

**PERATURAN DIREKSI PT MRT JAKARTA (PERSERODA)  
NOMOR : 002 TAHUN 2023**

**TENTANG**

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN PT MRT JAKARTA (PERSERODA)**

**DIREKSI PT MRT JAKARTA (PERSERODA)**

- Menimbang :
- a. bahwa *Good Corporate Governance* merupakan dasar usaha yang sangat penting untuk terciptanya praktik manajemen Korporasi yang baik;
  - b. bahwa Perseroan berkomitmen bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* merupakan panduan dalam pengurusan dan pengelolaan Perseroan;
  - c. bahwa dalam rangka mewujudkan tercapainya Visi Perseroan sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yaitu “Menjadi Penyedia sarana transportasi publik terdepan, yang berkomitmen untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan mobilitas, pengurangan kemacetan dan pengembangan sistem transit perkotaan” maka Perseroan harus secara berkelanjutan meningkatkan kemampuan operasionalnya dalam memberikan layanan sarana transportasi publik, termasuk memperkuat penerapan praktik *Governance, Risk, dan Compliance* (GRC) secara terintegrasi;
  - d. bahwa pelaksanaan manajemen risiko merupakan salah satu pilar terwujudnya *Good Corporate Governance*;
  - e. bahwa terdapat pembaruan standar manajemen risiko yang digunakan Perusahaan dari ISO 31000 : 2009 menjadi SNI ISO 31000 : 2018 tentang *Risk Management – Guidelines*;
  - f. bahwa terdapat perubahan kondisi internal maupun eksternal di lingkungan Perseroan;
  - g. bahwa terdapat pengelolaan risiko Anak Perusahaan dan Entitas Bisnis lainnya di lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda);
  - h. bahwa terdapat integrasi implementasi sistem manajemen risiko dengan sistem manajemen lainnya;
  - i. bahwa untuk mencapai tujuan dimaksud pada butir (a) hingga (h) di atas, maka perlu ditetapkan Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dengan Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda).



- Mengingat :
1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
  3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
  4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-05/MBU//09/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Badan Usaha Milik Negara;
  5. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 9 Tahun 2018 tentang Perseroan Terbatas MRT Jakarta (Perseroan Daerah);
  6. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 109 Tahun 2011 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah beserta peraturan perubahannya;
  7. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 53 Tahun 2017 tentang Penugasan kepada Perseroan Terbatas PT MRT Jakarta untuk Penyelenggaraan Prasarana dan Sarana Mass Rapid Transit;
  8. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 29 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 53 Tahun 2017 tentang Penugasan kepada Perseroan Terbatas PT MRT Jakarta untuk Penyelenggaraan Prasarana dan Sarana Mass Rapid Transit;
  9. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
  10. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMD di Lingkungan Pemerintah DKI Jakarta;
  11. Akta Pendirian PT Mass Rapid Transit Jakarta, Akta Notaris Sutjipto, S.H., Nomor 140 tanggal 17 Juni 2008, yang telah disahkan dalam keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU 36355.AH.01.01 TAHUN 2018 tanggal 27 Juni 2008 Tentang Pengesahan Badan Hukum Perseroan Terbatas MRT Jakarta;
  12. Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT MRT Jakarta (Perseroda), Akta Notaris Miryany Usman, S.H., Nomor 41 tanggal 22 Desember 2021, yang telah disetujui melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU 0075292.AH.01.02 TAHUN 2021 tanggal 27 Desember 2021 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas PT Mass Rapid Transit Jakarta Perseroda;
  13. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 011 Tahun 2020 dan Nomor 067 Tahun 2020 tentang Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*);



14. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 007 Tahun 2021 dan Nomor 043 Tahun 2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda);
15. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 010 Tahun 2020 dan Nomor 066 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) dan perubahannya;
16. Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 023 Tahun 2018 tentang Kewajiban Menjalankan *Three Lines of Defense* bagi Pejabat Struktural di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda);
17. Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 055 Tahun 2019 tentang Panduan Penyusunan Pedoman, Standar Operasional Prosedur dan Instruksi Kerja di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda);
18. Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 051 Tahun 2020 tentang Pedoman Hubungan Perseroan dengan Anak Perusahaan dan/atau Perusahaan Patungan;
19. Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 020-1 Tahun 2021 tentang Pedoman Umum Audit Internal di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda);
20. Peraturan Direksi Nomor 005 Tahun 2022 tentang Kebijakan dan Pedoman Sistem Manajemen Keamanan Informasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan perubahannya.

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : **PERATURAN DIREKSI TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PT MRT JAKARTA (PERSERODA)**

**BAB I**  
**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**  
**Pasal 1**

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dilaksanakan sesuai dengan pedoman sebagaimana terlampir dalam Peraturan Direksi ini.

**BAB II**  
**KETENTUAN PERALIHAN**  
**Pasal 2**

Dengan berlakunya Peraturan Direksi ini, maka Peraturan Direksi No. 018 tahun 2020 tentang Kebijakan Manajemen Risiko di Lingkungan PT MRT Jakarta dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**BAB III**  
**KETENTUAN PENUTUP**  
**Pasal 3**

Pedoman Manajemen Risiko yang menjadi lampiran Peraturan Direksi ini akan dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) tahun atau dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan Perseroan. Adapun peninjauan dan perubahan Pedoman Manajemen Risiko dilakukan sesuai Prosedur Manajemen Perubahan yang berlaku di Perusahaan.

Ditetapkan di : Jakarta  
Pada Tanggal : 18 Januari 2023

Direksi  
  
Tuhiyat  
Direktur Utama

## KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

### PT MRT JAKARTA (PERSERODA)

PT MRT Jakarta menyadari sepenuhnya bahwa :

- Perseroan didirikan dengan maksud untuk menciptakan dan memaksimalkan nilai (*value*) bagi seluruh *stakeholder*, seperti tertuang dalam pernyataan visi dan misi Perseroan dengan melakukan Tata Kelola yang baik berdasarkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil dengan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika;
- Dalam upaya mewujudkan nilai (*value*) dan peluang keberhasilan (*upside opportunity*), Perseroan dihadapkan pada berbagai risiko yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal, yang berpotensi menggagalkan penciptaan nilai dan tujuan strategis yang telah ditetapkan;
- Risiko merupakan potensi kejadian di masa depan yang berdampak negatif kepada Perseroan, sehingga harus dikelola melalui pendekatan yang terintegrasi, terstruktur dan sistematis yang didukung oleh seluruh aspek sumber daya Perseroan, sehingga konsekuensi dan kemungkinan terjadinya dapat dikurangi sampai tingkat yang dapat diterima;
- Sebagai katalisator dalam pembangunan proyek infrastruktur transportasi di Indonesia, proses manajemen risiko menjadi kewajiban, bukan pilihan, untuk memberikan keyakinan kepada seluruh *stakeholder*, bahwa tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh Pemegang Saham akan tercapai;
- Manajemen risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari praktik GRC (*Governance, Risk Management, dan Compliance*). Untuk itu, seluruh inisiatif pengembangan maupun pelaksanaannya harus ditempatkan dan dipandang dalam konteks GRC Terintegrasi.

PT MRT Jakarta berkomitmen sepenuhnya bahwa :

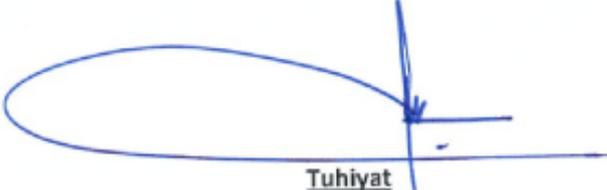
- Manajemen Risiko dilakukan dengan landasan berpikir yang termaktub dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) berdasarkan pada tata nilai, sasaran dan strategi dengan prinsip manajemen risiko korporat yang bersifat melindungi, menciptakan nilai (*value*), transparan dan inklusif;
- Manajemen Risiko merupakan bagian integral dari proses bisnis yang dilakukan secara sistematis, terstruktur dan tepat waktu berdasarkan informasi terbaik yang tersedia yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal Perseroan;
- Manajemen Risiko adalah alat strategi utama dalam penentuan perencanaan strategis Perseroan, bukan hanya menjadi alat ukur kinerja operasional harian semata;
- Manajemen Risiko dimulai dari integritas Direksi, dilakukan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi dengan memperhatikan seluruh aspek risiko yang terdapat dalam Perseroan, sehingga manajemen *anti-fraud* (anti kecurangan), termasuk *anti-bribery* (anti penyuapan) menjadi hal yang wajib dilakukan, khusus untuk risiko yang berhubungan dengan integritas, Direksi tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*).”
- Manajemen Risiko menjamin seluruh laporan yang menyajikan pengukuran kinerja Perseroan (*corporate performance*), dilakukan dengan penuh kehati-hatian (*prudent*), sehingga terhindar dari potensi *fraud* (kecurangan), termasuk *bribery* (penyuapan);

- Manajemen Risiko mengutamakan faktor keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan bagi Karyawan yang merupakan aset utama (*human capital*) yang dimiliki oleh Perseroan, termasuk keselamatan perkeretaapian yang mengutamakan *stakeholder* Perseroan;
- Manajemen Risiko menjamin diterapkannya sistem manajemen keamanan, termasuk keamanan informasi untuk melindungi aset fisik maupun informasi yang dimiliki Perseroan;
- Manajemen Risiko ditujukan untuk menjaga Perseroan tidak berseberangan dengan hukum dan segala bentuk peraturan perundangan-undangan yang berlaku;
- Manajemen Risiko menjamin diterapkannya proses penghargaan (*reward*) dan konsekuensi (*punishment*) terhadap segenap Karyawan tanpa terkecuali;
- Manajemen Risiko dikembangkan sebagai suatu sistem yang dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan perkembangan Perseroan dan menjadi fasilitas untuk mendeteksi terjadinya perubahan serta proses penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi;
- Manajemen Risiko merupakan sistem yang mendukung perbaikan dan peningkatan Perseroan secara berkelanjutan ;
- Manajemen Risiko harus menjadi bagian sistem budaya Perseroan, sebagai landasan dalam mewujudkan cita-cita menjadi Perseroan terkemuka di Indonesia dan sasaran Perseroan tercapai.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 18 Januari 2023

Direksi PT MRT Jakarta



Tuhiyat

President Director



Muhammad Effendi  
Operation &  
Maintenance Director



Silvia Halim  
Construction  
Director



Farchad Mahfud  
Business Development  
Director



Roy Rahendra  
Finance & Corporate  
Management Director

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	0 dari 93

# PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

## DI LINGKUNGAN

## PT MRT JAKARTA (PERSERODA)



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	1 dari 93

Revisi (Revision)	00	Date:	
Disiapkan oleh (Prepared by)	Gita Septianingsih		
Diperiksa oleh (Checked by)	Anggandanu Dwi P.		
Disetujui oleh (Approved by)	Tuhyat		

Revisi	Tanggal Revisi	Uraian Perubahan



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	2 dari 93

## DAFTAR ISI

<b>INTRODUKSI PEDOMAN</b> .....	<b>4</b>
<b>A. DESKRIPSI PEDOMAN</b> .....	<b>4</b>
<b>B. PENGERTIAN</b> .....	<b>4</b>
<b>C. TUJUAN PENYUSUNAN PEDOMAN</b> .....	<b>15</b>
<b>D. DASAR HUKUM</b> .....	<b>15</b>
<b>E. REFERENSI</b> .....	<b>17</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 PROFIL PERUSAHAAN</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 TUJUAN PENDIRIAN PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3 PEDOMAN ETIKA DAN PERILAKU PERSEROAN (CODE OF CONDUCT)</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 BUDAYA PERSEROAN (CORPORATE CULTURE)</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5 LATAR BELAKANG PENGELOLAAN RISIKO</b> .....	<b>23</b>
<b>1.6 TUJUAN PENGELOLAAN RISIKO</b> .....	<b>24</b>
<b>1.7 KOMPONEN PENGELOLAAN RISIKO</b> .....	<b>24</b>
<b>1.8 PENGANTAR PENGGUNAAN PEDOMAN</b> .....	<b>25</b>
<b>BAB II. PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 RUANG LINGKUP</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 PRINSIP MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 KETENTUAN UMUM MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5 ORGANISASI DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6 PROSES MANAJEMEN RISIKO</b> .....	<b>38</b>
<b>2.7 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS KONSTRUKSI/PROJECT/NON RUTIN</b> .....	<b>41</b>
<b>2.8 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS OPERASIONAL &amp; PEMELIHARAAN</b> .....	<b>41</b>
<b>2.9 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS PENGEMBANGAN USAHA</b> .....	<b>42</b>
<b>2.10 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS ANAK PERUSAHAAN DAN ENTITAS BISNIS LAINNYA</b> .....	<b>42</b>
<b>2.11 MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI BAGIAN INTEGRAL DARI GRC</b> .....	<b>43</b>
<b>2.12 PRINSIP-PRINSIP ENTERPRISE-WIDE REPORTING</b> .....	<b>44</b>

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	3 dari 93

<b>BAB III. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 DEFINISI .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 KERANGKA KERJA (ERM FRAMEWORK) .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 PENENTUAN TOLOK UKUR UTAMA PENGELOLAAN RISIKO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 PENETAPAN &amp; PENGKODEAN MODEL RISIKO BERDASARKAN PROSES BISNIS PERSEROAN .....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 DEFINISI DAN PENGATURAN MATRIKS RISIKO .....</b>	<b>56</b>
<b>3.6 DEFINISI RISIKO INSIDENTAL .....</b>	<b>58</b>
 <b>BAB IV. PROSES MANAJEMEN RISIKO .....</b>	 <b>59</b>
<b>4.1 PENYELENGGARAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 SKEMA ALUR PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 BAGAN BANTU PELAKSANAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>89</b>
<b>4.4 IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>91</b>



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	4 dari 93

## INTRODUKSI PEDOMAN

Pedoman Manajemen Risiko Perseroan selanjutnya akan disebut dengan (“**Pedoman**”) disusun sebagai tindak lanjut dari keinginan Perseroan dalam melaksanakan pengelolaan Perseroan secara baik dan bertanggung jawab (*Good Corporate Governance*).

### A. DESKRIPSI PEDOMAN

1. Menyangkut berbagai pokok-pokok permasalahan yang menyangkut pokok-pokok pengelolaan risiko Perseroan;
2. Memuat aktivitas atau program yang berfungsi untuk mengendalikan risiko dan akibat-akibat yang dapat ditimbulkannya;
3. Memberikan penjelasan khususnya tentang sistem dan sumber daya yang harus dibentuk dalam rangka melaksanakan proses pengendalian risiko dimaksud;
4. Disusun secara unik berdasarkan kondisi dan karakteristik khusus Perseroan, serta prediksi pengelolaan atas bentuk, jenis dan mekanisme kejadian risiko yang diduga akan terjadi pada masa yang akan datang;
5. Merupakan dokumen level 1 Perseroan, yang nantinya akan diikuti dengan sistem dan prosedur pelaksanaan pengelolaan risiko yang bersifat lebih detail serta siapa saja pejabat yang bertanggung jawab terhadap jenis-jenis risiko tertentu dalam Perseroan;
6. Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini, Prosedur dan deskripsi kerja (*job description*) yang terkait harus disesuaikan dengan Pedoman ini;
7. Memuat aktivitas sistem pelaporan manajemen risiko yang dibutuhkan, termasuk didalamnya sistem pelaporan untuk risiko kritis (*early warning reporting system*) dan rencana kegiatan untuk pengawasan aktivitas manajemen risiko yang dilakukan oleh Perseroan;
8. Memberikan penjelasan atas alasan-alasan yang menjadi landasan dari dilakukannya pengelolaan risiko oleh Perseroan serta tujuan komitmen Perseroan dalam melakukan pengelolaan risiko;
9. Menjelaskan hubungan antara manajemen risiko dan rencana strategis Perseroan serta memberikan petunjuk tentang hal-hal khusus yang dapat dianggap sebagai risiko yang dianggap kritis (*critical risk*) atau petunjuk tentang hal-hal khusus yang dapat dianggap sebagai risiko yang dapat diterima oleh manajemen Perseroan (*risk tolerance*);
10. Merupakan pedoman bagi Unit Manajemen Risiko, Unit *Internal Audit*, Pemilik Proses dan *Risk Champion* dalam melaksanakan implementasi manajemen risiko di Perseroan;

### B. PENGERTIAN

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan :

1. *Perseroan* adalah PT MRT Jakarta (Perseroda).
2. *Komisaris* adalah Dewan Komisaris PT MRT Jakarta (Perseroda).
3. *Direksi* adalah Dewan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda).

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	5 dari 93

4. *Komite Risiko (tingkat Komisaris)* merupakan Komite yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pemantauan risiko Perseroan, dengan anggota sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang dengan 1 (satu) orang Komisaris Independen. Ketentuan dan nomenklatur atas Komite ini akan ditetapkan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris.
5. *Komite Risiko (tingkat Direksi)* adalah Komite yang beranggotakan Direktur selain Direktur Utama, Kepala Unit Manajemen Risiko serta sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Kepala Unit yang terkait penanganan Risiko Perseroan yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi.
6. *Unit Manajemen Risiko* adalah unit kerja yang ditunjuk oleh Direksi untuk memberikan masukan dan rekomendasi berkaitan dengan pelaksanaan manajemen risiko dan bertanggung jawab secara khusus mengkoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Sistem Manajemen Anti Penyusutan di tingkat Korporat. Istilah unit manajemen risiko ini disesuaikan dengan struktur organisasi yang berlaku di Perseroan.
7. *Risk Champion* adalah personil yang ditunjuk secara resmi melalui Surat Keputusan Direksi untuk menjalankan proses manajemen risiko di unit kerja masing-masing dalam lingkungan Perseroan.
8. *Pemilik Proses (Process Owner) atau Pemangku Risiko* adalah seluruh divisi, departemen dan unit fungsional di dalam lingkungan Perseroan yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan serta tanggung jawab atas proses bisnis yang telah ditetapkan untuk mengelola suatu risiko.
9. *Risiko (Risk)* adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran

CATATAN:

- (1) Efek adalah penyimpangan dari apa yang diharapkan. Efek dapat positif, negatif, atau keduanya, dan dapat berkaitan dengan, menciptakan, atau menghasilkan peluang dan ancaman.
  - (2) Sasaran dapat memiliki berbagai aspek dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkat.
  - (3) Risiko umumnya dinyatakan dengan mengacu kepada sumber risiko, potensi peristiwa, konsekuensi, dan kemungkinan-kejadian.
10. *Manajemen Risiko (Risk Management)* adalah aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Perseroan dalam kaitannya dengan risiko.
  11. *Kerangka Kerja Manajemen Risiko (Risk Management Framework)* adalah seperangkat elemen kegiatan Perseroan yang memberikan landasan bagi perangkat Perseroan guna melakukan perencanaan, penerapan, pemantauan, pengkajian dan perbaikan kesinambungan manajemen risiko untuk seluruh Perseroan.

CATATAN:

- (1) Landasan meliputi kebijakan, sasaran – sasaran, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko;
- (2) Perangkat Perseroan meliputi rencana, tata hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan;
- (3) Kerangka kerja manajemen risiko menyatu dalam keseluruhan strategi, kebijakan operasional dan keseluruhan praktik Perseroan.

	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	6 dari 93

12. *Kebijakan Manajemen Risiko (Risk Management Policy)* adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arahan manajemen risiko Perseroan.
13. *Rencana Manajemen Risiko (Risk Management Plan)* adalah rancangan (skema) dalam kerangka manajemen risiko yang menyatakan bagaimana pendekatan yang digunakan, komponen manajemen yang diterapkan dan sumber daya yang akan digunakan dalam mengelola risiko.

CATATAN:

- (1) Komponen manajemen biasanya termasuk prosedur, praktik manajemen, penunjukan tanggung jawab, urutan dan waktu dilaksanakannya suatu kegiatan;
  - (2) Rencana manajemen risiko dapat diterapkan secara khusus pada suatu produk, proses dan proyek atau pada suatu bagian atau keseluruhan Perseroan.
14. *Proses Manajemen Risiko (Risk Management Process)* adalah suatu penerapan yang sistematis dari Kebijakan manajemen risiko, prosedur dan praktik pada kegiatan komunikasi, konsultasi, menetapkan konteks dan identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan dan pengkajian risiko – atau suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya.
15. *Budaya Risiko (Risk Culture)* adalah sebuah sistem nilai dan norma di dalam Perseroan, dimana risiko telah diperlakukan sebagai bagian dari pengambilan keputusan rutin Perseroan dan merupakan hasil integrasi antara proses manajemen risiko dan sumber daya manusia dalam bingkai parameter toleransi risiko yang diterima Perseroan.
16. *Komunikasi dan Konsultasi (Communication and Consultation)* adalah suatu kegiatan yang berlangsung dan berulang dimana Perseroan menyediakan informasi, berbagi informasi atau memperoleh/ mencari informasi serta melakukan dialog dengan para pemangku kepentingan, terkait dengan pengelolaan risiko.
- (1) Komunikasi adalah penyampaian informasi terkait risiko, berupa sifatnya, bentuknya, kemungkinannya, besarnya (signifikan) dan hasil evaluasi apakah dapat diterima atau memerlukan perlakuan risiko;
  - (2) Konsultasi adalah komunikasi 2 (dua) arah antara Perseroan dengan para pemangku kepentingannya mengenai suatu masalah sebelum menentukan atau mengambil keputusan. Konsultasi merupakan :
    - a. Proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan baik melalui kekuasaan/ kewenangan, tetapi melalui pengaruh dalam diskusi; dan
    - b. Masukan bagi pengambilan keputusan tetapi bukan merupakan keputusan bersama.
17. *Pemangku Kepentingan (Stakeholder)* adalah orang atau Perseroan yang dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dipengaruhi oleh suatu keputusan atau aktivitas.  
CATATAN: Istilah "pihak berkepentingan" dapat juga digunakan sebagai alternatif dari "pemangku kepentingan".
18. *Persepsi Risiko (Risk Perception)* adalah persepsi atau pandangan pemangku kepentingan terhadap risiko.

	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	7 dari 93

CATATAN: Persepsi risiko menunjukkan apa yang dirasakan pemangku kepentingan atas kebutuhannya, kekhawatirannya, permasalahannya, pengetahuannya, kepercayaan dan nilai-nilai yang dianutnya.

19. *Menetapkan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria (Establishing the Scope, Context, and Criteria)* adalah proses untuk menentukan batasan-batasan atau parameter eksternal dan internal untuk digunakan dalam mengelola risiko, menentukan lingkup dan menentukan kriteria risiko yang akan ditetapkan dalam Pedoman manajemen risiko atau menetapkan parameter dasar dimana suatu risiko harus dikelola dan menyiapkan pedoman untuk membuat keputusan yang lebih rinci dalam proses manajemen risiko. Konteks tersebut termasuk lingkungan internal dan eksternal Perseroan dan tujuan aktivitas manajemen risiko.

20. *Konteks Eksternal (External Context)* adalah lingkungan eksternal dimana Perseroan berupaya untuk mencapai sasarannya.

CATATAN:

Konteks eksternal dapat meliputi:

- 1) Lingkungan budaya, sosial, politik, legal, regulasi, finansial, teknologi, ekonomi dan lingkungan hidup, baik skala internasional, nasional, regional atau lokal; (ISO Guide 73:2009 definisi 3.3.1.1)
- 2) Pendorong maupun kecenderungan yang mempengaruhi pencapaian sasaran Perseroan; dan
- 3) Hubungan dan persepsi dengan para pemangku kepentingan eksternal.

21. *Konteks Internal (Internal Context)* adalah lingkungan internal Perseroan untuk mencapai sasarannya.

CATATAN:

Konteks internal meliputi antara lain:

- 1) *Governance*, struktur Perseroan, peran serta akuntabilitas;
- 2) Kebijakan, sasaran dan strategi yang diterapkan untuk mencapainya;
- 3) Kapabilitas Perseroan dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, orang, waktu, proses, sistem, teknologi, dll);
- 4) Sistem informasi, aliran proses informasi, proses pengambilan keputusan formal dan informal;
- 5) Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, persepsi dan nilai-nilainya;
- 6) Budaya Perseroan;
- 7) Panduan, standar, model bisnis yang digunakan Perseroan;
- 8) Bentuk dan hubungan kontraktual yang terjadi dalam Perseroan.

22. *Kriteria Risiko (Risk Criteria)* adalah kerangka acuan untuk menilai dan mengevaluasi besarnya (signifikan) risiko.

CATATAN:

- (1) Kriteria Risiko dapat ditentukan berdasarkan sasaran Perseroan, konteks eksternal dan konteks internal.
- (2) Kriteria risiko juga dapat diturunkan dari standar, hukum atau peraturan perundangan, kebijakan atau persyaratan lainnya.

23. *Asesmen Risiko (Risk Assessment)* adalah keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko atau proses manajemen risiko yang berupa identifikasi sumber risiko, area dampak

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	8 dari 93

risiko, peristiwa dan penyebabnya, serta potensi penyebabnya, sehingga bisa didapatkan sebuah daftar risiko (*risk register*) yang dilakukan secara komprehensif, integratif dan lintas unit kerja di dalam Perseroan.

24. *Identifikasi Risiko (Risk Identification)* adalah proses untuk menemukan, mengenali, menguraikan dan menggambarkan risiko termasuk didalamnya identifikasi sumber, peristiwa, penyebab dan dampak yang mungkin terjadi, serta didukung oleh data historis, analisa teoritis, pendapat pakar/ahli, atau informasi lainnya. Proses identifikasi untuk menemukan dan mengetahui risiko internal dan eksternal Perseroan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Perseroan.

CATATAN:

- (1) Proses identifikasi risiko meliputi identifikasi sumber risiko, peristiwa, penyebab dan potensi dampaknya.
  - (2) Proses identifikasi risiko dapat menggunakan data historis, analisa teoritis, pendapat dan pengalaman para ahli dan para pemangku kepentingan.
25. *Uraian Risiko (Risk Description)* adalah pernyataan terstruktur mengenai risiko dan biasanya berisikan empat (4) elemen risiko yaitu sumber, peristiwa, penyebab dan dampak.
26. *Sumber Risiko (Risk Source)* adalah elemen yang secara mandiri atau dalam kombinasi memiliki potensi untuk menimbulkan risiko
27. *Peristiwa (Event)* adalah kejadian atau perubahan suatu set dari kondisi.

CATATAN:

- (1) Suatu peristiwa dapat memiliki satu atau lebih kejadian, serta dapat memiliki beberapa penyebab dan beberapa konsekuensi.
  - (2) Suatu peristiwa dapat berupa sesuatu yang diharapkan yang tidak terjadi, atau sesuatu yang tidak diharapkan yang terjadi.
  - (3) Suatu peristiwa dapat menjadi sumber risiko.
28. *Bahaya (Hazard)* adalah sumber yang berpotensi menimbulkan kecelakaan atau kerusakan.

CATATAN: Bahaya dapat merupakan sumber risiko.

29. *Analisa Risiko (Risk Analysis)* adalah proses untuk memahami sifat risiko dan menentukan tingkat / pengukuran risiko, sebagai dasar melakukan evaluasi risiko dan bagi manajemen dalam menangani/memperlakukan risiko atau suatu metode analisis yang meliputi faktor penilaian, karakterisasi, komunikasi, manajemen dan kebijakan yang berkaitan dengan risiko yang dapat dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif.

