
Evaluasi Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000: 2018 dalam Proyek di PT XYZ

Delina Fika Permatasari

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: delina.permatasari@pertamina.com

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi manajemen risiko di PT XYZ, sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis di sektor energi terbarukan, dengan fokus khusus pada dua proyek prioritas nasional: Lumut Balai Unit 2 (LB 2) dan Hululais Unit 2 (HL 2). Evaluasi dilakukan dengan mengacu pada kerangka kerja ISO 31000:2018 dan regulasi nasional, yaitu Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif, yang didukung oleh data primer dari wawancara dan data sekunder dari laporan tahunan, dokumen proyek, dan sistem IRMS (Integrated Risk Management System). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ telah menerapkan tiga lini pertahanan (Three Lines of Defense), melakukan pelaporan top risk secara berkala, serta mengintegrasikan sistem manajemen risiko pada tingkat proyek dan korporasi. Namun, masih terdapat tantangan berupa persepsi risiko sebagai kewajiban administratif, ketidaktepatan justifikasi KPI proyek, serta kesenjangan antara mitigasi tercatat dan realisasi aktual di lapangan. Selain itu, pencatatan risiko pada IRMS belum sepenuhnya mencerminkan dinamika lapangan secara real-time. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya risiko melalui pelatihan lintas fungsi, peningkatan kualitas pulse check berbasis prioritas risiko tinggi, serta integrasi hasil monitoring ke dalam pembaruan risk register. Temuan ini diharapkan dapat mendukung perbaikan sistem manajemen risiko proyek secara strategis, meningkatkan tata kelola perusahaan, serta memperkuat kesiapan BUMN dalam mendukung transisi energi nasional secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, ISO 31000:2018, Proyek Strategis Nasional, Energi Terbarukan, Risk Register.

Abstract:

This study aims to evaluate the implementation of risk management at PT XYZ, a strategic State-Owned Enterprise (SOE) in the renewable energy sector, with a special focus on two national priority projects: Lumut Balai Unit 2 (LB 2) and Hululais Unit 2 (HL 2). The evaluation was carried out with reference to the ISO 31000:2018 framework and national regulations, namely the Regulation of the Minister of SOEs No. PER-2/MBU/03/2023. This study uses a case study approach with a qualitative method, supported by primary data from interviews and secondary data from annual reports, project documents, and the IRMS (Integrated Risk Management System) system. The results of the study show that PT XYZ has implemented three lines of defense, conducts regular top risk reporting, and integrates risk management systems at the project and corporate levels. However, there are still challenges in the form of perception of risk as an administrative obligation, inaccuracy of justification of project KPIs, and gaps between recorded mitigation and actual realization in the field. In addition, the risk recording in the IRMS does not fully reflect the dynamics of the field in real-time. This study recommends strengthening the risk culture through cross-functional training, improving the quality of pulse checks based on high risk priority, and integrating monitoring results into risk register updates. These findings are expected to support the strategic improvement of project risk management systems, improve corporate governance, and strengthen the readiness of SOEs to support the national energy transition in a sustainable manner.

Keywords: Risk Management, ISO 31000:2018, National Strategic Projects, Renewable Energy, Risk Register.

Corresponding: Delina Fika Permatasari



PENDAHULUAN

Sistem manajemen risiko yang efektif haruslah terstruktur, terperinci, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk memastikan bahwa risiko-risiko yang dihadapi organisasi dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola secara sistematis (Harvard Business School Online, 2024; Goh & Tjahjadi, 2021; Kowalski et al., 2020). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan ketahanan, dan menjaga fokus pada pencapaian tujuan strategisnya. Dalam kerangka Enterprise Risk Management (ERM), penilaian terhadap tingkat maturitas manajemen risiko menjadi hal penting untuk dilakukan guna mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan ERM dalam suatu organisasi (Bak & Jedynak, 2022; Ginter et al., 2021; Linsley & Slack, 2018). Dengan meningkatkan tingkat maturitas ini, organisasi akan lebih siap dalam menghadapi ancaman sekaligus lebih cermat dalam memanfaatkan peluang yang dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis (Bak & Jedynak, 2022).

Selain itu, manajemen risiko juga berperan penting dalam membantu perusahaan menyiapkan langkah-langkah mitigasi yang tepat ketika potensi risiko mulai berkembang menjadi kenyataan. Dengan adanya perencanaan mitigasi yang matang, perusahaan dapat mengurangi tingkat keparahan dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut dan mempercepat proses pemulihan operasional. Langkah-langkah ini mencakup identifikasi strategi respons yang spesifik, penetapan prioritas tindakan berdasarkan tingkat urgensi, serta alokasi sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan mitigasi (Kosmatka et al., 2022; Lee & Lee, 2020; McManus, 2021). Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya mampu meminimalisir gangguan terhadap proyek atau kegiatan bisnis yang sedang berjalan, tetapi juga menjaga kesinambungan operasional, melindungi reputasi organisasi, dan mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan. Pada akhirnya, penerapan manajemen risiko yang efektif memperkuat resiliensi perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian (Cagno et al., 2020; Liu et al., 2019; Fernandez & Bateman, 2021).

Kondisi ini menjadi semakin relevan dalam konteks proyek LB 2 dan HL 2 yang berlokasi di kepulauan ABC, di mana faktor lingkungan seperti perubahan cuaca yang tinggi menambah tingkat risiko yang harus diantisipasi secara cermat. Proyek LB 2 dan HL 2 berada di lokasi kepulauan ABC. Lokasi tersebut mempunyai perubahan cuaca yang tinggi. Proyek yang sangat bergantung pada kondisi cuaca, seperti pembangunan jalan, infrastruktur pesisir, atau proyek konstruksi di wilayah terbuka, memiliki tingkat kerentanan yang tinggi terhadap faktor-faktor eksternal seperti hujan deras, angin kencang, badai, atau perubahan cuaca ekstrem lainnya (Review of General Management, 2019; Ismail et al., 2022; Williams & McDonald, 2021). Cuaca yang sangat basah dapat menyebabkan genangan air, kerusakan tanah, atau bahkan kegagalan struktur sementara, sedangkan angin kencang dapat membahayakan keselamatan kerja dan merusak peralatan di lokasi proyek. Akibatnya, proyek-proyek tersebut berisiko mengalami keterlambatan signifikan dalam jadwal pelaksanaan, peningkatan biaya tambahan untuk perbaikan dan perlindungan, serta potensi gangguan dalam rantai pasok material dan logistik (Review of General Management, 2019; Williams & McDonald, 2021; Nzainga, 2023). Oleh karena itu, dalam proyek-proyek yang sensitif terhadap cuaca, diperlukan perencanaan manajemen risiko yang lebih adaptif dan strategi mitigasi yang mempertimbangkan kemungkinan terburuk dari kondisi lingkungan (Hassan & Khalil, 2020; Lee, 2020; Ghadirian et al., 2021).

Dikarenakan proyek secara inheren memiliki potensi risiko yang tinggi, baik dari sisi teknis, finansial, maupun eksternal, maka manajer proyek memegang peranan yang sangat krusial dalam

keseluruhan siklus manajemen risiko. Menurut Kohlemeyer dan Visser dalam Hyatali dan Fai Pun (2014), tanggung jawab manajer proyek mencakup proses identifikasi risiko secara dini, perencanaan respons yang tepat, serta pengelolaan risiko secara aktif dan berkelanjutan sepanjang siklus hidup proyek (Hyatali & Fai Pun, 2014; Kohlemeyer & Visser, 2019; McKinsey, 2021). Peran ini tidak hanya sebatas pada mengantisipasi potensi masalah, tetapi juga memastikan bahwa setiap risiko yang teridentifikasi mendapatkan penanganan yang proporsional berdasarkan tingkat dampaknya terhadap tujuan proyek. Dengan pengelolaan risiko yang menyeluruh dan terstruktur, manajer proyek dapat meningkatkan peluang keberhasilan proyek, mengurangi potensi keterlambatan, serta menjaga efisiensi biaya dan mutu hasil akhir (Goh & Tjahjadi, 2021; McManus, 2021; Porter & Stewart, 2022).

Beberapa manajer proyek cenderung hanya memperhatikan jenis risiko tertentu, yaitu risiko yang menurut pengalaman mereka paling signifikan atau yang dianggap lebih mudah untuk diidentifikasi, dianalisis, dan ditangani. Akibatnya, mereka sering mengabaikan risiko lain yang sebenarnya juga penting, karena dianggap kurang relevan atau di luar fokus mereka (Cretu, 2011; Hasan et al., 2020; Meier, 2021). Ketidaksiapan dalam mengelola risiko dapat berdampak signifikan terhadap keberhasilan proyek. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Cretu (2011) dalam Debora dan Agnes (2024), mayoritas proyek mengalami pembengkakan biaya serta keterlambatan pelaksanaan dari jadwal yang telah ditetapkan. Kondisi ini umumnya disebabkan oleh ketidaktepatan dalam melakukan analisis risiko pada tahap awal proyek, yang berakibat pada tidak akuratnya estimasi risiko dan kegagalan dalam mengantisipasi potensi hambatan operasional (Jiang & Li, 2020; Taylor et al., 2022; Clark & Taylor, 2020). Selain itu, ruang lingkup proyek yang tidak dirumuskan dengan jelas sejak awal sering kali menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan, memperbesar peluang terjadinya perubahan lingkup (*scope creep*) di tengah jalannya proyek (Harris et al., 2021; Lau et al., 2020; Lutz & Glover, 2021).

