

## DAFTAR ISI

|   |    |
|---|----|
| LEMBAR PENGESAHAN.....  | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN .....   | i  |
| Kata pengantar.....   | i  |
| DAFTAR ISI .....  | i  |
| DAFTAR TABEL.....   | iv |
| DAFTAR GAMBAR .....   | v  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....  | vi |
| BAB I PENDAHULUAN .....   | 1  |
| 1.1. Latar Belakang .....   | 1  |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 4  |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....  | 5  |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....   | 5  |
| 1.5. Ruang Lingkup Bahasan.....   | 6  |
| 1.6. Sistematika Penulisan.....   | 6  |
| BAB II KAJIAN TEORI .....   | 8  |
| 2.1. Risiko .....   | 8  |
| 2.2. Kategori Risiko Di Industri Jasa Keuangan Non Bank .....   | 9  |
| 2.3. <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM).....   | 10 |
| 2.4. <i>Enterprise Risk Management COSO:2017</i> .....  | 11 |
| 2.4.1 Tata Kelola dan Budaya ( <i>Governance and Culture</i> ).....                                   | 12 |
| 2.4.2 Strategi dan Penetapan Tujuan ( <i>Strategy &amp; Objective Setting</i> ) .....                 | 13 |
| 2.4.3 Kinerja ( <i>Performance</i> ).....   | 13 |
| 2.4.4 Reviu dan Perbaikan ( <i>Review and Revision</i> ).....   | 13 |
| 2.4.5 Informasi, Komunikasi dan Pelaporan ( <i>Information, Communication &amp; Reporting</i> ) ..... | 13 |
| 2.5 <i>Key Risk Indicator</i> (Indikator Risiko Utama) .....  | 14 |
| 2.6 <i>Enterprise Risk Management ISO 31000:2018</i> .....  | 15 |
| 2.6.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko .....   | 16 |
| 2.6.2. Kerangka Manajemen Risiko.....   | 18 |
| 2.6.3. Proses Manajemen Risiko .....  | 19 |
| 2.7 Tata Kelola Korporasi Yang Baik ( <i>Good Corporate Governance/GCG</i> ).....                     | 23 |
| 2.8 Mengukur Dampak.....  | 23 |
| 2.9 Mengukur Kemungkinan .....  | 24 |
| 2.10 Kerangka Analisis .....  | 24 |
| BAB III METODE PENELITIAN.....  | 25 |
| 3.1. Jenis Penelitian .....   | 25 |
| 3.2. Tinjauan Dokumen .....   | 25 |
| 3.3. Wawancara .....  | 26 |
| 3.4. <i>Operational risk management</i> (ISO 31000:2018).....   | 27 |
| 3.4.1. Lingkup, Konteks, Kriteria.....  | 27 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.4.2.                                   | Identifikasi Risiko.....  | 28  |
| 3.4.3.                                   | Analisis dan Evaluasi Risiko.....                               | 28  |
| 3.4.4.                                   | Perlakuan Risiko.....   | 29  |
| 3.5.                                     | <i>Strategic Risk Management (COSO)</i> .....                   | 29  |
| 3.5.1.                                   | Inisiatif Strategis.....  | 29  |
| 3.5.2.                                   | Identifikasi Risiko.....  | 29  |
| 3.5.3.                                   | <i>Key Risk Indicator (KRI)</i> .....                           | 30  |
| 3.5.4.                                   | Respon Strategis.....   | 30  |
| 3.6.                                     | Pelaporan ( <i>Reporting</i> ).....                             | 30  |
| BAB IV                                   | PROFIL PERUSAHAAN.....  | 32  |
| 4.1                                      | Sekilas Tentang Perusahaan.....                                 | 32  |
| 4.2                                      | Bidang Usaha Utama.....   | 33  |
| 4.3                                      | Regulasi.....   | 34  |
| 4.4                                      | Visi dan Misi Perusahaan.....                                   | 36  |
| 4.5                                      | Strategi Jangka Panjang Perusahaan.....                         | 36  |
