

LAPORAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TAHUN 2021



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	2
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	3
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Maksud dan Tujuan	4
BAB II RISIKO PERUSAHAAN TAHUN 2021.....	5
2.1 Peta Risiko Korporat – Top Risk 2021.....	5
2.2 Sebaran Risiko Berdasarkan Sasaran.....	6
2.3 Hasil Pemantauan Top Risk 2021	7
BAB III PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TAHUN 2021	16
3.1 Pelaksanaan Program Manajemen Risiko	16
3.2 Hasil Tinjauan Risiko.....	16
BAB IV PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO	17
BAB V PENUTUP.....	19
LAMPIRAN – TOP RISK 2021.....	L-1


RINGKASAN EKSEKUTIF

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada awal tahun 2021, terdapat 17 *top risk* yang terdiri dari 4 risiko keuangan, 3 risiko bisnis, 3 risiko produk, 2 risiko operasi, 2 risiko pemasaran, 2 risiko SDM, dan 1 risiko teknologi. Pada kondisi awal, 17 risiko tersebut berada di atas garis toleransi risiko, yaitu 14 risiko tinggi & 3 risiko sangat tinggi.

Hasil pemantauan risiko semester I menunjukkan adanya dua risiko baru yang belum teridentifikasi di awal tahun, yaitu risiko keuangan terkait Asuransi Jiwasraya dan risiko bisnis terkait *market shrinking* akibat *refocusing* bisnis anggota Holding BUMN Jasa Survei. Sehingga, terdapat 19 top risk hingga akhir tahun 2021.

Setelah dilakukan seluruh program mitigasi risiko, seluruh risiko berada di bawah garis toleransi dan hampir seluruhnya tidak terjadi di tahun 2021. Terdapat dua risiko yang terjadi di tahun 2021. Risiko "Berkurangnya kas perusahaan atau terganggunya operasional perusahaan karena kas keluar yang cukup besar untuk restrukturisasi AJS (Asuransi Jiwasraya)" terjadi di tahun 2021 berdasarkan keputusan pemegang saham untuk mengikuti program restrukturisasi AJS. Selain itu, risiko piutang juga terjadi di tahun 2021 karena mitigasi terkait penilaian risiko pada tahap pemasaran belum dilakukan secara konsisten. Namun, piutang macet yang terjadi tidak signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja keuangan.

Jakarta, Februari 2022
PT Surveyor Indonesia


Deddi Nural
VP Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko
ISO

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam rangka menciptakan dan melindungi nilai melalui optimalisasi peluang dan meminimalkan ancaman, perusahaan menerapkan manajemen risiko pada proses bisnis perusahaan sebagai upaya mengelola risiko-risiko perusahaan. Tujuannya adalah agar risiko dapat dikelola dengan baik dan mendapatkan keyakinan yang wajar atas pencapaian keseluruhan sasaran.

Tahun 2021 perusahaan telah mengidentifikasi risiko yang berpotensi menghambat tercapainya sasaran RKAP tahun 2021 dan telah menentukan mitigasi risiko yang diperlukan yang disusun pada profil risiko RKAP Korporat tahun 2021.

1.2 MAKSUD DAN TUJUAN

Laporan pelaksanaan penanganan risiko tahun 2021 bertujuan untuk memberikan informasi pelaksanaan mitigasi risiko perusahaan dan perubahan tingkat risiko pada tahun 2021.