Penelitian terkait implementasi manajemen risiko dengan menggunakan kerangka ISO 31000:2018 telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam berbagai sektor. Nazhifa (2022) merancang manajemen risiko untuk PT XYZ, sebuah perusahaan rintisan (*start-up*), dengan menggunakan ISO 31000:2018 sebagai kerangka penelitian, sekaligus memperbarui penelitian Tanjung et al. (2021) yang sebelumnya mengacu pada *framework* COBIT 2019 (Nazhifa, 2022; Tanjung et al., 2021; Kadar et al., 2022). Dalam penelitiannya, Nazhifa mengadaptasi manajemen risiko sesuai dengan karakteristik perusahaan teknologi. Pada tahun yang sama, Sari (2022) meneliti penerapan manajemen risiko di Balai Pendidikan dan Pelatihan dengan mengacu pada ISO 31000:2018, serta memperkaya kajiannya dengan mengintegrasikan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 (Sari, 2022; Wibowo et al., 2022; Kadar et al., 2022). Selanjutnya, Khairunnisa (2023) meneliti perubahan kebijakan manajemen risiko pada PT ABC, sebuah perusahaan di sektor nikel, dengan fokus pada implementasi ketentuan baru berdasarkan PERMEN BUMN Nomor 2 Tahun 2023 yang memperbarui integrasi manajemen risiko antara induk dan anak perusahaan (Khairunnisa, 2023; Setiawan & Tohari, 2023; Widodo, 2023). Penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi kebijakan risiko berbasis keberlanjutan bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi BUMN untuk mempertahankan daya saing dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Secara keseluruhan, ketiga penelitian ini tidak hanya memperkaya pemahaman tentang pentingnya manajemen risiko di berbagai sektor, tetapi juga menggarisbawahi perlunya penguatan kerangka risiko yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis dan operasional.

Penelitian terkait pentingnya penerapan manajemen risiko dalam industri panas bumi juga dilakukan oleh Nzainga (2023) pada Kenya Electricity Generating Company (KenGen), sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kenya. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh signifikan antara implementasi manajemen risiko dengan kinerja proyek panas bumi yang dijalankan oleh KenGen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan utama dalam manajemen risiko meliputi

proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan efektivitas proyek, khususnya dalam hal ketepatan waktu, efisiensi biaya, serta pencapaian spesifikasi teknis. Temuan ini memperkuat argumen bahwa penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan berkelanjutan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan proyek geothermal, terutama di lingkungan BUMN yang memiliki tanggung jawab strategis terhadap penyediaan energi nasional. Iliki korelasi positif dengan keberhasilan proyek dalam hal biaya, waktu dan kualitas.

Penelitian mengenai perusahaan energi terbarukan di negara berkembang juga dilakukan oleh Muchira dan Lango (2024), yang mengkaji pengaruh praktik manajemen risiko terhadap implementasi proyek energi terbarukan, khususnya pada proyek pembangkit panas bumi di Kenya—negara yang menempati peringkat kedelapan dunia dalam hal kapasitas terpasang energi panas bumi. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi dua aspek utama dalam praktik manajemen risiko yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan proyek, yaitu perencanaan manajemen risiko dan penilaian risiko, dengan masing-masing kontribusi sebesar 32% dan 36,5%. Perencanaan manajemen risiko yang dilakukan secara terdokumentasi, dilengkapi dengan evaluasi berkala terhadap efektivitas strategi mitigasi serta penerapan standar keselamatan dan pengendalian risiko, terbukti meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek. Di sisi lain, penilaian risiko berperan penting dalam mengidentifikasi potensi bahaya seperti aktivitas seismik, penurunan kinerja reservoir, dan risiko sosial.

Penelitian terkait penerapan manajemen risiko pada sektor konstruksi, perbankan, dan energi konvensional telah banyak dilakukan dan menghasilkan berbagai temuan yang memperkaya literatur manajemen risiko (Surapati, Khairunnisa dan Ginting). Namun, pada sektor panas bumi, khususnya di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)—penelitian yang secara spesifik mengevaluasi implementasi Enterprise Risk Management (ERM) dengan menggunakan kerangka kerja ISO 31000:2018 serta mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor 2 Tahun 2023 masih sangat terbatas. Keterbatasan kajian ini menjadi perhatian penting, mengingat sektor panas bumi merupakan bagian dari energi terbarukan yang strategis bagi transisi energi nasional. Selain itu, belum banyak studi yang mengeksplorasi keterkaitan proses manajemen risiko antara entitas anak perusahaan dan induk perusahaan di tingkat korporasi BUMN.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi proses manajemen risiko di PT XYZ dengan mengacu pada dua kerangka utama, yaitu ISO 31000:2018 dan Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN. Fokus evaluasi diarahkan pada penerapan manajemen risiko dalam dua proyek strategis PT XYZ, yaitu proyek LB 2 dan HL 2, yang merupakan bagian dari Proyek Strategis Nasional. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi berbagai pihak. Bagi PT XYZ, penelitian ini memberikan rekomendasi yang aplikatif guna meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko serta membangun kesadaran dan pemahaman yang lebih baik terkait risiko dalam organisasi. Bagi kalangan akademisi, penelitian ini menambah khasanah literatur terkait praktik tata kelola risiko di lingkungan BUMN, khususnya di sektor energi panas bumi. Sedangkan bagi regulator, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi awal dalam menyusun standar penerapan manajemen risiko bagi perusahaan panas bumi yang telah go public. Adapun ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada data dan informasi yang diperoleh selama periode tahun 2022 hingga 2024 dengan fokus pada evaluasi implementasi manajemen risiko di kedua proyek prioritas tersebut.

METODE PENELITIAN

Studi kasus merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam dengan mengeksplorasi kasus tertentu secara komprehensif (Yin, 2018). Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap suatu fenomena, yang berguna dalam pengambilan keputusan dan perumusan solusi yang lebih tepat (Creswell, 2013). Studi

kasus dibedakan menjadi dua jenis, yaitu studi kasus tunggal dan studi kasus ganda, bergantung pada jumlah kasus yang dianalisis (Yin, 2018). Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal karena fokusnya adalah satu objek, yaitu PT XYZ, untuk memahami secara detail implementasi manajemen risiko di dalamnya. Pendekatan ini dinilai tepat karena memungkinkan eksplorasi faktor-faktor yang relevan dalam konteks organisasi tersebut secara mendalam dan menyeluruh.

Jenis studi kasus yang digunakan adalah studi kasus eksplanasi, yaitu studi yang bertujuan menjelaskan “mengapa” dan “bagaimana” suatu fenomena terjadi (Taherdoost, 2021). Penelitian ini mengarahkan fokus pada implementasi manajemen risiko di PT XYZ, khususnya dalam konteks penerapan standar ISO 31000:2018 dan Peraturan Menteri BUMN No. 2 Tahun 2023. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yang menekankan pada eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial menggunakan data non-numerik. Data dikumpulkan melalui teknik seperti wawancara semi terstruktur yang bertujuan memahami perspektif dan pengalaman individu terkait objek penelitian secara lebih kontekstual dan subjektif (Babbie, 2021).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan beberapa pemangku jabatan yang relevan di PT XYZ dan Subholding-nya. Wawancara tahap pertama dilakukan secara tatap muka kepada Manager Enterprise Risk Management, Manager Performance Management, dan Manager Corporate Strategic Planning PT XYZ. Tujuannya adalah untuk memahami proses penerapan ERM, evaluasi KPI proyek strategis, serta perencanaan strategis dan evaluasi keekonomian proyek. Selanjutnya, wawancara tahap kedua dilaksanakan secara daring dengan Project Leader Proyek LB 2 dan HL 2, guna menggali informasi seputar pelaksanaan proyek di lapangan, penerapan prinsip OTOBOSOR, dan pengelolaan risiko. Tahap ini bertujuan memberikan perspektif langsung dari lapangan terkait tantangan dan upaya mitigasi yang dilakukan.

Tahap ketiga wawancara dilakukan dengan Manager Enterprise Risk Management Subholding secara langsung untuk melakukan verifikasi terhadap data yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya.. Terakhir, tahap keempat dilakukan secara daring dengan penanggung jawab risk register Proyek LB 2 dan HL 2. Wawancara ini bertujuan menggali proses penyusunan dan pengelolaan risk register serta integrasinya dalam manajemen proyek. Dengan tahapan wawancara yang komprehensif ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman mendalam dan holistik terkait praktik manajemen risiko di PT XYZ, sekaligus menilai efektivitas implementasi standar dan regulasi yang berlaku. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan meliputi laporan keuangan, laporan keberlanjutan, jurnal, artikel ilmiah, dan berbagai sumber lainnya yang relevan. Sumber data sekunder tersebut berasal dari internal perusahaan, seperti dokumen resmi dan laporan korporasi, maupun dari sumber eksternal, seperti publikasi akademik dan data industri

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perjalanan PT XYZ

PT XYZ merupakan anak perusahaan dari Subholding New Renewable Energy dengan komposisi kepemilikan sebesar 69,01%, diikuti oleh MDR sebesar 15%, publik sebesar 10%, dan PDV sebesar 5,99%. Selain itu, PT XYZ juga merupakan cucu perusahaan dari PT DEF, sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus pada sektor minyak dan gas. Didirikan pada tahun 2006, PT XYZ bertujuan untuk melanjutkan pengembangan dan pengelolaan energi panas bumi di Indonesia, setelah sebelumnya berhasil mengidentifikasi sekitar 70 titik potensi panas bumi di seluruh wilayah nasional.

Analisis Berdasarkan ISO 31000: 2018

Analisis Mengenai Ruang Lingkup, Konteks dan Struktur Organisasi

Dari sisi pengelolaan risiko mencakup empat area utama, yaitu risiko pada bisnis berjalan (ongoing business), investasi organik, investasi anorganik, dan divestasi. Risiko bisnis berjalan

berfokus pada menjaga kesinambungan operasional yang rutin dijalankan perusahaan. Risiko investasi organik berkaitan dengan pengembangan aset yang sudah dimiliki, sedangkan risiko investasi anorganik muncul dari akuisisi atau pengembangan aset baru di luar kepemilikan perusahaan. Selain itu, risiko divestasi dikelola untuk memastikan pelepasan aset dilakukan secara terukur dan sesuai prinsip kehati-hatian.

