

ANALISIS TINGKAT MATURITAS MANAJEMEN RISIKO DI PERUSAHAAN MANAJER INVESTASI INDONESIA

Permadi Baskoro¹, Chaerul Djusman Djakman²

¹Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia

e-mail: permadi_baskoro@yahoo.com, chaerul.djakman@ui.ac.id

Diterima:16-11-2023 Disetujui:20-12-2023

Abstrak

Implementasi manajemen risiko akan membantu perusahaan menjaga kesehatan keuangannya dan meningkatkan kemampuan daya saing. Salah satu permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah tingkat kematangan penerapan manajemen risiko perusahaan atau *enterprise risk management* (ERM) yang mengacu pada ISO 31000. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan tingkat kematangan pada penerapan ERM PT XAM guna menentukan kesenjangan yang ada dibandingkan dengan penerapan ERM yang optimal dan kemudian memperkuat pelaksanaan ERM. Penelitian ini menggunakan metodologi analisis deskriptif kualitatif. Analisis menggunakan Risk and Insurance Management Society Risk RIMS Risk Maturity Model 2022 (RIMS RMM 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat maturitas manajemen risiko belum memadai sehingga belum optimal dalam memitigasi konflik agensi, terdapat beberapa aspek fundamental dalam penerapan ISO 31000 belum terpenuhi, penelitian ini memberikan panduan implementasi ERM yang efektif dengan menggunakan RIMS RMM 2022.

Kata kunci: ISO 31000; Manajemen Risiko Perusahaan; RIMS RMM 2022; Tingkat Maturitas

Abstract

Implementing risk management will help companies maintain their financial health and increase their competitive capabilities. One of the problems faced by the company is the maturity level of the implementation of enterprise risk management (ERM) which refers to ISO 31000. This study aims to map the maturity level of PT XAM's ERM implementation to determine the existing gaps compared to the optimal ERM implementation and then strengthen ERM implementation. This research uses qualitative descriptive analysis methodology. The analysis uses the Risk and Insurance Management Society Risk RIMS Risk Maturity Model 2022 (RIMS RMM 2022). The research results show that the level of risk management maturity is not adequate so it is not optimal in mitigating agency conflicts, there are several fundamental aspects in implementing ISO 31000 that have not been fulfilled. This research provides guidance for effective ERM implementation using RIMS RMM 2022.

Keywords : ISO 31000; Enterprise Risk Management; RIMS RMM 2022; Maturity Level

Pendahuluan

Risiko pada dasarnya adalah potensi kerugian finansial dan digunakan sebagai sinonim dari ketidakpastian salah satunya mengacu pada tingkat pengembalian pada suatu investasi. Beberapa tahun terakhir, pendekatan manajemen risiko dalam organisasi telah mengalami pergeseran ke arah yang lebih luas dengan perspektif holistik. Manajemen risiko perusahaan (ERM) kini menjadi pendekatan yang dipilih, dengan melibatkan penilaian, kuantifikasi, dan pengelolaan risiko di seluruh organisasi di semua tingkatan dan dalam semua fungsi (Green, 2015). Keputusan keuangan diambil dalam lingkungan ketidakpastian. Oleh karena itu, pengukuran dan pengelolaan risiko menjadi semakin penting. Keputusan diambil pada saat ini hasil-hasilnya ditentukan oleh kejadian-kejadian di masa depan dan dapat mempengaruhi kejadian-kejadian di kemudian hari, sehingga hal-hal tersebut dapat terjadi potensi keuntungan atau kerugian (Junkes, Tereso, & Afonso, 2015). Manajemen risiko dalam industri pasar modal menjadi perhatian khususnya pada perusahaan manajer investasi dan berbagai *stakeholder* terutama regulator dan investor sehingga diatur dalam suatu regulasi. Implementasi manajemen risiko yang efektif akan membantu perusahaan menjaga kesehatan keuangannya dan meningkatkan kemampuan daya saing (Otero González, Durán Santomil, & Tamayo Herrera, 2020; Silva Rampini, Takia, & Berssaneti, 2019).

Sebagai salah satu perusahaan *pioneer* dalam bidang manajer investasi, PT XAM memiliki target untuk masuk ke dalam posisi 10 besar dengan dana kelolaan lebih dari Rp 10 triliun. Tujuan tersebut belum tercapai sehingga ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik dalam implementasi manajemen risiko. Kinerja beberapa produk tidak cukup memuaskan, beberapa produk harus ditutup. Posisi PT XAM dalam industri dan jumlah dana kelolaannya dari tahun 2018 – 2023 belum beranjak dari posisi 16 – 25 dengan dana kelolaan antara Rp 5 – 9 triliun. Ketidakberhasilan dalam pengelolaan produk pada periode tersebut menyebabkan perusahaan yang pernah memiliki sampai dengan 43 produk, bulan November tahun 2023 jumlah produk berkurang hingga tersisa 30 produk. Implementasi manajemen risiko yang efektif diharapkan dapat menciptakan nilai, melindungi nilai, mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja bisnis. Perusahaan yang berhasil meminimalisir risiko-risiko utama dalam pengembangan produk dapat memperoleh kepercayaan investor, mampu bertahan menghadapi persaingan dan tumbuh secara signifikan. Sistem manajemen risiko yang baik dapat membantu suatu perusahaan untuk merencanakan langkah-langkah bisnis yang lebih efektif dan efisien, hal ini dapat memperkuat posisi di pasar dan meningkatkan potensi kesuksesan bisnis dalam jangka panjang.

Penerapan manajemen risiko pada manajer investasi menghadapi beberapa tantangan termasuk dari regulasinya sendiri dimana implementasi manajemen risiko tidak menjadi prioritas utama karena penanggung jawab fungsi manajemen risiko dirangkap dengan fungsi kepatuhan dan audit internal seperti tercantum pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 24/POJK.04/2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajer Investasi. Baru-baru ini Pemerintah Indonesia melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku regulator melalui Siaran Pers OJK (2022) menyampaikan beberapa hal untuk memperkuat industri Pasar Modal secara berkesinambungan, salah satunya adalah berupaya meningkatkan kinerja dan menekan jumlah pelanggaran tipologi atau *tipologi misconduct* pada industri Manajer Investasi berkaitan dengan independensi manajer investasi untuk melindungi produk investasi yang dimiliki investor. Agenda OJK terkait pengaturan dan pengawasan industri Pasar Modal, salah satunya adalah penguatan manajemen risiko, dengan disahkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 17/POJK.04/2022 tentang Manajemen Risiko dalam Pedoman Perilaku Manajer Investasi pada 5 September 2022, upaya meningkatkan keterbukaan proses bisnis secara umum, meningkatkan kepercayaan masyarakat dan perlindungan investor pasar modal secara khusus agar sesuai dengan

perilaku manajer investasi yang berlaku di masyarakat pasar modal dan prinsip internasional. Dalam POJK Nomor 17/POJK.04/2022 menyebutkan bahwa perusahaan manajer investasi wajib melakukan kaji ulang secara berkala dan melakukan penilaian berkala atas kebijakan dan strategi manajemen risiko untuk memastikan kepatuhan secara berkelanjutan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan kata lain evaluasi tingkat maturitas pada proses manajemen risiko adalah suatu langkah penting untuk mengidentifikasi kelemahan, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko dengan lebih baik.

