

PENERAPAN MATURITAS MANAJEMEN RISIKO, MEMAHAMI LEVEL MATURITAS YANG RELATIF RENDAH: STUDI KASUS DI PT XYZ

Vania Marsauli, Surya Raharja¹

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to see the application of corporate risk management maturity (ERM) at PT XYZ. Data were gathered through interviews with PT XYZ employees in the Corporate Risk Monitoring and Reporting Unit (PRK) within the Corporate Risk Management Division (MRK) as the Company's Risk Manager. In addition, risk management maturity assessment document was also reviewed. The results of this study indicate that in practice, companies do not carry out risk management maturity assessment regularly and did not aim to enhance the level of maturity. Thus implementation of ERM maturity is not optimal and needs improvement. The organization has not yet made Risk Management maturity a habitual activity.

Keywords: Risk management, corporate risk management, ERM, maturity test, maturity.

PENDAHULUAN

Risiko dalam bisnis adalah keniscayaan. Bagi dunia bisnis, VUCA bukanlah situasi baru karena berpengaruh secara signifikan pada semua sendi organisasi (Alijoyo, 2021). Jika tidak diantisipasi sejak dini, selalu ada ancaman risiko yang dapat merugikan, menurunkan nilai, menggerus aset, bahkan bisa menghempas perusahaan dan akhirnya terpenjal dari gelanggang dunia bisnis.

Menurut Warren Bennis dan Burt Nanus (1987), VUCA berarti volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, ambiguitas. Istilah ini berasal dari teori kepemimpinan yang digunakan dalam pelatihan kepemimpinan militer di US Army War College. VUCA mampu menggambarkan situasi politik dan keamanan yang tidak stabil pada tahun 1990. Volatilitas menggambarkan dinamika perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang seperti politik, ekonomi, masyarakat, teknologi dan gaya hidup. Ketidakpastian menunjukkan kesulitan dalam memprediksi masalah dan memperkirakan dampak selanjutnya dari masalah atau peristiwa tersebut. Kompleksitas (*complexity*) mengacu pada tingkat kerumitan operasi organisasi yang berdampak pada kekacauan dalam organisasi. Dr. Antonius Alijoyo (2021) menjelaskan *ambiguity* berarti kondisi di mana terjadi kekaburan atas realitas yang membuat makna menjadi ambigu.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), risiko dipahami sebagai akibat yang tidak menyenangkan (merugikan) dari suatu tindakan atau kegiatan. Sementara itu, menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia (KMK) No. 577 Tahun 2019, risiko adalah kemungkinan suatu kejadian akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menekankan risiko sebagai munculnya potensi kerugian karena suatu peristiwa. Namun bila merujuk SNI: ISO 31000, risiko adalah dampak situasi yang tidak pasti dan memengaruhi pencapaian sasaran organisasi.

Tujuan ERM berdasarkan standar ISO 31000 adalah untuk menciptakan nilai, melindungi nilai, mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja bisnis. Jika tidak, ada yang salah dengan implementasi ERM organisasi (Leo J. Susilo (2018:29). Dengan kata lain, ERM adalah proses bisnis berkelanjutan yang menilai, mengidentifikasi, dan merencanakan ancaman terhadap kesehatan keuangan dan operasional perusahaan sambil menargetkan peluang pasar.

¹ Corresponding author

Risk Maturity Model (RMM) adalah alat yang digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam mengelola risiko. Perangkat lunak Project RMM memungkinkan pengguna untuk mengevaluasi efektivitas proses manajemen risiko yang diterapkan pada setiap proyek. Tujuan utama RMM adalah untuk meningkatkan dampak manajemen risiko pada nilai bisnis organisasi. Penilaian maturitas risiko dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada gilirannya membantu dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dan manajemen risiko.