CATATAN:

- (1) Analisis risiko memberikan dasar bagi evaluasi risiko dan keputusan mengenai perlakuan risiko.
  - (2) Analisis risiko juga meliputi estimasi risiko.
30. *Kemungkinan (Likelihood)* adalah kemungkinan sesuatu terjadi.

CATATAN:

- (1) Dalam terminologi manajemen risiko, kata "kemungkinan-kejadian" digunakan untuk merujuk pada kemungkinan terjadinya sesuatu, baik didefinisikan, diukur, atau ditentukan secara objektif maupun subjektif, kualitatif maupun kuantitatif, dan dijelaskan menggunakan istilah umum maupun matematis (seperti probabilitas atau frekuensi selama periode waktu tertentu).
- (2) Istilah bahasa Inggris "*likelihood*" tidak memiliki padanan setara dalam beberapa bahasa; sehingga, istilah yang setara dengan "probability" sering dipakai. Namun, dalam bahasa Inggris,

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	9 dari 93

"probability" sering ditafsirkan secara sempit sebagai istilah matematika. Oleh karena itu, dalam terminologi manajemen risiko, "kemungkinan-kejadian" digunakan dengan maksud agar kemungkinan-kejadian memiliki interpretasi yang sama luasnya dengan istilah "probability" dalam banyak bahasa lain selain bahasa Inggris.

31. *Paparan (Exposure)* adalah suatu keadaan dimana suatu Perseroan dan/atau pemangku kepentingan menjadi suatu bagian dari atau terlibat dalam suatu peristiwa.

32. *Dampak (Consequence)* adalah hasil keluaran suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.

CATATAN:

(1) Suatu konsekuensi dapat pasti atau tidak pasti, serta dapat memiliki efek positif atau negatif langsung atau tidak langsung terhadap sasaran.

(2) Konsekuensi dapat dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif.

(3) Segala konsekuensi dapat bereskalasi melalui efek beruntun dan kumulatif.

33. *Probabilitas (Probability)* adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya sesuatu yang dinyatakan dalam angka antara 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi.

34. *Frekuensi (Frequency)* adalah jumlah peristiwa atau hasil dalam suatu jangka waktu tertentu.

CATATAN:

Frekuensi dapat digunakan untuk pengukuran peristiwa yang telah terjadi atau potensi peristiwa yang akan terjadi, dimana hal ini dapat digunakan sebagai ukuran kemungkinan atau probabilitas.

35. *Kerawanan (Vulnerability)* adalah sifat instrinsik pada sesuatu yang rentan untuk menjadi sumber risiko dan dapat menimbulkan suatu peristiwa yang mempunyai dampak.

36. *Peta Risiko atau Matrik Risiko (Risk Matrix)* adalah model untuk menentukan dan menampilkan peringkat daftar risiko dengan mendefinisikan variabel atas dampak dan kemungkinan atau alat bantu berupa tabel analisis untuk menghitung aspek risiko (dampak) dan tingkat keterjadian risiko tersebut dengan nilai : L (*Low*), M (*Medium*), H (*High*), dan E (*Extreme*).

37. *Tingkat Risiko (Level of Risk)* adalah besaran sebuah risiko atau serangkaian risiko yang diekspresikan dalam dampak dan kemungkinan atau besarnya tingkat kekritisitas risiko yang dinyatakan melalui kombinasi besaran dampak dan kemungkinan.

38. *Evaluasi Risiko (Risk Evaluation)* adalah proses manajemen risiko dengan cara membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau ditoleransi sehingga membantu manajemen dalam menangani/memperlakukan risiko.

CATATAN:

Evaluasi risiko membantu dalam mengambil keputusan untuk perlakuan risiko.

39. *Pemetaan Risiko (Risk Mapping/Plotting Risk)* adalah pengukuran risiko sebagai dasar untuk mengkategorikan peringkat risiko di dalam peta/matrik risiko berdasarkan dampak (*consequence*) yang terdiri dari : (i) *minor*, (ii) *moderate*, (iii) *significant*, (iv) *severe* dan frekuensi (*likelihood*) yang terdiri dari : (i) *rare*, (ii) *unlikely*, (iii) *likely*, (iv) *almost certain*.

40. *Sikap Risiko (Risk Attitude – Risk Appetite)* adalah pendekatan dalam batasan selera risiko Perseroan yang dilakukan dalam asesmen risiko untuk mengejar, mempertahankan, mengambil, mengalihkan atau menolak risiko untuk memperoleh jaminan yang wajar atas pencapaian keseluruhan sasaran

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	10 dari 93

Perseroan - jika risiko berada di luar batas toleransi, Direksi akan menindaklanjuti disertai penilaian apakah sebuah risiko dapat dihindari, direduksi, dibagi, atau diterima atau respon yang dipengaruhi persepsi individu terhadap risiko yang mendorong pengambilan keputusan risiko secara efektif Perseroan untuk memilih, menerima, memantau, mempertahankan diri, atau memaksimalkan diri melalui peluang-peluang yang ada.

41. *Respon Risiko (Risk Response)* adalah suatu tindakan yang ditujukan untuk memberikan solusi terhadap risiko yang melekat di dalam proses bisnis Perseroan, antara lain melalui tindakan menghindari (*avoid*), menerima (*accept*), memindahkan (*transfer*) dan mengurangi (*reduce*).
42. *Selera Risiko (Risk Appetite)* adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh Perseroan.
43. *Toleransi Risiko (Risk Tolerance)* adalah kesiapan Perseroan atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah dilakukan pengendalian atau penanganan risiko - *toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh regulasi atau ketentuan peraturan* atau batasan tingkat tertentu risiko yang masih dapat diterima oleh Perseroan.

CATATAN:

Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan perundangan.

44. *Penolakan Risiko (Risk Aversion)* adalah sikap menolak atau menghindari dari risiko.
45. *Pengelompokan Risiko (Risk Aggregation)* adalah kombinasi dari sejumlah risiko menjadi satu risiko untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam terhadap keseluruhan risiko.
46. *Penerimaan Risiko (Risk Acceptance)* adalah keputusan yang matang untuk menerima suatu risiko tertentu.

CATATAN:

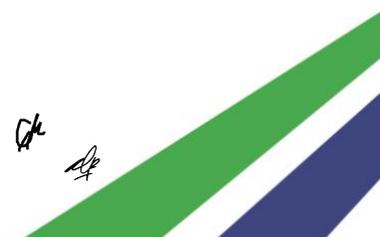
- (1) Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa adanya perlakuan risiko atau selama proses perlakuan risiko;
- (2) Risiko-risiko yang diterima harus tetap menjadi obyek pemantauan dan pengkajian.

47. *Penanganan/Perlakuan Risiko (Risk Treatment)* adalah proses untuk memodifikasi risiko antara lain; menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak melakukan atau melanjutkan aktivitas tertentu yang dianggap berisiko, menerima atau bahkan meningkatkan risiko untuk mengejar kesempatan, menghilangkan sumber risiko, mengurangi kemungkinan dan dampak terjadinya risiko, berbagi atau transfer risiko dengan pihak lain, serta mempertahankan risiko yang didukung informasi yang memadai – *penanganan/perlakuan risiko yang berhubungan dengan proses untuk mengurangi/menghilangkan dampak negatif dapat disebut juga “mitigasi risiko”, “penghapusan risiko”, “pencegahan risiko” dan “pengurangan risiko”*.

48. *Pengendalian (Control)* adalah tindakan yang memelihara dan/atau memodifikasi risiko.

CATATAN:

- (1) Pengendalian termasuk, tetapi tidak terbatas pada, semua proses, kebijakan, peranti, praktik, atau kondisi dan/atau tindakan lain yang memelihara dan/atau memodifikasi risiko.
- (2) Pengendalian mungkin tidak selalu menghasilkan efek modifikasi yang diharapkan atau diasumsikan.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	11 dari 93

49. *Penghindaran Risiko (Risk Avoidance)* adalah suatu keputusan dengan alasan yang matang untuk tidak terlibat atau menarik diri dari suatu kegiatan agar terhindar dari paparan risiko tertentu.

CATATAN:

Penghindaran risiko dapat diakibatkan dari hasil evaluasi risiko atau akibat kewajiban hukum dan peraturan perundangan.

50. *Berbagi Risiko (Risk Sharing)* adalah suatu perlakuan risiko yang melibatkan distribusi/ pembagian risiko sesuai dengan kesepakatan diantara para pihak yang terlibat.

CATATAN:

(1) Ketentuan hukum dan peraturan perundangan dapat membatasi atau melarang atau mewajibkan adanya pembagian risiko.

(2) Pembagian risiko dapat dilakukan melalui asuransi atau bentuk lain dari kontrak;

(3) Cakupan sejauh mana risiko yang dapat didistribusikan, sangat tergantung pada keandalan dan kejelasan dari kesepakatan pembagian tersebut;

(4) Pengalihan risiko adalah salah satu bentuk risiko.

51. *Pembiayaan Risiko (Risk Financing)* merupakan salah satu bentuk perlakuan risiko dalam bentuk pengaturan dana cadangan untuk memenuhi kebutuhan atau mengurangi dampak finansial dalam hal risiko tersebut memang terjadi.

52. *Retensi Risiko (Risk Retention)* adalah kesediaan menerima potensi manfaat atau keuntungan, beban atau kerugian dari suatu risiko tertentu.

CATATAN:

(1) Retensi risiko termasuk penerimaan risiko tersisa;

(2) Tingkat risiko yang ditahan tergantung dari kriteria risiko.

53. *Risiko Tersisa (Residual Risk)* adalah risiko yang masih tersisa setelah dilaksanakan perlakuan risiko.

CATATAN:

(1) Risiko tersisa dapat berisikan risiko yang belum teridentifikasi.

(2) Risiko tersisa dapat juga dikenal sebagai "risiko yang ditahan" (*retained risk*).

54. *Risiko Kritis (Critical Risk)* adalah suatu peristiwa (*event*) baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif sangat signifikan terhadap nilai Perseroan dan membawa efek berantai terhadap kegagalan pencapaian tujuan Perseroan dimasa mendatang seperti : terjadinya risiko kerja yang menyebabkan kematian manusia, risiko yang menyebabkan rusaknya nama baik Perseroan dan risiko yang biaya penanggulangannya (*recovery cost*) jauh lebih mahal dibandingkan dengan hasil perbaikan yang diperoleh.

55. *Daftar 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).

56. *Formulir 1 – Daftar Risiko (Risk Register)* adalah formulir kertas kerja yang memuat daftar proses, kejadian, penyebab, gejala, risiko inheren, eksisting kontrol, respon risiko, rencana tindak lanjut (*action plan*) yang meliputi waktu, biaya, *Person in Charge (PIC)* dan penanganan residual risiko.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	12 dari 93

57. *Formulir 2- Prioritas Risiko* adalah formulir kertas kerja yang memuat peristiwa risiko dan 9 (sembilan) kriteria prioritas risiko yang digunakan untuk penentuan *Top Risk*.
58. *Formulir 3 – Daftar Risiko Kritis* adalah formulir kertas kerja yang memuat daftar proses, kejadian, penyebab, gejala, risiko inheren, eksisting kontrol, respon risiko, rencana tindak lanjut (*action plan*) yang meliputi waktu, biaya dan penanganan residual risiko yang ditetapkan oleh Direksi serta harus memberikan informasi kepada Komisaris, setidaknya-tidaknya 2 (dua) orang anggota Komisaris dimana salah satunya harus merupakan anggota Komite Risiko (tingkat Direksi) (Lihat Bab III – Proses Manajemen Risiko – Sub Bab Risiko Kritis).
59. *Formulir 4 – Risk Model* (Model Risiko) adalah formulir yang memuat daftar model risiko.
60. *Formulir 5- Objective Impact Matrix* adalah formulir yang memuat matriks *risk appetite*, *risk limit*, dan *risk tolerance* serta kriteria dampak untuk faktor risiko sesuai dengan *Key Performance Indicator* Perseroan.
61. *Formulir 6 – Kriteria Penentuan Risiko Kritis* adalah formulir kertas kerja yang memuat peristiwa risiko dan 9 (sembilan) kriteria yang digunakan untuk penentuan risiko kritis.
62. *Profil Risiko atau Portofolio Risiko (Risk Profile)* adalah uraian atau gambaran dari sekumpulan risiko utama. Kumpulan risiko dapat berisi risiko yang berkaitan dengan seluruh atau sebagian risiko Perseroan atau sesuai dengan yang diidentifikasi profil tersebut atau gambaran menyeluruh atas besarnya potensi risiko utama yang terkandung dalam portofolio aset dan kewajiban Perseroan yang dikomunikasikan antara unit kerja pada setiap tingkatan Perseroan yang disusun dan disajikan secara sistematis, diidentifikasi dan diukur agar mengetahui besaran eksposur yang membahayakan pencapaian tujuan objektif Perseroan.
63. *Exposure* adalah suatu keadaan dimana suatu Perseroan dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam suatu peristiwa.
64. *Pemantauan (Monitoring)* adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi, melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
65. *Peninjauan atau Pengkajian (Review)* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan dan efektivitas suatu objek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran – pengkajian dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, penanganan/perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
66. *Pelaporan Risiko (Risk Reporting)* adalah suatu bentuk komunikasi guna menyampaikan informasi status risiko dan pengelolaannya kepada para pemangku kepentingan internal dan eksternal.
67. *Audit Manajemen Risiko (Risk Management Audit)* adalah suatu proses yang independen, sistematis dan terdokumentasi dengan tujuan untuk mengevaluasi secara objektif dan memperoleh bukti tertulis bagaimana pelaksanaan kerangka manajemen risiko sehingga dapat dinilai seberapa jauh kecukupan dan efektivitas pelaksanaan tersebut. Audit ini juga dapat dilakukan tidak untuk keseluruhan kerangka kerja manajemen risiko, tapi hanya pada bagian tertentu saja.
68. *Rencana Jangka Panjang Perseroan (RJPP)* adalah suatu perencanaan strategis jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi, yang merumuskan berbagai strategi dan program pokok dalam

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	13 dari 93

penggunaan dan pengalokasian seluruh sumber daya Perseroan guna mencapai tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh pemegang saham.

69. *Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan (RKAP)* adalah proses penyusunan rencana jangka pendek yang berorientasi terhadap laba (*short-run profit planning*) yang merupakan bagian dari cetak biru (*blueprint*) Rencana Jangka Panjang Perseroan.
70. *Tindakan Strategis Perseroan (Corporate Action)* adalah tindakan atau aksi yang dilakukan Perseroan yang berdampak signifikan terhadap berbagai kepentingan.
71. *Penyusunan Anggaran Berbasis Risiko (Risk Budgeting)* adalah model risiko kuantitatif dalam proses perencanaan keuangan Perseroan untuk menciptakan transparansi tentang bagaimana kebijakan manajemen risiko terhadap pengelolaan total risiko Perseroan dapat mempengaruhi posisi finansial Perseroan.
72. *Mata Rantai Reaksi (Domino Effect)* adalah mata rantai reaksi perubahan pada aktivitas proses bisnis yang disebabkan ketika sebuah perubahan baik kecil maupun besar menyebabkan perubahan yang sama di dekatnya, dimana nantinya akan menyebabkan perubahan lainnya yang berulang.
73. *Proses Bisnis Korporat* adalah aktivitas yang terukur dan terstruktur dari keseluruhan proses yang dijalankan sebagai upaya untuk menciptakan nilai tambah ekonomis (*economic value*) bagi Perseroan berdasarkan prinsip kelangsungan usaha (*going concern*).
74. *Transaksi Usaha* adalah kejadian atau situasi yang mempengaruhi posisi keuangan Perseroan, yang mengakibatkan berubahnya jumlah atau komposisi persamaan antara kekayaan dan sumber perbelanjaan, seperti pembelian barang/jasa (*buying*), penjualan barang/jasa (*selling*), penempatan dana (*fund replacement*), dan atau pencarian dana (*fundraising*).
75. *Aktivitas Usaha Rutin (Ongoing Business Activities)* adalah aktivitas dan/atau transaksi usaha Perseroan yang telah berjalan secara rutin (*ongoing business*) sesuai dengan proses bisnis Perseroan berdasarkan Prinsip Kelangsungan Usaha (*going concern*).
76. *Aktivitas Usaha Non Rutin (Projectual/Phase Activities)* adalah aktivitas, program dan/atau transaksi usaha Perseroan yang bersifat baru atau tidak rutin (*projectual/phase*) yang memiliki tahap awal dan tahap akhir.
77. *Pendekatan Top-Down* adalah proses yang dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko untuk memfasilitasi Direksi di dalam mengidentifikasi dan memahami risiko strategis Perseroan, untuk kemudian diinformasikan kepada seluruh Pemilik Proses agar dapat memahami risiko pada tingkatan masing-masing.
78. *Pendekatan Bottom-Up* adalah proses yang dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko untuk memfasilitasi seluruh Pemilik Proses untuk mengidentifikasi dan memahami risiko-risiko terkait unitnya masing-masing, untuk kemudian dikonsolidasikan untuk menyusun profil risiko di tingkat Perseroan.
79. *Sistem Pakar (Expert System)* adalah sistem diskusi *brainstorming* melalui *focus group discussion*, yang melibatkan para pakar/ahli dibidangnya.
80. *Indikator Kinerja Kunci (Key Performance Indicator/KPI)* adalah indikator yang menunjukkan kinerja sebuah Perseroan atau bagian dari Perseroan termasuk kinerja seorang Pemilik Proses.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	14 dari 93

81. *Metode FGD untuk penentuan risiko kritis* adalah metode sistematis dalam mengumpulkan pendapat dari 1 orang Komite Risiko (tingkat Direksi) , 2 orang Direksi, Kepala Unit Manajemen Risiko, dan *process owner*. Direksi dapat menambah jumlah peserta FGD dengan tenaga ahli yang memiliki pengalaman maupun kompetensi yang relevan dibidangnya untuk topik yang dibahas dengan pertimbangan aspek strategis dan operasional.
82. *Laba Operasi Setelah Pajak (Net Operating After Tax/NOPAT)* adalah tingkat laba bersih dari kegiatan operasi setelah dikurangi pajak.
83. *Studi Pendahuluan (Preliminary Study)* adalah pengkajian pendahuluan yang komprehensif tetapi tidak mendalam atas suatu rencana aktivitas non rutin. Dalam studi pendahuluan dilakukan pembahasan dan kajian singkat antara lain mengenai aspek pemasaran, teknologi, operasi, hukum dan sumber daya manusia, indikasi biaya proyek dan aspek keuangan dari aktivitas non rutin. Hasil kajian ini dapat memberikan indikasi awal mengenai daya tarik (*attractiveness*) dari proyek investasi dimaksud.
84. *Studi Kelayakan (Feasibility Study)* adalah pengkajian yang komprehensif dan mendalam atas suatu rencana aktivitas non rutin. Dalam studi kelayakan dilakukan pembahasan dan kajian mendalam atas aspek pemasaran, teknologi, operasi, hukum dan sumber daya manusia, biaya yang didasarkan pada desain operasi secara rinci dan asumsi harga yang realistis serta aspek keuangan dan keekonomian. Hasil kajian studi kelayakan dapat sama atau berbeda dengan hasil kajian dalam studi pendahuluan. Hasil kajian studi kelayakan merupakan salah satu bahan bagi Komite Risiko (tingkat Direksi) untuk memutuskan apakah rencana aktivitas non rutin tersebut ditolak atau diterima untuk dilaksanakan.
85. *Valuation Survey* adalah survei yang dilaksanakan untuk memperoleh nilai ganti baru (*Reinstatement As New*) suatu aset dalam kaitannya dengan penutupan asuransi.
86. *Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)* adalah teknologi pengolahan informasi dan komunikasi.
87. *EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization)* adalah laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, amortisasi yang merupakan salah satu indikator kinerja keuangan Perseroan.
88. *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.
89. *Sistem Manajemen Anti Penyuaan (SMAP)* adalah Sistem Manajemen yang memberikan kerangka kerja bagi Perseroan yang mencakup kebijaksanaan prosedur yang memadai dalam mengatasi risiko penyuaan serta dikembangkan dengan mengacu pada standar internasional ISO37001:2016 beserta pengembangannya
90. *Dampak Lokal* adalah tingkat dampak semi kuantitatif (1,2,3, dan seterusnya) sesuai dengan kriteria penilaian dampak pada anak Perusahaan/Perusahaan patungan
91. *Dampak Global* adalah tingkat dampak semi kuantitatif (1,2,3, atau 4) sesuai dengan kriteria penilaian dampak pada Perseroan Induk

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	15 dari 93

### C. TUJUAN PENYUSUNAN PEDOMAN

1. Tujuan penetapan Pedoman Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai dasar pelaksanaan manajemen risiko di Perseroan;
2. Kebutuhan Perseroan untuk meningkatkan tata kelola yang sehat (*good corporate governance*) termasuk didalamnya pelaksanaan pengelolaan risiko yang efektif dan komprehensif;
3. Sebagai pedoman bagi manajemen Perseroan untuk menciptakan suatu kondisi iklim berusaha (bisnis) yang kondusif bukan hanya dengan kemampuan untuk meminimalisasi risiko yang bersifat merugikan tetapi juga terkait upaya untuk meningkatkan peluang keberhasilan;
4. Sebagai pedoman untuk membantu Perseroan mencapai tujuan/sasaran strategis yang ditetapkan Pemegang Saham namun tidak terekspos kepada risiko secara berlebihan;
5. Sebagai pedoman bagi manajemen Perseroan untuk membuat keseimbangan antara risiko dan hasil (*risk and return*) dalam lingkungan internal yang terkendali dengan penempatan orang dan pengembangan budaya risiko yang tepat;
6. Pedoman ini didasarkan pada prinsip umum: objektif, konsisten, terdokumentasi, terbuka (transparan), pertimbangan biaya dan manfaat serta penyempurnaan secara terus menerus;
7. Pedoman ini mencakup Introduksi terhadap Pedoman, Kebijakan Umum Manajemen Risiko, Kerangka Manajemen Risiko dan Proses Manajemen Risiko;
8. Pedoman ini dapat digunakan oleh seluruh internal Perusahaan tanpa terkecuali. Namun demikian, terdapat beberapa bagian dari Pedoman ini yang bersifat rahasia, dengan demikian akses untuk dapat membacanya diperlukan pengaturan oleh Unit Manajemen Risiko beserta Unit *Internal Audit*;

### D. DASAR HUKUM

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 65, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4722);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
4. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Pengelolaan dan Perlindungan Lingkungan Hidup;
6. Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
7. Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 4);
8. Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
9. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Percepatan Penyiapan Infrastruktur Prioritas;

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	16 dari 93

10. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 118 tahun 2018 Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
11. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha milik Negara No. 01./MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perseroan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
12. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-05/MBU/09/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Badan Usaha Milik Negara;
13. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 52/PMK.010/2006 tentang Tata Cara Pemberian Hibah kepada Daerah;
14. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 53/PMK.010/2006 tentang Tata Cara Pemberian Pinjaman Daerah dari Pemerintah yang Dananya bersumber dari Pinjaman Luar Negeri;
15. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No: KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja Tahunan Badan Usaha Milik Negara;
16. Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2017 Tentang Pemberian Bantuan Pengamanan Pada Objek Vital Nasional dan Objek Tertentu
17. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 9 Tahun 2018 tentang Perseroan Terbatas MRT Jakarta (Perseroan Daerah);
18. Peraturan Gubernur No. 109 Tahun 2011 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah beserta aturan perubahannya;
19. Peraturan Gubernur No. 97 Tahun 2011 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Badan Pengawas dan Dewan Komisaris Badan Usaha Milik Daerah yang telah diperbaharui dengan Peraturan Gubernur No. 189 Tahun 2014;
20. Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 127 Tahun 2019 tentang Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran Badan Usaha Milik Daerah;
21. Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 122 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
22. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMD di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta beserta aturan perubahannya;
23. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 88 Tahun 2003 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta beserta aturan perubahannya;
24. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 010 Tahun 2020 dan Nomor 066 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) dan perubahannya;
25. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 011 Tahun 2020 dan Nomor 067 Tahun 2020 tentang Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) dan perubahannya;
26. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 007 Tahun 2021 dan Nomor 043 Tahun 2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perseroan (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan perubahannya;
27. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor            Tahun 2022 dan Nomor            Tahun 2022 tentang Pedoman *Governance, Risk, dan Compliance* (GRC) Terintegrasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan perubahannya;

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	17 dari 93

28. Peraturan Direksi Nomor 055 Tahun 2019 tentang Panduan Penyusunan Pedoman, Standar Operasional Prosedur dan Instruksi Kerja di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan perubahannya;
29. Peraturan Direksi Nomor 018 Tahun 2021 tentang Pedoman Hubungan Perseroan dengan Anak Perusahaan dan/atau Perusahaan Patungan dan perubahannya;
30. Peraturan Direksi Nomor 005 Tahun 2022 tentang Kebijakan dan Pedoman Sistem Manajemen Keamanan Informasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan perubahannya;

#### E. REFERENSI

1. ISO 31000 : 2009 tentang *Risk Management – Principles and Guidelines*;
2. SNI ISO 31000 : 2011 tentang Manajemen Risiko – Prinsip dan Pedoman;
3. ISO 31000 : 2018 tentang *Risk Management – Guidelines*;
4. SNI 8615:2018 ISO 31000:2018 – Manajemen Risiko – Pedoman.
5. ISO 37001: 2016 tentang *Anti Bribery Management System*
6. ISO 27001 : 2013 tentang Sistem Manajemen Keamanan Informasi



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP-51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	18 dari 93

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 PROFIL PERUSAHAAN

#### 1.1.1. Tentang PT MRT Jakarta (Perseroda)

PT Mass Rapid Transit Jakarta (PT MRT Jakarta) didirikan pada tanggal 17 Juni 2008, setelah terlebih dulu mendapatkan persetujuan DPRD Provinsi DKI Jakarta melalui Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2008 mengenai Pembentukan BUMD PT MRT Jakarta dan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2008 mengenai Penyertaan Modal Daerah di PT MRT Jakarta. Pembentukan PT MRT Jakarta (Perseroda) dirubah melalui Peraturan Daerah No. 9 Tahun 2018. PT MRT Jakarta (Perseroda) bergerak dalam bidang pengangkutan darat, dimana kegiatan usahanya terdiri dari penyelenggaraan prasarana dan sarana perkeretaapian umum perkotaan yang meliputi pembangunan, pengoperasian, perawatan dan pengusahaan prasarana dan sarana MRT, dan termasuk juga pengembangan dan pengelolaan kawasan di sekitar depo dan stasiun MRT.

