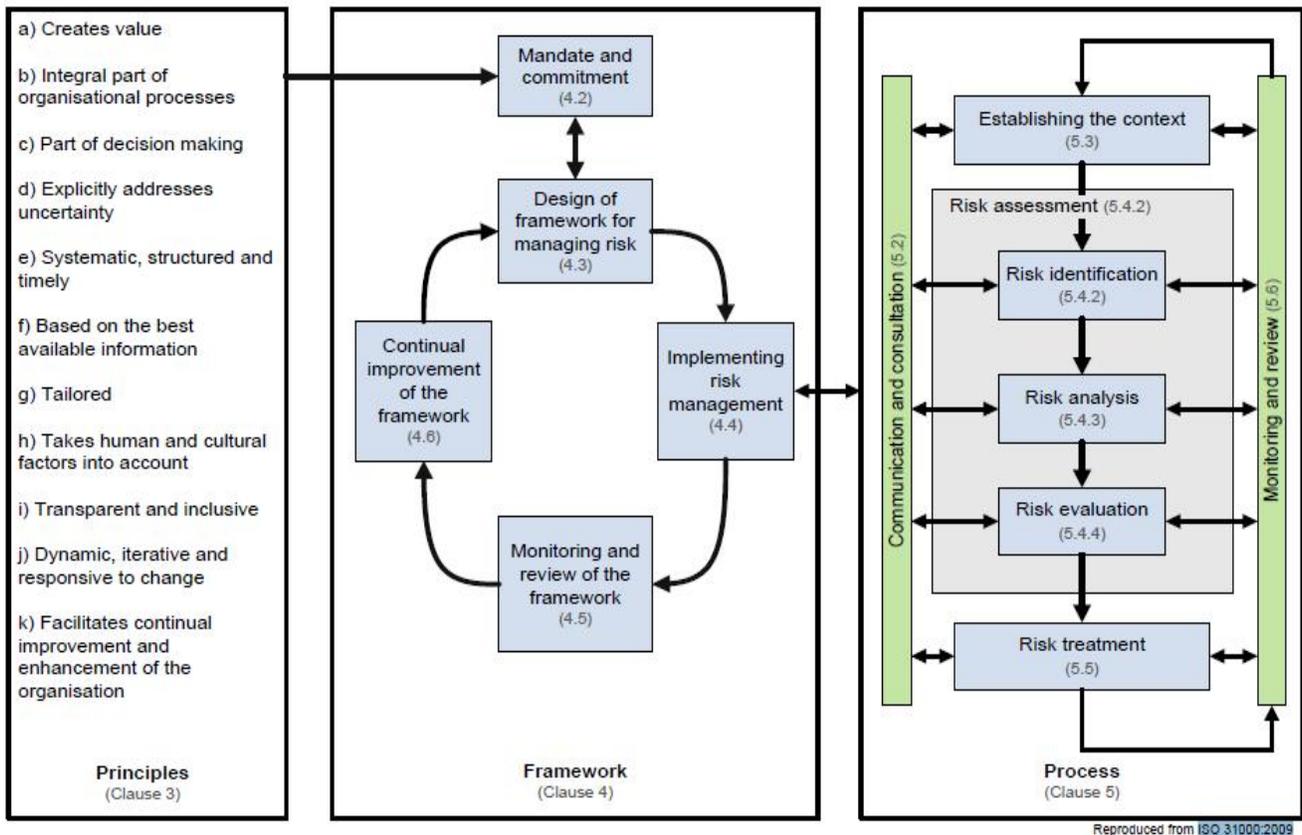
BAB II

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan standarisasi praktek *Enterprise Risk Management* (ERM) secara internasional, maka pengembangan sistem *Enterprise Risk Management* Perseroan dilaksanakan dengan mengacu ISO 31000:2009 yaitu *Risk Management –Principles and Guidelines*. Adapun arsitektur Manajemen Risiko ISO 31000 sebagai berikut :

Gambar 1

Diagram Manajemen Risiko ISO 31000:2009



1. Prinsip Dasar Manajemen Risiko

A. Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran Perseroan secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan,

kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, tata-kelola perusahaan, efisiensi operasi dan lain-lain.

B. Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi

Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses organisasi, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri atau terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran.

C. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan

Manajemen risiko membantu pengambilan keputusan secara benar atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas rencana tindakan dan membedakan berbagai alternatif rencana tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

D. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimanakah hal tersebut harus ditangani.

E. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu

Sifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

F. Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lainnya yang tersedia. Namun tetap harus disadari bahwa semua informasi tersebut memiliki

keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

G. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut. Mengingat dalam Perseroan terdapat beberapa unit yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda namun dengan satu tujuan yang sama yakni pencapaian keberhasilan sasaran dan tujuan Perseroan. Dengan demikian masing-masing unit dan tiap orang-orangnya haruslah berupaya memahami apa yang menjadi penghambat atau hal hal yang menjadi kunci keberhasilan pencapaian sasaran tugas dan tanggung jawabnya.

H. Manajemen risiko mempertimbangan faktor manusia dan budaya

Penerapan manajemen risiko haruslah mengenali kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam dan di luar Perseroan, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran Perseroan.

I. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria.

J. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar Perseroan, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan pemantauan dan kaji ulang berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah, ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

K. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berkelanjutan.

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko.

## 2. Kerangka Manajemen Risiko

Perseroan menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi. Kerangka kerja pada Gambar 1 membantu Perseroan dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

### 2.1. Mandat dan Komitmen

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

#### 1. Pemegang Saham & Komisaris

Komisaris mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

#### 2. Direksi

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

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang tiga (3) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan;
- b. Memasukkan pengelolaan risiko dalam KPI (*Key Person Indicator*) Perseroan;
- c. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- d. Menetapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
- e. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko di seluruh kegiatan/proses bisnis Perseroan;

- f. Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya Perseroan pada seluruh jenjang jabatan organisasi di Perseroan;
  - g. Memastikan bahwa unit kerja yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi;
  - h. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
  - i. Berkomitmen dan berpartisipasi atas terselenggaranya diskusi panel manajemen risiko minimal satu (1) kali setahun yang difasilitasi oleh unit/fungsi Manajemen Risiko;
  - j. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal 3 (tiga) tahun sekali untuk memastikan :
    - 1. Keakuratan metodologi Asesmen risiko;
    - 2. Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko;
    - 3. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk appetite/risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
3. Kepala Departemen atau *General Manager*
- a. Menyusun risiko operasional serta risiko strategis unit kerjanya disertai langkah-langkah mitigasi risiko;
  - b. Mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja;
  - c. Melakukan reviu atas laporan evaluasi risiko dari unit kerjanya;
  - d. Mengirim laporan risiko kepada Departemen Kepatuhan & Manajemen Risiko dan tembusannya kepada Direksi terkait;
4. Satuan Pengawasan Intern (SPI)
- a. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen;
  - b. Menggunakan hasil manajemen risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
5. Unit Kerja
- a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.