Subagio Tjahjono (2017) menyimpulkan bahwa hasil dari analisis maturitas ERM pada perusahaan non-bank dan lembaga keuangan masih tergolong rendah dan tergolong di level initial dan repeatable. Secara umum memang skor maturitas ERM perusahaan-perusahaan di Indonesia masih rendah. Dalam studi terhadap perusahaan fintech di Indonesia (Alijoyo 2021), didapati informasi bahwa skor perusahaan tersebut rendah disebabkan oleh penerapannya yang setengah-setengah, belum terintegrasi menyeluruh, pengalaman karyawan yang rendah dalam menggunakan ERM, pertentangan sudut pandang antara divisi manajemen risiko dengan divisi lainnya terkait SOP berbasis risiko yang coba diperkenalkan dan lain-lain.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat praktik pelaksanaan ERM di PT XYZ dan mencari tahu lebih jauh mengapa skor maturitasnya masih rendah. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus 6 responden yang merupakan karyawan di Divisi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko Korporasi PT XYZ, yakni Kepala Divisi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko Korporasi, Kepala Unit Pemantauan dan Pelaporan Risiko Korporasi serta Staf Unit Pemantauan dan Pelaporan Risiko Korporasi. Alasan penulis menggunakan PT XYZ dalam penelitian ini karena PT XYZ memiliki keunikan berupa penopang IDX (Indonesia Stock Exchange), transaksi paperless dan elektronik, serta perantara untuk melakukan novasi dalam penjaminan penyelesaian transaksi bursa.

TELAAH PUSTAKA

Manajemen Risiko

Manajemen didefinisikan sebagai ilmu, proses dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyampaian dan pengendalian. Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja sehingga dilakukan secara efektif dan efisien dengan/oleh orang lain (Stephen P. Robbins, 1999). Sementara risiko dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai kemungkinan, kerugian, dan konsekuensi. Berdasarkan kamus manajemen, risiko adalah situasi tidak pasti dengan kemungkinan kehilangan asset atau profit atau ekonomis (BN. Marbun, 2003).

Menurut Sumarlin (2012), manajemen risiko terdiri dari tahapan mengidentifikasi, menilai, memantau dan mengendalikan risiko yang mungkin timbul dari aktivitas perusahaan. Manajemen risiko menjelaskan hubungan organisasi dengan pemetaan masalah yang ada dengan pendekatan manajemen yang komprehensif dan terstruktur dengan baik karena sistematikanya yang kompleks (Jureid, 2016).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) menyatakan bahwa manajemen risiko adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan, manajemen, dan karyawan lain perusahaan dan diimplementasikan dalam strategi pengaturan dan di seluruh perusahaan untuk mengelola potensi untuk mengidentifikasi risiko. Peristiwa yang berpotensi berdampak pada masyarakat dan pengelolaan risiko merupakan bagian dari pengambilan risiko untuk memastikan tercapainya tujuan masyarakat.

Manajemen risiko juga dijelaskan dalam ISO 31000:2018, versi terbaru dari standar proses yang dimodifikasi oleh International Organization for Standardization (ISO). Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) menerbitkan ISO 31000:2018 Risk Management - Guidance pada Februari 2018, menggantikan ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and Guidance. Tinjauan ini merupakan bagian dari proses

sistematis untuk semua standar ISO. Standar ISO 31000:2018 menggarisbawahi tujuan manajemen risiko untuk menciptakan dan melindungi nilai dengan meningkatkan efisiensi, memperkenalkan inovasi baru dan mencapai tujuan bisnis. Manajemen risiko sebagai manajemen harus diintegrasikan ke dalam proses organisasi. Ini membutuhkan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen senior dan keterlibatan aktif semua karyawan.

COSO Enterprise Risk Management

COSO *Enterprise Risk Management – Ingrated Framework* memberikan panduan komprehensif tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola risiko mereka (Bediako, 2014). Berdasarkan COSO (2004), ERM merupakan perpanjangan dari pengendalian internal. Pekerjaan ERM berfokus pada manajemen risiko perusahaan dalam arti yang lebih luas.

Manajemen risiko dalam ERM *Integrated Framework* COSO (2004), merupakan suatu cara untuk mengelola risiko perusahaan dalam suatu kerangka kerja agar manajemen perusahaan dapat diorganisasikan secara tepat. Dengan melakukan ERM manajemen dapat menjalankan strategi perusahaan sesuai standar untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagi para pemegang saham tentunya hal tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi mereka karena terjadi peningkatan nilai perusahaan.

ERM terdiri dari delapan komponen yang saling berhubungan (COSO, 2004; AICPA, 2010; Bediako, 2014), yakni *internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, dan monitoring*. Komponen-komponen ini diintegrasikan ke dalam proses ERM organisasi. Kedelapan elemen yang saling terkait ini muncul dari cara manajemen menjalankan bisnis dan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses manajemen. Kedelapan elemen ini sangat penting untuk tujuan keuangan, operasional, dan kepatuhan hukum organisasi.

