

Rancangan Kerangka Asesmen Kematangan Manajemen Risiko pada Perusahaan Patungan BUMN dan Investor Asing

Arif Harry Budiman, Rizky Bayu Dwinanda, Aries Heru Prasetyo*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

ahp@ppm-manajemen.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diterima: 17-04-2025 | Disetujui: 28-04-2025 | Dipublikasi: 30-04-2026

How to cite: Budiman, A.H., Dwinanda, R.B., Prasetyo, A.H., (2026). Rancangan kerangka asesmen kematangan manajemen risiko pada perusahaan patungan BUMN dan investor asing. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 19–32. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.202>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko menjadi instrumen penting dalam memastikan efektivitas penerapan enterprise risk management (ERM) pada organisasi. Bagi sebuah perusahaan *joint venture* dengan komposisi saham penanaman modal asing (PMA) dan BUMN, muncul kompleksitas dalam proses asesmen kematangan manajemen risiko yang bersumber dari perlunya independensi untuk memenuhi ekspektasi para pemegang saham dengan latar belakang yang beragam. Artikel ini menawarkan sebuah kerangka asesmen kematangan risiko yang bersifat hibrida, dengan menggabungkan pendekatan Risk and Insurance Management Society (RIMS) dan Petunjuk Teknis 8 (Juknis 8) Kementerian BUMN. Pendekatan RIMS memberikan struktur penilaian yang berorientasi pada integrasi strategis, budaya risiko, dan kapabilitas organisasi, sedangkan Juknis 8 menyajikan indikator-indikator spesifik yang sesuai dengan kebutuhan tata kelola perusahaan di lingkungan BUMN. Framework gabungan ini dirancang untuk memberikan independensi, relevansi, dan kelengkapan dalam menilai tingkat maturitas risiko organisasi, serta sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan yang terarah. Kontribusi utama dari artikel ini adalah pengembangan kerangka kerja asesmen yang adaptif terhadap perubahan industri, akuntabel terhadap ekspektasi pemangku kepentingan, dan aplikatif bagi organisasi yang berada di persimpangan antara tuntutan regulasi lokal dan standar internasional.

Kata Kunci:

Enterprise risk management; joint venture; Juknis 8 BUMN; kematangan risiko; kerangka asesmen terintegrasi; manajemen risiko perusahaan; penanaman modal asing; RIMS; tata kelola risiko.

ABSTRACT

Measuring risk management maturity is essential for ensuring the effectiveness of enterprise risk management (ERM) implementation within organizations. For a joint venture company with a shareholding structure comprising foreign direct investment (FDI) and state-owned enterprises (SOEs/BUMN), complexity arises in the risk maturity assessment process due to the need for independence in meeting the expectations of diverse shareholders. This article proposes a hybrid risk maturity assessment framework by combining the Risk and Insurance Management Society (RIMS) approach with Technical Guideline 8 (Juknis 8) issued by the Ministry of State-Owned Enterprises. The RIMS approach provides an assessment structure focused on strategic integration, risk culture, and organizational capability, while Juknis 8 offers specific indicators aligned with the corporate governance requirements within the SOE environment. This combined framework is designed to provide independence, relevance, and comprehensiveness in assessing an organization's risk maturity level and to serve as a basis for developing targeted improvement strategies. The main contribution of this article is the development of an assessment framework that is adaptive to industry changes, accountable to stakeholder expectations, and applicable for organizations positioned at the intersection of local regulatory demands and international standards.

Keywords:

Enterprise risk management; foreign investment; joint venture; risk maturity; RIMS; risk management; Ministry of State-Owned Enterprises Technical Guideline 8

PENDAHULUAN

Perusahaan *joint venture* (JV) antara penanaman modal asing (PMA) dan badan usaha milik negara (BUMN) memiliki karakteristik tata kelola yang unik. Keberadaan dua pemegang saham dengan latar belakang, ekspektasi, dan kerangka regulasi yang berbeda memunculkan tantangan tersendiri dalam implementasi manajemen risiko. Berdasarkan ISO 31000:2018, risiko tidak hanya dipandang sebagai ancaman, tetapi juga sebagai peluang yang perlu dikelola secara sadar, terstruktur, dan terintegrasi (Maharani et al., 2024; International Organization for Standardization, 2018). Bagi sebuah perusahaan JV, diperlukan pendekatan yang tidak hanya memenuhi standar internasional yang lazim digunakan oleh investor asing, tetapi juga patuh terhadap regulasi nasional yang mengikat BUMN.

Pengelolaan risiko yang menyeluruh pada seluruh tingkatan organisasi dilakukan melalui pendekatan strategis yang berbentuk *enterprise risk management* (ERM). Dua standar utama yang mendasari praktik ERM di tingkat global adalah ISO 31000:2018 dan COSO. Keduanya menekankan pentingnya keterlibatan manajemen puncak, integrasi ke dalam proses bisnis, dan penguatan budaya risiko sebagai elemen fundamental dalam penciptaan ketahanan organisasi. Sesuai dengan elemen-elemen tersebut, Alijoyo & Munawar (2019) juga menemukan bahwa fektivitas implementasi manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan, sistem manajemen, serta kompetensi SDM, yang akan mencerminkan tingkat maturitas manajemen risiko (Alijoyo & Munawar, 2019). Dalam konteks penelitian ini, kerangka ISO 31000:2018 digunakan sebagai acuan mengingat sifatnya yang fleksibel dan mudah diadaptasi oleh berbagai jenis industri di Indonesia (Djohanputro, 2018).