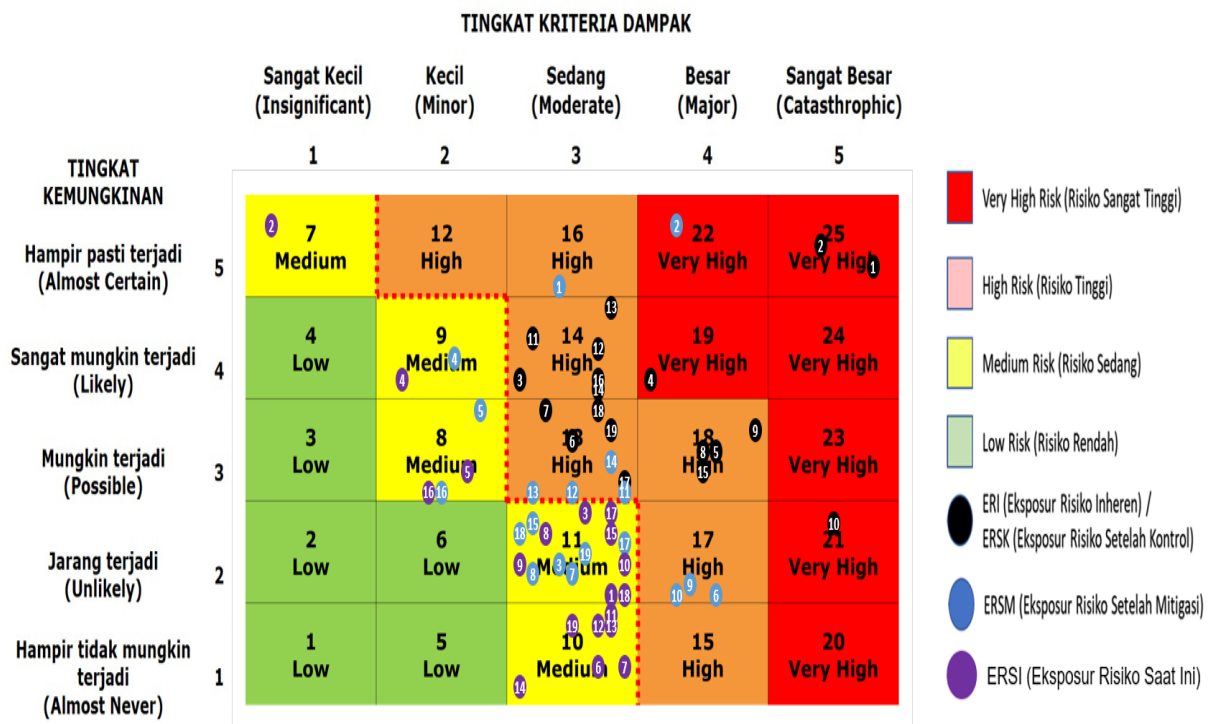
BAB II

RISIKO KORPORAT TAHUN 2021 – TOP RISK

2.1. Peta Risiko Korporat – Top Risk 2021

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada awal tahun 2021, terdapat 17 top risk yang terdiri dari 4 risiko keuangan, 3 risiko bisnis, 3 risiko produk, 2 risiko operasi, 2 risiko pemasaran, 2 risiko SDM, dan 1 risiko teknologi. Pada kondisi awal, 17 risiko tersebut berada di atas garis toleransi risiko, yaitu 14 risiko tinggi & 3 risiko sangat tinggi.

Hasil pemantauan risiko semester I menunjukkan adanya dua risiko baru yang belum teridentifikasi di awal tahun, yaitu risiko keuangan terkait Asuransi Jiwasraya dan risiko bisnis terkait market shrinking akibat refocusing bisnis anggota Holding BUMN Jasa Survei. Hasil penilaian 19 top risk 2021 menunjukkan tingkat risiko awal berada pada tingkat sangat tinggi dan tinggi. Setelah rencana mitigasi terlaksana, seluruh risiko berada di tingkat sedang (di bawah garis toleransi) sebagaimana ditampilkan pada peta risiko di bawah. Namun, terdapat dua risiko yang terjadi, yaitu risiko keuangan terkait restrukturisasi Asuransi Jiwasraya dan risiko piutang macet.



2.2. Sebaran Risiko berdasarkan Kategori Sasaran RKAP 2021

Sasaran RKAP 2021 terdiri dari 5 (lima) kategori sasaran yaitu nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi, dan pengembangan talenta. Tingkat risiko pada masing-masing kategori sasaran menunjukkan tingkat risiko inheren (ERI) pada tingkat sangat tinggi dan tinggi, dan tingkat risiko pada akhir tahun 2021 (ERSI) berada pada tingkat sedang. Sebaran risiko korporat berdasarkan kelompok sasaran, ditunjukkan pada tabel gambar sebagai berikut:

Sasaran	Jumlah Risiko	K Inhe-rent	D Inhe-rent	Rerata ERI	K Setelah Mitigasi	D Setelah Mitigasi	Rerata ERSM	K Saat Ini	D Saat Ini	Rerata ERSI	Efek Mitigasi	
											K	D
Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia	13	4	4	19	3	3	13	2	3	11	2	1
Inovasi model bisnis	2	3	3	13	2	3	11	1	3	10	2	0
Kepemimpinan teknologi	1	4	3	14	3	2	8	3	2	8	1	1
Peningkatan investasi	1	3	3	13	2	3	11	2	3	11	1	0
Pengembangan talenta	2	3	3	13	2	3	11	1	3	10	2	0