Risk Management Maturity Level

Mettler pada 2009 menjelaskan, yang dimaksud maturitas adalah perkembangan secara perlahan dari suatu organisasi yang mirip dengan perkembangan evolusi, untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Model maturitas yang digunakan dalam setiap proses manajemen risiko sangat penting dalam menentukan nilai penuaan. ERM dalam suatu organisasi merupakan proses yang membutuhkan alat yang objektif dan konsisten untuk mengukur efektivitas penerapan manajemen risiko. Untuk mendapat kualitas yang baik kerangka manajemen risiko (*framework risk management*) atau level pengukuran maturitas manajemen risiko harus ditingkatkan secara berkesinambungan untuk menghadapi perubahan.

Pada dasarnya model maturitas risiko merupakan model kualitatif dengan tujuan untuk memperlihatkan progress dari pelaksanaan ERM organisasi. RMM ini terdiri dari atribut dan peran yang menggambarkan karakteristik yang relevan dengan ERM. RIMS RMM memecah maturitas ERM organisasi menjadi level dan atribut yang membentuk matriks. Kerangka kerja RIMS berikut:

1. Level 0 – Nonexistent (tidak ada)
2. Level 1 – Ad Hoc
3. Level 2 – Initial (awal)
4. Level 3 – Repeatable (dapat diulang)
5. Level 4 – Managed (terkelola)
6. Level 5 – Leadership (kepemimpinan).

METODE PENELITIAN

Studi Kasus PT XYZ

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami mengapa tingkat maturitas manajemen risiko PT XYZ relatif rendah. PT XYZ adalah suatu badan yang menjamin transaksi kliring di Bursa efek Indonesia. Sebagai organisasi yang memberi rasa aman bagi para pelaku transaksi, PT XYZ dengan sendirinya terpapar risiko sebesar transaksi yang berjalan pula. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem manajemen yang baik untuk memahami ketidakpastian yang mempengaruhi PT XYZ dan kemudian mengelola risiko-risiko yang muncul atas ketidakpastian tersebut. Untuk itu diperlukan pengembangan sistem manajemen risiko yang baik untuk membantu PT XYZ menjaga *sustainability* pertumbuhan sesuai dengan rencana jangka panjang yang ditetapkan. Pengembangan yang baik selalu diawali dengan mengetahui kondisi saat ini, oleh karena itu penerapan maturitas risiko di PT XYZ diperlukan.

Fokus penelitian ini adalah penerapan maturitas manajemen risiko korporasi di PT XYZ dan mengapa *maturity level*-nya masih relative rendah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Analisis kualitatif bersifat induktif, berangkat dari spesifik data detail (transkrip atau catatan *interview*) ke hal yang umum. Dengan pendapat ahli di atas, penelitian skripsi ini dilakukan melalui pendekatan penelitian kualitatif.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer digunakan untuk menggali sebab tingkat kematangan manajemen risiko perusahaan melalui wawancara terbuka atau secara *in-depth* yang diperoleh langsung dari partisipan. Hasil wawancara yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif sehingga menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Sumber data berasal dari PT XYZ, dimana partisipan penelitian ini akan dilakukan oleh karyawan bagian manajemen risiko di PT XYZ, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi *assessment maturity level* PT XYZ pada tahun 2018.

Metode Analisis

Metode analisis kualitatif merupakan sebuah cara mengkaji dengan banyak menggunakan alat-alat seperti bahan-bahan teks, data tertulis, persepsi untuk mencoba memahami hal-hal yang tidak terukur dengan pasti. Oleh karena itu, analisis kualitatif biasanya berupa hasil yang terperinci dengan menggunakan pendekatan nonstatistik. (Istijanto, 2008). Oleh karena itu, penelitian kualitatif tidak memiliki rumusan mutlak dalam analisis dan pengolahan data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Singkat Objek Penelitian

Gambaran singkat obyek penelitian adalah mengkaji tentang profil perusahaan dalam penelitian ini, yaitu PT XYZ. Responden dalam penelitian adalah manajer dan staf Divisi Risk Management di PT XYZ untuk mengetahui level/tingkat maturitas manajemen risiko di perusahaan.