Kementerian BUMN telah menerbitkan Peraturan Menteri BUMN No. 2 Tahun 2023 beserta Petunjuk Teknis Nomor 8 (Juknis 8) yang memuat sebuah *risk maturity model* (RMM) sebagai alat ukur utama untuk menilai kematangan manajemen risiko di seluruh entitas BUMN. RMM Juknis 8 mengevaluasi lima dimensi: budaya dan kapabilitas risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, serta pemanfaatan data dan teknologi risiko (Kementerian BUMN, 2023). Namun, Juknis 8 disusun secara generik untuk seluruh BUMN lintas sektor, dan belum sepenuhnya mempertimbangkan kompleksitas tinggi yang melekat pada entitas JV terutama yang melibatkan mitra internasional.

Sebagai perbandingan, RMM yang dikembangkan oleh Risk and Insurance Management Society (RIMS) memuat lima pilar utama: penyelarasan strategi, budaya dan akuntabilitas risiko, kapabilitas organisasi, tata kelola risiko, serta teknologi dan analitik (RIMS, 2022). Model ini membagi tingkat kematangan risiko menjadi lima tingkat, mulai dari organisasi tanpa sistem formal hingga organisasi yang menjalankan praktik terbaik secara proaktif. RIMS banyak diadopsi oleh perusahaan

multinasional, termasuk di sektor energi, karena kemampuannya menilai bagaimana manajemen risiko mendukung nilai strategis dan ketahanan organisasi.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, studi Simanungkalit dan Tobing (2022) menunjukkan bahwa penerapan RIMS RMM di institusi sektor publik Indonesia, khususnya lembaga penegak hukum, menghadapi tantangan dalam integrasi menyeluruh ke dalam proses bisnis dan pengelolaan kinerja. Temuan ini memperkuat relevansi model RIMS sebagai alat evaluasi kematangan risiko yang adaptif. tetapi juga mengungkapkan kesenjangan yang umum di lingkungan kelembagaan Indonesia. Hal ini menjadi penting dalam konteks pengembangan model integratif pada studi ini, khususnya untuk joint venture yang melibatkan BUMN dan PMA, di mana kebutuhan akan alat ukur yang sesuai dengan karakteristik organisasi lokal menjadi krusial.

RIMS tidak dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan regulasi nasional atau sistem akuntabilitas khusus yang berlaku di lingkungan BUMN. Sebaliknya, jika hanya mengandalkan Juknis 8, perusahaan JV berisiko mengabaikan kebutuhan strategis dan global investor PMA. Ketimpangan ini menunjukkan perlunya pendekatan integratif yang dapat menjembatani *gap* antara kepatuhan lokal dan ekspektasi internasional. Tujuan ini selaras dengan temuan Hoseini et al. (2021) yang menunjukkan bahwa sebagian besar model yang ada cenderung lemah dari sisi validasi dan cakupan proses manajemen risiko secara menyeluruh, hal yang juga menjadi perhatian dalam pengembangan model terintegrasi pada studi ini.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan maupun keunggulan yang ditawarkan RIMS dan Juknis 8, artikel ini mengusulkan model pengukuran *risk maturity* terintegrasi yang menggabungkan keunggulan kedua model tersebut. Integrasi dilakukan melalui pendekatan *gap analysis*, dengan mengidentifikasi elemen-elemen saling melengkapi dari kedua model untuk menghasilkan kerangka asesmen yang komprehensif, relevan, dan dapat diterapkan dalam konteks JV PMA–BUMN. Model ini tidak hanya memetakan tingkat kematangan risiko organisasi secara objektif, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis dalam merancang inisiatif peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, kontribusi utama dari penelitian ini adalah pengembangan model pengukuran kematangan risiko yang tidak hanya bersifat adaptif dan sektoral, tetapi juga mendukung visi transformasi tata kelola BUMN menuju entitas yang berbasis risiko, data, dan keberlanjutan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan tujuan utama merancang model pengukuran kematangan manajemen risiko (*risk maturity assessment*) yang bersifat integratif. Penelitian difokuskan pada analisis konseptual terhadap dua model yang telah diadopsi secara luas: *RIMS Risk Maturity Model (RMM)* dan *Risk Maturity Index (RMI)* sebagaimana tertuang dalam Juknis 8 Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023.

Proses perancangan model dimulai dengan analisis mendalam terhadap struktur dan elemen dari masing-masing framework. Untuk RIMS RMM, perhatian diarahkan pada lima pilar utama dan 35

atribut yang mencerminkan aspek strategis, budaya, kapabilitas organisasi, tata kelola, serta teknologi dalam manajemen risiko. Sementara itu, untuk Juknis 8 Permen BUMN, fokus diberikan pada lima dimensi utama, yaitu budaya dan kapabilitas risiko, organisasi dan tata kelola risiko, kerangka risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol risiko, serta pemanfaatan model dan teknologi. Analisis perbandingan dilakukan untuk mengidentifikasi tumpang tindih (*redundancy*), kekosongan (*gaps*), dan potensi saling melengkapi (*complementarity*) antara kedua pendekatan.

Hasil analisis komparatif digunakan sebagai dasar proses pemetaan elemen-elemen kunci dari kedua model ke dalam satu kerangka kerja terpadu. Proses ini melibatkan sintesis indikator dengan menggunakan teknik *thematic aggregation*, di mana setiap elemen yang memiliki esensi serupa dari kedua model diklasifikasikan ke dalam aspek yang sama, namun tetap mempertahankan kekhasan indikator sesuai konteks sumber aslinya (Lochmiller, 2021). Selain itu, dimasukkan pula prinsip-prinsip dari ISO 31000:2018 sebagai acuan normatif agar model yang dihasilkan tetap sejalan dengan praktik manajemen risiko yang diakui secara internasional.

