

Penilaian Maturity Level ERM (*Enterprise Risk Management*) Berbasis ISO 31000 : 2018

*Edy Rustam Aji Suparto*¹⁾, *Lukmandono*²⁾

^{1),2)}*Teknik Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
Jl. Arief Rahman Hakim No.100, Surabaya
Email : edyrustamaji@gmail.com*

Abstrak. Memasuki era globalisasi serta adanya perkembangan dan inovasi yang sangat cepat di berbagai aspek menyebabkan dunia bisnis saat ini memasuki era VUCA. Unsur ketidakpastian merupakan risiko bisnis yang tidak mungkin bisa dihindari, tetapi harus dikelola melalui suatu mekanisme Manajemen Risiko. Penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat maturitas implementasi manajemen risiko dalam risk maturity model, sehingga organisasi bisa merumuskan kebijakan atau program kerja yang tepat. Risk maturity model yang dirancang dan telah divalidasi terdiri atas 6 bagian dan 19 atribut yang diperoleh berdasarkan ISO 31000:2018 sebagai model utama dan dilengkapi oleh literatur lainnya, yaitu pada atribut dukungan struktur organisasi, serta bisnis resilience dan sustainable. Secara keseluruhan, nilai maturity penerapan Enterprise Risk Management (ERM) di PT. Semen Indonesia Logistik pada level 3,6 (Defined) melalui stakeholder yang telah diwawancarai. Hal tersebut menunjukkan bahwa defined yang berarti proses umum & database yang diterapkan dalam unit-unit bisnis/divisi telah terimplemtasi secara jelas, serta pengembangan profesional/sumber daya manusia dilakukan secara terkoordinasi. Terdapat sembilan strategi yang terdapat pada roadmap dengan tujuan memberikan usulan tahap demi tahap yang perlu dilakukan sehingga ke depan PT Semen Indonesia Logistik dapat membagikan pengalaman atas implementasi Risk Management di lingkungan perusahaan di bidang sejenis khususnya jasa logistik dan distribusi.

Katakunci: Maturitas, Risiko, ERM, Logistik .

1. Pendahuluan

Untuk meningkatkan efektivitas dan capaian tingkat maturitas yang lebih tinggi, organisasi perlu mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat maturitas yang tinggi dalam penerapan manajemen risiko bagi organisasi. Secara umum, faktor yang mempengaruhi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor yang berasal dari internal serta faktor yang berasal dari eksternal. Faktor yang berasal dari eksternal diantaranya adalah ketersediaan regulasi yang akan mendorong organisasi untuk mematuhi regulasi dan jika organisasi bisa mengelola kepatuhan tersebut maka implementasi manajemen risiko akan efektif [1]. Selain itu, capaian maturitas manajemen risiko yang juga akan menggambarkan tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi [2].

PT Semen Indonesia Logistik merupakan anak perusahaan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dibentuk dalam rangka melakukan penanganan logistik yang ada di Semen Indonesia Grup, dengan *core* bisnis utama dibidang logistik dan distribusi merupakan aspek penting bagi perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk melaksanakan pengiriman produk dengan cepat ke pelanggan [4]. Ketepatan pengiriman barang atau produk kepada pelanggan harus memiliki dasar dalam hal penjadwalan dan penentuan rute secara tepat agar diperoleh hasil yang optimal, sehingga konsumen yang akan dikunjungi menerima barang atau produk dalam kondisi baik dan sesuai dengan batas waktu pengiriman dan permintaan konsumen [5]. Sehingga kehandalan *supply chain* sangat penting antara lain untuk kepuasan pelanggan, meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, dan membuat perusahaan semakin kuat. Oleh karena itu pengelolaan *supply chain* yang baik sangat diperlukan dalam perusahaan.

Namun terkadang *supply chain* ini tidak berjalan seperti yang diharapkan. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan pasti tidak lepas dari risiko yang dapat mempengaruhi aliran bahan dan komponen dalam *supply chain*. Gangguan terhadap *supply chain* berdampak negatif dalam jangka panjang terhadap perusahaan dan banyak perusahaan tidak mampu pulih secara cepat dari dampak negatif tersebut [3]. Dan berdasarkan data *Centre for Risk Management Studies* (CRMS) Indonesia pada tahun 2019 menyatakan bahwa tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di Indonesia sebesar

76%. Tingginya angka tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko di Indonesia yang semakin matang, akan tetapi pada implementasi manajemen risiko pada peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok perusahaan hanya sebesar 33%. Hal ini berarti banyak perusahaan yang belum memperhatikan manajemen risiko pada rantai pasok.