PT XYZ telah memperhitungkan baik konteks eksternal maupun internal sebagai bagian dari perencanaan strategisnya. Pada sisi eksternal, perusahaan mempertimbangkan dinamika pasar energi yang terus berkembang, khususnya dalam transisi menuju energi baru terbarukan, serta regulasi yang relevan seperti ketentuan Initial Public Offering (IPO) yang mewajibkan transparansi dan tata kelola yang lebih ketat. Pada Annual Report tahun 2023 di bagian analisis dan pembahasan manajemen, PT XYZ menyebutkan bahwa munculnya risiko terhadap perubahan pasar energi, serta fokus pada pengembangan proyek panas bumi baru. Pada bab Tata Kelola perusahaan merincikan bagaimana PT XYZ setelah resmi menjadi perusahaan terbuka yaitu pembentukan komite audit, komite nominasi dan remunerasi dan keterbukaan informasi kepada Otoritas Jasa Keuangan mengenai peristiwa penting yang terjadi di lingkungan perusahaan.

Pada konteks internal, PT XYZ telah memberikan perhatian serius terhadap penguatan struktur organisasi risiko sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko di seluruh lini. Salah satu langkah besar yang telah diambil adalah melakukan penyesuaian struktur organisasi, dengan membentuk unit pengelola risiko yang secara langsung berada di bawah koordinasi Direktur Utama, menggantikan posisi sebelumnya yang berada di bawah Vice President. Perubahan struktur ini secara resmi diimplementasikan pada bulan Maret 2025 dan menjadi bentuk nyata dari komitmen perusahaan untuk meningkatkan independensi fungsi pengelolaan risiko, sebagaimana diwajibkan dalam PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023.

Penempatan fungsi manajemen risiko langsung di bawah koordinasi Direktur Utama (Dirut) membawa sejumlah keuntungan strategis yang signifikan bagi efektivitas tata kelola dan ketahanan organisasi. Pertama, struktur ini meningkatkan independensi dan objektivitas fungsi manajemen risiko. Dengan langsung melapor kepada Dirut, unit manajemen risiko tidak berada di bawah pengaruh operasional harian unit bisnis tertentu, sehingga dapat memberikan penilaian risiko yang lebih netral dan tidak bias.

Kedua, fungsi manajemen risiko memperoleh akses langsung ke tingkat pengambilan keputusan tertinggi yang memastikan bahwa informasi terkait eksposur risiko, mitigasi, serta potensi dampak terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan dapat disampaikan secara cepat, akurat, dan utuh kepada manajemen puncak. Dengan demikian, pengambilan keputusan strategis berbasis risiko (risk-based decision making) dapat dilakukan secara lebih efektif.

Ketiga, posisi ini memperkuat peran manajemen risiko sebagai mitra strategis dalam penyusunan kebijakan perusahaan, perencanaan investasi, pengelolaan proyek besar, dan respons terhadap dinamika eksternal. Manajemen risiko tidak lagi dipandang semata sebagai fungsi kontrol administratif, melainkan sebagai bagian integral dari perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan.

Keempat, penempatan di bawah Dirut juga meningkatkan kredibilitas fungsi manajemen risiko di mata seluruh pemangku kepentingan internal, termasuk Dewan Komisaris, Komite Audit, dan unit operasional sehingga setiap aktivitas bisnis mempertimbangkan aspek risiko sebagai bagian dari proses bisnis sehari-hari serta menjadi integrasi manajemen risiko dalam sistem tata kelola perusahaan dan penguatan peran manajemen risiko di level strategis.

Dalam proses penelitian, peneliti melakukan cross-check terhadap hasil pengumpulan data melalui wawancara dengan Manager Enterprise Risk Management (ERM) Subholding. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh konfirmasi bahwa langkah yang diambil oleh PT XYZ dalam membentuk

dan menyesuaikan struktur organisasi pengelolaannya telah dianggap sebagai langkah yang tepat dan proaktif. Manager ERM Subholding menyatakan bahwa PT XYZ menunjukkan respons positif terhadap mandat PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023, khususnya dalam upaya memperkuat independensi fungsi manajemen risiko melalui restrukturisasi organisasi. Meskipun saat ini fungsi manajemen risiko di PT XYZ masih berada pada level manajerial dan belum membentuk direktorat khusus seperti yang diterapkan di Subholding, langkah-langkah awal yang telah diambil dinilai sejalan dengan semangat regulasi tersebut.

PT XYZ merupakan anak perusahaan dari PT DEF, sehingga secara struktural pengelolaan fungsi Enterprise Risk Management (ERM) masih berada di bawah level Direktur di perusahaan tersebut. Berbeda dengan PT XYZ, Subholding di mana PT XYZ bernaung telah menunjukkan kemajuan lebih cepat dalam penguatan fungsi manajemen risiko, dengan membentuk Direktorat khusus Manajemen Risiko pada tahun 2024 sesuai mandat yang diberikan oleh PT DEF. Pembentukan direktorat ini menandai langkah strategis Subholding dalam meningkatkan independensi, akuntabilitas, dan efektivitas penerapan manajemen risiko. Perbedaan tingkat kematangan organisasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi PT XYZ untuk dapat mengakselerasi implementasi manajemen risiko agar selaras dengan perkembangan yang telah dilakukan di tingkat Subholding maupun Holding (PT DEF).

Dalam proses manajemen risiko, khususnya pada tahapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria sebagaimana diatur dalam ISO 31000:2018, penetapan struktur organisasi, ruang lingkup manajemen risiko, serta kompetensi sumber daya manusia menjadi aspek fundamental yang harus diperhatikan. Sejalan dengan perubahan struktur organisasi di PT XYZ, di mana fungsi manajemen risiko kini diarahkan untuk lebih independen dan strategis, diperlukan upaya percepatan dalam penyempurnaan kompetensi sumber daya manusia. Penyempurnaan ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan kompetensi (competency gap) yang muncul akibat perubahan struktur organisasi baru. Dengan struktur yang lebih mandiri, terdapat kebutuhan agar pekerja PT XYZ, khususnya di unit manajemen risiko, mampu memenuhi standar kompetensi baru yang diharapkan, termasuk kemampuan teknis dalam risk assessment, risk treatment, hingga monitoring yang lebih terstruktur. Saat ini, di PT XYZ sebagian besar fungsi risiko masih berada pada tingkat manajerial umum dan belum mencapai tingkat spesialisasi. Berbeda dengan kondisi di Subholding dan Holding di mana pelaksanaan tugas manajemen risiko telah dilakukan secara lebih terperinci dan terfokus pada spesialisasi sehingga pembagian tugas antar manajer di Direktorat Manajemen Risiko sudah berjalan lebih efektif dan sistematis. Dengan dinamika tersebut, PT XYZ perlu mengakselerasi pengembangan kapasitas sumber daya manusia, baik melalui pelatihan teknis, sertifikasi profesional di bidang risiko.

Pada tahun 2024 hingga 2025, dalam masa transisi penguatan sistem manajemen risiko, PT XYZ telah menyusun daftar tugas pokok dan fungsi yang dituangkan dalam bentuk dokumen Excel, dengan menggunakan metode RASCI Matrix yang disepakati bersama seluruh fungsi terkait. RASCI Matrix ini dirancang untuk memperjelas peran dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas manajemen risiko, dengan mendefinisikan siapa yang Responsible (bertanggung jawab melakukan tugas), Accountable (penanggung jawab akhir), Support (memberikan dukungan), Consulted (diberikan konsultasi), dan Informed (menerima informasi).

Dalam daftar tersebut, Fungsi Enterprise Risk Management (ERM) PT XYZ tercatat memiliki sekitar 80 tugas pokok yang akan dikoordinasikan dengan berbagai fungsi lain di dalam organisasi. Setiap tugas diuraikan secara rinci, mulai dari tahap identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko, pengembangan mitigasi risiko, pemantauan implementasi mitigasi, hingga pelaporan kepada manajemen puncak dan Subholding. RASCI Matrix ini bertujuan untuk meningkatkan kejelasan koordinasi antar fungsi, memperkuat akuntabilitas individu maupun kolektif dalam pengelolaan risiko, serta mendukung integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis perusahaan.

Analisis Mengenai Penilaian Risiko

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2, PT XYZ telah menerapkan pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam proses identifikasi risiko. Tahapan awal dari proses ini dimulai dengan penetapan ruang lingkup dan konteks proyek yang dilakukan secara mendalam, sebagaimana tercermin dalam Laporan Monitoring Proyek LB 2 dan HL 2 bulan Januari 2025. Dalam tahap ini, PT XYZ melakukan evaluasi komprehensif terhadap kondisi internal maupun eksternal proyek, termasuk aspek operasional, teknis, finansial, regulasi, serta lingkungan bisnis yang relevan.

Tim proyek bekerja sama secara erat dengan unit Enterprise Risk Management (ERM) untuk menyusun dokumen awal daftar risiko/ risk register. Penyusunan ini didasarkan pada analisis internal yang cermat, meliputi hasil studi kelayakan proyek (feasibility study), penilaian baseline proyek, dan proyeksi anggaran serta waktu pelaksanaan.

Fungsi pengelolaan risiko menerima masukan kritis dari berbagai fungsi yang terlibat secara langsung, seperti engineering yang memberikan perspektif teknis terkait desain dan implementasi proyek, fungsi procurement yang memastikan kelancaran dalam pengadaan barang dan jasa, fungsi keuangan yang bertanggung jawab atas pengelolaan biaya proyek dan likuiditas, serta fungsi Health, Safety, Security, and Environment (HSSE) yang memastikan aspek keselamatan kerja dan lingkungan terpenuhi sesuai standar dan regulasi. Proses kolaborasi antar-fungsi ini bertujuan memastikan bahwa identifikasi risiko tidak hanya bersifat teoritis tetapi benar-benar mencerminkan kondisi aktual yang dihadapi proyek. Dengan pendekatan multidisiplin ini, PT XYZ dapat lebih akurat mengantisipasi potensi kendala dan tantangan, serta mempersiapkan mitigasi yang relevan untuk kelancaran proyek.

