



## FAKTOR SUKSES KUNCI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI MANAJEMEN RISIKO BASIS COSO-2017

Aries Heru Prasetyo

[ahp@ppm-manajemen.ac.id](mailto:ahp@ppm-manajemen.ac.id), Sekolah Tinggi Manajemen PPM

### **Abstract**

*This study tries to identify key success factors in elevating firm's performance through risk management implementation. The study uses COSO-2017 as basic methodology to implement risk management due to the considerations of the fitness between the concepts and the needs of the company. The object of the study is a state owned enterprise which operates in the sector of constructions and property. One unique factors which considerably importance in this study is that we observe the implementation of COSO-2017 when the company faces financial difficulties. Therefore, one significant key for effective risk management implementation is cost efficiency – effectiveness. The study uses case study during 12 months observations period. The study concludes 5 key success factors: risk literacy, organizational structure, risk culture, tailored-made characteristics of risk management documents and proper mentoring to control the implementations of risk management especially risk treatment. This paper enclosed with future agenda which is to test the five factors empirically with considering the roles of industrial characteristics in the model.*

**Keywords:** *Constructions and property sector, COSO-2017, Key success factors, Risk management, State owned enterprise;*

### **Abstrak**

Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor sukses kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan manajemen risiko basis COSO-2017. Metode COSO-2017 dipilih sebagai alat manajemen risiko dalam riset ini setelah melalui beberapa pertimbangan, salah satunya adalah kesesuaian antara karakteristik metode dengan kebutuhan perusahaan akan manajemen risiko. Obyek penelitian ini adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor konstruksi dan properti. Satu hal unik yang ada dalam penelitian ini adalah bahwa kajian dilakukan pada perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan, sehingga salah satu indikator efektivitas manajemen risiko adalah ketika sistem mampu menjadi detektor dini dalam mengidentifikasi kerugian yang jauh lebih besar. Alhasil efisiensi dan ketepatan biaya menjadi indikator acuannya. Melalui metode penelitian stud kasus, penelitian ini berhasil mengidentifikasi 5 (lima) faktor sukses kunci yakni: pemahaman risiko, struktur organisasi, budaya risiko, kelengkapan dan kesesuaian antara dokumen manajemen risiko dengan karakteristik khusus yang ada dalam industri serta pendampingan yang tepat dalam implementasi manajemen risiko. Kelima faktor tersebut terbukti menjadi kunci sukses bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen risikonya demi teraihnya sasaran kinerja dalam jangka menengah maupun panjang. Ketika laporan ini disusun perusahaan masih berusaha untuk menyukseskan restrukturisasinya namun kelima faktor tersebut dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain yang menghadapi realitas yang sama. Penelitian ini ditutup dengan agenda berikutnya yakni pengujian secara empiris atas kelima faktor kunci sukses tersebut.

**Kata Kunci:** Badan Usaha Milik Negara, COSO-2017, Faktor sukses kunci, Manajemen risiko, Sektor konstruksi dan properti

## PENDAHULUAN

Setelah 3 (tiga) tahun lebih dunia dilanda pandemik Covid-19, memasuki tahun 2023, pemulihan ekonomi mulai terjadi di sejumlah Negara, termasuk Indonesia. Perputaran roda bisnis mulai terlihat, salah satunya di sektor properti (Pratama et al., 2022). Keengganan masyarakat untuk berinvestasi di sektor ini selama masa pandemi terlihat mulai berangsur pulih. Alhasil kondisi ini merupakan angin segar bagi para pemain properti, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor tersebut. Namun sayangnya, memanfaatkan peluang tidak semudah membalikkan telapak tangan. Perusahaan harus mampu menyiapkan sisi internalnya untuk dapat bergerak secara lebih cepat (Hao et al., 2020), salah satunya dengan meningkatkan peran sistem manajemen risiko (Altinay & Kozak, 2021), (Ewertowski & Butlewski, 2022), (Sutterby et al., 2023).



Dalam perkembangannya, metode manajemen risiko yang banyak diterapkan di Indonesia adalah ISO 31000:2018 (Natalia & Prasetyo, 2022), (Sianitawati & Prasetyo, 2022) dan COSO-2017 (Marginingsih, 2017), (Sudarmanto, 2020). Bila dicermati secara mendalam, kedua metode tersebut memiliki tujuan yang sama yakni memastikan perusahaan berhasil mencapai target kinerja yang telah ditetapkan baik di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan maupun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan. Namun kedua metode ini diterapkan dengan 2 (dua) pandangan yang berbeda. ISO 31000:2018 melihat manajemen strategis dan manajemen risiko sebagai dua hal yang berbeda. Di mana perusahaan harus menyiapkan strategi berikut sasaran yang ingin dicapai terlebih dahulu sebelum menerapkan manajemen risiko. Sebaliknya COSO-2017 memandang strategi dan manajemen risiko sebagai satu kesatuan yang terintegrasi (Florio & Leoni, 2017), (Jung & Han, 2017).

