

---

## **Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko Pada PT. Pupuk Indonesia Pangan**

**Doni Muhandiansyah**<sup>✉</sup>,

*Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti*

### **Abstrak**

Kapabilitas perusahaan dalam mengelola risiko menjadi kunci pencapaian sasaran perusahaan. Pengukuran maturitas dalam pengelolaan risiko yang dilakukan secara periodik oleh perusahaan dapat menjadi tolok ukur bagi peningkatan kapabilitas perusahaan dalam memastikan pencapaian sasarnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat maturitas penerapan manajemen risiko di perusahaan PT. Pupuk Indonesia Pangan dengan metode analisis deskriptif, dengan Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan kajian dokumen. Penentuan responden bersifat purposif sebanyak 32 orang, dengan 13 responden di antaranya terpilih untuk digali lebih mendalam melalui wawancara. Dari penelitian diketahui bahwa maturitas dalam pengelolaan risiko di PT. Pupuk Indonesia Pangan masih di tingkatan awal (initial) sehingga diperlukan langkah-langkah strategis bagi manajemen untuk mengembangkan lebih lanjut kapabilitasnya dalam mengelola risiko dan sekaligus meningkatkan jaminan dalam pencapaian sasaran perusahaan.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko, Maturitas, Kapabilitas Pengelolaan Risiko

### **Abstract**

*The measurement of maturity in risk management carried out periodically by the company can be a benchmark for increasing the company's capability in ensuring the achievement of its targets. This research was conducted to determine the maturity level of risk management implementation in the company PT. Pupuk Indonesia Pangan with descriptive analysis method, with data collection techniques through questionnaires, interviews, and document review. The determination of respondents is purposive as many as 32 people, with 13 respondents of whom were selected to be explored more deeply through interviews. From the research, it is known that maturity in risk management at PT. Pupuk Indonesia Pangan is still at the initial stage, so strategic steps are needed for the management to further develop its capabilities in managing risk and at the same time increase guarantees in achieving company goals.*

**Keywords:** Risk Management, Maturity, Risk Management Capability

Copyright (c) 2022 Doni Muhandiansyah

---

✉Corresponding author :

Email Address : [doni.muhandiansyah@stptrisakti.ac.id](mailto:doni.muhandiansyah@stptrisakti.ac.id)

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan pembangunan pertanian salah satunya ditandai dengan tersedianya pangan yang memadai untuk dikonsumsi masyarakat sepanjang waktu antarwilayah. Dalam artian bahwa pemerintah bertanggung jawab untuk menjamin ketahanan pangan sampai tingkat perseorangan. Sistem ketahanan pangan merupakan suatu sistem yang terintegrasi yang terdiri dari berbagai subsistem, yang mencakup ketersediaan pangan keterjangkauan dan pemanfaatan konsumsi

pangan. Terwujudnya ketahanan pangan merupakan sinergi atas interaksi ketiga subsistem tersebut.