PT XYZ adalah suatu badan yang menjamin transaksi kliring di Bursa Efek Indonesia. Lembaga kliring adalah pihak yang menyediakan jasa kliring dan penjaminan penyelesaian untuk transaksi di bursa. Transaksi bursa tersebut merupakan hasil dari transaksi efek di BEI terkait proses penetapan hak dan kewajiban anggota kliring (Perusahaan Efek). Fungsi lembaga kliring diantaranya sebagai bentuk manajemen risiko untuk kerugian trading, menyeimbangkan transaksi dalam pasar, mengendalikan keinginan margin para anggota kliring, melakukan pengiriman dana secara terstruktur, melakukan penutupan secara teratur melalui kebijakan lelang terkait kewajiban kontrak pada pihak yang wanprestasi, serta khusus penyelesaian serah terima fisik, lembaga kliring berfungsi untuk

menjamin hak/kewajiban dapat terpenuhi dari pembeli atau penjual komoditi. Tujuan dari tugas lembaga kliring adalah untuk mengantisipasi segala risiko yang mungkin terjadi di dalam transaksi komoditas (termasuk turunannya). Salah satu risiko kliring di bursa adalah gagal kliring. Gagal kliring disebabkan tingginya transaksi dana masuk dan keluar nasabah sebagai buntut ketatnya likuiditas di masyarakat.

PT XYZ telah menerapkan Enterprise Risk Management (ERM) sejak tahun 2011 sebagai kerangka terintegrasi dalam proses identifikasi, pengukuran dan pengendalian risiko keuangan dalam rangka meningkatkan kualitas penerapan *Corporate Good Governance* (GCG). PT XYZ kemudian mengembangkan *Audit Risk Management System* (RAMS), sebuah aplikasi untuk mengelola aktivitas ERM dan audit internal yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI). Pada tahun 2015, PT PT XYZ membentuk unit *Enterprise Risk Management* (ERM) baru.

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penulis mengumpulkan data melakukan wawancara terhadap enam orang dari berbagai level di Divisi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko Korporasi PT XYZ, yakni Kepala Divisi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko Korporasi, Kepala Unit Pemantauan dan Pelaporan Risiko Korporasi serta eks Kepala Unit PRK, Staf Unit Pemantauan dan Pelaporan Risiko Korporasi, eks Staf Unit PRK.

Berikut adalah beberapa pertanyaan yang peneliti tanyakan kepada peserta:

1. Apa makna maturity level bagi Anda dan seberapa pentingkah untuk Anda?
2. Bagaimana PT XYZ mengakomodir bentuk praktik dari hasil dari maturity level? Apa saja hal-hal yang dilakukan?
3. Apakah untuk saat ini rencana sasaran pertumbuhan manajemen risiko sudah berjalan sesuai rencana?
4. Meski belum dilakukannya pengukuran ulang untuk manajemen risiko, menurut Bapak/Ibu mengapa angka assesmennya masih tergolong rendah?
5. Strategi apa yang digunakan untuk manage risiko?
6. Bagaimana PT XYZ menetapkan nada keseluruhan dan kesadaran risiko organisasi dan orang-orangnya; serta sikap manajemen terhadap pentingnya relatif manajemen risiko untuk mendukung keberhasilan bisnis?
7. Apa alat/proses/mekanisme yang dimiliki PT XYZ untuk memantau keberadaan dan fungsi komponen ERM dari waktu ke waktu?
8. Apa saja kegiatan yang dilakukan divisi manajemen risiko dalam evaluasi manajemen risiko PT PT XYZ?

Analisis Hasil

Praktik Penerapan Maturitas Manajemen Risiko ERM di PT XYZ

Dalam merespons berbagai risiko baik itu internal maupun eksternal, dan dalam upaya mengelola risiko yang ada demi benefit perusahaan, perseroan merasa risiko perlu mengelola keduanya dengan baik. Dalam pelaksanaannya manajemen risiko di PT XYZ telah berjalan sejak 2016.

Pada tahun 2011, PT XYZ mengimplementasikan Enterprise Risk Management (ERM) sebagai kerangka terintegrasi dalam proses identifikasi risiko, pengukuran risiko dan manajemen risiko keuangan untuk meningkatkan kualitas penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Selama penerapan ERM, PT XYZ mengembangkan aplikasi bernama *Risk Audit Management System* (RAMS). Aplikasi ini dapat menangani seluruh kegiatan audit internal dan ERM yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI).

Baru pada tahun 2016 PT XYZ membentuk unit baru untuk Enterprise Risk Management (ERM). Pembentukan unit ERM mencerminkan komitmen PT XYZ untuk

terus melakukan perbaikan dan perluasan kapabilitasnya sebagai *international central counterparty* (CCP). Sejak tahun 2015, PT XYZ telah melakukan proses self assessment terhadap prinsip-prinsip yang direkomendasikan oleh Financial Markets Infrastructure Principles (PFMI) yang dikeluarkan oleh *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO).