PT MRT Jakarta (Perseroda) memiliki struktur kepemilikan saat ini sebagai berikut:

- 1) Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta : 99.99%
- 2) PD Pasar Jaya : 0.01%

Selanjutnya, PT MRT Jakarta (Perseroda) bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan mulai dari tahap *Engineering Service*, Konstruksi hingga Operasi dan Pemeliharaan. Dalam tahap *Engineering Service*, PT MRT Jakarta (Perseroda) bertanggung jawab terhadap proses prakualifikasi dan pelelangan kontraktor. Dalam tahap konstruksi, PT MRT Jakarta (Perseroda) mewakili Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menandatangani kontrak dengan kontraktor pelaksana konstruksi, dan konsultan yang membantu proses pelelangan kontraktor, serta konsultan manajemen dan operasional. Sedangkan dalam tahap operasi dan pemeliharaan, PT MRT Jakarta bertanggung jawab terhadap pengoperasian dan perawatan termasuk memastikan agar tercapainya jumlah penumpang yang cukup untuk memberikan *revenue* yang layak bagi perseroan.

Sistem *Mass Rapid Transit* Jakarta (MRT Jakarta) yang berbasis rel rencananya akan membentang kurang lebih 112.1 km, yang terdiri dari Koridor Selatan–Utara (Koridor Lebak Bulus– Ancol Barat) sepanjang kurang lebih 28 km dan Koridor Timur–Barat sepanjang kurang lebih 84.1 km.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	19 dari 93

Pembangunan koridor Selatan – Utara dari Lebak Bulus– Ancol Barat dilakukan dalam 2 (dua) tahap, yakni:

- 1) Tahap I yang akan dibangun terlebih dahulu menghubungkan Lebak Bulus sampai dengan Bundaran HI sepanjang 15.7 km dengan 13 stasiun (7 stasiun layang dan 6 stasiun bawah tanah) yang telah beroperasi pada tahun 2019;
- 2) Tahap II akan melanjutkan jalur Selatan-Utara dari Bundaran HI ke Ancol Barat sepanjang 12.3 km yang sudah mulai dibangun pada tahun 2020 dan ditargetkan beroperasi 2031.

Koridor Timur – Barat saat ini sedang dalam tahap *Engineering Service*. Koridor ini ditargetkan paling lambat beroperasi bertahap dari 2029 hingga 2035.

Pelaksanaan pembangunan MRT tahap 1 dan tahap 2 menggunakan skema *three sub level agreement (Three tiers agreement)* yang melibatkan JICA sebagai *lender*, Pemerintah Indonesia, dan PT MRT Jakarta (Perseroda).

Pinjaman yang telah disepakati antara JICA dan Pemerintah Pusat, dalam hal ini oleh Kementerian Keuangan, diterushibahkan sebesar 49 persen dan diteruspinjamkan sebesar 51 persen kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Pemerintah DKI memberikan penyertaan modal kepada PT MRT Jakarta (Perseroda) sebagai Perseroan yang ditugaskan untuk membangun MRT Jakarta. Di dalam proses pembangunannya, PT MRT Jakarta (Perseroda) diberikan kewenangan untuk berkontrak dengan kontraktor/konsultan melalui proses tender.

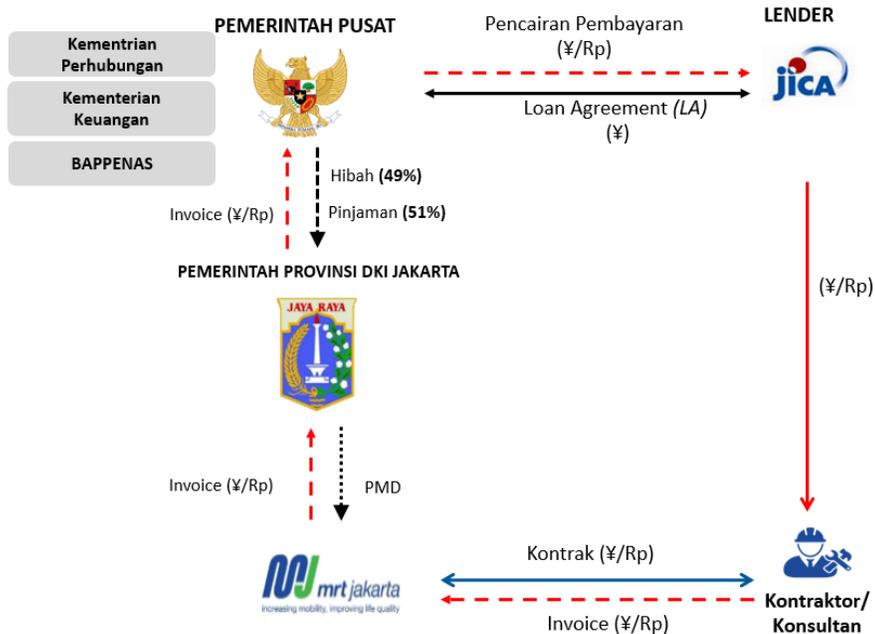
*Executing Agency* adalah Direktorat Jenderal Perkeretaapian Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yang memiliki tugas sebagai *implementing agency*, akan mencatat sebagai penerimaan dan pengeluaran dalam APBD, menempatkan dokumen pelaksanaan anggaran kegiatan pembangunan MRT pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) DKI Jakarta dengan nama Program dan Kegiatan Penyertaan Modal (Pembiayaan/Investasi) Pemerintah DKI Jakarta kepada PT MRT Jakarta.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai *implementing agency*, telah menunjuk PT MRT Jakarta (Perseroda) sebagai *sub implementing* dari program pembangunan MRT Jakarta.



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	20 dari 93

Secara skematik pinjaman tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



## 1.2 TUJUAN PENDIRIAN PT MRT JAKARTA (PERSERODA)

### 1.2.1 Visi :

“Untuk menjadi penyedia sarana transportasi publik terdepan, yang berkomitmen untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan mobilitas, pengurangan kemacetan dan pengembangan sistem transit perkotaan.”

### 1.2.2 Misi:

Untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan di semua hal yang kami lakukan melalui:

- 1) Pengembangan dan pengoperasian jaringan transportasi publik yang aman, terpercaya dan nyaman;
- 2) Menghidupkan kembali lingkungan perkotaan melalui pengembangan transit perkotaan ternama; dan
- 3) Membangun reputasi sebagai Perseroan pilihan dengan melibatkan, menginspirasi dan memotivasi tenaga kerja kami.

	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	21 dari 93

### 1.3 PEDOMAN ETIKA DAN PERILAKU PERSEROAN (*CODE OF CONDUCT*)

Pedoman Etika dan Perilaku menjadi landasan bagi Insan Perseroan dalam berinteraksi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai Perseroan yang meliputi pengaturan hubungan Perseroan dan Insan Perseroan dalam berperilaku dengan *Stakeholder* dalam menjalankan aktivitas bisnisnya baik di dalam maupun luar lingkungan Perseroan guna mencapai visi, misi, dan tujuan Perseroan. Arti penting dari Pedoman Etika dan Perilaku adalah:

- 1) Sebagai salah satu infrastruktur dalam mewujudkan *Good Corporate Governance (GCG)*;
- 2) Sebagai pelengkap sistem pengendalian internal untuk hal-hal yang belum diatur dalam *Standard Operating Procedure (SOP)*; dan
- 3) Sebagai pernyataan sikap Perseroan kepada Pemangku Kepentingan.

Pedoman Etika dan Perilaku Perseroan ini khususnya terkait dalam aspek-aspek yang menyangkut:

- 1) Sebuah pernyataan sikap PT MRT Jakarta kepada pemangku kepentingan:
  - a. Etika Perseroan dengan Pemegang Saham (*Shareholders*);
  - b. Etika Perseroan dengan Pemerintah (*Regulator*);
  - c. Etika Perseroan dengan Mitra Kerja;
  - d. Etika Perseroan dengan Penyedia Barang dan Jasa;
  - e. Etika Perseroan dengan Karyawan;
  - f. Etika Perseroan dengan Pelanggan;
  - g. Etika Perseroan dengan Kreditur; dan
  - h. Etika Perseroan dengan Media.
- 2) Perilaku Karyawan :
  - a. Perilaku Sesama Insan Perseroan;
  - b. Perilaku Atasan terhadap Bawahan; dan
  - c. Perilaku sebagai Bawahan.
- 3) Etika Kerja :
  - a. Kepatuhan terhadap Hukum;
  - b. Memberi dan Menerima;
  - c. *Business Meeting* dan *Sharing Knowledge*;
  - d. *Sharing Knowledge*;
  - e. Donasi atau Sumbangan;
  - f. Aktivitas Politik;
  - g. Kerahasiaan Data dan Informasi Perseroan;
  - h. Perlindungan dan Penggunaan Aset Perseroan;
  - i. Komitmen terhadap Keselamatan dan Lingkungan Hidup;



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	22 dari 93

- j. Komitmen terhadap penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuaan;
- k. Benturan Kepentingan;
- l. Pengungkapan Informasi Keuangan;
- m. Integritas Laporan Keuangan dan Tahunan;
- n. Minuman Keras, Narkoba, Judi dan Kegiatan Lain yang Melanggar Peraturan Perundang-Undangan; dan
- o. Dilema Etika.

Penjelasan dan penterjemahan perilaku detail sebagaimana dijelaskan pada pokok-pokok cakupannya seperti diatas, dapat dilihat dalam “Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) PT MRT Jakarta (Persero)”. Dokumen tersebut merupakan Dokumen Tingkat I dalam Perseroan. Perubahan atas setiap butir Kode Etik dalam dokumen tersebut akan mempengaruhi isi dan semangat dari Pedoman ini. Oleh karena itu, setiap perubahan yang terjadi pada dokumen tersebut harus dievaluasi dan dikaji pengaruhnya terhadap Pedoman ini.

Pengkajian secara teknis atas pengaruh perubahan Kode Etik terhadap Pedoman ini dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko, yang dimana hasil kajian yang telah dilakukan akan disampaikan kepada Komite Risiko (tingkat Direksi) untuk mendapat tanggapan dan atau persetujuan. Dalam hal Komite Risiko (tingkat Direksi) belum terbentuk, maka tanggapan dan persetujuan sebagaimana dimaksud akan diberikan kepada Direksi.

#### 1.4 BUDAYA PERSEROAN (*CORPORATE CULTURE*)

Dalam pelaksanaan manajemen risiko, Pedoman ini mempersyaratkan bahwa manajemen PT MRT Jakarta (Persero) harus menciptakan suatu budaya Perseroan yang kondusif bagi pelaksanaan aspek-aspek dalam manajemen risiko, dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Memberikan panduan atau kepastian perilaku yang harus ditaati oleh setiap Insan Perseroan saat berhadapan dengan *stakeholders*, yaitu memberikan penjelasan mengenai perilaku yang harus dan yang tidak harus dilakukan oleh Insan Perseroan;
- 2) Dapat menjadi kriteria untuk menilai kepatuhan Insan Perseroan;
- 3) Menciptakan suasana yang sehat dan nyaman dalam lingkungan internal Perseroan;
- 4) Mendorong Insan Perseroan untuk bertindak profesional dan beretika serta menghindari diri dari tindakan yang melanggar hukum;
- 5) Penerapan Pedoman perilaku secara konsisten dalam jangka panjang akan mendorong perbaikan pengelolaan Perseroan, pengembangan nilai Perseroan dan pada akhirnya menuju peningkatan reputasi atau citra Perseroan.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	23 dari 93

Adapun budaya Perseroan yang dipahami dalam Pedoman ini adalah mengacu kepada isi dan semangat budaya Perseroan yang tercantum dalam “Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*)” sebagai berikut:

**1) Integrity**

Setiap insan Perseroan secara konsisten menampilkan sikap jujur dan “satu kata dengan perbuatan”, sesuai dengan pedoman perilaku dan tata kelola Perseroan.

**2) Customer Focus**

Setiap insan Perseroan menampilkan sikap proaktif dalam memahami, membantu, & melayani kebutuhan pelanggan serta membangun relasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan

**3) Achievement Orientation**

Setiap insan Perseroan memiliki semangat untuk berprestasi dan berani menghadapi tantangan dengan cara kerja yang efektif dan efisien.

**4) Nurturing Teamwork**

Setiap insan Perseroan menghargai perbedaan dan kontribusi setiap individu serta membangun komitmen untuk bersinergi secara produktif.

## 1.5 LATAR BELAKANG PENGELOLAAN RISIKO

### 1.5.1 Pertimbangan Strategis dan Operasional

- 1) Pencapaian visi dan misi Perseroan melalui empat pilar utama *Good Corporate Governance* sebagai berikut :
  - a. Menata hubungan yang seimbang (*balanced of authority*) antar lini organisasi Perseroan;
  - b. Membina hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan;
  - c. Merencanakan sistem dan implementasi yang efisien dan efektif bagi Perseroan; dan
  - d. Membangun sistem pengendalian internal yang dapat diandalkan.
- 2) Memperhatikan adanya potensi risiko Perseroan yang bersumber dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal;
- 3) Komitmen Direksi untuk menerapkan manajemen risiko di lingkungan Perseroan dengan menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko Perseroan dan membentuk struktur manajemen risiko yang mencukupi untuk membantu setiap unit kerja dan Pemilik Proses (*Process Owner*) dalam mengelola risiko yang dihadapi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh Perseroan.

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	24 dari 93

### 1.5.2 Pertimbangan Kepatuhan Hukum (*Compliance*)

Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan dasar kepatuhan hukum dan perundang-undangan dalam konteks eksternal dan internal Perseroan, sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Introduksi kepada Pedoman.

## 1.6 TUJUAN PENGELOLAAN RISIKO

Tujuan Pengelolaan Risiko:

- 1) Melindungi dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perseroan serta mendorong manajemen untuk bertindak proaktif terhadap pengelolaan risiko dan menjadikannya sebagai sumber keunggulan bersaing dan kinerja Perseroan;
- 2) Membangun kesadaran bertindak hati-hati dan kemampuan dalam pengelolaan risiko sesuai dengan kedudukan dan tanggung jawabnya masing-masing sebagai bagian dari pengelolaan risiko yang terintegrasi;
- 3) Meningkatkan kinerja Perseroan melalui penyediaan informasi tingkat risiko yang dituangkan dalam peta risiko (*risk map*) yang berguna bagi manajemen dalam pengembangan strategi dan perbaikan proses manajemen risiko termasuk *Key Risk Indicator* (KRI) secara terus menerus dan berkesinambungan.

## 1.7 KOMPONEN PENGELOLAAN RISIKO

Dalam Pedoman ini, Sistem Manajemen Risiko terdiri dari 3 (tiga) komponen yang saling terkait, yaitu:

- 1) Prinsip Manajemen Risiko;
- 2) Pedoman Umum Manajemen Risiko; dan
- 3) Proses Pengelolaan Risiko Perseroan.

Prinsip dan Pedoman Umum Manajemen Risiko merupakan pondasi (aturan dasar) bagi pengembangan kebijakan kerja 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.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	25 dari 93

## 1.8 PENGANTAR PENGGUNAAN PEDOMAN

### 1.8.1 Prosedur Perubahan/Penambahan/Perbaikan Isi Pedoman

Manajemen Risiko merupakan suatu hal yang dinamis. Perubahan risiko pada Perseroan akan terjadi berdasarkan beberapa faktor pengubah tertentu, yaitu:

- 1) Iklim Usaha;
- 2) Sifat atau Karakter Kompetisi;
- 3) Teknologi dan Regulasi;
- 4) Harapan Pelanggan dan Globalisasi Pasar;
- 5) Masalah Keterbatasan Sumber Daya Manusia, dan
- 6) Adanya akuisisi, integrasi perusahaan dan tindakan korporasi (*corporate action*) lainnya seperti: *spin-off* unit usaha, pemecahan nilai saham (*stock-split*), dll.

Dengan demikian, Pedoman ini harus memiliki sifat yang dinamis. Dinamika pada Pedoman hanya akan terjadi apabila seluruh pengguna Pedoman melakukan evaluasi dan selalu berusaha memperbaiki kualitas dari Pedoman dari waktu ke waktu tanpa mengenal lelah, sesuai dengan sifat dan karakter dari pengubah diatas. Oleh karena itu, Pedoman mengenal adanya mekanisme perubahan/ penambahan/ perbaikan isi Pedoman, yang secara garis besar dibagi dalam 3 (tiga) kategori, yaitu:

- 1) **Melalui mekanisme Komite**, dilaksanakan setiap 1 (satu) tahun. Inisiator prosedur adalah: Komite Pemantau Risiko, Komite Risiko (tingkat Direksi) , atau Direksi (jika Komite Risiko (tingkat Direksi) belum terbentuk);
- 2) **Melalui mekanisme Reguler**, dilaksanakan setiap 1 (satu) tahun. Inisiator prosedur adalah hasil evaluasi dari setiap unit kerja yang akan menjadi masukan bagi evaluasi tahunan oleh Komite Risiko (tingkat Direksi) dan Komite Pemantau Risiko;
- 3) **Melalui mekanisme Prioritas**, dilaksanakan kapan saja jika diperlukan sepanjang tahun. Inisiator prosedur dilakukan bersama antara: Komite Risiko (tingkat Direksi) , Unit Manajemen Risiko, dan atau unit-unit lain yang berkepentingan. Namun evaluasi jenis ini **hanya dapat dilakukan** untuk mengatur segala aspek permasalahan yang menyangkut “Risiko Prioritas Perseroan” dan bukan untuk hal-hal lain yang terdapat dalam Pedoman ini. Dalam mengelola Risiko Prioritas Perseroan, pedoman dapat dikembangkan *framework* terpisah namun tetap harmoni dengan Pedoman Manajemen Risiko berbasis SNI ISO 31000:2018.

Dalam setiap evaluasi, usulan perubahan/penambahan/perbaikan isi Pedoman dapat diajukan oleh pihak Inisiator sebagai pengusul. Proses persetujuan dan pengesahan atas usulan perubahan Pedoman Manajemen Risiko yang diajukan , dilakukan dalam mekanisme kerja Komite Risiko (tingkat Direksi) atau Direksi.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	26 dari 93

Unit Manajemen Risiko akan bertindak sebagai unit yang mengadministrasikan perubahan tersebut ke dalam bentuk Pedoman ini. Perubahan dilakukan berdasarkan pada berita acara rapat Komite Risiko (tingkat Direksi) atau rapat Direksi yang bersesuaian.

Unit *Internal Audit* mengawasi jalannya mekanisme perubahan Pedoman ini dengan seksama. Tata cara untuk memberikan informasi perubahan kepada seluruh internal Perseroan, diatur dalam Pedoman ini dan dilaksanakan oleh Unit Manajemen Risiko.

### 1.8.2 Pokok-pokok Pengaturan Dalam Sosialisasi Pedoman

Sosialisasi Pedoman ini berarti sosialisasi sistem manajemen risiko secara menyeluruh dan konsisten pada seluruh internal Perseroan. Sosialisasi Pedoman penting dilakukan dengan seksama agar sistem manajemen risiko Perseroan mencapai kondisi yang ideal, yang ditandai dengan adanya aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- 1) Manajemen risiko dari waktu ke waktu secara konsisten mampu melakukan uji mandiri (*self assessment*) atas eksistensi dan validitas penggunaan asumsi-asumsi dalam perencanaan bisnis dan proses pengendalian risiko yang dilakukan;
- 2) Manajemen risiko melibatkan berbagai sumber daya disiplin ilmu, pengetahuan, keterampilan dan pandangan-pandangan (*tacit knowledge*) yang berkembang dalam lingkungan Perseroan;
- 3) Manajemen risiko dilengkapi dengan sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang objektif dan tepat sasaran.

Guna mencapai kondisi ideal (sasaran) pelaksanaan sistem manajemen risiko di Perseroan, maka pokok-pokok sosialisasi Pedoman ini harus mencakup hal-hal terpenting sebagai berikut :

- 1) Sosialisasi Pedoman diupayakan secara optimal melibatkan keikutsertaan semua pihak di jajaran Perseroan;
- 2) Sosialisasi Pedoman harus mampu memberikan kelengkapan kepada staff/karyawan/pejabat dalam Perseroan dengan alat pengukuran risiko yang memadai;
- 3) Sosialisasi Pedoman harus mampu mendorong terciptanya iklim budaya kerja dan proses bisnis yang mendukung terciptanya kemampuan pengelolaan manajemen risiko;
- 4) Sosialisasi Pedoman harus mampu memberikan kesempatan bagi pelaksana manajemen risiko untuk secara terus menerus melakukan konsultasi dan komunikasi dengan pihak-pihak ketiga (*stakeholder*) selama proses pelaksanaan manajemen risiko berlangsung;
- 5) Sosialisasi Pedoman harus mampu menciptakan kondisi dimana manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan bisnis yang dilakukan oleh manajemen.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	27 dari 93

Badan atau unit dalam Perseroan yang bertanggung jawab dalam sosialisasi Pedoman ini adalah:

- 1) Komite Risiko (tingkat Direksi) atau Direksi mensosialisasikan hal-hal yang bersifat strategis dalam Pedoman yaitu hubungan tujuan strategis Perseroan dengan manajemen risiko, profile risiko Perseroan (*corporate risk profile*), batas toleransi risiko Perseroan (*risk tolerance*), risiko kritis (*critical risk*) dan peta risiko Perseroan (*risk mapping*);
- 2) Unit Manajemen Risiko mensosialisasikan hal-hal teknis operasional yang menyangkut detail tata cara manajemen risiko yang dilakukan di Perseroan, peran dan kedudukan unit-unit Perseroan dalam manajemen risiko, prinsip-prinsip dasar pengelolaan risiko, pengukuran risiko, sistem peringatan dini risiko, metode pengukuran risiko, dan hal-hal lain yang menyangkut penanganan operasional manajemen risiko dalam proses bisnis sehari-hari.

Alat komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan sosialisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Pertemuan manajemen (*management meeting*);
- 2) Pelatihan/*workshop*/seminar/diskusi internal;
- 3) Buku saku manajemen risiko (jika diperlukan);
- 4) Korespondensi internal (*e-office*, SKD, Nota Dinas, Memo internal lainnya);
- 5) *Email, mail list, workgroup* melalui jaringan internet dan LAN;
- 6) *Brosur, leaflet, loose leaf, stiker, banner, dan reminder* lainnya; serta
- 7) SMS, penggunaan jaringan telepon melalui pengaturan tertentu;
- 8) Komunikasi daring.

Pengaturan pejabat yang berwenang, penggunaan masing-masing jenis alat sosialisasi Pedoman sebagaimana tercantum di atas, dan batas waktu periode sosialisasi Pedoman ini, disajikan dalam Surat Keputusan Direksi yang menetapkan pemberlakuan Pedoman ini secara resmi.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	28 dari 93

## BAB II. PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

### 2.1 RUANG LINGKUP

Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan Perseroan yaitu *Enterprise Wide Risk Management* yang didalamnya mencakup *risiko Perseroan dan Anak Perusahaan serta Perusahaan Patungan*, dengan level penerapan manajemen risiko diberlakukan sebagai berikut:

- 1) **Level Perusahaan** adalah manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko yang dihadapi Perseroan sebagai sebuah entitas bisnis dan sebagai Perusahaan Induk, risiko-risiko tersebut mempengaruhi sasaran Perseroan, dengan Direksi sebagai Pemilik Proses;
- 2) **Level 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.

### 2.2 PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Tujuan manajemen risiko adalah untuk menciptakan, melindungi nilai, meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran Perseroan.



Gambar 1 Prinsip Manajemen Risiko PT MRT Jakarta (Perseroda)



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	29 dari 93

Prinsip yang digambarkan menurut SNI ISO 31000:2018 memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengomunikasikan nilainya, serta menjelaskan maksud dan tujuannya. Prinsip adalah fondasi pengelolaan risiko dan sebaiknya dipertimbangkan saat menyiapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip ini sebaiknya memungkinkan Perseroan untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap sasarannya. Prinsip Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen prinsip dan dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

- 1) **Terintegrasi**  
Manajemen risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas Perseroan.
- 2) **Terstruktur dan komprehensif**  
Pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
- 3) **Disesuaikan**  
Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal Perseroan yang berkaitan dengan sasarannya.
- 4) **Inklusif**  
Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.
- 5) **Dinamis**  
Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal Perseroan. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
- 6) **Informasi terbaik yang tersedia**  
Masukan manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
- 7) **Faktor manusia dan budaya**  
Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap.
- 8) **Perbaikan berkelanjutan**  
Manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	30 dari 93

### 2.3 KETENTUAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

Ketentuan Umum Manajemen Risiko ini dibuat menyangkut aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Setiap Pemilik Proses di dalam lingkungan Perseroan mempunyai kewajiban menerapkan manajemen risiko yang terkait dengan aktivitas usaha yang menjadi tanggung jawabnya dan mendokumentasikan seluruh aktivitas manajemen risiko di unit kerjanya;
- 2) Pemimpin Pemilik Proses bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko di unit kerjanya sebagaimana mestinya;
- 3) Manajemen Risiko diterapkan untuk seluruh aktivitas dan kepentingan Perseroan, antara lain :
  - a. Aktivitas Konstruksi;
  - b. Aktivitas Operasi;
  - c. Aktivitas Pengembangan Usaha;
  - d. Aktivitas Anak Perusahaan dan Entitas Bisnis Lainnya.
- 4) Penerapan manajemen risiko sekurang-kurangnya mencakup :
  - a. Pengawasan aktif pemimpin tertinggi di tiap Pemilik Proses;
  - b. Adanya kebijakan, prosedur dan penetapan batasan (*limit*) risiko yang memadai;
  - c. Penetapan selera dan toleransi risiko yang sejalan dengan rencana strategis, pengelolaan, penganggaran risiko dan kemampuan manajemen Perseroan dalam mengelola portofolio bisnis;
  - d. Adanya proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko yang komprehensif dan penyediaan data yang terintegrasi;
  - e. Prosedur dan persyaratan yang memadai dalam melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan aktivitas bisnis baru serta perubahan sistem dan prosedur kerja dilakukan;
  - f. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh;
  - g. Keseluruhan proses bisnis Perseroan; dan
  - h. Peningkatan pengetahuan mengenai manajemen risiko khususnya pada tingkat Manajemen.

### 2.4 STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Strategi penerapan manajemen risiko adalah cara yang ditempuh Perseroan dalam rangka mengimplementasikan Kebijakan Manajemen Risiko, sebagai berikut :

- 1) Membangun komitmen Direksi untuk memberikan dukungan penuh terhadap penerapan manajemen risiko Perseroan;
- 2) Menyusun dan menetapkan struktur tata kelola risiko (*risk governance structure*) dan menetapkan struktur akuntabilitas hingga level yang terendah;

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSEROA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	31 dari 93

- 3) Melakukan gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom up* dalam penerapan manajemen risiko;
- 4) Penunjukan *Role Model* yang bertanggung jawab untuk mendorong pelaksanaan penerapan manajemen risiko secara meluas ke seluruh Perseroan;
- 5) Penunjukan *Risk Champion* yang bertanggung jawab untuk mendorong pelaksanaan penerapan manajemen risiko di unit kerja;
- 6) Penyusunan organisasi manajemen risiko Perseroan sebagai alat untuk mendorong penerapan manajemen risiko ke seluruh Perseroan, termasuk di dalamnya akuntabilitas penerapan tersebut pada setiap tingkatan dalam Perseroan;
- 7) Menyediakan sumber daya yang diperlukan dan memadai dalam arti tenaga ahli, pelatihan, dana, sarana fisik, peralatan, dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan manajemen risiko dengan baik;
- 8) Memastikan keselarasan program manajemen risiko dengan strategi Perseroan, sekaligus menentukan ukuran kinerja pencapaian sasaran manajemen risiko;
- 9) Menerapkan seluruh kebijakan manajemen risiko Perseroan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses manajemen Perseroan;
- 10) Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran manajemen risiko Perseroan secara berkesinambungan;
- 11) Membangun budaya sadar risiko di seluruh proses manajemen Perseroan melalui komunikasi kebijakan dan implementasi manajemen risiko Perseroan secara berkesinambungan.