Berangkat dari pemahaman tersebut maka metode manajemen risiko yang memberikan peluang bagi perusahaan untuk mempercepat terciptanya daya saing dalam jangka menengah adalah COSO-2017 (Madobi & Umar, 2020). Artinya, ketika perusahaan dapat mengelola risiko secara efektif melalui metode COSO-2017 maka peluang peningkatan kinerja dalam jangka menengah akan semakin tinggi. Riset ini terfokus pada upaya untuk menggali faktor sukses kunci dalam menerapkan manajemen risiko basis COSO-2017 melalui pendekatan studi kasus yang dilakukan pada sebuah BUMN karya dengan durasi pengamatan selama 12 (dua belas) bulan.

Selama durasi pengamatan tersebut, riset ini berhasil mengidentifikasi beberapa temuan pada fase awal ketika manajemen puncak berproses dalam memutuskan untuk menerapkan manajemen risiko basis COSO-2017, setelah sebelumnya dinilai gagal dalam menerapkan ISO 31000:2018. Selanjutnya observasi dilakukan pada fase penyusunan rencana implementasi sistem manajemen risiko dengan basis COSO-2017 hingga penerapan metode baru ini selama 10 (sepuluh) bulan yang diakhiri dengan fase evaluasi kinerja sistem. Atas semua temuan tersebut, riset ini berusaha untuk memvalidasi faktor-faktor sukses kunci apa saja yang menjadi titik penentu kesuksesan perusahaan dalam mengelola risiko melalui COSO-2017.

Secara umum, hasil riset ini terbagi menjadi beberapa bagian. Pertama adalah tinjauan terhadap beberapa referensi dan publikasi ilmiah terkait COSO-2017. Kedua adalah deskripsi tentang metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini. Ketiga adalah analisa, pembahasan dan diskusi atas sejumlah temuan yang menjawab rumusan masalah penelitian. Terakhir hasil riset ini secara singkat akan memaparkan kesimpulan dan arah bagi penelitian selanjutnya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Risiko didefinisikan sebagai sebuah kejadian yang jika tidak dikelola dengan baik akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan, baik dari sisi finansial maupun non finansial seperti rusaknya citra perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Selanjutnya, pengelolaan risiko di tingkat organisasi atau perusahaan dikenal dengan manajemen risiko korporat.

Beberapa studi terdahulu menemukan bahwa manajemen risiko korporat yang efektif akan menghindarkan perusahaan dari kerugian (De Carvalho & Rabechini Junior, 2015), meningkatkan daya saing (Leo et al., 2019) dan dalam jangka menengah akan meningkatkan kepastian dalam meraih sasaran kinerjanya (Malik et al., 2020). Hingga saat ini, satu-satunya metode manajemen risiko yang secara spesifik menempatkan peningkatan nilai perusahaan sebagai target pengelolaan yang efektif adalah COSO-2017 (Candy, 2021).

Metode COSO-2017 menekankan tata langkah pengelolaan risiko ke dalam 5 (lima) pilar dan 20 (dua puluh) langkah, di mana setiap pilar dan langkah yang ada disusun secara bertahap dan berkesinambungan dengan target akhir yakni peningkatan nilai perusahaan. Secara umum, kelima pilar yang ada terbagi menjadi 3 (tiga) bagian besar yakni tata kelola serta budaya



perusahaan terkait strategi dan manajemen risiko (pilar pertama dan kedua), proses manajemen risiko (pilar ketiga) dan evaluasi serta pengembangan budaya manajemen risiko (pilar keempat dan kelima). Adapun rincian dari kedua puluh langkah dari COSO-2017 dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Langkah kerja manajemen strategi dan manajemen risiko COSO-2017

Sumber: Executive summary COSO-2017 (Natalia & Prasetyo, 2022)

Merujuk pada gambar 1 di atas, pilar pertama fokus pada evaluasi kematangan manajemen puncak dalam memahami manajemen risiko. Hal ini ditunjukkan pada langkah pertama yang diawali dengan evaluasi tingkat kematangan pemahaman manajemen risiko yang diikuti dengan langkah kedua yakni membangun struktur operasi perusahaan dengan mempertimbangkan risiko serta langkah ketiga yakni menentukan tingkat budaya risiko yang akan menjadi salah satu sasaran kinerja. Selanjutnya, ketiga langkah tersebut ditunjukkan dalam sebuah pernyataan pakta komitmen untuk mengintegrasikan antara strategi dengan manajemen risiko. Kemudian sebagai langkah lanjutan, perusahaan menyiapkan talenta terbaik yang sudah dilengkapi dengan pemahaman integrasi manajemen risiko ke dalam strategi untuk menjadi duta-duta (*champion*) manajemen risiko di setiap unit kerja. Tugas utama dari duta manajemen risiko ini tak lain adalah berperan di dalam perumusan strategi serta sasaran kinerja di masing-masing direktorat maupun unit kerja yang nantinya diterapkan pada pilar kedua COSO-2017.