- b. Manager bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing melalui proses penerapan manajemen risiko dimulai dari identifikasi, analisis dan evaluasi, penanganan risiko, pemantauan, serta pengkomunikasian dan pengkonsultasian. Dalam pelaksanaannya, Manager dibantu oleh *Risk Officer* unit kerja.
  - c. Melaporkan realisasi tindak lanjut pengendalian/mitigasi risiko dan segala peristiwa yang menyebabkan kerugian pada unit kerjanya periode tiga (3) bulanan kepada General Manager dan unit/fungsi Manajemen Risiko.
6. Unit Manajemen Risiko
- a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
  - b. Menyusun dan mengusulkan Konteks Risiko, *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko kepada Direksi untuk mendapatkan persetujuan.
  - c. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko di setiap unit kerja.
  - d. Melakukan kompilasi risiko setiap unit kerja menjadi Profil Risiko Perseroan secara keseluruhan.
  - e. Melakukan pemantauan bersama perwakilan unit kerja/ Pemilik Risiko/ *Risk Officer* terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

## 7. Seluruh Karyawan

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

## 2.2. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

### 2.2.1. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Perseroan mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan :

1. Menentukan konteks eksternal: meliputi pemangku kepentingan dan lingkungan makro;

2. Menentukan konteks internal: meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis perseroan

### 2.2.2 Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan ini dituangkan dalam bentuk Pedoman Manajemen Risiko dan Surat Keputusan (SK) Penerapan Manajemen Risiko yang ditandatangani oleh Direktur Utama serta dapat dimutakhirkan apabila diperlukan minimal 3 (tiga) tahun sekali.

### 2.2.3 Akuntabilitas

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

Gambar. 2.2 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko Perseroan

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan komisaris	Direksi	Unit MR	Dept Pemilik Risiko	Eksternal Stakeholder
1	Persiapan		A	R	I	
2	Komunikasi dan konsultasi	I	A	R	C	I
3	Menentukan konteks	I	A	R	C	I
4	Asesmen Risiko					
	Identifikasi Risiko	I	C	R	A/R	
	Analisis Risiko	I	C	R	A/R	
	Evaluasi Risiko	I	A	C	R/C	I
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	C	C/I
6	Monitoring dan Reviu	I	A	R	C	I
7	Pelaporan manajemen risiko	C	A	R	R/C	

#### 2.2.4 Integrasi ke dalam Proses Organisasi

Manajemen Perseroan mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Departemen Kepatuhan & Manajemen Risiko.

#### 2.2.5 Sumber Daya

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam organisasi Perseroan. Oleh karena itu dibentuk unit atau fungsi yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Unit Manajemen Risiko.

Bentuk organisasi Unit Manajemen Risiko adalah sebagaimana dijelaskan pada Gambar.

#### 2.3 Organisasi Departemen Kepatuhan & Manajemen Risiko.

Gambar. 2.3 Organisasi Unit Manajemen Risiko



Manager Manajemen Risiko membawahi dua Kepala Bagian yaitu Kepala Bagian Manajemen Risiko dan Kepala Bagian Evaluasi Risiko serta beberapa Staf fungsional dengan berbagai disiplin ilmu dan keahlian yang bertugas secara kelompok berdasarkan fungsi kegiatannya.

Secara operasional, Manager Manajemen Risiko bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Wakil Direktur Keuangan serta ditugaskan secara khusus selaku penanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko di Perseroan. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen baik terhadap unit operasional, unit servis, anak perusahaan maupun terhadap unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (Satuan Pengawasan Intern).

Syarat personil Departemen Manajemen Risiko, adalah sebagai berikut :

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

Peningkatan kompetensi dilakukan Unit Manajemen Risiko dengan mewajibkan personilnya memahami ISO 31000 secara mendalam serta melatih kemampuan berkomunikasi melalui berbagai macam pelatihan dan seminar berkala yang diusulkan ke Departemen Sumber Daya Manusia dan Administrasi.

#### 2.2.6 Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan

##### 1) Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko, sebagai berikut :

- a) Unit Manajemen Risiko menerima Laporan Tindak Lanjut Risiko Unit Kerja/Unit Servis/Anak Perusahaan yang disusun berdasarkan format yang ada di Pedoman Manajemen Risiko. Laporan tersebut harus diotorisasi oleh General Manager terkait;

- b) Laporan Tindak Lanjut Risiko dari seluruh Unit operasional, unit servis dan anak perusahaan dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Unit Manajemen Risiko lalu disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perseroan;
- c) Apabila terjadi perubahan struktur organisasi yang berdampak pada penambahan atau pengurangan unit kerja, maka mitigasi risiko yang sudah disusun menjadi tanggung jawab unit kerja lain yang terkait dan penyusunan risiko untuk unit baru harus segera dilakukan.
- d) Laporan Manajemen Risiko Perseroan disampaikan secara berkala oleh Unit Manajemen Risiko kepada Direksi untuk dikaji dalam rapat Direksi;
- e) Laporan Manajemen Risiko Perseroan dilaporkan oleh Direksi kepada Komisaris.

Mekanisme pelaporan sebagaimana pada Gambar. 2.4 Mekanisme Pelaporan Manajemen Risiko Perseroan dan petunjuk penyusunan laporan secara keseluruhan diatur secara rinci dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

## 2) Jenis Laporan

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

- a) Laporan Tindak Lanjut Mitigasi Risiko yang dibuat oleh seluruh Unit Kerja disampaikan kepada unit Manajemen Risiko, terdiri atas:
  - 1. Laporan Profil Risiko Unit Kerja, yang memuat Realisasi Mitigasi Risiko dilengkapi bukti dokumen, risiko residu/sisa yang merupakan hasil analisis terhadap kemungkinan dan dampak setelah dilakukannya tindakan mitigasi serta pengajuan tindakan dan biaya tambahan bilamana diperlukan;
  - 2. Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, yang akan menjadi database risiko Perseroan. Laporan ini memuat tentang peristiwa luar biasa/kegagalan yang terjadi;
  - 3. Laporan risiko atas Produk dan Aktivitas Baru Unit Kerja. Laporan ini memuat antara lain:
    - a. Nama produk/aktivitas baru;
    - b. Uraian singkat proses produk dan aktivitas baru;

c. Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru.