Dalam rangka meningkatkan kapabilitasnya sebagai CCP berstandar internasional, PT XYZ berupaya menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam praktik manajemen risiko di seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengurangi risiko atau menguranginya hingga nilai minimum sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

Sebagai *second line of defense*, ERM mempersiapkan standar manajemen risiko SNI: ISO 31000, yang mencakup prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. Menurut SNI: ISO 31000, risiko adalah dampak dari sesuatu yang tidak pasti terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan definisi manajemen risiko sesuai dengan berbagai kegiatan terkoordinasi untuk mengelola dan mengendalikan risiko organisasi. Dari definisi yang diuraikan dalam, *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah sistem yang diterapkan untuk mengelola dan mengendalikan risiko perusahaan atau bisnis yang diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Seperti disebutkan di atas, sistem ERM-PT XYZ disusun berdasarkan prinsip, kerangka kerja dan proses ERM yang saling berhubungan dan sesuai dengan standar SNI ISO 31000. Prinsip manajemen risiko merupakan dasar kerangka kerja ketika kerangka kerja dan proses Organisasi diimplementasikan manajemen risiko. Proses kerja ERM meliputi kontekstualisasi, penilaian risiko, yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan penilaian risiko. Untuk melakukan penilaian risiko, perusahaan harus terlebih dahulu menentukan tingkat risiko perusahaan berdasarkan selera risiko dan toleransi risiko.

Acuan yang digunakan dalam penyusunan proyek manajemen risiko perusahaan besar di PT XYZ terkait Badan Standardisasi Nasional “Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2015 – Persyaratan”, 2015 dan total *quality management, capability maturity model* (*Software Engineering Institute*). Selain itu, Standar Internasional “ISO 31000:2018 Manajemen Risiko,” Standar Nasional Indonesia “SNI ISO 31010:2016 Teknik Manajemen Risiko,” Standar Nasional Indonesia “SNI ISO 31004: 2016 Panduan Penerapan Manajemen Risiko,” Standar Nasional Indonesia “SNI ISO Guide 73: 2016 Kosakata Manajemen Risiko,” dan *Risk Management for Board of Not for Profit Organization by CPA 2004*.

Assessment Maturity Risk di PT XYZ pada Tahun 2018 oleh Pihak Ketiga

Penilaian maturitas penerapan manajemen risiko PT XYZ mencakup model integrasi fungsi manajemen risiko, yang mencakup hasil *assessment* atas implementasi fungsi Divisi Manajemen Risiko Korporasi di seluruh divisi di PT XYZ yang dinilai oleh pihak ketiga; kerangka konseptual penilaian maturitas manajemen risiko di PT XYZ berdasarkan standar rujukan dalam manajemen risiko maupun pengendalian mutu yaitu ISO 31000:2018 serta *best practices* sistem manajemen risiko; dan program kerja dan target maturitas PT XYZ. Dalam penilaian maturitas tahun 2018, PT XYZ mengundang sebuah lembaga konsultan eksternal.

Dalam mengukur maturitas manajemen risiko, PT XYZ menggunakan empat komponen pengukuran yang terdiri dari kerangka kerja, perilaku, proses, dan dokumen. Kerangka kerja yang digunakan dalam penerapan manajemen risiko diukur melalui kelengkapan pelaksanaannya, tidak terbatas pada perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan peningkatannya tetapi keterkaitan dengan dokumen, perilaku, dan proses bisnis. Yang dimaksud dengan perilaku adalah pengukuran perilaku sadar risiko yang tercermin dalam

perilaku dan pola pikir serta pengaruh terhadap pengambilan keputusan yang diambil organisasi. Sedangkan proses merujuk pada proses bisnis organisasi yang menunjukkan sejauh mana pelaksanaan kerangka kerja manajemen risiko menjadi bagian dari proses formal organisasi untuk mampu mempengaruhi perilaku secara jangka panjang, serta memberi kepastian bahwa manajemen risiko telah menjadi proses dalam organisasi. Dokumen mengacu pada beragam dokumen yang dihasilkan organisasi dalam berbagai bentuk dan tujuan yang terkait dengan manajemen risiko. Dokumen yang dihasilkan bisa berupa keputusan, laporan, manual, panduan teknis, lampiran dan informasi data. Empat komponen yang hendak diukur tadi akan dinilai dengan model maturitas (permulaan, pengulangan, pembakuan, pengelolaan, dan pengoptimalan).

Menurut hasil *interview* secara *in-depth* berdasarkan kuisioner dengan responden menunjukkan hal sebagai berikut ini.

