

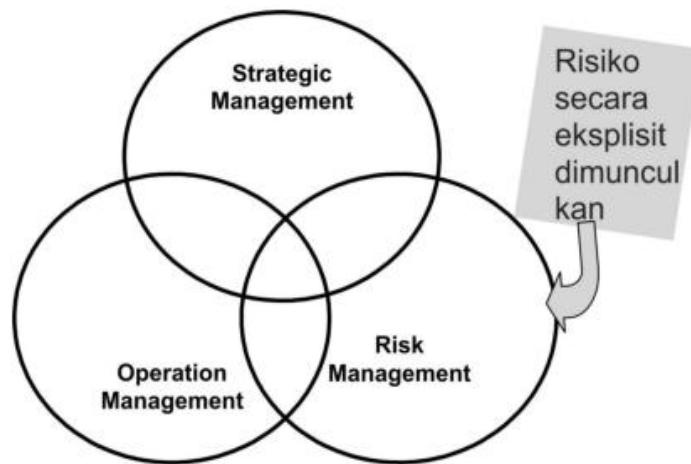
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Manajemen risiko tidak hanya sebagai kebutuhan, namun sebuah tuntutan yang harus dipenuhi organisasi untuk membuktikan kinerja prima dan tangguh yang berdaya tahan tinggi dalam menghadapi berbagai kondisi, bahkan pada situasi kritis (TRIC, 2021). Berbagai kejadian tak terduga dapat memiliki efek jangka pendek atau panjang pada organisasi dan ekonomi global. Dibutuhkan untuk praktik manajemen risiko yang tepat dalam organisasi untuk meningkatkan kesiapan dan ketahanan organisasi, terutama jika suatu peristiwa dapat menyebabkan serangkaian konsekuensi yang tidak dapat diubah. Salah satu aspek utama manajemen risiko adalah menganalisis tingkat perubahan dan risiko dalam variabel kritis yang bergantung pada kelangsungan hidup organisasi (Seiti et al., 2022).

Dalam penerapan sistem manajemen risiko terintegrasi suatu organisasi mengacu kepada *The International Organization for Standardization* (ISO) 31000 (Mahendra, 2016). Penerapan implementasi *risk management* pada suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari *strategic management* dan *operational management*. *Risk management* akan selalu muncul secara eksplisit sehingga dibutuhkan kebijakan dari pimpinan untuk mengelola risiko tersebut (Hanafi, 2014).



Gambar 1.1. Kaitan Antara *Strategic Management*, *Operasional Management* dan *Risk Management* (sumber : Hanafi, 2014)

Perusahaan yang menerapkan *enterprise risk management* menjadikan risiko sebagai acuan utama dalam merancang strategi, membuat program kerja serta menyusun anggaran perusahaan atau yang sering disebut Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) berbasis risiko (Hardani, 2021). Menurut (Hanafi, 2016) *Enterprise Risk Management* (ERM) dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memahami dan mengendalikan tingkat risiko yang diambil dalam mengelola strategi bisnis, ditambah dengan akuntabilitas atas risiko yang diambil. Berdasarkan (ISO, 2018) Tujuan dari penerapan manajemen risiko adalah :

- a. Menciptakan dan melindungi nilai dalam perusahaan dengan mengoptimalkan peluang dan mengurangi potensi kerugian, mengambil keputusan, menetapkan sasaran serta meningkatkan kinerja.
- b. Menambah tingkat kesiagaan perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian yang terus meningkat baik secara lokal, nasional

maupun global yang dapat mengancam aset, nilai maupun kelangsungan perusahaan.

- c. Memastikan perusahaan terjaga pada koridor tata kelola usaha dengan prinsip kehati-hatian pada semua aktivitas sebagai bentuk *Good Corporate Governance* agar menjadi nilai tambah perusahaan.