Dari latar belakang diatas, penelitian ini untuk melihat dimensi mana saja yang perlu mendapat perhatian untuk dilakukan pengembangan lebih lanjut dalam mempengaruhi capaian maturitas dalam penerapan manajemen risiko, sehingga organisasi bisa merumuskan kebijakan atau program kerja yang tepat.

2. Pembahasan

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan e-kuesioner (*google form*) yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan angket/kuisisioner untuk mengetahui tanggapan atau jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan yang berhubungan dengan implementasi manajemen risiko di PT Semen Indonesia Logistik Grup.

Dalam pengukuran hasil kuisisioner menggunakan skala yang telah ditentukan yaitu skala yang berisi lima tingkat prefensi jawaban sesuai indikator *assessment risk maturity model* pada tabel 4.4. Indikator dalam skala yang digunakan bersifat ordinal yaitu angka-angka yang diberikan mengandung arti tingkatan yaitu : *Integrated* = skor 5; *Managed* = skor 4; *Defined* = skor 3; *Repeatable* = skor 2 dan *Initial* = skor 1.

Model Integrasi *Risk Maturity* disusun dengan mengidentifikasi risk management framework ISO 31000:2018 sebagai model utama, kemudian mengintegrasikannya dengan atribut-atribut lainnya dari *Risk and Insurance Management Society* (RIMS) pada bagian *improvement* yaitu dengan menambahkan atribut bisnis *resilience* dan *sustainable* untuk melengkapi atribut-atribut yang telah ada dalam ISO 31000:2018 sehingga terbentuk risk management framework dan dapat dilakukan perancangan *risk maturity model*.

Pada Tabel 1 dijelaskan level risiko yang menjadi perhatian untuk menentukan *maturity level* mengenai aktivitas-aktivitas utama atau yang dapat menjadi acuan organisasi secara umum mengenai masing-masing level pada *risk maturity model* yang telah dirancang.

Tabel 1. *Key Activities Maturity Level*

Level	Penjelasan
Level 1: (1,0 ≤ skor < 2,0)	Initial Tidak ada standar perusahaan, sedikit atau tidak ada pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen risiko.
Level 2: (2,0 ≤ skor < 3,0)	Repeatable Organisasi mendukung pendekatan yang konsisten, penetapan kebijakan, proses didokumentasikan dan berulang, personil menjalani pelatihan.
Level 3: (3,0 ≤ skor < 4,0)	Defined Proses umum & <i>database</i> yang diterapkan dalam unit-unit bisnis/divisi, pengembangan profesional dilakukan secara terkoordinasi.
Level 4: (4,0 ≤ skor < 4,5)	Managed Teknologi aplikasi Konsisten di semua kegiatan perusahaan secara vertikal & horizontal. Digunakan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi & terukur sistemnya.
Level 5: (4,5 ≤ skor ≤ 5)	Integrated Mempunyai kesempatan berkembang untuk memperbaiki proses dan aplikasi melalui pelajaran dan aplikasi Serta mempunyai sebuah budaya risiko yang jelas.

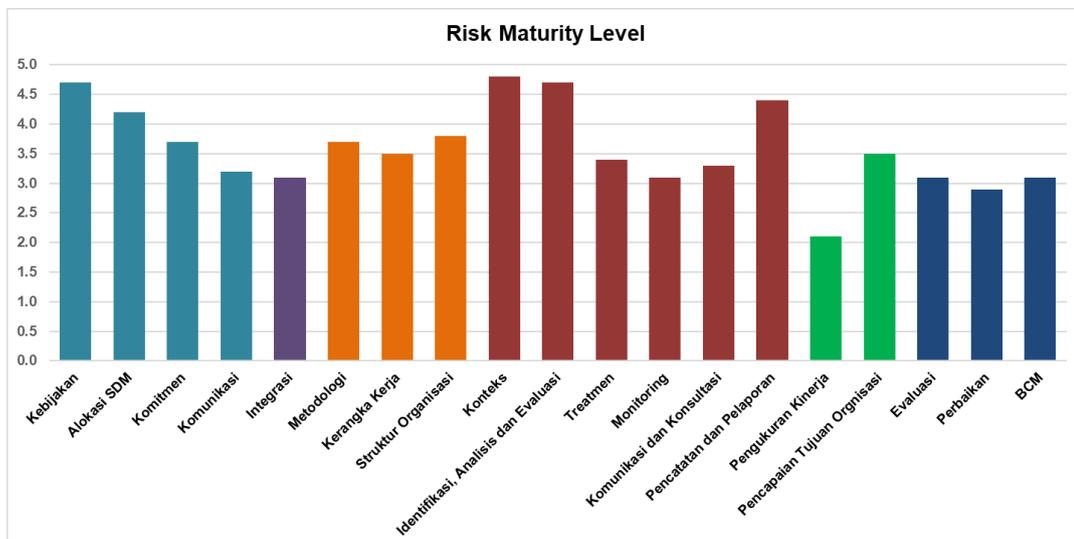
2.1. Risk Maturity Level Assessment

Dari hasil survei risk maturity level pada seluruh unit kerja yang ada di PT Semen Indonesia Logistik diperoleh 26 unit kerja dengan 29 responden diklasifikasikan berdasarkan lama bekerja dan jabatan (eselon).