Sebagai tahap akhir dari proses metodologi ini, dirancang sebuah kerangka asesmen kematangan risiko hybrid yang mencakup dimensi strategis, tata kelola, budaya risiko, kapabilitas operasional, dan infrastruktur teknologi. Model ini tidak hanya bertujuan sebagai alat pengukuran tingkat kematangan risiko, tetapi juga sebagai perangkat diagnostik untuk mengidentifikasi area prioritas perbaikan. Kerangka ini dirancang agar dapat diadaptasi oleh perusahaan JV antara PMA dan BUMN untuk mempertahankan independensinya dengan tetap memenuhi tuntutan regulator BUMN di Indonesia.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mengembangkan model pengukuran kematangan risiko yang tidak hanya memenuhi standar regulasi nasional, tetapi juga mampu mencerminkan kedalaman integrasi risiko dalam strategi dan proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu, dilakukan kajian terhadap dua pendekatan utama: RIMS RMM dan *risk maturity index* (RMI) dalam Juknis 8 Permen BUMN No. PER-2/MBU/03/2023. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi sinergi dari keduanya dalam membentuk framework penilaian kematangan risiko yang lebih holistik, adaptif, dan relevan secara strategis.

Hasil analisis terhadap RIMS RMM dan Juknis 8 Permen 2 BUMN menunjukkan bahwa keduanya memiliki keunggulan masing-masing yang saling melengkapi. RIMS memberikan penekanan kuat pada aspek strategis dan kultural dari manajemen risiko, termasuk bagaimana risiko diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan organisasi, budaya akuntabilitas, dan kapabilitas organisasi dalam mengelola risiko secara adaptif. Selain itu, model ini juga menilai efektivitas tata kelola risiko dan pemanfaatan teknologi serta analitik secara komprehensif. Kelima pilar dalam model RIMS dinilai mampu menangkap kompleksitas manajemen risiko di sektor yang dinamis seperti energi dan infrastruktur.

Berbeda dengan RIMS, model Juknis 8 Permen 2 BUMN mengedepankan pendekatan struktural dan kepatuhan yang relevan dalam konteks pengawasan BUMN. Lima dimensi yang dievaluasi, seperti budaya dan kapabilitas risiko, tata kelola organisasi, serta efektivitas proses dan teknologi risiko, memberikan parameter yang jelas dan terstandarisasi dalam menilai kinerja sistem manajemen risiko. Namun, temuan dalam studi ini mengindikasikan bahwa model tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kompleksitas tata kelola perusahaan JV antara BUMN PMA yang memiliki karakteristik governance, struktur pengambilan keputusan, dan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih beragam. Ketidaktercakupannya atas aspek-aspek tersebut berpotensi menciptakan *gap*, terutama dalam hal keselarasan manajemen risiko dengan strategi bisnis lintas yurisdiksi dan fleksibilitas adaptif terhadap disrupsi eksternal maupun kebijakan regulator ganda.

Temuan perbandingan antara model RIMS dan Juknis 8 Permen 2 BUMN yang disajikan dalam tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun keduanya bertujuan menilai tingkat kematangan manajemen risiko, keduanya menitikberatkan aspek yang berbeda secara fundamental. RIMS cenderung menilai manajemen risiko sebagai fungsi strategis yang melekat dalam pengambilan keputusan bisnis, dengan dimensi seperti penyelarasan strategi, budaya organisasi, kapabilitas, tata kelola, dan penggunaan teknologi informasi. Sementara itu, Juknis 8 lebih menekankan aspek struktural, kepatuhan, dan keselarasan dengan kebijakan kementerian, terutama dalam konteks entitas BUMN. Evaluasinya dilandaskan pada parameter formal dan sistematis, seperti struktur organisasi risiko, sistem pelaporan, dokumentasi kebijakan, dan kinerja yang terukur. Dari hasil analisis, terlihat bahwa model RIMS lebih mengakomodasi kebutuhan sektor industri yang kompleks dan dinamis, sedangkan Juknis 8 unggul dalam memberikan kerangka kerja standar yang jelas untuk tujuan pengawasan dan konsistensi antar entitas negara.

Tabel 1. Persamaan dan Perbedaan ISO 31000:2018, RIMS, Juknis 8 PERMEN 2 BUMN

No	Aspek	ISO 31000 : 2018	RIMS	Juknis 8 KBUMN	Catatan Penting
1	Kepemimpinan dan Komitmen	Fokus pada integrasi risiko oleh top management, alokasi sumber daya, akuntabilitas.	Dibahas di <i>Risk Governance</i> : pengawasan risiko oleh Board, komitmen eksekutif.	Dibahas dalam <i>Organisasi & Tata Kelola</i> : peran aktif BoC/BoD.	Semua membahas, meskipun ISO fokus ke operasionalisasi, RIMS & Juknis fokus ke <i>governance oversight</i> .
2	Integrasi	Menyatu ke dalam seluruh proses, budaya, pengambilan keputusan.	<i>Strategy Alignment</i> : integrasi risiko dalam pengambilan keputusan strategis, bukan semua proses.	Tidak dibahas eksplisit.	Hanya ISO yang bahas integrasi penuh. RIMS terbatas ke integrasi strategi. Juknis tidak eksplisit membahas integrasi.
3	Rancangan (Design)	Mendesain framework berbasis konteks, sumber daya, komunikasi.	Tidak dibahas eksplisit.	Tersirat dalam "Kerangka Risiko dan Kepatuhan" (penyusunan <i>framework & kebijakan</i>).	ISO membahas eksplisit. Juknis membahas sebagian. RIMS tidak memuat fase desain.