Terdapat banyak sekali model penilaian tingkat maturitas manajemen risiko yang dapat digunakan oleh organisasi (Antonucci, 2016). Beberapa model tersebut masih terus berkembang dan mengalami *upgrade/update*, bahkan muncul beberapa model lainnya Risk and Insurance Management Society Risk Risk Maturity Model (RIMS RMM) sangat populer dan dapat digunakan untuk melakukan evaluasi secara self-assessment (RIMS, 2022) dimana RIMS RMM adalah pemimpin pasar dalam penilaian tingkat maturitas karena memiliki kerangka yang baik (Farrell & Gallagher, 2019), selaras dengan Jalilvand dan Moorthy (2022) menyatakan bahwa model maturitas dari RIMS RMM telah digunakan di banyak industri untuk tujuan penilaian dan benchmarking pada program ERM. RIMS RMM 2022 adalah model terakhir yang penggunaannya relevan pada berbagai standar internasional seperti ISO 31000: 2018, COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework 2017, COBIT, panduan manajemen risiko Standard & Poor atau kombinasinya (RIMS, 2023), sehingga penelitian ini menggunakan RIMS RMM 2022. Penelitian terkait dengan tingkat maturitas atau analisis penerapan manajemen risiko telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain Hartono et al. (2019); Farrell & Gallagher (2019); Domanska-Szaruga (2019); Otero González et al. (2020); Jalilvand dan Moorthy (2022); Simanungkalit & Tobing (2022); Simanjuntak et al. (2021). Penelitian tingkat maturitas atas manajemen risiko dengan menggunakan RIMS RMM dilakukan Farrell & Gallagher (2019) pada 230 perusahaan listed dari berbagai macam jenis industri, Jalilvand dan Moorthy (2022) pada perusahaan multinasional non-profit, dan Simanungkalit & Tobing (2022) pada sektor publik. Domanska-Szaruga (2019) menganalisis tingkat maturitas pada organisasi sektor publik di Polandia menggunakan The Risk Intelligent Enterprise Maturity Model Deloitte. Hartono et al. (2019) membahas tentang impact project risk management maturity (PRMM) pada project-based organization (PBO) dalam hal ini adalah kontraktor. Sedangkan penelitian lainnya tidak secara langsung membahas tingkat maturitas penerapan manajemen risiko seperti dalam Otero González et al. (2020) melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan listed di Spanyol untuk mengetahui hubungan antara risiko dan kinerja pada penerapan manajemen risiko yang merujuk pada ISO 31000 dan COSO II, sementara dalam Simanjuntak et al. (2021) meneliti penerapan manajemen risiko kredit pada perusahaan *startup* yang bergerak di bidang Fintech.

Sebagian penelitian tentang analisis tingkat maturitas atas penerapan manajemen risiko dilakukan secara kuantitatif yang memiliki tujuan penelitian untuk menganalisis penerapan manajemen risiko yang telah dilakukan di suatu objek penelitian, serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap implementasi manajemen risiko yang telah dijalankan pada objek penelitian. Metodologi penelitian pada penelitian sebelumnya seperti Simanungkalit & Tobing (2022), Domanska-Szaruga (2019), dan Simanjuntak et al. (2021) menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan melakukan wawancara dengan responden.

Hasil penelitian Simanungkalit & Tobing (2022) menunjukkan organisasi sektor publik tersebut belum mencapai maturitas manajemen risiko yang optimal, Domanska-Szaruga (2019) membahas masalah membangun dan meningkatkan budaya manajemen risiko, dan Simanjuntak et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko pada objek penelitian belum menerapkan manajemen risiko dengan baik dan efektif, dimana tidak ada aturan dan pedoman dalam mengidentifikasi manajemen risiko. Terdapat penelitian lain yang

menggunakan metode kuantitatif, hasil temuan Hartono et al. (2019) menyimpulkan bahwa tingkat maturitas yang tinggi pada praktik project risk management maturity (PRMM) secara umum di Indonesia berhubungan dengan perbaikan kinerja dalam organisasi, Farrell & Gallagher (2019) menyimpulkan bahwa secara umum, kematangan ERM meningkatkan nilai perusahaan dan *return on assets* dan dampaknya dimoderasi oleh faktor-faktor terkait pemangku kepentingan seperti intensitas inovasi dan struktur industri yang berfokus pada pengetahuan, Otero González et al. (2020) menyatakan bahwa implementasi manajemen risiko di perusahaan listed yang bergerak di bidang *non-financial* tidak berhubungan dengan perubahan kinerja (*return on equity*, *return on assets* dan *Tobin's Q*) juga tidak mengurangi kemungkinan kebangkrutan, sementara Jalilvand dan Moorthy (2022) menyatakan bahwa program ERM di Global Educational Systems (GES) yang merupakan perusahaan non-profit multi nasional terbukti efektif membantu perusahaan dalam mengelola dampak virus corona pandemi pada tahun 2020.

Pada implementasi manajemen risiko tidak semua perusahaan memiliki program manajemen risiko yang baik, beberapa perusahaan memiliki program manajemen risiko yang baik, dan yang lainnya lain memiliki program manajemen risiko yang tidak direncanakan (Linshan Li, 2018) atau dijalankan tidak optimal, tidak terintegrasi, atau kurangnya komitmen (Alijoyo et al., 2021; Marsauli & Raharja, 2023). Tingkat maturitas manajemen risiko mempunyai dampak yang besar terhadap kesehatan keuangan perusahaan Otero González et al. (2020), selain itu tingkat maturitas manajemen risiko juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Hartono et al., 2019). Adanya regulasi hukum berpengaruh terhadap perubahan dinamis dalam pendekatan manajemen risiko yang mendorong dimasukkannya manajemen risiko ke dalam strategi organisasi dan keterlibatan tidak hanya terdapat pada manajemen dan manajer risiko, tetapi dalam seluruh unit organisasi dan karyawan (Domanska-Szaruga, 2019). Prosedur dalam manajemen risiko dirancang untuk membentuk struktur, fungsi, dan proses sehingga organisasi dapat merespons secara efektif terhadap risiko yang muncul, mengidentifikasi ancaman secara akurat, mengeliminasi secara efektif, dan memperhatikan peluang yang muncul (Domanska-Szaruga, 2019). Penerapan manajemen risiko oleh PT XAM mulai diformalkan pada tahun 2017 dengan mengacu pada ISO 31000, sebelumnya tidak terdapat SOP yang mengatur pelaksanaan manajemen risiko. Pelaksanaan manajemen risiko dan struktur organisasi perusahaan saat ini lebih baik dibandingkan beberapa tahun sebelumnya dimana masih banyak terdapat rangkap jabatan dan belum lengkapnya *Standard Operational Procedure* (SOP) termasuk SOP manajemen risiko. Saat ini fungsi manajemen risiko masih dirangkap dengan fungsi internal audit dan fungsi kepatuhan sudah memiliki penanggung jawab terpisah. Bahwa implementasi manajemen risiko organisasi perlu ada pergeseran paradigma dari awalnya yang berfokus pada kepatuhan menjadi berfokus pada keputusan strategis (Rana et al., 2019) dan tidak lagi, manajemen risiko digunakan suatu organisasi hanya untuk bereaksi apabila terjadi kejadian dari eksternal, sehingga penerapan manajemen risiko hanya bersifat *checklist* (Murr & Carrera, 2022) atau semata-mata hanya hanya patuh jika terdapat peraturan dari regulator (Azria & Diyanti, 2023).

Mengacu pada penelitian sebelumnya, penelitian ini juga menggunakan metodologi penelitian yang sama yaitu analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan penerapan manajemen risiko perusahaan secara mendalam melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dan terdiri dari berbagai atribut yang dimaksudkan untuk menggambarkan karakteristik esensial untuk ERM (Mokgoantle, 2012). Studi ini menggunakan pendekatan triangulasi dengan analisis deskriptif dan analisis konten. Proses pengumpulan data melibatkan beberapa responden yang bertanggung jawab dalam implementasi manajemen risiko. Berdasarkan latar belakang tersebut dan terbatasnya penelitian terkait evaluasi tingkat maturitas implementasi manajemen risiko dengan

menggunakan RIMS RMM 2022 serta bagaimana pelaksanaannya dapat dikategorikan efektif pada perusahaan manajer investasi khususnya di Indonesia mendorong dilakukannya penelitian ini, tujuan penelitian adalah melakukan penilaian, evaluasi, dan analisis tingkat maturitas implementasi manajemen risiko yang efektif pada perusahaan manajer investasi PT XAM kemudian menyusun rekomendasi perbaikan yang diperlukan perusahaan untuk meningkatkan tingkat maturitas manajemen risikonya, periode penelitian dilakukan pada bulan Juni 2023 hingga November 2023.

Menurut Jensen and Meckling (1976), *agency teory* mendeskripsikan hubungan antara pemegang saham (*principal*) dengan manajemen (*agent*). Manajemen adalah pihak yang dikontrak oleh *principal* untuk kepentingannya, manajemen diberi wewenang untuk membuat keputusan terbaik bagi pemegang saham. Sehingga manajemen harus bertanggungjawab atas segala keputusan yang telah dibuat bagi *principal*. Sejak adanya beberapa skandal besar maka manajemen risiko perusahaan dianggap sebagai elemen berharga dari struktur tata kelola perusahaan (Desender, 2011). Hillson dipertimbangkan sebagai bapak dari model tingkat maturitas risiko karena menuliskan *white paper* terkait *risk maturity model* (Antonucci, 2016). Hillson (1997) melihat manfaat penilaian maturitas ini sebagai *benchmarking* praktik manajemen risiko saat ini versus praktik terbaik, dan mengidentifikasi target yang realistis untuk perbaikan dan menyusun rencana aksi untuk pengembangan atau meningkatkan kemampuan risiko organisasi.