Keterangan:

K : Tingkat Kemungkinan

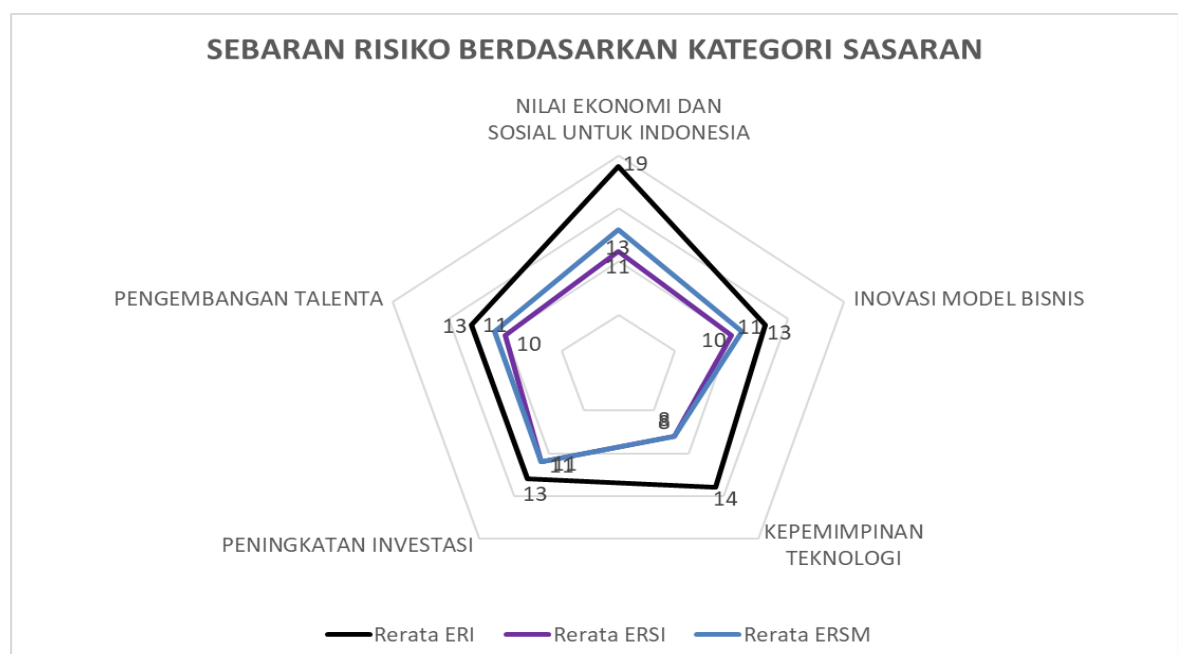
D : Tingkat Dampak

ERI : Eksposur Risiko Inherent

ERSM : Eksposur Risiko Setelah Mitigasi

ERSI : Eksposur Risiko Saat Ini

Tabel di atas menunjukkan potensi risiko yang paling banyak atau paling sering muncul adalah pada kategori sasaran nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia.



2.3. Hasil Pemantauan Top Risk 2021

Berdasarkan hasil pemantauan risiko pada akhir tahun 2021, seluruh risiko telah berada di bawah toleransi risiko perusahaan. Terdapat dua risiko yang terjadi di tahun 2021. Risiko “Berkurangnya kas perusahaan atau terganggunya operasional perusahaan karena kas keluar yang cukup besar untuk restrukturisasi AJS (Asuransi Jiwasraya)” terjadi di tahun 2021 berdasarkan keputusan pemegang saham untuk mengikuti program restrukturisasi AJS. Selain itu, risiko piutang juga terjadi di tahun 2021 karena mitigasi terkait penilaian risiko pada tahap pemasaran belum dilakukan secara konsisten. Namun, piutang macet yang terjadi tidak signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja keuangan.

