

INTEGRASI *FRAME WORK RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY (RIMS)* DALAM ANALISIS KEMATANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO (STUDI KASUS: PLTA MANINJAU)

Taufik, Ahmad Fauzan

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Padang

Email: taufik@ft.unand.ac.id, ahmadfauzan.ie@gmail.com

Abstract

Indonesia electrical energy consumption growth that reached 9.2% per year requires every plant to always pursue consistent and sustainable improvement to be able to cope with the growth. Maninjau Hydropower is one of the assets of strategic energy resources to meet the electrical energy supply, especially for the southern Sumatera region. Risk management in Maninjau hydropower take place without any standard of measurement standards, so management and risk management actors do not have an overview and guide to improve the performance of the risk management activities. In this study, a standard measure used is to measure the level of maturity of the risk management implementation using the framework of the Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM). Measurements carried out for the realization of the value and the expected value of risk management implementation in Maninjau hydropower, as well as designing the evaluation chart implementation of risk management by integrating Key Risk Indicators (KRI) from the expected value. Based on the results of the measurements made, it was found that the actual implementation of risk management in Maninjau hydropower located on the third level (repeatable), while the implementation of the expectation value is found to be at the highest level (leadership), and the percentage achieving overall expectation value has reached 62%. The draft also raises the risk evaluation chart 15 Key Risk Indicators to be achieved by Maninjau hydropower to achieve the expected value at the leadership level.

Keywords: Risk Management, RIMS for ERM, KRI

1. PENDAHULUAN

Keberadaan manajemen risiko bagi perusahaan akan sangat berperan penting dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan dari pihak manajemen maupun operasional. Tata kelola manajemen risiko yang baik akan memberikan informasi dan indikasi terhadap kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan terjadi pada perusahaan, sehingga dapat dilakukan pencegahan dan evaluasi dini untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

PLTA Maninjau merupakan aset pembangkit listrik yang sangat rentan terhadap munculnya risiko-risiko yang akan menurunkan performansinya. Pada kondisi aktual, manajemen risiko pada dasarnya telah dilakukan berdasarkan standar-standar dan prosedur evaluasi. Akan tetapi, prosedur yang ada hanya berlangsung sampai pada tahap evaluasi dan perencanaan subjektif dari tim penilai dan analisis, sedangkan untuk eksekusi dan realisasi penanganan risiko antara sektor dan unit masih berjalan sangat

lambat yang mengakibatkan perpanjangan peluang terjadi risiko yang telah diidentifikasi tersebut. Analisis kematangan implementasi manajemen risiko dilakukan dengan memproyeksikannya terhadap *degree of maturity level* atau level kematangan dengan menggunakan kerangka kerja *Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)*, yang merupakan suatu proses yang berpengaruh pada jajaran direksi, manajemen, dan personel lainnya, dengan mendisain identifikasi *event* potensial berpengaruh pada entitas yang mempunyai nilai untuk *stakeholders*, dengan cara mengukur nilai realisasi dan nilai harapan dari implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau. Hasil pengukuran dan analisis tingkat kematangan implementasi manajemen risiko ini nantinya diharapkan dapat menjadi panduan sistem peringatan dini (*early warning system*) dan pertimbangan dasar setiap pelaku manajemen risiko pada PLTA Maninjau dalam mengambil keputusan yang tepat.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Risiko dan Manajemen Risiko

Risiko berarti suatu bentuk ketidakpastian tentang suatu kondisi atau keadaan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. risiko juga merupakan suatu konsep pengembangan multi dimensi dari teori probabilitas yang terkait dengan peristiwa internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi nilai prediktibilitas hasil dan merujuk pada konsekuensi potensial dari suatu peristiwa seperti operasional, personal, dan pelayanan [14].

Manajemen risiko adalah proses mengurangi risiko suatu entitas ke tingkat yang dapat diterima, dengan menggunakan pengukuran, pengelolaan dan pemantauan yang sejalan dengan tujuan strategis. Manajemen risiko dapat fokus pada satu atau lebih jenis risiko, misalnya, risiko dari penyebab fisik (seperti, bencana alam, atau kebakaran, kecelakaan, kematian), tindakan hukum, instrumen keuangan atau kondisi pasar [8].

2.2 Degree of Maturity Level

Kematangan (*maturity*) adalah tingkat perkembangan kemampuan organisasi yang merepresentasikan tingkat keefektifan dan keefisienan proses kerja organisasi. *Degree of Maturity Level* atau derajat kematangan implementasi manajemen risiko memiliki perbedaan pada setiap perusahaan atau organisasi. Proses pengelompokannya didasarkan pada level-level yang berbeda. Pendekatan model kematangan atau *maturity model* adalah metode yang terbukti bermanfaat di berbagai industri. Sebuah model kematangan adalah cara terstruktur mengamati aspek manajemen risiko dalam perusahaan dengan efektif. Salah satu *maturity model* yang digunakan adalah dengan *Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)* [13].