Pada pilar kedua, proses perumusan strategy yang mempertimbangkan manajemen risiko dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari langkah keenam di mana COSO-2017 mengarahkan perusahaan untuk melakukan kajian terhadap konteks internal dan eksternal bisnis terlebih dahulu yang dilanjutkan dengan penentuan selera risiko manajemen puncak. Pada konteks tersebut, penentuan selera risiko akan didasarkan pada hasil kajian konteks internal dan eksternal. Dengan kata lain jika terdapat perubahan yang cukup signifikan pada konteks internal dan eksternal maka selera risiko secara otomatis akan berubah.

Berbekal selera risiko yang sudah tervalidasi tersebut, manajemen puncak akan melakukan evaluasi atas setiap alternatif strategi yang ada. Evaluasi ini didasarkan pada pertimbangan besaran risiko yang dihadapi jika alternatif strategi itu dipilih, lengkap dengan potensi keterjadian risiko maupun besaran dampak yang harus ditanggung. Ketika strategi sudah terpilih maka manajemen akan meneruskan kepada langkah perumusan sasaran dari setiap strategi.

Pilar ketiga pada COSO-2017 secara spesifik menekankan pada proses manajemen risiko atas strategi yang dipilih pada pilar kedua. Sama seperti ISO 31000:2018, langkah ini diawali dengan proses identifikasi risiko baik menggunakan metode kajian kinerja, observasi, pendapat ahli maupun *benchmarking*. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian atas masing-masing risiko dengan tujuan untuk memperoleh skala prioritas risiko melalui peta risiko serta pertimbangan dalam merumuskan upaya respon risiko. Besar kemungkinan dengan adanya tuntutan respon risiko ini, portofolio bisnis perusahaan mengalami perubahan. Itulah alasan



COSO menempatkan langkah membangun portfolio berbasis risiko pada langkah keempat belas.

Pilar keempat dan kelima dalam COSO-2017 mengarah pada fase evaluasi dan pengembangan budaya risiko melalui sistem manajemen pengetahuan. Pilar keempat diawali dengan langkah melakukan evaluasi sistem untuk melihat ada tidaknya kebutuhan merubah sistem dasar operasional perusahaan, seperti merubah standar prosedur operasi, menambah atau menghilangkan direktorat atau unit kerja tertentu hingga upaya restrukturisasi baik di bidang keuangan, model bisnis dan organisasi. Langkah keenam belas adalah melakukan kajian untuk melihat efektivitas pengelolaan risiko dengan peningkatan kinerja perusahaan. Langkah ini merupakan upaya yang sangat strategis, karena menempatkan manajemen risiko sebagai penentu efektif tidaknya strategi yang dijalankan. Itulah mengapa pada tahapan ini manajemen selalu menyiapkan alternatif strategi atau rencana cadangan jika strategi utama dinilai menghasilkan risiko di luar toleransi risiko perusahaan. Atas dasar semua pertimbangan tersebut maka pada langkah ketujuh belas terdapat upaya peningkatan kinerja manajemen risiko korporat. Upaya ini bisa dilakukan dengan perbaikan mekanisme manajemen risiko mulai dari melengkapi dokumen, memperbaiki sistem identifikasi dan penilaian risiko, merubah peta risiko hingga hal-hal yang sangat strategis seperti merubah selera risiko dan peta risiko.

Upaya pengembangan sistem manajemen risiko korporat ini dilanjutkan dengan pilar kelima, di mana peran sistem informasi digital dihadirkan guna meningkatkan efektivitas kerja sistem manajemen risiko. Pilar ini terdiri dari 3 (tiga) langkah utama yakni: memanfaatkan teknologi informasi khususnya dalam membangun *loss event database*, mengkomunikasikan risiko yang dihadapi agar menjadi pengalaman dalam menciptakan sebuah *lesson learned* bagi seluruh elemen perusahaan. Terakhir adalah mengkomunikasikan semua proses dari pilar pertama ke dalam sebuah laporan untuk dipublikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan yang ada.

Patut dipahami bahwa COSO-2017 merupakan gagasan yang diusung oleh organisasi profesi internal audit. Itulah mengapa kelima pilar yang ada menggambarkan bagaimana manajemen strategi dan risiko direncanakan, dikuatkan melalui sebuah prosedur yang baku untuk kemudian dijalankan dan dievaluasi. Indikator utama dalam evaluasi tentunya adalah keselarasan antara tuntutan standar prosedur operasi dengan luaran berupa kinerja keuangan perusahaan. Pada konteks tersebut efektivitas sistem pengelolaan risiko akan dibuktikan dengan peningkatan valuasi perusahaan, sebagai sebuah tolok ukur kinerja utama.