Studi manajemen risiko dimulai setelah Perang Dunia II, Pada tahun 1950-an manajemen risiko disebut sebagai asuransi pasar yang dianggap sangat mahal dan tidak lengkap untuk perlindungan terhadap risiko murni. Penggunaan derivatif sebagai instrumen manajemen risiko muncul selama tahun 1970-an dan berkembang pesat selama tahun 1980-an ketika perusahaan mengintensifkan manajemen risiko keuangan. Regulasi risiko internasional dibuat pada 1980-an sehingga perusahaan keuangan mengembangkan model manajemen risiko internal dan formula perhitungan modal untuk melakukan lindung nilai terhadap risiko tak terduga dan mengurangi modal regulasi. Secara bersamaan, tata kelola manajemen risiko menjadi penting, manajemen risiko terintegrasi diperkenalkan dan posisi *Chief Risk Officer* diciptakan (Dionne, 2013). Sementara di Indonesia, manajemen risiko khususnya risiko korporat dimulai sekitar tahun 2003 dengan adanya peraturan Bank Indonesia nomor 5 tahun 2003 tentang pedoman manajemen risiko perbankan yang mengharuskan semua bank melakukan pengelolaan risiko (Daud, 2011).

Pada tahun 2011 ditetapkan peraturan mengenai manajemen risiko melalui peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 01

Agustus 2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada badan usaha milik negara dan dilakukan perubahan dengan peraturan No.PER-09/MBU/2012 Tanggal 06 Juli 2012. Selanjutnya pada tahun 2019 seiring dengan bergantinya Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka juga terjadi restrukturisasi pada perusahaan-perusahaan BUMN, pada periode ini Menteri BUMN yang dijabat oleh Erick Thohir melakukan konsep perubahan di tubuh BUMN salah satunya dengan mereplikasi struktur *governance* dan *risk management* di bank yang diterapkan di sektor BUMN non Bank (Sugianto, 2021).

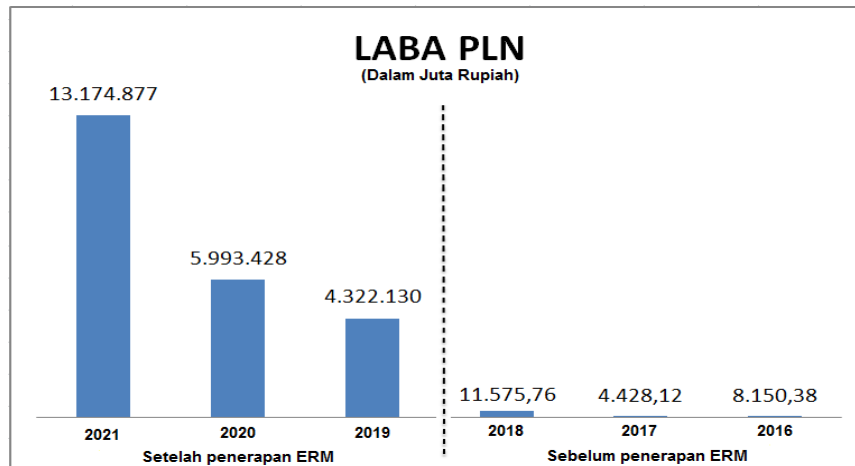
PT. PLN (Persero) sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar juga melakukan perubahan dengan konsep Transformasi PLN yang menerapkan empat pilar yaitu *Green, Lean, Innovative* dan *Customer Focused* untuk menciptakan pelayanan yang andal, terintegrasi dan terkonsolidasi. Dalam hal ini terjadi pergantian Direktur Utama dari Sofyan Basir menjadi Zulkifli Zaini sehingga merubah strategi perusahaan dengan menerapkan *Enterprise risk management* sebagai dasar perusahaan, dimana strategi manajemen risiko diterapkan ke semua aspek yang berpedoman kepada standar internasional ISO 31000:2018.

Kematangan penerapan *enterprise risk management* dilihat atas 4 (empat) hal utama yaitu kepemimpinan dan komitmen pemimpin dalam menerapkan manajemen risiko, kerangka kerja (sistem) pengelolaan risiko, sumber daya manusia pengelola risiko dan proses pengelolaan risiko (Rachmatullah, 2021). Dalam konteks manajemen risiko, tugas utama