4	Pelaksanaan	Implementasi ke seluruh aktivitas organisasi, kesadaran risiko.	<i>Culture & Accountability</i> : lebih fokus pada akuntabilitas perilaku risiko, bukan implementasi framework penuh.	<i>Budaya dan Kapabilitas</i> : fokus pada penanaman budaya risiko dan pelatihan.	ISO bahas implementasi sistem penuh. RIMS & Juknis fokus pada aspek budaya, bukan kerangka penuh.
5	Evaluasi	Evaluasi efektivitas framework secara berkala.	Tidak dibahas eksplisit.	Evaluasi Proses & Kontrol Risiko: audit efektivitas kontrol risiko.	ISO membahas evaluasi framework. Juknis mengevaluasi kontrol, bukan framework penuh. RIMS tidak eksplisit evaluasi.
6	Perbaikan	Perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.	<i>Capability Management</i> : peningkatan kompetensi organisasi, bukan framework.	Perbaikan prosedur, stress test, pembaruan SOP.	ISO fokus framework improvement. RIMS fokus people capability. Juknis fokus perbaikan operasional.
7	Teknologi dan Data Risiko	Tidak dibahas.	Ditekankan: penggunaan data, analitik eksternal, AI/ML, early warning.	Ditekankan: dashboard risiko, data terpusat, sistem monitoring otomatis.	ISO tidak mneyentuh topik teknologi. RIMS dan Juknis memajukan penggunaan teknologi dalam manajemen risiko.

Dengan menggabungkan kekuatan dari kedua kerangka tersebut, peneliti mampu merancang pendekatan yang lebih komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini tetap berpegang kepada prinsip-prinsip umum dari ISO 31000. Studi oleh Praditya (2019) dan Subhan & Putri (2021) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ISO 31000 merupakan fondasi efektif dalam merancang risk maturity model yang aplikatif dan relevan, sebagaimana juga diadopsi dalam kerangka integratif pada penelitian ini. Selebihnya, penelitian ini juga mengintegrasikan pengukuran kapabilitas organisasi dari RIMS, serta elemen implementatif dan kontekstual yang ditawarkan oleh Juknis 8 KBUMN. Hasilnya adalah kerangka pengukuran kematangan manajemen risiko pada Lampiran 1 yang tidak hanya menyeluruh dan berbasis data, tetapi juga sesuai dengan dinamika operasional perusahaan, terutama untuk sebuah perusahaan JV antara BUMN dan PMA.

Setelah kerangka terintegrasi berhasil dirumuskan dengan menggabungkan dimensi dan indikator dari kedua model yang dianalisis, langkah selanjutnya adalah mengonstruksi fase-fase kematangan risiko yang merepresentasikan tahapan perkembangan implementasi manajemen risiko dalam organisasi. Fase-fase ini disusun untuk memberikan panduan penilaian yang lebih aplikatif dan bertahap, sesuai dengan hasil asesmen terhadap atribut-atribut yang ada dalam framework gabungan. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya dapat mengetahui posisi maturitas saat ini, tetapi juga memperoleh arah peningkatan yang sistematis untuk mencapai fase kematangan yang lebih tinggi. Adapun rincian fase-fase kematangan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 2.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model asesmen kematangan manajemen risiko yang terintegrasi, yang relevan untuk digunakan pada perusahaan JV antara penanaman modal asing (PMA) dan badan usaha milik negara (BUMN). Model yang dikembangkan menggabungkan

elemen-elemen utama dari dua kerangka yang memiliki karakteristik berbeda namun saling melengkapi, yaitu *RIMS Risk Maturity Model* dan Petunjuk Teknis 8 Permen BUMN No. 2/2023. Pendekatan ini dilandasi oleh temuan bahwa tidak satu pun dari kedua model tersebut secara tunggal mampu mengakomodasi kebutuhan asesmen menyeluruh di entitas yang berada pada titik persilangan antara standar internasional dan regulasi nasional. RIMS lebih unggul dalam menilai aspek strategis, budaya risiko, dan kapabilitas organisasi, sedangkan Juknis 8 Permen 2 BUMN memiliki kekuatan dalam aspek kepatuhan, governance, dan keterukuran birokratis.

Hasil dari proses komparatif dan integratif menunjukkan bahwa penggabungan kedua pendekatan ini menghasilkan kerangka yang tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai peta jalan peningkatan sistem manajemen risiko secara bertahap. Kerangka ini mencakup tujuh aspek utama dan lima fase kematangan yang disusun secara progresif, mulai dari fase awal hingga fase praktik terbaik. Model ini diharapkan dapat digunakan oleh organisasi yang menghadapi kompleksitas regulatif dan tata kelola, terutama perusahaan JV dengan struktur kepemilikan lintas yurisdiksi, untuk secara sistematis mengevaluasi dan mengembangkan kapabilitas manajemen risikonya.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, model integratif yang dikembangkan belum diuji secara empiris pada perusahaan JV yang sesungguhnya, sehingga validitas praktisnya masih bersifat konseptual. Kedua, pembobotan antar aspek dalam framework belum dibakukan melalui metode kuantitatif seperti AHP atau Delphi, yang dapat memberikan dimensi objektif terhadap signifikansi tiap indikator. Ketiga, konteks pengembangan masih dominan mengacu pada sektor energi dan BUMN, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji framework ini melalui studi kasus langsung atau pengumpulan data primer dari perusahaan-perusahaan JV lintas sektor. Proses validasi empiris sangat penting untuk memastikan ketepatan, kegunaan, dan daya guna framework dalam praktik. Selain itu, pengembangan alat bantu digital berbasis dashboard dapat menjadi alternatif modern untuk implementasi dan pemantauan kematangan risiko secara real-time. Integrasi lanjutan dengan indikator ESG atau sistem manajemen keberlanjutan juga layak dieksplorasi untuk mendorong peran manajemen risiko dalam menciptakan nilai dan meningkatkan daya tahan organisasi dalam lingkungan bisnis yang volatil