## 2.5 ORGANISASI DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

Dalam rangka penerapan manajemen risiko, Perseroan menyiapkan organisasi dan sistem informasi manajemen risiko sebagai alat untuk mendorong penerapan manajemen risiko, sebagai berikut :

### 2.5.1. Organisasi

#### 2.5.1.1. Komite Risiko (tingkat Direksi)

- 1) Komite Risiko (tingkat Direksi) adalah komite yang beranggotakan Direktur selain Direktur Utama, Kepala Unit Manajemen Risiko berperan sebagai sekretaris Komite Risiko (tingkat Direksi) , anggota Komite Risiko (tingkat Direksi) sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Kepala Unit yang terkait penanganan Risiko Perseroan yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi. Komite Risiko (tingkat Direksi) ini fungsinya termasuk ke dalam fungsi GRC Terintegrasi untuk mendukung implementasi GRC Terintegrasi di Perseroan. Tugas dan tanggung jawab Komite ini diatur secara rinci pada Surat Keputusan Direksi;

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	32 dari 93

- 2) Komite Risiko (tingkat Direksi) dapat diketuai oleh salah satu Direktur selain Direktur Utama;
- 3) Komite Risiko (tingkat Direksi) bertanggung jawab kepada Direktur Utama;
- 4) Wewenang dan Tanggung Jawab Komite Risiko (tingkat Direksi) :
  - a. Ketua Komite Risiko (tingkat Direksi) :
    - i. Menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko termasuk penetapan dan persetujuan batas (limit) risiko, penetapan top risiko Perseroan serta perubahan Pedoman manajemen risiko (apabila terdapat perubahan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan Perseroan secara signifikan);
    - ii. Menyampaikan top risiko Perseroan yang telah ditetapkan dalam rapat Komite Risiko (tingkat Direksi) kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris.
  - b. Sekretaris Komite Risiko (tingkat Direksi) :
    - i. Memberikan dukungan teknis dan administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Pelaporan dan Monitoring Risiko Korporasi melalui pengelolaan fungsi sekretariat yang dilaksanakan oleh Unit Manajemen Risiko;
    - ii. Menyampaikan eskalasi kondisi *Critical Risk* dan *Risk Event* kepada Direksi dan Dewan Komisaris.
  - c. Anggota Komite Risiko (tingkat Direksi) :
    - i. Memberikan fasilitasi dan konsultasi kepada Direksi, khususnya Direktur Utama dalam pengambilan keputusan terhadap kegiatan Perseroan yang memiliki eksposur risiko yang signifikan;
    - ii. Mengembangkan budaya sadar risiko pada seluruh karyawan Perseroan melalui kegiatan pengembangan kapasitas pengelolaan risiko dan sosialisasi hal-hal yang bersifat strategis yaitu menyampaikan profil, peta, risiko kritis, dan batas toleransi risiko Perseroan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali;
    - iii. Menyediakan sumber daya yang memadai dan memastikan keselarasan program manajemen risiko dengan strategi Perseroan secara keseluruhan;
    - iv. Melakukan evaluasi pelaksanaan pengendalian risiko serta memberikan arahan berdasarkan laporan profil risiko Perseroan yang disampaikan Unit Manajemen Risiko untuk memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko dan memantau kinerjanya;
    - v. Diberikan kewenangan untuk mendapatkan dan menghimpun seluruh data dan informasi termasuk penjelasan yang dibutuhkan untuk melakukan analisa risiko.
- 5) Penetapan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal (*irregularities*);
- 6) Memantau independensi Unit Manajemen Risiko;



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	33 dari 93

- 7) Bersama Seluruh Direksi, Komisaris, dan karyawan untuk mengembangkan budaya sadar risiko (*risk consciousness*) pada seluruh jenjang organisasi;
- 8) Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia terkait dengan manajemen risiko;
- 9) Mempunyai hak untuk mendapatkan seluruh bentuk data dan informasi termasuk penjelasan yang dibutuhkan untuk analisa risiko;
- 10) Melakukan komunikasi Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko kepada jajaran Manajemen dan Karyawan.

#### 2.5.1.2. Komite Risiko (tingkat Komisaris)

- 1) Komite Risiko (tingkat Komisaris) adalah merupakan Komite yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan implementasi tata kelola dan pengelolaan risiko Perseroan dan Anak Perusahaan serta Perusahaan Patungan yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris, dengan anggota sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang dengan 1 (satu) orang Komisaris Independen yang berkedudukan sebagai Ketua, paling kurang 1 (satu) orang pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko dan paling kurang 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan;
- 2) Komite Risiko (tingkat Komisaris) bertanggung jawab kepada Komisaris Utama;
- 3) Wewenang dan Tanggung Jawab Komite Risiko (tingkat Komisaris) adalah sebagai berikut :
  - a. Mendapatkan informasi secara penuh tentang informasi Perseroan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya melalui Unit Manajemen Risiko dan *Corporate Secretary*;
  - b. Menyampaikan laporan profil risiko setiap semester kepada Komisaris Utama;
  - c. Menyampaikan laporan tahunan pelaksanaan tugas Komite Risiko (tingkat Komisaris) kepada Komisaris Utama;
  - d. Memberikan rekomendasi terkait dengan pelaksanaan manajemen risiko dan tata Kelola Perseroan, termasuk rekomendasi untuk meningkatkan pelaksanaan Sistem Manajemen yang berlaku di Perseroan;
  - e. Menyampaikan laporan evaluasi kepada Dewan Komisaris terkait dengan pelaksanaan RJPP dan RKAP serta penerapan manajemen risiko & tata kelola Perseroan.
  - f. Menyampaikan laporan evaluasi atas usulan RJPP dan RKAP yang diajukan oleh Direksi sesuai jadwal yang ditentukan oleh Dewan Komisaris.
  - g. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam memberikan persetujuan RJPP dan RKAP.

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	34 dari 93

- 4) Hal-hal terkait Komite Risiko (tingkat Komisaris) yang belum diatur pada Pedoman ini, diatur tersendiri pada Piagam Komite Risiko (tingkat Komisaris) yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris.

### 2.5.1.3. Direksi

- 1) Direksi bertanggung jawab untuk memastikan penerapan manajemen risiko telah memadai sesuai dengan karakteristik, kompleksitas dan profil risiko Perseroan.
- 2) Direksi harus memahami dengan baik jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Perseroan
- 3) Wewenang dan tanggung jawab Direksi, paling kurang meliputi:
  - a. Menetapkan Kebijakan, Strategi, dan Kerangka Manajemen Risiko secara tertulis, komprehensif dan selaras dengan budaya Perseroan.
  - b. Mengevaluasi dan/atau memberikan usulan perbaikan Kebijakan, Strategi, dan Kerangka Manajemen Risiko paling kurang satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha, eksposur risiko, dan/atau profil risiko secara signifikan.
  - c. Menetapkan struktur organisasi termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.
  - d. Bertanggungjawab atas pelaksanaan Kebijakan, Strategi, dan Kerangka Manajemen Risiko serta mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan-laporan yang disampaikan oleh Unit Manajemen Risiko termasuk laporan mengenai profil risiko.
  - e. Memastikan seluruh risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh Risiko dimaksud telah ditindaklanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala. Laporan dimaksud antara lain memuat laporan perkembangan dan permasalahan terkait Risiko yang material disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang, dan akan dilakukan.
  - f. Menetapkan selera dan toleransi risiko Perseroan, termasuk seberapa besar risiko yang sanggup ditanggung oleh Perseroan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada saat risiko memiliki dampak di luar besaran yang dapat ditoleransi, harus dilakukan suatu aktivitas untuk mengelola risiko tersebut.
  - g. Menjadi sponsor utama dalam penerapan manajemen risiko dan menyediakan sumber daya yang memadai.

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	35 dari 93

- h. Melakukan tinjauan apakah fungsi manajemen risiko yang ada telah cukup independen, dan apakah proses untuk menangani serta melakukan eskalasi permasalahan telah memadai.
- i. Melakukan tinjauan desain dari fungsi manajemen risiko, termasuk kualifikasi personil yang bertanggung jawab, sehingga dapat dinilai apakah sumber daya yang ada dapat menjalankan cakupan pekerjaan yang dituntut dari fungsi manajemen risiko.
- j. Melakukan tinjauan kecukupan distribusi informasi kepada seluruh karyawan mengenai manajemen risiko.

#### 2.5.1.4. Unit Manajemen Risiko

- 1) Unit Manajemen Risiko harus independen terhadap Pemilik Risiko. Independen berarti adanya pemisahan fungsi antara Unit Manajemen Risiko dengan Pemilik Risiko yang melakukan aktivitas atau transaksi usaha;
- 2) Kepala Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
- 3) Unit Manajemen Risiko mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan dan mengawasi implementasi Pedoman Manajemen Risiko Perseroan dan penanganan risiko yang terkait proses/aktivitas bisnis Perseroan serta memastikan tingkat risiko telah memenuhi tingkat yang diharapkan Perseroan. Selain itu, Unit Manajemen Risiko juga bertanggung jawab mengkoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Sistem Manajemen yang berlaku di Perseroan.
- 4) Wewenang dan tanggung jawab Unit Manajemen Risiko :
  - a. Menyusun Pedoman manajemen risiko Perseroan untuk ditetapkan oleh Direksi Perseroan;
  - b. Bersama Direktorat terkait menyusun kebijakan yang terkait dengan penanganan risiko Perseroan dan memastikan implementasi kebijakan Perseroan tersebut sudah secara efektif dilaksanakan;
  - c. Mengembangkan budaya pengelolaan risiko;
  - d. Menyusun laporan profil risiko Perseroan secara berkala dan menyampaikannya kepada Direksi dan Komite Risiko (tingkat Direksi) ;
  - e. Memantau posisi risiko Perseroan secara korporat, per jenis risiko dan risiko per aktivitas fungsional yang antara lain dapat dituangkan dalam bentuk pemetaan risiko;
  - f. Memberi masukan kepada Komite Risiko (tingkat Direksi) mengenai besaran atau eksposur risiko maksimum untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan;

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	36 dari 93

- g. Melakukan pemantauan kecukupan aktivitas dan anggaran pengendalian risiko dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta Rencana Jangka Panjang Perusahaan;
- h. Melakukan pengkajian terhadap usulan aktivitas/transaksi usaha tertentu apabila dipandang perlu oleh Direktur Utama dan Komite Risiko (tingkat Direksi) ;
- i. Melakukan dokumentasi yang memadai untuk keperluan pengendalian internal dan mengkomunikasikan seluruh proses manajemen risiko ke seluruh Pemilik Proses;
- j. Mengkaji secara berkala kecukupan dan kelayakan dari Kebijakan, Pedoman dan Strategi Penerapan Manajemen Risiko serta menyampaikan rekomendasi perubahan kepada Komite Risiko (tingkat Direksi) ;
- k. Memberikan informasi dan masukan kepada Internal Audit, apabila diperlukan terkait dengan aktivitas *risk based audit*.
- l. Mengawasi rancangan dan penerapan sistem manajemen anti penyuapan;
- m. Menyediakan petunjuk dan panduan untuk personel atas sistem manajemen anti penyuapan dan isu terkait penyuapan;
- n. Memastikan sistem manajemen anti penyuapan sesuai dengan standar yang berlaku;
- o. Melaporkan kinerja sistem manajemen anti penyuapan kepada Direksi.

#### 2.5.1.5 Pemilik Risiko (Kepala Unit Kerja)

- 1) Pemilik Risiko (Kepala Unit Kerja) adalah individual atau entitas yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko.
- 2) Wewenang dan tanggung jawab Pemilik Risiko:
  - a. Bertanggung jawab atas pengelolaan risiko dan menurunkan level risiko hingga berada dalam batas toleransi/selera risiko yang diterima Perseroan
  - b. Bertanggung jawab atas pelaporan risiko beserta dokumen pendukung dari *Risk Champion* di unit kerjanya dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko
  - c. Mendukung kegiatan yang mendorong peningkatan nilai maturitas risiko Perseroan

#### 2.5.1.6 Risk Champion

- 1) Dewan Direksi melalui Direktur terkait membentuk *Risk Champion* di masing-masing Pemilik Proses di Perseroan dan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *Risk Champion* untuk memfasilitasi proses manajemen Risiko untuk proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugasnya, *Risk Champion*

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	37 dari 93

berkonsultasi dan berkoordinasi dengan Unit Manajemen Risiko untuk kebijakan, teknik dan tata laksana pengelolaan risiko.

2) Wewenang dan tanggung jawab *Risk Champion*:

- a. Melaksanakan proses manajemen risiko meliputi penetapan konteks terkait proses bisnis di unit kerja terkait, identifikasi risiko, analisa risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, konsultasi & komunikasi, dengan mengacu pada Pedoman Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi;
- b. Menyampaikan laporan *exposure* risiko, dalam bentuk *Risk Register* beserta dokumen pendukung kepada Kepala Divisi atau Departemen setingkat Divisi di unit kerjanya dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko setiap semester;
- c. Melakukan *monitoring* risiko dan menyampaikan kepada Kepala Divisi atau Departemen setingkat Divisi di unit kerjanya dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko setiap semester;
- d. Melaporkan kepada Kepala Divisi atau Departemen setingkat Divisi di unit kerjanya, apabila terdapat gejala risiko yang akan muncul (risiko kritis), tembusan kepada Divisi Unit Manajemen Risiko;
- e. Mengembangkan diri untuk memenuhi standar kompetensi sebagai pengelola risiko;
- f. Ikut serta mengembangkan budaya sadar risiko di unit kerjanya dengan melakukan sosialisasi manajemen risiko paling sedikit setahun sekali.

3) Kriteria pengangkatan, masa tugas, dan syarat pergantian *Risk Champion* akan diatur terpisah dengan mengacu kepada Peraturan Terkait Kriteria Pengangkatan *Risk Champion*

**2.5.1.6. Unit Internal Audit**

- 1) Unit Internal Audit dalam rangka penerapan Pedoman Manajemen Risiko Perseroan mempunyai tugas pokok memberikan opini yang independen kepada Direksi, Komite Risiko (tingkat Direksi) , Komite Risiko (tingkat Komisaris) dan Unit Manajemen Risiko terhadap efektifitas pengendalian risiko dan mendukung dalam pengembangan, implementasi serta evaluasi proses manajemen risiko Perseroan;
- 2) Dalam rangka menjalankan tugas tersebut, Internal Audit dalam kaitannya dengan proses manajemen risiko melaksanakan kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan audit terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian risiko;
  - b. Memberikan masukan terhadap proses manajemen risiko Perseroan;
  - c. Memberikan saran dan rekomendasi kepada Direksi, Komite Risiko (tingkat Direksi) dan- Unit Manajemen Risiko terhadap hasil audit.



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	38 dari 93

### 2.5.2 Sistem Informasi Manajemen Risiko

Tujuan utama proses manajemen risiko atas sistem informasi manajemen risiko adalah keamanan informasi berupa kepastian sistem informasi yang diberikan dapat berjalan tanpa cacat untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* dengan dukungan sejumlah perangkat teknologi dan sistem informasi yang dapat menjamin kualitas pengelolaan layanannya yang mekanismenya diatur dalam Prosedur tersendiri.

Segala bentuk ancaman atas informasi Perseroan merupakan suatu bentuk potensi risiko sebagai akibat adanya peningkatan ancaman terhadap perangkat teknologi, informasi, proses bisnis yang dijalankan, dalam berbagai bentuk, misalnya :

- 1) Kegagalan pada teknologi perangkat pendukung sistem informasi;
- 2) Ancaman *cyber crime*; dan
- 3) Faktor kelalaian dan bencana alam.

Perseroan telah mempunyai Pedoman Pengelolaan Risiko Atas Sistem Manajemen Keamanan Informasi yang mengadopsi ISO/IEC 27000:2013, *Information technology – security techniques-Information security management system – Requirements*, yang memperhatikan aspek kerahasiaan (*confidentiality*), keabsahan (*integrity*) dan ketersediaan (*availability*).

## 2.6 PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko Perseroan (*Enterprise Risk Management Process*) adalah proses pengelolaan risiko dalam konteks seluruh Perseroan (*enterprise-wide*) yang mencakup level korporat dan level proses atau aktivitas rutin di dalam Perseroan, secara umum meliputi :

### 2.6.1. Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan dari penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang sesuai.

Perseroan harus menentukan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko karena proses manajemen risiko dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda (misalnya strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lain).

Konteks proses manajemen risiko harus ditetapkan dari pemahaman lingkungan eksternal dan internal dimana Perseroan beroperasi serta harus mencerminkan lingkungan spesifik dari kegiatan dimana proses manajemen risiko akan diterapkan.

Perseroan harus menentukan jumlah dan jenis risiko yang mungkin atau tidak bisa diambil, relatif terhadap tujuan Perseroan. Perseroan juga harus menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	39 dari 93

Kriteria risiko harus selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko dan disesuaikan dengan tujuan serta ruang lingkup spesifik dari kegiatan yang sedang dipertimbangkan. Kriteria risiko harus mencerminkan nilai, tujuan, dan sumber daya Perseroan serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria harus didefinisikan dengan mempertimbangkan kewajiban Perseroan dan pandangan para pemangku kepentingan.

### 2.6.2. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas dalam proses bisnis Perseroan yang berpotensi merugikan berdasarkan konteks dan lingkup yang telah ditentukan. Pada keadaan tertentu dapat juga dilakukan identifikasi *upside risk* yaitu risiko yang bisa berpotensi membawa keuntungan bagi Perseroan;

### 2.6.3. Analisa Risiko

- 1) Analisa Risiko adalah upaya untuk memahami secara lebih mendalam risiko yang sudah diidentifikasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau kuantitatif;
- 2) Analisa risiko meninjau dua aspek risiko yaitu kemungkinan dan dampak. Kombinasi kedua aspek tersebut dipergunakan untuk menentukan tingkat risiko yang disajikan dalam bentuk peta risiko;
- 3) Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan analisa risiko adalah :
  - a. Proses analisa risiko dilaksanakan secara komprehensif dan mencakup semua risiko yang sudah ditemukan pada proses identifikasi risiko;
  - b. Proses analisa risiko sejauh mungkin ditunjang oleh pengetahuan yang memadai;
  - c. Proses analisa risiko memiliki alokasi waktu yang memadai;
  - d. Ukuran kemungkinan dan dampak harus bersifat konsisten.

### 2.6.4. Evaluasi Risiko

- 1) Tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisa risiko. Proses evaluasi risiko menentukan risiko yang perlu segera mendapatkan perlakuan serta menentukan prioritas atas perlakuan risiko tersebut.
- 2) Evaluasi risiko dapat ditunjang oleh pertimbangan kualitatif maupun kuantitatif.
- 3) Hal-hal yang dijadikan pertimbangan dalam evaluasi risiko adalah :
  - a. Besaran dampak yang dihasilkan oleh risiko;
  - b. Besaran kemungkinan yang dihasilkan oleh risiko;
  - c. *Multiplier effect* yang dihasilkan oleh risiko;
  - d. Kelangsungan bisnis Perseroan (*going concern*);

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	40 dari 93

- e. Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja;
- f. *Judgement* dari ahli/pakar yang memadai terhadap risiko; dan
- g. Pertimbangan biaya-manfaat.

### 2.6.5. Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko adalah proses penentuan alternatif penanganan terhadap risiko yang dapat dilakukan Perseroan berdasarkan ISO 31000:2018 antara lain :

- 1) Menghindari risiko dengan cara tidak melakukan atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko atau dengan penciptaan alternatif proses bisnis atau dengan tidak melakukan aktivitas tertentu;
- 2) Mengambil atau meningkatkan risiko dengan tujuan mengejar peluang usaha;
- 3) Memindahkan sumber risiko;
- 4) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko;
- 5) Mengurangi dampak risiko;
- 6) Berbagi risiko dengan pihak lain (termasuk risiko kontrak dan risiko finansial);
- 7) Mempertahankan risiko melalui *informed decision*.

Rencana perlakuan risiko sejauh mungkin berisikan : Rencana perlakuan risiko, manfaat yang diharapkan, biaya yang diperlukan, pelaksana perlakuan dan persetujuan atas perlakuan tersebut, kebutuhan sumber daya, waktu yang diperlukan dan mekanisme pelaporan perlakuan risiko.

### 2.6.6. Pemantauan dan Kaji Ulang Risiko

- 1) Pemantauan risiko adalah pemantauan rutin terhadap kinerja proses manajemen risiko atas perencanaan dan harapan atas proses manajemen risiko;
- 2) Kaji ulang risiko adalah peninjauan berkala atas kondisi terkini dengan fokus tertentu;
- 3) Pemantauan dan kaji ulang risiko yang bersifat material atau yang berdampak signifikan bagi Perseroan mencakup aspek :
  - a. Memantau keseluruhan eskposur bisnis Perseroan yang dilakukan secara berkelanjutan;
  - b. Memastikan dan menganalisa eskposur risiko tidak melampaui batasan yang telah ditetapkan serta mendistribusikan hasil analisa ke pihak yang berwenang dalam proses pengambilan keputusan;
  - c. Membandingkan asumsi dalam input awal dengan kondisi aktual.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	41 dari 93

### 2.6.7. Dokumentasi dan Pelaporan

Proses manajemen risiko dan hasilnya harus didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang tepat. Pelaporan merupakan bagian integral dari tata kelola Perseroan yang meningkatkan kualitas komunikasi dengan para pemangku kepentingan dan mendukung Direksi dan Dewan Komisaris dalam memenuhi tanggung jawab mereka.

## 2.7 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS KONSTRUKSI/*PROJECT*/NON RUTIN

Aktivitas konstruksi/*project*/non rutin adalah aktivitas Perseroan dalam rangka membangun infrastruktur fisik produk utama bisnis Perseroan. Tahapan proses bisnis yang terkait (namun tidak terbatas) adalah :

- 1) Proses Perencanaan Bisnis;
- 2) Proses Pembiayaan;
- 3) Proses *Basic Design*;
- 4) Proses Pengadaan;
- 5) Proses Penyediaan Lahan dan *Land Clearing*;
- 6) Proses *Detail Design*;
- 7) Proses Konstruksi;
- 8) Proses *Closing*/Penyerahan.

Dalam setiap tahapan proyek, *Risk Champion* terkait melakukan identifikasi, analisa dan pelaporan risiko secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan bagian tak terpisahkan dari setiap usulan maupun pelaporan perkembangan proyek kepada Direktur terkait dan Direktur Utama.

## 2.8 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS OPERASIONAL & PEMELIHARAAN

Aktivitas operasional dan pemeliharaan adalah aktivitas Perseroan dalam rangka pelaksanaan operasi bisnis utama Perseroan, melayani penumpang termasuk dengan pemeliharaan seluruh infrastruktur yang ada, tahapan proses bisnis yang terkait namun tidak terbatas adalah :

- 1) Proses perencanaan bisnis;
- 2) Proses penentuan model layanan;
- 3) Proses layanan operasional dan komersialisasi;
- 4) Proses manajemen mutu;
- 5) Proses perawatan.

Dalam setiap tahapan proyek, *Risk Champions* melakukan identifikasi, analisa dan pelaporan risiko secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan bagian tak terpisahkan dari setiap usulan maupun pelaporan perkembangan proyek kepada Direktur terkait dan Direktur Utama.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	42 dari 93

## 2.9 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS PENGEMBANGAN USAHA

Aktivitas pengembangan usaha adalah aktivitas Perseroan dalam rangka peningkatan bisnis Perseroan diluar kompetensi inti Perseroan, tahapan proses bisnis yang terkait (namun tidak terbatas) adalah :

- 1) Proses perencanaan bisnis;
- 2) Proses investasi;
- 3) Proses pengadaan;
- 4) Proses layanan operasional dan komersialisasi;
- 5) Proses manajemen mutu;
- 6) Proses perawatan.

Dalam setiap tahapan proyek, *Risk Champion* melakukan identifikasi, analisa dan pelaporan risiko secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan bagian tak terpisahkan dari setiap usulan maupun pelaporan perkembangan proyek kepada Direktur terkait dan Direktur Utama.

## 2.10 MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS ANAK PERUSAHAAN DAN ENTITAS BISNIS LAINNYA

Aktivitas Anak Perusahaan dan entitas bisnis lainnya adalah aktivitas Perseroan dalam rangka intergrasi bisnis induk perusahaan terhadap Anak Perusahaan maupun entitas bisnis lainnya seperti Perusahaan Patungan, tahapan proses bisnis yang terkait (namun tidak terbatas) adalah :

- 1) Proses perencanaan bisnis;
- 2) Proses investasi;
- 3) Proses pengadaan;
- 4) Proses layanan operasional dan komersialisasi;
- 5) Proses manajemen mutu;
- 6) Proses perawatan.

Dalam setiap tahapan proyek, Anak Perusahaan dan Entitas Bisnis Lainnya melakukan identifikasi, analisa dan pelaporan risiko secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan bagian tak terpisahkan dari setiap usulan maupun pelaporan perkembangan proyek kepada Direktur Utama PT MRT Jakarta (Perseroda).



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	43 dari 93

## 2.11 MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI BAGIAN INTEGRAL DARI GRC

Sebagaimana dijelaskan pada Pedoman GRC Terintegrasi Perseroan yang menjelaskan integrasi antara fungsi manajemen risiko dengan fungsi-fungsi pilar lainnya, manajemen risiko merupakan satu dari 8 (delapan) fungsi pilar praktik GRC terintegrasi Perseroan. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko di lingkungan Perseroan harus terintegrasi pada tataran proses maupun pertukaran informasi, dengan fungsi-fungsi pilar lainnya yaitu:

- 1) **Fungsi tata kelola:** Merupakan fungsi yang berperan untuk memastikan bahwa Perseroan beroperasi dalam koridor norma, peraturan perundangan, dan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan terkait.
- 2) **Fungsi pengelolaan strategi:** Merupakan fungsi yang berperan untuk mengartikulasikan aspirasi para pemangku kepentingan Perseroan termasuk pemegang saham mengenai arah pengembangan Perseroan, serta merumuskannya dalam rencana bisnis.
- 3) **Fungsi pengelolaan kinerja:** Merupakan fungsi yang berperan untuk memastikan bahwa Perseroan memiliki indikator-indikator Kinerja pada tataran tertinggi (korporat), direktorat, dan unit-unit kerja di bawahnya termasuk peran-peran fungsional, yang seluruhnya selaras. Fungsi ini juga secara berkala maupun on-going melakukan evaluasi atas pencapaian kinerja dan memformulasikan rencana aksi yang perlu dilakukan.
- 4) **Fungsi audit internal:** Merupakan fungsi asurans dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Fungsi audit internal/aktivitas audit internal membantu Perseroan mencapai tujuannya, melalui pendekatan yang sistematis dan teratur dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko, pengendalian, dan tata kelola.
- 5) **Fungsi Pengelolaan Kepatuhan:** Merupakan fungsi yang berperan untuk memastikan bahwa Perseroan memiliki pendekatan yang efektif dalam mengelola *mandatory* dan *voluntary requirements*, dalam bingkai kepentingan Perseroan.
- 6) **Fungsi Etika dan Budaya:** Merupakan fungsi yang berperan untuk merumuskan standar etika bisnis dan nilai-nilai yang menjadi karakteristik unik dari Perseroan, serta memastikan bahwa standar etika bisnis dan nilai-nilai dimaksud terdiseminasi kepada insan Perusahaan pada seluruh fungsi dan tingkatan, dan juga kepada para pemangku kepentingan eksternal termasuk mitra-mitra usaha.
- 7) **Fungsi Teknologi dan Keamanan Informasi:** Merupakan fungsi yang berperan untuk menyediakan dan mengelola sumber daya teknologi informasi (infrastruktur, jaringan komunikasi data, perangkat-perangkat lunak, dan personil) dalam kerangka tata kelola teknologi informasi, untuk memastikan bahwa: (1) integrasi antar fungsi/proses bisnis dapat berlangsung, dengan tingkat keandalan yang memadai, (2) data dan informasi Perseroan terpenuhi aspek persyaratan keamanannya (*confidentiality, integrity, availability*).