Setelah dilakukan perhitungan berdasarkan masing-masing atribut, kemudian data *risk maturity level* dikumpulkan kembali untuk dirata-ratakan dibandingkan antar atribut secara keseluruhan seperti pada table 2.

Tabel 2. Rata – rata *Risk Maturity Level*

Framework		Capaian
Kepemimpinan dan Komitmen	Kebijakan	4.7
	Alokasi SDM	4.2
	Komitmen	3.7
	Komunikasi	3.2
Integrasi	Integrasi	3.1
Desain	Metodologi	3.7
	Kerangka Kerja	3.5
	Struktur Organisasi	3.8
Proses Implementasi ERM	Konteks	4.8
	Identifikasi, Analisis dan Evaluasi	4.7
	Treatmen	3.4
	Monitoring	3.1
	Komunikasi dan Konsultasi	3.3
	Pencatatan dan Pelaporan	4.4
Monitoring dan Evaluasi	Pengukuran Kinerja	2.1
	Pencapaian Tujuan Orgnisasi	3.5
Perbaikan Berkelanjutan	Evaluasi	3.1
	Perbaikan	2.9
	BCM	3.1
Nilai Risk Maturity Level		3,6



Gambar 1. Tingkat rata-rata *Risk Maturity Level* PT Semen Indonesia Logistik

Sehingga dapat diketahui bahwa dari 6 bagian *framework* dan 19 atribut, diperoleh nilai atribut Konteks, Kebijakan dan Identifikasi, Analisis serta Evaluasi lebih unggul dengan nilai 4,8 dan 4,7 serta atribut pengukuran kinerja memiliki *risk maturity level* terendah dalam setiap bagian *framework* yaitu sebesar

2.1. Dengan nilai maturity level penerapan manajemen risiko PT. Semen Indonesia logistik pada level 3,6 (*Defined*) melalui *stakeholder* yang telah diwawancarai. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Defined* yang berarti proses umum dan *database* yang diterapkan dalam unit-unit bisnis/biro/bidang usaha telah terimplementasi secara jelas, serta pengembangan profesional atau sumber daya manusia dilakukan secara terkoordinasi.

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini masih terbatas pada jumlah responden yang kurang pada masing-masing jenis unit kerja selain itu tidak melibatkan manajemen puncak yaitu direksi dan komite yang mungkin membuat hasil perbandingan *risk maturity level* pada kurang akurat dalam merepresentasikan kondisi yang sesungguhnya. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat ditingkatkan jumlah sample yang digunakan agar hasil yang diperoleh lebih sesuai dengan kondisi yang ada.

Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa *risk maturity model* memiliki peran penting dalam organisasi, karena dengan adanya *risk maturity model* organisasi dapat mengukur *risk maturity level* organisasinya. Dengan begitu, organisasi juga dapat mengetahui langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *risk maturity level* nya.

2.2. Roadmap Strategi Usulan

Kematangan Implementasi *Enterprise Risk Management* PT Semen Indonesia Logistik, sudah mencapai tingkat kematangan yang cukup, sehingga perlu disusun Roadmap lebih lanjut guna memberikan peningkatan secara berkelanjutan. *Roadmap* ini perlu disusun dengan tujuan memberikan usulan tahap demi tahap yang perlu dilakukan sehingga ke depan PT Semen Indonesia Logistik dapat membagikan pengalaman atas implementasi *Risk Management* di lingkungan perusahaan di bidang sejenis khususnya jasa logistik dan distribusi. Berikut *roadmap* yang dapat diimplementasikan :