## **METODE**

Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif metode studi kasus. Merujuk pada (SO, 2011), metode studi kasus merupakan salah satu pendekatan dari *mainstream* kualitatif yang tidak bertujuan untuk melakukan generalisasi atas hasil penelitian. Itulah yang menjadi alasan mengapa kesimpulan yang diperoleh di dalam riset ini hanya ditujukan untuk obyek penelitian yang dikaji. Artinya, bila perusahaan atau organisasi lain ingin menerapkan kesimpulan dalam riset ini maka langkah adopsi dan adaptasi mutlak perlu dilakukan.

Obyek studi dalam riset ini adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor karya atau yang bergerak di industri konstruksi dan properti. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1961 dan telah berkontribusi besar dalam pembangunan Indonesia dan beberapa Negara tetangga. Puncak kinerja perusahaan terjadi pada kurun waktu 2016-2018. Pada saat itu perusahaan berhasil menjadi pemain ketiga terbesar di Indonesia di sektor tersebut.

Memasuki tahun 2020 ketika pandemik melanda, terhentinya kegiatan operasional selama pandemik yang disertai dengan masa jatuh tempo obligasi korporat dalam dominasi mata uang Dollar Amerika Serikat telah membuat kinerja keuangan perusahaan menurun drastis. Utang yang jatuh tempo terakumulasi menjadi 7 (tujuh) Trilyun Rupiah. Di saat yang sama, hasil audit



keuangan menemukan fakta bahwa arus kas operasional perusahaan mengalami negatif 467,62 Milyar Rupiah. Ini berarti perusahaan sudah tidak mempunyai kekuatan untuk melunasi setiap kewajibannya.

Sebagai perusahaan milik Negara, situasi tersebut mau tak mau menuntut pemegang saham untuk segera melakukan restrukturisasi keuangan sebagai pekerjaan rumah utama. Namun langkah ini membutuhkan kesiapan yang tinggi dari internal perusahaan. Maka berangkat dari pemikiran tersebut, manajemen risiko dipilih sebagai mekanisme yang diharapkan mampu menahan laju kerugian yang lebih besar di masa mendatang dan pada saat yang sama dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Riset ini berusaha mencermati seluruh proses yang terjadi baik melalui setiap data dan informasi terpublikasi maupun observasi dan wawancara dengan manajemen puncak serta jajaran manajemen di bawahnya. Periode observasi dilakukan sejak 1 April 2022 hingga 30 Maret 2023.

Adapun urutan langkah penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut: pertama, peneliti melakukan diskusi terbatas dengan manajemen puncak untuk menentukan metode pengelolaan risiko yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan dalam konteks situasi yang tengah dihadapi. Pada tahapan ini penggunaan COSO-2017 diputuskan sebagai metode yang akan dijalankan, menggantikan metode ISO 31000:2018. Kedua, peneliti mencermati proses perencanaan manajemen risiko dengan metode COSO-2017 mulai dari bagaimana dokumen dan rencana implementasi disusun, hingga mekanisme evaluasi yang akan diterapkan. Setelah 2 (dua) bulan penyusunan rencana implementasi, peneliti melakukan observasi selama 10 (sepuluh) bulan untuk melihat apa saja yang menjadi tantangan para pengelola risiko dan pemilik risiko dalam menerapkan metode yang baru. Terakhir adalah tahap evaluasi kinerja sistem, di mana peneliti berusaha mencari keterkaitan antara efektivitas pengelolaan risiko melalui COSO-2017 dengan perolehan kinerja keuangan perusahaan. Pada tahap ini peneliti mempunyai peluang untuk memvalidasi faktor-faktor sukses kunci dalam menerapkan manajemen risiko untuk menyelamatkan kinerja perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Merujuk pada keempat fase penelitian yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian, pada bagian analisa dan pembahasan ini akan dipaparkan sejumlah temuan signifikan untuk menjawab satu-satunya rumusan masalah yakni faktor-faktor sukses kunci apa saja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen risiko basis COSO-2017 pada obyek penelitian berupa perusahaan yang tengah mengalami kesulitan keuangan.

### ***Risk literacy***

Faktor kunci kesuksesan pertama adalah terkait pemahaman risiko (*risk literacy*). Pada saat penentuan metode manajemen risiko yang tepat bagi perusahaan terdapat temuan bahwa pemahaman pimpinan perusahaan akan pentingnya manajemen risiko merupakan syarat mutlak dalam membangun fondasi yang kuat bagi penerapan manajemen risiko dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Riset ini didahului dengan evaluasi atas penerapan manajemen risiko yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan. Terdapat 2 (dua) fakta utama yang berhasil dicatat dalam riset ini. Pertama, bahwa perusahaan telah mempunyai dokumen lengkap dalam kerangka ISO 31000:2018, mulai dari kebijakan, pedoman teknis hingga formulir-formulir pengelolaan risiko.