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

1. Laporan Profil Risiko Perseroan

Laporan profil risiko disusun untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang ada di perseroan. Dari hasil identifikasi risiko yang telah pernah terjadi atau yang mungkin akan terjadi, disusun dalam suatu daftar risiko yang telah dikelompokkan berdasarkan unit kerja. Daftar risiko ini disusun secara terpadu antara lain, meliputi: Kriteria/jenis risiko, nama dan uraian risiko, penyebab risiko, akibat risiko, kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*consequence*) risiko, pengendalian risiko, Risiko tersisa (*residual risk*) dan Perlakuan Risiko. Untuk risiko utama selain pengendalian risiko ditetapkan pula biaya pengendalian, penanggungjawab dan jadwal penyelesaian. Format minimum dan cara penyusunan Daftar Risiko diatur tersendiri dalam Pedoman Manajemen Risiko. Seluruh risiko yang terdapat dalam daftar risiko dilaporkan dalam Laporan Profil Risiko.

2. Laporan Tindak Lanjut Risiko

Laporan Tindak Lanjut Risiko terdiri dari tingkat risiko dan trend disajikan secara komparatif dibandingkan dengan posisi sebelumnya. Laporan tindak lanjut antara lain, meliputi:

- a. Jenis/nama risiko;
- b. Penilaian tingkat risiko dan trendnya per posisi akhir periode pelaporan sebelumnya dan periode pelaporan berjalan;
- c. Uraian singkat mengenai tingkat dan trend risiko;
- d. Uraian singkat mengenai pelaksanaan penilaian risiko perseroan oleh unit Manajemen Risiko;
- e. Tindak lanjut hasil penilaian risiko perseroan;
- f. Ringkasan Peta Risiko perseroan.

3. Laporan Kejadian Luar Biasa

Apabila diperoleh suatu informasi tentang adanya suatu kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau membahayakan bagi Perseroan

misalnya: terjadinya krisis moneter, kenaikan yang cukup signifikan pada nilai tukar Dollar Amerika (US\$) terhadap Rupiah (Rp) yang sebelumnya tidak diperkirakan atau tidak diketahui, dan lain-lain.

#### 4. Laporan Produk dan Aktivitas Baru

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

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

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

#### 5. Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan ini memuat rencana dan realisasi kegiatan kerja yang disusun secara terpadu mencakup sasaran/target yang akan dicapai dalam penerapan manajemen risiko, strategi pencapaian sasaran, jangka waktu pelaksanaan kegiatan, uraian kegiatan penerapan manajemen risiko, permasalahan yang ada dalam penerapan manajemen risiko dan penyelesaian permasalahannya dilihat dari segi struktur organisasi/uraian tugas, kebijakan, kesiapan sumber daya

manusia, dan sistem informasi manajemen, serta revisi Pedoman Manajemen Risiko (bila ada). Pembuatan laporan kegiatan penerapan manajemen risiko ini

disampaikan secara berkala sesuai ketentuan dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

### 3) Periode Pelaporan

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

- a) Laporan Tindak Lanjut Risiko Unit Kerja dilaporkan oleh Unit Kerja setiap tiga (3) bulan sekali kepada Unit Manajemen Risiko;
- b) Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, akan menjadi *database* risiko Perseroan.  
Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya setelah evaluasi dan dikaji;
- c) Laporan Profil Risiko Perseroan disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya, dan dilaporkan secara berkala setiap tiga (3) bulan, kecuali terhadap risiko yang signifikan;
- d) Laporan Produk dan Aktivitas Baru (bila ada) segera dilaporkan yaitu selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan;
- e) Laporan Kejadian Luar Biasa, yaitu apabila terdapat suatu kondisi baik internal maupun eksternal yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau bahkan dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan harus segera dilaporkan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam;
- f) Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko kepada Direksi selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sebelum berakhirnya tahun berjalan.