- a. Merevisi dan memperbarui (*update*) prosedur manajemen risiko, tools dan template untuk memastikan semua sesuai dengan kebijakan ERM serta di sesuaikan dengan perkembangan & kondisi perusahaan terkini. Kegiatan ini dapat difokuskan dalam hal berikut :
- b. Penerapan *Enterprise Risk Management* secara konsisten menggunakan metodologi yang berbasis ISO 31000: 2018 serta konsisten menerapkan sembilan prinsip-prinsipnya dan menjadi referensi sebagai upaya melakukan *continuous improvement*.
- c. Mengembangkan tools & template untuk membangun konteks risiko dengan data yang tersedia. Diperlukan format & tools untuk menyusun konteks risiko yang membantu proses identifikasi.
- d. *Corporat Social Responsibility* berbasis ISO 26000 dapat diintegrasikan ke dalam kerangka ERM sebagai salah satu strategi mitigasi risiko.
- e. Merekomendasikan *Health & Safety* diintegrasikan ke dalam Struktur ERM dan Kerangka Risiko.
- f. Perlu memastikan bahwa ada *risk appetite/ selera risiko* yang sesuai, yang didefinisikan dan disesuaikan untuk setiap konteks dan tingkat di dalam organisasi.
- g. Mengembangkan program pelatihan dengan cermat untuk membentuk para *risk officer* yang akan ikut serta dan peran aktif dalam monitoring risiko sehingga akan menjadi budaya secara menyeluruh di tubuh Perusahaan.
- h. Mengembangkan proses implementasi ERM dengan dukungan *Risk Software*.
- i. Mengembangkan prosedur BCM yang terintegrasi ke dalam Kerangka Manajemen Bisnis Terpadu yang telah direvisi berdasarkan ISO 22301: 2012 - *Societal Security - Business Continuity Management Systems Requirements*.

3. Simpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Risk maturity model* yang dirancang dan telah divalidasi terdiri atas 6 bagian dan 19 atribut yang diperoleh berdasarkan ISO 31000:2018 sebagai model utama dan dilengkapi oleh literatur lainnya, yaitu pada atribut dukungan struktur organisasi, serta bisnis *resilience* dan *sustainable*.
- b. Secara keseluruhan, nilai *maturity* penerapan *Enterprise Risk Management* PT. Semen Indonesia Logistik pada level 3,6 (*Defined*) melalui *stakeholder* yang telah diwawancarai. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Defined* yang berarti Proses umum & *database* yang diterapkan dalam unit-unit

- bisnis/divisi telah terimplemtasi secara jelas, serta pengembangan profesional/Sumber daya manusia dilakukan secara terkoordinasi.
- c. Usulan strategi disesuaikan dengan tingkat *risk maturity level* pada masing-masing atribut dan mengacu pada *risk maturity model*, pada roadmap strategi merupakan poin penting yang perlu dilakukan dengan meningkatkan *risk maturity level* menuju satu level lebih tinggi dari pada level saat ini.

Ucapan Terima Kasih

Terimakasih kepada Allah SWT atas izin dan kemudahannya sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini. Terimakasih kepada keluarga khususnya isteri yang selalu mendukung, selain itu saya ucapkan terimakasih kepada dosen pembimbing yang bersedia membimbing dari awal hingga akhir dalam melakukan penelitian. Dan ucapan terimakasih pula kepada Institut Teknologi Nasional Malang atas kesempatannya untuk dapat mengikuti seminar jurnal nasional ditahun 2022.

Daftar Pustaka

Daftar Pustaka hanya memuat semua pustaka yang diacu pada naskah tulisan, bukan sekedar pustaka yang terdaftar. Pustaka ditulisurut kemunculan pengacuan di naskah, bukan urut abjad penulis.

- [1]. Shimpi, P. Enterprise risk management: from compliance to value; A unifying framework can help companies identify and articulate risks consistently across the enterprise and evaluate alternative capital structures to bear those risks. *Financial Executive*, 21(6), 52-55Suyanto, 2011. *Artificial Intelligence Searching, Reasoning, Planning dan Learning*. Informatika, Bandung.
- [2]. Alijoyo, Franciskus Antonius, and Yusuf Munawar. "Faktor Yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi Di Indonesia." *Bina Ekonomi* 23 (1): 67–79.
- [3]. Hendricks, K dan Singhal, V, (2003). The Effect Of Supply Chain Glitches On Shareholder Wealth. *Journal Of Operation Management*.
- [4]. I. A. Setiani, J. T. Industri, and F. T. Industri, "Optimasi rute distribusi obat untuk meminimalkan biaya transportasi dengan menggunakan metode saving matrix," pp. 87–94.
- [5]. A. F. Ahsan and Lukmandono, "Application Of Saving Matrix Method In Determining 3 Kg Lpg Distribution Routes To Minimize Transportation Costs In. *Pojur Real Madura*," *Procedia Eng. Life Sci.*, vol. 1, no. 1, 2021, doi: 10.21070/pels.v1i1.842.