2.2.1 Enterprise Risk Management (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) adalah suatu proses berkesinambungan yang melibatkan seluruh bagian pengelola risiko pada suatu perusahaan dalam kerangka kerja aspek fungsional dan teknologi. ERM adalah cara sistematis yang terstruktur dengan menyelaraskan pendekatan organisasi dalam mengelola ketidakpastian risiko dengan lebih efektif [8].

2.2.2 Risk and Insurance Management Society (RIMS)

Risk and Insurance Management Society (RIMS) pada awalnya adalah sebuah organisasi nirlaba yang didedikasikan untuk memajukan manajemen risiko, sebuah profesi yang melindungi fisik, keuangan, dan sumber daya manusia. Didirikan pada tahun 1950, RIMS mewakili hampir 3900 industri, jasa, nirlaba, amal dan lembaga pemerintah.

RIMS adalah budaya, proses dan alat ukur untuk mengidentifikasi peluang strategis dan mengurangi ketidakpastian. Kerangka kerja ini menetapkan metode dan konsultasi yang berkaitan dengan risiko penting untuk mencapai tujuan bisnis organisasi. Proses ERM merupakan dasar teruji dalam penyusunan metodologi kerangka kerja manajemen risiko ini, yang dipelopori oleh disiplin manajemen risiko serta kemudian diadopsi dan ditingkatkan oleh kerangka kerja standar manajemen risiko lainnya [13].

Atribut pengukuran dalam RIMS terdiri dari 7 pandangan, yaitu:

1. *ERM – based approach*
2. *ERM – process management*
3. *Risk appetite management*
4. *Root cause discipline*
5. *Uncovering risk*
6. *Performance management*
7. *Business resiliency and sustainability*

Sedangkan untuk level kematangannya, kerangka kerja RIMS mengemukakannya sebagai berikut:

1. Level 0 – *Nonexistent*
2. Level 1 – *Ad Hoc*
3. Level 2 – *Initial*
4. Level 3 – *Repeatable*
5. Level 4 – *Managed*
6. Level 5 – *Leadership*

Perkembangan tahapan-tahapan level kematangan diatas bersifat saling melengkapi dari level terendah hingga level paling tinggi. Jadi setiap adanya peningkatan level, maka hal tersebut telah mencakup kriteria-kriteria dan identitas kunci pada level-level sebelumnya.

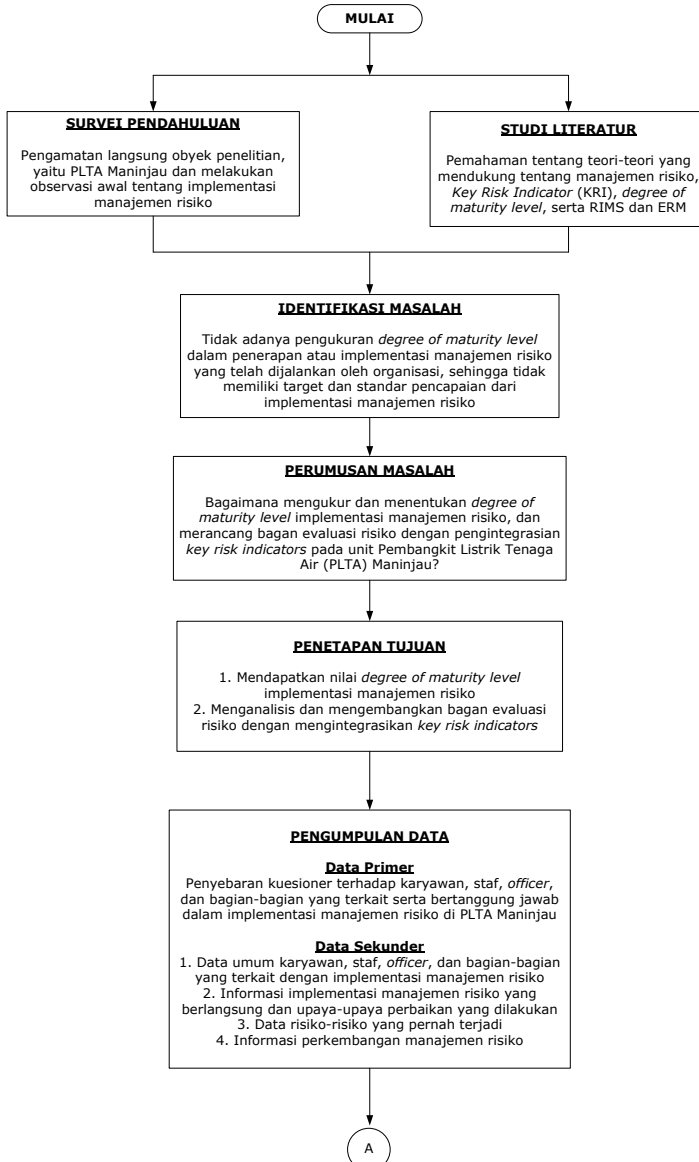
2.2.3 Indikator Risiko Kunci (Key Risk Indicators)

Key Risk Indicators (KRI) adalah metrik yang digunakan untuk memberikan sinyal awal dan meningkatkan eksposur risiko diberbagai bidang organisasi. KRI akan menjadi indikator bagi manajemen untuk menentukan atau memberi sinyal bahwa koreksi dan tindakan mitigasi perlu diambil.