1. Risiko Pemasaran

Sasaran : Laba bersih tahun berjalan Target 2021 : Rp 154,4 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 156,2 miliar					
Peristiwa Risiko Menurunnya permintaan pelanggan atas jasa TIC PTSI karena: 1. Munculnya pesaing/pemain baru dengan harga yang lebih kompetitif 2. Perubahan kebijakan dan regulasi di sektor bisnis		Rencana Mitigasi Review harga produk/jasa retail		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100% Tambahan mitigasi: 1. Efisiensi biaya operasional terkait delivery jasa retail untuk memperoleh harga jual yang kompetitif 2. Pengembangan jasa baru sesuai perubahan kebijakan	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
Eksposur Risiko Inherent (ERI): 25 (sangat tinggi)		Eksposur Risiko Setelah Mitigasi (ERSM): 16 (sedang)		Eksposur Risiko Saat Ini (ERSI): 11 (sedang)	
Tingkat Kemungkinan (K): 5	Tingkat Dampak (D): 5	Tingkat Kemungkinan (K): 5	Tingkat Dampak (D): 3	Tingkat Kemungkinan (K): 2	Tingkat Dampak (D): 3

2. Risiko Operasi

Sasaran : Laba bersih tahun berjalan Target 2021 : Rp 154,4 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 156,2 miliar					
Peristiwa Risiko Perubahan nilai / volume / penundaan proyek / penyerapan proyek berjalan karena: 1. Pandemi covid-19 mengakibatkan penurunan aktivitas bisnis pelanggan 2. Perubahan kebijakan dan regulasi di sektor bisnis		Rencana Mitigasi Penawaran jasa lain sesuai kebutuhan / kondisi pelanggan		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Tambahan mitigasi: Mengembangkan jasa baru terkait regulasi/kebijakan terbaru	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 25 (sangat tinggi)		ERSM: 22 (sangat tinggi)		ERSI: 7 (sedang)	
K: 5	D: 5	K: 5	D: 4	K: 5	D: 1

3. Risiko Produk

Sasaran : Laba bersih tahun berjalan Target 2021 : Rp 154,4 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 156,2 miliar					
Peristiwa Risiko Berakhirnya masa berlaku penugasan VPTI dari Regulator karena skema VPTI dinilai tidak sejalan dengan langkah deregulasi di bidang impor barang		Rencana Mitigasi 1. Pengembangan jasa di sektor baru 2. Mengusulkan jasa baru ke pemerintah sesuai kebijakan barunya		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

4. Risiko Keuangan

Sasaran : Laba bersih tahun berjalan Target 2021 : Rp 154,4 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 156,2 miliar					
Peristiwa Risiko Berkurangnya cash perusahaan atau terganggunya operasional perusahaan karena kas keluar yang cukup besar untuk restrukturisasi AJS (Asuransi Jiwasraya)		Rencana Mitigasi Permohonan RUPS terkait program restrukturisasi AJS & pembayaran kompensasi manfaat		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai (penurunan laba Rp 22,4 miliar)					
ERI: 19 (sangat tinggi)		ERSM: 9 (sedang)		ERSI: 9 (sedang)	
K: 4	D: 4	K: 4	D: 2	K: 4	D: 2

5. Risiko Keuangan

Sasaran : BOPO Target 2021 : 94,4% Realisasi (unaudited) : 94,6%					
Peristiwa Risiko Meningkatnya biaya operasional perusahaan (OPEX) karena: 1. Biaya tambahan penanganan covid untuk K3: masker, hand sanitizer, vaksin, rawat jalan 2. Biaya tambahan fasilitas WFH: laptop, printer, ATK, Kuota Internet, dll		Rencana Mitigasi 1. Implementasi kebijakan OPEX cost cutting 2. Implementasi kebijakan cash flow positif, seperti menunda / membatalkan CAPEX dan rescheduling / renegotiasi kewajiban jatuh tempo		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 18 (tinggi)		ERSM: 8 (sedang)		ERSI: 8 (sedang)	
K: 3	K: 3	K: 3	D: 2	K: 3	D: 2

6. Risiko Keuangan

Sasaran no. 1 : EBITDA Margin Target 2021 : 17,5% Realisasi (unaudited) : 16,5%					
Sasaran no. 2 : Operating Cash Flow Target 2021 : Rp 52,1 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 207,9 miliar					
Peristiwa Risiko Bukti potong pajak tidak terkumpul secara optimal karena pelanggan susah dihubungi / tidak kooperatif dalam pengumpulan bukti potong pajak		Rencana Mitigasi Intensifikasi koordinasi dalam pengelolaan pajak secara reguler (bulanan).		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 13 (sangat tinggi)		ERSM: 10 (sedang)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 3	D: 3	K: 1	D: 3	K: 1	D: 3