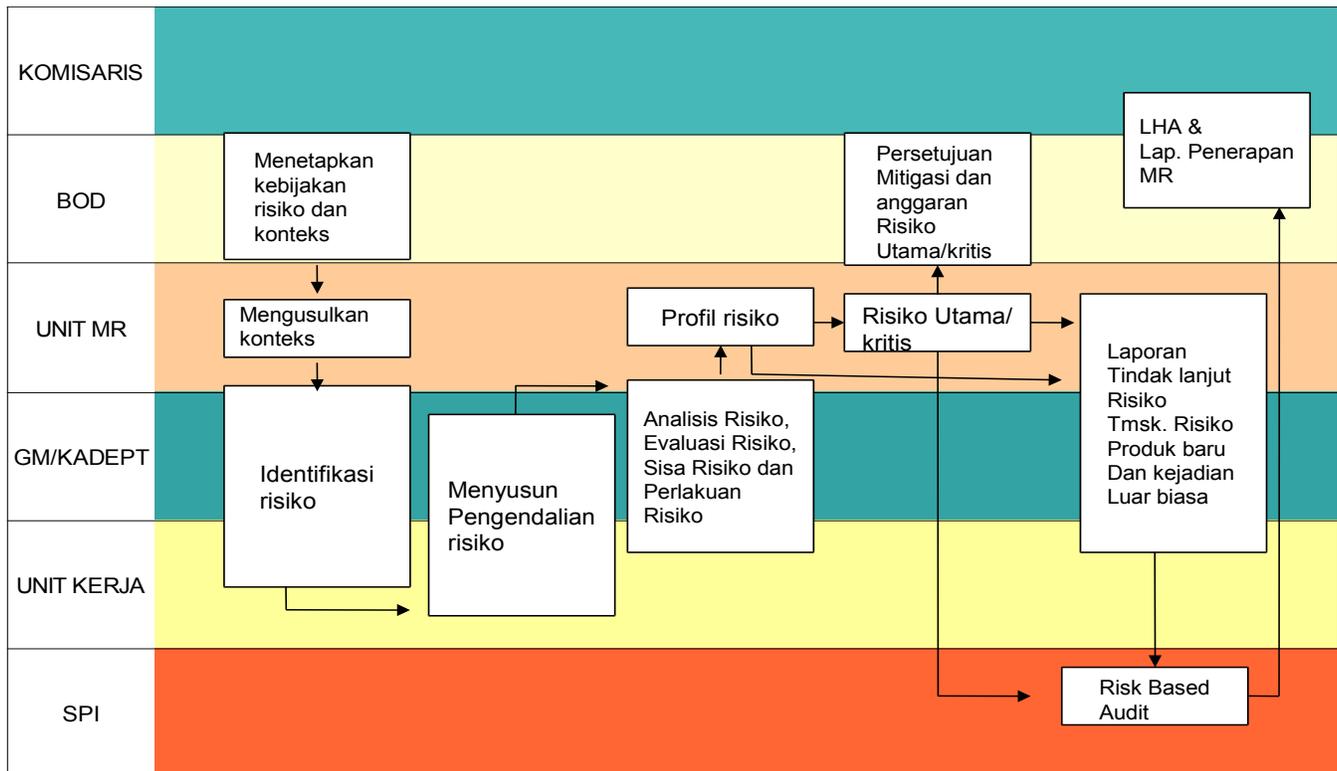
## 2.3 Penerapan Manajemen Risiko

### 2.3.1 Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Mekanisme penerapan manajemen risiko (Gambar. 2.3 Mekanisme Penerapan Manajemen Risiko Perseroan) dimulai dari:

- 1) Rapat Direksi membahas agenda sebagai berikut:
  - a) Pengukuran dan Pemetaan Risiko dengan melakukan evaluasi tingkat/besaran risiko;
  - b) Merencanakan pengendalian dan pembahasan penanganan risiko strategis, yaitu risiko yang penanganannya harus dilakukan secara lintas direktorat;
  - c) Hasil pembahasan berupa penanganan risiko perusahaan.
- 2) Direktur Utama melakukan reviu dan/atau memberikan persetujuan atas Laporan Manajemen Risiko Perseroan, selanjutnya menyampaikan Laporan Manajemen Risiko Perseroan dan tindakan penanganannya kepada Dewan Komisaris;
- 3) SPI melakukan audit atas penerapan Manajemen Risiko dan melaporkannya kepada Direksi dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko;
- 4) Unit Kerja mengusulkan anggaran biaya/investasi disertai program mitigasi risiko yang berisi kajian risiko dan anggaran biaya/investasi yang diperlukan untuk menangani risiko kepada Departemen Anggaran dengan tembusan ke Unit Manajemen Risiko untuk kemudian dilaporkan kepada Direksi untuk pengambil keputusan.

Gambar 2.3. Mekanisme Penerapan Manajemen Risiko Perseroan



### 2.3.2. Penerapan Proses Manajemen Risiko

Penerapan proses manajemen risiko secara rinci dijelaskan pada Bab III.

### 2.4 Monitoring dan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko

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

- 1) Menetapkan ukuran kinerja;
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;

- 4) Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

#### 2.5. Perbaikan Berkelanjutan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

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

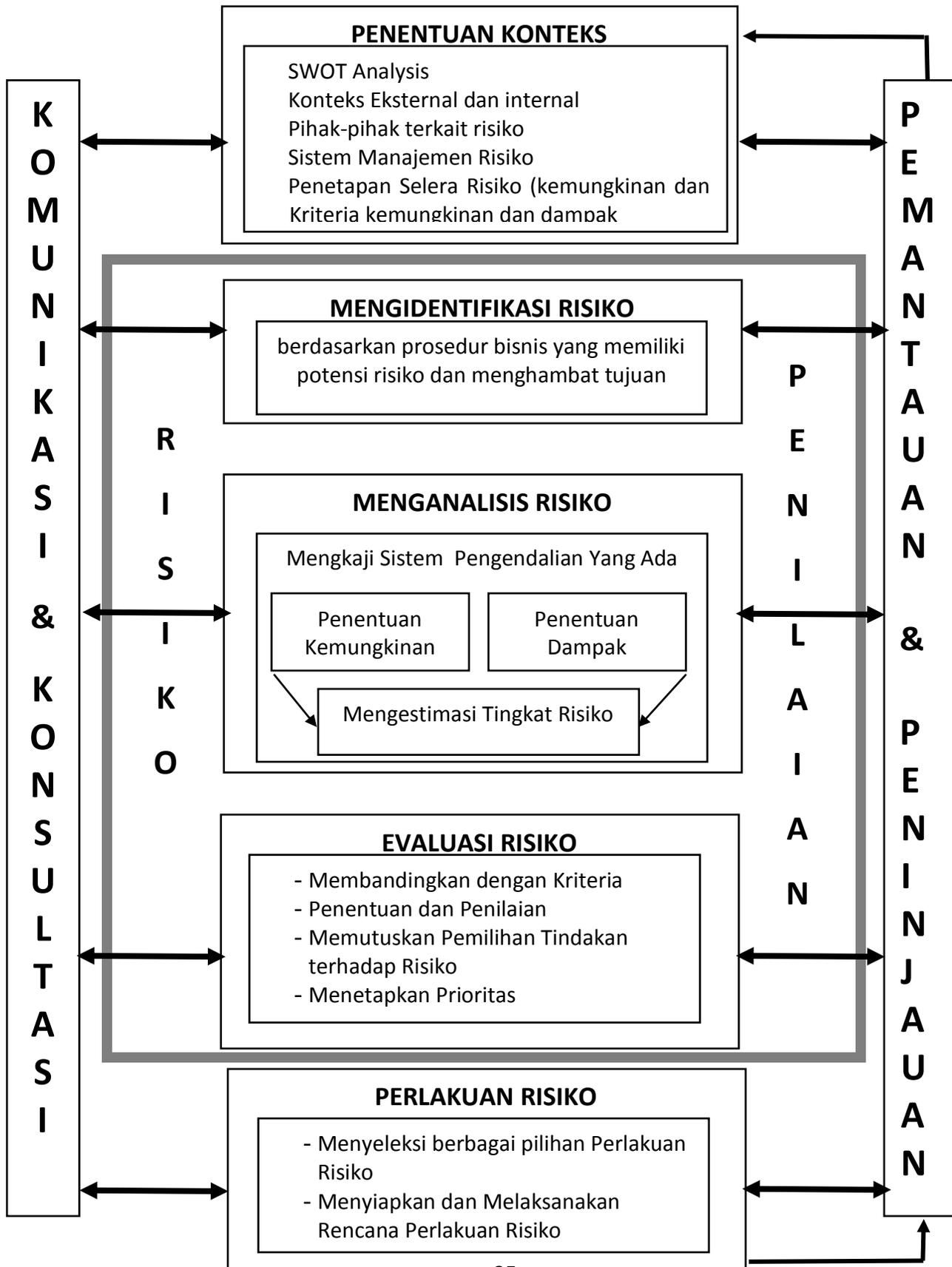
### **BAB III**

#### **Proses Manajemen Risiko**

##### **1. Proses Manajemen Risiko**

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

Gambar 3.1.  
Proses Manajemen Risiko



## 2. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholder* baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya. Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para *stakeholder*, dijelaskan pada Gambar. 3.2 Proses Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko Perseroan.