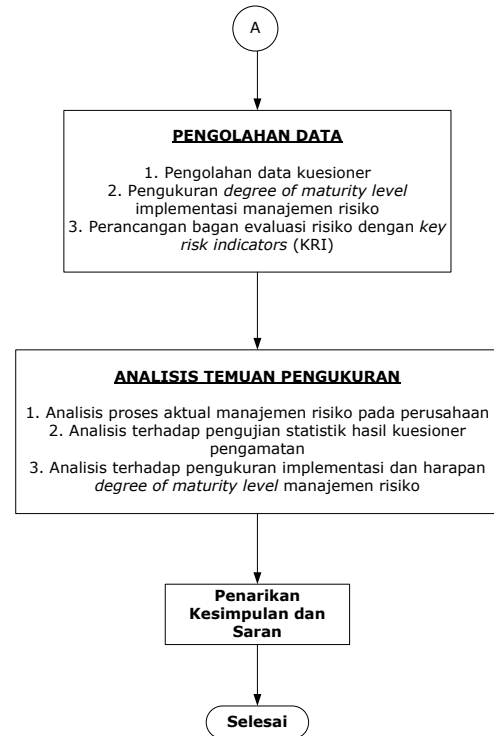
Indikator kunci disimpulkan dari skor risiko multi dimensi menjadi risiko potensial. KRI biasanya berasal dari peristiwa tertentu yang diidentifikasi dari proses internal maupun eksternal yang dapat menghambat pencapaian strategis [2].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dalam pengukuran dan analisis pengembangan implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau ini dimulai dari survey pendahuluan dan studi literatur, identifikasi masalah, merumuskan masalah, menetapkan tujuan penelitian, mengumpulkan dan mengolah data, analisis temuan hasil penelitian, hingga penarikan kesimpulan dan saran. Adapun langkah-langkahnya adalah seperti pada *flowchart* berikut ini:



Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian



Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian (Lanjutan)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen risiko pada PLTA Maninjau saat ini masih bisa dikatakan baru berjalan, yang dimulai sejak tahun 2010 hingga sekarang. Divisi khusus untuk manajemen risiko sendiri hanya ada pada bagian sektor pembangkitan Bukittinggi dengan jumlah *officer* divisi tersebut hanya tiga orang, sedangkan untuk unit PLTA Maninjau sendiri divisi manajemen risiko tergabung dalam divisi Operasi dan Pemeliharaan (OPHAR) dan bagian Lingkungan K2. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas manajemen risiko pada unit PLTA Maninjau masih belum dikelola dengan baik. Tidak adanya divisi khusus yang menangani dan bertanggungjawab terhadap manajemen risiko pada unit pembangkit akan berdampak pada lemahnya kapabilitas implementasi manajemen risiko pada unit pembangkit. Dengan menggabungkan penanggungjawab manajemen risiko kedalam bagian OPHAR dan Lingkungan K2, manajemen unit PLTA Maninjau mengasumsikan bahwa kedua divisi tersebut adalah divisi yang memiliki kaitan fungsional terdekat dengan aktifitas manajemen risiko yang diinstruksikan dari sektor pembangkitan Bukittinggi. Akan tetapi hal ini sebenarnya sangat tidak mendukung keberhasilan implementasi manajemen

risiko, karena dalam implementasinya akan terjadi duplikasi deskripsi kerja (*job description*) dari kedua divisi tersebut, sehingga kematangan dan efektifitas kinerjanya akan menjadi lemah. Selain itu, manajemen risiko seharusnya menjadi panduan bagi setiap lini organisasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan terkait dengan indikasi kemungkinan-kemungkinan apa saja yang akan ditimbulkan dari setiap aktifitas bisnis, operasional, dan fungsional yang berlangsung. Adanya kesalahan dan keambiguan dalam laporan aktifitas manajemen risiko tentu saja akan berakibat pada kesalahan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang akan berdampak buruk pada perusahaan.