7. Risiko Operasi

Sasaran : ROI Target 2021 : 14,4% Realisasi (unaudited) : 12,3%					
Peristiwa Risiko Return of capital investment belum optimal karena utilisasi alat operasi / investasi belum optimal		Rencana Mitigasi 1. Intensifikasi pemasaran produk jasa yang menggunakan alat operasi/investasi terkait 2. Membuat kajian investasi yang dilengkapi: asumsi dan analisis eksternal yang akurat, sumberdaya internal yang cukup, risiko yang dihadapi dan cara mitigasinya. 3. Mereviu usulan pengadaan investasi, memonitor pelaksanaan investasi.		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 13 (sangat tinggi)		ERSM: 10 (sedang)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 3	D: 3	K: 1	D: 3	K: 1	D: 3

8. Risiko Keuangan

Sasaran : Operating Cash Flow Target 2021 : Rp 52,1 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 207,9 miliar					
Peristiwa Risiko Piutang macet dari pelanggan karena: 1. Pelanggan tak mampu membayar utang karena kondisi aktivitas bisnisnya menurun 2. Penagihan tidak berhasil karena kondisi pelanggan bangkrut/pailit		Rencana Mitigasi 1. Rescheduling piutang 2. Monitoring implementasi SOP piutang 3. Penilaian risiko calon pelanggan		Realisasi Mitigasi Rencana mitigasi rescheduling piutang dan monitoring implementasi SOP piutang telah dilaksanakan sesuai ketentuan. Namun, masih ada beberapa cabang yang belum melaksanakan penilaian risiko calon pelanggan secara konsisten, sehingga masih terjadi risiko piutang macet di beberapa cabang.	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 18 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 4	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

9. Risiko Bisnis

Sasaran : Pendapatan Target 2021 : Rp 1,459 triliun Realisasi (unaudited) : Rp 1,603 triliun					
Peristiwa Risiko Market shrinking karena refocusing bisnis anggota holding jasa survei dalam proses penyalarsan		Rencana Mitigasi 1. Menyusun SKBD Kebijakan Pelaksanaan Fungsi Strategy & Business holding (mengatur refocusing bisnis, investasi, produk, CoE, dll) 2. Meningkatkan komitmen penerapan refocusing bisnis sebagai anggota holding jasa survei		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Tambahan mitigasi: Mengoptimalkan alokasi market sesuai dengan arah refocusing bisnis	
Dampak Risiko Kinerja keuangan tidak tercapai					
ERI: 18 (tinggi)		ERSM: 17 (tinggi)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 4	K: 2	D: 4	K: 2	D: 3

10. Risiko Bisnis

Sasaran : Pendapatan yang berasal dari kemitraan dengan BUMN Target 2021 : Rp 102 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 115,2 miliar					
Peristiwa Risiko Proyek strategis dari mitra BUMN tidak dapat dipertahankan karena harga pesaing lebih murah		Rencana Mitigasi 1. Inovasi produk sesuai kebutuhan mitra BUMN tersebut 2. Penetapan harga yang kompetitif		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 21 (sangat tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 2	D: 5	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

11. Risiko Produk

Sasaran : Pengembangan jasa/produk dalam mendukung ketahanan data nasional di sektor tertentu Target 2021 : 1 Realisasi : 2					
Peristiwa Risiko Kesulitan mengembangkan produk sesuai dengan produk yang ditetapkan Pemerintah pada VPTI karena pengembangan produk tergantung persetujuan Kemendag		Rencana Mitigasi Sharing session kepada regulator terkait isu-isu terkini pada produk jasa penugasan pemerintah		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Mitigasi mampu menurunkan tingkat risiko hingga di bawah batas toleransi & mendukung tercapainya sasaran.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 13 (tinggi)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 3	D: 3	K: 1	D: 3