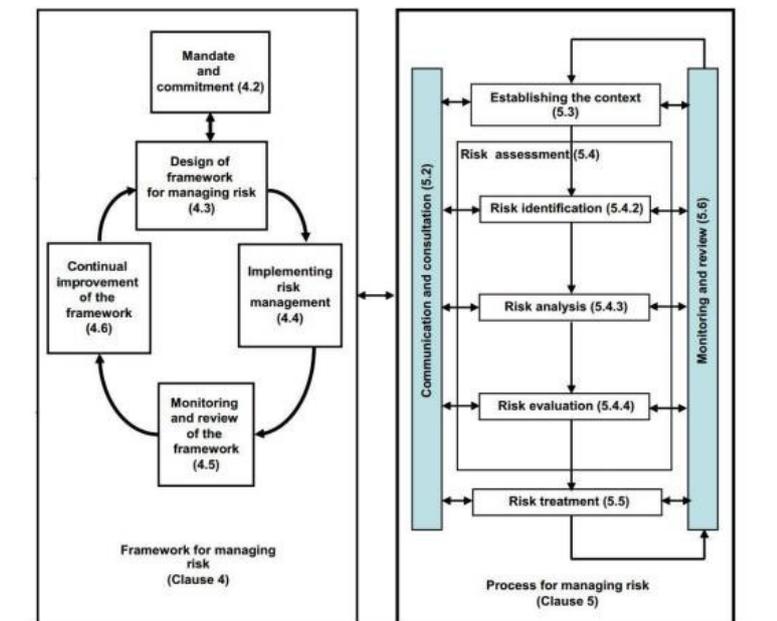
Subsistem keterjangkauan pangan mencakup aspek pengelolaan cadangan pangan. Aspek cadangan pangan menjadi salah satu komponen penting yang dapat berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara produksi dengan kebutuhan, serta mengantisipasi kemungkinan terjadinya kekurangan pangan yang bersifat sementara yang disebabkan gangguan atau terhentinya pasokan bahan pangan. Pasal 33 ayat 2 Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan mengamanatkan bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah memfasilitasi pengembangan cadangan pangan masyarakat sesuai dengan kearifan lokal.

PT. Pupuk Indonesia Pangan merupakan perseroan yang menjalankan usaha di bidang perindustrian pertanian dan perdagangan pertanian. PT. Pupuk Indonesia Pangan merupakan anak perusahaan BUMN yang dibentuk sebagai wujud kebijakan Pemerintah untuk kesinambungan program peningkatan produktivitas pertanian dalam bentuk korporasi, yang dapat membangun kompetensi kuat dalam melakukan usaha agribisnis yang utuh, bersamaan, dan komprehensif dari hulu sampai ke hilir yang dimulai dengan konsep klaster pangan. Dalam menjalankan usahanya, PT. Pupuk Indonesia Pangan menghadapi berbagai macam risiko yang berpotensi terjadi dan mengganggu sasaran dan tujuan perusahaan dalam mendukung ketahanan pangan sekaligus pertumbuhan perusahaan. Kemampuan PT. Pupuk Indonesia Pangan dalam mengelola risiko usaha secara tersistem menjadi tolok ukur tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. PT. Pupuk Indonesia Pangan menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000 sejak tahun 2016.

Risiko adalah efek dari ketidakpastian dalam pencapaian sasaran (ISO, 2011; ISO, 2018; COSO, 2016). Risiko pada umumnya dinilai sebagai hal yang negatif atau ancaman, meskipun pada dasarnya risiko dapat juga bermakna positif atau peluang. Manajemen risiko merupakan proses, yang dipengaruhi oleh Direksi, Manajemen, dan personil lainnya, diterapkan dalam penetapan strategi dan di keseluruhan fungsi organisasi, dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa yang potensial terjadi yang dapat mempengaruhi perusahaan, dan mengelola risiko dalam *risk appetite*, untuk memberikan jaminan yang memadai terkait pencapaian sasaran perusahaan (COSO, 2004). Manajemen risiko merupakan upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha. Proses manajemen risiko dilakukan melalui tahapan identifikasi, analisis, dan evaluasi atas penyebab, kemungkinan dan dampak, serta rencana perlakuan risiko (ISO, 2009). Asesmen risiko dan penerapan manajemen risiko memberikan kontribusi yang penting dalam pengambilan keputusan (Aven, 2016).