Dalam kerangka kerja RIMS for ERM, manajemen risiko seharusnya menjadi proses yang berkesinambungan yang melibatkan setiap bagian organisasi yang meliputi aspek fungsional maupun teknologi untuk mengidentifikasi peluang strategis dan mereduksi ketidakpastian dalam perusahaan. Sekilas terlihat bahwa seolah-olah manajemen risiko pada PLTA Maninjau telah melakukan pendekatan aktifitas manajemen risiko pada kerangka kerja RIMS for ERM, dimana aktifitas manajemen risiko melebur dalam aspek fungsional organisasi yaitu tergabung dalam divisi OPHAR dan Lingkungan K2. Akan tetapi yang dimaksud dengan proses berkesinambungan yang melibatkan setiap bagian organisasi ini adalah bahwa divisi manajemen risikolah yang berperan aktif dalam mengelola hubungan setiap bagian atau lini organisasi dalam mencapai implementasi yang baik. Pentingnya divisi khusus manajemen risiko pada PLTA Maninjau adalah sebagai pengelola internal dan eksternal organisasi yang akan mencakup dan melibatkan setiap fungsi organisasi yang ada. Jadi divisi khusus manajemen risiko pada unit nantinya akan berperan sebagai pihak yang menyelaraskan dan mengintegrasikan setiap aktifitas dan proses bisnis yang berlangsung untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang berpotensi mempengaruhi keberlangsungan aktifitas perusahaan sehingga dapat dijadikan sebagai peluang perbaikan.

Peranan manajemen risiko seharusnya juga menjadi bagian perencanaan strategis bagi perusahaan dalam perusahaan secara sistematis, terstruktur dengan menyelaraskan pendekatan organisasi dalam mengelola ketidakpastian agar menjadi lebih efektif. Namun dalam kondisi aktual pada PLTA Maninjau, perencanaan sistematis dan

terstruktur tersebut masih belum tercapai. Aktifitas manajemen risiko, seperti asesmen risiko masih terlalu didominasi oleh pihak analis manajemen risiko di sektor pembangkitan Bukitinggi, dan melibatkan bagian kecil dari penanggungjawab manajemen risiko pada PLTA Maninjau. Hal ini sebenarnya kurang tepat, karena seharusnya untuk mencapai pengelolaan risiko ketidakpastian yang sistematis dan terstruktur melibatkan secara penuh baik dari sektor sebagai perencana dan pengontrol, maupun di bagian unit pembangkit selaku pelaksananya. Jika tidak demikian, maka asesmen risiko yang akan terindikasi hanya akan lebih terfokus pada pihak sektor, sedangkan untuk fungsional dan operasional yang lebih dipahami secara mendalam oleh penanggungjawab unit tentu akan kurang terlibat. Jadi dengan adanya integrasi yang baik antara divisi manajemen risiko di sektor dan penanggungjawab manajemen risiko pada unit pembangkit dalam merumuskan dan mengelola ketidakpastian, maka perencanaan strategis yang lebih baik dalam perusahaan akan tercapai.

Proses manajemen risiko pada PLTA Maninjau melibatkan tiga aktor utama, yaitu penanggungjawab unit, divisi manajemen risiko sektor (tim analis), serta asesmen risiko PLN pembangkitan Sumatera Selatan (KITSBS) di Palembang. Alur komando manajemen risiko dimulai dari penanggungjawab unit dengan memberikan pelaporan *risk rating* ke divisi manajemen risiko sektor hingga persetujuan asesmen risiko beserta anggaran dan pendanaan oleh KITSBS Palembang. Secara konsep aktifitas manajemen risiko di PLTA Maninjau sudah mencerminkan urutan dan prosedur yang cukup baik, dimana semua pemangku kepentingan dan tanggungjawab terhadap manajemen risiko pada perusahaan telah dilibatkan baik sebagian maupun secara keseluruhan. Akan tetapi pada kondisi aktual, implementasi dari bagan aliran proses tersebut sama sekali belum dijalankan dengan baik. Aktifitas manajemen risiko seolah-olah terpisah antara satu divisi dengan divisi lainnya, sehingga tampak lebih seperti penyerahan tugas dan tanggung jawab antar divisi, bukan merupakan aktifitas yang terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama (tujuan perusahaan).

Dimulai dari penanggungjawab manajemen risiko unit, laporan *risk rating* seharusnya dikumpulkan dari identifikasi setiap aktifitas divisi-divisi yang ada pada unit pembangkit, sehingga keterlibatan antara semua bagian dalam aspek