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2023). PERMEN BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan implikasinya terhadap tata kelola dan manajemen risiko. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/264291/permen-bumn-no-per-2mbu032023-tahun-2023>
- Djohanputro, B. (2018). *Manajemen risiko korporat: Pendekatan ISO 31000*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Hoseini, E., Hertogh, M., & Bosch-Rekvelde, M. (2019). Developing a generic risk maturity model (GRMM) for evaluating risk management in construction projects. *Journal of Risk Research*, 23(11), 1406–1424. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1646309>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018–Risk management guidelines*. Geneva: ISO.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2023). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara*.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Deputi No. SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk teknis penilaian indeks kematangan risiko (Risk Maturity Index) di lingkungan badan usaha milik negara*.
- Lochmiller, C. R. (2021). Conducting thematic analysis with qualitative data. *The Qualitative Report*, 26(6), 2029–2044. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5008>
- Maharani, A. I., Aziza, A. H., Lubis, A. F., & Zaharani, Y. T. (2024). Optimalisasi manajemen risiko untuk keberlanjutan perusahaan industri di era digital. *EnvironC*, 1(1), 41–50.
- Masin, M. B. (2019). *Sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000 di perusahaan jasa titipan, Perusahaan ABC* (Tesis Magister). Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Mazaya, D. A. (2023). *Penerapan metode Risk Maturity Model (RMM) dalam pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko pada perusahaan PT XYZ* (Tesis Magister). Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Retrieved from <https://repository.its.ac.id/view/subjects/HD61.html>
- Nofliyana, N. (2017). *Rancangan peningkatan tingkat kematangan manajemen risiko pada PT PLN (Persero) Transmisi Jawa Bagian Tengah* (Tesis Magister). PPM Manajemen.
- Praditya, T. A. (2019). *Perancangan Risk Maturity Model berdasarkan ISO 31000 pada PT XYZ* (Tesis Magister). Universitas Islam Indonesia. Retrieved from <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/34699/19916039%20Tifa%20Ayu%20Praditya.pdf>
- Risk and Insurance Management Society. (2022). *RIMS Risk Maturity Model (RMM): Guide to assessing enterprise risk management maturity*. New York: RIMS.
- Subhan, G. R., & Putri, R. P. (2019). *Asesmen risiko dan peningkatan tingkat kematangan manajemen risiko pada PT ABC (PLTU Lampung Tengah 2x7MW PT XYZ)* (Tesis Magister). Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Lampiran 1. Framework Gabungan ISO 31000, RIMS dan Juknis KBUMN

No	Aspek	Deskripsi
1	Kepemimpinan dan Komitmen	Kepemimpinan dari Puncak: Pimpinan perusahaan harus menunjukkan dukungan nyata terhadap pengelolaan risiko, memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai, serta menetapkan ekspektasi dan harapan yang jelas. Partisipasi aktif Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi juga diperlukan untuk memastikan tata kelola risiko yang efektif. Kebijakan Manajemen Risiko: Menyusun, mengembangkan, dan mengkomunikasikan kebijakan manajemen risiko yang mencakup visi, misi, nilai organisasi, dan strategi implementasi yang selaras di seluruh organisasi. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko: Menetapkan tujuan dan sasaran manajemen risiko yang terintegrasi dengan arah strategis utama organisasi dan mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko: Penetapan peran formal dan penguatan fungsi pengelola risiko untuk memastikan integrasi risiko ke dalam tata kelola perusahaan. Evaluasi efektivitas peran pengelola risiko dilakukan secara berkala. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini: Mengimplementasikan model tiga lini pertahanan dalam tata kelola organisasi, dengan integrasi penuh antara fungsi pengelolaan risiko, audit internal, dan manajemen operasional untuk memastikan harmonisasi dan efektivitas pengelolaan risiko. Kolaborasi Antar Fungsi: Membangun kolaborasi lintas fungsi antara unit risiko dan unit-unit spesialis lainnya (seperti legal, keselamatan, asuransi) untuk memperkuat harmonisasi pendekatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Pemanfaatan Risk Appetite: Mengintegrasikan konsep risk appetite ke dalam proses pengambilan keputusan untuk menjaga keseimbangan antara tingkat risiko yang dapat diterima dengan target pencapaian imbal hasil organisasi.
2	Integrasi	Pengintegrasian dengan Proses Organisasi: Menjamin bahwa pengelolaan risiko terintegrasi ke dalam seluruh proses inti bisnis organisasi, mulai dari perencanaan strategis, operasional harian, hingga pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan risiko sebagai bagian dari semua aktivitas utama. Sinergi Antara Fungsi: Menyatukan pengelolaan risiko dengan berbagai fungsi organisasi seperti keuangan, operasional, SDM, TI, legal, keselamatan, dan asuransi untuk membangun sinergi dan memastikan konsistensi pendekatan risiko lintas unit kerja. Keterlibatan Stakeholder: Melibatkan partisipasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam proses pengelolaan risiko, guna memastikan berbagai perspektif dan kepentingan terakomodasi dalam keputusan berbasis risiko. Evaluasi Risiko dalam Inisiatif dan Investasi Strategis: Menilai risiko secara sistematis dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan inisiatif atau investasi strategis untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Sistem Manajemen Terpadu: Menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan pengelolaan mutu, keselamatan, lingkungan, kesehatan kerja, dan manajemen risiko dalam satu kerangka kerja untuk efektivitas operasional yang lebih besar. Penilaian Kapabilitas Manajemen Risiko: Melakukan evaluasi terhadap efektivitas implementasi manajemen risiko secara berkala untuk memastikan organisasi mampu menerapkan prinsip-prinsip ERM (Enterprise Risk Management) secara menyeluruh. Pertimbangan Risiko dalam Model Bisnis:

No	Aspek	Deskripsi
3	Rancangan	Mengintegrasikan pertimbangan risiko dalam perencanaan, pengembangan, dan pengambilan keputusan strategis terkait model bisnis untuk memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi di masa depan. Memahami Konteks: Melakukan telaah menyeluruh terhadap faktor eksternal (seperti dinamika pasar, regulasi, kecenderungan sosial) dan faktor internal (seperti struktur organisasi, budaya korporat, alur bisnis) untuk memastikan desain manajemen risiko sesuai kebutuhan organisasi. Peran dan Tanggung Jawab: Menetapkan, mendefinisikan, dan mengkomunikasikan secara jelas peran, tanggung jawab, dan kewenangan dalam pengelolaan risiko kepada seluruh elemen organisasi untuk menciptakan kejelasan peran dalam setiap tingkat organisasi. Sumber Daya: Menyediakan dukungan sumber daya yang memadai—termasuk anggaran, teknologi, dan program pelatihan—guna memperkuat kapasitas pelaksanaan pengelolaan risiko di seluruh organisasi. Proses Integrasi: Melekatkan aktivitas manajemen risiko ke dalam berbagai proses organisasi utama seperti perencanaan strategis, pengembangan proyek, serta pengambilan keputusan organisasi. Strategi Risiko dan Kepatuhan: Merancang strategi pengelolaan risiko yang mencakup penyusunan kebijakan, prosedur, serta mekanisme kepatuhan internal untuk mengontrol dan memitigasi risiko secara efektif dan berkelanjutan. Evaluasi Efektivitas Sistem Risiko: Melakukan penilaian dan peningkatan berkelanjutan atas efektivitas sistem manajemen risiko dan mekanisme pengendalian internal sebagai bagian dari kerangka kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan risiko.
4	Pelaksanaan	Rencana Implementasi: Menyusun rencana pelaksanaan yang terstruktur dengan rincian langkah-langkah konkret, waktu pelaksanaan, serta tolok ukur kinerja yang dapat digunakan untuk evaluasi. Integrasi Risiko dalam Struktur Organisasi & Perilaku Karyawan: Mengintegrasikan pertimbangan risiko ke dalam proses, peran, dan perilaku karyawan di seluruh jenjang organisasi. Budaya Risiko: Menanamkan kesadaran dan nilai-nilai budaya risiko di seluruh lini organisasi melalui sosialisasi, pelatihan berkelanjutan, serta partisipasi aktif dari seluruh karyawan, jajaran direksi, dan dewan komisaris, guna memastikan potensi risiko dikenali dan ditangani secara preventif. Kapabilitas Risiko: Menyelenggarakan program peningkatan kapasitas pengelolaan risiko dengan memberikan pelatihan serta melakukan evaluasi kemampuan secara rutin Sistem Informasi: Mengadopsi sistem informasi yang mampu memfasilitasi proses pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan data risiko secara cepat dan efektif.
5	Evaluasi	Peran Penilaian RMI: Melaksanakan penilaian RMI baik oleh pihak internal maupun independen guna memperkuat kualitas implementasi manajemen risiko. Komunikasi dan Konsultasi: Merancang pendekatan komunikasi yang efisien agar informasi penting terkait risiko dapat disampaikan secara tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan yang relevan. Penetapan Konteks: Menentukan konteks dengan merumuskan tujuan, cakupan, serta kriteria pengelolaan risiko, termasuk mengenali elemen-elemen yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi Risiko: Menggunakan berbagai metode seperti lokakarya, diskusi kelompok (brainstorming), wawancara mendalam, analisis SWOT, dan survei untuk mendeteksi potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Analisis Risiko: Melakukan penilaian risiko dengan mengukur tingkat kemungkinan dan konsekuensi dari suatu kejadian, menggunakan pendekatan