Pada penelusuran di laporan manajemen risiko tahun 2020 dan 2021 terdapat temuan yang cukup penting yakni adanya beberapa strategi investasi perusahaan hingga memerlukan dana sebesar 3 (tiga) Trilyun Rupiah yang tidak dapat dijalankan, padahal dari sisi pembiayaan, besaran dana tersebut telah dialokasikan melalui penerbitan obligasi. Faktor utama tidak berjalannya rencana ini tak lain adalah situasi pandemik yang tidak diantisipasi sebelumnya. Kondisi ini mau tak mau menghadapkan perusahaan pada kewajiban untuk membayar beban



bunga atas obligasi kepada investor. Ketika obligasi diterbitkan dalam dominasi mata uang Dollar Amerika Serikat maka melemahnya nilai tukar Rupiah turut memperkeruh suasana.

Dalam diskusi yang dilakukan, ditemukan bahwa respon aktif dalam mencermati potensi kegagalan pelaksanaan rencana investasi belum terbangun. Hal ini kemungkinan dipicu oleh mekanisme perusahaan dalam menjalankan sistem manajemen risikonya, di mana strategi ditetapkan terlebih dahulu, baru kemudian sistem manajemen risiko dibangun guna mengawal strategi tersebut untuk mencapai tujuannya. Atas kondisi tersebut maka akan lebih baik bagi perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dengan manajemen strategi (COSO-2017).

Temuan penting kedua adalah terkait bagaimana manajemen mendefinisikan risiko. Pada 3 (tiga) sesi diskusi yang dilakukan terdapat fakta ketidaksepakatan dalam memahami apa itu risiko. Sebagian manajemen puncak memahami risiko sebagai kejadian yang berpotensi terjadi di masa depan yang akan menciptakan kerugian yang berkelanjutan bagi perusahaan, sebagian lagi masih terfokus pada upaya melihat risiko sebagai sebuah masalah (api) yang tengah dialami dan harus segera diselesaikan (dipadamkan). Atas pandangan risiko sebagai api yang harus segera dipadamkan, terlihat bahwa *risk literacy* dari manajemen puncak akan menentukan efektivitas sistem manajemen risiko. Bila cara pandang ini dibiarkan berlarut-larut digunakan maka manajemen risiko akan diposisikan sama dengan metode penyelesaian masalah (*problem-solving*). Sehingga upaya untuk menghindari terjadinya risiko tidak akan masuk sebagai bagian penting dari manajemen risiko.

Penyamaan persepsi atas risiko dan manajemen risiko pada kasus ini dinilai sebagai sebuah syarat mutlak bagi perusahaan sebelum memutuskan untuk menggunakan metode tertentu dalam manajemen risiko. Untuk itu, serial seminar dan pelatihan singkat terkait penyamaan definisi risiko dan manajemen risiko dilakukan agar setiap manajemen puncak mempunyai pemahaman yang tepat. Paparan dari panel ahli di bidang manajemen risiko serta sharing pengalaman dari BUMN lain yang sukses dalam menjalankan manajemen risiko merupakan hal penting dalam membangun *risk literacy* secara efektif.

### **Struktur organisasi**

Faktor kunci sukses kedua adalah struktur organisasi. Faktor kedua ini sekaligus menjadi pembuktian peningkatan tingkat *risk literacy* di kalangan manajemen puncak. Patut dipahami bahwa unit khusus yang mengelola risiko selalu identik dengan pusat biaya (*cost center*) dan bukan penghasil pendapatan (Grigore et.al., 2010). Cara pandang ini juga diusung oleh sebagian besar manajemen puncak pada fase pertama. Inilah yang menjadi alasan rendahnya keberpihakan kebijakan manajemen puncak terhadap pengembangan unit kerja manajemen risiko seperti minimnya sumber daya, rendahnya biaya pengembangan sumber daya hingga terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk melakukan proses manajemen risiko.

Melalui keputusan manajemen pada fase pertama yang menggunakan COSO-2017, maka secara otomatis manajemen risiko menjadi mekanisme mutlak dalam koridor manajemen strategik. Mengingat pentingnya peran manajemen risiko ini maka pada fase perencanaan implementasi sistem COSO-2017, manajemen puncak mengidentifikasi struktur organisasi yang ideal dalam menerapkan manajemen risiko. Merujuk pada temuan yang diperoleh oleh Tagod et.al (2021) dan Lim et.al (2017) dalam mengelola manajemen risiko secara efektif yang nantinya dapat merumuskan langkah-langkah antisipatif yang tepat maka perlu ada 2 (dua) unit yang khusus memberi perhatian pada manajemen risiko. Unit pertama adalah Komite Risiko yang berada di tingkat Dewan Komisaris dan unit kedua adalah unit manajemen risiko yang berada di leher Direksi.