fungsional perusahaan akan mendukung perumusan atau identifikasi awal risiko dan rencana mitigasi dari setiap aktifitas dan pekerjaan yang berlangsung, karena divisi atau bagian terkait yang melakukan pekerjaanlah yang akan sangat paham dan mengerti seperti apa bentuk-bentuk aktifitas dan pekerjaan yang dilakukan yang akan berpotensi untuk memberikan dampak atau berisiko ketika pekerjaan tersebut dilaksanakan. Akan tetapi saat ini, proses identifikasi sepenuhnya diserahkan pada beberapa orang saja dalam divisi OPHAR atau Lingkungan K2, mulai dari mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menyusun pelaporannya ke pihak analis manajemen risiko di sektor. Penyusunan dan pelaporan *risk rating* ini tentunya akan lebih efektif dan tepat sasaran apabila dalam proses pengerjaannya dilakukan dengan mengkolaborasi setiap pihak dan divisi di unit pembangkit. Begitu juga dengan analis manajemen risiko di sektor, dalam kondisi aktual aktifitas kontrol dalam penyusunan asesmen risiko baik itu rencana tindakan mitigasi, penganggaran dan pengadaan dikembangkan dari laporan *risk rating* penanggungjawab unit, bukan berdasarkan kontrol langsung kepada setiap identifikasi atau temuan dalam *risk rating*. Pihak analis manajemen risiko di sektor akan memberikan laporan asesmen yang telah disusun beserta anggaran dan pengadaan ke asesmen PLN pembangkitan Sumatera Selatan di Palembang untuk dikaji ulang dan divalidasi. Setelah adanya persetujuan dari tim asesmen risiko Palembang, langkah-langkah perbaikan yang telah dirancang tersebut hanya disiapkan dan diketahui oleh penanggungjawab sektor dan beberapa pihak di unit, bukan disosialisasikan kepada semua lini dalam organisasi, sehingga hal ini menunjukkan masih kurangnya koordinasi dari setiap bagian dalam perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko dengan baik dan melebur dalam setiap aktifitas bisnis perusahaan, sebagaimana prinsip ERM dalam membangun pengawasan, kontrol dan disiplin untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dari kapabilitas manajemen risiko dari lingkungan operasi yang selalu berubah-ubah.

Dalam membangun keberlangsungan implementasi manajemen risiko terhadap asesmen risiko, PLTA Maninjau belum memberikan pertimbangan yang transparan dan realistis dalam rencana penanggulangan risiko yang diidentifikasi. Pada dasarnya rencana penanggulangan risiko dapat diklasifikasikan pada empat strategi, yaitu *mitigate or reduce, accepted, avoid, dan*

share or transfer. Hal ini sebenarnya dapat dikembangkan dalam perencanaan strategis perusahaan berdasarkan rating dan pembobotan yang telah diberikan dalam asesmen risiko setiap aktifitas dan pekerjaan pada perusahaan, untuk memilih perlakuan mana yang paling tepat untuk dijalankan terhadap setiap risiko-risiko tersebut. Hal ini tidak terlaksana karena memang pemahaman pentingnya manajemen risiko dalam budaya dan perilaku organisasi belum terlalu dimaknai oleh setiap entitas dalam perusahaan. Manajemen risiko masih dianggap sesuatu yang baru untuk dicoba dalam perusahaan dan menjadi tanggungjawab sepenuhnya khusus divisi manajemen risiko saja, sehingga pengoptimalan nilai-nilai implementasi manajemen risiko dalam usaha untuk menciptakan peluang perbaikan tidak berjalan sepenuhnya. Kurangnya pemahaman dan kesadaran pentingnya implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau ini juga dipengaruhi dengan kurangnya pelatihan-pelatihan ataupun *workshop* terkait pentingnya manajemen risiko pada perusahaan, sehingga pembenahannya berjalan dengan lambat.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan. Nilai level kematangan implementasi manajemen risiko dari nilai realisasi dan nilai harapan untuk masing-masing atribut pengukuran, baik itu *ERM - Based Approach, ERM - Process Management, Risk Appetite Management, Root Cause Discipline, Uncovering Risk, Performance Management, maupun Business Resiliency and Sustainability* dalam kerangka kerja RIMS pada PLTA Maninjau secara keseluruhan memiliki nilai yang sama. Pada nilai realisasi implementasi manajemen risiko berada pada level *repeatable* (dalam rentang 2,51 - 3,50), sedangkan untuk nilai harapan berada pada level *leadership* (dalam rentang 4,51 - 5,00). Selain pengukuran level kematangan implementasi manajemen risiko per aspek, juga dilakukan pengukuran level kematangan untuk keseluruhan. Untuk nilai realisasi secara keseluruhan juga berada pada level *repeatable*, sedangkan harapannya berada pada level *leadership*.

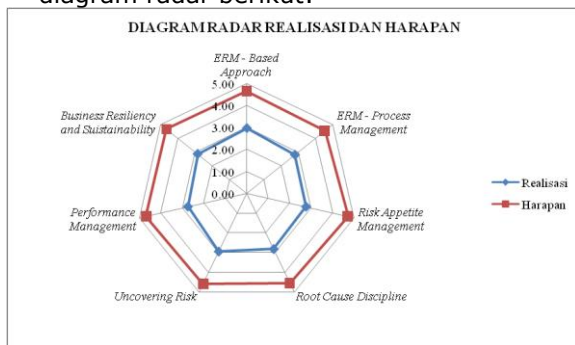
Berdasarkan hasil pengukuran untuk setiap aspek penilaian dengan pendekatan kerangka kerja *Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)*, maka dapat dilihat persentase pencapaian realisasi implementasi manajemen risiko yang berlangsung saat ini pada perusahaan terhadap nilai harapan yang diharapkan oleh setiap pelaku manajemen risiko baik per

aspek maupun secara keseluruhan, seperti yang disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Persentase Pencapaian Realisasi Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Nilai Harapan