seorang pemimpin risiko adalah menentukan arah dan kebijakan risiko dalam organisasi dan berkomitmen untuk mengkulturasi budaya risiko yang efektif (Atmaja & Aini, 2020). Kerangka kerja merupakan landasan pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Sehingga apabila rencana kerangka kerja manajemen risiko diimplementasikan dengan baik, maka kerangka kerja manajemen risiko dapat memastikan proses manajemen risiko menjadi bagian dari semua kegiatan dalam organisasi atau perusahaan (Jahroh, 2021). Keberadaan Sumber Daya Manusia manajemen risiko yang unggul menjadi ujung tombak keberhasilan organisasi dalam melakukan mitigasi risiko secara efektif. manajemen risiko diimplementasikan berlandaskan faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*) sehingga pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan syarat utama dalam mengimplementasi manajemen risiko pada suatu organisasi (Priyarsono & Munawar, 2021). Dalam Peraturan kementerian keuangan mengenai (Pengelolaan Risiko Di Lingkungan Kementrian, 2019) Nomor 577/KMK.01/2019, proses pengelolaan risiko yang sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi.

Sebagai perusahaan kelistrikan terbesar di Indonesia, PLN memiliki konsumen sebesar 99,45% masyarakat dengan nilai aset terbesar sehingga sangat dekat dengan kehidupan sehari-hari namun kerap kali merugi

(Kumparan, 2020). Setelah diterapkannya *Enterprise Risk Management* terjadi peningkatan laba seperti yang terlihat pada gambar 1.2 berikut :



Gambar 1.2. Laba PLN 2016-2021 (Sumber: PLN)

Peningkatan laba ini merupakan dampak dari pengalokasian anggaran perusahaan dengan memfokuskan kepada mitigasi risiko yang berpengaruh terhadap kelancaran operasional perusahaan. Dari fenomena tersebut menarik untuk diteliti bagaimanakah strategi *enterprise risk management* diterapkan sehingga terjadinya kenaikan laba secara signifikan. Sebagai salah satu Unit Induk PLN yang paling kompleks proses bisnisnya mulai dari pembangkitan hingga penjualan dan menjadi Unit Induk dengan pencapaian kematangan implementasi manajemen risiko terbaik pada Semester 1 dan Semester 2 tahun 2021 sehingga PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Barat dijadikan sebagai objek penelitian. Maka dari itu peneliti memberi judul penelitian ini **Analisis Implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Barat.**

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk kepemimpinan dan komitmen pemimpin dalam menerapkan *enterprise risk management* di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat?
2. Bagaimana bentuk penerapan kerangka kerja manajemen risiko di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat?
3. Bagaimana kompetensi dan kaderasi sumber daya manusia pada penerapan *enterprise risk management* di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat?
4. Bagaimana proses pengelolaan risiko di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui bentuk kepemimpinan dan komitmen dalam menerapkan *enterprise risk management* di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat.
2. Mengetahui penerapan kerangka kerja manajemen risiko di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat.
3. Mengetahui kompetensi dan kaderisasi sumber daya manusia dalam mengimplementasikan *enterprise risk management* di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat.

4. Mengetahui proses pengelolaan risiko di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai wacana dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen risiko.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menggambarkan implementasi *enterprise risk management* yang ada di PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat sehingga dapat dijadikan referensi dalam merancang strategi perusahaan.

3. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian Ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap perusahaan mengenai pengelolaan manajemen risiko untuk pencapaian tujuan perusahaan.

1.5 RUANG LINGKUP PEMBAHASAN

Ruang lingkup dalam penelitian ini yaitu :

1. Unit yang menjadi objek penelitian hanya terbatas pada PT. PLN (Persero) UIW Sumatera Barat.
2. Pelaksanaan penelitian terbatas pada penerapan *enterprise risk management* dengan teknik analisis yang dipilih sesuai yang tertulis pada penelitian ini.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari lima bab dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB 1 : Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB 2 : Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori mengenai risiko, manajemen risiko, *Enterprise risk management*, kepemimpinan dan komitmen, kerangka kerja, sumber daya manusia, proses manajemen risiko dan *risk management maturity*.
- BAB 3 : Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis seperti jenis penelitian, model yang digunakan, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data serta analisis data.
- BAB 4 : Merupakan hasil penelitian dan pembahasan secara komprehensif mengenai implementasi *enterprise risk management* di PT PLN UIW Sumatera Barat dengan menjabarkan kepemimpinan dan komitmen pemimpin, kerangka kerja, sumber daya manusia dan proses pelaksanaan

manajemen risiko sesuai data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara terhadap informan serta dokumentasi.

BAB 5 : Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran penelitian yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan, serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