Menurut ISO 31000 manajemen risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi yang berkaitan dengan risiko, sedangkan dikutip dari POJK 17/2022 definisi manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha. ISO 31000 memberikan panduan yang lebih jelas, singkat, dan ringkas yang akan membantu organisasi menggunakan prinsip manajemen risiko untuk meningkatkan perencanaan dan membuat keputusan yang lebih baik. Berikut adalah perubahan utama sejak edisi sebelumnya pertama, tinjauan prinsip-prinsip manajemen risiko, yang merupakan kriteria kunci untuk keberhasilannya; kedua, fokus pada kepemimpinan oleh manajemen puncak dimana harus memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi ke dalam semua aktivitas organisasi, dimulai dengan tata kelola organisasi; ketiga, penekanan yang lebih besar pada sifat iteratif dari manajemen risiko, berdasarkan pengalaman baru, pengetahuan dan analisis untuk revisi elemen proses, tindakan dan kontrol pada setiap tahapan proses; keempat, merampingkan konten dengan fokus yang lebih besar pada mempertahankan model sistem terbuka yang secara rutin bertukar feedback dengan lingkungan eksternalnya agar sesuai dengan berbagai kebutuhan dan konteks (Tranchard, 2018). Belum adanya panduan metode penilaian tingkat maturitas atas implementasi manajemen risiko dalam rangka memenuhi mandat POJK Nomor 17/POJK.04/2022 terkait dengan review atas tingkat maturitas pada implementasi manajemen risiko di PT XAM sehingga penelitian ini memberikan panduan implementasi ERM yang efektif dengan menggunakan The Risk Management Society Risk Maturity Model (RIMS RMM). Kegagalan dalam implementasi manajemen risiko mengakibatkan organisasi berhadapan dengan risiko yang tidak terduga yang akhirnya dapat berdampak buruk terhadap kinerja (Suardini et al., 2018; Ching et al., 2021). Pada beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan analisis maupun evaluasi tingkat maturitas manajemen risiko dalam perusahaan atau organisasi baik di sektor swasta maupun publik yang menggunakan kerangka RIMS RMM. Pada tahun 2022, RIMS RMM merevisi model sebelumnya tahun 2006, versi ini mendefinisikan ulang elemen (pilar) dan karakteristiknya (atribut) bagi setiap organisasi untuk mencapai risiko yang diinginkan tingkat kematangan manajemen.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi perusahaan manajer investasi untuk mewujudkan implementasi manajemen risiko yang efektif dengan panduan dari RIMS RMM 2022 sehingga selain dapat memenuhi peraturan manajemen risiko terbaru, perusahaan juga mendapatkan manfaat dari implementasi manajemen risiko yang efektif.

Metode

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, di kantor pusat PT XAM di Jakarta, Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Karakteristik penelitian kualitatif salah satunya adalah menggunakan berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan informasi *audio visual* (Creswell, 2016). Dalam penelitian ini data primer dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan metode dokumentasi terhadap dokumen internal perusahaan sedangkan data sekunder berasal dari hasil studi literatur. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan oleh perusahaan berdasarkan subjek yang diteliti maupun tanggung jawab dalam perusahaan serta keahliannya, responden dari PT XAM adalah Direktur Utama, Kepala Unit dan Staf Manajemen Risiko dan Internal Audit sebagai penanggung jawab manajemen risiko. Krippendorff (2019) mendefinisikan analisis konten sebagai metode penelitian untuk menarik kesimpulan secara sistematis dan objektif dari data verbal, visual, maupun tertulis guna mengartikan suatu fenomena unik.

Penelitian ini dilakukan mengacu pada RIMS RMM dimana menggunakan data risiko berbasis kuesioner dan indeks pemetaan risiko multidimensi untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko strategis utama perusahaan yang mengarah pada pengembangan strategi mitigasi. RIMS adalah asosiasi profesional nirlaba yang memberikan peluang jaringan, pengembangan profesional, dan pendidikan kepada anggotanya yang berjumlah lebih dari 200.000 profesional manajemen risiko yang beroperasi di lebih dari 75 negara (RIMS, 2023). RIMS RMM adalah metodologi penilaian mandiri unik yang digunakan untuk menilai suatu organisasi dalam hal peringkat maturitas ERM mereka menggunakan model maturitas yang unik dan terus berkembang. RIMS RMM 2022 mendefinisikan kembali elemen (pilar) dan karakteristik (atribut) pada setiap organisasi dalam mencapai level maturitas manajemen risiko. Dalam model ini terdapat 5 pilar yang memiliki bobot bervariasi berdasarkan pengalaman dari para ahli (RIMS, 2022).

Tabel 1. Pilar, Jumlah Atribut, Bobot, RIMS RMM 2022

No.	Pilar	Atribut	Bobot	Penilaian
1	<i>Strategy Alignment</i>	6	25%	Mengetahui sejauh mana para pemimpin yang ada di organisasi memahami mengenai keterkaitan antara dampak potensial dari risiko-risiko yang telah diidentifikasi dengan strategi organisasi, serta bagaimana tindakan perlakuan yang diperlukan.
2	<i>Culture and Accountability</i>	7	30%	Menilai bagaimana risiko dipertimbangkan mulai dari tingkat organ pengatur hingga ke individu yang ada di lini depan, bagaimana pemilik risiko yang ada di organisasi memahami dan mengambil tindakan yang sepadan dengan tanggung jawab dan kompetensi risiko mereka, serta sejauh mana manajemen risiko merefleksikan nilai-nilai budaya dan etika yang dimiliki organisasi.

No.	Pilar	Atribut	Bobot	Penilaian
3	<i>Risk Management Capabilities</i>	7	20%	Menilai bagaimana tingkat peningkatan kemampuan organisasi dan individu sehubungan dengan manajemen risiko; keselarasan, integrasi dan keterlibatan pemangku kepentingan
4	<i>Risk Governance</i>	7	13%	Menerapkan prinsip tata kelola dan akuntabilitas manajemen risiko dalam menciptakan dan melindungi nilai termasuk penilaian, pelaksanaan dan perbaikan proses. Tata kelola risiko mencakup komitmen organisasi, praktik dan pengaturannya yang memungkinkan pengambilan keputusan risiko
5	<i>Analytics</i>	8	12%	Mengukur sejauh mana organisasi menggunakan teknologi dan analitik untuk membangun, berkolaborasi, mendapatkan wawasan, dan memelihara hubungan dengan para pemangku kepentingan. Sejauh mana organisasi menggunakan teknik yang bervariasi dan inovatif untuk melaporkan pemahaman mengenai risiko, memantau tindakan, dan meningkatkan ke tingkat manajemen yang sesuai

Sumber: RIMS RMM 2022

Penetapan atribut yang digunakan dalam pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko pada PT XAM dilakukan dengan merujuk pada atribut-atribut yang sudah ditetapkan oleh RIMS RMM 2022. Atribut diukur adalah dengan berlandaskan pada prinsip, kerangka kerja, serta proses manajemen risiko ISO 31000, sehingga diperoleh hubungan antara RIMS RMM 2022 dengan ISO 31000 sebagai berikut:

Tabel 2. Hubungan RIMS RMM 2022 dengan ISO 31000

No.	ISO 31000	RIMS RMM 2022
1		<i>Strategy Alignment</i>
2	<i>Framework</i>	<i>Risk Governance</i>
3	<i>Principles</i>	<i>Culture and Accountability</i>
4	<i>Process</i>	<i>Risk Management Capabilities</i>
5		<i>Analytics</i>