Aspek	Realisasi	Harapan	Selisih	Persentase
ERM - Based Approach	2.96	4.64	1.68	64%
ERM - Process Management	2.80	4.54	1.74	62%
Risk Appetite Management	2.77	4.73	1.97	58%
Root Cause Discipline	2.83	4.53	1.70	62%
Uncovering Risk	2.95	4.58	1.63	64%
Performance Management	2.75	4.70	1.95	59%
Business Resiliency and Sustainability	2.87	4.67	1.80	61%
Keseluruhan	2.85	4.62	1.77	62%

Serta juga dapat disajikan dengan diagram radar berikut:



Gambar 2. Diagram Radar Perbandingan Realisasi dan Harapan Implementasi Manajemen Risiko pada PLTA Maninjau

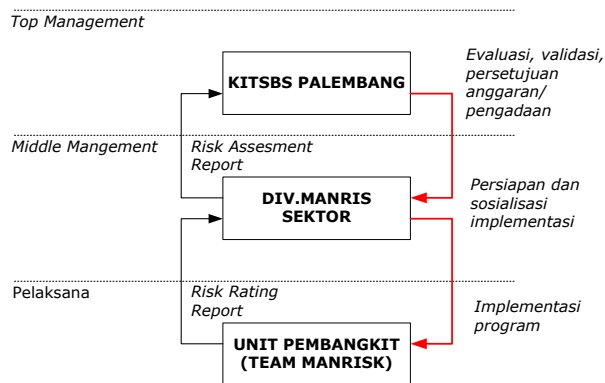
Gambar 2 menunjukkan bahwa perbandingan antara nilai realisasi implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau untuk setiap aspek rata-rata memiliki jarak satu level kematangan terhadap nilai harapannya, yang menunjukkan bahwa nilai harapannya berada pada level kematangan yang terbaik dan melampaui level kematangan keempat, yaitu level *managed*.

Pengukuran level kematangan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan pada PLTA Maninjau dilakukan untuk melihat kompilasi level kematangan dari ketujuh aspek yang telah diukur sebelumnya. Dalam pengukuran secara keseluruhan ini, setiap instrumen pertanyaan yang diajukan untuk setiap aspek digabungkan untuk melihat korelasi menyeluruh dari semua pertanyaan dengan bobot totalnya. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan didapatkan bahwa level nilai realisasi implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau secara keseluruhan berada pada level ketiga yaitu *repeatable* dan untuk level nilai harapannya berada pada level kelima yaitu *leadership*.

Level kematangan *repeatable*, dengan persentase pencapaiannya terhadap nilai harapan sebesar 62% dalam implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau menunjukkan bahwa aktifitas manajemen risiko yang berlangsung merupakan aktifitas yang masih baru dilaksanakan dengan kebiasaan yang sudah mulai terpola dan reaktif terhadap lingkungan organisasi maupun fungsional, sudah menunjukkan kekonsistensian, namun belum dijelaskan dalam prosedur formal dalam perusahaan secara keseluruhan. Kondisi ini sejalan dengan kondisi manajemen risiko pada PLTA Maninjau yang baru berlangsung selama lebih kurang tiga tahun. Implementasi manajemen risiko yang baru ini akan cenderung mengikuti prinsip-prinsip manajemen risiko yang sudah ada sebelumnya pada PLTA lain, atau perusahaan sejenis yang sudah sukses melaksanakannya. PLTA Maninjau sebagai suatu perusahaan dengan struktur organisasi yang bertingkat dan saling terkait dibawah satu pucuk kepemimpinan dan manajemen yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) dalam menjalankan suatu kebijakan tentu harus berada dibawah persetujuan, dan arahan operasional dari PLN pusat itu sendiri. Hal ini juga berlaku untuk manajemen risiko. Dalam kondisi saat ini, manajemen risiko pada PLTA Maninjau masih cenderung dikendalikan dari pihak pusat. Untuk mewujudkannya, manajemen pusat menunjuk perwakilan dari unit pembangkit maupun dari sektor pembangkitan Bukittinggi untuk melakukan pelatihan terkait dengan implementasi manajemen risiko yang ideal. Kondisi ini menjadikan manajemen risiko pada PLTA Maninjau menjadi tabu dan hanya dipahami secara konseptual oleh sebagian kecil dari lini organisasi perusahaan, sehingga dalam pelaksanaan atau implementasinya tidak berjalan dengan baik.