Hadirnya 2 unit spesial yang mengelola risiko ini diharapkan dapat menjalankan beberapa fungsi utama yakni: perencanaan manajemen risiko, proses manajemen risiko yang terdiri dari identifikasi risiko, analisa risiko, evaluasi risiko dan perumusan rencana perlakuan risiko,



evaluasi dan pengembangan sistem serta peningkatan budaya sadar risiko di dalam perusahaan. Melalui cara ini maka alokasi sumber daya terhadap pentingnya manajemen risiko akan terjadi. Di satu sisi manajemen risiko akan dapat berjalan dengan baik sesuai rencana, di lain sisi efektivitas manajemen risiko akan semakin tinggi khususnya dalam mencapai setiap sasaran kinerja perusahaan.

### ***Risk culture***

Faktor ketiga adalah budaya risiko (*risk culture*). Pada fase lanjutan setelah dibentuknya unit manajemen risiko di bawah Direktorat Keuangan dan Risiko serta Komite Risiko di tingkat Dewan Komisaris, maka kedua unit tersebut bersinergi guna membangun budaya sadar risiko secara lebih terintegrasi. Salah satu terobosan yang dilakukan adalah menyesuaikan setiap standar prosedur operasional yang ada dengan tuntutan manajemen risiko yakni mengakomodir pertimbangan risiko. Sebagai contoh, manajemen memutuskan bahwa dalam prosedur standar operasional rencana investasi harus didasarkan pada pertimbangan manajemen risiko. Artinya, di setiap proposal usulan investasi kepada Direksi harus disertai dengan uji kelayakan di bidang risiko yang dituangkan melalui daftar risiko (*risk register*) dari usulan.

Pada konteks tersebut, manajemen risiko difungsikan sesuai dengan kaidahnya yakni memprediksi kejadian-kejadian dari usulan investasi yang berpotensi menciptakan kerugian bagi perusahaan. Demikian pula dari sisi kalkulasi kelayakan keuangan, budaya risiko direpresentasikan dengan tuntutan baru yaitu mempertimbangkan faktor risiko dalam penentuan biaya modal (*cost of capital*) dari setiap usulan investasi. Sejalan dengan hasil riset (Brotherson et al., 2013) dan (Froot & Stein, 1998), biaya modal rata-rata tertimbang wajib mempertimbangkan besaran kuantitatif dari risiko *default* atas usulan investasi. Selanjutnya, ukuran default ini dapat diakomodir dalam perhitungan nilai beta yang mewakili risiko sistematis.

Meskipun sekilas terlihat cukup teknis, penentuan nilai risiko default pada praktiknya memerlukan kelengkapan data dan informasi. Pada konteks inilah budaya risiko memegang peran yang sangat krusial yakni bagaimana setiap pengelola dan pemilik risiko secara disiplin, rajin dan tekun untuk mencatat setiap pengalaman saat menghadapi risiko ke dalam sistem informasi risiko terintegrasi (yang kemudian dikenal dengan *loss event database*). Kepekaan setiap pemilik risiko untuk memasukkan data dan informasi risiko ke dalam sistem menunjukkan tingginya budaya sadar risiko di kalangan perusahaan.

### ***Sifat tailored-made dari dokumen pengelolaan risiko***

Untuk dapat menerapkan mekanisme manajemen risiko secara efektif, harus terdapat panduan teknis pengelolaan risiko bagi para pemilik risiko. Panduan teknis itulah yang dimaknai sebagai faktor kunci sukses keempat dalam penelitian ini. Kelengkapan dokumen pengelolaan risiko secara hirarki terdiri dari: pakta integritas Direksi dan Dewan Komisaris dalam menerapkan manajemen risiko sebagai bagian terintegrasi dari manajemen strategis (COSO-2017), kebijakan umum dari Direksi yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris terkait: filosofi manajemen risiko yang dianut perusahaan, jenis-jenis risiko yang diprediksi dialami oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu dan pada konteks internal-eksternal tertentu, usulan matriks pengelolaan risiko (yang dikenal dengan RACI matriks), kriteria kemungkinan dan dampak risiko, selera, kapasitas dan peta risiko, alur proses manajemen risiko serta formulir-formulir pengelolaan.

Satu temuan penting dalam kasus ini adalah bahwa setiap perusahaan mempunyai karakteristik tersendiri yang membuat adanya perbedaan antara standar dokumen antara anak dengan induk perusahaan. Perbedaan sektor industri tempat perusahaan beroperasi akan berdampak pada adanya tuntutan-tuntutan khusus dalam mengelola risiko yang harus dituangkan ke dalam pedoman manajemen risiko. Pada perusahaan ini, kegagalan mengelola risiko di waktu lalu lebih disebabkan karena dokumen pengelolaan disusun secara standar yang



mengacu pada induk perusahaan. Keceragaman bentuk dokumen antara induk dengan anak perusahaan membuat hilangnya ruang bagi anak perusahaan untuk menyesuaikan pedoman manajemen risikonya dengan tuntutan sektor industri terkait.