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	44 dari 93

## 2.12 PRINSIP-PRINSIP ENTERPRISE-WIDE REPORTING

- 1) Dewan Komisaris dan Direksi memiliki visibilitas terhadap risiko yang melekat pada Perusahaan Induk, anak-anak perusahaan, dan perusahaan patungan,
- 2) Visibilitas pada butir 1 di atas diperoleh melalui penyajian profil risiko yang memuat risiko-risiko signifikan (top high risks) lintas fungsi atau unit kerja, dan risiko-risiko yang melekat pada inisiatif-inisiatif strategis pada perusahaan Induk, anak-anak perusahaan, dan perusahaan patungan,
- 3) Selain penyajian profil risiko, visibilitas juga dapat diperoleh melalui penjelasan langsung dari pihak internal terkait pada Perusahaan Induk, anak-anak Perusahaan, dan Perusahaan patungan; sesuai dengan mekanisme yang berlaku;
- 4) Penyajian profil risiko pada butir 2 di atas hendaknya memenuhi kriteria-kriteria berikut ini:
  - a. Menggunakan indikator yang menggambarkan magnitudo (tingkat) risiko fungsi/ unit kerja dan inisiatif-inisiatif strategis anak-anak Perusahaan, dan Perusahaan patungan menggunakan kriteria magnitudo yang berlaku pada Perusahaan Induk. Dengan demikian, magnitudo dari risiko-risiko yang melekat pada anak Perusahaan dan Perusahaan patungan 'comparable' dengan risiko yang melekat pada Induk. Dengan kriteria ini, bagi anak Perusahaan dan Perusahaan patungan, *likelihood* serta dampak dari risiko yang teridentifikasi perlu dinyatakan dalam:
    - i. *Likelihood*: skala dan kriteria yang sama dengan Perusahaan induk
    - ii. *Dampak Lokal*: tingkat dampak semi kuantitatif (1,2,3, dan seterusnya) sesuai dengan kriteria penilaian dampak pada anak Perusahaan / Perusahaan patungan
    - iii. *Dampak Global*: tingkat dampak semi kuantitatif (1,2,3, atau 4) sesuai dengan kriteria penilaian dampak pada Perusahaan Induk
  - b. Taksonomi (dasar bagi pengklasifikasian risiko misalnya aspek dampak, penyebab, dan lain sebagainya) yang digunakan oleh anak Perusahaan dan Perusahaan patungan mengikuti taksonomi Perusahaan induk.
  - c. Mampu memberikan insight bagi Dewan Komisaris dan Direksi secara eksplisit setidaknya mengenai:
    - i. Eksposur relatif masing-masing entitas induk, anak, Perusahaan patungan relatif terhadap lainnya dari perspektif *enterprise-wide*
    - ii. Faktor-faktor risiko yang utama (dari berbagai perspektif: penyebab, model risiko, aspek dampak), secara agregat (konsolidasi), lintas fungsi atau unit kerja, dan risiko-risiko yang melekat pada inisiatif-inisiatif strategis pada Perusahaan Induk

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	45 dari 93

- iii. Faktor-faktor risiko yang utama (dari berbagai perspektif: penyebab, model risiko, aspek dampak), secara agregat (konsolidasi), pada Perusahaan Induk, anak-anak Perusahaan, dan Perusahaan patungan
- iv. Tren eksposur risiko dari waktu ke waktu (time series) pada fungsi atau unit kerja, inisiatif-inisiatif strategis pada Perusahaan Induk, anak-anak Perusahaan, dan Perusahaan patungan
- v. Konsekuensi dari butir c.i, c.ii, dan c.iii di atas terhadap pencapaian KPI (sasaran kinerja) Perseroan



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	46 dari 93

### BAB III. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

#### 3.1 DEFINISI

3.1.1. *Enterprise-wide Risk Management* berbasis ISO 31000:2018 (selanjutnya disingkat dengan “ERM”) pada Perseroan didefinisikan menjadi: Suatu pendekatan yang terintegrasi, terstruktur dan sistematis yang didukung oleh seluruh aspek sumber daya Perseroan, guna mencapai peningkatan nilai (*value*) bagi pemegang saham, dengan melakukan implementasi prinsip, kerangka kerja dan proses atas pengelolaan seluruh aspek ketidakpastian risiko Perseroan dalam konteks internal dan eksternal Perseroan, yang menghasilkan informasi objektif untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan sehingga menciptakan budaya manajemen risiko yang proaktif, konsisten dan relevan mengikuti perkembangan.

3.1.2. Risiko Perseroan (*Corporate Risk*) di PT MRT Jakarta (Perseroda) didefinisikan sebagai total jumlah risiko korporasi yang merupakan penjumlahan dari risiko yang bersifat melekat pada proses bisnis dan eksistensi Perseroan (*inherent risks*) ditambah dengan segala bentuk risiko-risiko lainnya yang dapat dikelola oleh manajemen Perseroan (*controllable risks*).

3.1.3. Definisi kerangka kerja dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

- 1) Sebuah desain langkah aktivitas kerja berdasarkan prinsip dasar ERM yang bersifat terus menerus (*continous*), proaktif, serta sistematis dalam rangka memahami, mengelola, dan mengkomunikasikan masalah risiko dilihat dari perspektif Perseroan secara menyeluruh (*organization-wide*), mencakup level korporat dan level proses atau aktivitas rutin di dalam Perseroan untuk mencapai komitmen tujuan visi dan misi Perseroan yang telah ditentukan oleh pemegang saham.
- 2) Proses manajemen risiko terdiri dari serangkaian tahapan proses yaitu :
  - i. proses awal : penyusunan konteks, tujuan, kriteria ambang batas, struktur risiko, membangun lingkungan internal dan eksternal;
  - ii. proses inti : identifikasi, analisa, evaluasi, memberi tanggapan dan perlakuan atas risiko;
  - iii. proses penunjang : memantau, mengkaji ulang, komunikasi, konsultasi, menyusun dokumentasi;
  - iv. struktur unit kerja yang bertanggung jawab menjalankan proses inti manajemen risiko;
  - v. membudayakan peduli risiko dan mematuhi pedoman kebijakan manajemen risiko di seluruh organisasi Perseroan.



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	47 dari 93

- 3) Sebuah cara pandang baru bahwa pencapaian kinerja Perseroan harus difokuskan kepada kemampuan Perseroan dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pemegang saham tidak saja secara akunting (*accounting profit*), namun juga nilai ekonomi (*economic value*).
- 4) Manajemen risiko merupakan pengukuran kinerja usaha (*performance management*) dimana setiap ancaman risiko (*risk exposure*) memberikan pengaruh tertentu kepada nilai pemegang saham. Besar (*significant*) atau tidaknya pengaruh tersebut (*severity*), akan bergantung dari kemampuan ekuitas Perseroan dalam “menyerap” pengaruh-pengaruh negatif dari kejadian risiko (*risk event*) tersebut.
- 5) Memberikan pengertian bahwa, ekuitas Perseroan bukan hanya merupakan “**modal (*capital*)**” yang bernilai nominal mata uang, tetapi juga mencakup seluruh sumber daya organisasi Perseroan yang berfungsi untuk mengelola dan menekan besarnya kerugian yang akan terjadi.
- 6) Memandang bahwa setiap jenis risiko dalam Perseroan merupakan suatu kesatuan hubungan yang sistematis dan tidak dapat dianggap berdiri sendiri (*silo*). Dengan demikian penanganan risiko harus dilakukan secara terintegrasi dengan melibatkan seluruh jajaran dan potensi Perseroan.
- 7) Mendefinisikan portofolio risiko sebagai kelompok risiko dengan karakter tertentu yang terbentuk dari berbagai faktor ketidakpastian pada proses bisnis Perseroan, yang disebabkan oleh ketidakmampuan Perseroan dalam menetapkan atau menduga arah dan besaran perubahan indikator kunci keberhasilan yang telah diproyeksikan sebelumnya, secara dini atau secara lebih awal.
- 8) Menjelaskan bahwa, portofolio risiko Perseroan dari waktu ke waktu akan terus menerus mengalami ancaman (*exposure*) bergantung pada seberapa besar dispersi (penyebaran) perubahan kondisi Perseroan (internal dan eksternal) terhadap hasil (*outcomes*) yang seharusnya dicapai.
- 9) Mendefinisikan 2 (dua) karakter spesifik risiko yaitu:
  - i. besarnya kemungkinan kejadian tersebut muncul dalam suatu kurun waktu tertentu dan
  - ii. besarnya dampak kerugian yang ditimbulkan oleh setiap kejadian yang dihasilkan, jika salah satu karakter hilang dalam kejadian risiko, maka kejadian risiko berubah sifat menjadi “**kejadian tak dapat dikelola (*uncontrollable events*)**”, karena sifatnya yang tidak dapat diukur maka jenis kejadian yang terakhir ini berada diluar konteks ERM karena akan menyebabkan kerugian yang tak dapat diduga (*unforeseen loss*). Namun keberhasilan dalam pengelolaan risiko dapat menciptakan peluang yang dapat menguntungkan Perseroan.
- 10) Mendefinisikan secara stratifikasi, bahwa hubungan antara ERM dengan proses penciptaan nilai atau pengukuran kinerja usaha Perseroan, dapat diperoleh dari:
  - a. Kemampuan Perseroan untuk menghasilkan kinerja keuangan yang optimal (*financial perspective*);



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	48 dari 93

- b. Kemampuan Perseroan dalam mengelola dan memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan sedemikian, sehingga dapat memberikan balikan (*return*) finansial yang maksimal (*customer perspective*);
- c. Keandalan proses yang dilakukan oleh internal Perseroan secara efisien, efektif, dan terintegrasi guna menghasilkan bentuk-bentuk layanan pelanggan yang maksimal (*business process perspective*);
- d. Kompetensi sumber daya manusia Perseroan sehingga mampu menjalankan berbagai proses bisnis yang andal, melayani pelanggan secara maksimal dan secara optimal menghasilkan pengembalian finansial yang menguntungkan Perseroan (*learning and growth*);

### 3.2 KERANGKA KERJA (*ERM FRAMEWORK*)

PT MRT Jakarta (Perseroan) menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan Perseroan. Kerangka kerja manajemen Risiko Perseroan bertujuan untuk membantu Perseroan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi signifikan. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola Perseroan, termasuk pengambilan keputusan. Ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak. Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan manajemen risiko di Perseroan.



**Gambar 2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko PT MRT Jakarta (Perseroan)**



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	49 dari 93

### 3.2.1. Kepemimpinan dan Komitmen

Manajemen PT MRT Jakarta (Persero) memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas Perseroan dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:

- 1) Menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan manajemen risiko;
- 2) Memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan risiko;
- 3) Menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam Perseroan;
- 4) Menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja.

Ini akan membantu Perseroan untuk:

- 1) Menyelaraskan manajemen risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
- 2) Mengenali dan menangani semua kewajiban, termasuk komitmen sukarela;
- 3) Menetapkan besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko, memastikan komunikasinya kepada Perseroan dan pemangku kepentingan;
- 4) Mengomunikasikan nilai manajemen risiko kepada Perseroan dan pemangku kepentingan;
- 5) Mendorong pemantauan sistematis terhadap risiko;
- 6) Memastikan kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks Perseroan;

Manajemen PT MRT Jakarta (Persero) memiliki akuntabilitas untuk mengelola risiko, sedangkan fungsi pengawas memiliki akuntabilitas untuk mengawasi manajemen risiko. Fungsi pengawas sering diharapkan atau sebaiknya untuk:

- 1) Memastikan risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran Perseroan;
- 2) Memahami risiko yang dihadapi Perseroan dalam mencapai sasarannya;
- 3) Memastikan sistem untuk mengelola risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
- 4) Memastikan sistem tersebut sesuai dengan konteks sasaran Perseroan;
- 5) Memastikan informasi tentang risiko semacam itu dan manajemennya dikomunikasikan dengan tepat.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	50 dari 93

### 3.2.2. Integrasi

Manajemen PT MRT Jakarta (Perseroan) mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis Perseroan dengan mengikutsertakan Unit Manajemen Risiko, meliputi:

- 1) Proses perencanaan strategis bisnis Perseroan;
- 2) Proses perencanaan dan penganggaran;
- 3) Proses manajemen proyek;
- 4) Proses manajemen kinerja;
- 5) Proses *internal audit*.

Manajemen PT MRT Jakarta (Perseroan) menyadari integrasi manajemen risiko ke dalam Perseroan adalah proses yang dinamis dan berulang, dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya Perseroan. Manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari, dan tidak terpisah dari, tujuan Perseroan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan operasi. Risiko dikelola di setiap bagian struktur organisasi. Setiap orang dalam Perseroan memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko.

### 3.2.3. Desain Kerangka Kerja Manajemen Risiko

- 1) Pemahaman Perusahaan dan Konteksnya

PT MRT Jakarta (Perseroan) mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih rinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan:

- a. Menentukan konteks eksternal: meliputi *stakeholders* (pemegang saham, pelanggan, regulator, pemerintah daerah, pemerintah pusat, KPK, auditor, karyawan, lingkungan sosial & bisnis sekitar Perseroan, lingkungan sosial & bisnis sekitar wilayah operasi) dan lingkungan makro;
- b. Menentukan konteks internal yang meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis, rencana dan anggaran (RJPP dan RKAP), serta indikator kinerja (KPI) Perseroan.

- 2) Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan Manajemen Risiko ditetapkan oleh Direksi dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan manajemen risiko serta keefektifannya dievaluasi setiap 3 tahun sekali.

- 3) Akuntabilitas

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam Perseroan. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko dituangkan dalam Gambar 3. Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko Perseroan.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	51 dari 93

No	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Direksi	Komite Risiko (tingkat Direksi)	Unit Manajemen Risiko	Pemilik Proses	Komite Risiko (tingkat Komisaris)	Internal Audit
1	Persiapan	A	-	R	-	-	-
2	Menentukan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria	A	C	R/A	R	I/C	I/C
3	Identifikasi Risiko	C	C	R/A	R	I	I/C
4	Analisis Risiko	C	C	R/A	R	I	I/C
5	Evaluasi Risiko	A	C	R/A	R	I	I/C
6	Perlakuan Risiko	A	C	C	R	I	I/C
7	<i>Monitoring &amp; Review</i>	A	R	R/A	C	C	I/R
8	Pelaporan Manajemen Risiko	A	C	R	R/C	I/C	I
9	Komunikasi & Konsultasi	A	R/A	R	C	I/C	I

Gambar 3 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko PT MRT Jakarta (Perseroda)

Keterangan:

R: *Responsible* – Pihak/unit kerja yang mengerjakan tugas atau kegiatan;

A: *Accountable* – Pihak/unit kerja yang memastikan tugas atau kegiatan sudah diselesaikan;

C: *Consulted* – Pihak/unit kerja yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan;

I: *Informed* – Pihak/unit kerja yang harus diberikan informasi.



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSEROA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	52 dari 93

4) Sumber Daya

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

5) Sistem Komunikasi dan pelaporan

Laporan Manajemen Risiko harus berisi informasi penting, komprehensif, objektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten dan konstruktif, serta dilaporkan tepat waktu kepada Direksi yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian tujuan Perseroan secara keseluruhan. Sistem komunikasi dan pelaporan akan dijelaskan secara rinci pada Pedoman Manajemen Risiko.

**3.2.4. Penerapan Kerangka dan Proses Manajemen Risiko**

Perseroan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- 1) Mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;
- 2) Mengidentifikasi dimana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa beragam jenis keputusan dibuat di seluruh Perseroan;
- 3) Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai, jika diperlukan;
- 4) Memastikan pengaturan Perseroan dalam mengelola risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.

**3.2.5. Monitoring & Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja Perseroan maka manajemen Perseroan:

- 1) Menetapkan tolok ukur utama pengelolaan risiko. Hal ini dibahas pada sub-bab 3.3;
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, Pedoman risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal Perseroan;
- 4) Memastikan apakah Pedoman risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	53 dari 93

### 3.2.6. Perbaikan Kerangka Kerja Manajemen Risiko Berkelanjutan

Hasil *monitoring* dan *review* harus ditindaklanjuti oleh Direksi 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. Perbaikan dapat dilakukan mengacu pada sub-bab 3.2.3 poin 2 diatas yaitu setiap 3 tahun sekali. Namun, apabila terdapat perubahan eksternal dan internal, Direksi dapat melakukan perbaikan kerangka kerja dalam kurun waktu kurang dari 3 tahun.

Kerangka kerja sebagaimana yang disebutkan diatas, hanya dapat dicapai jika Perseroan menerapkan ERM, dimana pengelolaan risiko dilakukan melalui :

- 1) Fungsi pengelolaan dan manajemen risiko secara harian (*daily risk management*), yang merupakan unit pertama dan sekaligus bersifat sebagai pertahanan lapis terdalam dalam proses manajemen risiko dilakukan oleh Pemilik Proses, dalam pemantauan Unit Manajemen Risiko;
- 2) Fungsi audit, yang merupakan sistem yang berfungsi untuk memastikan (*assurance*) bahwa semua mekanisme manajemen risiko telah dijalankan sebagaimana mestinya sesuai dengan semangat *Good Corporate Governance* (GCG). Fungsi ini sekaligus merupakan unit pertahanan lapis kedua dalam mekanisme manajemen risiko, dilaksanakan oleh Unit *Internal Audit*;
- 3) Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan sistem manajemen risiko (*risk oversight*), yang merupakan Unit ketiga dan sekaligus bersifat sebagai pertahanan lapis terakhir dalam proses manajemen risiko. Fungsi dijalankan khususnya oleh Komite Risiko (tingkat Komisariss).

### 3.3 PENENTUAN TOLOK UKUR UTAMA PENGELOLAAN RISIKO

Adapun 3 (tiga) tolok ukur keberhasilan ERM pada Perseroan :

- 1) Apabila manajemen risiko telah menjadi bagian integral dari kegiatan perencanaan strategis, operasional dan proyek;
- 2) Apabila manajemen risiko telah secara terbuka diterima oleh manajemen dan seluruh unit kerja sebagai konsep dan alat strategis untuk mencapai target peningkatan nilai Perseroan;
- 3) Apabila manajemen risiko telah dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh manajemen dan unit kerja Perseroan dan telah menjadi bagian dari aktivitas harian, serta dipersepsikan sebagai alat strategis yang sangat membantu dalam mencapai visi dan tujuan strategis Perseroan.



	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	54 dari 93

Untuk dapat mencapai tolok ukur keberhasilan seperti yang dicantumkan di atas, maka diperlukan prasyarat, yaitu:

- 1) ERM harus mendapat dukungan yang kuat dari Direksi dan Dewan Komisaris;
- 2) Sistem dan Prosedur (SOP) manajemen risiko disosialisasikan kepada seluruh unit kerja Perseroan;
- 3) Pelaksanaan manajemen risiko selalu berhubungan dengan perencanaan operasi dan bisnis Perseroan;
- 4) Pelaksanaan manajemen risiko selalu dikaitkan dengan masalah pencapaian kinerja Perseroan dan kinerja manajemen (*performance management*);
- 5) Proses manajemen risiko secara spesifik diarahkan untuk dapat menciptakan pendekatan manajemen risiko yang bersifat proaktif;
- 6) Proses manajemen risiko juga sekaligus diarahkan untuk menciptakan budaya dan kesadaran (*awareness*) terhadap risiko yang akan dihadapi Perseroan;
- 7) Terdapat Surat Keputusan Direksi tentang penunjukan *Risk Champion*;
- 8) Terdapat pelatihan dan pengetahuan yang berkelanjutan kepada *Risk Champion* sebagaimana pada poin 7 atau Pemilik Proses Perseroan maupun kegiatan pengembangan budaya sadar risiko;
- 9) Dilaksanakan proses *assurance* dan/atau pengukuran efektifitas implementasi manajemen risiko berupa *Risk Maturity*.

### 3.4 PENETAPAN & PENGKODEAN MODEL RISIKO BERDASARKAN PROSES BISNIS PERSEROAN

#### 3.4.1 Penetapan model risiko berdasarkan proses bisnis Perseroan

Model risiko yang diterapkan di Perseroan, adalah sebagai berikut:

- 1) **Risiko Strategis** adalah risiko yang berhubungan dengan strategi jangka panjang Perseroan dan masa depan Perseroan. Termasuk didalamnya risiko proyek, reputasi, pengembangan usaha, investasi, model bisnis dan lain sebagainya. Pada fase konstruksi risiko strategis dapat berupa pula risiko-risiko yang berpotensi menimbulkan keterlambatan penyelesaian proyek pembangunan MRT.
- 2) **Risiko Operasional** adalah risiko yang berhubungan dengan operasional tahunan Perseroan. Umumnya risiko operasional menyebabkan Perseroan tidak dapat melakukan atau melanjutkan kegiatan operasional secara normal atau terganggunya sistem penyelenggaraan organisasi Perseroan, termasuk kesalahan dan penyalahgunaan wewenang, ketidakpastian terhadap ketentuan atau kelemahan struktur pengendalian internal, prosedur yang tidak memadai, ataupun karena gangguan pada sistem informasi

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	55 dari 93

manajemen dan komunikasi, bencana alam, kebakaran. Termasuk didalamnya adalah risiko sumber daya manusia, hukum, IT, koordinasi, dan komunikasi.

- 3) Risiko Keuangan** adalah risiko-risiko yang berhubungan dengan aspek keuangan Perseroan. Secara umum risiko keuangan mencakup:
- Risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) yang dapat merugikan Perseroan, seperti : suku bunga, nilai tukar mata uang, *tax rate* dan *shipping rate*;
  - Risiko likuiditas adalah risiko yang timbul jika Perseroan tidak memiliki uang tunai atau aktiva jangka pendek yang dapat dikonversi dengan segera untuk memenuhi kewajiban. Risiko ini terjadi akibat kegagalan pengelolaan sumber dana dan investasi dana (*mismatch*) atau kekurangan likuiditas (*shortage*) yang mengakibatkan tidak terpenuhinya kewajiban keuangan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan;
  - Risiko inefisiensi biaya antara lain segala macam bentuk denda, biaya perbaikan maupun biaya-biaya yang seharusnya dapat dihindarkan;
  - Risiko hilangnya potensi pendapatan (*business interruption*) sebagai akibat dari skema bisnis yang tidak tepat;
  - Risiko harga adalah risiko yang timbul akibat ketidaksesuaian harga jual layanan yang ditetapkan dengan kebutuhan yang diperlukan dalam rangka mencapai tingkat keekonomian bisnis.
- 4) Risiko Keselamatan Perkeretaapian, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Lingkungan Hidup (KPK3LH)** adalah risiko-risiko yang terkait dengan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan serta lingkungan hidup, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Secara umum, namun tidak terbatas contoh dari risiko ini antara lain : kecelakaan kerja yang disebabkan oleh bahaya mekanis (pengoperasian peralatan dan benda mekanika otomatis dan manual), bahaya listrik (energi listrik seperti kebakaran, hubungan arus pendek, sengatan arus listrik), bahaya kimia (senyawa unsur bahan kimia seperti keracunan, ledakan, pencemaran lingkungan), bahaya fisik (bising, tekanan, getaran, suhu panas/dingin, radiasi sinar ultraviolet), bahaya ergonomi (desain/penataan tempat kerja yang menyebabkan kelelahan yang berlebihan), *human error*, dan bahaya psikologis (jam kerja yang panjang, *shift* kerja yang tidak menentu, hubungan antar pekerja yang kurang baik), kecelakaan perkeretaapian termasuk *collision*, *overturn*, *derailment*, dll.
- 5) Risiko Kepatuhan** adalah risiko yang berkaitan dengan aspek yuridis dan kepatuhan Perseroan terhadap peraturan.
- 6) Risiko Eksternal** adalah risiko-risiko yang berhubungan dengan aspek eksternal Perseroan (diluar kendali Perseroan) termasuk didalamnya adalah: politik dan ekonomi nasional, regulasi, kondisi pasar global, *Act of God*, dll.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	56 dari 93

### 3.4.2 Tata Cara Pengkodean Risiko Berdasarkan Penetapan Model Risiko Perseroan

Pengkodean risiko diperlukan untuk memperjelas penanganan dan prioritas risiko dalam matriks risiko masing-masing unit (*risk matrix*), juga mempermudah sistem dalam *plotting* risiko ke dalam profil risiko (*risk profile*) dan pemetaan risiko Perseroan (*risk map*).

Penyusunan daftar risiko prioritas (*key risk*) Perseroan dalam setiap periode secara tahunan sudah harus diajukan kepada Direksi bersamaan dengan penyusunan RKAP tahun berikutnya. *Monitoring* status atas daftar risiko tersebut dilakukan setiap semester.

Berikut ini merupakan pengkodean (*encoding*) risiko Perseroan:

- 1) Risiko Strategis : (KODE STR-#)
- 2) Risiko Operasi : (KODE OPS-#)
- 3) Risiko Keuangan : (KODE KEU-#)
- 4) Risiko Keselamatan Perkeretaapian, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Lingkungan Hidup : (KODE KPK3LH-#)
- 5) Risiko Kepatuhan : (Kode KPT-#)
- 6) Risiko Eksternal : (KODE EKS-#)

Penetapan frekuensi/kemungkinan dan dampak dari masing masing model risiko tersebut sejauh mungkin disesuaikan dengan matriks risiko pada sub bab berikutnya, apabila sulit disesuaikan serta diperlukan *judgement* tambahan, maka Unit Manajemen Risiko dapat mengusulkan tambahan matriks kriteria dengan memperhatikan konteks dan proses bisnis terkait kemudian Komite Risiko (tingkat Direksi) terlebih dahulu memberikan persetujuan sebelum dipergunakan.