Sumber: Olahan ISO 31000:2018 dan RIMS RMM 2022

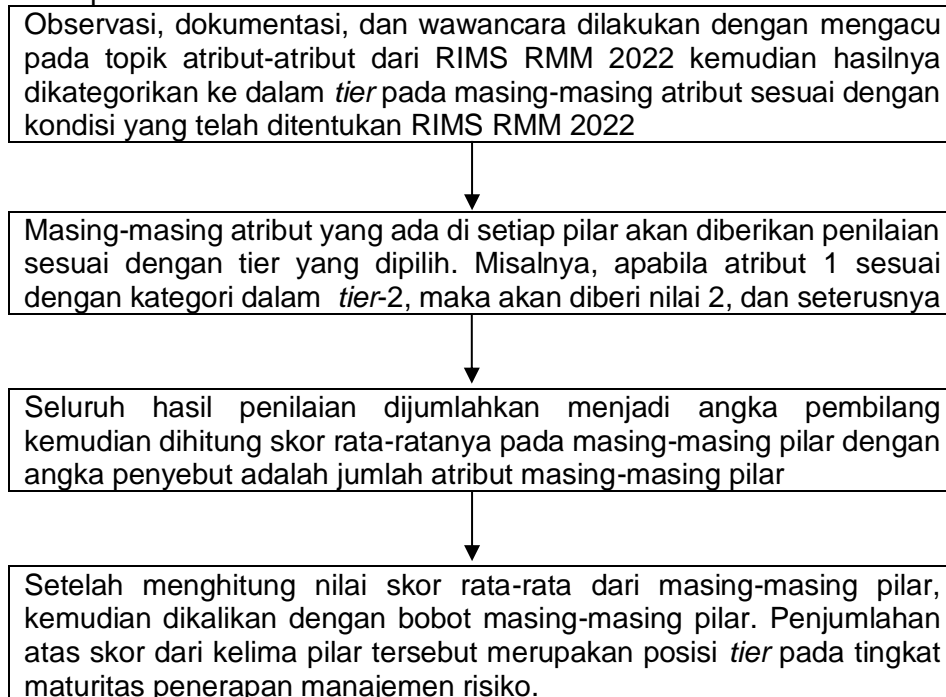
Setiap pilar terdiri dari sejumlah atribut/indikator yang berjumlah 35 indikator dapat dilihat pada tabel 4 yang menunjukkan dimana posisi manajemen risiko yang telah diterapkan saat ini di organisasi dalam lima tingkat maturitas, mulai dari *tier-1* hingga *tier-5* dapat dilihat pada tabel 3. Wawancara dilakukan dengan mengacu pada 35 atribut/indikator dari RIMS RMM 2022 kemudian hasil analisis dokumen, obeservasi dan jawaban dari responden dikategorikan ke dalam *tier* pada masing-masing atribut sesuai dengan kondisi yang telah ditentukan RIMS RMM 2022 sehingga dapat dihitung skor rata-ratanya pada masing-masing pilar dan kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing pilar. Penjumlahan atas skor dari pembobotan tersebut merupakan posisi tier pada tingkat maturitas penerapan manajemen risiko. Kesimpulan akhir posisi tier tersebut menggunakan rentang nilai dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 3. Tier, Rentang Nilai, dan Penjelasan

Tier	Rentang Nilai	Penjelasan
1	$1,0 \leq \text{Nilai} < 2,0$	Tidak ada kemampuan secara formal yang dimiliki. Manajemen risiko masih didorong dan digerakkan secara individual. Pengambilan keputusan berdasarkan prinsip dan hasil yang terkait risiko dilakukan tidak konsisten.
2	$2,0 \leq \text{Nilai} < 3,0$	Kemampuan sudah ada di atas kertas. Tidak ada keterlibatan yang jelas dari pemangku kepentingan di organisasi. Pengambilan keputusan masih didorong oleh pertimbangan risiko kualitatif yang besar.
3	$3,0 \leq \text{Nilai} < 4,0$	Sudah ada kemampuan dalam proses yang berulang, level manajemen senior telah memahami tentang tujuan dalam mengelola risiko dan elemen program utama. Pengambilan keputusan telah didukung oleh data risiko.
4	$4,0 \leq \text{Nilai} < 4,5$	Kemampuan sudah ada dalam proses berulang yang didukung oleh konteks eksternal, pemahaman di tingkat manajemen senior telah mengalir ke tingkat manajemen menengah, sudah ada keselarasan antara proses bisnis dengan kerangka kerja manajemen risiko. Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh analisis-analisis risiko.
5	Nilai $\geq 4,5$	Kemampuan sudah ada dalam siklus pengembangan yang berkelanjutan, diinformasikan oleh input internal dan eksternal. Pengambilan keputusan berorientasi pada masa depan, proaktif dan dipandu berdasarkan analisis-analisis risiko, pengetahuan yang dalam, dan prinsip terkait risiko.

Sumber: RIMS RMM 2022

Berikut alur dari penelitian ini:



Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki *charter* dan kebijakan manajemen risiko, *risk tolerance* dan *risk appetite* ditetapkan secara kualitatif, tidak mengetahui *key risk indicator* dan *risk profile*. Perusahaan hanya memiliki SOP manajemen risiko yang disahkan pada tahun 2017 dan daftar risiko yang diperoleh dari seluruh *risk owner* pada tahun 2021 dan belum disusun menjadi *risk register* secara memadai. Proses review dokumen terkait manajemen risiko tidak dilakukan secara berulang.

Hasil observasi selama bulan Juni 2023 sampai bulan November 2023 mengindikasikan bahwa manajemen risiko lebih banyak dilakukan secara kualitatif, contohnya pada rapat-rapat dalam menentukan *business plan 2024* rencana penjualan tidak terdapat kertas kerja yang memadai terkait fokus pemilihan jenis produk dan target angka penjualannya, semua ditentukan secara kualitatif. Pada struktur organisasi dan pelimpahan tanggung jawab manajemen risiko dilakukan oleh orang yang sama sebagai penanggung jawab internal audit baik itu kepala unit maupun staf. Pada penilaian kinerja, penerapan manajemen risiko tidak diperhitungkan, karena memang tidak ada dorongan maupun insentif kepada *risk owner* untuk berpartisipasi aktif dalam penilaian risiko. Penanggung jawab manajemen risiko tidak memiliki kualifikasi khusus di bidang tersebut seperti sertifikat manajemen bertaraf internasional, keikutsertaan pelatihan manajemen risiko sangat minim tidak menyentuh seluruh *risk owner* hanya ditempuh oleh kepala unit manajemen risiko saja. Beberapa hal tersebut menunjukkan kurangnya *tone of the top* maupun pemahaman dalam implementasi manajemen risiko.

Hasil wawancara kepada responden juga telah dilakukan, wawancara dilakukan berdasarkan pilar pada RIMS RMM 2022 kepada 3 responden secara terpisah dengan hasil kata kunci yang sering diutarakan dari jawaban para responden ketika mendiskusikan implementasi manajemen risiko perusahaan yaitu “risiko” dan “belum”. Hasil wawancara dikelompokkan sesuai dengan masing-masing tier di tiap indikator.

Hasil dari analisis dokumen, observasi, dan wawancara disimpulkan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh RIMS RMM 2022. Panduan penilaian *tier* masing-masing dari 35 atribut tersebut secara umum terdapat dalam tabel 3.

Strategy Alignment

Hasil dari pengamatan baik melalui dokumen maupun observasi atas beberapa keputusan strategis dilakukan secara verbal melalui rapat-rapat belum semua didukung kertas kerja yang memadai dan PT XAM tidak memiliki kebijakan manajemen risiko secara tertulis hanya terdapat SOP manajemen risiko, hal ini didukung dengan hasil wawancara terhadap responden pada pilar *strategy alignment* menurut Direktur Utama:

“berdasarkan skala perusahaan sekarang ini dirasa masih belum perlu ada penanggung jawab manajemen risiko secara terpisah lagi pula tidak ada peraturan OJK yang mewajibkan secara formal fungsi manajemen risiko harus ada terpisah, risiko yang dihadapi relatif masih bisa diperkirakan bersama pimpinan yang lain”

Berdasarkan hasil wawancara, *strategy alignment* dalam implementasi manajemen risiko masih terpusat di Direksi dan bersifat kualitatif berdasarkan pengalaman masa lalu.