12. Risiko Keuangan

Sasaran : Kegiatan proyek di KI/KEK/KAPET Target 2021 : 1 Realisasi : 2					
Peristiwa Risiko Piutang macet pada pelanggan baru di kawasan terpadu baru karena kemampuan keuangan pengelola kawasan terpadu menurun akibat terdampak covid-19		Rencana Mitigasi 1. Analisa peluang potential buyer (pengelola kawasan terpadu) di seluruh kawasan terpadu. 2. Penilaian risiko potential buyer di kawasan terpadu yang disasar.		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Mitigasi mampu menurunkan tingkat risiko hingga di bawah batas toleransi & mendukung tercapainya sasaran.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 13 (tinggi)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 3	D: 3	K: 1	D: 3

13. Risiko Pemasaran

Sasaran : Kegiatan proyek di KI/KEK/KAPET Target 2021 : 1 Realisasi : 2					
Peristiwa Risiko Terbatasnya perolehan proyek di kawasan terpadu yang sudah berkembang karena pelanggan lebih memilih pesaing yang lebih dahulu eksis di kawasan terpadu		Rencana Mitigasi Mencari alternatif proyek baru pada kawasan terpadu lain (KI/KEK/KAPET) yang lebih potensial		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Mitigasi mampu menurunkan tingkat risiko hingga di bawah batas toleransi & mendukung tercapainya sasaran.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 13 (tinggi)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 3	D: 3	K: 1	D: 3

14. Risiko Bisnis

Sasaran : Implementasi manajemen bersama Laboratorium Target 2021 : 30 April 2021 Realisasi : 12 April 2021					
Peristiwa Risiko Keterlambatan penerbitan Surat keputusan direksi bersama tentang pembentukan MB Laboratorium karena belum adanya kesepakatan dalam MB Laboratorium		Rencana Mitigasi Pembuatan SKD Bersama MB Laboratorium		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%. Mitigasi mampu menurunkan tingkat risiko hingga di bawah batas toleransi & mendukung tercapainya sasaran.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 13 (tinggi)		ERSI: 10 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 3	D: 3	K: 1	D: 3

15. Risiko Produk

Sasaran : Pendapatan dari pengembangan dan pengayaan jasa Target 2021 : Rp 83 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 106 miliar					
Peristiwa Risiko Pengembangan produk atau jasa PTSI belum sepenuhnya sesuai kebutuhan pelanggan		Rencana Mitigasi 1. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM fungsi pengembangan produk 2. Bekerjasama dengan pihak ketiga untuk peningkatan teknologi sesuai kebutuhan pelanggan 3. Peningkatan riset sesuai kebutuhan pelanggan dan regulasi		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 18 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 4	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

16. Risiko Teknologi

Sasaran : Pengembangan jasa TIC untuk industri digital Target 2021 : 1 Realisasi : 2					
Peristiwa Risiko Terhambatnya proses digitalisasi produk TIC karena: 1. Keterbatasan hardware dan software karena digitalisasi produk belum dianggarkan 2. Perlu peningkatan kompetensi personil terkait digitalisasi produk		Rencana Mitigasi 1. Peningkatan anggaran (biaya aplikasi, software, hardware, kerjasama dengan pihak ketiga) 2. Peningkatan kompetensi personil untuk digitalisasi produk		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 14 (tinggi)		ERSM: 8 (sedang)		ERSI: 8 (sedang)	
K: 4	D: 3	K: 3	D: 2	K: 3	D: 2

17. Risiko Bisnis

Sasaran : Pendapatan yang berasal dari kemitraan strategis Target 2021 : Rp 44 miliar Realisasi (unaudited) : Rp 45,1 miliar					
Sasaran : Jumlah partnership tiap tahun Target 2021 : 2 Realisasi : 3					
Peristiwa Risiko Ketidakepahahaman untuk melakukan kerjasama / kemitraan strategis karena ketidakcocokan persyaratan kerja sama antara PTSI & calon mitra bisnis		Rencana Mitigasi 1. Evaluasi prosedur mitra bisnis 2. Menyusun database mitra-mitra strategis & kompetensi perusahaan		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 13 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 3	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

18. Risiko SDM

Sasaran : Jumlah brevet/sertifikasi personil Target 2021 : 165 Realisasi : 527					
Peristiwa Risiko Jumlah personil yang tersertifikasi sesuai dengan arah bisnis perusahaan belum optimal		Rencana Mitigasi Implementasi master plan brevet sertifikasi SDM		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 13 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 3	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