Implementasi manajemen risiko di sebuah organisasi tidak selalu berhasil mencapai tujuan. Permasalahan ini dapat disebabkan oleh kurangnya konsistensi dalam implementasi atau organisasi tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh sebab itu, sebuah organisasi perlu untuk mengukur tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di organisasi tersebut (Simanjuntak, Priyarsono, dan Sumarti, 2021). Tingkat maturitas penerapan manajemen risiko perlu dinilai untuk mengetahui penerapan seluruh prinsip kerangka kerja, dan proses manajemen risiko dalam suatu perusahaan (Gambar 1), (Proenca, 2017). Penilaian tingkat maturitas penerapan manajemen risiko sangat penting karena memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang nantinya dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko perusahaan. Di tengah persaingan usaha saat

ini, terdapat banyak tantangan dan hambatan yang merupakan unsur-unsur ketidakpastian yang dapat menimbulkan risiko. Dengan perspektif yang luas bahwa manajemen risiko yang bersifat silo berdampak pada risiko strategis perusahaan maka sebuah perusahaan yang menerapkan manajemen risiko secara enterprise akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mencapai sasaran strategisnya (Beasley dan Frigo, 2007). Perspektif manajemen risiko yang terintegrasi atau komprehensif dapat dipertimbangkan merupakan penerapan optimum disiplin manajemen risiko (Spikin, 2013). Faktor utama yang akan mempengaruhi tingkat maturitas manajemen risiko organisasi adalah struktur *governance*, pedoman, dan prosedur yang jelas serta didukung oleh komitmen pimpinan dan kaji ulang secara berkala, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen risiko untuk menciptakan budaya sadar risiko organisasi, pengelolaan sistem manajemen dan kinerja yang terintegrasi, serta sistem pengelolaan ketahanan dan keberlanjutan organisasi (Alijoyo & Munawar, 2019), penetapan Chief Risk Officer yang mengintegrasikan prosedur untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko utama perusahaan serta kualitas dari Direksi (Yazid, Hussin, dan Daud, 2011).



Gambar 1: Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diambil adalah:

1. Faktor-faktor kerangka kerja manajemen risiko apa saja yang dominan masih belum efektif diterapkan oleh PT. Pupuk Indonesia Pangan?
2. Faktor-faktor proses manajemen risiko apa saja yang dominan masih belum efektif diterapkan oleh PT. Pupuk Indonesia Pangan?
3. Bagaimana PT. Pupuk Indonesia Pangan meningkatkan kemampuannya mengelola risiko secara lebih efektif?

## METODOLOGI

Penelitian dilaksanakan di lokasi PT. Pupuk Indonesia Pangan baik di Kantor Pusat di Jakarta maupun di lokasi RMU di Karawang Jawa Barat. Penelitian dimulai

sejak September 2020 sampai dengan Februari 2021. Penelitian dilakukan dengan metode analisis deskriptif, yaitu mendeskripsikan sejumlah variabel yang menggambarkan efektivitas penerapan manajemen risiko pada objek penelitian. Teknik pengumpulan data primer melalui kuesioner dan wawancara. Instrumen kuesioner digunakan untuk memperoleh gambaran awal pemahaman pengelolaan manajemen risiko pada masing-masing responden. Instrumen kuesioner menggunakan metode statistik (skala likert 1-4) yang mencerminkan variabel, subvariabel, dan indikator penelitian.

Kuesioner dibangun sesuai dengan 12 (dua belas) aspek SNI ISO 31000:2011 sebagai aspek uji, yaitu: mandat dan komitmen, perancangan kerangka kerja manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, pemantauan dan peninjauan atas kerangka kerja manajemen risiko, pengembangan berkelanjutan atas kerangka kerja manajemen risiko, komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, dan pemantauan dan reuiu. (PI, 2019). Kuesioner diakses dan diisi oleh responden secara online melalui googleform. Responden dipilih secara purposif yaitu seluruh pejabat struktural grade 1 dan grade 2 (*risk owner*) dan seluruh *risk officer* PT. Pupuk Indonesia Pangan, total berjumlah 32 responden. Kemudian dilakukan wawancara untuk memvalidasi data penilaian yang diperoleh dari pengisian kuesioner dengan kondisi respon sebenarnya dari beberapa responden terpilih yaitu sebanyak 13 responden. Wawancara dilakukan dengan panduan dari kertas kerja wawancara.