Tabel 4. Atribut/Indikator RIMS RMM 2022

No	Topik Pertanyaan	Tier
Pilar 1: <i>Strategy Alignment</i> (25%)		
1	Pertimbangan risiko dalam pengambilan keputusan strategis	2
2	Pandangan ke depan terkait cakrawala manajemen risiko	3
3	Evaluasi risiko-risiko dalam inisiasi strategi atau investasi (akuisisi besar, produk baru, lokasi baru)	2
4	Konsistensi penggunaan selera risiko dan toleransi risiko sebagai panduan pengambilan keputusan	3
5	Pandangan terhadap kemampuan manajemen risiko perusahaan yang ada di dalam organisasi	1
6	Pertimbangan organisasi risiko terhadap model bisnis (dampak dari pendatang baru yang kompetitif, pengganggu teknologi, keunggulan unik produk, layanan, target pasar, saluran distribusi, sumber daya, dan biaya)	3
Rata-rata skor <i>Strategy Alignment</i>		2,33
Bobot nilai 25%		0,58

Sumber: RIMS RMM 2022

Hasil penilaian tingkat maturitas *Strategy Alignment* yang mewakili kerangka kerja ISO 31000 adalah 2,33. Nilai ini termasuk tier-2 menunjukkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan PT XAM belum terdapat proses formal dalam mempertimbangkan risiko. Perusahaan menunjukkan pandangannya terhadap manajemen risiko dengan mempertimbangan risiko operasi seperti persaingan usaha, segmen dari investor, biaya yang dibutuhkan untuk mendongkrak penghasilan yang direncanakan di masa depan. PT XAM melakukan evaluasi atas risiko pada saat suatu inisiatif atau investasi disetujui dan mempertimbangan selera risiko dan toleransi risiko dengan mengutamakan pengalaman atau kejadian yang tidak diinginkan. Dalam praktiknya, selera risiko dan toleransi risiko belum ditentukan secara jelas, bahkan banyak pihak internal yang tidak *aware* mengenai hal tersebut. Sebagian pemimpin dalam organisasi juga masih menganggap bahwa proses manajemen risiko adalah menambah beban pekerjaan dan berpotensi menghambat bisnis. PT XAM mempertimbangkan risiko terhadap model bisnis dipertimbangkan sebagai challenge atas asumsi model bisnis yang mendasarinya dan mungkin menyebabkan perubahan strategi.

Culture and Accountability

Hasil dari pengamatan baik melalui dokumen maupun observasi atas pertimbangan perusahaan terkait pengaruh hasil data/output penilaian risiko terhadap perubahan inisiatif, proyek atau strategi dijabarkan di dalam business plan secara kualitatif, belum ada data pendukung risk assessment yang memadai karena risk register yang ada tidak update, hal ini didukung dengan hasil wawancara terhadap responden pada pilar *culture and accountability* menurut Kepala Unit Manajemen Risiko:

“saat ini kepemilikan risiko diakui secara informal, belum ada formalisasi dokumentasi, risk register yang ada belum dirapikan, belum ada jadwal untuk memperbarui risk register yang terakhir dilakukan pada tahun 2021, kebijakan manajemen risiko belum ada dan SOP manajemen risiko dijalankan inkonsisten”

Berdasarkan hasil wawancara, *culture and accountability* dalam perusahaan belum cukup baik karena kepemilikan risiko diakui secara informal dan akuntabilitas dilaksanakan secara informal.

Tabel 5. Atribut/Indikator RIMS RMM 2022

No	Topik Pertanyaan	Skor
Pilar 2: <i>Culture and Accountability</i> (30%)		
7	Hasil dari data/output penilaian risiko secara langsung mempengaruhi perubahan pada inisiasi-inisiasi, proyek, atau strategi	2
8	Kontribusi secara langsung dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengumpulkan informasi risiko	3
9	Pertimbangan risiko dalam mempengaruhi kepemimpinan	3
10	Penerapan pengawasan budaya risiko dan akuntabilitas	2
11	Jenis hubungan antara evaluasi kinerja dan pengelolaan risiko	2
12	Pemahaman dan akuntabilitas yang ditunjukkan para pemimpin di organisasi dalam mengelola risiko utama di organisasi	2
13	Partisipasi aktif para pemimpin dalam penilaian risiko secara keseluruhan perusahaan atau organisasi	2
Rata-rata skor <i>Culture and Accountability</i>		2,29
Bobot nilai 30%		0,69

Sumber: RIMS RMM 2022

Hasil penilaian tingkat maturitas *Culture and Accountability* yang mewakili prinsip ISO 31000 adalah 2,29. Nilai ini termasuk tier-2 menunjukkan bahwa pelaporan yang lebih banyak secara informal atau verbal atas penilaian risiko terkadang mempengaruhi perubahan inisiatif, proyek atau strategi. Setiap insan yang ada di PT XAM juga perlu meningkatkan kesadaran untuk mengelola risiko dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Sementara itu, sebagian besar pemimpin di PT XAM mempertimbangkan risiko terutama terjadi dalam keputusan yang berkaitan dengan operasi sehingga dapat disimpulkan bahwa PT XAM memiliki tingkat akuntabilitas terhadap risiko yang masih rendah. Terkait penilaian kinerja, PT XAM belum menjadikan manajemen risiko sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja dari unit kerja dan belum diperhitungkan ke dalam penilaian kinerja masing-masing individu. Faktor penentu yang menunjang berhasil atau tidaknya budaya sadar risiko pada PT XAM adalah komitmen dan teladan yang diberikan oleh atasan/pimpinan dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan manajemen risiko, perusahaan mempertimbangkan pengalaman masa lalu untuk memprediksi masa depan; didorong oleh peristiwa terkini, reaktif terhadap risiko yang muncul. Sebagian besar pemimpin tidak berpartisipasi dalam penilaian risiko organisasi. Sehingga belum ada bukti komitmen atau akuntabilitas untuk mengelola risiko. Manajemen risiko juga masih dianggap menjadi suatu pekerjaan yang menambah beban tanggung jawab unit kerja yang sudah diberikan.

Risk Management Capabilities

Hasil dari pengamatan baik melalui dokumen maupun observasi atas kemampuan analitis dalam menilai risiko dilakukan di masing-masing divisi mengandalkan pengalaman kepala-kepala divisi/cabang dan belum tentu dibicarakan kepada Direksi atau unit manajemen risiko, hal ini didukung dengan hasil wawancara terhadap responden pada pilar *risk management capabilities* menurut Kepala Unit Manajemen Risiko:

“saya telah mengikuti pelatihan ISO 31000 di tahun ini, saya memiliki keahlian penelitian, analisis, statistik, metode dan teknik penilaian, serta sistem informasi manajemen risiko dan analisis keuangan, peran ganda yang harus

sebagai internal audit menyebabkan proses manajemen risiko belum merupakan prioritas utama”

Berdasarkan hasil wawancara, *risk management capabilities* dalam perusahaan sebenarnya sudah ada dan mahir dalam penelitian, analisis, statistik, metode dan teknik penilaian, serta sistem informasi manajemen risiko dan analisis keuangan, tetapi karena adanya peran ganda implementasi manajemen risiko tidak optimal.

Tabel 6. Atribut/Indikator RIMS RMM 2022

No	Topik Pertanyaan	Skor
Pilar 3: Risk Management Capabilities (20%)		
14	Pertimbangan dalam mengevaluasi perlakuan risiko	2
15	Kemampuan analitik organisasi dan individual dalam menilai risiko	2
16	Kompetensi teknis para pemimpin pada manajemen risiko organisasi	2
17	Penilaian terhadap risiko-risiko yang muncul	2
18	Pengembangan dan pembagian informasi risiko dalam organisasi	1
19	Proses dan kriteria penilaian risiko perusahaan	3
20	Pemahaman mengenai profil risiko organisasi	3
	Rata-rata skor Risk Management Capabilities	2,14
	Bobot nilai 20%	0,43

Sumber: RIMS RMM 2022

Hasil penilaian tingkat maturitas *Risk Management Capabilities* yang mewakili proses ISO 31000 adalah 2,14. Nilai ini termasuk tier-2 menunjukkan bahwa PT XAM telah mampu menunjukkan kemampuan dasar untuk dalam hal evaluasi suatu risiko berdasarkan pengendalian yang ada atau tersedia dan mampu melakukan analisis probabilitik; sejumlah individu terlatih dan menunjukkan kemampuan dalam analisis kualitatif dan probabilitik. Pemimpin manajemen risiko mahir dalam penelitian, analisis, statistik, metode dan teknik penilaian, serta sistem informasi manajemen risiko dan analisis keuangan. Emerging risks atau risiko yang berkembang telah dipertimbangkan oleh PT XAM secara situasional. PT XAM belum memiliki mekanisme pembagian informasi risiko secara formal melalui pelaporan daftar risiko secara berkala, biasanya dilakukan jika terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan juga penilaian dilakukan atas dasar kriteria kualitatif umum dan proses yang berulang, terutama didorong oleh peristiwa; diarahkan untuk memenuhi persyaratan dari regulator. Daftar risiko yang berjalan saat ini sudah ada untuk tiap Divisi, tetapi belum ada tindak lanjut untuk menentukan profil risiko secara sistematis, profil risiko dipusatkan dan dipahami oleh manajemen puncak. Pemetaan terhadap kompetensi SDM terkait dengan manajemen risiko juga belum pernah dilaksanakan, sehingga kompetensi pelaksana manajemen risiko, baik di unit yang membidangi manajemen risiko maupun di divisi-divisi (pemilik risiko) masih belum memadai.