19. Risiko SDM

Sasaran : Rasio milenial (<40 tahun) dalam top talent Target 2021 : 20% Realisasi : 27%					
Peristiwa Risiko Pegawai milenial yang sesuai dengan standar kriteria top talent kementerian BUMN belum optimal karena master plan pengembangan pegawai milenial sesuai top talent kementerian BUMN masih dalam pengembangan		Rencana Mitigasi 1. Pelatihan, pembinaan dan peningkatan kompetensi milenial sesuai standar top talent Kementerian BUMN 2. Penggunaan sistem coaching kepada talent		Realisasi Mitigasi Realisasi rencana mitigasi: 100%.	
Dampak Risiko KPI korporat tidak tercapai					
ERI: 13 (tinggi)		ERSM: 11 (sedang)		ERSI: 11 (sedang)	
K: 3	D: 3	K: 2	D: 3	K: 2	D: 3

Hasil pelaksanaan penanganan top risk hingga akhir tahun 2021 disampaikan sebagaimana terlampir.

BAB III

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TAHUN 2021

3.1 Pelaksanaan Program Manajemen Risiko

Pada tahun 2021, Fungsi Manajemen Risiko telah melaksanakan program pengembangan kebijakan, pedoman dan prosedur manajemen risiko, konsultasi penilaian risiko, sosialisasi manajemen risiko, pemantauan dan tinjauan risiko, mengawal rancangan desain aplikasi manajemen risiko, penilaian mandiri tingkat kematangan manajemen risiko, dan menyusun *Master Plan Governance, Risk, and Compliance (GRC)*.

3.2 Hasil Tinjauan Risiko

Sesuai dengan ISO 31000, secara menyeluruh, tinjauan atas pelaksanaan manajemen risiko oleh unit kerja dilakukan untuk menganalisis kelemahan/ kekurangan dalam mengawal pencapaian kinerja unit kerja terkait.

Hasil tinjauan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penyusunan profil risiko belum sepenuhnya melibatkan pemilik risiko dalam proses identifikasi sampai dengan rencana mitigasinya, sehingga memungkinkan adanya risiko yang belum teridentifikasi dan atau tertangani dengan baik.
2. Secara umum, penerapan manajemen risiko masih memerlukan peningkatan kompetensi SDM dan budaya peduli risiko (*risk awareness*) karena masih ditemukan hal – hal berikut:
 - a. Unit kerja masih belum fokus pada potensi munculnya risiko, karena lebih menekankan pada masalah yang dihadapi.
 - b. Penyebab risiko belum digali sampai ke akar masalah sehingga mitigasi yang dilakukan tidak/kurang tepat.
 - c. Identifikasi dan pengukuran risiko masih didasarkan pada persepsi wakil-wakil pemilik risiko, belum didasarkan pada data riil.
 - d. Pelaksanaan mitigasi risiko pada unit kerja belum seluruhnya dijadikan KPI unit terkait. Hal ini dimaksudkan sebagai pentahapan *awareness* penerapan manajemen risiko. Pada tahun 2022 diharapkan seluruh rencana mitigasi risiko dapat dijadikan KPI unit, sehingga dapat dihubungkan antara capaian kinerja unit dengan pelaksanaan mitigasi risikonya.

BAB IV

PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Penilaian kematangan manajemen risiko adalah suatu cara untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam pengelolaan risiko. Hal ini juga sebagai acuan dalam melakukan langkah perbaikan tata kelola manajemen risiko perusahaan secara terus menerus untuk mengetahui kapasitas dan kapabilitas manajemen risiko yang sudah dimiliki perusahaan dan langkah-langkah yang masih perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kematangan yang diperlukan, sehingga perusahaan akan lebih mampu lagi dalam penciptaan nilai, baik di saat ini maupun di masa mendatang.