No	Aspek	Deskripsi
6	Perbaikan	analisis secara kualitatif maupun kuantitatif. Evaluasi Risiko: Mengevaluasi hasil analisis risiko terhadap kriteria yang telah ditentukan sebelumnya guna menentukan risiko mana yang harus diprioritaskan untuk ditindaklanjuti. Penanganan Risiko: Merancang pendekatan pengelolaan risiko melalui tindakan mitigasi, alih risiko, penghindaran, atau penerimaan, dengan memastikan rencana tersebut terdokumentasi dan dijalankan secara optimal. Pemantauan dan Tinjauan: Melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap risiko serta mengevaluasi efektivitas upaya penanganan, termasuk mengadakan tinjauan rutin atas keseluruhan proses manajemen risiko untuk menjaga relevansi dan keberhasilannya.
		Audit dan Evaluasi: Melaksanakan audit, baik dari pihak internal maupun eksternal, guna menilai sejauh mana kerangka manajemen risiko berjalan secara efektif serta menyusun saran perbaikan yang diperlukan. Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun sistem pembelajaran dari kejadian dan pengalaman sebelumnya, serta mendorong terciptanya inovasi dan peningkatan berkelanjutan dalam strategi pengelolaan risiko. Pelatihan dan Pengembangan Kapabilitas: Memberikan pelatihan secara berkala kepada seluruh karyawan guna memperdalam wawasan dan meningkatkan kompetensi mereka dalam pengelolaan risiko. Pembaharuan Kerangka Kerja: Melakukan pembaruan berkala terhadap kerangka kerja manajemen risiko, menyesuaikan dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal, temuan audit, serta pelajaran yang diperoleh dari pengalaman sebelumnya. Mekanisme Pengembangan & Distribusi Informasi Risiko: Efektivitas pengembangan dan distribusi informasi risiko ke seluruh pemangku kepentingan. Pemahaman Menyeluruh atas Profil Risiko: Mengukur pemahaman organisasi atas keseluruhan profil risiko dan dampaknya terhadap strategi.
7	Model, Data, & Teknologi Risiko	Permodelan dan Teknologi Risiko: Pemanfaatan teknologi canggih dan model risiko terbaru guna mendukung proses analisis serta upaya mitigasi risiko secara lebih akurat. Data Risiko: Pengelolaan informasi risiko secara menyeluruh yang mencakup seluruh kategori risiko penting perusahaan, termasuk risiko yang bersifat kualitatif maupun risiko baru yang sedang berkembang. Kualitas Data Risiko: Menjaga kualitas data risiko melalui evaluasi dan pembaruan rutin, serta memastikan pengaruh bias dalam penilaian risiko dapat diidentifikasi dan diminimalkan. Integrasi Wawasan Eksternal untuk Memperkaya Data Internal: Organisasi memperkaya data internal dengan data dari sumber eksternal. Aksesibilitas Data: Penerapan sistem penyimpanan data terpusat yang memungkinkan akses langsung dan waktu nyata bagi semua unit kerja di perusahaan. Kombinasi Metodologi: Organisasi mengkombinasikan beberapa metodologi dan teknik untuk mengidentifikasi dan menilai risiko. Pemantauan Risiko: Penggunaan <i>dashboard</i> interaktif untuk memantau indikator risiko serta pelaksanaan inisiatif penanaman budaya risiko di organisasi. Pelaporan Risiko: Menyusun laporan rutin terkait pengendalian mutu data risiko, mengidentifikasi kekurangan kualitas data, serta memastikan risiko dilaporkan dan dikomunikasikan secara efektif di seluruh organisasi. Teknologi Mutakhir: Menggunakan teknologi modern, termasuk kecerdasan buatan (AI), guna meningkatkan kualitas dan akurasi data risiko secara otomatis.

Lampiran 2. Kamus Model Terintegrasi

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
Fase Awal (1.0–1.8)	Pada fase ini, kesadaran organisasi terhadap pentingnya manajemen risiko masih sangat rendah. Pengelolaan risiko berjalan tidak terstruktur, bersifat reaktif, dan belum menjadi bagian dari budaya organisasi.	- Dukungan pimpinan terhadap manajemen risiko sangat minim atau bersifat formalitas. - Integrasi manajemen risiko dalam aktivitas organisasi belum dilakukan. - Struktur, peran, dan sumber daya pengelolaan risiko tidak tersedia atau masih sangat terbatas. - Proses identifikasi, analisis, dan pemantauan risiko tidak berjalan secara sistematis. - Teknologi, data risiko, dan sistem pelaporan belum dikembangkan.	Kepemimpinan dan Komitmen: Dukungan pimpinan dan dewan terhadap manajemen risiko hampir tidak ada, belum ada kebijakan yang mengarahkan aktivitas risiko. Integrasi: Risiko belum diintegrasikan dalam perencanaan, operasional, dan pengambilan keputusan organisasi. Rancangan: Tidak tersedia kerangka kerja formal, prosedur, atau struktur organisasi untuk mengelola risiko. Pelaksanaan: Implementasi aktivitas manajemen risiko tidak dilaksanakan secara sistematis di seluruh unit kerja. Evaluasi: Proses komunikasi, identifikasi, analisis, evaluasi, dan pemantauan risiko tidak dilakukan. Perbaikan: Audit internal, pembelajaran dari insiden, dan evaluasi kerangka kerja manajemen risiko belum pernah dilakukan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Sistem data risiko, dashboard pemantauan, dan pemanfaatan teknologi untuk risiko belum tersedia.
Fase Berkembang (1.9–2.8)	Pada fase ini, organisasi mulai memahami pentingnya manajemen risiko dan melakukan beberapa inisiatif dasar. Pengelolaan risiko mulai diperkenalkan namun masih berjalan secara parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi ke seluruh organisasi.	- Dukungan manajemen terhadap risiko mulai ada namun belum konsisten. - Integrasi risiko dilakukan terbatas pada beberapa unit atau proyek besar. - Struktur dan peran pengelolaan risiko mulai dirancang namun belum optimal. - Identifikasi dan analisis risiko dilakukan namun belum menyeluruh atau terdokumentasi dengan baik. - Teknologi pendukung dan data risiko mulai diperkenalkan secara sederhana.	Kepemimpinan dan Komitmen: Pimpinan mulai menunjukkan perhatian terhadap manajemen risiko namun keterlibatan aktif masih terbatas. Integrasi: Risiko mulai dipertimbangkan dalam beberapa keputusan bisnis, meskipun belum menjadi bagian wajib dari semua proses. Rancangan: Kerangka kerja dasar, kebijakan, dan peran tanggung jawab risiko mulai dirancang namun belum terimplementasi penuh. Pelaksanaan: Beberapa aktivitas manajemen risiko mulai dilaksanakan pada proyek atau unit tertentu, namun belum menjadi standar di seluruh organisasi. Evaluasi: Proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pemantauan risiko dilakukan secara terbatas dan belum terstruktur menyeluruh. Perbaikan: Evaluasi terhadap efektivitas manajemen risiko dilakukan sesekali namun belum membentuk siklus perbaikan berkelanjutan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Pengumpulan data risiko mulai dilakukan secara manual, namun