## 3.5 DEFINISI DAN PENGATURAN MATRIKS RISIKO

### 3.5.1 Definisi Matriks Risiko

Proses pembentukan matriks risiko (*risk matrix*) merupakan bagian terpenting dari penciptaan pengukuran dan pengendalian risiko Perseroan secara menyeluruh. Pengembangan matriks risiko ini dilakukan setelah korporasi melakukan penggolongan jenis-jenis risiko yang diprediksi dalam portofolio risiko, sesuai dengan perencanaan bisnis yang ada sebagaimana dijelaskan oleh subbab sebelumnya. Matriks risiko akan menjadi salah satu acuan dalam proses identifikasi risiko dan pengisian formulir *risk register* (sebagaimana pada lampiran 1) sehingga harus ditentukan sebelum dilaksanakannya proses pengisian *risk register*.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	57 dari 93

Matriks risiko (*risk matrix*) sendiri didefinisikan sebagai: “matriks yang berisi informasi tentang ancaman risiko yang akan dialami oleh korporasi (*risk exposure*), dengan menetapkan dimensi risiko ke dalam pengukuran kemungkinan frekuensi kejadian risiko (*likelihood*) dan perkiraan dampak (*consequences*) risiko bagi korporasi yang bersangkutan”.

### 3.5.2 Peran Matriks Risiko Dalam Penentuan Kinerja Usaha

Pencapaian nilai tambah bagi pemegang saham hanya dapat dilakukan apabila didukung oleh sistem manajemen risiko yang mampu mendefinisikan portofolio risiko yang ada, menjelaskan bagaimana seharusnya risiko dikendalikan, memastikan bahwa sistem pengendalian risiko telah berjalan sebagaimana mestinya serta terjadi pemahaman yang meluas dan seksama atas indikator-indikator pengukuran kinerja yang terpengaruh oleh kejadian risiko serta mekanisme hubungan sebab-akibat yang ditimbulkannya terhadap pencapaian target usaha. Dengan demikian, secara garis besar peran dari matriks risiko dalam penentuan kinerja usaha adalah:

- 1) Memberikan gambaran dan alat bagi manajemen secara keseluruhan, untuk mengetahui prakondisi yang diperlukan agar proses penciptaan nilai usaha Perseroan dapat dilakukan;
- 2) Memberikan kelengkapan informasi bagi manajemen untuk melakukan proses perencanaan bisnis (*business planning*) dengan memperhatikan kaidah-kaidah manajemen risiko (*risk adjusted planning*);
- 3) Memberikan informasi yang komprehensif atas hal atau kemungkinan kejadian risiko (*risk event*) yang dapat menggagalkan tujuan Perseroan, sehingga dapat dilakukan pencegahan dan penguatan sistem daya dukung Perseroan dari sejak awal. Hal ini dilakukan untuk mengurangi faktor ketidakpastian usaha (*uncertainty*) dan mengurangi kejutan-kejutan (*surprises*) dalam operasionalisasi Perseroan;
- 4) Memberikan arah untuk langkah penyatuan (*alignment*) antara aktivitas strategis pengendalian risiko dengan aktivitas strategis pencapaian nilai Perseroan atau penilaian kinerja usaha. Sehingga dengan demikian, aspek pengendalian risiko merupakan aktivitas yang dapat dijadikan target pencapaian (*target measurement*) yang harus dilaksanakan secara individual;
- 5) Memaksa manajemen untuk selalu berpikir dalam kerangka strategis terlebih dahulu, sebelum melaksanakan aktivitas taktis operasional dalam proses bisnis.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	58 dari 93

### 3.5.3 Tanggung Jawab dan Mekanisme Pengawasan Matriks Risiko Perseroan

Mengingat peran strategis yang dimiliki, tanggung jawab pengembangan dan pengendalian matriks risiko Perseroan harus ditetapkan secara jelas. Tanggung jawab dan mekanisme pengawasan matriks risiko diatur sebagai berikut:

- 1) Matriks risiko korporasi tanggung jawab pengembangan dan pengendaliannya berada pada Unit Manajemen Risiko;
- 2) Selama tahun berjalan, dengan ataupun tanpa bantuan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi, dari waktu ke waktu Unit Manajemen Risiko harus selalu memantau pergerakan dan dinamika matriks risiko korporasi;
- 3) Dalam melaksanakan tanggung jawab pengembangan dan pengendalian matriks risiko ini, Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Komite Risiko (tingkat Direksi) atau Direksi (jika Komite belum terbentuk);
- 4) Unit *Internal Audit* akan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab tersebut telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk pemantauan atas pelaksanaan manajemen risiko. Kaidah pelaksanaan *risk-based audit* diatur dalam kebijakan dan pedoman *internal audit*.

### 3.6 DEFINISI RISIKO INSIDENTAL

Definisi “risiko insidental” diberikan baik secara umum maupun khusus. Definisi umum adalah risiko yang terjadi atau dilakukan pada kesempatan atau waktu tertentu saja, tidak secara tetap atau rutin. Definisi khusus, disesuaikan dengan kondisi internal Perseroan, pada Pedoman ini, adalah sebagai berikut:

- 1) Risiko yang kegiatannya bernilai diatas Rp 20 Miliar;
- 2) Risiko yang kegiatannya terdapat beberapa alternatif yang memerlukan Keputusan Direksi;
- 3) Risiko yang kegiatannya mendapatkan perhatian Direksi.

Mekanisme dalam penyusunan risiko insidental diatur melalui prosedur yang terpisah dari Pedoman ini.



 <b>mrt jakarta</b> <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	59 dari 93

## BAB IV. PROSES MANAJEMEN RISIKO

### 4.1 PENYELENGGARAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

Perseroan menerapkan siklus manajemen risiko berdasarkan konsep SNI ISO 31000:2018. Komponen utama ini adalah : Prinsip Dasar Mengelola Risiko, Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko dan Proses Pengelolaan Risiko Perseroan yang disederhanakan menjadi 3 (tiga) besar yaitu: Awal, Inti dan Penunjang. Bagan dibawah menjelaskan keterkaitan antara komponen-komponen utama sistem manajemen risiko ini, sebagai berikut:

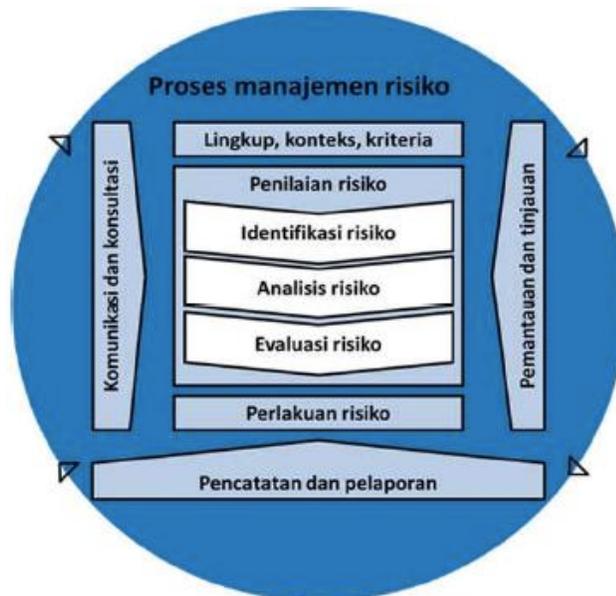
Proses	Proses Awal	Menetapkan Ruang Lingkup	Proses inti manajemen risiko harus ditempatkan di dalam konteks tujuan, strategi, sasaran dan atau target Jangka Pendek dan Jangka Panjang Perusahaan;		
		Menetapkan Lingkungan Internal dan Eksternal	Dalam membuat kerangka manajemen risiko Perseroan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal Perseroan;		
		Mendefinisikan Kriteria	Mendefinisikan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan;		
	Proses Inti	Melakukan Identifikasi, Analisa dan Evaluasi Risiko	Identifikasi Risiko	Mengidentifikasi kapan, dimana, bagaimana risiko akan terjadi, melakukan definisi dan kategorisasi risiko beserta dengan area implikasi risiko Perusahaan;	
			Analisa Risiko	Memperkirakan besarnya tingkat kemungkinan dan akibat negatif yang dapat ditimbulkan risiko serta menentukan mekanisme pengelolaan risiko tersebut;	
			Evaluasi Risiko	Memutuskan prioritas dalam pemberian tanggapan dan perlakuan atas risiko menurut identifikasi peringkat-kriteria risiko;	
		Memberi Tanggapan dan Perlakuan atas Risiko	Menerima Risiko	Mempertahankan risiko;	
			Tidak Menerima Risiko	Mengurangi kemungkinan;	
	Mengurangi akibat;				
	Mentransfer risiko ke pihak lain;				
Proses Penunjang	Memantau	Melakukan audit internal berbasis risiko untuk memantau dan meyakini bahwa risiko telah dimanajementi dengan baik;			

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	60 dari 93

	Mengkaji Ulang	Mengkinikan <i>Daftar risiko (lampiran 1)</i> sesuai dengan perkembangan (melalui asesmen ulang);
	Komunikasi	Mengkomunikasikan risiko kepada semua pihak terkait;
	Konsultasi	Memfasilitasi unit kerja/Unit Divisi/Departemen di dalam melakukan swa asesmen risiko;
	Pencatatan dan Pelaporan	Hasil pencatatan dan pelaporan penting untuk komunikasi aktivitas manajemen risiko yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan di seluruh Perseroan sebagai dasar informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan.
Struktur	Unit Kerja yang bertanggung jawab menjalankan proses inti manajemen risiko;	
Kultur	Membudayakan peduli risiko dan mematuhi pedoman kebijakan manajemen risiko di seluruh Perseroan;	

#### 4.2 SKEMA ALUR PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam bentuk skema, alur pelaksanaan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh Perseroan adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Proses Manajemen Risiko

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	61 dari 93

Berdasarkan skema alur pelaksanaan proses manajemen risiko tersebut, proses dalam sistem manajemen risiko memiliki 3 (tiga) tahapan dasar. Masing-masing tahapan itu diterangkan dalam sub bagian sebagai berikut dibawah ini :

#### 4.2.1. PROSES AWAL

Proses inti manajemen risiko harus selalu ditempatkan ke dalam konteks kegiatan serta tujuan, strategi, sasaran dan atau rencana hasil kegiatan tersebut. Sebelum melakukan proses inti manajemen risiko, para pimpinan Unit kerja harus memastikan lebih dulu bahwa tujuan, strategi, sasaran dan atau rencana hasil kegiatan Perseroan yang ingin dicapai melalui sistem manajemen risiko ini telah memenuhi kriteria berikut ini:

- a. Penyusunannya telah lengkap dan selaras dengan kebutuhan dan persyaratan seluruh pemegang kepentingan (*stakeholder*) terkait;
- b. Isinya telah spesifik, terukur, dapat diterima, terjangkau dan memiliki batas waktu yang jelas;
- c. Penyusunan sesuai dengan proses bisnis dan aktivitas kerja Perseroan.

##### 4.2.1.1. Menetapkan Ruang Lingkup

Perseroan harus menetapkan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko karena prosesnya dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda (misalnya strategis, operasional, proyek, atau kegiatan lain). Perseroan juga harus menjelaskan tentang ruang lingkup dan tujuan yang relevan untuk dipertimbangkan serta keselarasannya dengan tujuan dan strategi pengembangan usaha Perseroan ke depan (*Key Performance Indicator/ Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan*).

Pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan ruang lingkup antara lain:

1. Tujuan dan keputusan yang perlu dibuat;
2. Hasil yang diharapkan dari langkah-langkah yang harus diambil dalam proses;
3. Waktu, lokasi, inklusi dan pengecualian spesifik;
4. Alat dan teknik penilaian risiko yang tepat;
5. Sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan dokumen yang harus disimpan;
6. Hubungan dengan proyek, proses atau kegiatan lainnya.

##### 4.2.1.2. Menetapkan Lingkungan Internal dan Eksternal

Perseroan harus terus-menerus menjaga lingkungan eksternal dan membangun lingkungan internal yang kondusif untuk memungkinkan proses inti manajemen risiko berjalan dengan lancar dengan terus-menerus, memastikan tersedianya infrastruktur yang dibutuhkan.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	62 dari 93

Dalam merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko, Perseroan harus memeriksa dan memahami konteks internal Perseroan yang mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

1. Visi, misi, dan nilai-nilai Perseroan;
2. Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas;
3. Strategi, tujuan dan kebijakan;
4. Budaya Perseroan;
5. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh Perseroan;
6. Kemampuan dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem dan teknologi);
7. Data, sistem informasi dan arus informasi;
8. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai mereka;
9. Hubungan dan komitmen kontraktual;
10. Interdependensi dan interkoneksi.

Selain konteks internal, Perseroan perlu memeriksa konteks eksternal Perseroan yang mungkin termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

1. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal;
2. Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi sasaran Perseroan;
3. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
4. Hubungan dan komitmen kontraktual;
5. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.

#### 4.2.1.3. Mendefinisikan Kriteria

##### A. Penetapan Matriks Risiko Perseroan

Proses pembentukan matriks risiko (*risk matrix*) merupakan bagian terpenting dari penciptaan pengukuran dan pengendalian risiko Perseroan secara menyeluruh. Pengembangan matriks risiko ini dilakukan setelah Perseroan melakukan penggolongan jenis-jenis risiko yang diprediksi dalam portofolio risiko, sesuai dengan perencanaan bisnis yang ada sebagaimana dijelaskan oleh sub bab sebelumnya. Matriks risiko akan menjadi salah satu acuan dalam proses identifikasi risiko dan pengisian formulir *risk register* (sebagaimana pada lampiran 1) sehingga harus ditentukan sebelum dilaksanakannya proses pengisian *risk register*.

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	63 dari 93

Matriks risiko (*risk matrix*) sendiri didefinisikan sebagai: “matriks yang berisi informasi tentang ancaman risiko yang akan dialami oleh Perseroan (*risk exposure*), dengan menetapkan dimensi risiko ke dalam kriteria pengukuran kemungkinan frekuensi kejadian risiko (*likelihood*) dan perkiraan dampak (*consequences*) risiko bagi Perseroan yang bersangkutan”.

#### B. Tahapan penentuan matriks risiko

Pada tahap awal dilakukan penentuan matriks bantu untuk mendefinisikan kriteria-kriteria level pengukuran risiko dan kategori dampaknya (*minor, moderate, significant, severe*). Matriks bantu harus sesuai dengan strategi pengembangan usaha Perseroan dalam jangka waktu minimal 1 (satu) tahun ke depan (*Key Performance Indicator/ Rencana Kerja Anggaran Perseroan*), atau sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perseroan atau sesuai dengan dimensi waktu yang ditetapkan oleh Unit Manajemen Risiko.

Di dalam matriks bantu harus dijelaskan kriteria pengukuran apa saja yang akan didefinisikan besaran dampaknya bagi unit yang bersangkutan. Kriteria pengukuran ini (finansial maupun non-finansial) sebenarnya merupakan hal-hal yang paling terpengaruh oleh adanya kejadian risiko (*risk event*) umumnya terkait dengan *Key Performance Indicator* Perseroan maupun unit kerja, sebagai contoh target penyelesaian konstruksi, target laba operasional, keselamatan kerja dan lain sebagainya.

Perseroan melalui pedoman ini telah menetapkan bahwa matriks bantu untuk faktor risiko general dapat dilihat melalui tabel berikut :

Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
Cashflow Perseroan/ <i>working capital</i>	Deviasi anggaran dengan realisasi	Deviasi negatif $\leq 2\%$ dari Anggaran	Deviasi negatif $2\% < x \leq 25\%$ dari anggaran	Deviasi negatif $25\% < x \leq 50\%$ dari anggaran	Deviasi negatif $> 50\%$ dari anggaran
EBITDA	Penurunan EBITDA	Menurun $\leq 5\%$ dari rata-rata EBITDA tahunan	Menurun $5\% < x \leq 30\%$ dari rata-rata EBITDA tahunan	Menurun $30\% < x \leq 100\%$ dari rata-rata EBITDA tahunan	<i>Risk Event</i> bernilai rata-rata $>$ dari EBITDA rata-rata tahunan

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	64 dari 93

Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
Reputasi/ Image	Perhatian publik	Potensi kekhawatiran publik sebatas pada keluhan lokal	Potensi perhatian dan keluhan publik atau media regional	Potensi perhatian dari media nasional dan/atau perhatian yang berulang oleh komunitas lokal	Potensi perhatian utama di media nasional hingga perhatian internasional yang merugikan
	Kerugian material	Tidak berdampak pada reputasi dan kerugian	Berdampak kecil pada reputasi bisnis dan menimbulkan kerugian kecil (< 10 juta rupiah)	Berdampak sedang pada reputasi bisnis sehingga menimbulkan kerugian sedang (10 < x < 100 juta rupiah)	Berdampak besar pada reputasi bisnis sehingga menimbulkan kerugian material (≥ 100 juta rupiah)
	Ketidakpuasan Stakeholders	Ketertarikan rendah dari media lokal dan/ atau regulator	Potensi dampak pada peningkatan pengawasan regulator	Kritik oleh komunitas, LSM atau aktivis sehingga mengakibatkan peningkatan pengawasan dari regulator	Potensi reaksi merugikan oleh public dan LSM sehingga mengakibatkan ketertarikan regulator dan berdampak material
	Respon dari rekan bisnis terhadap penyuaan	Concern oleh rekan bisnis yang tertuang dalam hasil <i>meeting</i>	Menerima peringatan langsung, jika pelanggaran berlanjut, akan dikeluarkan <i>default notice</i>	Menerima pemberitahuan tertulis dari rekan bisnis yang berisi ancaman pemberhentian kerja sama	Pemutusan kontrak kerja sama

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	65 dari 93

Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
Operasional MRT Jakarta	Gangguan Operasi	Dapat diselesaikan menggunakan SOP pada suatu unit kerja/ fungsi	Diselesaikan menggunakan SOP lintas unit kerja/ fungsi	Terdapat penundaan operasi namun tetap dapat melanjutkan operasi dengan <i>temporary maintenance</i>	Pembatalan operasi sampai waktu perbaikan selesai (> 1x24 jam)
	Akses Lokasi Kerja	Lokasi kerja <i>Head Office</i> tidak dapat diakses dalam periode $\leq 1$ hari  atau  Lokasi kerja <i>Worksite</i> tidak dapat diakses dalam periode $\leq 1$ jam	Lokasi kerja <i>Head Office</i> tidak dapat diakses dalam periode $1 < x \leq 3$ hari  atau  Lokasi kerja <i>Worksite</i> tidak dapat diakses dalam periode $1 < x \leq 6$ jam	Lokasi kerja <i>Head Office</i> tidak dapat diakses dalam periode $3 < x \leq 5$ hari  atau  Lokasi kerja <i>Worksite</i> tidak dapat diakses dalam periode $6 < x \leq 24$ jam	Lokasi kerja <i>Head Office</i> tidak dapat diakses dalam periode $> 5$ hari  atau  Lokasi kerja <i>Worksite</i> tidak dapat diakses dalam periode $> 24$ jam
<i>Project Delay</i>	<i>Delay Pekerjaan</i>	Terlambat $\leq 5\%$ dari Rencana	Terlambat $5\% < x \leq 10\%$ dari Rencana	Terlambat $10\% < x \leq 20\%$ dari Rencana	Terlambat $> 20\%$ dari Rencana
Kesehatan & Keselamatan Kerja	K3	Kecelakaan yang dapat di atasi dengan P3K atau berobat jalan	Kecelakaan yang berdampak rawat inap	Kecelakaan yang berdampak cacat tetap/kematian	Kecelakaan yang berdampak banyak korban jiwa



Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Significant</i>	<i>Severe</i>
		Kecelakaan yang menyebabkan cedera ringan sehingga Karyawan dapat melanjutkan pekerjaan	Kecelakaan yang menyebabkan cedera yang membutuhkan penanganan lebih lanjut dimana karyawan meninggalkan pekerjaan selama $\leq 3$ hari	Kecelakaan yang menyebabkan cedera sedang dimana karyawan meninggalkan pekerjaan selama $\geq 4$ hari	Kecelakaan yang menyebabkan kematian dan/ atau dampak yang lebih serius pada kehidupan karyawan dimana karyawan tidak dapat bekerja kembali
		Kecelakaan yang mengakibatkan kerusakan minor pada properti kontraktor	Kecelakaan yang mengakibatkan kerusakan major pada properti kontraktor	Kecelakaan yang mengakibatkan kerusakan minor pada properti bukan milik kontraktor (masyarakat)	Kecelakaan yang mengakibatkan kerusakan major pada properti bukan milik kontraktor (masyarakat)
Quality	Deviasi Kualitas	Deviasi $\leq 5\%$ dari standard	Deviasi $5\% < x \leq 10\%$ dari standard	Deviasi $10\% < x \leq 20\%$ dari standard	Deviasi $> 20\%$ dari standard
Keluhan Pelanggan atas <i>quality services</i> utama	Tempat Pengaduan Keluhan	Keluhan tertulis yang disampaikan ke Perseroan	Keluhan tertulis yang disampaikan ke Media Massa	Keluhan tertulis yang disampaikan ke Lembaga Perlindungan Konsumen Swadaya Masyarakat (LPKSM)	Keluhan tertulis yang disampaikan ke Pihak Berwajib (Kepolisian)

 <p>increasing mobility, improving life quality</p>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	67 dari 93

Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
Lingkungan dan Komunitas	Pencemaran Lingkungan	Dampak lingkungan dengan kondisi tidak melebihi ambang baku mutu lingkungan	Dampak lingkungan dengan kondisi melebihi ambang baku mutu lingkungan	Dampak lingkungan yang berakibat luka atau bahaya kesehatan manusia	Dampak lingkungan yang berakibat cacat tetap atau kematian
	Kesehatan, Keselamatan atau Keamanan Masyarakat	Dampak pada kesehatan, keselamatan atau keamanan masyarakat pada lokasi kejadian	Dampak serius pada Kesehatan, keselamatan atau keamanan masyarakat (<10 rumah tangga)	Dampak serius pada Kesehatan, keselamatan atau keamanan masyarakat (<50 rumah tangga)	Dampak serius pada Kesehatan, keselamatan atau keamanan masyarakat (≥50 rumah tangga)
	Kerusakan Kepentingan Umum	Kerusakan minor pada satu bagian/ benda/ kepentingan umum	Kerusakan lebih dari satu bagian/ benda/ kepentingan umum	Kerusakan luas dan permanen pada struktur/ benda/ kepentingan umum	Kerusakan luas dan permanen pada beberapa lokasi kepentingan umum
Legal and regulation	Kewajiban Perdata	Pelanggaran hukum yang mengakibatkan kewajiban membayar sebesar ≤ 500 Juta Rupiah	Pelanggaran hukum yang mengakibatkan kewajiban membayar sebesar 500 Juta < x ≤ 3 Miliar Rupiah	Pelanggaran hukum yang mengakibatkan kewajiban membayar sebesar 3 Miliar < x ≤ 5 Miliar Rupiah	Pelanggaran hukum yang mengakibatkan kewajiban membayar sebesar > 5 Miliar Rupiah



Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
Legal and Regulation	Contract	Pengajuan dispute ke DAB oleh Kontraktor	Terdapat <i>notice of dissatisfaction</i> dari Kontraktor terkait keputusan DAB	Terdapat pengajuan Arbitrase dari Kontraktor	Kekalahan dalam Arbitrase
	Compliance	Pelanggaran yang mengakibatkan sanksi administrasi ringan (Teguran)	Pelanggaran yang mengakibatkan sanksi administrasi berat (Pencabutan izin/denda administrasi)	Pelanggaran yang mengakibatkan sanksi pidana ringan (Denda pidana/ganti rugi kerugian negara)	Pelanggaran yang mengakibatkan sanksi pidana berat (Pembubaran Perseroan)
	Pelanggaran Penyuaan	Pelanggaran pidana terkait penyuaan yang mengakibatkan denda di bawah 50 juta rupiah	Pelanggaran pidana terkait penyuaan yang mengakibatkan denda di atas 50 juta rupiah hingga 250 juta rupiah	Pelanggaran pidana terkait penyuaan yang mengakibatkan denda di atas 250 juta rupiah hingga 500 juta rupiah	Pelanggaran pidana terkait penyuaan yang mengakibatkan denda di atas 500 juta rupiah
	Penyuapan dari Internal	Pemberian dengan total nilai sampai dengan 500 ribu rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 500 ribu rupiah hingga 2.5 juta rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 2.5 juta rupiah hingga 5 juta rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 5 juta rupiah
	Penyuapan dari Eksternal	Pemberian dengan total nilai sampai dengan 1 juta rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 1 juta rupiah hingga 5 juta rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 5 juta rupiah hingga 10 juta rupiah	Pemberian dengan total nilai di atas 10 juta rupiah

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	69 dari 93

Faktor	Atribut/ Kriteria	Tingkatan Dampak			
		Minor	Moderate	Significant	Severe
	Pelaku Penyimpangan	Dilakukan oleh karyawan	Dilakukan oleh pejabat tiga tingkat di bawah direksi	Dilakukan oleh pejabat dua tingkat di bawah direksi	Dilakukan oleh pejabat satu tingkat di bawah Direksi ataupun Direksi & Dewan Komisaris
Security	Gangguan Keamanan	Tindakan yang menyebabkan gangguan ketentraman/ ketertiban terhadap harta benda/ susila	Gangguan keamanan yang menyebabkan kerusakan sarana dan fasilitas umum	Tindakan yang menyebabkan gangguan keamanan terhadap jiwa penumpang	Gangguan keamanan yang menyebabkan kerusakan asset berakibat tidak dapat beroperasinya MRT Jakarta

1. Tingkat konsekuensi akibat terjadinya risiko dinyatakan dalam pengaruh negatif risiko terhadap sasaran strategis, investasi, ataupun proyek sesuai konteks *risk assessment* yang dilaksanakan unit kerja dan Unit Manajemen Risiko;
2. Pengaruh negatif risiko terhadap sasaran dikelompokkan ke dalam 4 (empat) kelompok kategori konsekuensi, sesuai satuan sasaran yang dapat terpengaruh oleh kejadian risiko. Sasaran bisa memiliki satuan yang sangat beragam, maka perlu didefinisikan secara jelas untuk masing-masing kategori. Kelompok kategori akan berubah menyesuaikan dengan perubahan sasaran.

Dengan cara yang sama (melalui matriks bantu), dilakukan pendefinisian matriks risiko general frekuensi kejadian (*likelihood*) tingkat korporasi sebagai berikut:

Level	Description		Percentage (%)
1	Rare	Sangat jarang Terjadi	0,1 < x ≤ 25%
2	Unlikely	Kadang-kadang Terjadi	25 < x ≤ 50%
3	Likely	Sangat Mungkin Terjadi	50 < x ≤ 75%
4	Almost Certain	Hampir Pasti Terjadi	75 < x ≤ 99%



 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	70 dari 93

1. Tingkat kemungkinan terjadinya risiko dinyatakan dalam persentase probabilitas kejadian antara 0,1% hingga 99%, disesuaikan dengan konteks *risk assessment* yang dilaksanakan;
2. Rentang persentase probabilitas kejadian risiko dikelompokkan ke dalam 4 (empat) skala kelompok kategori *likelihood*; Rentang persentase pada masing-masing interval, harus disesuaikan dengan sifat risiko. Untuk risiko yang frekuensinya tinggi, maka rentang persentase seperti tabel di atas dapat digunakan. Namun untuk risiko yang jarang terjadi, maka probabilitas sebesar 10%, sudah masuk dalam interval kemungkinan kecil atau sedang.