Risk Governance

Hasil dari pengamatan baik melalui dokumen maupun observasi atas komitmen, pemberian insentif, dan penghargaan atas pengembangan nilai dari manajemen risiko belum diterapkan secara memadai karena tidak diformalkan dalam risk management charter dan kebijakan manajemen risiko, hal ini didukung dengan hasil wawancara terhadap responden pada pilar *risk governance* menurut Direktur Utama:

“saat ini perusahaan belum memiliki Risk Management Charter dan Kebijakan Manajemen Risiko sehingga belum menerapkan selera risiko secara komprehensif, tetapi sudah ada beberapa unit menggunakan batasan-

batasan tertentu terkait jumlah transaksi secara internal dan tercantum pada Surat Keputusan Direksi atau Internal Memo. Kita belum memasukkan manajemen risiko ini sebagai penilaian kinerja karyawan”

Berdasarkan hasil wawancara, *risk governance* dalam perusahaan dipahami secara konseptual, subyektif, dan diterapkan secara inkonsisten terutama terkait *risk appetite*. Komitmen pimpinan senior bersifat informal, manajemen tidak diberi insentif untuk berpartisipasi dan individu yang ditugaskan pada proses peninjauan risiko tidak ditugaskan untuk mengelola risiko sebagai sasaran kinerja tertentu.

Tabel 7. Atribut/Indikator RIMS RMM 2022

Topik Pertanyaan		Skor
Pilar 4: <i>Risk Governance</i> (13%)		
21	Penetapan tanggung jawab pengawasan terhadap manajemen risiko di tingkat direksi atau tingkat badan pengendali	2
22	Komitmen, pemberian insentif dan penghargaan untuk mendorong manajemen risiko dari kepemimpinan senior	2
23	Proses penggunaan data risiko untuk menginformasikan keputusan atas rencana pengeluaran jangka panjang oleh pimpinan	2
24	Pengembangan fungsi atau kerangka kerja manajemen risiko	3
25	Penetapan pernyataan atau kebijakan manajemen risiko	2
26	Fungsi risiko operasional atau khusus yang ditetapkan selaras dengan fungsi atau kerangka kerja manajemen risiko perusahaan	2
27	Organisasi menerapkan selera risiko (<i>risk return tradeoffs</i>)	2
Rata-rata skor Risk Governance		2,14
Bobot nilai 13%		0,28

Sumber: RIMS RMM 2022

Hasil penilaian tingkat maturitas *Risk Governance* yang mewakili kerangka kerja ISO 31000 adalah 2,14. Nilai ini termasuk tier-2 dan menunjukkan dokumentasi secara formal mengenai tanggung jawab dan pengawasan terhadap manajemen risiko di PT XAM melalui dokumen SOP Manajemen Risiko tetapi belum memiliki charter dan kebijakan manajemen risiko secara tertulis. Manajemen belum memberikan insentif atau memasukkannya ke dalam penilaian kinerja atas partisipasi individu dalam penugasan terkait risiko karena memang belum dianggarkan. Direksi selalu terlibat dalam pembahasan terkait risiko tetapi pelaksanaan proses manajemen risiko tidak dilakukan dalam framework ERM yang memadai. Pernyataan atau kebijakan manajemen risiko di PT XAM belum dibuat secara tertulis dan dipantau secara berkala, dimana saat ini sedang dilakukan penyusunan perubahan Kebijakan Manajemen Risiko. Hal ini sudah didukung dengan komitmen dari Direksi dengan meninjau dan menetapkan risiko. Selain itu, dalam pengalokasian sumber daya manusia sebagai penanggung jawab manajemen risiko masih rangkap jabatan dengan fungsi internal audit. Dikarenakan kebijakan manajemen risiko belum ada secara tertulis maka tidak ada panduan selera risiko.

Analytics

Hasil dari pengamatan baik melalui dokumen maupun observasi atas penggunaan kombinasi metodologi dan/atau teknik untuk pengidentifikasian dan penilaian risiko adalah sebagian besar menggunakan metode kualitatif, hal ini didukung dengan hasil wawancara terhadap responden pada pilar *analytics* menurut Staf Manajemen Risiko:

“praktik manajemen risiko pada perusahaan lebih condong ke analisis kualitatif karena lebih cepat untuk pengambilan keputusan, data terkait risiko

hanya berupa risk register dari masing-masing unit kerja yang dibuat berdasarkan pemahaman masing-masing unit tersebut, risk register belum dilakukan review yang memadai, jadi belum bisa digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan”

Berdasarkan hasil wawancara, *analytics* dalam perusahaan diterapkan dengan menggunakan teknik kualitatif yang lebih luas dalam beberapa situasi, namun tidak secara konsisten. Data terkait risiko yang ada terpisah berdasarkan unit bisnis atau fungsi dan tidak distandarisasi di seluruh organisasi.

Tabel 8. Atribut/Indikator RIMS RMM 2022

No	Topik Pertanyaan	Skor
Pilar 5: <i>Analytics</i> (12%)		
28	Konsistensi organisasi melakukan analisis kualitatif dan kuantitatif	2
29	Jenis data dan analitik yang digunakan untuk menginformasikan keputusan risiko	3
30	Penggunaan pengetahuan dari sumber dan keahlian eksternal dan digunakan untuk melengkapi data penilaian internal	2
31	Pertimbangan organisasi mengembangkan keyakinan atas pengaruh yang bias dalam penilaian	2
32	Penggunaan kombinasi metodologi dan/atau teknik untuk mengidentifikasi dan menilai risiko	2
33	Ketelitian organisasi dalam menilai sumber atau penyebab risiko	2
34	Ketersediaan data mengenai risiko bagi para pengambil keputusan	2
35	Pelaporan atau penyampaian risiko dalam organisasi	1
	Rata-rata skor <i>Analytics</i>	1,88
	Bobot nilai 12%	0,23

Sumber: RIMS RMM 2022

Hasil penilaian tingkat maturitas *Analytics* yang mewakili proses ISO 31000 adalah 1,88. Nilai ini termasuk tier-1 dan menunjukkan bahwa PT XAM belum menerapkan analisis kualitatif dan kuantitatif secara konsisten, data dan analisis digunakan secara subyektif dan mungkin tidak relevan dalam pengambilan keputusan mengenai risiko PT XAM, sumber data eksternal tidak dipertimbangkan dalam mengembangkan penilaian risiko internal, minimnya kesadaran akan dampak bias dalam penilaian, mengandalkan beberapa metodologi tanpa kriteria penilaian, PT XAM mempertimbangkan risiko jika sudah terdapat kejadian. Data risiko hanya sedikit tersedia bagi pengambil keputusan dan pelaporan pada dasarnya adalah hanya kompilasi daftar risiko/risk register.

Belum ada proses formal untuk mengintegrasikan risiko ke dalam pengambilan keputusan. Pengalaman kerugian di masa lampau masih dijadikan sebagai dasar utama untuk mengukur eksposur risiko saat ini. Risiko atas inisiatif strategis atau investasi belum dipertimbangkan. Selera risiko dan toleransi risiko tidak digunakan atau belum ada. Kemampuan terkait manajemen risiko belum dimiliki oleh sebagian besar pemimpin pada PT XAM bahkan ada beberapa yang menganggap bahwa proses manajemen risiko merupakan tambahan beban pekerjaan dan menghambat proses bisnis sehingga manajemen risiko kurang dipertimbangkan oleh sebagian pemimpin dalam organisasi. Hasil penilaian risiko dilaporkan kepada para pemilik inisiatif, proyek atau strategi tetapi umumnya tidak mempengaruhi perubahan. Kontribusi untuk pengumpulan informasi risiko terbatas pada fungsi terkait risiko. Pertimbangan risiko mempengaruhi kepemimpinan hanya setelah peristiwa terjadi atau masalah muncul. Belum ada bukti komitmen atau akuntabilitas untuk

mengelola risiko. Tidak ada hubungan langsung antara evaluasi kinerja individu atau organisasi dan mengelola risiko. Sebagian besar pemimpin masih menunjukkan sedikit atau tidak ada pemahaman tentang hubungan antara risiko dan mencapai objektif. Sebagian besar pemimpin memilih untuk tidak berpartisipasi dalam penilaian risiko organisasi.