| 4.6                                      | Arahan Pemegang Saham.....                                      | 36  |
| 4.7                                      | Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2022.....        | 37  |
| 4.7.1.                                   | Rencana Kerja Anggaran (RKA) Divisi Keuangan dan Investasi..... | 37  |
| 4.7.2.                                   | Rencana Kerja Anggaran (RKA) Manajemen Risiko.....              | 38  |
| 4.8                                      | Struktur Organisasi dan Jaringan Kerja.....                     | 39  |
| 4.9                                      | Ikhtisar Laporan Keuangan.....                                  | 40  |
| BAB V                                    | ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....                                    | 41  |
| 5.1.                                     | Proses Manajemen Risiko Eksisting.....                          | 41  |
| 5.1.1.                                   | Penerapan MR Atas Aktivitas Investasi.....                      | 41  |
| 5.1.2.                                   | Evaluasi.....   | 47  |
| 5.2.                                     | <i>Operational Risk Management (ISO 31000)</i> .....            | 47  |
| 5.2.1.                                   | Lingkup, Konteks, Kriteria.....                                 | 47  |
| 5.2.2.                                   | Identifikasi Risiko.....  | 52  |
| 5.2.3.                                   | Analisis & Evaluasi Risiko.....                                 | 56  |
| 5.2.4.                                   | Perlakuan Risiko.....   | 61  |
| 5.3.                                     | <i>Strategic Risk Management (COSO)</i> .....                   | 63  |
| 5.4.                                     | Reporting.....  | 72  |
| 5.4.1.                                   | Risk Register.....  | 72  |
| 5.4.2.                                   | Risk Map.....   | 74  |
| 5.4.3.                                   | Key Risk Indicator.....   | 75  |
| 5.4.4.                                   | <i>Monitoring Schedule</i> .....                                | 77  |
| BAB VI                                   | KESIMPULAN DAN SARAN.....                                       | 80  |
| 6.1.                                     | Kesimpulan.....   | 80  |
| 6.2.                                     | Saran.....  | 80  |
| DAFTAR PUSTAKA                           | .....   | 82  |
| LAMPIRAN 1-PEDOMAN WAWANCARA             | .....   | 84  |
| LAMPIRAN 2-HASIL WAWANCARA               | .....   | 85  |
| LAMPIRAN 3 RATA-RATA KAS GIRO TAHUN 2021 | .....   | 103 |
| LAMPIRAN 4 PERHITUNGAN VAR OBLIGASI 2021 | .....   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| LAMPIRAN 5 POSISI DAN HASIL REKSADANA TAHUN 2020 DAN 2021 .....                     | 105 |
| LAMPIRAN 6 DAFTAR MANAJER INVESTASI TAHUN 2020 & 2021 .....                         | 106 |
| LAMPIRAN 7 BI 7-DAY (REVERSE) REPO RATE 2020-2021 .....                             | 107 |
| LAMPIRAN 8 POSISI KEWAJIBAN, BEBAN TUNAI DAN LIKUIDITAS TAHUN 2021<br>.....         | 108 |
| LAMPIRAN 9 HUBUNGAN ANTAR RISIKO PADA DIVISI KEUANGAN DAN<br>INVESTASI MERDEKA..... | 109 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Perbandingan pendapatan investasi dengan laba sebelum pajak.....          | 3  |
| Tabel 1.2 Perbandingan jenis-jenis aset dengan total aset tahun 2019-2021 .....     | 3  |
| Tabel 3.1 Tinjauan Dokumen .....  | 26 |
| Tabel 3.2 Metode Wawancara .....  | 27 |
| Tabel 4.1 Ikhtisar Laporan Keuangan Konsolidasi Tahun 2019-2021 .....               | 40 |