Penilaian tingkat kematangan manajemen risiko perusahaan tahun 2021 dilakukan secara mandiri oleh fungsi manajemen risiko pada tanggal 3 – 7 januari 2022. Referensi atau kriteria yang menjadi acuan penilaian mengacu pada peraturan Deputy Kepala BPKP Bidang Akuntan Negara No.14 Tahun 2019 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan BUMN. Metode yang digunakan dalam penilaian mandiri adalah *reviu dokumen* dan *focus group discussion* terbatas pada fungsi manajemen risiko. Hasil penilaian mandiri tingkat kematangan manajemen risiko menunjukkan tingkat kematangan manajemen risiko PTSI tahun 2021 adalah 59,92% atau berada pada level 2,996 (dari skala 5) atau pada tingkat “Berkembang” sebagaimana tampak pada tabel di bawah:

NO	KOMPONEN	BOBOT PENILAIAN		CAPAIAN	
		%	NILAI	%	NILAI
I	Lingkungan Internal	25	1,25	16,21	0,810
II	Penetapan Sasaran	15	0,75	12,33	0,616
III	Identifikasi Peristiwa	10	0,50	5,63	0,281
IV	Penaksiran Risiko	10	0,50	7,22	0,361
V	Respon Risiko	10	0,50	8,13	0,406
VI	Aktivitas Pengendalian	10	0,50	5,00	0,250
VII	Informasi dan Komunikasi	10	0,50	5,42	0,271
VIII	Pemantauan	10	0,50	0,00	0,000
		100	5	59,92	2,996

Skor atau nilai hasil penilaian mandiri yang ditunjukkan pada tabel diatas, menunjukkan bahwa perusahaan masih memerlukan peningkatan penerapan manajemen risiko, terutama dalam proses identifikasi sampai dengan pemantauan risiko. Demikian pula perusahaan perlu mendorong agar

SPI sebagai lini ketiga dalam pengelolaan risiko dapat lebih berperan sebagai penjamin (assurer) penerapan manajemen risiko.

Pada tahun 2022, diharapkan seluruh perangkat pedoman, prosedur dan aplikasi manajemen risiko dapat digunakan secara efektif sehingga dapat meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko perusahaan dalam upaya menuju budaya sadar risiko.

BAB V

PENUTUP

Seluruh program mitigasi risiko telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, sehingga seluruh risiko berada di bawah garis toleransi dan hampir seluruhnya tidak terjadi di tahun 2021. Terdapat dua risiko yang terjadi di tahun 2021. Risiko "Berkurangnya kas perusahaan atau terganggunya operasional perusahaan karena kas keluar yang cukup besar untuk restrukturisasi AJS (Asuransi Jiwasraya)" terjadi di tahun 2021 berdasarkan keputusan pemegang saham untuk mengikuti restrukturisasi AJS. Selain itu, risiko piutang juga terjadi di tahun 2021 karena mitigasi terkait penilaian risiko pada tahap pemasaran belum dilakukan secara konsisten. Namun, piutang macet yang terjadi tidak signifikan mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja keuangan.

Untuk mendorong kematangan pelaksanaan manajemen risiko perusahaan, maka dalam penerapan manajemen risiko pada tahun-tahun berikutnya perlu dilakukan upaya-upaya berikut:

1. Mengagendakan pembahasan kesesuaian sasaran/ target dengan fungsi unit kerja, pembahasan konteks internal dan eksternal, penetapan *stakeholders*, serta identifikasi risiko korporat dalam rapat direksi yang dihadiri pimpinan unit kerja. Hal yang sama diberlakukan di tingkat unit kerja.
2. Perlu menunjuk personil pada unit kerja sebagai *risk officer* dengan Surat Keputusan Direksi.
3. Peningkatan kapabilitas personil melalui pelatihan dalam bentuk *workshop*, sertifikasi, seminar bagi seluruh level jabatan khususnya pada kepala unit, kepala bagian, dan *risk officer*.
4. Membangun *loss event database* berdasarkan data/ informasi/ catatan yang ada di unit kerja/perusahaan atas peluang dan masalah yang telah terjadi selama minimal tiga tahun ke belakang (*risk library*) oleh seluruh pemilik risiko, DTI, dan fungsi manajemen risiko sebagai koordinator.
5. Peningkatan anggaran dan peralatan/infrastruktur untuk mendukung kelancaran (kecepatan dan akurasi data) pelaksanaan proses manajemen risiko.
6. Peningkatan monitoring terjadwal atas pelaksanaan mitigasi risiko yang dipimpin oleh Direksi menjadi triwulanan.
7. KPI unit kerja atas realisasi mitigasi risiko disempurnakan menjadi seluruh rencana mitigasi risiko, baik yang berasal dari risiko korporat maupun unit, yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap sasaran, yaitu tingkat risiko 'sangat tinggi' dan 'tinggi' pada saat sebelum dilakukan mitigasi.