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

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

Gambar. 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko Perseroan

No	Proses Komunikasi dan Konsultansi	Dirkom	Direksi	Unit MR	Dept Pemilik Risiko	Stakeholder	Dept Lain
1	Persiapan Proses Komunikasi		I	A	R		I
2	Identifikasi Stakeholder	I	A	R	R		C
3	Proses Komunikasi dan Konsultasi Internal	I	A	R	C		I/C
4	Proses Komunikasi dan Konsultasi Eksternal	I	A	C	R	I/C	I
5	Proses Komunikasi berlanjut	I	I	A/R	C/R	I/C	R

Keterangan :

R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

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

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

I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

### 3. Menentukan Konteks

#### 3.1. Strategi Penetapan Konteks

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

- 1) SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) analysis adalah identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pencapaian target Perseroan.
- 2) Konteks eksternal dan Internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
- 3) Pihak-pihak terkait risiko adalah identifikasi harapan dan kebutuhan dari para pemangku kepentingan Perseroan
- 4) Sistem manajemen risiko adalah sistem manajemen risiko yang diadopsi untuk diterapkan yaitu ISO 31000.
- 5) Menentukan kriteria risiko :
  - a) Kriteria kemungkinan (*Likelihood*)

Gambar. 3.3 Kriteria kemungkinan (*Likelihood*)

Kriteria kuantitatif frekuensi/tahun	Kriteria kualitatif	sebutan	Nilai
1 – 3 kejadian	Kemungkinan kecil terjadi	kecil	1
4 – 12 kejadian	Kadang-kadang terjadi 50:50	sedang	2
>12 kejadian	Besar kemungkinan terjadi	besar	3

b) Kriteria dampak (*Consequence*)Gambar. 3.3 Kriteria dampak (*Consequence*)

Tingkat Konsekuensi	a	b	c
	Tidak Signifikan	Sedang	Besar
Dampak Strategis	Berdampak kecil pada KPI Unit	Berdampak pada CSF Unit, berdampak kecil pada tujuan Korporat	Berdampak pada tujuan kritikal Korporat
Dampak Finansial	Kurang dari 50 juta	100 juta s/d 500 juta	Lebih dari 1 milyar
Dampak Keselamatan & kesehatan	Pencemaran di lingkungan perusahaan	Pencemaran sampai ke masyarakat	Pencemaran menimbulkan tuntutan hukum
Dampak Lingkungan	Pencemaran di lingkungan perusahaan	Pencemaran sampai ke masyarakat	Pencemaran menimbulkan tuntutan hukum
Dampak Reputasi	Publisitas negatif di masyarakat dan media lokal	Publisitas negatif di masyarakat dan 2 media nasional	Publisitas negatif di masyarakat dan 5 media nasional
Dampak Operasional	Unit beroperasi normal dan gangguan diperbaiki di tempat	Unit beroperasi tidak normal dan perbaikan gangguan butuh waktu lebih dari 1 hari	Unit tidak beroperasi/tutup dan perbaikan gangguan butuh waktu lebih dari 5 hari

Kriteria dampak ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:

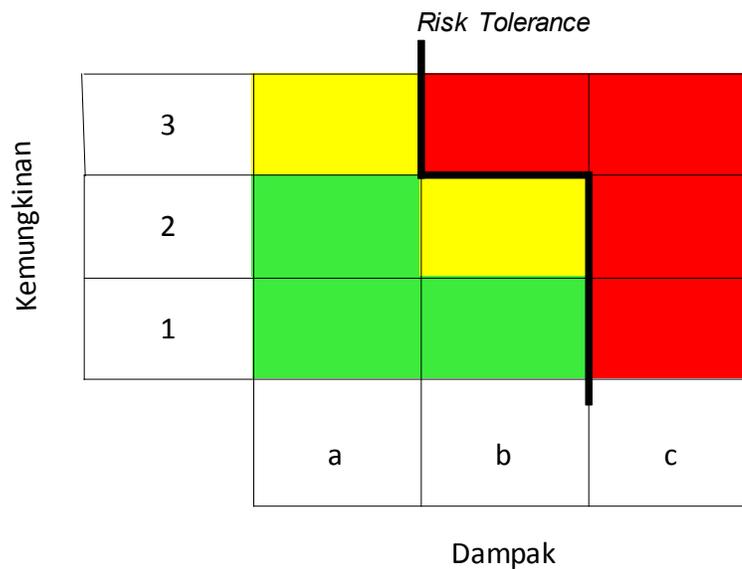
a. Strategi dan atau aktivitas perseroan dan

b. Kepentingan *stakeholder*.

c) Toleransi Risiko & Selera Risiko (*RiskTolerance & Risk Appetite*)

Secara umum *risk appetite* Perseroan berada dalam batasan cakupan risiko *medium-down* dalam peta risiko, ditunjukkan pada Gambar. 3.4 Peta Risiko

Gambar. 3.4 Peta Risiko



Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko :

1. Risiko yang berada di atas garis *risk tolerance* dan berada di level risiko mulai dari 2b sampai dengan 3c menjadi perhatian penuh Direksi dalam pengelolaannya.
2. Level risiko di atas garis *risk tolerance* sampai lebih kecil dari 2b menjadi perhatian penuh General Manager dan Direksi.
3. Risiko di bawah garis *risk tolerance* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan di tingkat operasional.

Penetapan konteks dapat mengacu pada:

1. Visi dan Misi Perseroan

2. RJPP (Rencana Jangka Panjang Perseroan)
3. RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perseroan)
4. KPI (*Key Performance Indicator*) Direksi sampai dengan KPI Departemen.