Selain pengumpulan data primer, penelitian juga mengumpulkan dan menganalisis data sekunder dengan melakukan kajian dokumen manajemen risiko, yang bertujuan untuk melihat ketersediaan dan kesiapan dokumen sesuai dengan prinsip manajemen risiko dalam mendukung keefektifan pengelolaan risiko. Uji Reliabilitas dilakukan untuk memastikan alat ukur (kuesioner) yang akan dipergunakan untuk mengumpulkan data handal, dilihat dari hasil yang konsisten jika digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda (koefisien cronbach alpha  $>0,7$ ). Dari perhitungan diperoleh nilai cronbach alpha sebesar 0,97. Uji Validitas Konstruk digunakan untuk memastikan validitas suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya, dengan cara mengkorelasikan jawaban setiap item dengan total skor masing-masing aspek (item-total correlation) ( $r > 0,3$ ). Dari perhitungan diperoleh nilai r-min sebesar 0,77 dan r-max sebesar 0,93.

Hasil akhir perhitungan berupa indeks maturitas ditetapkan mengacu pada kriteria yang telah ditetapkan perusahaan (PI, 2019). yaitu 6 (enam) tingkatan (skala 1,00-4,00):

1. 1,00-1,50 Non-Existent,
2. 1,51-2,00 Initial,
3. 2,01-2,50 Repeatable,
4. 2,51-3,00 Defined,
5. 3,01-3,50 Managed, dan
6. 3,51-4,00 Optimized.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari kuesioner yang masuk, dilakukan pengolahan data dan diperoleh frekuensi distribusi (Diagram 1). Dari diagram terlihat bahwa sebagian besar responden pada PT. Pupuk Indonesia Pangan menetapkan rerata pada interval 2,00-3,00. Aspek perancangan manajemen risiko merupakan aspek yang memperoleh

penilaian tertinggi pada persentase interval 2,00–3,00 yang paling banyak dipilih responden, yaitu sebesar 75,00%.

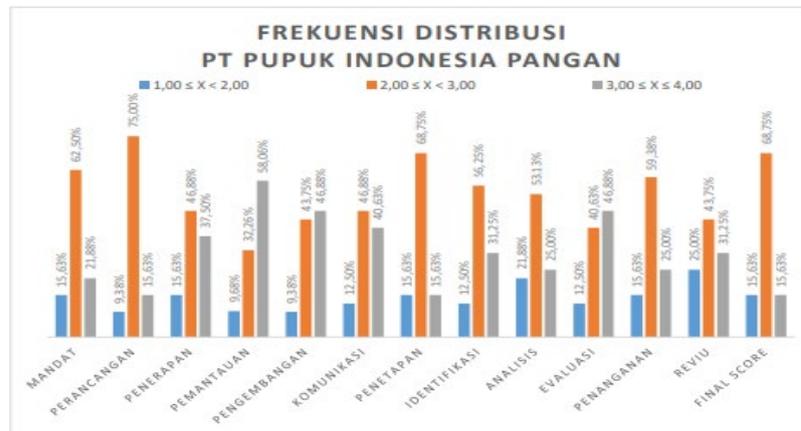


Diagram 1. Frekuensi Distribusi Penilaian

Dari keseluruhan proses pengolahan data baik primer maupun sekunder melalui kuesioner, wawancara, dan kajian dokumen, diperoleh indeks maturitas penerapan manajemen risiko di PT. Pupuk Indonesia Pangan berada di level 1,82 (*initial*) dari skala 1,00- 4,00. Hal ini menandakan bahwa penerapan manajemen risiko di PT. Pupuk Indonesia Pangan masih berada pada tingkatan awal penerapan menuju tahapan repeatable dan managed.