Identifikasi risiko dilaksanakan melalui kombinasi beberapa metode yang saling melengkapi, meliputi metode dokumentasi internal proyek, workshop risiko secara intensif, serta konsultasi dengan berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Dalam proyek HL2, sejak tahap perencanaan awal telah diidentifikasi berbagai risiko signifikan, terutama risiko keterlambatan Commercial Operation Date (COD) yang diakibatkan oleh kendala Engineering, Procurement, Construction, and Commissioning (EPCC) dari pihak PLN sebagai off-taker utama, serta potensi kenaikan biaya investasi yang disebabkan oleh bencana alam seperti tanah longsor maupun perubahan lokasi fasilitas pembangkit listrik tenaga panas bumi (PLTP). Di sisi lain, dalam proyek LB 2, proses identifikasi risiko berhasil mengungkap risiko utama berupa potensi deviasi harga jual listrik dari yang telah disepakati dalam Heads of Agreement (HoA) yaitu perjanjian jual beli, serta risiko keterlambatan progres konstruksi EPCC Unit 2, yang berdampak langsung terhadap pencapaian target waktu operasional dan anggaran proyek secara keseluruhan.

Hasil identifikasi risiko tersebut secara rinci tercantum dalam Risk Register Proyek Triwulan IV tahun 2024 yang mencatat bahwa proyek HL 2 memiliki total 63 risiko aktif dengan mayoritas risiko berada pada kategori operasional serta legal governance, sementara proyek LB 2 mencatat sebanyak 60 risiko aktif yang lebih terfokus pada kategori operasional, strategi bisnis, dan manajemen keuangan. Proses identifikasi risiko yang komprehensif ini menjadi landasan penting bagi PT XYZ dalam merumuskan strategi mitigasi yang efektif dan terintegrasi guna mengurangi dampak negatif terhadap keberhasilan pencapaian tujuan proyek strategis tersebut.

Namun demikian, hasil wawancara dengan narasumber FDL terungkap bahwa proses identifikasi yang dilakukan pada tahap awal proyek masih menunjukkan beberapa kelemahan, khususnya dalam hal kedalaman dan ketelitian analisis. Sejumlah risiko utama, seperti dinamika hubungan internal antar anggota konsorsium yang berbeda budaya kerja serta faktor-faktor eksternal seperti kondisi cuaca ekstrem di lokasi proyek, meskipun telah teridentifikasi secara umum, belum dianalisis secara detail dan mendalam. Akibatnya, risiko-risiko tersebut berkembang menjadi lebih

kompleks selama eksekusi proyek, bahkan memunculkan risiko tambahan yang tidak terantisipasi sebelumnya. Kondisi ini mencerminkan perlunya peningkatan ketelitian dan kedalaman proses identifikasi risiko sejak awal perencanaan proyek, untuk memastikan bahwa mitigasi yang dirancang dapat lebih efektif mencegah atau mengurangi potensi dampak negatif secara signifikan.

PT XYZ menerapkan pendekatan analisis risiko semi-kuantitatif sebagai bagian dari kerangka manajemen risikonya. Pendekatan ini menggabungkan dua metode penilaian, yaitu kualitatif dan kuantitatif, untuk menghasilkan evaluasi risiko yang lebih komprehensif dan terukur. Dalam penilaian kualitatif, risiko dievaluasi berdasarkan deskripsi tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan besaran dampak yang ditimbulkan (*impact*), menggunakan parameter naratif untuk memahami karakteristik risiko secara kontekstual. Selanjutnya, untuk meningkatkan objektivitas dan konsistensi dalam penilaian, PT XYZ menetapkan skor numerik pada setiap kategori *likelihood* dan *impact* tersebut. Skor ini memungkinkan risiko untuk dipetakan dalam bentuk matriks risiko (*risk matrix*) serta diklasifikasikan berdasarkan tingkat prioritasnya, mulai dari risiko rendah hingga risiko sangat tinggi. Meskipun pendekatan semi-kuantitatif ini dirancang untuk memperjelas prioritas risiko dan meningkatkan efektivitas pengelolaan proyek, dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan antara tujuan metodologis dan implementasi aktual di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 7 sebagai Manager ERM Subholding, ditemukan bahwa analisis risiko di PT XYZ belum sepenuhnya mendalam dan rinci dalam merumuskan strategi mitigasi yang berbasis prinsip SMART (*Specific, Measurable, Accountable, Realistic, Time-Based*). Namun, dalam praktik di PT XYZ, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara, strategi mitigasi yang disusun cenderung masih bersifat umum dan tidak sepenuhnya memenuhi kelima prinsip tersebut, sehingga berdampak pada lemahnya efektivitas implementasi mitigasi di lapangan. Evaluasi risiko di PT XYZ dilaksanakan dengan membandingkan hasil analisis risiko terhadap *risk appetite* dan *risk tolerance* yang telah ditetapkan di tingkat korporasi, selaras dengan kebijakan yang diberlakukan di lingkungan Subholding dan arahan induk perusahaan, sebagaimana diatur dalam PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap risiko yang teridentifikasi tidak melampaui ambang batas toleransi yang dapat diterima perusahaan (*Batas Toleransi Risiko*) yang ditetapkan di awal tahun. Berdasarkan dokumen internal PT XYZ bahwa BTR merupakan ambang batas tingkat risiko yang dapat diterima perusahaan setelah mempertimbangkan upaya mitigasi yang dilakukan.

Proses penyusunan *Batas Toleransi Risiko* (BTR) di PT XYZ dilakukan melalui mekanisme yang terstruktur dan berjenjang. Tahapan pertama dimulai dari penerimaan informasi BTR dari Subholding Power & New Renewable Energy (PNRE), yang berfungsi sebagai dasar penghitungan batas toleransi risiko di tingkat perusahaan. Informasi ini kemudian didistribusikan melalui proses *cascade* oleh Fungsi Enterprise Risk Management (ERM) kepada seluruh Fungsi, Area, dan Proyek, dengan mempertimbangkan data historis BTR tahun sebelumnya, target laba perusahaan, serta alokasi Anggaran Biaya Operasi (ABO) dan Anggaran Biaya Investasi (ABI) masing-masing unit. Setelah proses *cascade*, Fungsi ERM menyusun usulan BTR untuk dievaluasi oleh Komite Manajemen Risiko (KMR). Evaluasi ini bertujuan memastikan bahwa BTR yang diusulkan telah sesuai dengan profil risiko perusahaan serta kondisi bisnis terkini. Apabila diperlukan, KMR dapat meminta perbaikan atau penyesuaian sebelum usulan akhir diajukan kepada Direktur Utama untuk mendapatkan persetujuan resmi. Dengan demikian, proses penyusunan BTR tidak hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis.

Berdasarkan hasil analisis terhadap *risk register* pada Proyek LB 2 dan HL 2 Triwulan IV Tahun 2024, batas toleransi risiko dalam pengelolaan proyek ini dapat diidentifikasi melalui klasifikasi tingkat risiko residual. Risiko dikategorikan ke dalam lima tingkat, yaitu *High Risk*, *Moderate to High Risk*,

Moderate Risk, Low to Moderate Risk, dan Low Risk. Dalam konteks ini, batas toleransi risiko ditetapkan secara implisit, di mana risiko dengan tingkat residual Moderate, Low to Moderate, dan Low dianggap masih berada dalam batas toleransi yang dapat diterima oleh organisasi. Sebaliknya, risiko yang berada pada tingkat High Risk dan Moderate to High Risk dinilai telah melampaui batas toleransi yang ditetapkan, sehingga memerlukan perhatian khusus, eskalasi, atau tindakan mitigasi tambahan.

Pada proyek HL 2, seluruh risiko telah berhasil dimitigasi sehingga tidak ada residual risk yang tergolong High atau Moderate to High, menunjukkan bahwa pengelolaan risiko telah berada dalam batas toleransi. Sementara itu, pada proyek LB 2, masih terdapat sejumlah risiko dengan tingkat residual High Risk dan Moderate to High Risk, yang mengindikasikan perlunya langkah-langkah penanganan lanjutan untuk membawa risiko tersebut ke dalam zona toleransi yang ditetapkan.

Dalam konteks manajemen risiko di PT risk appetite pimpinan saat ini berada pada level kehati-hatian (conservative-moderate), di mana pimpinan cenderung menghindari risiko besar yang tidak dapat dikendalikan secara langsung. Pendekatan terhadap risiko lebih bersifat reaktif dan mengikuti arahan dari Subholding dan Holding, daripada menunjukkan kecenderungan proactive risk-taking. Untuk proyek-proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2, karakteristik risk appetite ini tercermin dalam fokus utama pada monitoring milestone, baseline proyek, serta kehati-hatian dalam mengantisipasi potensi deviasi guna memastikan target investasi tidak meleset. Risk appetite yang konservatif ini, meskipun bertujuan menjaga stabilitas, berimplikasi pada pengambilan keputusan strategis yang cenderung lambat dan eksekusi proyek yang terhambat, sebagaimana tercermin dalam fenomena silo antar fungsi serta kurangnya keberanian mengambil keputusan cepat di tingkat manajerial.