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

### 3.2 Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi 6 (enam) kategori yaitu:

#### 1. Risiko Keuangan (*Financial Risk*)

Risiko keuangan adalah sejauh mana perseroan bergantung pada pembiayaan eksternal (termasuk pasar modal dan bank) untuk mendukung operasi yang sedang berlangsung. Risiko keuangan tercermin dalam faktor-faktor seperti leverage neraca, transaksi *off-balance sheet*, kewajiban kontrak, jatuh tempo pembayaran utang, likuiditas, dan hal lainnya yang mengurangi fleksibilitas keuangan. Perusahaan yang mengandalkan pada pihak eksternal untuk pembiayaan berisiko lebih besar daripada yang menggunakan dana sendiri yang dihasilkan secara internal.

Risiko keuangan adalah segala macam risiko yang berkaitan dengan keuangan, biasanya diperbandingkan dengan risiko non keuangan, seperti risiko operasional. Jenis risiko keuangan misalnya adalah risiko nilai tukar, risiko suku bunga, dan risiko likuiditas.

#### 2. Risiko Strategis (*Strategic Risk*)

Risiko strategis adalah risiko yang kebanyakan berhubungan dengan pencapaian sasaran Perseroan akibat faktor eksternal antara lain:

- i. Risiko produk kurang diterima pasar serta kurang kompetitif
- ii. Risiko Harga jual produksi turun sesuai mekanisme *suplai* dan *demand*, *suplai* besar *demand* tetap
- iii. Risiko harga jual terlalu tinggi

Pengelolaan Risiko strategis dilakukan melalui penerapan sistem :

- i. Pengendalian intern secara konsisten dengan diterbitkan berbagai aturan dan *standard operating prosedur* (SOP).
- ii. Pengendalian eksternal untuk mitigasi risiko dengan menggunakan bantuan konsultan hukum, konsultan marketing dan konsultan manajemen.

Dengan pengendalian tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa perseroan beroperasi secara efisien, etis dan prudent, dimana kegagalan dalam risiko strategis berdampak pada produk kurang diterima pasar, produk kurang kompetitif tidak mampu bersaing dengan produk sejenis, perijinan tidak keluar atau berlarut-larut, pemegang saham kurang berminat untuk melepas sahamnya saat akan diakuisisi, denda, pembekuan ijin usaha dan pencabutan ijin usaha.

### 3. Risiko Hukum (*Legal Risk*)

Risiko hukum adalah risiko yang menimbulkan tuntutan hukum dari stakeholders termasuk di dalamnya adalah kendala pada proses perijinan.

### 4. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*)

Risiko kepatuhan yang disebabkan Peruseroan kurang mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku misalnya Risiko yang berhubungan dengan dampak lingkungan

### 5. Risiko Operasional (*Operational Risk*)

Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Risiko ini merupakan risiko yang melekat (*inherent*) pada setiap aktivitas fungsional Perseroan, seperti kegiatan produksi,operasional & jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan & instrumen utang, teknologi sistem informasi & sistem informasi manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia

### 6. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko yang berpotensi pada penurunan citra Perseroan dan disebabkan terjadinya antara lain pencemaran lingkungan, kecelakaan dan keluhan pelanggan yang tidak tepat dan cepat ditangani.

### 3.3. Asesmen Risiko

Asesmen risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja sampai dengan Departemen setiap periode tiga (3) bulanan. *Risk Officer* sebagai perwakilan manajemen risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Assesment risiko antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Jika unit kerja kesulitan dalam melakukan proses Asesmen risiko, Unit Manajemen Risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses secara mandiri. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Profil Risiko (*Risk Profile*) yaitu daftar hasil identifikasi risiko yang telah dianalisis kemungkinan dan dampaknya, dievaluasi untuk menentukan tingkatan prioritasnya (*pareto*) serta ditentukan perlakuan risikonya. Gambar 3.5 merupakan tabel minimal yang menggambarkan Profil Risiko.

Gambar 3.5. Tabel Profil Risiko

No Identifikasi Risiko	Kategori Risiko	Issue (SOP basis)	Risiko	Pihak terkait Risiko	Penyebab	Akibat	Rencana Pengendalian	Nilai		Tingkat Risiko (K x D)	Sisa Risiko setelah pengendalian	Perlakuan Risiko
								K (1-3)	D (a-c)			

Profil risiko ini akan ditetapkan minimal 2 tahun sekali dengan tidak membatasi penambahan profil risiko bila ada produk baru atau kejadian luar biasa.

### 3.4. Identifikasi Risiko

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

Identifikasi dilakukan pada Jenis risiko, SOP yang terkait risiko, nama risiko, akar penyebab dan potensi akibatnya. Teknik Identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain

*Brainstorming* dan *SWOT analysis*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

Risiko yang telah diidentifikasi sumber, penyebab, dan akibatnya, perlu diberi nomor identifikasi risiko untuk memudahkan prioritas dan pengelompokan berdasarkan departemennya. Nomor identifikasi risiko di Perseroan dikelompokkan berdasarkan departemen dibawah koordinasi Direksi terkait. Penetapan nomor identifikasi risiko sesuai dengan tabel 3.6.

Tabel 3.6.

## Kelompok Penomoran Identifikasi Risiko

Direktorat	Nomor Identifikasi	Unit
Direktorat utama	MR 20/01	SPI
	MR 11/01	Corporate Plan
Direktorat Properti	MR 29/01	Properti 1
	MR 32/01	Properti 2
	MR 33/01	Properti 3
	MR 34/01	Pengelolaan Properti
Direktorat Rekreasi	MR 47/01	Retail dan sponsorship
	MR 61/01	Dufan
	MR 89/01	Dufan Ocean
	MR 58/01	Taman Impian
Direktorat Resor dan Pengembangan Bisnis	MR 100/01	Resor
	MR 22/01	Pengembangan bisnis

	MR-SB	42/01	Anak usaha - PT. Seabrezz Indonesia
	MR-ST	42/01	Anak usaha - PT. Sarana Tirta Utama
Direktorat SDM dan Hukum	MR	21/01	SDM & umum
	MR	25/01	Hukum
Direktorat Teknik	MR	14/01	Perencanaan
	MR	76/01	Pelelangan
	MR	18/01	Pembangunan proyek baru
	MR	19/01	Reklamasi
Direktorat Keuangan	MR	77/01	Treasure
	MR	17/01	Akunting
	MR	24/01	SIM

### 3.5. Analisis Risiko

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

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi di antaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik.