Minimnya pemahaman akan pentingnya manajemen risiko pada setiap lini organisasi pada PLTA Maninjau berdampak pada tidak terjadinya keselarasan antara rencana aktifitas manajemen risiko dengan realisasinya dilapangan. Adanya pelatihan pada manajemen risiko yang diberikan pada beberapa orang dalam perusahaan membuat aktifitas perencanaan yang meliputi identifikasi, perumusan akar penyebab, hingga rencana mitigasi dan rencana anggaran pendanaan mungkin berjalan dengan kondisi yang ideal, namun dalam implementasi dari hasil perencanaan tersebut saat ini masih lemah dan ditambah lagi dengan lambatnya realisasi rencana

aktifitas manajemen risiko dari masing-masing level penanggungjawab risiko. Meskipun rencana manajemen risiko yang diajukan telah mengacu pada kondisi ideal, namun dukungan dari manajemen sektor dan pusat baik itu dari segi ketersediaan anggaran maupun realisasi pengadaan kebutuhan seperti material dan lain sebagainya masih lemah, dan implementasi manajemen risiko tidak akan memberikan dampak perbaikan yang nyata bagia perusahaan. Kondisi ini juga yang mempengaruhi lemahnya kesadaran akan pentingnya manajemen risiko pada perusahaan karena belum dapat membuktikan perbaikan nyata yang dihasilkan dari aktifitas manajemen risiko tersebut. Secara sederhana kondisi ini dapat dianalogikan seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Alur Komando Implementasi Manajemen Risiko PLTA Maninjau

Berdasarkan bagan pada Gambar 3 diatas terlihat bahwa garis komando antara unit pembangkit sebagai pelaksana, hingga ke KITSBS Palembang sebagai *top management* dari aktifitas manajemen risiko pada PLTA Maninjau terlihat saling mendukung dan terkoordinasi, akan tetapi pada kenyataannya garis komando yang ditandai dengan warna merah sebagai garis komando realisasi rencana mengalami masalah. Katakanlah dalam kondisi ini berupa aktifitas mitigasi rencana pada aktifitas pemeliharaan, dimana dari unit pembangkit telah dilaporkan *risk rating* kepada sektor dan sektor juga melaporkan *risk assesment* untuk kegiatan pemeliharaan ini kepada KITSBS Palembang. Dari sejak laporan diterima hingga realisasi untuk implementasi pada unit pembangkit, ini terjadi dalam waktu yang lama sehingga implementasi manajemen risiko akan tidak sesuai dengan waktu yang telah direncanakan atau bahkan tidak terlaksana sama sekali. Kondisi ini akan sangat merugikan bagi perusahaan, terutama ketika

risiko yang akan diselesaikan adalah risiko dengan dampak kerugian yang tinggi.

Lemahnya aktifitas manajemen risiko dalam aspek realisasi dari *top management* hingga pada PLTA Maninjau sebagai pelaksana dari rencana manajemen risiko dapat diidentifikasi disebabkan karena lemahnya sosialisasi dan komunikasi risiko antara setiap pemangku kepentingan dan pihak-pihak yang terkait dengan aktifitas manajemen risiko pada PLTA Maninjau juga tidak terkoordinasi dengan baik. Rencana aktifitas manajemen risiko yang telah siap untuk diimplementasikan tidak disosialisasikan terhadap seluruh penanggungjawab manajemen risiko secara keseluruhan di unit pembangkit, sehingga pelaksanaan rencana mitigasi tidak dipahami dengan baik. Begitu juga untuk aktifitas kontrol, pihak PLN pembangkitan Sumatera Bagian Selatan seharusnya berperan aktif dalam pengawasan dan evaluasi kondisi implementasi yang dijalankan sehingga kesesuaian antara laporan dengan kondisi di lapangan nantinya akan dapat diandalkan untuk rekonstruksi rencana mitigasi risiko dimasa yang akan datang.

Total instrumen pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran level kematangan implementasi manajemen risiko dari seluruh aspek dalam penelitian ini adalah sebanyak 28 pertanyaan. Berdasarkan nilai rata-rata korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan bobot total dari seluruh aspek pengukuran didapatkan bahwa nilai rata-rata korelasi yang paling tinggi adalah pada aspek *ERM - based approach* dengan nilai korelasi rata-ratanya sebesar 2,96 dan nilai rata-rata korelasi terendahnya adalah pada aspek *uncovering risk* dengan nilai korelasinya sebesar 2,75. Nilai ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau telah mulai dilakukan dengan pendekatan pada proses bisnis yang berlangsung pada perusahaan yang meliputi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Jadi dalam menjalankan aktifitas manajemen risiko seperti identifikasi, rencana mitigasi dan implementasinya dilakukan dengan mempertimbangkan dan analisis secara luas terhadap sistem yang berlangsung dalam perusahaan. Tidak saja pada aktifitas operasional atau pekerjaan langsung yang bersifat teknis, tetapi juga sudah mulai mempertimbangkan dan melibatkan lingkungan kerja, sumber daya manusia, serta dukungan sosial dan lingkungan perusahaan. Untuk nilai rata-rata korelasi terendah pada aspek *uncovering risk* juga menunjukkan bahwa kapabilitas

dan orientasi PLTA Maninjau dalam mendefinisikan rencana mitigasi dari setiap risiko yang telah diidentifikasi masih lemah karena belum memperhitungkan peran pendokumentasian penilaian dan dependensi risiko terhadap setiap divisi dalam perusahaan, sehingga penyusunan skenario untuk menghindari risiko-risiko yang telah lampau tidak akan terjadi dimasa yang akan datang belum berjalan sepenuhnya.