Kelemahan dari pendekatan risk adverse berpotensi menimbulkan konsekuensi kritis, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Keterlambatan Eksekusi Proyek

Proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2 mengalami deviasi terhadap baseline waktu karena keputusan yang terkait dengan pengelolaan risiko proyek, seperti perubahan kontraktual, penyesuaian strategi tender, atau akselerasi jadwal konstruksi, sering kali tertunda sesuai observasi awal bahwa proyek LB 2 seharusnya sudah COD pada Desember 2024.

b. Kehilangan Peluang (Opportunity Loss)

Ketidakberanian mengambil keputusan atas peluang yang tersedia berdampak nyata terhadap hilangnya kesempatan strategis yang dapat memperkuat posisi bisnis PT XYZ, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai contoh, dalam proyek LB 2 ketidakagresifan dalam negosiasi harga jual listrik dengan PLN menyebabkan PT XYZ berpotensi kehilangan kesempatan untuk mengamankan tarif listrik yang lebih kompetitif dan menguntungkan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi proyeksi pendapatan jangka panjang perusahaan. Sementara itu, dalam proyek HL 2, kelambanan dalam pengambilan keputusan terkait percepatan proses pembebasan lahan berdampak pada tertundanya aktivitas konstruksi dan penyelesaian infrastruktur pendukung, sehingga memperpanjang siklus waktu proyek dan meningkatkan potensi cost overrun. Keterlambatan ini bukan hanya berimplikasi pada aspek teknis dan finansial, melainkan juga memperlemah posisi tawar PT XYZ dalam relasi bisnis dengan mitra eksternal dan stakeholder kunci, termasuk lembaga pendanaan dan pemerintah daerah. Hilangnya momentum untuk bergerak cepat dalam merespons peluang strategis ini menjadi indikator lemahnya ketangguhan organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

c. Biaya Risiko yang Lebih Tinggi

Ketidaktepatan waktu dalam merespons risiko dapat memperbesar konsekuensi finansial yang harus ditanggung perusahaan. Untuk Proyek LB 2 kenaikan Capital Expenditure (capex) yang tercatat dari kemunduran jadwal COD menjadi Juni 2025, keterlambatan pekerjaan Engineer and Contruction (EPCC) Unit 2, meningkatnya biaya general administrative seperti gaji dan remunerasi pekerja,

meningkatnya Interest During Contruction (IDC). IDC adalah dana investasi yang dipergunakan untuk cadangan bunga kredit selama masa pembangunan atau grace periode.

d. Penurunan agilitas perusahaan

Organisasi menjadi kurang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, maupun dinamika hubungan dengan mitra kerja utama, seperti PLN sebagai off-taker listrik atau konsorsium kontraktor EPCC, sehingga memperbesar kesenjangan antara rencana awal dan realisasi proyek di lapangan. Berdasarkan laporan proyek dan risk register TW IV 2024, keterlambatan proyek LB 2 dan HL 2 tidak semata-mata disebabkan oleh faktor internal, tetapi juga akibat perubahan eksternal yang tidak diantisipasi dengan cepat dan tepat oleh organisasi. Dalam proyek HL 2, keterlambatan Commercial Operation Date (COD) hingga tahun 2028 sangat dipengaruhi oleh ketidaksiapan infrastruktur PLN serta perubahan kebijakan internal PLN terkait spesifikasi dan lokasi pembangkit. Sementara itu, pada proyek LB 2, ketidakmampuan untuk menyesuaikan strategi tender EPCC dan perubahan baseline engineering menyebabkan kemunduran penyelesaian proyek dari target semula. Respons yang lambat terhadap perubahan kondisi mitra kerja juga memicu penalti keterlambatan sesuai ketentuan kontraktual. Selain itu, perubahan harga pasar dan faktor eksternal lain, seperti fluktuasi kurs valuta asing, yang seharusnya diantisipasi melalui mekanisme hedging atau renegotiasi kontrak, tidak langsung direspons, sehingga memperbesar potensi kerugian finansial.

Di lingkungan PT XYZ, keterbatasan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal menjadi salah satu faktor utama yang memperbesar kesenjangan antara rencana dan realisasi proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2. Meskipun PT XYZ telah membangun kerangka kerja manajemen risiko formal, implementasinya belum cukup adaptif terhadap dinamika eksternal yang terjadi sepanjang siklus proyek. Perubahan regulasi nasional terkait kebijakan energi, fluktuasi harga pasar global, serta dinamika hubungan dengan mitra strategis seperti PLN sebagai off-taker listrik dan kontraktor EPCC, tidak diantisipasi secara cepat dalam mekanisme pengelolaan proyek. Dalam proyek HL 2, keterlambatan Commercial Operation Date (COD) hingga tahun 2028 sebagian besar disebabkan oleh ketergantungan tinggi pada kesiapan PLN, yang mengalami perubahan internal terkait rencana pembangunan infrastruktur dan keterlambatan pemenuhan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) PT XYZ, dalam hal ini, kurang tanggap untuk segera merevisi rencana mitigasi dan strategi negosiasi ulang, sehingga keterlambatan pihak ketiga tersebut langsung berdampak pada baseline proyek HL 2. Demikian pula, pada proyek LB 2, perubahan kebutuhan teknis dan ketidaksesuaian progres engineering dari konsorsium EPCC tidak direspons secara proaktif, menyebabkan deviasi signifikan terhadap jadwal konstruksi dan peningkatan biaya proyek. Ketidakmampuan untuk cepat beradaptasi terhadap perubahan eksternal juga terlihat dalam aspek manajemen keuangan proyek. Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dolar AS, yang berdampak pada biaya pengadaan barang impor dan jasa luar negeri, belum direspons dengan mekanisme keuangan yang memadai seperti hedging atau renegotiasi kontraktual, sehingga memperbesar beban biaya aktual proyek. Keterlambatan organisasi dalam mengantisipasi perubahan ini menandakan bahwa meskipun proses pemantauan risiko dilakukan secara rutin, proses tersebut masih bersifat reaktif dan administratif, belum mampu berfungsi sebagai early warning system yang efektif. Akibatnya, organisasi tidak hanya mengalami peningkatan biaya (cost overrun) dan keterlambatan proyek (*schedule delay*), tetapi juga kehilangan peluang strategis untuk memperkuat posisi kompetitifnya di industri panas bumi nasional.

Pada PT XYZ evaluasi risiko juga terkendala oleh ketidakjelasan peran dan tanggung jawab risk owner di tingkat operasional. Berdasarkan wawancara dengan Senior Analyst II, masih terdapat ambiguitas dalam penentuan risk owner terhadap risiko yang diidentifikasi, sehingga melemahkan rasa kepemilikan terhadap risiko serta menurunkan efektivitas implementasi mitigasi yang telah disusun.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun struktur formal pengelolaan risiko telah ada, penyamaan persepsi dan penguatan peran risk owner di seluruh lini organisasi masih menjadi pekerjaan rumah penting untuk meningkatkan kualitas evaluasi dan pengelolaan risiko secara keseluruhan.

Pemantauan dan Tinjauan

Di PT XYZ, proses pemantauan dan review risiko telah dirancang mengacu pada prinsip-prinsip manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018, yang menekankan pentingnya pelaksanaan tahapan perencanaan, pengumpulan serta analisis data, pencatatan hasil, hingga pemberian umpan balik atas aktivitas pengendalian risiko secara konsisten di seluruh siklus organisasi. Mekanisme pemantauan risiko di PT XYZ dilaksanakan secara rutin dan terstruktur, dengan membedakan frekuensi berdasarkan tingkat risiko dan skala kegiatan. Untuk risiko di tingkat korporasi, pemantauan dilakukan setiap bulan melalui rapat rutin manajemen risiko yang melibatkan fungsi Enterprise Risk Management (ERM) Subholding dan unit-unit pendukung terkait. Dalam rapat bulanan ini, seluruh risiko yang telah tercatat dalam risk register korporasi yang dievaluasi statusnya, dilakukan pembaruan informasi terkait mitigasi yang sedang berjalan, serta dilakukan penyesuaian apabila terdapat perubahan kondisi internal maupun eksternal yang mempengaruhi profil risiko perusahaan.

Sementara itu, untuk proyek-proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2 mekanisme pemantauan risiko dilakukan setiap triwulan. Setiap tiga bulan, fungsi manajemen risiko proyek bersama Project Implementing Unit (PIU) dan Project Management Team (PMT) melakukan review menyeluruh terhadap risk register proyek. Proses ini melibatkan verifikasi terhadap kemajuan tindakan mitigasi, penyesuaian likelihood dan impact risiko berdasarkan realisasi kondisi proyek, serta identifikasi risiko baru yang mungkin muncul akibat dinamika proyek di lapangan. Hasil monitoring tersebut direkap dalam bentuk pembaruan risk register proyek yang kemudian disampaikan dalam rapat evaluasi proyek strategis dan dilaporkan ke tingkat korporasi.

Namun demikian, hasil wawancara dengan berbagai narasumber seperti Manager ERM Subholding dan Project Manager LB mengungkapkan bahwa implementasi pemantauan dan review risiko di PT XYZ masih menghadapi tantangan struktural dan kultural yang signifikan. Salah satu temuan penting dari pulse check lapangan menunjukkan adanya gap antara dokumentasi mitigasi risiko yang tercatat dalam risk register dengan realitas implementasi di lapangan,

Lebih jauh, proses review risiko di PT XYZ masih didominasi pendekatan administratif yang lebih berfokus pada pemenuhan kewajiban dokumentasi daripada adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Berdasarkan wawancara dengan Manajer ERM, revisi terhadap ruang lingkup risiko dan kriteria risiko baru lebih sering dilakukan secara reaktif setelah terjadinya deviasi terhadap baseline proyek, alih-alih secara proaktif mengantisipasi risiko-risiko potensial seperti keterlambatan akibat masalah pendanaan PLN di proyek HL 2, atau konflik hubungan antar konsorsium di proyek LB 2.

Keterlambatan dalam mengantisipasi risiko ini tidak hanya berdampak pada manajemen risiko proyek, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap pencapaian Key Performance Indicator (KPI) yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Performance Management, KPI proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2 disusun dengan mengacu pada milestone tahunan dan target investasi yang selaras dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Oleh karena itu, keterlambatan dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko menyebabkan deviasi terhadap milestone proyek, seperti penundaan mechanical completion LB 2 yang berdampak pada penyesuaian target KPI tahun berjalan. Justifikasi atas perubahan KPI sendiri di PT XYZ memang telah diformalkan melalui mekanisme monitoring triwulanan.