### 3.6. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut

diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila :

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

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

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

### 3.7. Mitigasi/Perlakuan Risiko

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana pengendalian risiko. Dalam memperkirakan rencana pengendalian, para pemilik risiko dan atau fungsi manajemen risiko harus mempertimbangkan azas manfaat dan biaya.

Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

#### 1) Pengendalian

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

## 2) Penanganan

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

Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi:

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
2. Mengurangi risiko (*risk reduction*), yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
3. Transfer risiko (*risk sharing*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, tindak lindung, transaksi nilai mata uang asing, dan lain-lain.
4. Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut. Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi/ perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

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

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemungkinan dan dampak suatu risiko mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara triwulanan (per 3 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses asesmen risiko dan penyampaian profil risiko unit kerja.

Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko. Unit Manajemen Risiko menjadi fasilitator dalam tahapan pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal 1 (satu) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang Kepala Departemen atau *General Manager* (GM) dan dihadiri oleh Direksi. Masing-masing GM mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama di masing-

masing Departemennya. Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi risiko utama Perseroan.

Departemen juga melakukan pengkajian terhadap risiko-risiko yang berada di wilayahnya. Pertemuan dilakukan dengan mengundang bidang-bidang terkait serta jika berkesempatan dapat menghadirkan Direktur terkait juga. Hasil pengkajian oleh GM akan disampaikan pada diskusi panel di tingkat Direksi. Hal-hal yang diperoleh dari hasil pemantauan risiko menjadi bahan pengkajian lebih lanjut untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai tindakan terhadap risiko untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penanganan risiko.

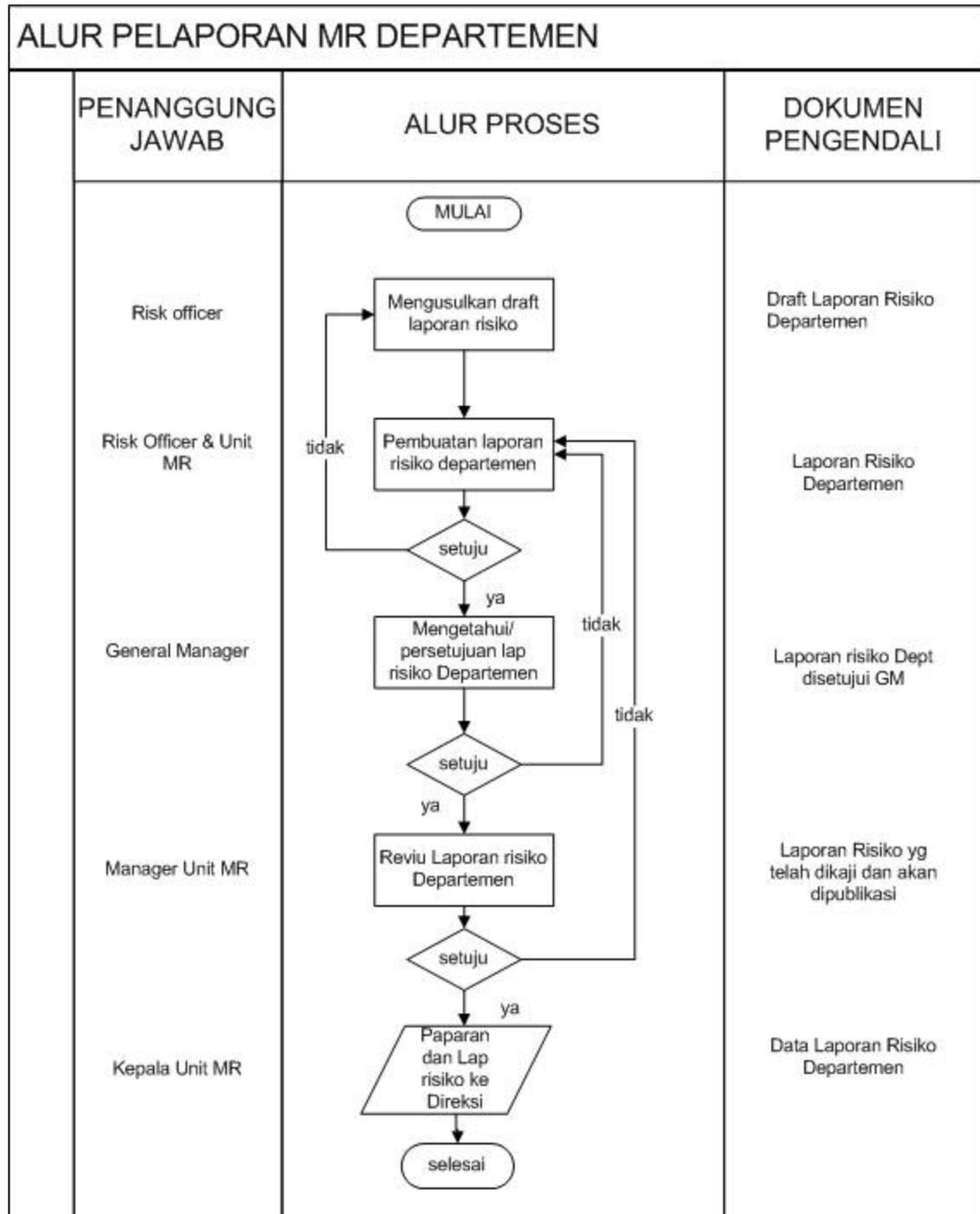
### 3.9. Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses manajemen risiko unit kerja digambarkan pada Gambar. 3.7. Alur Pelaporan Manajemen Risiko Departemen. Hasil tindak lanjut risiko

Departemen disahkan oleh Kepala Bidang atau Manager yang ditunjuk sebagai *Risk Officer* dan dikirimkan kepada Kepala Departemen atau General Manager untuk dikaji. Setelah Kepala Departemen menyetujui laporan lalu disampaikan ke Unit Manajemen Risiko. Unit Manajemen Risiko melakukan kajian untuk pemenuhan persyaratan laporan dan selanjutnya disimpan ke *database* serta disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.