Setelah tahap ini diselesaikan, berarti Perseroan telah dapat mendefinisikan matriks risiko secara lengkap (terdefiniskan “dampak” dan “frekuensi” risiko). Dengan demikian, antara kedua matriks yang dihasilkan terakhir harus dilakukan penyatuan menjadi matriks peta risiko untuk Perseroan (*corporate – risk map*). Namun sebelum hal tersebut dilakukan, terlebih dahulu harus ditetapkan perpotongan matriks (*intersection*) antara “matriks dampak” dan “matriks risiko” tersebut diatas.

Matriks hasil penggabungan ini, dalam manajemen risiko dikenal dengan sebutan “**gross risk rating matrix**” atau matriks gabungan untuk pemeringkatan risiko.

Berikut ini disampaikan *resume* konsep pengelolaan manajemen risiko secara garis besar berdasarkan matriks risiko Perseroan yang ditetapkan dalam Pedoman ini:

<b>Likelihood</b>	<b>Consequences</b>			
	<b>Minor (1)</b>	<b>Moderate (2)</b>	<b>Significant (3)</b>	<b>Severe (4)</b>
<i>Almost certain (4)</i>	7	10	14	16
<i>Likely (3)</i>	4	8	13	15
<i>Unlikely (2)</i>	2	5	9	12
<i>Rare (1)</i>	1	3	6	11

Catatan :

	Extreme (E)		High (H)
	Medium (M)		Low (L)

Setelah *gross risk rating matrix* terbentuk maka dilaksanakan proses asesmen risiko serta proses selanjutnya kemudian dilakukan *plotting*/penempatan risiko yang teridentifikasi ke dalam matriks tersebut. Hasil dari *plotting* ini akan menggambarkan posisi penempatan masing-masing risiko dalam *gross risk rating matrix*. Setelah hal tersebut dilakukan, maka terbentuklah model



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	71 dari 93

sederhana (statik) manajemen risiko Perseroan (*common risk management model*), yang menggambarkan kecenderungan besaran (*magnitude*) ancaman risiko (*risk exposure*) berdasarkan pengamatan terhadap agen risiko di lapangan, untuk jangka waktu minimal 12 bulan ke depan (1 siklus manajemen risiko).

### C. Peran Matriks Risiko Dalam Penentuan Kinerja Usaha

Pencapaian nilai tambah bagi pemegang saham hanya dapat dilakukan apabila didukung oleh sistem manajemen risiko yang mampu mendefinisikan portofolio risiko yang ada, menjelaskan bagaimana seharusnya risiko dikendalikan, memastikan bahwa sistem pengendalian risiko telah berjalan sebagaimana mestinya serta terjadi pemahaman yang meluas dan seksama atas indikator-indikator pengukuran kinerja yang terpengaruh oleh kejadian risiko beserta mekanisme hubungan sebab-akibat yang ditimbulkannya terhadap pencapaian target usaha. Dengan demikian, secara garis besar peran dari matriks risiko dalam penentuan kinerja usaha adalah:

1. Memberikan gambaran dan alat bagi manajemen secara keseluruhan, untuk mengetahui prakondisi yang diperlukan agar proses penciptaan nilai usaha Perseroan dapat dilakukan;
2. Memberikan kelengkapan informasi bagi manajemen untuk melakukan proses perencanaan bisnis (*business planning*) dengan memperhatikan kaidah-kaidah manajemen risiko (*risk adjusted planning*);
3. Memberikan informasi yang komprehensif atas hal atau kemungkinan kejadian risiko (*risk event*) yang dapat menggagalkan tujuan Perseroan, sehingga dapat dilakukan pencegahan dan penguatan sistem daya dukung Perseroan dari sejak awal. Hal ini dilakukan untuk mengurangi faktor ketidakpastian usaha (*uncertainty*) dan mengurangi kejutan-kejutan (*surprises*) dalam operasionalisasi Perseroan;
4. Memberikan arah untuk langkah penyatuan (*alignment*) antara aktivitas strategis pengendalian risiko dengan aktivitas strategis pencapaian nilai Perseroan atau penilaian kinerja usaha. Sehingga dengan demikian, aspek pengendalian risiko merupakan aktivitas yang dapat dijadikan target pencapaian (*target measurement*) yang harus dilaksanakan secara individual;
5. Memaksa manajemen untuk selalu berpikir dalam kerangka strategis terlebih dahulu, sebelum melaksanakan aktivitas taktis operasional dalam proses bisnis.

### D. Tanggung Jawab dan Mekanisme Pengawasan Matriks Risiko Perseroan

Mengingat peran strategis yang dimiliki, tanggung jawab pengembangan dan pengendalian matriks risiko Perseroan harus ditetapkan secara jelas. Tanggung jawab dan mekanisme pengawasan matriks risiko diatur sebagai berikut:

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	72 dari 93

1. Matriks risiko Perseroan tanggung jawab pengembangan dan pengendaliannya berada pada Unit Manajemen Risiko;
2. Selama tahun berjalan, dengan ataupun tanpa bantuan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi, dari waktu ke waktu Unit Manajemen Risiko harus selalu memantau pergerakan dan dinamika matriks risiko Perseroan;
3. Dalam melaksanakan tanggung jawab pengembangan dan pengendalian matriks risiko ini, Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Komite risiko (tingkat Direksi) atau Direksi (jika Komite belum terbentuk);
4. Unit *Internal Audit* akan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab tersebut telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk pemantauan atas pelaksanaan manajemen risiko. Kaidah pelaksanaan *risk based audit* diatur dalam kebijakan dan pedoman internal audit.

#### E. Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko Perseroan (*Risk Tolerance*)

Definisi Selera Risiko (*Risk Appetite*) dijelaskan pada Introduksi Pedoman. Penentuan selera risiko (*risk appetite*) di Perseroan dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan dan kemampuan manajemen serta aspirasi *stakeholder*. Selera risiko (*risk appetite*) disusun berdasarkan hasil kaji ulang terhadap profil risiko Perseroan maupun tujuan strategis (*strategic objectives*) berupa pernyataan manajemen Perseroan khususnya Direksi terkait sasaran yang ingin dicapai. Sehingga, selera risiko (*risk appetite*) di Perseroan dirumuskan secara kualitatif.

Definisi Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) dijelaskan pada Introduksi Pedoman. Toleransi risiko (*risk tolerance*) bergantung pada tingkat kondusifitas dari budaya Perseroan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dari lingkungan internal maupun eksternal Perseroan. 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 Perseroan khususnya Direksi, harus menetapkan jenis risiko dan sampai pada batas apa akibat dari risiko tersebut dapat diterima oleh Perseroan atau dapat diserap oleh kemampuan daya dukung Perseroan. Kemudian, secara kontinu dari waktu ke waktu melakukan evaluasi dan perbaikan kembali batas toleransi risiko ini seiring dengan perubahan lingkungan yang terjadi (*change management*).

Untuk mencapai pemahaman yang mendalam terhadap fungsi dan kegunaan dari batas toleransi risiko (*risk tolerance*) Perseroan ini, maka segenap jajaran manajemen dan Direksi harus memahami dengan seksama hal-hal sebagai berikut:

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	73 dari 93

1. Sistem dan prosedur (Panduan dan manual) yang berlaku di Perseroan, termasuk di dalamnya penjelasan tentang tingkat pendelegasian wewenang;
2. Ekspektasi/harapan terhadap performa kinerja usaha yang akan dicapai dan performa kinerja usaha Perseroan saat ini (*existing*);
3. Bagaimana Perseroan dan *stakeholder* bereaksi terhadap adanya kejadian risiko dan akibat-akibatnya selama ini (*historical review*);
4. Adanya bentuk dan mekanisme pelaporan, serta aktivitas yang mengarah pada peningkatan kinerja, baik formal maupun informal;
5. Kesadaran Karyawan dalam konsep dan implementasi manajemen risiko pada unit dan bagiannya masing-masing;
6. Kesadaran akan adanya batas toleransi risiko yang saat ini dimiliki (*existing*) oleh masing-masing karyawan atau unit;
7. Kapasitas dan kemampuan manajemen risiko yang ada pada saat ini;
8. Kemampuan Perseroan dan daya dukungnya dalam memberikan jawaban/reaksi atas timbulnya berbagai kejadian risiko dan akibatnya (*risk response*).

Diagram batas toleransi risiko (*risk tolerance*) Perseroan sebagai dasar pelaporan risiko, yang diberlakukan dalam pedoman ini sesuai kesepakatan Direksi pada saat pedoman ini ditetapkan adalah sebagai berikut:

<i>Likelihood</i>	<i>Consequences</i>			
	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Significant</i>	<i>Severe</i>
<i>Almost certain</i>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<i>Likely</i>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<i>Unlikely</i>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>E</b>
<i>Rare</i>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>H</b>

Catatan:

Garis Hitam (cetak tebal) merupakan batas toleransi (*risk tolerance*)



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	74 dari 93

## 4.2.2. PROSES INTI

### 4.2.2.1. Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi Perseroan dalam mencapai sasarnya. 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 Perseroan 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 Perseroan 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;
- c. Informasi hasil wawancara terstruktur;
- d. Informasi dari *Focus Group Discussion*;
- e. Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan atau analisis lingkungan bisnis lainnya;
- f. Laporan-laporan manajemen;
- g. Laporan-laporan auditor dan pemeriksaan lainnya;
- h. Hasil-hasil survei internal maupun eksternal;
- i. Hasil-hasil *self-assessment*;
- j. 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;
- k. Data lain-lain yang dianggap penting

Identifikasi risiko dapat menggunakan beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat mempengaruhi satu atau lebih sasaran. Dalam menggunakan teknik identifikasi risiko, dapat memperhatikan beberapa faktor termasuk seperti dibawah ini, namun tidak terbatas:

	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	75 dari 93

- a. Sumber risiko berwujud dan tanwujud;
- b. Penyebab dan peristiwa;
- c. Ancaman dan peluang;
- d. Kerentanan dan kapabilitas;
- e. Perubahan konteks eksternal dan internal;
- f. indikator risiko pegari (yang timbul);
- g. Sifat dan nilai aset dan sumber daya;
- h. Konsekuensi dan dampak terhadap sasaran;
- i. Batasan pengetahuan dan keandalan informasi;
- j. Faktor terkait waktu;
- k. Bias, asumsi, dan kepercayaan pihak yang terlibat.

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko, namun tidak terbatas pada:

- a. *Brainstorming*;
- b. *Risk Breakdown Structure (RBS)*;
- c. *Hazard Identification Risk Assessment & Determining Control (HIRADC)*;
- d. *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*;
- e. *Controlled Risk Self-Assessment (CRSA)*;
- f. Wawancara;
- g. Dan metode lainnya yang relevan.

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

- a. Alat (Peraturan, SOP, WI, dan lain sebagainya);
- b. Sistem/Proses;
- c. Manusia;
- d. Lingkungan usaha (politik, ekonomi, geografis, sosial dan lain sebagainya);
- e. *Act of God*.

#### 4.2.2.2. Analisa Risiko

Setelah risiko diidentifikasi, maka kegiatan selanjutnya yang harus dilakukan adalah menetapkan tingkat risiko (risiko ekstrim, risiko tinggi, risiko moderat atau risiko rendah). Untuk memutuskan ke dalam tingkat mana suatu risiko harus digolongkan maka lebih dulu harus ditentukan :



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	76 dari 93

- *Rating* akibatnya (bila risiko itu terjadi); dan
- *Rating* kemungkinan terjadinya.

Akibat yang ditimbulkan dari risiko yang terjadi, dibagi ke dalam 4 (empat) *rating* berikut (berurutan mulai dari yang tertinggi):

- *Severe*;
- *Significant*;
- *Moderate*; dan
- *Minor*.

Kemungkinan terjadinya suatu risiko yang dapat menimbulkan akibat yang diuraikan diatas dibagi ke dalam 4 (empat) *rating* berikut (berurutan mulai dari yang tertinggi):

- *Almost certain*;
- *Likely*;
- *Unlikely*; dan
- *Rare*.

Analisa risiko harus didasarkan pada matriks analisa risiko yang diatur di dalam Prosedur Asesmen Risiko. Kriteria untuk masing-masing *rating* (*rating* akibat risiko dan *rating* kemungkinan terjadinya risiko) mengacu kepada Prosedur Asesmen Risiko. Identifikasi/asesmen risiko dilakukan secara mandiri oleh Unit kerja yang menjadi PIC risiko, bersama dengan Unit Manajemen Risiko.

Bentuk identifikasi dan asesmen risiko, dapat berupa kegiatan *workshop* atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan Perseroan. Dalam memperkirakan besarnya akibat negatif yang dapat ditimbulkan (bila risiko terjadi) dan perkiraan besarnya kemungkinan terjadinya risiko harus dipertimbangkan pula faktor positif yang telah ada di dalam kondisi Perseroan sekarang; dalam kaitannya dengan kemampuan *inherent* Perseroan dalam mengendalikan risiko inti.

Bila terkendala oleh ketidakcukupan data atau masalah lain, perkiraan tentang besarnya akibat yang ditimbulkan (bila risiko terjadi) dan perkiraan tentang besarnya kemungkinan terjadinya risiko, dapat ditetapkan berdasarkan estimasi subjektif yang mencerminkan tingkat keyakinan antara Unit kerja terkait, bersama dengan Unit Manajemen Risiko.

Dampak dari suatu risiko dalam hal ini bisa berdampak terhadap satu atau beberapa aspek yang berkaitan dengan tujuan Perseroan meliputi :

- Aspek dalam Proyek (*project*);
- Aspek Keuangan (*financial*);



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	77 dari 93

- Aspek Sumber Daya Manusia (*human resources*);
- Aspek Pasar (*market share*);
- Aspek Operasional dan Produk (*operational/output*);
- Aspek Hukum dan Peraturan (*legal and regulatory*);
- Aspek Hubungan Masyarakat (*public relation*); dan
- Aspek Strategis Perseroan (*strategic entity-wide*).

Untuk menentukan besarnya dampak terjadinya suatu risiko masuk dalam tingkatan yang mana, maka pertama kali yang harus dilakukan adalah memilih aspek mana yang terkena dampak dari risiko, setelah itu dilakukan penilaian mengenai besarnya dampak tersebut.

Dalam hal suatu risiko berdampak pada beberapa aspek, maka perlu dipilih salah satu aspek yang dianggap paling dominan sebagai dampak risiko tersebut dan memiliki tingkatan dampak yang paling tinggi. Untuk perhitungan tingkatan dampak suatu risiko, menggunakan kriteria perhitungan di bawah ini :

- Matriks bantu untuk faktor risiko general; atau
- Matriks bantu untuk faktor risiko sesuai *Key Performance Indicator* (KPI) Perseroan, jika tidak dapat menggunakan faktor risiko general (menjadi bagian terpisah dalam Pedoman ini).

Setelah diketahui tingkat risiko (*extreme, high, medium, atau low*) maka kegiatan selanjutnya yang harus dilakukan adalah menetapkan urutan prioritas tindak-lanjut (pemberian prioritas dari segi waktu dan alokasi sumber daya). Pada dasarnya risiko yang lebih tinggi harus diprioritaskan tindak-lanjutnya dari risiko yang lebih rendah. Dalam hal terdapat lebih dari satu risiko yang tingkatnya sama, maka prioritas tindak lanjut harus ditetapkan dengan mempertimbangkan perbedaan besarnya akibat yang tercantum di dalam kriteria risiko prioritas.

Seluruh risiko yang telah diidentifikasi, dinilai besar dampaknya terhadap tabel dampak risiko Perseroan. Penilaian risiko terhadap tabel dampak risiko Perseroan ini dilakukan untuk mengetahui besarnya dampak risiko tersebut relatif terhadap pencapaian tujuan Perseroan.

Salah satu kriteria pengukuran tingkat suatu risiko adalah kemungkinan terjadinya (*likelihood*) risiko. Kemungkinan terjadinya risiko dilihat untuk jangka waktu atau rentang waktu tertentu baik berdasarkan frekuensi kejadiannya atau perkiraan probabilitas kejadiannya dalam jangka waktu atau rentang waktu yang dimaksud.



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	78 dari 93

Penentuan tingkat kemungkinan terjadinya peristiwa risiko (*risk event*) dilakukan antara lain berdasarkan pada : (i) data masa lalu yang terkait dan atau (ii) prediksi akan adanya kelemahan respon unit/Perseroan dimasa mendatang.

Apabila data (empiris dan kuantitatif khususnya) tidak tersedia, maka dapat dilakukan berdasarkan pendekatan pengalaman maupun perkiraan, disertai pertimbangan aspek-aspek kualitatif lainnya yang mempengaruhi kemungkinan terjadinya risiko untuk masa yang akan datang. Dalam hal aspek-aspek kualitatif yang dijadikan dasar dalam penentuan terjadinya suatu *risk event*, maka Unit kerja yang bersangkutan harus memberikan informasi yang memadai kepada Unit Manajemen Risiko, untuk kemudian dilakukan telaah dan rekomendasi penanganan kepada Komite risiko (tingkat Direksi).

Tabel kemungkinan terjadinya suatu risiko dibedakan untuk risiko–risiko yang terjadi dalam pelaksanaan suatu proyek, serta untuk risiko–risiko yang terjadi dalam proses bisnis dan keputusan strategis Perseroan (diklasifikasikan sebagai Umum). Namun apabila data historis dirasa belum cukup untuk menggambarkan kriteria, dapat menggunakan data kualitatif berupa besaran persentase yang dapat diaplikasikan pada risiko secara menyeluruh.

Tingkatan risiko secara keseluruhan (*overall*) dinilai berdasarkan dampak dan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dengan menggunakan tabel matriks risiko, yang merupakan kombinasi dari total dampak risiko dan tabel kemungkinan terjadinya suatu risiko. Tingkat risiko secara keseluruhan (*overall*) di dalam Tabel matriks risiko dibagi menjadi 4 (empat) tingkatan atau besaran (*magnitude*), mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi sebagai berikut :

- *Low*
- *Medium*
- *High*
- *Extreme*

Masing – masing tingkat risiko keseluruhan (*overall*) di dalam matriks risiko memiliki nilai yang merupakan hasil perkalian dari tingkat dampak suatu risiko dan tingkat kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Risiko yang memiliki nilai tingkat risiko secara keseluruhan (*overall*) lebih besar memiliki prioritas penanganan yang lebih tinggi.

Evaluasi atas efektifitas pengendalian (kontrol) risiko dapat dilakukan berdasarkan sistem, infrastruktur dan implementasi yang sudah ada, dengan menggunakan referensi dibawah ini :



 <b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
	Tanggal	18 Januari 2023
	Revisi	0
	Halaman	79 dari 93
<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>		

Efektivitas Pengendalian		Implementasi		
		Baik	Memadai	Terbatas
Sistem dan Infrastruktur	Tidak Tersedia atau Terbatas	Cukup Efektif	Tidak Efektif	Tidak Efektif
	Cukup Lengkap atau Memadai	Efektif	Cukup Efektif	Cukup Efektif
	Lengkap	Efektif	Efektif	Cukup Efektif

Peringkat		Efektivitas Pengendalian
3	Tidak Efektif	<p>Efektivitas pengendalian dinyatakan “Tidak Efektif” apabila memenuhi kombinasi kondisi sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem dan Infrastruktur Tidak Tersedia atau Terbatas serta Implementasi Terbatas hingga Memadai</li> </ul>
2	Cukup Efektif	<p>Efektivitas pengendalian dinyatakan “Cukup Efektif” apabila memenuhi kombinasi kondisi sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem dan Infrastruktur Tidak Tersedia atau Terbatas serta Implementasi Baik; atau</li> <li>Sistem dan Infrastruktur Cukup Lengkap atau Memadai serta Implementasi Terbatas hingga Memadai; atau</li> <li>Sistem dan Infrastruktur Lengkap serta Implementasi Terbatas</li> </ul>
1	Efektif	<p>Efektivitas pengendalian dinyatakan “Efektif” apabila memenuhi kombinasi kondisi sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem dan Infrastruktur Lengkap serta Implementasi Memadai hingga Baik; atau</li> <li>Sistem dan Infrastruktur Cukup Lengkap atau Memadai serta Implementasi Baik</li> </ul>



 <p>increasing mobility, improving life quality</p>	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	80 dari 93

### Sistem dan Infrastruktur atas Pengendalian

Peringkat	Sistem dan Infrastruktur	Penjelasan
3 Tidak Tersedia atau Terbatas	Desain yang buruk bahkan jika diimplementasikan dengan benar. Sedikit atau tidak memberikan perlindungan. Hanya fokus menangani pada sebagian risiko, membutuhkan pekerjaan tambahan atau proses manual untuk menutupi kekurangan. Ketergantungan yang tinggi pada kompetensi dari personil kunci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan kebijakan dan prosedur belum memadai</li> <li>- Struktur tata kelola pengawasan tidak lengkap atau minimal</li> <li>- Sumber daya untuk efektivitas pengawasan sangat terbatas</li> </ul>
2 Cukup Lengkap atau Memadai	Dirancang sedemikian rupa sehingga akan mengurangi risiko. Diharapkan tingkat kegagalan masih dalam batas tingkat risiko yang diterima ( <i>risk appetite</i> ). Masih mengandalkan kompetensi dari personil kunci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan kebijakan dan prosedur memadai</li> <li>- Struktur tata kelola pengawasan cukup lengkap</li> <li>- Sumber daya untuk efektivitas pengawasan cukup memadai</li> </ul>
1 Lengkap	Dirancang sedemikian rupa sehingga akan mengurangi risiko secara substansial. Proses kontrol mayoritas dilakukan secara otomatis atau oleh sistem dan terdokumentasi. Hal-hal yang bersifat pengecualian dan mengandalkan kompetensi dari personil kunci sangat minimal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan kebijakan dan prosedur yang lengkap</li> <li>- Struktur tata kelola pengawasan komprehensif</li> <li>- Sumber daya untuk efektivitas pengawasan tersedia lengkap</li> </ul>

### Implementasi Pengendalian

Peringkat	Implementasi	Penjelasan
3 Terbatas	Pengendalian berjalan tidak sebagaimana direncanakan, belum matang, berjalan tidak tepat atau tidak konsisten. Tingkat kegagalan signifikan, Tingkat kegagalan di atas tingkat atau melampaui tingkat toleransi risiko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petugas melaksanakan aktivitas kontrol tidak sesuai kebijakan dan prosedur</li> <li>- Pengawasan atasan tergolong tidak optimal</li> <li>- Dalam 1 tahun terakhir terjadi kerugian (<i>loss</i>) akibat kegiatan operasional rutin unit kerja</li> </ul>
2 Memadai	Pengendalian pernah mengalami kegagalan dalam 12 bulan terakhir dan masih berpotensi akan mengalami kegagalan lagi. Tingkat kegagalan dianggap masih dalam batas risiko yang dapat diterima atau dalam toleransi risiko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petugas melaksanakan aktivitas kontrol masih terdapat yang belum sesuai kebijakan dan prosedur</li> <li>- Pengawasan atasan tergolong cukup optimal</li> <li>- Dalam 1 tahun terakhir tidak terjadi kerugian (<i>loss</i>) akibat kegiatan operasional rutin unit kerja</li> </ul>
1 Baik	Pengendalian berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan berjalan secara konsisten. <i>Track record</i> atau data historis tidak terdapat catatan kegagalan, sangat kecil kemungkinan atau potensi untuk gagal dalam jangka pendek hingga menengah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petugas melaksanakan aktivitas kontrol sesuai kebijakan dan prosedur</li> <li>- Pengawasan atasan tergolong optimal</li> <li>- Dalam 1 tahun terakhir tidak terjadi kerugian (<i>loss</i>) akibat kegiatan operasional rutin unit kerja</li> </ul>



	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	81 dari 93

#### 4.2.2.3. 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. Hasil dari evaluasi ini adalah tabel prioritas untuk tindakan lebih lanjut serta penanggung jawab masing-masing risiko sesuai dengan Unit Kerja yang menjadi PIC risiko.

Risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya dipilih berdasarkan *risk tolerance* yang telah ditetapkan. Dari hasil pilihan tersebut dilakukan pemeringkatan risiko menggunakan kriteria risiko prioritas sebagai berikut:

1. Risiko dapat mengakibatkan keterlambatan dimulainya operasi sistem MRT Jakarta;
2. Risiko dapat mengakibatkan terhentinya operasional sistem MRT Jakarta yang mempengaruhi keberlangsungan usaha;
3. Risiko dapat mengakibatkan kerusakan aset yang berpengaruh pada keberlangsungan usaha;
4. Risiko dapat mengakibatkan terhentinya proses atau terlambat mulainya konstruksi;
5. Risiko dapat mengakibatkan pencemaran nama baik yang berpengaruh pada menurunnya reputasi Perseroan;
6. Risiko dapat mempengaruhi keuangan secara signifikan dalam jangka pendek (kurang dari satu tahun);
7. Risiko dapat mempengaruhi pencapaian sasaran Perseroan (RJPP,KPI);
8. Risiko yang mengakibatkan pelanggaran terhadap hukum atau kejahatan Perseroan;
9. Risiko sangat dipengaruhi dan dikendalikan oleh faktor eksternal;
10. Risiko berpotensi terjadi dalam waktu dekat atau mempengaruhi pencapaian sasaran dalam waktu dekat;
11. Risiko yang dapat menimbulkan tindak kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh karyawan terhadap Perseroan;
12. Kondisi membahayakan hidup manusia (*human life*).

Kriteria risiko prioritas dapat berubah apabila terdapat perubahan lingkungan Perseroan melalui usulan Unit Manajemen Risiko atau kesepakatan rapat Komite risiko (tingkat Direksi) dan disetujui oleh Direksi.

Dalam melakukan evaluasi risiko, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (i) Keberhasilan pencapaian sasaran dan target strategis dan operasional Perseroan; dan
- (ii) Ketahanan dan kelangsungan (*sustainability*) bisnis inti Perseroan.

Langkah-langkah dalam evaluasi risiko mencakup :



	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	82 dari 93

- a. Pengujian ulang hasil analisa risiko dengan menggunakan kriteria risiko yang ada, sesuai dengan eksposur risiko pada aktivitas proses bisnis Perseroan;
- b. Melakukan konsultasi dan komunikasi kepada Komite risiko (tingkat Direksi) dan Unit *Internal Audit*, untuk konfirmasi nilai akseptabilitas risiko yang telah dianalisa;
- c. Menentukan daftar *top risk* menggunakan kriteria evaluasi risiko prioritas yang telah ditetapkan;
- d. Melakukan penetapan strategi perlakuan risiko berdasarkan :
  - (i) Kriteria risiko yang telah ditetapkan;
  - (ii) Potensi kerugian dan manfaat/peluang yang melekat pada risiko; dan
  - (iii) Kemampuan Perseroan menyerap beban yang timbul jika risiko terjadi;
- e. Evaluasi yang dilakukan juga dilengkapi dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh pihak lain yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik manajemen risiko (jika diperlukan).