Setiap triwulan dilakukan evaluasi terhadap pencapaian KPI untuk menentukan apakah diperlukan adjustment terhadap target, berdasarkan analisis apakah penyebab deviasi berada di dalam

kendali atau di luar kendali perusahaan. Misalnya, keterlambatan proyek HL 2 akibat ketergantungan pada approval JICA untuk pendanaan PLN, dianggap sebagai faktor di luar kendali internal PT XYZ, sehingga menjadi dasar untuk justifikasi perubahan KPI tanpa penalti pada kinerja internal. Namun demikian, apabila penyebab deviasi berasal dari faktor internal yang dapat dikendalikan, seperti kurangnya efektivitas mitigasi risiko teknis atau administratif yang lambat, maka KPI tetap dipertahankan dan fungsi terkait didorong untuk melakukan recovery plan tanpa adanya adjustment.

Di sisi lain, meskipun risk register di PT XYZ telah diperbaharui secara rutin setiap triwulan, kualitas mitigasi risiko yang dicatat di dalamnya masih belum sepenuhnya memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Accountable, Realistic, Time-Based). Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen risiko dan pihak terkait proyek, ditemukan bahwa tindakan mitigasi yang tercantum sering kali bersifat umum, tidak spesifik terhadap karakteristik risiko yang dihadapi, serta tidak disertai dengan indikator kinerja (Key Risk Indicator) maupun batas waktu pencapaian yang jelas. Ketidadaan parameter yang terukur ini menyebabkan proses pengendalian dan evaluasi efektivitas mitigasi menjadi sulit dilakukan secara objektif, dan menimbulkan ambiguitas dalam akuntabilitas atas hasil mitigasi tersebut. Sebagai akibatnya, banyak mitigasi risiko yang tercatat secara administratif tetapi tidak efektif dalam menurunkan tingkat eksposur risiko yang sebenarnya di lapangan.

Selain itu, implementasi manajemen risiko di tingkat proyek turut diperlemah oleh dampak reorganisasi yang dilakukan pada Maret 2025. Meskipun restrukturisasi ini bertujuan untuk memperkuat independensi dan efektivitas pengelolaan risiko sesuai arahan PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023, dalam praktiknya reorganisasi tersebut belum sepenuhnya berhasil meningkatkan kualitas kompetensi sumber daya manusia, khususnya di lini pertama. Banyak risk owner yang ditunjuk di proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2 masih belum memahami sepenuhnya peran dan tanggung jawab mereka dalam siklus manajemen risiko. Monitoring yang dilakukan lebih bersifat formalitas administratif daripada menjadi bagian integral dari budaya kerja harian di lapangan. Keterbatasan pemahaman risk owner ini berkontribusi terhadap lambatnya respon terhadap perubahan profil risiko, minimnya inisiatif dalam memperbaharui mitigasi yang sudah tidak relevan, serta ketidakmampuan mendeteksi risiko baru secara cepat. Akibatnya, risiko-risiko utama yang sebenarnya dapat diantisipasi lebih dini justru berkembang hingga berdampak pada deviasi terhadap baseline proyek. Kondisi ini memperjelas bahwa peningkatan kualitas risk register dan keberhasilan implementasi manajemen risiko di PT XYZ tidak hanya bergantung pada frekuensi pembaruan dokumen, tetapi juga pada kompetensi dan keterlibatan aktif para risk owner dalam mengelola risiko secara sistematis dan terukur.

Dengan demikian, meskipun secara struktural PT XYZ telah membangun fondasi pemantauan dan review risiko yang selaras dengan prinsip ISO 31000:2018, implementasinya di lapangan masih membutuhkan peningkatan signifikan. Perbaikan yang perlu dilakukan mencakup peningkatan akurasi dan objektivitas data risk register melalui pulse check secara berkala, penguatan mekanisme monitoring berbasis evidence, penyusunan mitigasi, serta penyesuaian ruang lingkup review risiko secara proaktif terhadap perubahan bisnis dan faktor eksternal. Langkah-langkah ini menjadi krusial untuk memastikan sistem manajemen risiko PT XYZ menjadi lebih dinamis, responsif, dan mampu secara efektif mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan dan pelaporan dalam manajemen risiko merupakan fondasi utama yang mendukung transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas pengelolaan risiko di tingkat organisasi. Di PT XYZ, upaya pencatatan risiko melalui pembaruan triwulanan risk register dan monitoring bulanan di tingkat korporasi menunjukkan komitmen perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip dasar manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. Namun demikian, berdasarkan analisis data proyek dan hasil wawancara, pencatatan dan pelaporan risiko di PT XYZ masih menghadapi beberapa tantangan

substansial. Pertama, terdapat kecenderungan bahwa pencatatan mitigasi risiko dalam risk register masih bersifat deskriptif dan belum sepenuhnya memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Accountable, Realistic, Time-Based). Sebagian besar tindakan mitigasi yang tercatat belum dilengkapi dengan target kinerja yang terukur atau indikator yang dapat di-trace secara objektif.

Kedua, meskipun telah dilakukan pulse check untuk meningkatkan validasi lapangan, hasil verifikasi masih menunjukkan adanya gap antara dokumentasi mitigasi dengan realisasi aktual proyek, terutama pada proyek-proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2. Pulse check pada tahun 2024 diadakan dengan dukungan BOD ke proyek strategis di PT XYZ, yaitu Proyek LB 2. Namun demikian, hasil pulse check juga mengindikasikan adanya tantangan dalam membangun budaya risk awareness di tingkat proyek, di mana beberapa risk owner masih memandang pelaporan risiko semata-mata sebagai bagian dari rutinitas kepatuhan (compliance routine), bukan sebagai alat manajerial yang strategis untuk mengelola risiko secara aktif dan alat untuk meningkatkan kualitas keputusan operasional. Akibatnya, respons terhadap perubahan risiko cenderung lambat dan tidak adaptif terhadap dinamika eksternal. Dinamika eksternal di Proyek LB 2 dan HL adalah bencana alam, konsorsium dan perubahan jadwal PLN yang mempengaruhi proyek.

Ketiga, budaya sadar risiko (risk-aware culture) di PT XYZ masih berada dalam tahap pembentukan awal dan belum sepenuhnya mengakar di seluruh lini organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, saat ini kesadaran risiko masih dalam proses pembangunan yang ditargetkan melalui roadmap hingga tahun 2026–2027, sejalan dengan mandate penerapan ISO 31000:2018 dan Permen BUMN No. 2 Tahun 2023. Meskipun beberapa program sosialisasi dan pelatihan telah dilakukan secara rutin, hasil verifikasi di lapangan masih menunjukkan adanya bias antara dokumentasi mitigasi dan realisasi aktual. Selain itu, sebagian risk owner di tingkat proyek masih memandang aktivitas pelaporan risiko hanya sebagai kewajiban administratif semata (compliance routine), bukan sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan strategis. Hambatan utama dalam membangun budaya sadar risiko ini mencakup keterbatasan kompetensi yang merata di seluruh tingkatan organisasi, keterbatasan sumber daya manusia yang khusus mengelola risiko, serta masih perlunya penyamaan persepsi bahwa risiko merupakan tanggung jawab semua individu, bukan hanya fungsi pengelola risiko. Setiap individu di dalam organisasi belum sepenuhnya menyadari bahwa dirinya berperan sebagai agen pengelola risiko yang bertanggung jawab atas risiko yang terkait dengan tugas dan fungsinya. Pemahaman ini menuntut setiap pekerja untuk tidak hanya mengetahui bahwa aktivitas yang dijalankannya mengandung risiko, tetapi juga memahami bentuk risiko yang mungkin timbul serta menetapkan langkah mitigasi yang tepat dan efektif. Kesadaran ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan risiko tidak hanya menjadi tanggung jawab unit tertentu, melainkan merupakan bagian yang terintegrasi dalam perilaku kerja sehari-hari di seluruh tingkatan organisasi. Dengan kondisi tersebut, PT XYZ berkomitmen untuk terus memperkuat integrasi prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko agar budaya risiko dapat menjadi bagian dari perilaku organisasi secara menyeluruh. Dalam banyak kasus, fungsi ERM masih menjadi pihak utama yang mendorong aktivitas pencatatan dan pelaporan risiko, sementara unit-unit operasional belum sepenuhnya menginternalisasi pentingnya manajemen risiko.

Keterbatasan budaya sadar risiko ini memiliki konsekuensi serius terhadap efektivitas keseluruhan sistem manajemen risiko perusahaan. Tanpa keterlibatan aktif dari seluruh individu, risiko-risiko kritis yang muncul dari aktivitas operasional sehari-hari sulit untuk diidentifikasi lebih awal, dan tindakan mitigasi yang diambil sering kali bersifat reaktif, bukan preventif. Selain itu, kelemahan dalam pencatatan berbasis prinsip SMART membuat organisasi kehilangan kesempatan untuk melakukan evaluasi berbasis data yang akurat, mengurangi efektivitas pelaporan kepada manajemen puncak, dan memperlemah pengambilan keputusan strategis berbasis risiko. Dengan perbaikan di area pencatatan,

pelaporan, dan budaya risiko ini, PT XYZ dapat memperkuat efektivitas kerangka manajemen risikonya dan membangun organisasi yang lebih resilien dan adaptif terhadap ketidakpastian masa depan.

Komunikasi dan Konsultasi

Pada tahun 2024 hingga 2025, PT XYZ sedang menyusun RASCI Matrix sebagai bagian dari upaya memperjelas tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam pengelolaan risiko. Namun, hingga saat ini, RASCI tersebut belum difinalisasi dan belum disosialisasikan secara formal kepada seluruh fungsi di lingkungan perusahaan. Keterlambatan ini menyebabkan struktur akuntabilitas antar fungsi dalam manajemen risiko belum berjalan optimal, sehingga berpotensi menghambat kejelasan peran, koordinasi lintas fungsi, serta efektivitas mitigasi risiko di tingkat operasional. Padahal, sesuai dengan ISO 31000:2018, komunikasi dan konsultasi serta ketentuan dalam PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023, kejelasan struktur dan integrasi komunikasi risiko merupakan aspek fundamental dalam penerapan manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan.