Laporan tindak lanjut risiko seluruh Departemen yang disahkan oleh Kepala Departemen masing-masing dikompilasi dan dipaparkan oleh Unit manajemen Risiko kepada Dewan Direksi untuk persetujuan apabila ada perubahan tindakan pengendalian. Setelah Dewan Direksi menyetujui, laporan akan disimpan ke *database* dan disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.

Gambar 3.7. Mekanisme Pelaporan Manajemen Risiko



Keterangan:

Laporan Risiko terdiri dari Laporan Profil risiko, Laporan tindak lanjut Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan manajemen risiko di Perseroan.

Unit Manajemen Risiko melakukan analisis, evaluasi serta membuat kompilasi atas Profil risiko yang telah ditindaklanjuti untuk Laporan Periodik Manajemen Risiko Perseroan yang diajukan kepada Direksi sebagai bahan rapat Direksi sebagaimana gambar 3.8. dan gambar 3.9.

Gambar 3.8. Tabel Tindak Lanjut Risiko

No	Risiko	Akar Penyebab	Opsi Penanganan		Nilai risiko		PIC	Sumber daya yang dibutuhkan		Pemantauan	
			Opsi Penanganan Yang dipilih	Tindakan tambahan yang dibutuhkan	Nilai awal	Nilai tersisa		Alat kerja, SDM, kebijakan	Anggaran	Oleh Siapa	Target selesai

Gambar 3.9. Tabel Pemutakhiran Risiko

No	Uraian	Jumlah Risk Register		Jumlah Risiko Utama	
		Periode triwulan xx	Periode triwulan xx	Risiko triwulan xx	Risiko Periode triwulan xx
1	Jumlah awal periode	XX	-	XX	-
2	Tambahan risiko baru	XX	-	XX	-
3	Pengurangan risiko lama	(XX)	-	(XX)	-
4	Jumlah akhir periode		XX		XX
5	Rata-rata nilai risiko	XX	XX	XX	XX
6	Rencana tindakan yang diadopsi untuk rencana kegiatan dalam RKAP	XX%	XX%	XX%	XX%

### 3.10. Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*)

Hasil proses Manajemen Risiko Departemen yang difokuskan pada penetapan risiko-risiko utama, akan disampaikan kepada SPI atau internal audit untuk dijadikan dasar dalam penetapan PKAT (Program Kerja Audit Tahunan) berikutnya.

### 3.11. Penyiapan Kompetensi Instansi

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

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

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

### 3.12. Penilaian Mandiri

Penilaian mandiri dasarnya adalah kaji ulang dari hasil penilaian oleh penilai internal independen. Bila penilai eksternal independen belum pernah ditugasi oleh Perseroan, maka penilai internal dapat menggunakan indikator RIMS (*Risk and Insurance Management Society*).

#### A. Penilaian versi RIMS

##### 1) Tata Kelola (8)

- i Sosialisasi (penerapan) MR – 2
- ii Penetapan peraturan tentang penerapan RM – 2
- iii Pendidikan dan pelatihan RM – 2
- iv Workshop pedoman – 2

##### 2) Infrastruktur (17)

- i Informasi dan komunikasi – 5
- ii Pembentukan satuan tugas MR (*ad hoc*) – 2
- iii Penyusunan desain penyelenggaraan RM – 10

##### 3) Proses (75)

- i Penilaian risiko (identifikasi dan analisis) – 20
- ii Penyelenggaraan kegiatan pengendalian – 20
- iii Penguatan lingkungan pengendalian – 20
- iv Pemantauan – 5
- v *Diagnostic assessment* – 10

Dari kriteria penilaian tersebut, mempunyai rating nilai dan predikat sebagai berikut:

<i>SCORING/RATING</i> Tingkat Kecukupan/Efektifitas		
No.	RIMS	Predikat
1	81 – 100	Sangat Baik
2	61 – 80	Baik
3	41 – 60	Cukup
4	1 – 40	Kurang
5	0 – 20	Sangat Kurang

### **BAB III**

#### **PENUTUP**

1. Bila fungsi manajemen risiko tidak dikoordinasi secara struktural oleh salah satu Direktorat, Dewan Direksi menunjuk salah satu Direksi sebagai pembina administrasi penerapan manajemen risiko.
2. Untuk meningkatkan komitmen harus dibuat satu Surat Keputusan yang ditandatangani Direktur Utama tentang Penerapan manajemen risiko di Perseroan.
3. Kegiatan antisipasi manajemen risiko yang berdampak pada pengeluaran biaya harus tercakup dalam RKAP Perseroan.
4. Perlu adanya penilaian oleh pihak eksternal yang independen dan atau tim internal penilaian mandiri terhadap penerapan manajemen risiko secara periodik.
5. Direksi perlu membentuk fungsi manajemen risiko baik struktural maupun fungsional dan mengadakan pelatihan kepada petugas fungsi manajemen risiko.
6. Pedoman Manajemen Risiko ini menjadi petunjuk teknis bagi setiap departemen atau unit kerja untuk menerapkan manajemen risiko.



**Risk Officer Manajemen Risiko**

**PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk dan Anak Perusahaan**

Ketua	:	Kepala Departemen Manajemen Risiko
Wakil Ketua	:	Kepala Bidang Manajemen Risiko
Perwakilan Unit/Risk Officer		
Anggota – PT. Seabreez	:	Maria Anggraeni
Anggota – PT. Sarana Tirta Utama	:	Agus Nuryadi
Anggota – Pengembangan Hotel	:	Alfin Kusmantara
Anggota – Akunting	:	Mukhlis
Anggota – Corporate Secretary	:	Andi Lilian
Anggota – Dufan	:	Nasrudin
Anggota – Dufan Ocean	:	Endro Pranowo
Anggota – Hukum dan Perizinan	:	Wina Kartika
Anggota – Pelelangan	:	Mia Wulansari
Anggota – Pengelolaan Properti	:	Vita Djermani
Anggota – Perencanaan	:	Mulyamin
Anggota – Properti I	:	Nunik Wahyuni
Anggota – Properti II	:	Wiwin Wijayanti
Anggota – Reklamasi	:	FX Dimas
Anggota – Resor	:	Jarwanto
Anggota – Retail dan Sponsorship	:	Anne Saidah
Anggota – SIM	:	Pujo Sumantri
Anggota – Taman Impian	:	Budi Wiryawan
Anggota – Taman Impian	:	M Husien Munir
Anggota – SPI	:	Irma Indriani Maha
Anggota – Treasure	:	Jatiningrum
Anggota – Tirta	:	Sofia Cakti