1. Kerangka kerja (Skor tahun 2018: 1,88)
Penerapan manajemen risiko di PT XYZ telah memenuhi elemen dasar standar ISO 31000 dari prinsip, kerangka kerja dan proses. Sejauh ini, dalam kebijakan manajemen risiko PT XYZ, pernyataan prinsip telah ada tetapi belum dijabarkan lebih jauh. Pemberian contoh penerapan akan lebih baik bagi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, di dalam kebijakan manajemen risiko PT XYZ, mandat dan komitmen dari pimpinan telah terdokumentasi dengan baik sehingga memenuhi syarat untuk penerapan manajemen risiko walaupun terbuka ruang untuk perbaikan. Saat ini pedoman manajemen risiko yang ada masih bersifat normatif.
2. Perilaku (Skor tahun 2018: 2,83)
Saat ini pemahaman seluruh satker tentang risiko dan manajemen risiko cukup baik. Hal itu disebabkan dari sisi human resources di mana tanggung jawab *risk management* melekat dalam *job description* personel PRK dan personel *risk officer* dalam masing-masing unit kerja. Dengan begitu pengetahuan masing-masing unit kerja mengenai manajemen risiko sudah didapatkan dan cukup merata. Sayangnya tiap satuan kerja tidak memiliki keseragaman dalam mengelola risiko, tata caranya belum seirama dan terintegrasi. Dengan demikian penanganan risiko masing-masing unit kerja masih sendiri-sendiri. Untuk meningkatkan pemahaman seluruh satuan kerja unit RM di PT XYZ berencana melakukan *risk awareness* yang dilakukan secara berkala agar setiap orang memiliki pemahaman dan pandangan yang sama tentang risiko. Selain itu, dibutuhkan juga sebuah *event* pertemuan sebagai ruang untuk berbagi informasi dan berdiskusi mengenai risiko-risiko yang dihadapi PT XYZ sebelum dilaporkan ke direksi.
3. Proses (Skor tahun 2018: 2,76)
PT XYZ telah memiliki standar proses yang baku dan cukup baik yang harus terpenuhi sesuai fungsi dan tujuan tiap-tiap divisi. Selain itu proses organisasi sudah cukup baik dengan adanya standar baku yang harus terpenuhi berdasarkan fungsi dan tujuan masing-masing entitas. Sayangnya proses bisnis belum berbasis risiko sehingga pengembangan, perbaikan proses belum secara spesifik mempertimbangkan risiko yang muncul dari perubahan yang dibuat unit kerja.
4. Dokumen (Skor tahun 2018: 3,55)
Bagian ini memiliki skor paling tinggi dibandingkan atribut-atribut sebelumnya. PT XYZ membuat dokumen terstandar baik itu yang bersifat surat keputusan, laporan, pembuatan dokumen, isi dokumen, peruntukan dokumen, latar belakang dokumen, semuanya memiliki standar yang baik. Namun dokumen-dokumen yang dikeluarkan perlu ditinjau untuk lebih mendukung proses di divisi, menjadi

bagian dalam pengambilan keputusan. Dokumen perlu ditinjau untuk memiliki waktu kadaluarsa, sehingga perlu di-update.

Bentuk Praktik dari Hasil Maturitas Perencanaan

Setelah melakukan pengukuran maturitas manajemen risiko korporasi pada tahun 2018, diketahui bahwa PT XYZ belum melakukan pengukuran assessment kembali dengan menggunakan pihak ketiga. Unit PRK melaksanakan rencana sasaran pertumbuhan manajemen risiko pada tahun 2018 untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan manajemen risiko di PT XYZ digunakan indikator Tingkat Maturitas (skala 5) dengan gambaran indikator keberhasilan selama 5 tahun.

Tabel 1
Gambaran Indikator Keberhasilan PT XYZ

	Saat ini	Sasaran				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Framework	1.88	3.50	3.50	4.00	4.25	4.25
Behaviour	2.83	3.15	3.50	3.75	4.00	4.25
Process	2.76	3.25	3.50	3.75	4.00	4.25
Document	3.55	3.75	3.75	4.00	4.00	4.25

Pelaksanaan Maturitas PT XYZ (2019-2021)

Pasca pelaksanaan penilaian maturitas 2018, PT XYZ belum melakukan penilaian maturitas kembali, meskipun dalam perencanaan telah tertarget output sasaran maturitas untuk 2020-2023.