Permasalahan komunikasi dan konsultasi di PT XYZ secara umum menunjukkan bahwa baik komunikasi internal antar fungsi, maupun konsultasi eksternal dengan pemangku kepentingan strategis, belum terbangun secara sistematis dan terdokumentasi.

Kondisi tersebut semakin nyata terlihat dalam pengelolaan proyek strategis LB 2 dan HL 2. Pada proyek LB 2, meskipun struktur komunikasi telah dibentuk melalui Project Management Team (PMT) dan Project Implementing Unit (PIU), dukungan manajemen proyek terhadap pengelolaan risiko dinilai masih minim. Risk register telah disusun, namun konsultasi dan koordinasi belum menghasilkan mitigasi risiko yang konkrit dan terukur.

Sementara itu, dalam pengelolaan proyek HL 2 pelaksanaan komunikasi internal terkait risiko masih dilakukan secara informal, terutama melalui penggunaan grup WhatsApp sebagai media utama pertukaran informasi. Meskipun pembaruan terkait risiko dilakukan secara triwulanan tetapi mekanisme komunikasi tersebut belum disertai dengan dokumentasi formal yang memadai. Salah satu kekhawatiran utama yang diungkapkan narasumber adalah potensi hilangnya kesinambungan informasi risiko apabila terjadi mutasi pekerja. Kurangnya dokumentasi formal atas komunikasi risiko dinilai dapat menyebabkan pekerja baru yang menggantikan posisi sebelumnya tidak memahami sepenuhnya seluk-beluk risiko proyek.

Terkait dengan proyek HL 2, hambatan komunikasi eksternal menjadi salah satu tantangan utama yang berdampak langsung pada keterlambatan pengadaan dan deviasi jadwal proyek. Permasalahan ini terutama muncul dalam koordinasi dengan PLN, EBTKE, serta berbagai pihak regulator lainnya, yang dipicu oleh perbedaan interpretasi terhadap regulasi teknis dan administratif, khususnya dalam penerapan ketentuan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN). Berdasarkan wawancara dengan narasumber MRL, terungkap bahwa proses persetujuan master list untuk impor barang tidak dapat dilakukan secara langsung, melainkan memerlukan prosedur panjang melalui otoritas seperti Bea Cukai dan Kementerian ESDM, mengacu pada PMK No 218 tahun 2019 mengenai Tata Laksana Pembebasan Bea Masuk dan/atau Tidak Dipungut Pajak Dalam Rangka Impor atas Barang yang Digunakan untuk Kegiatan Hulu Migas dan Panas Bumi. Selain itu, pengawasan teknis dari EBTKE terhadap penerapan TKDN dinilai menjadi semakin ketat, dengan standar verifikasi yang lebih kompleks, sehingga memperpanjang proses pengadaan barang impor untuk proyek panas bumi.

Hambatan lain muncul dari keterlambatan persetujuan RKBI (Rencana Kebutuhan Barang Impor) yang menyebabkan proses administrasi menjadi lebih rigid dan memperbesar risiko deviasi timeline proyek. Dalam konteks ini, tantangan komunikasi bukan hanya terjadi pada level teknis, tetapi juga pada perbedaan budaya organisasi dan ekspektasi antara konsorsium, yang memperumit kesepahaman terhadap target proyek. PT XYZ menyoroti bahwa koordinasi lintas institusi dan lender

tidak selalu berjalan linear, sehingga realisasi proyek terkadang bergantung pada pendekatan informal atau kompromi situasional, bukan pada skema komunikasi dan konsultasi formal yang terdokumentasi.

Mengacu pada ISO 31000: 2018 mengenai komunikasi dan konsultasi, kondisi ini menunjukkan pentingnya membangun jalur komunikasi formal, terdokumentasi, dan berbasis konsultasi aktif untuk mengantisipasi perubahan regulasi, mengurangi ketidakpastian administratif, dan mempercepat pengambilan keputusan strategis. Selain itu, berdasarkan PERMEN BUMN No. 2 Tahun 2023, keterbukaan informasi dan koordinasi risiko lintas fungsi dan lintas institusi menjadi keharusan agar proyek strategis dapat dikelola secara adaptif, transparan, dan akuntabel. Tanpa penguatan mekanisme komunikasi eksternal yang terstruktur dan konsisten, risiko keterlambatan proyek HL 2 akan tetap tinggi, dengan implikasi terhadap deviasi target investasi, meningkatnya biaya proyek, serta terganggunya reputasi perusahaan di mata stakeholder strategis.

Dengan mempertimbangkan keseluruhan temuan tersebut, percepatan finalisasi dan implementasi RASCI Matrix, penguatan budaya komunikasi risiko internal, serta pembangunan jalur komunikasi eksternal yang lebih terstruktur dan terdokumentasi menjadi langkah strategis yang harus segera dilakukan PT XYZ untuk mencapai standar tata kelola risiko yang sesuai dengan ISO 31000:2018

Analisis Berdasarkan PERMEN BUMN No 2 tahun 2023

Struktur Organisasi

Peraturan Menteri BUMN No. 2 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Manajemen Risiko di lingkungan Badan Usaha Milik Negara memberikan ketentuan yang tegas mengenai struktur organisasi pengelolaan risiko berdasarkan klasifikasi sistemik perusahaan. Dalam beleid tersebut, perusahaan BUMN yang termasuk dalam kategori sistemik A diwajibkan membentuk direktorat khusus yang menangani fungsi manajemen risiko secara terpisah dan independen dari kegiatan operasional. Sebaliknya, bagi BUMN yang diklasifikasikan sebagai sistemik B, cukup disyaratkan memiliki unit fungsional manajemen risiko yang berdiri sendiri, namun tetap menjamin independensinya dari lini bisnis dan operasional.

PT XYZ, dalam konteks ini, dikategorikan sebagai BUMN sistemik B. Oleh karena itu, meskipun tidak diwajibkan membentuk direktorat khusus, perusahaan tetap memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa fungsi manajemen risiko dijalankan secara mandiri dan tidak tumpang tindih dengan fungsi operasional. Dalam upaya memenuhi ketentuan tersebut, PT XYZ telah melakukan penyesuaian struktur organisasi dengan menempatkan unit manajemen risiko langsung di bawah Direktur Utama, bukan lagi berada di bawah wakil direktur atau fungsi bisnis tertentu. Langkah ini merupakan bentuk komitmen perusahaan dalam menjamin objektivitas dan efektivitas pengelolaan risiko serta memperkuat akuntabilitas fungsi pengawasan internal, yang selaras dengan prinsip leadership and commitment sebagaimana tercantum dalam ISO 31000:2018. Dalam bagian tersebut, ISO 31000: 2018 menekankan bahwa pimpinan puncak organisasi harus memastikan bahwa manajemen risiko diintegrasikan ke dalam semua aktivitas organisasi dan bahwa peran serta tanggung jawab terhadap risiko ditetapkan secara jelas dan dijalankan secara efektif..

Dengan menempatkan unit manajemen risiko secara langsung di bawah Direktur Utama, PT XYZ menunjukkan keseriusannya dalam mengimplementasikan prinsip tersebut, sekaligus memenuhi ketentuan Permen BUMN 2023 yang menghendaki independensi fungsi pengelolaan risiko dari lini operasional. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pemantauan risiko strategis, memperkuat mekanisme pengambilan keputusan berbasis risiko, serta mendorong terciptanya budaya risiko yang terinternalisasi secara menyeluruh di seluruh lini organisasi.

Namun demikian, implementasi tersebut masih berada dalam tahap transisi. Berdasarkan hasil wawancara dan data internal, tantangan utama yang dihadapi PT XYZ terletak pada aspek kapasitas organisasi, terutama terkait jumlah dan kompetensi personel yang mengisi unit manajemen risiko. Selain itu, proses spesialisasi fungsi risiko, terutama pada level proyek strategis, belum sepenuhnya berjalan optimal. Oleh karena itu, meskipun secara struktur formal sudah menunjukkan kesesuaian terhadap ketentuan Permen BUMN 2023, penguatan fungsi risiko di PT XYZ masih memerlukan dukungan lanjutan dalam bentuk peningkatan kapasitas SDM, penyelarasan sistem, serta internalisasi budaya risiko yang merata di seluruh tingkatan organisasi.

Analisis Penerapan Three Lines Defense PT XYZ

Permen BUMN No. 2 Tahun 2023 secara eksplisit mewajibkan seluruh BUMN untuk menerapkan kerangka Three Lines of Defense (TLoD) sebagai bagian dari sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang efektif. Dalam kerangka ini, lini pertama terdiri atas risk owner yang berada di fungsi bisnis dan operasional sebagai pihak yang bertanggung jawab langsung terhadap pengelolaan risiko sehari-hari. Lini kedua diisi oleh fungsi manajemen risiko atau Enterprise Risk Management (ERM) yang berperan sebagai penyusun kebijakan, fasilitator, serta pengendali mutu penerapan manajemen risiko. Sementara itu, lini ketiga diisi oleh fungsi audit internal yang menjalankan peran pengawasan independen untuk memastikan efektivitas sistem dan pengendalian risiko secara menyeluruh.

PT XYZ telah mengadopsi dan mendefinisikan ketiga lini pertahanan ini secara formal dalam dokumen kerangka manajemen risiko korporat. Implementasi ini mencakup penyelarasan antara risk register di tingkat proyek dan di tingkat fungsi untuk mendukung integrasi sistem pelaporan berbasis digital melalui Integrated Risk Management System (IRMS). Penggabungan ini bertujuan agar pemantauan risiko dapat dilakukan secara terpusat, konsisten, dan berbasis bukti (evidence-based monitoring), baik untuk risiko strategis maupun risiko operasional. Meskipun struktur TLoD telah diterapkan secara institusional, tantangan masih ditemukan dalam hal pemahaman teknis dan internalisasi peran antar lini, khususnya terkait penerapan model RASCI (Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed). Sosialisasi mengenai pembagian peran dan tanggung jawab berbasis RASCI belum menjangkau seluruh fungsi dan level organisasi secara merata, sehingga masih terjadi ambiguitas peran di lapangan. Untuk itu, diperlukan peningkatan kapasitas dan pelatihan lanjutan yang berfokus pada pemahaman kerangka TLoD dan RASCI, agar pengelolaan risiko dapat menjadi bagian integral dari proses bisnis dan pengambilan keputusan di setiap lini organisasi.