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
Fase Praktik yang Baik (2.9–3.8)	Pada fase ini, pengelolaan risiko telah diterapkan secara lebih sistematis dan terdokumentasi. Risiko sudah mulai diintegrasikan dalam sebagian besar proses bisnis dan keputusan organisasi, walaupun konsistensinya masih perlu diperkuat.	- Pimpinan aktif mendukung dan mengarahkan penerapan manajemen risiko. - Integrasi risiko diterapkan dalam mayoritas fungsi dan pengambilan keputusan penting. - Kerangka kerja, kebijakan, serta struktur risiko telah tersedia dan digunakan secara luas. - Proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko dilakukan secara rutin dan terdokumentasi. - Teknologi dan data risiko sudah mulai digunakan untuk mendukung proses monitoring dan pelaporan.	penggunaan teknologi dan sistem pelaporan risiko masih minim. Kepemimpinan dan Komitmen: Manajemen puncak aktif mempromosikan pentingnya manajemen risiko dan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangannya. Integrasi: Risiko sudah menjadi pertimbangan dalam perencanaan strategis, operasional, dan proyek-proyek utama. Rancangan: Kerangka kerja, kebijakan, dan tanggung jawab risiko sudah tersedia dan mulai dijalankan dengan konsistensi. Pelaksanaan: Implementasi manajemen risiko dilaksanakan di hampir seluruh unit organisasi, meskipun beberapa area masih perlu penyempurnaan. Evaluasi: Proses pengelolaan risiko dijalankan secara sistematis dan hasilnya digunakan untuk evaluasi berkala. Perbaikan: Evaluasi hasil manajemen risiko dan pembelajaran dari insiden mulai diintegrasikan dalam upaya perbaikan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Sistem data risiko dan pelaporan mulai berbasis teknologi, meskipun integrasi dan otomatisasi penuh belum tercapai.
Fase Praktik yang Lebih Baik (3.9–4.8)	Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan secara konsisten, terintegrasi di seluruh area organisasi, dan menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan strategis. Perbaikan berkelanjutan terhadap praktik risiko dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan inovasi.	- Pimpinan berperan aktif dalam memastikan manajemen risiko berjalan efektif dan berkelanjutan. - Risiko sepenuhnya diintegrasikan dalam semua aktivitas, proses, dan pengambilan keputusan. - Kerangka kerja, kebijakan, dan tanggung jawab risiko dilaksanakan konsisten dan di-review secara berkala. - Evaluasi risiko berbasis data dan sistem informasi mendukung pengambilan keputusan proaktif. - Sistem teknologi risiko dan pelaporan digunakan secara efektif untuk	Kepemimpinan dan Komitmen: Kepemimpinan organisasi berfokus pada pencapaian efektivitas pengelolaan risiko melalui pengawasan aktif dan pengalokasian sumber daya. Integrasi: Risiko diintegrasikan sepenuhnya ke dalam seluruh perencanaan strategis, manajemen proyek, operasional, dan inovasi bisnis. Rancangan: Kerangka kerja dan kebijakan risiko diperbaharui secara berkala untuk menyesuaikan dengan dinamika perubahan. Pelaksanaan: Praktik manajemen risiko dijalankan konsisten di seluruh unit organisasi dan menjadi bagian dari budaya kerja. Evaluasi: Evaluasi efektivitas risiko dilakukan rutin, dan hasil evaluasi digunakan untuk mendorong perbaikan nyata. Perbaikan: Siklus perbaikan

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
		monitoring dan pengembangan.	berkelanjutan dan pembelajaran risiko diimplementasikan secara sistematis. Model, Data, & Teknologi Risiko: Data risiko dan teknologi pendukung dimanfaatkan optimal untuk prediksi, monitoring, dan pelaporan berbasis real-time.
Fase Praktik Terbaik (4.9–5.0)	Pada fase ini, pengelolaan risiko menjadi budaya organisasi yang melekat, didukung penuh oleh teknologi canggih, dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian inovasi serta keunggulan kompetitif. Organisasi secara aktif mengantisipasi risiko, beradaptasi terhadap perubahan, dan terus mengoptimalkan kinerja melalui manajemen risiko berbasis data dan prediksi.	- Manajemen puncak memimpin budaya risiko dan mengintegrasikan risiko dalam seluruh aspek pengelolaan organisasi. - Risiko dikelola proaktif, adaptif, dan menjadi bagian dari inovasi strategis. - Kerangka kerja risiko disesuaikan secara dinamis berdasarkan evaluasi dan tren eksternal. - Evaluasi risiko berbasis analitik prediktif dilakukan untuk pengambilan keputusan real-time. - Teknologi mutakhir dan sistem data terintegrasi sepenuhnya dalam pengelolaan risiko.	Kepemimpinan dan Komitmen: Pimpinan membangun budaya risiko berkelanjutan dan menjadikan risiko bagian dari visi organisasi. Integrasi: Risiko terintegrasi penuh dalam inovasi, ekspansi bisnis, investasi, dan operasional lintas fungsi. Rancangan: Kerangka manajemen risiko adaptif dan selalu disempurnakan dengan benchmarking dan praktik terbaik global. Pelaksanaan: Implementasi risiko menjadi otomatisasi dan embed dalam semua aktivitas organisasi. Evaluasi: Evaluasi risiko berbasis data real-time dan predictive analytics dilakukan untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Perbaikan: Siklus continuous improvement berjalan melalui feedback loop berbasis data dan best practice internasional. Model, Data, & Teknologi Risiko: Pemanfaatan AI, machine learning, big data, dan dashboard interaktif untuk monitoring risiko real-time dan prediktif.