Dalam kondisi tertentu hasil evaluasi risiko dapat dilakukan eskalasi sesuai dengan level risiko dalam tabel di bawah ini:

Level Risiko	Tindakan dan Eskalasi
<b><i>Extreme</i></b>	Perlu perhatian Direksi, rencana perlakuan risiko dapat ditindaklanjuti oleh Direktur terkait dan didukung dengan kegiatan dan jangka waktu yang jelas.
<b><i>High</i></b>	Perlu perhatian Direktur terkait, rencana perlakuan risiko dapat ditindaklanjuti oleh Kepala Divisi terkait dan didukung dengan kegiatan dan jangka waktu yang jelas.
<b><i>Medium</i></b>	Risiko harus mendapatkan pemantauan dan peninjauan oleh pihak terkait untuk memastikan level risiko turun atau tidak meningkat. Rencana perlakuan risiko dapat dikelola dengan mengikuti prosedur rutin dan menambahkan rencana spesifik (jika diperlukan).
<b><i>Low</i></b>	Risiko pada level ini dapat langsung diterima dan dikelola hanya dengan prosedur rutin. Tidak membutuhkan pihak khusus untuk melaksanakan.



 <b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
	Tanggal	18 Januari 2023
	Revisi	0
	Halaman	83 dari 93
<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>		

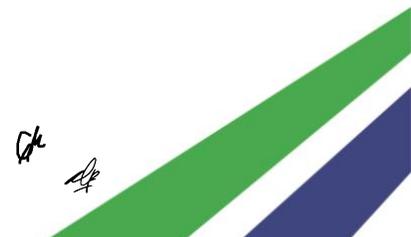
#### 4.2.2.4. Tanggapan dan Perlakuan Risiko

Setiap Unit kerja terkait setelah selesainya asesmen risiko harus mengusulkan tindak-lanjut penanganan risiko kepada atasan yang bersangkutan dan memberikan salinannya kepada Unit Manajemen Risiko, usulan tindak lanjut risiko tersebut harus tercakup hal-hal berikut ini:

<i>Likelihood</i>	<i>Consequences</i>			
	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Significant</i>	<i>Severe</i>
<i>Almost certain</i>	<b>Zona II</b>		<b>Zona III</b>	
<i>Likely</i>	Pencegahan Pengurangan		Penghindaran Pencegahan Pengurangan	
<i>Unlikely</i>	<b>Zona I</b>		<b>Zona IV</b>	
<i>Rare</i>	Pemantauan Risiko		Pemindahan Pengurangan	

Perlakuan untuk matriks risiko Perseroan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk Risiko-risiko pada “**Zona-I**”: secara umum risiko pada zona ini dapat langsung diterima dan dikelola hanya dengan prosedur rutin. Jika diperlukan, dapat dilakukan pemantauan dan peninjauan untuk memastikan level risiko turun atau tidak meningkat. Rencana perlakuan risiko dapat dikelola dengan mengikuti prosedur rutin dan menambahkan rencana spesifik (jika diperlukan).
2. Untuk Risiko-risiko pada “**Zona-II**”: dilakukan perlakuan risiko yaitu pencegahan dan pengurangan risiko. Dengan metode pencegahan, Perseroan mengidentifikasi penyebab dan kemudian mengambil tindakan supaya penyebab tersebut tidak terjadi sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Sedangkan pada metode pengurangan risiko, Perseroan dengan sadar menanggung risiko, namun Perseroan mengambil mitigasi untuk mengurangi besarnya dampak risiko.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	84 dari 93

3. Untuk Risiko-risiko pada **“Zona-III”**: dilakukan perlakuan risiko yaitu penghindaran, pencegahan, dan pengurangan. Penghindaran risiko adalah tindakan untuk tidak melakukan aktivitas bisnis yang mengandung risiko yang tidak diinginkan. Menghindari atau meninggalkan risiko dapat dilakukan dengan menghindari atau mengubah kegiatan serta tujuan, strategi, sasaran, dan atau rencana hasil kegiatan tersebut. Penghindaran risiko dapat dilakukan untuk risiko yang memenuhi kriteria berikut, misalnya:

- Risiko yang melekat pada aktivitas tidak sesuai dengan visi Perseroan
- Bila dijalankan, organisasi terekspos ke risiko dengan dampak sosial yang melebihi nilai ambang atau batas toleransi risiko Perseroan
- Risiko yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang
- Total portofolio risiko yang melebihi nilai ambang atau batas toleransi risiko namun manfaat yang didapat tidak sebanding

Dengan metode pencegahan, organisasi mengidentifikasi penyebab dan kemudian mengambil tindakan supaya penyebab tersebut tidak terjadi. Sedangkan pada metode pengurangan risiko, terdapat beberapa cara lainnya yaitu:

- Diversifikasi: menggunakan berbagai instrumen untuk saling mengkompensasi
- Duplikasi: pendekatan berupa memiliki aset cadangan yang berfungsi jika aset utama tidak berjalan
- Pemecahan: memecah eksposur risiko, aset, atau transaksi menjadi bagian yang lebih kecil
- *Cost control* :penyeimbangan antara transaksi kas masuk dan transaksi kas keluar

4. Untuk Risiko-risiko pada **“Zona-IV”**: dilakukan perlakuan yaitu pemindahan dan pengurangan risiko. Pemindahan risiko dapat dilakukan melalui beberapa cara, misalnya asuransi dan berkontrak dengan pihak ketiga. Sedangkan pada metode pengurangan risiko, selain metode yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat cara lain seperti manajemen bencana melalui *Business Continuity Management (BCM)* dan rencana kontingensi (*contingency plan*). Rencana kontingensi adalah rencana yang akan dieksekusi bila terjadi masalah dengan rencana utama. Rencana kontingensi umumnya diterapkan untuk risiko-risiko yang jarang terjadi, tetapi bila terjadi maka memiliki dampak yang besar.



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	85 dari 93

Menghindari atau meninggalkan risiko dapat dilakukan dengan menghindari atau mengubah kegiatan serta tujuan, strategi, sasaran dan atau rencana hasil kegiatan tersebut. Selain itu, risiko juga dapat diambil dan ditingkatkan dengan tujuan mengejar peluang yang ada pada suatu risiko.

Tindak-lanjut risiko harus dicatat di dalam rencana tindak lanjut risiko. Untuk *risk register* dan daftar tindak lanjut risiko (sebagaimana pada lampiran 1) dikirimkan oleh Unit kerja secara berjenjang kepada atasan yang terkait dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko.

Untuk peringkat risiko yang berada di luar batas toleransi risiko Perseroan, tindak-lanjut harus segera diputuskan oleh Direktur terkait. Keputusan disampaikan kepada pelaksana tindak lanjut. Tembusan keputusan dikirimkan oleh Unit Manajemen Risiko kepada Kepala Unit kerja, Komite risiko (tingkat Direksi), Unit *Internal Audit*.

#### 4.2.3. PROSES PENUNJANG

##### 4.2.3.1. Melakukan Komunikasi dan Konsultasi

Unit *Manajemen Risiko* secara berkala (setiap 6 bulan) dan sewaktu-waktu apabila terdapat perubahan yang signifikan harus mengkomunikasikan (mengungkapkan) *daftar risiko (lampiran 1)* dan *rencana tindak lanjut risiko (lampiran 1)* kepada Direksi berupa rangkuman atas kedua daftar tersebut. Tembusan disampaikan kepada Unit *Internal Audit*. Khusus untuk Direksi, risiko yang dilaporkan adalah risiko “*extreme*” dan “*high*”.

Sewaktu-waktu bila diinstruksikan oleh Direksi, Komite risiko (tingkat Direksi) melakukan pengungkapan risiko kepada KPR, Pemegang Saham atau Komisaris lainnya. Tembusan disampaikan kepada Unit *Internal Audit*.

Konsultasi dilakukan untuk membantu Unit kerja terutama di dalam mengidentifikasi dan melakukan analisis risiko. Konsultasi dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko dalam rangka menjalankan tugas untuk perikatan (*engagement*) konsultasi dan dapat mengundang narasumber yaitu Komite risiko (tingkat Direksi) maupun Unit *Internal Audit*. Unit Manajemen Risiko menjalankan konsultasi dengan memberikan layanan fasilitas (bertindak sebagai fasilitator) dalam aktivitas asesmen risiko di unit-unit kerja. Di dalam sesi asesmen risiko ini, fasilitator bertugas memandu dan dapat menjadi narasumber tentang ketentuan yang digunakan untuk analisis risiko. Asesmen risiko dilakukan oleh peserta rapat dan bukan dilakukan oleh fasilitator.

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	86 dari 93

Konsultasi juga dapat dilakukan dengan membantu para pimpinan Unit Kerja memberikan pengetahuan manajemen risiko kepada bawahannya melalui pelatihan pengenalan manajemen risiko. Dalam pelatihan ini Unit Manajemen Risiko bertindak sebagai instruktur.

#### 4.2.3.2. Melakukan Pemantauan dan Kaji-Ulang

Setiap *Risk Champion* pada Unit kerja yang bersangkutan (penyusun dan pemilik daftar risiko (lampiran 1)) secara berkala harus melakukan pemantauan dan kaji-ulang atas daftar risiko (lampiran 1) yang disusunnya. Tujuan pemantauan dan kaji-ulang ini dilakukan adalah untuk memutakhirkan daftar risiko (lampiran 1) sesuai dengan perkembangan dan untuk melakukan evaluasi atas efektifitas pengendalian risiko yang sudah dijalankan. Kaji-ulang ini dilakukan dengan melakukan identifikasi ulang dan analisis ulang atas risiko. Kaji-ulang berkala ini harus dilakukan di dalam suatu forum asesmen risiko yang dihadiri oleh jajaran yang berkepentingan dan Unit Manajemen Risiko. Kaji-ulang di tingkat Perseroan dilakukan oleh Komite risiko (tingkat Direksi) secara langsung. Kaji-ulang berkala dapat dilakukan dengan frekuensi sebagai berikut:

- a. Untuk kegiatan yang berjangka waktu kurang dari 1 (satu) tahun, maka kaji-ulang harus dilakukan minimal 2 (dua) kali.
- b. Untuk kegiatan yang berjangka waktu 1 (satu) tahun atau lebih maka kaji-ulang harus dilakukan setiap 6 (enam) bulan.

Disamping itu, bila sewaktu-waktu Unit Manajemen Risiko, Unit *Internal Audit*, dan Komite risiko (tingkat Direksi) menemukan/melihat adanya perubahan kondisi eksternal dan internal yang signifikan, yang dapat menyebabkan perubahan risiko maka unit yang bersangkutan harus melakukan kaji-ulang khusus (diluar kaji-ulang berkala). Bila berdasarkan kaji-ulang dilakukan perubahan daftar risiko (lampiran 1) maka pengusulan rencana tindak-lanjut risiko dilakukan sesuai dengan tata cara yang diuraikan di dalam butir diatas.

Komite risiko (tingkat Direksi) harus melakukan reviu daftar risiko (lampiran 1) dan rencana tindak lanjut risiko (lampiran 1) dari setiap Unit kerja untuk melihat apakah perlu meminta Kepala Unit kerja terkait untuk mengkaji-ulang gabungan setiap jenis risiko yang sama dari seluruh Unit kerja dalam rangka mempertimbangkan kebutuhan tindak-lanjut tambahan (jika diperlukan).



	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	87 dari 93

Unit *Internal Audit* harus diberitahu dan berhak hadir sebagai peninjau di dalam setiap kegiatan asesmen risiko yang dilakukan oleh Unit kerja bersama dengan Unit Manajemen Risiko. Unit *Internal Audit* harus melakukan pemantauan eksposur dan penanganan risiko. Pemantauan dilakukan dengan menyelenggarakan audit berbasis risiko (*risk-based audit*) untuk meyakini bahwa manajemen risiko telah diterapkan secara efektif di seluruh Unit kerja Perseroan.

Audit berbasis risiko (*risk-based audit*) yang dilakukan memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Rencana audit disusun dengan memprioritaskan kegiatan (objek audit) yang memiliki risiko ekstrim dan tinggi;
- b. Program audit untuk setiap kegiatan disusun terfokus kepada risiko ekstrim, dan tinggi dengan risiko ditempatkan sebagai sasaran audit.

#### 4.2.3.3. Pencatatan dan Pelaporan

Seluruh pelaksanaan kegiatan manajemen risiko harus didasarkan pada Pedoman ini. Pelaksanaan manajemen risiko harus didokumentasikan di dalam arsip tertulis. Setiap dokumen hasil keluaran proses manajemen risiko agar diberikan label sesuai ketentuan dalam Pedoman Sistem Manajemen Keamanan Informasi.

Arsip dari proses untuk manajemen risiko yang minimal harus dipelihara adalah: *Formulir Risk register dan status progres tindak lanjutnya (lampiran 1)* disimpan oleh unit yang bersangkutan, Komite risiko (tingkat Direksi), Unit Manajemen Risiko dan Unit *Internal Audit*;

Arsip dari proses penunjang manajemen risiko yang minimal harus dipelihara adalah:

- a. Catatan Hasil Kaji-ulang Formulir *Risk Register* dan status *progres* tindak lanjutnya. Arsip ini disimpan oleh Unit kerja yang bersangkutan, Unit Manajemen Risiko dan Komite risiko (tingkat Direksi);
- b. Laporan Audit. Arsip ini disimpan oleh Unit *Internal Audit*;
- c. Laporan Konsultasi. Arsip ini disimpan oleh Unit *Internal Audit*, Unit Manajemen Risiko dan Komite risiko (tingkat Direksi);
- d. Bukti komunikasi (Pengungkapan) Risiko kepada pihak lain. Arsip ini disimpan oleh Unit *Internal Audit*, Unit Manajemen Risiko dan Komite risiko (tingkat Direksi);
- e. Peta risiko. Arsip ini disimpan oleh Unit *Internal Audit*, Unit Manajemen Risiko dan Komite risiko (tingkat Direksi);

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	88 dari 93

Dokumen manajemen risiko disimpan dalam jangka waktu minimal 10 (sepuluh) tahun. Apabila diperlukan, waktu penyimpanan tersebut dikecualikan dari ketentuan penyimpanan dokumen Perseroan dengan sepengetahuan dan persetujuan Direktur Utama.

Dalam proses pengelolaan dokumentasi manajemen risiko, apabila terjadi ketidaksesuaian antara dokumen *softcopy* yang bersumber dari sistem ERM dan *hardcopy* maka dokumen yang dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan maupun penyusunan kebijakan adalah dokumen *softcopy*.

Pelaporan hasil pemantauan dan kaji-ulang secara keseluruhan menjadi tanggung jawab dari Unit Manajemen Risiko. Akan tetapi, laporan untuk pelaksanaan pemantauan berlanjut dan berkala berada pada masing-masing unit kerja.

Unit Manajemen Risiko menyampaikan profil risiko kepada Komite risiko (tingkat Direksi) sebagai bahan rapat. Profil risiko dari hasil rapat Komite risiko (tingkat Direksi) kemudian akan disampaikan kepada Direksi dan Direksi menyampaikan kepada Dewan Komisaris. Penyampaian laporan profil risiko ini dilakukan secara berkala yakni minimal 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun. Profil risiko ini berasal dari semua risiko unit kerja yang berada di atas garis *risk appetite*.

Status *progress* dari rencana tindak lanjut risiko dan evaluasi efektivitas mitigasi yang dilakukan untuk risiko-risiko yang termasuk ke dalam *Top Risk* perusahaan harus dilaporkan oleh Unit Kerja secara berkala setiap 1 (satu) bulan melalui Rapat Komite risiko (tingkat Direksi).



 <b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
	Tanggal	18 Januari 2023
	Revisi	0
	Halaman	89 dari 93
<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>		

#### 4.3 BAGAN BANTU PELAKSANAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

Dalam pelaksanaannya proses manajemen risiko, setiap pihak yang terlibat dapat menggunakan bagan berikut ini sebagai alat bantu. Penggunaan alat bantu lain juga dimungkinkan menyesuaikan kebutuhan dan kondisi Perseroan.

No.	Proses Utama Manajemen Risiko	Tahapan	Input	Proses/ Mekanisme	Output	Keterangan
1.	Proses Awal	Penentuan Konteks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi, Misi, Tujuan Perseroan</li> <li>• RKAP, RJMP, RJPP</li> <li>• Key Performance Indicator (KPI)</li> <li>• Value chain</li> <li>• Peta proses bisnis</li> <li>• Kebijakan Perseroan</li> <li>• Laporan Keuangan</li> <li>• Lingkungan Eksternal dan Internal</li> <li>• Aspirasi Pemangku Kepentingan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Process diagnostic</i></li> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>SWOT analysis</i></li> <li>• <i>PEST analysis</i></li> <li>• <i>Financial analysis tools</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temuan analisa bisnis</li> <li>• Batasan/ cakupan analisa risiko</li> <li>• Kriteria-kriteria risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriteria risiko mencakup kriteria dampak, kemungkinan, risk tolerance dan risk appetite</li> </ul>
2	Proses Inti	Identifikasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa bisnis</li> <li>• Konteks risiko</li> <li>• Asumsi bisnis</li> <li>• Laporan Loss Event</li> <li>• RKAP</li> <li>• Lesson learnt</li> <li>• Issues</li> <li>• Gap analysis</li> <li>• Historical analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>SWOT analysis</i></li> <li>• <i>PEST analysis</i></li> <li>• <i>Risk Breakdown</i></li> <li>• <i>Risk questionnaire</i></li> <li>• <i>Roundtable discussion</i></li> <li>• <i>Strategic reviews</i></li> <li>• <i>Specific studies</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk event identified</i></li> <li>• <i>Risk Register</i></li> </ul>	

No.	Proses Utama Manajemen Risiko	Tahapan	Input	Proses/ Mekanisme	Output	Keterangan
3	Proses Inti	Analisa Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk identification</i></li> <li>• <i>Risk Register</i></li> <li>• Konteks risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa dampak risiko (kualitatif dan atau kuantitatif)</li> <li>• Analisa kemungkinan risiko (kualitatif dan atau kuantitatif)</li> <li>• Causal analysis</li> <li>• Decision analysis</li> <li>• Pareto analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk register</i> mencakup asesmen</li> </ul>	
4	Proses inti	Evaluasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk Register</i> mencakup asesmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Decision tree analysis</i></li> <li>• <i>Scenario analysis</i></li> <li>• <i>Appraisal</i></li> <li>• <i>Simulasi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk Register</i></li> <li>• <i>Decision tree</i></li> <li>• <i>Sensitivity analysis</i></li> <li>• <i>Scenario model</i></li> </ul>	
5	Proses inti	Tanggapan dan perlakuan risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk register</i></li> <li>• Skema asuransi eksisting</li> <li>• Perkembangan industri</li> <li>• Laporan Hasil Assurance (termasuk conformity)</li> <li>• Laporan Kepatuhan (rutin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi perlakuan risiko</li> <li>• <i>Risk response flow chart</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlakuan risiko</li> <li>• <i>Updated risk register</i></li> </ul>	
6	Proses penunjang	Komunikasi & konsultasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk register</i></li> <li>• <i>Risk database</i></li> <li>• Perlakuan risiko</li> <li>• RKAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapat terkait risiko</li> <li>• proforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan rapat</li> <li>• <i>Early warning indicator</i></li> </ul>	

	PT MRT JAKARTA (PERSERODA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	91 dari 93

No.	Proses Utama Manajemen Risiko	Tahapan	Input	Proses/ Mekanisme	Output	Keterangan
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Key Performance Indicator (KPI)</i></li> </ul>			
7	Proses Penunjang	Pemantauan & Kaji ulang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk register</i></li> <li>• Perlakuan risiko</li> <li>• Laporan rapat</li> <li>• Laporan Hasil <i>Internal Audit</i> atau <i>Assurance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>Roundtable discussion</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Updated risk register</i></li> <li>• <i>Updated risk database</i></li> <li>• Dokumen manajemen risiko</li> </ul>	
8	Proses penunjang	Pencatatan dan Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risk register</i></li> <li>• <i>Risk database</i></li> <li>• Perlakuan risiko</li> <li>• Laporan rapat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan laporan</li> <li>• Penyimpanan dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Updated risk register</i></li> <li>• <i>Updated risk database</i></li> <li>• Dokumen manajemen risiko</li> </ul>	

#### 4.4 IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO

Implementasi proses manajemen risiko memerlukan perangkat pendukung berupa struktur pengelolaan risiko mulai dari tingkat individu/tim kerja, tingkat satuan/Pemilik Proses, hingga tingkat perseroan. Keefektifan perangkat pendukung implementasi proses manajemen risiko harus memperhatikan antara lain:

- 1) Komunikasi/dialog lintas sektoral dalam lingkungan PT MRT Jakarta yang terkait dengan pencapaian visi, misi, sasaran dan target *Key Performance Indicator* yang dijabarkan selaras menjadi sasaran dan target KPI Pemilik Proses di setiap tingkatan struktur organisasi PT MRT Jakarta;
- 2) Perwujudan prinsip manajemen risiko di semua tingkatan struktur organisasi PT MRT Jakarta melalui sosialisasi/komunikasi berjenjang secara intensif dan ekstensif;
- 3) Realisasi mandat dan komitmen berupa alokasi sumber daya manusia yang menguasai keahlian menerapkan proses manajemen risiko baik di tingkat perseroan maupun di Pemilik Proses;
- 4) Peningkatan kompetensi SDM yang terprogram secara sistematis dan terstruktur, termasuk penggunaan tenaga ahli dari luar perseroan sesuai kebutuhan;

 <small>increasing mobility, improving life quality</small>	<b>PT MRT JAKARTA (PERSERODA)</b>	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO</b>	Revisi	0
		Halaman	92 dari 93

- 5) Kepastian bahwa sistem audit berbasis risiko oleh Unit *Internal Audit* berkembang selaras dengan perkembangan sistem manajemen risiko perseroan secara keseluruhan;
- 6) Pengintegrasian proses manajemen risiko ke dalam proses bisnis dilakukan melalui mekanisme koordinasi.

Implementasi proses manajemen risiko dilakukan berdasarkan suatu perencanaan manajemen risiko yang mencakup:

- 1) Penjelasan mengenai profil perseroan (bisnis inti, tuntutan persyaratan operasional, karakteristik teknologi dan persyaratan pendukung lainnya);
- 2) Lingkungan risiko, meliputi bisnis inti, sasaran dan strategi, proses utama dan penunjangnya, kebijakan pengelolaan risiko, pemangku kepentingan dengan tipologinya masing-masing;
- 3) Prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko perseroan;
- 4) Pendekatan dalam manajemen risiko, meliputi definisi, pengendalian risiko saat ini, alokasi waktu, elemen risiko dan perhitungannya, tantangan dan hambatan, serta pembiayaan dan dokumentasi;
- 5) Penerapan tahap proses manajemen risiko, meliputi proses awal, proses inti dan proses penunjang baik di tingkat perseroan maupun Pemilik Proses di setiap tingkatan perseroan;

Rencana lain yang relevan, meliputi aksi pendukung sebelum, selama dan setelah penerapan proses manajemen risiko antara lain pelatihan tambahan, dll.

#### **4.4.1 PENGELOLAAN RISIKO DI TINGKAT PERSEROAN (TERMASUK ANAK PERUSAHAAN/PERUSAHAAN PATUNGAN)**

- 1) Perencanaan manajemen risiko di tingkat Perseroan merupakan kompilasi dari perencanaan manajemen risiko yang dibuat oleh setiap Pemilik Proses, termasuk Anak Perusahaan/Perusahaan Patungan;
- 2) Unit Manajemen Risiko, bertanggung jawab terhadap perencanaan manajemen risiko di tingkat Perseroan termasuk koordinasi, kompilasi, analisa dan evaluasi untuk memformulasikan portofolio risiko Perseroan serta merekomendasikan langkah-langkah perlakuan risiko (*risk treatment*) kepada Direksi;
- 3) Profil risiko Perseroan merupakan turunan dari semua risiko yang dikelola oleh setiap Pemilik Proses di Perseroan dan risiko yang melekat pada setiap keputusan strategis yang dibuat oleh Direksi, termasuk risiko Anak Perusahaan/Perusahaan Patungan yang berdampak ke Perseroan;
- 4) Laporan pengelolaan risiko Perseroan merupakan kompilasi laporan manajemen risiko yang dibuat oleh setiap Pemilik Proses, termasuk risiko Anak Perusahaan/Perusahaan Patungan yang berdampak ke Perseroan;



	PT MRT JAKARTA (PERSEROA)	No Dokumen	MRT-PP- 51
		Tanggal	18 Januari 2023
	PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO	Revisi	0
		Halaman	93 dari 93

- 5) Direksi memberikan perhatian atas anggaran pengelolaan risiko dengan memperhatikan kondisi keuangan Perseroan, pencapaian target dan tujuan Perseroan.

#### 4.4.2 PENGELOLAAN RISIKO DI TINGKAT SATUAN KERJA

- 1) Pemilik Proses merupakan unit yang ada pada setiap tingkatan struktur organisasi di Perseroan;
- 2) Pemilik Proses sesuai kewenangannya harus menyusun perencanaan manajemen risiko sesuai dengan konteks masing-masing unit yang sejalan dengan ketentuan dalam Pedoman Manajemen Risiko Perseroan;
- 3) Dalam rangka menciptakan perencanaan bisnis berbasis risiko (*risk-based business planning*), maka proses asesmen risiko di tingkat Pemilik Proses harus menjadi bagian dari proses penyusunan rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- 4) Pemilik Proses bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan perencanaan manajemen risiko pada unitnya masing-masing;
- 5) Perseroan berkomitmen untuk memberikan dukungan sumber daya meliputi: SDM, infrastruktur dan dana yang diperlukan dalam rangka penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi proses manajemen risiko di semua tingkat Pemilik Proses;
- 6) Unit kerja memasukkan anggaran pengelolaan risiko dalam RKAP dan RJPP.

#### 4.4.3 PENGELOLAAN RISIKO INDIVIDU DAN TIM KERJA

- 1) Perseroan mengembangkan manajemen risiko di tingkat individu dan tim kerja dengan maksud untuk mendukung tumbuhnya budaya sadar risiko;
- 2) Perseroan menyadari bahwa risiko, terutama risiko keselamatan dapat menimpa setiap individu dalam Perseroan dan secara langsung atau tidak langsung dapat berkontribusi kepada Tata Kelola Perseroan;
- 3) Setiap individu dan tim kerja dalam Perseroan wajib mewaspadaai setiap tindakan dan situasi yang dapat menimbulkan risiko, terutama risiko keselamatan bagi dirinya, orang lain maupun Perseroan;
- 4) Perseroan mendukung dan memfasilitasi setiap individu dengan sumber daya yang dibutuhkan sesuai kemampuan Perseroan, agar memahami dan mampu mengelola risiko yang dihadapinya;
- 5) Setiap pimpinan pada masing-masing Pemilik Proses wajib mendukung dan memastikan, bahwa setiap pegawai di lingkungan kerjanya telah memahami dan mampu mengelola risiko sesuai tugas dan tanggung jawab, yang diatur dalam Pedoman dan kebijakan terkait lainnya.