Berangkat dari analisa tersebut maka dokumen pengelolaan risiko yang lengkap dan sesuai dengan tuntutan karakteristik industri akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan sistim untuk mencapai sasaran kinerjanya (Darko et al., 2020). Selanjutnya, pemutakhiran terhadap kelengkapan dokumen tersebut perlu dilakukan setiap 12 (dua belas) bulan sekali guna menyesuaikannya dengan perubahan konteks internal-eksternal perusahaan (Settembre-Blundo et al., 2021).

### ***Pendampingan yang kuat dalam pengelolaan risiko***

Dalam evaluasi yang dilakukan pada obyek penelitian ini, didapat temuan bahwa lemahnya penerapan manajemen risiko di masa lalu juga disebabkan karena minimnya pendampingan dari para panel ahli manajemen risiko di internal perusahaan. Hal ini teridentifikasi pada daftar risiko (*risk register*) yang dimiliki perusahaan. Sebagian besar risiko yang teridentifikasi di dalam daftar risiko merupakan penghuni tetap selang 4 (empat) tahun terakhir (periode 2019 – 2022), dengan nilai risiko yang tetap sama. Ini berarti pemilik risiko belum sepenuhnya paham tentang tehnik pengelolaan risiko yang tepat, khususnya dari sisi efektivitas penerapan rencana perlakuan risiko. Selanjutnya pada penelusuran lebih lanjut, terdapat fakta tidak adanya dokumen kontrol atas penerapan rencana perlakuan risiko. Pada konteks tersebut manajemen tidak mempunyai data untuk menentukan apakah rencana perlakuan risiko sudah dilakukan atau tidak.

Melanjutkan dari faktor kunci sukses ketiga dan keempat, setelah pendirian unit yang khusus mengelola risiko (unit manajemen risiko di bawah Direktorat Keuangan dan Risiko serta Komite Risiko di tingkat Dewan Komisaris) maka ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten di bidang risiko dapat dicukupkan. Tenaga ahli inilah yang nanti dalam kesehariannya dapat menjadi pendamping setiap pemilik risiko dalam mengelola risiko di masing-masing unit kerjanya.

Untuk memastikan upaya ini berjalan sesuai arahan, maka manajemen perlu memasukkan monitoring risiko secara periodik di dalam program kerja masing-masing pemilik risiko, tentunya dilengkapi dengan indikator kinerja khusus yang harus dicapai. Indikator kinerja yang ideal bagi efektivitas pengelolaan risiko di setiap unit kerja adalah efisiensi dan *cost-effectiveness*. Artinya, bukti nyata bahwa sebuah unit kerja telah mengelola risikonya dengan baik adalah ketika tercipta *cost efficiency* dan *effectiveness* yang menunjang pencapaian target kinerja unit.

Mekanisme pendampingan yang melekat dalam manajemen risiko juga memerlukan aktor utama (siapa yang paling bertanggung jawab atas pendampingan tersebut). Merujuk pada (Filyppova et al., 2019) manajemen perlu merumuskan mekanisme kontrol manajemen risiko secara periodik baik yang dilakukan oleh unit manajemen risiko maupun oleh Komite Manajemen Risiko. Unit manajemen risiko menjadi pendamping sehari-hari bagi setiap pemilik risiko ketika masuk pada tahap identifikasi risiko, analisa dan evaluasi risiko. Selanjutnya daftar risiko tersebut dikomunikasikan kepada Komite Risiko untuk memperoleh masukan dan persetujuan.

Setelah mendapat persetujuan, unit manajemen risiko mengembalikan daftar risiko tersebut untuk memperoleh usulan rencana perlakuan risiko dari para pemilik risiko. Pada saat penentuan rencana perlakuan ini, pendamping turut mencermati setiap kemungkinan yang dapat terjadi dari usulan perlakuan risiko, mulai dari kelayakan penerapan hingga ketersediaan sumber daya untuk memastikan bahwa perlakuan risiko dapat dilakukan. Melalui metode ini, niscaya pengisian daftar risiko dapat dilakukan secara tepat sesuai kaidah COSO-2017.



Langkah berikutnya setelah daftar risiko memperoleh usulan rencana perlakuan maka dokumen dikomunikasikan kembali kepada Komite Risiko untuk memperoleh masukan dan persetujuan. Pada tahapan ini Komite berkewajiban untuk memastikan bahwa rencana perlakuan akan dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Konteks inilah yang akan membawa perusahaan untuk mampu keluar dari kondisi sulitnya dengan mencapai sasaran kinerja yakni meningkatkan nilai perusahaan, selaras arahan dengan COSO-2017.