Pihak penanggung jawab dalam divisi manajemen risiko menyadari bahwa hasil pengukuran ini hanya berlaku dalam kurun waktu 1 tahun. Untuk itu, diperlukan untuk mendetailkan kembali seluruh rencana kerja tiap tahun dan membangun rencana kerja untuk lima tahun berikutnya. Frekuensi pengukuran yang rigid tampaknya belum menjadi prioritas perusahaan mengingat kultur perusahaan berbasis risiko belum terjadi dan kelebagaannya masih baru terbentuk. Namun prioritas perusahaan untuk memastikan pelaksanaan skor maturitas membaik dengan memperbaiki komponen maturitas secara bertahap.

Sebagai respons atas hasil penilaian maturitas khususnya untuk domain kerangka kerja, maka Divisi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko Korporasi membuat rencana kerja manajemen risiko yang harus direspons setahun berikutnya. Hal tersebut menunjukkan urgensi dan keseriusan perseroan untuk memperbaiki situasi yang ada.

Dalam wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di PT XYZ, penyebab rendahnya skor komponen maturitas kerangka kerja berakar dari penggunaan parameter yang berbeda. Dalam wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di PT XYZ, penyebab rendahnya skor komponen maturitas kerangka kerja berakar dari penggunaan parameter yang berbeda. Mereka mengukur dengan menggunakan ISO 31000: 2018 sedangkan implementasi RM di PT XYZ masih menggunakan 2012. Ada perbedaan mendasar antara ISO 31000: 2012 dengan ISO 31000 2018. Sementara PT XYZ masih menggunakan ISO 2012, yang merupakan standar manajemen risiko paling awal dari ISO. Dengan demikian ISO 2018 merupakan versi terbaru sampai saat ini.

Praktik Risk Maturity yang Belum Memenuhi Sasaran

Penerapan maturitas ERM di PT XYZ relatif rendah sebagaimana dijelaskan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Beberapa hal yang menyebabkan rendahnya level maturitas ini antara lain yaitu (1) belum adanya komitmen yang tinggi diantara manajemen dalam menerapkan ERM di PT XYZ yang terlihat dari tidak dilaksanakannya pengukuran secara periodik; (2) integrasi yang belum terjadi membuat kerja sama antar divisi dalam melaksanakan ERM masih terkendala. (3) beban pekerjaan divisi risk management sangat besar dengan sumber daya yang sedikit mengakibatkan pelaksanaan rencana aksi berjalan lambat (4) kapasitas SDM divisi belum memadai karena masih memanfaatkan jasa eksternal dalam menilai maturity risk mereka yang berdampak disisi cost.

Dari kesemuanya itu secara pelaksanaan maturitas ERM belumlah maksimal atau masih sekadar ada saja. Peningkatan level maturitas *Risk Management* belum menjadi sebuah aktivitas yang membudaya dalam organisasi. Keberadaan peningkatan maturitas ERM masih berkesan ada belaka belum terlihat komitmen menyeluruh dalam organisasi. Dengan begitu, publik akan melihat Divisi Manajemen Risiko di PT XYZ menjadi unit bisnis yang memberi kesan kepada publik bahwa mereka telah menjalankan organisasi sesuai regulasi yakni Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 44/POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Nonbank. Kejadian ini merupakan gejala *impression management*, dimana perusahaan ingin mengontrol persepsi khalayak bahwa mereka telah melakukan pekerjaan mereka.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah proses pengumpulan data, analisis data dan interpretasi hasil penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Belum adanya komitmen yang tinggi diantara manajemen dalam menerapkan ERM di PT XYZ yang terlihat dari tidak dilaksanakannya pengukuran secara *periodic*. Dengan demikian perusahaan tidak mengetahui kondisi terkini kesiapan perseroan bila terjadi kondisi tidak diinginkan. Penilaian terakhir dilakukan 4 tahun lalu dan telah cukup lama. Sangat penting untuk meninjau ulang posisi maturitas dalam kurun waktu tertentu secara rutin.
2. Maturity PT XYZ tergolong rendah karena integrasi yang belum terjadi membuat kerjasama antar divisi dalam melaksanakan ERM masih terkendala. Integrasi yang belum terjadi membuat kerja sama antar divisi dalam melaksanakan ERM masih terkendala. Selain itu, beban pekerjaan divisi risk management sangat besar dengan sumber daya yang sedikit mengakibatkan pelaksanaan rencana aksi berjalan lambat sehingga tidak ada control untuk melaksanakan sasaran sesuai target serta *self-assessment*. Pelaksanaan maturitas ERM belumlah maksimal atau masih sekadar ada saja. Peningkatan level maturitas Risk Management belum menjadi sebuah aktivitas yang membudaya dalam organisasi.

Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak diadakannya pengukuran maturitas secara annual dan self assessment terhadap maturity level sejak tahun 2018, selain itu karyawan yang telah diwawancara masih berusaha sadar atau tidak sadar untuk mengontrol *image* yang diproyeksikan dalam interaksi sosial yang nyata maupun yang diimajinasikan. Adanya COVID-19 juga menyebabkan peneliti kesulitan untuk melakukan penelitian secara offline mengingat karyawan PT XYZ juga melakukan *work from home*.

Saran

Berdasarkan keterbatasan yang telah disampaikan, saran atau masukan bagi perkembangan penelitian selanjutnya adalah diharapkan untuk memperluas pertanyaan yang diberikan kepada partisipan mengingat partisipan masih berusaha untuk mengontrol *image* dari perusahaan. Selain itu, penelitian selanjutnya bisa terus berfokus untuk mencari sebab mengapa *maturity level* management risiko di Indonesia masih relatif rendah.

REFERENSI

- Adam, M., Soliman, A. M., & Mahtab, N. (2021). Measuring enterprise risk management implementation: A multifaceted approach for the banking sector. *Quarterly Review of Economics and Finance*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.01.002>
- Alfranseder, E., Fiedor, P., Lapschies, S., Orszaghova, L., & Sobolewski, P. (2021). Indicators for the Monitoring of Central Counterparties in the EU. *SSRN Electronic Journal*, 14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3723344>
- Ali, S., Holt, B., West, B. S., & Manchester, M. (2013). *Factors that affect the adoption of Enterprise Risk Management (ERM)*. 26(4), 253–269. <https://doi.org/10.1057/ori.2013.7>
- Almeida, R., Teixeira, J. M., Mira da Silva, M., & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843–868. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0097>
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Antonius Alijoyo, F. (2021). *The Risk Management Maturity Assessment: The Case of Indonesian Fintech Firm*. 13–24. <https://doi.org/10.33422/4th.imeconf.2021.05.21>
- Baars, T., Mijnhardt, F., Vlaanderen, K., & Spruit, M. (2016). An analytics approach to adaptive maturity models using organizational characteristics. *Decision Analytics*, 3(1), 1–26. <https://doi.org/10.1186/s40165-016-0022-1>
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166. <https://doi.org/10.1111/rmir.12016>
- Faktor, F., & Wibowo, A. (2017). Maturitas Enterprise Risk Management Kontraktor Besar di Indonesia dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya. *Jurnal Teknik Sipil*, 24(3), 257–268. <https://doi.org/10.5614/jts.2017.24.3.9>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625–657. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>
- Hermawan, V., Magister, M., & Konstruksi, M. (2017). Analisis Korelasi Maturitas Manajemen Risiko. *Jurnal Infastuktur*, 3(01).
- I.R.M. (2002). *(A Risk Management Standard)*.
- ISO 31000:2009, I. (2009). *ISO 31000 - Risk Management - ISO. 2009*.
- ISO 31000:2018. (n.d.). *ISO 31000 - Risk management - ISO*. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Jankensgård, H. (2019). *A theory of enterprise risk management*. 19(3), 565–579. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2018-0092>
- Kusmawati, A. (2019). Analysis on Enterprise Risk Management Implementation on the Process of E-Procurement of Goods and Services (Case Study at PT PLN (PERSERO) P2B APB of East Java). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(6), 681–689. www.ijisrt.com

- Meskovic, M. N., & Zaimovic, A. (2021). Risk Management Maturity, its Determinants and Impact on Firm Value: Empirical Evidence from Joint-Stock Companies in Bosnia and Herzegovina. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(2), 132–149. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0019>
- Netland, T. H., & Alfnes, E. (2011). Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 66–76. <https://doi.org/10.1108/13683041111113259>
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Otero González, L., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002>
- Paul Hopkin. (n.d.). *Fundamentals of Risk Management*. 4.
- Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. (2012). Enterprise Risk Management and Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 263–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.042>
- RIMS. (2006). RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management. *Rims*, 10. <http://www.rims.org/RMM>
- Risiko, V. I. F. (n.d.). *Vi. faktor risiko*. 51–55.
- Tjahjono, S. (2017). *Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Non Bank and Financial Companies*. 16(October), 173–186. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.5440>
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2016). An enterprise risk management knowledge-based decision support system for construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(3), 369–384. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2015-0042>
- Zhao, X., Hwang, B., & Low, S. P. (2014). Proceedings of the 18th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate. *Proceedings of the 18th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46994-1>