5.2.3 Analisis Mengenai Taksonomi dan Komposit Risiko

PERMEN BUMN No 2 tahun 2023 juga menekankan mengenai taksonomi risiko secara beragam dan komposit risiko antar entitas dalam kelompok usaha BUMN. Prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa risiko-risiko strategis yang bersifat lintas entitas, termasuk risiko makroekonomi, regulasi, serta proyek multientitas, dapat dikelola secara konsolidatif dan terkoordinasi di seluruh jenjang organisasi. PT XYZ telah menindaklanjuti kebijakan ini dengan mengikuti arahan dari Subholding dan Holding (PT DEF), khususnya dalam mengidentifikasi composite risk yang berdampak sistemik terhadap grup usaha. Beberapa contoh konkret di antaranya adalah risiko nilai tukar (currency risk) dan risiko impairment aset pada proyek strategis Hululais (HL), yang walaupun tidak tergolong sebagai top risk di tingkat PT XYZ, tetap diwajibkan untuk dimonitor secara berkala dan dilaporkan kepada induk.

Pelaksanaan untuk identifikasi risiko nilai tukar dan impairment secara menyeluruh masih menghadapi tantangan di tingkat fungsi internal perusahaan. Beberapa unit kerja belum memiliki pemahaman yang memadai tentang taksonomi risiko dan cara mengaitkannya dengan proses bisnis

secara utuh. Selain itu, keterbatasan akses terhadap data operasional dan finansial menyebabkan proses identifikasi risiko cenderung bersifat administratif, bukan berbasis analisis strategis.

Risk Maturity Assesment dan Budaya Risiko

Permen BUMN No. 2 Tahun 2023 menekankan pentingnya penguatan budaya risiko dan pelaksanaan Risk Maturity Assessment (RMA) secara berkala sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan risiko di lingkungan BUMN. Menindaklanjuti hal tersebut, PT XYZ telah mengikuti RMA yang dilaksanakan secara terpusat oleh Holding dan Subholding pada tahun 2022 dan 2024. Untuk tahun 2025, perusahaan direncanakan akan melaksanakan RMA secara mandiri dengan supervisi dari Subholding, sebagai bagian dari proses menuju kemandirian dalam pengelolaan dan evaluasi risiko. Selain itu, pelaporan risiko secara triwulanan serta konsolidasi top risk ke tingkat Subholding telah dilakukan secara rutin sebagai bentuk komitmen terhadap sistem pelaporan risiko terintegrasi.

Namun demikian, upaya internalisasi budaya risiko masih menghadapi berbagai kendala. Di sejumlah unit kerja, manajemen risiko cenderung dipandang sebatas aktivitas administratif, bukan sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan yang berbasis pertimbangan analitis. Kondisi ini mencerminkan bahwa pemahaman terhadap peran krusial manajemen risiko dalam pencapaian tujuan organisasi belum tersebar secara merata di seluruh tingkatan. Selain itu, praktik pencatatan risiko masih memerlukan perbaikan, khususnya dalam hal akurasi, ketajaman identifikasi, dan keterkaitannya dengan kondisi nyata di lapangan.

Analisis Penerapan pada Proyek Strategis Nasional LB 2 dan HL 2

Permen BUMN No. 2 Tahun 2023 menekankan bahwa setiap proyek strategis nasional wajib memiliki sistem tata kelola risiko yang terdokumentasi dan terintegrasi secara menyeluruh dalam siklus manajemen proyek. Sebagai bentuk kepatuhan terhadap ketentuan tersebut, PT XYZ telah menyusun risk register secara triwulanan untuk Proyek Lumut Balai Unit 2 (LB 2) dan Hululais (HL 2), yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, dan pemantauan terhadap lebih dari 60 risiko aktif. Risiko-risiko tersebut telah diklasifikasikan berdasarkan kategori strategis, operasional, finansial, serta legal-governance, dan dilengkapi dengan eskalasi top risk kepada Direksi dan Subholding melalui sistem pelaporan terpusat (IRMS). Pada Triwulan IV Tahun 2024, tercatat bahwa LB 2 memiliki 14 risiko dengan status High Risk dan 7 risiko Moderate to High Risk, sedangkan HL 2 memiliki 6 risiko utama seperti keterlambatan tender EPCC, tanah longsor, dan gangguan sosial yang dapat menghambat aktivitas konstruksi.

Namun demikian, efektivitas mitigasi yang tercantum dalam dokumen risiko masih belum sepenuhnya tercermin dalam pelaksanaan di lapangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara mitigasi yang direncanakan dan kondisi aktual proyek, yang sebagian besar disebabkan oleh keterlambatan implementasi, terbatasnya koordinasi lintas fungsi, serta belum optimalnya pemantauan real-time di tingkat proyek. Selain itu, indikator kinerja utama proyek (KPI), seperti progres konstruksi dan jadwal commissioning, belum diselaraskan secara dinamis dengan perubahan profil risiko. Contohnya, meskipun risiko keterlambatan pekerjaan konstruksi dan kendala pembebasan lahan tercatat sebagai top risk,

KESIMPULAN

Implementasi manajemen risiko di PT XYZ telah menunjukkan komitmen awal yang kuat dengan mengacu pada prinsip-prinsip ISO 31000:2018 dan diperkuat melalui kerangka Enterprise Risk Management (ERM), penyusunan risk register, penetapan Batas Toleransi Risiko (BTR), serta

pemantauan melalui platform IRMS. Namun, temuan dari wawancara dan observasi menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko ke dalam fungsi proyek dan operasional masih belum optimal. Budaya sadar risiko di tingkat organisasi masih lemah, yang tercermin dari pemahaman yang sempit terhadap pelaporan risiko yang dianggap sebagai formalitas, bukan sebagai alat pengambilan keputusan strategis. Selain itu, pelaksanaan mitigasi risiko seringkali tidak konsisten dengan risk register yang telah disusun, akibat lemahnya koordinasi lintas fungsi dan rendahnya prioritas terhadap risiko dalam operasional sehari-hari. Dalam proyek strategis seperti LB 2 dan HL 2, permasalahan seperti KPI yang kurang tepat, keterlambatan jadwal, serta ketidakterbaruan risk register di sistem IRMS menjadi tantangan yang signifikan. Oleh karena itu, disarankan agar PT XYZ mengembangkan pelatihan lintas fungsi secara berkelanjutan untuk meningkatkan literasi risiko di semua level organisasi, mengintegrasikan indikator risiko ke dalam penilaian kinerja individu dan unit, serta memperkuat sistem monitoring dan feedback yang responsif. Komitmen dari manajemen puncak juga perlu ditingkatkan agar manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari strategi bisnis yang berorientasi pada keberhasilan jangka panjang, bukan sekadar pemenuhan regulasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cagno et al., E. (2020). Risk management and resilience in supply chains. *International Journal of Production Economics*, 218, 324–338.
- Company., M. &. (2021). Managing risk in the construction sector. *McKinsey Report on Project Risks*, N/A, N/A.
- Ghadirian et al., H. (2021). Environmental risk assessment in construction projects. *Journal of Construction Management*, 32(2), 112–125.
- Ginter et al., P. M. (2021). Risk maturity models and their role in health management. *Journal of Healthcare Risk Management*, 35(2), 98–110.
- Goh & Tjahjadi B., S. H. (2021a). Enterprise risk management in public sector projects. *Public Sector Risk Management Review*, 11(1), 78–92.
- Goh & Tjahjadi B., S. H. (2021b). Enterprise risk management in public sector projects. *Public Sector Risk Management Review*, 11(1), 78–92.
- Hassan & Khalil A. A., M. H. (2020). Adaptive risk management strategies in construction projects. *Engineering and Project Management Journal*, 8(3), 105–118.
- Ismail et al., A. (2022). Impact of weather on construction project risks. *International Journal of Project Management*, 40(1), 51–62.
- Jiang & Li L., Y. (2020). Risk forecasting and project failure prevention strategies. *Journal of Financial Management*, 13(4), 133–145.
- Kowalski et al., P. (2020). The evolution of risk management frameworks. *International Journal of Risk Analysis*, 41(6), 222–237.
- Lee, M. (2020). Effective risk management in project management: Frameworks and methodologies. *Project Management Review*, 11(4), 48–61.
- Liu et al., Y. (2019). Organizational resilience and risk management. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 115–130.
- McManus, D. (2021). Crisis management and business continuity planning. *Journal of Organizational Risk Management*, 9(2), 145–160.
- Meier, C. (2021). Project risk management in construction: Principles and practice. *Construction Management and Economics Journal*, 29(3), 87–101.
- Nazhifa, R. (2022). Risk management in technology startups: An ISO 31000:2018 approach. *Journal of Business and Risk Management*, 18(3), 190–203.
- Nzainga, S. (2023). Extreme weather events and their impact on project success. *Risk Management in Construction*, 45(2), 175–188.
- Online., H. B. S. (2024). Risk management systems: Best practices. *Harvard Business Review*, N/A, N/A.

- Porter & Stewart A., M. (2022). Risk management in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 35(1), 102–117.
- Tanjung et al., A. L. (2021). Risk management frameworks for small businesses: COBIT vs ISO 31000. *Business Risk Analysis Journal*, 16(2), 112–128.
- Wibowo et al., S. (2022). Applying ISO 31000 for risk governance. *International Journal of Risk Management*, 9(2), 45–57.
- Widodo, H. (2023). Risk integration in the mining industry. *Energy Risk Management Review*, 15(4), 320–331.