Beberapa aspek penerapan manajemen risiko yang dinilai belum matang mencakup:

1. Faktor kerangka kerja yang mencakup:
  - a. Masih adanya perbedaan pemahaman mengenai pengelolaan risiko antara Unit Manajemen Risiko dengan *Risk Owner*, dan *Risk Officer* di unit kerja.
  - b. Penetapan konteks strategis belum mempertimbangkan risiko jangka panjang.
2. Faktor proses manajemen risiko yang mencakup:
  - a. Di beberapa unit kerja, penerapan manajemen risiko belum terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan.
  - b. Asesmen risiko masih cenderung kualitatif dan menggunakan personal judgment dalam penentuan tingkat kemungkinan dan dampak.
  - c. Masih terdapat pengelolaan risiko yang bersifat silo, tidak terintegrasi antar-unit kerja.

Selain itu, dari penelitian juga diperoleh adanya gap bagi PT. Pupuk Indonesia Pangan untuk mendorong pembelajaran dan pengalaman karyawan sehingga tumbuh budaya inovasi dalam bekerja yang pada dasarnya membangun kapabilitas mengelola risiko dalam jangka panjang.

## SIMPULAN

Internalisasi pentingnya pengelolaan risiko dan dampaknya kepada seluruh karyawan secara komprehensif

Mengikutsertakan sertifikasi manajemen risiko bagi risk owner dan risk officer di unit kerja. Menyusun dokumen konteks strategis perusahaan yang menghubungkan rencana jangka panjang perusahaan dengan risiko potensial. Membangun sistem

database terintegrasi antarunit kerja yang menyediakan dukungan data bagi analisis kuantitatif terhadap tingkat kemungkinan dan dampak suatu risiko yang dihadapi. Dalam melakukan asesmen risiko di suatu unit kerja perlu melibatkan risk owner unit kerja lain yang terkait secara proses bisnis perusahaan.

## Referensi:

- Anonimus, 2018. Cadangan Pangan, <http://bkp.pertanian.go.id/cadangan-pangan>, diakses 1 Oktober 2021.
- Alijoyo, FA dan Munawar, Y, 2019. Faktor Yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi di Indonesia, *Jurnal Ilmiah Bina Ekonomi: Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan*, Vol. 23 No. 1.
- Aven, Terje, 2016. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, University of Stavanger, Norway, published by Elsevier B.V., *European Journal of Operational Research*, [Vol. 253, Issue 1](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.03.048), pages 1-13. [www.elsevier.com/locate/ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor)
- Beasley dan Frigo. 2007. Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value, <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2007/05/Strategic-Risk-Management-Creating-and-Protecting-Value.pdf>, diakses 1 Oktober 2020.
- COSO, 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. [www.coso.org](http://www.coso.org).
- COSO, 2016. Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance, USA.
- ISO 31000, 2011. Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva Switzerland, [www.iso.org](http://www.iso.org).
- ISO 31000, 2018. Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva Switzerland, [www.iso.org](http://www.iso.org).
- ISO Guide 73, 2009, Risk management - Vocabulary. International Organization for Standardization, Geneva Switzerland [www.iso.org](http://www.iso.org).
- PI, 2019. Pedoman Penilaian Maturitas Penerapan Manajemen Risiko PI Group, Jakarta.
- Proenca et.al., 2017. Risk Management: A Maturity Model Based on ISO 31000, IEEE 19th Conference on Business Informatics(CBI) 2017, <https://www.researchgate.net/publication/319218604>, diakses 1 Oktober 2020.
- Simanjuntak, R, Priyarsono, DS, dan Sumarti, T., 2021. Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University, *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 12 No. 3, hal. 177-188.
- Spikin, Ignacio Jose Cienfuegos, 2013. Developing A Risk Management Maturity Model: A Comprehensive Risk Maturity Model for Dutch Municipalities. Disertasi, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2012. Pangan, Jakarta. [www.pi-pangan.co.id](http://www.pi-pangan.co.id)
- Yazid, A. S., Hussin, M. R., and Daud, W. N. W. 2011. An examination of enterprise risk management (ERM) practices among the government-linked companies (GLCs) in Malaysia. *International Business Research*, 4(4), 9.