Ketika laporan riset ini disusun, perusahaan masih berusaha untuk meningkatkan efektivitas manajemen risikonya berbasis COSO-2017 untuk mencapai kinerja lebih baik yakni melakukan restrukturisasi keuangan, organisasi dan model bisnis. Meskipun demikian, menutup semester pertama tahun 2023 ini, salah satu indikator efektivitas manajemen risiko yakni *cost efficiency* dan *effectiveness* telah berhasil dicapai sehingga manajemen dapat menekan arus kas keluarnya untuk memberi kesempatan arus kas masuk dapat memperkuat likuiditasnya. Besar harapan agar kelima faktor kunci sukses ini dapat menjadi pembelajaran berharga bagi perusahaan lainnya untuk dapat memanfaatkan sistem manajemen risiko secara lebih efektif guna terhindarnya perusahaan dari potensi kerugian di masa depan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Riset ini berhasil mengidentifikasi 5 (lima) faktor kunci sukses dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan manajemen risiko basis COSO-2017. Kelima faktor kunci sukses tersebut adalah: *risk literacy*, struktur organisasi, *risk culture*, sifat *tailored-made* dari dokumen pengelolaan risiko, dan pendampingan yang kuat dalam pengelolaan risiko. Kelima faktor kunci sukses tersebut selaras dengan konsep dasar COSO-2017 yang membagi prinsip pengelolaan risiko dari 5 (lima) pilar utama ke dalam 3 (tiga) bagian besar yakni: tata kelola serta budaya perusahaan terkait strategi dan manajemen risiko (pilar pertama dan kedua), proses manajemen risiko (pilar ketiga) dan evaluasi serta pengembangan budaya manajemen risiko (pilar keempat dan kelima).

### **Saran**

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memvalidasi kelima faktor kunci sukses tersebut secara empiris, dengan membuktikan korelasi antara faktor kunci efektivitas manajemen risiko basis COSO-2017 dengan peningkatan nilai perusahaan sebagai indikator kinerja entitas. Faktor homogenitas dari sample kiranya perlu menjadi perhatian ketika uji empiris dilakukan, mengingat dari riset ini, karakteristik khusus dari setiap industri diyakini menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen risiko.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Altinay, L., & Kozak, M. (2021). Revisiting destination competitiveness through chaos theory: The butterfly competitiveness model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.004>
- Brotherson, W. T., Eades, K. M., Harris, R. S., & Higgins, R. C. (2013). “ Best Practices” in Estimating the Cost of Capital: An Update. *Journal of Applied Finance*, 23(1).
- Candy. (2021). Best Practice of Enterprise Risk Management : the Impact on Rurals ' Bank Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 2021(2).
- Darko, A., Chan, A. P. C., Yang, Y., & Tetteh, M. O. (2020). Building information modeling (BIM)-based modular integrated construction risk management – Critical survey and future needs. In *Computers in Industry* (Vol. 123). <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103327>



- De Carvalho, M. M., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. In *International Journal of Production Research* (Vol. 53, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Ewertowski, T., & Butlewski, M. (2022). Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>
- Filyppova, S., Bashynska, I., Kholod, B., Prodanova, L., Ivanchenkova, L., & Ivanchenkov, V. (2019). Risk management through systematization: Risk management culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3). <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5601.098319>
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *British Accounting Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Froot, K. A., & Stein, J. C. (1998). Risk management, capital budgeting, and capital structure policy for financial institutions: An integrated approach. *Journal of Financial Economics*, 47(1). [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(97\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00037-8)
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Jung, W., & Han, S. H. (2017). Which Risk Management Is Most Crucial for Controlling Project Cost? *Journal of Management in Engineering*, 33(5). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000547](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000547)
- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/risks7010029>
- Madobi, S. M., & Umar, S. (2020). Enterprise Risk Management Practices and Banks Value: Moderating Effect of Industry Competition. *The Advances in Accounting, Management, Business and Economics Journal Enterprise, Coso*.
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>
- Marginingsih, R. (2017). Tata Kelola Manajemen Risiko Pada PT Unilever Indonesia, Tbk. *Cakrawala*, XVII(2).
- Natalia, F., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan Implementasi Manajemen Risiko Operasional Pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata Di Jakarta 2023-2024. *Jurnalku*, 2(4). <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v2i4.294>
- Pratama, K. A., Saragih, L. I., Hakim, L. N., & Irawan, F. (2022). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sektor Properti Dan Real Estate Sebelum Dan Setelah Pandemi Covid-19. *Akuntansiku*, 1(3). <https://doi.org/10.54957/akuntansiku.v1i3.272>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Sianitawati, S., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi Pada Perusahaan Pertambangan Batu Bara Tahun 2023-2024. *Jurnalku*, 2(4). <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v2i4.302>
- SO, S. (2011). Case Study Research: Design and Methods by YIN, ROBERT K. *The Modern Language Journal*, 95(3). [https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01212\\_17.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01212_17.x)
- Sudarmanto, E. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2). <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2506>



Sutterby, P., Wang, X., Li, H. X., & Ji, Y. (2023). The impact of COVID-19 on construction supply chain management: an Australian case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2021-0942>