Evaluasi tingkat maturitas manajemen risiko pada PT XAM mendapatkan skor total 2,20 dan berada pada posisi *tier-2* yang artinya perusahaan memiliki kemampuan manajemen risiko sudah ada di atas kertas dan belum merata secara budaya di masing-masing unit kerja, karena pada perusahaan belum dikondisikan atau terdapat keterlibatan yang memadai secara aktif dari para pemangku kepentingan. Pengambilan keputusan lebih banyak masih didorong oleh pertimbangan risiko secara kualitatif. Manajemen risiko masih dipandang sebagai suatu tugas yang menambah beban kerja dan bukan termasuk prioritas utama. Rincian dari penilaian tingkat maturitas manajemen risiko pada PT XAM adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Rencana pencapaian tingkat maturitas

No.	ISO 31000	RIMS RMM 2022	Maturitas 2023	Target 2024	Gap
1	Framework	Strategy Alignment	2,33	3,00	(0,67)
2		Risk Governance	2,29	3,00	(0,71)
3	Principles	Culture and Accountability	2,14	3,00	(0,86)
4		Risk Management Capabilities	2,14	3,00	(0,86)
5	Process	Analytics	1,88	3,00	(1,13)
Skor (jumlah bobot pilar 1 s/d 5)			2,20	3,00	(0,80)
Tier			2	3	(1)

Sumber: Hasil Penilaian Maturitas dan Informasi Target dari Direksi

PT XAM sebagai perusahaan yang mengelola investasi dari masyarakat atau institusi sebagai investor harus meningkatkan kehandalan implementasi manajemen risiko dan kepercayaan investor demi peningkatan kinerja dan keberlangsungan bisnisnya. Perusahaan telah melakukan implementasi manajemen risiko mulai pada tahun 2017 dengan disahkannya SOP No. Dok: SOP/RMC/01 tertanggal 21 Juli 2017, tetapi pelaksanaan manajemen risiko memang tidak mudah dan tidak selalu berjalan dengan baik. Penyebab hal tersebut adalah kurangnya komitmen pada top management serta keterlibatan aktif seluruh risk owner, kurangnya kompetensi dalam bidang manajemen risiko dan konsistensi dalam implementasinya termasuk belum ada kaitannya dengan penilaian kinerja atas keterlibatan dalam manajemen risiko. Tingkat maturitas manajemen risiko PT XAM berada pada tier-2 sehingga temuan ini tidak sesuai dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Domanska-Szaruga (2019) yang menyatakan bahwa peraturan hukum dan perubahan dinamis dalam pendekatan manajemen risiko mendorong integrasi manajemen risiko dalam strategi suatu organisasi dan tidak hanya melibatkan manajemen dan manajer risiko, namun seluruh unit organisasi dan pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Linshan Li (2018) bahwa perusahaan yang sudah menjalankan manajemen risiko sekalipun belum tentu memiliki implementasi yang optimal. Kondisi optimal dari implementasi manajemen risiko adalah tier-5 berdasarkan tingkat maturitas RIMS RMM 2022. Perusahaan mengacu pada ISO 31000 dengan tiga elemen dasarnya yaitu kerangka kerja, prinsip dan proses manajemen risiko meningkatkan upayanya secara komprehensif agar tercapai kondisi tingkat maturitas tier-5. Berdasarkan uraian tersebut, perusahaan perlu meningkatkan secara bertahap implementasi manajemen risiko, karena perbaikan tingkat maturitas bukanlah suatu proses yang sekejap dapat ditingkatkan (Sprčić et. al, 2017). Perusahaan memutuskan untuk meningkatkan tingkat maturitasnya ke tahap berikutnya dan perlu segera mengambil beberapa

langkah perbaikan dan untuk menciptakan sinergi dengan meningkatkan keterlibatan implementasi *enterprise risk management* dalam perusahaan. Peningkatan tingkat maturitas diperlukan komitmen yang tinggi dan perencanaan yang terukur dari tahun ke tahun sehingga sasaran atau target perusahaan perlu disosialisasikan secara menyeluruh.

Kesimpulan dan Saran

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko PT XAM sebagai perusahaan manajer investasi berada di tier-2, setelah mengetahui tingkat maturitas manajemen risiko, masih terdapat gap yang cukup besar dan perlu ditingkatkan agar mencapai tier-3 di mana perusahaan memiliki kemampuan dalam proses yang berulang, level manajemen senior memahami tentang tujuan dalam mengelola risiko dan *key risk indicator* serta pengambilan keputusan dalam perusahaan didukung oleh data risiko.

Berdasarkan panduan RIMS RMM 2022 perusahaan dapat menyusun *roadmap* peningkatan implementasi manajemen risiko yang ditargetkan agar implementasi manajemen risiko yang mengacu pada ISO 31000 mengalami peningkatan. Implementasi manajemen risiko yang lebih baik pada suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan baik untuk memperoleh investor baru maupun meningkatnya kinerja keuangan untuk kelangsungan usaha, serta dapat meningkatkan konsistensi perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan proses bisnis.

Saran Strategy Alignment

Perusahaan dapat mengambil langkah dalam peningkatan *Strategy Alignment* ke tier-3 sebagai pendukung kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000 dengan melakukan proses formal digunakan untuk mempertimbangkan risiko setelah dan selama pengambilan keputusan secara aktif (yaitu, dalam konteks memaksimalkan keberhasilan dan meminimalkan kegagalan dalam suatu proyek atau inisiatif). Eksekusi dapat dilacak, risiko atas suatu inisiatif strategis atau investasi dievaluasi secara terus menerus sejak awal proses persetujuan, dan memandang kemampuan manajemen risiko perusahaan sebagai tambahan keberhasilan oleh sebagian besar pemimpin dalam organisasi meskipun *trade-off* risiko/imbalance tidak dipertimbangkan secara formal.

Saran Culture and Accountability

Perusahaan melakukan perbaikan dalam hal *Culture and Accountability* ke tier-3 sebagai landasan pendukung prinsip-prinsip manajemen risiko ISO 31000 dengan hasil penilaian dilaporkan dan ditindaklanjuti oleh pemilik inisiatif, proyek atau strategi dan dilaporkan kepada pimpinan, kepemimpinan dan/atau *governing body* secara formal mengakui kepemilikan budaya risiko dan akuntabilitas individu, program formal yang dirancang untuk memberikan penghargaan kepada individu yang mengidentifikasi atau mengelola risiko terhadap, dari, dan dari kinerja, kebanyakan pemimpin menganggap dirinya dan karyawannya bertanggung jawab dalam mengelola risiko utama pada perusahaan yang telah diketahui, dan kebanyakan pemimpin secara aktif berpartisipasi dalam penilaian risiko perusahaan dengan memberikan informasi secara sukarela dan menawarkan perspektif yang berbeda.

Saran Risk Management Capabilities

Perusahaan harus mengupayakan peningkatan *Risk Management Capabilities* ke tier-3 sebagai bagian integral dalam proses manajemen risiko ISO 31000 mempertimbangkan dan mengevaluasi alternatif perlakuan risiko berdasarkan biaya untuk mengendalikan tingkat risiko yang dapat diterima, organisasi menunjukkan kemampuan yang kuat untuk menerapkan berbagai teknik untuk tujuan yang berbeda (misalnya, melakukan analisis probabilistik dan

pengambilan sampel non-probabilistik untuk membuat model risiko); individu terlatih dan mahir dalam berbagai teknik pemodelan, pemimpin manajemen risiko mahir dalam penelitian, analitik, statistik, metode dan teknik penilaian, dan sistem informasi manajemen risiko dan analisis keuangan, interpretasi data, dan teknik modifikasi perilaku dan teknik modifikasi risiko, risiko-risiko yang baru muncul dipertimbangkan dengan cara yang berwawasan ke depan namun tidak dilakukan penilaian, dan informasi risiko dikumpulkan dan dibagikan melalui konsultasi atau diskusi berulang dengan pimpinan dan dewan untuk proyek dan inisiatif utama, dan melalui metode formal, yang umumnya disertakan dalam laporan operasional.

Saran Risk Governance

Perusahaan mengupayakan peningkatan *Risk Governance* ke tier-3 sebagai pendukung kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000 dengan tanggung jawab pengawasan manajemen risiko perusahaan di *board* atau *governing body* dinyatakan secara formal dan eksplisit dalam dokumen tata kelola internal (misalnya *charter*, prosedur operasi, kebijakan), individu diberi sasaran kinerja dan perilaku tertentu untuk meningkatkan disiplin manajemen risiko perusahaan, proses formal dan penggunaan data risiko yang konsisten untuk mengkomunikasikan biaya yang terkait dengan perencanaan, pernyataan atau kebijakan manajemen risiko dibuat secara tertulis, fungsi risiko operasional atau khusus ada dan dikoordinasikan secara longgar, dan *risk appetite* diterapkan dengan menggunakan faktor kualitatif secara konsisten di seluruh organisasi (misalnya, ambang batas yang umumnya ditetapkan untuk potensi kerugian finansial).

Saran Analytics

Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan *Analytics* ke tier-3 dalam proses manajemen risiko ISO 31000 dengan melakukan analisis terhadap beberapa risiko di tingkat unit bisnis dilakukan secara konsisten, menggunakan teknik kualitatif dan kuantitatif, data dan analitik secara konsisten digunakan dalam sebagian besar situasi tertentu dengan tujuan untuk informasi dalam menentukan keputusan risiko perusahaan yang saling berkaitan, wawasan dari sumber eksternal yang terlibat dalam organisasi dipertimbangkan (misalnya, konsultan eksternal, organisasi asosiasi, regulator, kompetitor) untuk melengkapi data penilaian risiko internal, dampak dari potensi bias dikelola dengan mendorong perspektif yang saling berlawanan dan memahami asumsi yang mendasarinya, menggunakan berbagai metodologi/teknik kualitatif untuk mengidentifikasi (misalnya survei, *brainstorming*, *benchmarking*) dan menganalisis (misalnya skenario, analisis Bowtie, influence diagram) risiko, perusahaan menerapkan teknik analisis akar penyebab/permasalahan dengan pelaksana proses bisnis (misalnya, teknik Bowtie, Fishbone, Five Why's), terdapat data agregat yang terstandarisasi terkait risiko, dan mendukung siklus bisnis perusahaan, dan pelaporan mencakup penentuan prioritas dan evaluasi pengendalian risiko, tindakan pencegahan risiko, dan tenggat waktunya.

Saran untuk penelitian selanjutnya, Melibatkan lebih banyak perusahaan manajer investasi untuk mengungkap rata-rata tingkat kematangan ERM di industri manajer investasi Indonesia secara umum. Penelitian terhadap tingkat maturitas manajemen risiko pada proses pengelolaan investasi yang berhubungan dengan pihak Bank Kustodian, hal ini menarik karena produk kelolaan perusahaan manajer investasi PT XAM memiliki implementasi manajemen risikonya diatur terpisah di mana Bank Kustodian adalah salah satu pihak yang terlibat aktif dalam proses pengelolaan investasi dan dapat berfungsi sebagai *reviewer* ke perusahaan manajer investasi jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan.

Berbagai penelitian terdahulu membahas tingkat maturitas pada implementasi manajemen risiko di perusahaan swasta, perusahaan publik, perusahaan non-profit maupun

organisasi sektor publik, fokus penelitian ini ada pada perusahaan manajer investasi, dan dapat memberikan tambahan literatur yang ada untuk meningkatkan tingkat maturitas sistem manajemen risiko perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain perolehan keterangan dari responden yang merupakan personel kunci yaitu Direktur dan kepala unit serta staf manajemen risiko yang merangkap fungsi internal audit dan belum dilakukan metode *focus group discussion* yang akan dapat membuat analisis menjadi lebih akurat dan mendalam. Penentuan nilai dalam rangka mengukur tingkat maturitas manajemen risiko menggunakan penilaian yang subjektif dari responden yang terbatas dan belum melibatkan seluruh *risk owner* dalam hal ini kepala-kepala divisi dan kepala-kepala cabang.

Daftar Pustaka

- 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>
- Antonucci, D. (2016). Risk Maturity Models: How to assess risk management effectiveness. Kogan Page Limited.
- Azria, N.A & Diyanti,V (2023). Evaluasi Budaya Risiko Menggunakan Risk Culture Aspect Model (Studi Kasus pada Direktorat Jenderal X). Jurnal Akuntansi Manado vol 4 No.2, Agustus 2023. <https://doi.org/10.53682/jaim.vi.6604>
- Ching, W. C., Rahim, F. A. M., & Chuing, L. S. (2021). Enterprise Risk Management and Risk Culture in Construction Public Listed Companies. Journal of Construction in Developing Countries, 26(2), 17–36. <https://doi.org/10.21315/jcdc2021.26.2.2>
- Creswell, John W. (2016). Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Desender, K. (2011). On the Determinants of Enterprise Risk Management Implementation. In N. Shi & G. Silvius (Eds.), *Enterprise IT Governance, Business Value and Performance Measurement* (pp. 87-100). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-346-3.ch006>
- Domanska-Szaruga, B. (2019). Maturity of Risk Management Culture. Entrepreneurship and Sustainability Issues ISSN 2345-0282 <<http://jssidoi.org/jesi/2020>> Volume 7 Number 3 (March). [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41))
- Dedy Simanungkulit & Agustinus Nicholas L.T. (2022). A Study on the Maturity of Risk Management using the RIMS Risk Maturity Model Approach in Investigating Activities at Law Enforcement. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI_Journal). Volume 5 No.22. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5377>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2019). Moderating influences on the ERM maturity performance relationship. Research in International Business and Finance 47 (2019) 616-628. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.10.005>
- Green, Philip EJ., (2015). Enterprise risk management: A common framework for the entire organization. Butterworth-Heinemann.
- Hartono, Budi, Wijaya, Deo F., & Arini, Hilya M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. International Journal of Engineering Business Management, 11, 1847979019855504. <https://doi.org/10.1177/1847979019855504>

- Hillson, D (1997) Towards a risk maturity model, *International Journal of Project and Business Risk Management*, 1 (1), January pp 35–45
- Jalilvand, A & Moorthy, S (2022). Enterprise Risk Management Maturity: A Clinical Study of a U.S. Multinational Nonprofit Firm, *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 1–20. <https://doi.org/10.1177/0148558X221097754>
- Junkes, M. Bernadete, Tereso, Anabela P., & Afonso, Paulo S. L. P. (2015). The Importance of Risk Assessment in the Context of Investment Project Management: A Case Study. *Procedia Computer Science*, 64, 902–910. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.606>
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Linshan, Li. (2018). A Study on Enterprise Risk Management and Business Performance. *Journal of Financial Risk Management*, 07(01), 123–138. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2018.71008>
- Marsauli, V., & Raharja, S. (2023). Penerapan Maturitas Manajemen Risiko, Memahami Level Maturitas yang Relatif Rendah: Studi Kasus di PT XYZ. *Diponegoro Journal of Accounting*, 12(2). Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/38649>
- Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Issue 4, 1976, Pages 305-360, ISSN 0304-405X, [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mokoantle, O. J. (2012). *Risk Maturity at a Life Insurer*. Master of commerce. Department of Business Management, at the University of Johannesburg.
- Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0195>
- Otero González, Luís, Durán Santomil, Pablo, & Tamayo Herrera, Aracely. (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/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002>
- Otoritas Jasa Keuangan. Siaran Pers <<https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Documents/Pages/Kinerja-Intermediasi-Terus-Meningkat-Dan-Stabilitas-Sektor-Jasa-Kuangan-Tetap-Terjaga-Di-Tengah-Perlambatan-Perekonomian/Siaran%20Pers%20RDKB%20September%202022.pdf>> diakses pada 30 September 2023
- Tranchard, S (2018) The New ISO 31000 Keeps Risk Management Simple <<https://www.iso.org/news/ref2263.html>>
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 17/POJK.04/2022 tentang Pedoman Perilaku Manajer Investasi
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>

- RIMS, The Risk Management Society. (2022). RIMS Launches Innovative Risk Management Maturity Model. <<https://www.rims.org/about-us/newsroom/news/rims-launches-innovative-risk-management-maturity-model>> diakses pada tanggal 20 Januari 2023
- RIMS, The Risk Management Society. (2023). RIMS Risk Maturity Model FAQ <https://www.rims.org/resources/strategic-enterprise-risk-center/risk-maturity-model-faq> diakses pada tanggal 20 Januari 2023
- RIMS, The Risk Management Society. (2023). RIMS Risk Maturity Model membership <<https://www1.rims.org/eweb/DynamicPage.aspx?webcode=IndividualEdit&Site=RIM>>
- Simanjuntak, Ryandi., Priyarsono, D.S., and Sumarti, Titik. Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol.12 No.3, Desember 2021, Hal. 177-188. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i3.32779>
- Silva Rampini, Gabriel Henrique, Takia, Harmi, & Berssaneti, Fernando Tobal. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. Procedia Manufacturing, 39, 894–903. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Sprčić,D.,Kožul,A. & Pecina,E.(2017).Managers' Support – A Key Driver behind Enterprise Risk Management Maturity. Zagreb International Review of Economics and Business,20(s1) 25-39. <https://doi.org/10.1515/zireb-2017-0003>