| Tabel 5.1 Parameter Dampak Posisi Investasi Eksisting .....                         | 42 |
| Tabel 5.2 Parameter Dampak Hasil Investasi Eksisting .....                          | 42 |
| Tabel 5.3 Parameter Dampak Kepatuhan Terhadap Perundang-Undangan Eksisting<br>..... | 43 |
| Tabel 5.4 Parameter Dampak Reputasi Perusahaan Eksisting.....                       | 43 |
| Tabel 5.5 Parameter Kemungkinan Eksisting .....                                     | 44 |
| Tabel 5.6 Risk Register Investasi 2019-2021 .....                                   | 45 |
| Tabel 5.7 Penanganan Atas Top Risk 2019-2021 .....                                  | 46 |
| Tabel 5.8 Uraian Tugas Kepala Divisi Keuangan dan Investasi .....                   | 48 |
| Tabel 5.9 Aktivitas Krusial Kepala Divisi Keuangan dan Investasi .....              | 49 |
| Tabel 5.10 Parameter Kemungkinan Operational Risk Management.....                   | 50 |
| Tabel 5.11 Parameter Dampak Operational Risk Management .....                       | 51 |
| Tabel 5.12 Target Hasil Investasi RKAP 2022 .....                                   | 64 |
| Tabel 5.13 Key Risk Indicator Peristiwa Risiko .....                                | 75 |
| Tabel 5.14 Monitoring Schedule Risiko Kegiatan Investasi Merdeka .....              | 77 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1.1 Diagram Pencapaian Realisasi Hasil Investasi Tahun 2019 s.d. 2021 Dibandingkan Dengan Target ..... | 2  |
| Gambar 2.1 Kerangka kerja Enterprise Risk Management 2017 oleh COSO .....                                     | 12 |
| Gambar 2.2 Hubungan Strategi Inisiatif Dengan Risiko dan KRI .....  | 14 |
| Gambar 2.3 Diagram Peran KRI Dalam Memfasilitasi Perubahan Strategi.....                                      | 15 |
| Gambar 2.4 Hubungan Antara Prinsip, Kerangka dan Proses Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018 .....     | 16 |
| Gambar 2.5 Prinsip Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018.....   | 17 |
| Gambar 2.6 Kerangka Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018 .....   | 18 |
| Gambar 2.7 Proses Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018.....  | 19 |
| Gambar 2.8 Kerangka Analisis.....   | 24 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Merdeka Tahun 2021 .....   | 39 |
| Gambar 4.2 Struktur organisasi Divisi Keuangan dan Investasi Merdeka tahun 2021 .....                         | 39 |
| Gambar 5.1 Peta Risiko Inheren dan Residual Eksisting .....   | 46 |
| Gambar 5.2 Peta Risiko Operational Risk Management .....  | 52 |
| Gambar 5.3 Peta Risiko Peristiwa Risiko Operational risk management Berdasarkan Penilaian Risiko.....         | 61 |
| Gambar 5.4 Perubahan Peta Risiko Kegiatan Operational risk managementSetelah Penanganan Risiko .....          | 63 |
| Gambar 5.5 Perubahan Peta Risiko Top Risk Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko Atau Respon Strategis.....        | 74 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| LAMPIRAN 1 PEDOMAN WAWANCARA.....   | 84  |
| LAMPIRAN 2 HASIL WAWANCARA.....   | 85  |
| LAMPIRAN 3 RATA-RATA KAS GIRO TAHUN 2021.....                                       | 103 |
| LAMPIRAN 4 PERHITUNGAN VAR OBLIGASI 2021.....                                       | 104 |
| LAMPIRAN 5 POSISI DAN HASIL REKSADANA TAHUN 2020 DAN 2021...                        | 105 |
| LAMPIRAN 6 DAFTAR MANAJER INVESTASI TAHUN 2020 DAN 2021.....                        | 106 |
| LAMPIRAN 7 BI 7 DAY (REVERSE) REPO RATE 2020-2021.....                              | 107 |
| LAMPIRAN 8 POSISI KEWAJIBAN, BEBAN TUNAI DAN LIKUIDITAS<br>TAHUN 2021.....          | 108 |
| LAMPIRAN 9 HUBUNGAN ANTAR RISIKO PADA DIVISI KEUANGAN DAN<br>INVESTASI MERDEKA..... | 109 |