Temuan nilai harapan implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau yang berada pada level *leadership* menunjukkan bahwa pelaku manajemen risiko sangat menginginkan bagaimana aktifitas manajemen risiko berjalan dalam kondisi terbaik dengan tersedianya sumber daya yang memadai. Berdasarkan temuan tersebut, maka selanjutnya dapat dirumuskan *Key Risk Indicators* (KRI) guna mendukung pencapaian nilai harapan tersebut. Poin-poin KRI yang dikemukakan disesuaikan dengan model RIMS. Untuk merumuskan KRI ini, terlebih dahulu divalidasi oleh *expert* manajemen risiko di Sektor Pembangkitan Bukittinggi. Berdasarkan hasil validasi didapatkan 15 KRI yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Risiko dianalisis dan dilaporkan secara sistematis.
2. Manajemen risiko melekat dalam budaya perusahaan.
3. Praktek manajemen risiko terbaik diterapkan untuk semua departemen.
4. Isu-isu risiko dilaporkan dan terintegrasi dalam audit internal, proses kontrol, dan teknologi informasi.
5. Manajemen risiko dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja.
6. Delegasi dan wewenang penerimaan risiko dikomunikasikan kepada seluruh lini organisasi.
7. Alokasi sumber daya didasari pada penilaian prioritas.
8. Langkah mitigasi direncanakan dengan mempertimbangkan nilai efektifitas.
9. Fokus terhadap akar penyebab risiko untuk meminimalkan dampak kerugian.
10. Evaluasi manfaat potensial dari penanganan risiko dilakukan dengan pendekatan skenario.
11. Praktek manajemen risiko meliputi lingkungan internal dan eksternal perusahaan secara sistematis dan terpelihara.
12. Manajemen risiko mengkaji dan merekomendasikan indikator risiko secara berkala.
13. Langkah-langkah manajemen risiko menggunakan proses yang efisien.

14. Perusahaan mengukur keefektifan dari pengelolaan risiko dan peluang.
15. Keberlanjutan bukan kondisi akhir yang harus dicapai, melainkan karakteristik dari sistem dinamis yang berkembang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan dari penelitian pengukuran derajat kematangan (*degree of maturity level*) implementasi manajemen risiko pada PLTA Maninjau adalah sebagai berikut:

1. Nilai realisasi berada pada level ketiga (*repeatable*).
2. Nilai harapan berada pada level kelima (*leadership*).
3. Persentase pencapaian nilai realisasi secara keseluruhan telah mencapai 62% dari nilai harapan implementasi manajemen risiko kedepannya.
4. Hasil pengukuran dan analisis yang dilakukan memunculkan 15 indikator kunci (*key risk indicators*) yang harus dicapai oleh pelaku manajemen risiko pada PLTA Maninjau, untuk mencapai derajat kematangan (*degree of maturity level*) nilai harapan yang berada pada level *leadership*.

Sedangkan saran yang dapat diberikan untuk penelitian lebih lanjut adalah:

1. Menggunakan pendekatan yang berbeda seperti COSO, FERMA:2000, OCEG, dan lain sebagainya, serta membandingkannya dari hasil yang paling optimal dan reliabel.
2. Merancang bagan evaluasi implementasi manajemen risiko dari berbagai perspektif yang luas dan fleksibel.
3. Merancang alat bantu sistem informasi untuk mendukung tahapan integrasi manajemen risiko yang terkomputerisasi dan terotomasi, sehingga aktifitas kontrol dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Azwar, Saifuddin. 2002, *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [2] Beasley, Mark S. et al. (2010). *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*. USA: NC State Univesity
- [3] Crickette, Grace. et al. (2011). *An Overview of Widely Used Risk Management Standards and Guidelines*. Risk and Insurance Management Society Inc.

- [4] Darmawi, H. (2006). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara
- [5] Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM
- [6] Djojosoedarso, Soeisno. (2000). *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*. Jakarta: Salemba 4
- [7] Fahmi, I. (2010). *Manajemen Risiko (Teori, Kasus, dan Solusi) Edisi I*. Bandung: Alfabeta
- [8] Gilbert, Jiil Barson. (2007). *Enterprise Risk Management: The New Imperative*. Houston: Lexicon System, LLC
- [9] Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. (2010). *Indonesian Energy Outlook 2010*. Jakarta: Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral KESDM
- [10] IMA. (2007). *Enterprise Risk Management Tools and Techniques for Effective Implementation*. Montvale: Institute of Management Accountants
- [11] Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- [12] Provitivit Cons. (2006). *Guide to Enterprise Risk Management*. Protiviti Inc.
- [13] RIMS Org. (2006). *RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*. Risk and Insurance Management Society Inc.
- [14] Roux, Mc Le. et al. (2010). *Operational Risk Management in The Short-Term Insurance Industry and Risk Based Capital*. Laporan Penelitian Graduate School of Business Leadership. South Africa: Univeristy of South Africa
- [15] Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta