

# SURVEI NASIONAL **MANAJEMEN** **RISIKO** 2018



Survei Nasional Manajemen Risiko 2018 diselenggarakan dan disusun oleh **CRMS Indonesia**.

**CRMS Indonesia** adalah penyedia pelatihan Manajemen Risiko Terbesar di Indonesia yang memiliki visi membantu pengembangan kapabilitas Manajemen Risiko bagi praktisi dan organisasi di Indonesia.

[crmsindonesia.org](http://crmsindonesia.org)

# DAFTAR ISI

## 04 Pengantar

05 Penyelenggaraan Survei

06 Komponen Survei 2018

## 07 Adopsi Manajemen Risiko di Indonesia

07 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko di Indonesia

07 Kerangka Manajemen Risiko di Indonesia

## 09 Pergeseran Risiko di Tahun 2018

10 Tren Risiko 2018 Berdasarkan Perspektif Industri

## 11 Akuntabilitas & Kapabilitas Pemimpin Risiko

11 Akuntabilitas Tertinggi Manajemen Risiko

12 Kapabilitas Penting Pemimpin Manajemen Risiko dalam Perusahaan

13 Keahlian yang Diperlukan Berdasarkan Persepsi Setiap Peran dalam Perusahaan

## 14 Manfaat dan Faktor Penentu Efektivitas Manajemen Risiko

14 Manfaat Implementasi Proses Manajemen Risiko

16 Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

## 18 Pembangunan Kapabilitas Manajemen Risiko

19 Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko dari Perspektif Aset Perusahaan

## 20 Kesimpulan





# PENGANTAR

## Survei Nasional Manajemen Risiko 2018

oleh CRMS Indonesia

Pada tahun 2017, berbagai lapisan masyarakat hingga perusahaan multinasional telah melewati berbagai ketidakpastian dalam dunia global. Tidak cukup sampai di situ, tahun 2018 pun tidak luput dari risiko-risiko baru dengan situasi dan kondisi yang berbeda.

Politik internasional dan ekonomi global merupakan isu yang menonjol di tahun 2018. Salah satunya yaitu kebijakan presiden Trump yang gencar melakukan perang dagang dengan beberapa negara dunia, yang menyebabkan melemahnya nilai tukar mata uang beberapa negara terhadap dolar Amerika. Tidak hanya itu, situasi politik di Indonesia juga sedang memanas. Dilaksanakannya Pilkada serentak 2018 dan pencalonan presiden dan wakil presiden untuk pemilihan umum nasional tahun 2019 meningkatkan kompleksitas politik dan hubungan internasional. Kejadian-kejadian ini juga secara langsung meningkatkan ketidakpastian di bidang ekonomi, baik di dalam negeri maupun secara global.

Dari sisi ekonomi, perkembangan teknologi menjadi hal yang tidak dapat terbendung dalam perkembangan bisnis dan merupakan risiko yang sangat perlu untuk diperhatikan bagi dunia industri. Perkembangan teknologi pada industri finansial juga memberikan dampak positif maupun negatif yang dapat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang telah dan akan berjalan. Pesatnya pertumbuhan perusahaan startup juga membuat tingkat persaingan antar bisnis semakin ketat.

Mengikuti perkembangan dunia politik dan ekonomi yang dinamis tidak akan ada habisnya. Untuk mengantisipasinya, perusahaan dapat melakukan berbagai langkah strategis dan mitigasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Maka dari itu, menjadi sebuah tuntutan bagi perusahaan-perusahaan untuk mempersiapkan diri terhadap risiko-risiko yang akan datang.

Menanggapi hal tersebut, CRMS Indonesia melanjutkan komitmen yang telah dijalankan sejak tahun 2016, yaitu menyelenggarakan kembali Survei Nasional Manajemen Risiko di tahun 2018. Survei ini bertujuan untuk melihat perkembangan Manajemen Risiko dan persepsi perusahaan berdasarkan industri, peran dan manfaat dalam peningkatan yang berkelanjutan dengan adanya implementasi Manajemen Risiko di perusahaan.



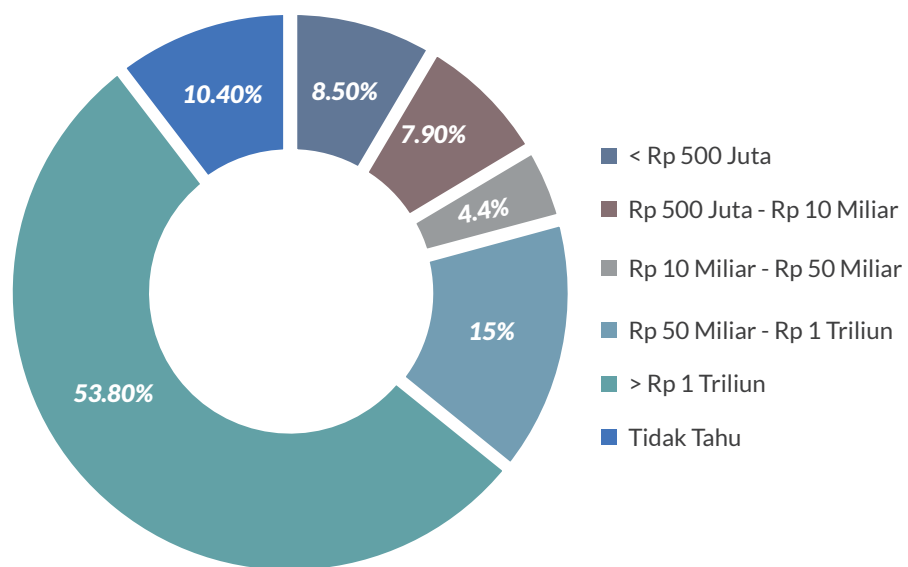


## Penyelenggaraan Survei

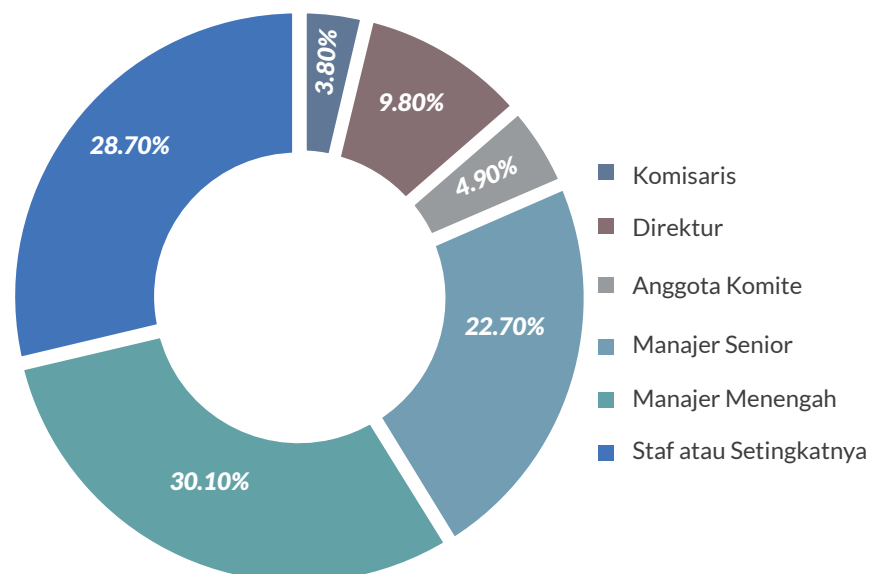
Diadakan sejak akhir bulan April sampai dengan pertengahan bulan Juli 2018, Survei Nasional Manajemen Risiko tahun ini diikuti oleh 366 responden yang terdiri dari 75.24% laki-laki dan 24.6% perempuan. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner online yang disebarakan melalui situs resmi CRMS Indonesia, media sosial, dan surel.

Responden survei tahun ini berasal dari perusahaan dengan jumlah aset yang berbeda-beda dengan komposisi berikut.

Profil Responden: Skala Perusahaan



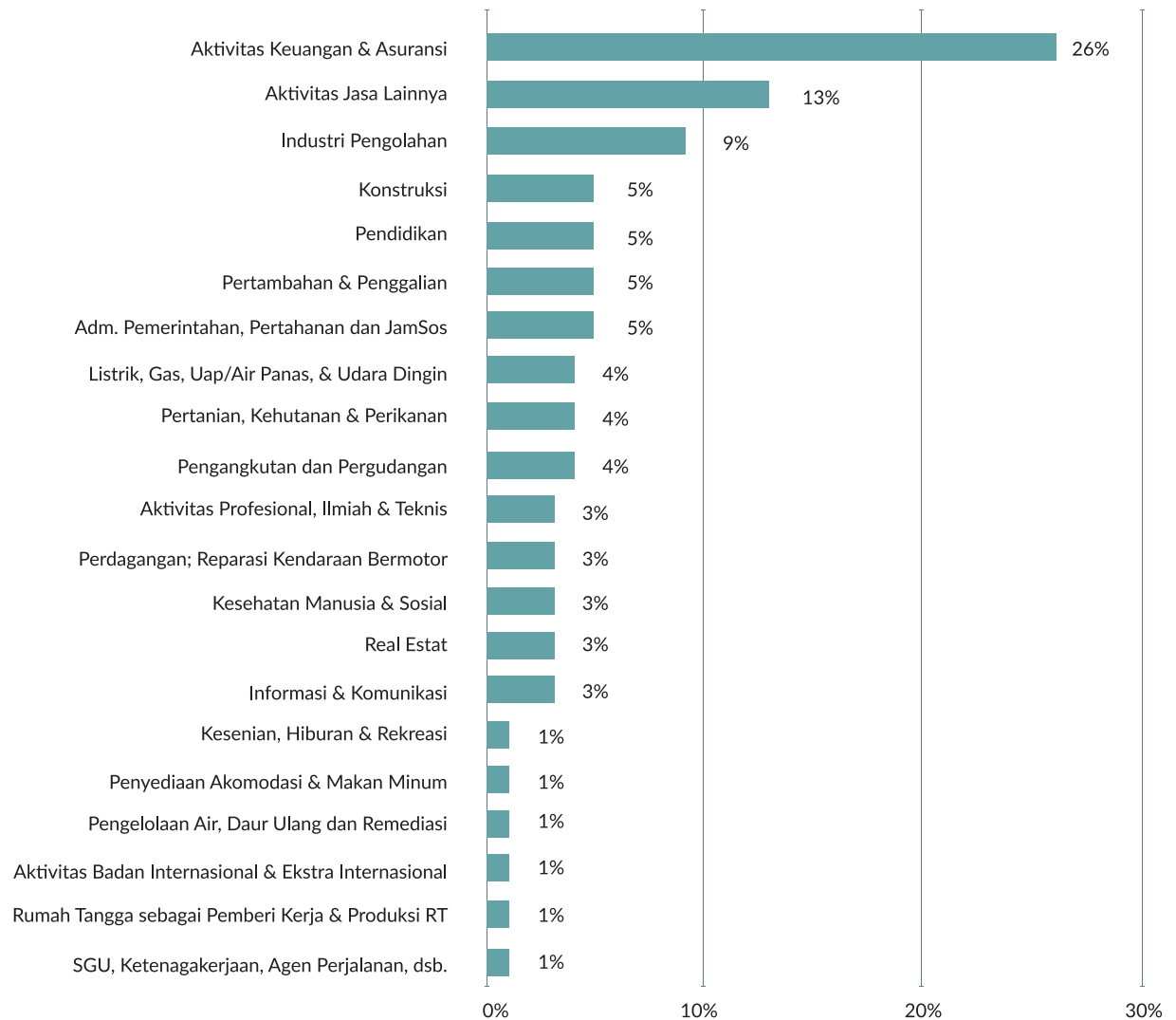
Profil Responden: Posisi dalam Perusahaan



Dari sebaran industri, responden berasal dari 21 jenis industri\* yang berbeda dengan tingkat sebaran sebagai berikut.

\*Beberapa nama industri telah dipersingkat.

Sebaran Responden Berdasarkan Industri



## Komponen Survei 2018

Responden dalam survei ini dihadapkan pada 8 komponen dalam bentuk pertanyaan yang diharapkan mampu menggambarkan kondisi, persepsi, dan kemajuan Manajemen Risiko di Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan yang mewakili kedelapan komponen tersebut antara lain:

1. Sejauh apa perusahaan Anda menerapkan Manajemen Risiko terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?
2. Kerangka Manajemen Risiko apa yang digunakan oleh perusahaan Anda?
3. Siapa yang memiliki tanggung jawab tertinggi dalam proses Manajemen Risiko di perusahaan Anda?
4. Risiko terbesar apa yang dihadapi oleh perusahaan Anda saat ini?
5. Keahlian apa yang menurut Anda penting untuk dimiliki oleh penanggung jawab tertinggi Manajemen Risiko dalam perusahaan?
6. Apa saja yang menurut Anda menjadi manfaat dari adanya proses Manajemen Risiko dalam perusahaan?
7. Apa saja yang menurut Anda menjadi faktor penentu efektivitas implementasi Manajemen Risiko dalam perusahaan?
8. Sejauh apa perusahaan Anda mengintegrasikan pelatihan Manajemen Risiko?

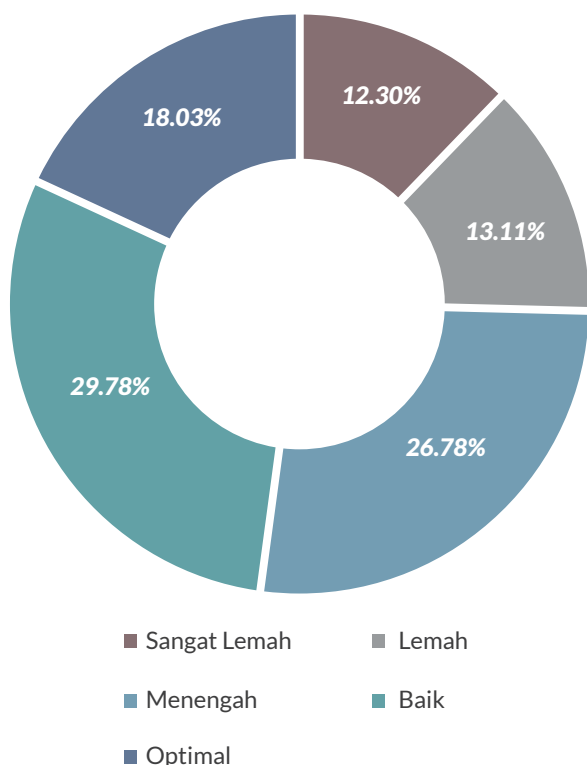
# ADOPSI MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

## Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko di Indonesia

Saat ini, tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di Indonesia mayoritas berada pada tingkat kematangan yang Baik (29,78%) dan Menengah (26,78%). Hasil tersebut serupa dengan survei tahun 2016 dan 2017. Sementara itu, sebesar 18,03% perusahaan telah memiliki tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko yang Optimal.

Jika ditarik kesimpulan, mayoritas dari perusahaan di Indonesia telah menerapkan prinsip-prinsip, kerangka kerja dan juga proses Manajemen Risiko yang disertai dengan sistem pengawasan serta terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan.

Tingkat Kematangan Manajemen Risiko di Perusahaan Indonesia



## Kerangka Manajemen Risiko di Indonesia

Terdapat beberapa standar yang digunakan sebagai acuan dalam menerapkan Manajemen Risiko di Indonesia. Saat ini, Indonesia telah mengadopsi ISO 31000 sebagai Standar Nasional Indonesia yang dikenal sebagai SNI ISO 31000. Survei kali ini mencoba menggali standar apa yang paling luas digunakan oleh perusahaan di Indonesia. Standar Manajemen Risiko yang digunakan perusahaan di Indonesia pada umumnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu ISO 31000 dan COSO, walaupun pada praktiknya terdapat standar Manajemen Risiko yang lain.

Hasil survei kali ini tidak jauh berbeda dengan hasil survei-survei sebelumnya pada tahun 2016 dan 2017. ISO 31000 kembali dipilih sebagai standar yang paling luas digunakan di Indonesia dengan persentase sebagai berikut:

Standar	2016	2017	2018
ISO 31000	61,5%	62%	67,5%
COSO ERM	17,84%	19%	15%
Lainnya	20,66%	19%	17,5%

Berdasarkan hasil survei ini, ISO 31000 masih merupakan kerangka yang paling luas digunakan oleh perusahaan (67,5%), diikuti standar COSO (15%).

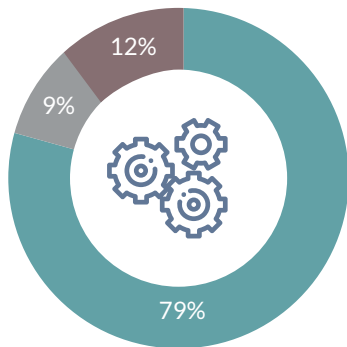
## Kerangka Manajemen Risiko Berdasarkan Perspektif Industri

Jika dilihat dari tiga industri yang menjadi sampel terbesar survei ini, ada perbedaan penggunaan kerangka yang cukup signifikan di masing-masing industri. Industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi menjadi salah satu industri yang paling sedikit menggunakan ISO 31000, dengan persentase 57,4%. Di sisi lain, industri Aktivitas Jasa Lainnya dan industri Pengolahan menggunakan ISO 31000 dengan persentase masing-masing 68,8% dan 78,8% secara berurutan.

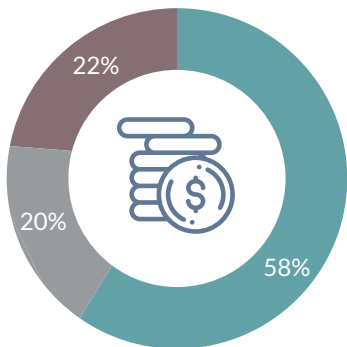
*Sebanyak 57,4% dari Industri Keuangan dan Asuransi, 68,8% dari industri Aktivitas Jasa Lainnya dan 78,8% dari industri Pengolahan menggunakan ISO 31000 sebagai standar Manajemen Risiko.*

Secara keseluruhan, ISO 31000 dapat digunakan secara luas di industri, hal ini disebabkan oleh sifat ISO 31000 yang tidak ditujukan untuk menyeragamkan Manajemen Risiko lintas perusahaan, tetapi untuk memberikan standar pendukung penerapan Manajemen Risiko yang mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Di sisi lain, luasnya penggunaan ISO 31000 di Indonesia juga tidak lepas dari usaha sosialisasi yang dilakukan berbagai lembaga atau perusahaan di Indonesia.

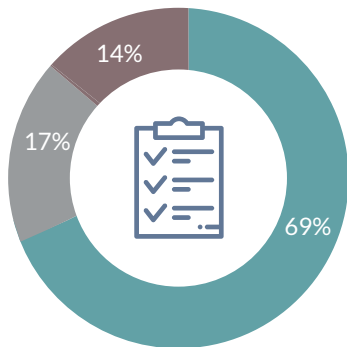
*Penggunaan Standar Manajemen Risiko di Industri Pengolahan*



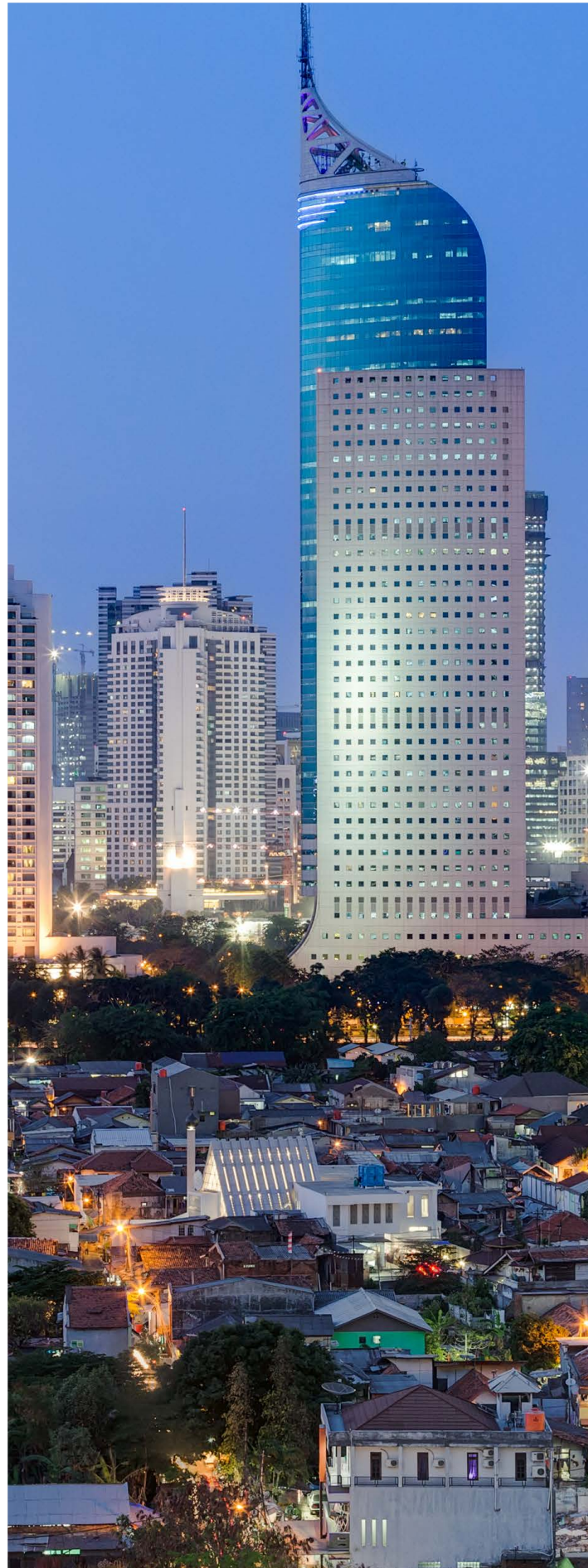
*Penggunaan Standar Manajemen Risiko di Industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi*



*Penggunaan Standar Manajemen Risiko di Industri Aktivitas Jasa Lainnya*



■ ISO 31000   ■ COSO   ■ LAIN-LAIN





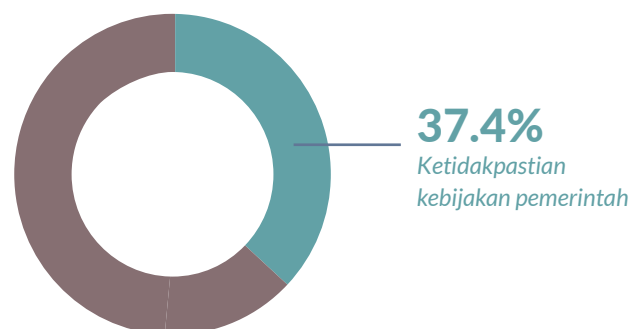
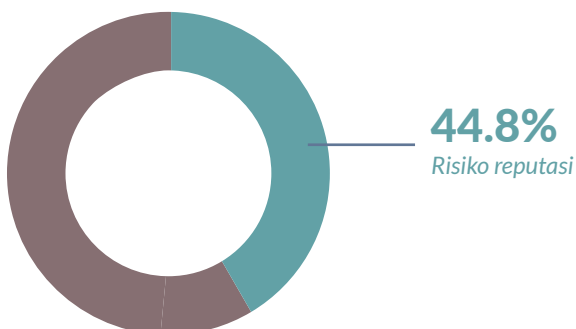
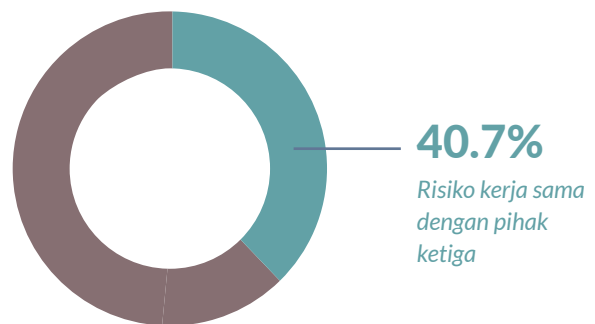
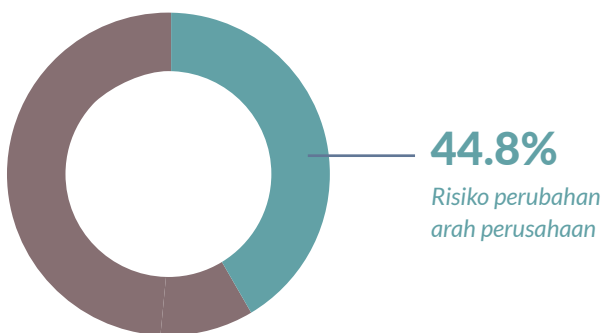


# PERGESERAN RISIKO DI TAHUN 2018

Perkembangan era bisnis yang terus berlanjut membawa perubahan pada kompleksitas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Survei Nasional Manajemen Risiko 2018 berupaya untuk melihat perubahan tren yang terjadi pada risiko-risiko di Indonesia melalui pertanyaan-pertanyaan yang dipaparkan.

Pada survei kali ini, terdapat pergeseran tren risiko terbesar yang dihadapi oleh perusahaan. Pada tahun 2017, Risiko Reputasi merupakan risiko terbesar dengan jumlah 43%, disusul dengan Risiko Kegagalan Perencanaan SDM (39%) dan Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (37%). Pada tahun ini, terdapat 2 jenis risiko yang mendapatkan persentase tertinggi (44,8%) sebagai risiko utama yang dihadapi perusahaan Indonesia, yaitu Risiko Reputasi dengan peningkatan sebesar 1,8% dari tahun sebelumnya dan Risiko Perubahan Arah Perusahaan yang hanya menempati posisi ke-4 di tahun 2017. Dua risiko utama ini disusul dengan Risiko Kerja Sama Dengan Pihak Ketiga (40,7%) dan Risiko Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (37,4%) yang menempati posisi ke-3 dan ke-4.

*Risiko Terbesar yang Dihadapi Perusahaan di Tahun 2018*



Tingginya persentase responden yang memilih Risiko Reputasi dan Risiko Perubahan Arah Perusahaan sebagai risiko terbesar tahun ini tidak lepas dari hadirnya digitalisasi. Dari sisi eksternal, masyarakat semakin mudah mendapatkan akses informasi terutama yang berkaitan dengan bisnis dan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Suatu kejadian yang menyangkut perusahaan baik itu positif maupun negatif akan semakin mudah diketahui oleh masyarakat, khususnya pelanggan yang menggunakan produk/jasa perusahaan tersebut. Dengan demikian, reputasi perusahaan penting untuk dijaga agar tetap positif. Di sisi lain, digitalisasi juga memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam waktu singkat untuk mempertahankan keunggulan di industri.

Risiko lain yang menarik perhatian adalah Risiko Cyber/Keamanan Informasi yang mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan tahun lalu. Berbeda dengan risiko tersebut, Risiko Hukum justru mengalami peningkatan pada posisi risiko terbesar yaitu pada posisi ke-5 yang pada tahun lalu hanya menempati posisi ke-7.

## Tren Risiko 2018 Berdasarkan Perspektif Industri

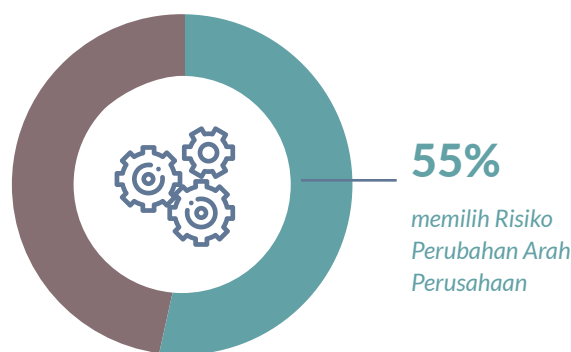
Industri keuangan dan asuransi sebagai industri dengan jumlah responden yang paling banyak merupakan salah satu industri yang paling cepat bertumbuh di era digital. Digitalisasi di industri ini paling dirasakan dari proses transaksi yang menjadi semakin mudah dan cepat. Financial technology (fintech) kini menjadi fenomena yang semakin merambah di sektor jasa keuangan.

PricewaterhouseCoopers (PwC) dalam laporan "Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruptions", menempatkan fintech pada topik teratas. PwC mengungkapkan bahwa fintech akan mengarahkan industri jasa keuangan pada model bisnis baru. Sistem-sistem dan teknologi baru seperti sharing economy, blockchain, cloud-based software, dan artificial intelligence ke depannya akan menghiasi platform industri keuangan dan asuransi dalam memudahkan dan mengoptimalkan aktivitas bisnis mereka. Di satu sisi, kemajuan teknologi ini juga berimbas pada tingginya kekhawatiran industri terhadap risiko siber. Survei menunjukkan bahwa mayoritas responden di industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi mempersepsikan Risiko Cyber/Keamanan informasi menjadi risiko terbesar yang industri mereka hadapi dengan besaran 43%.

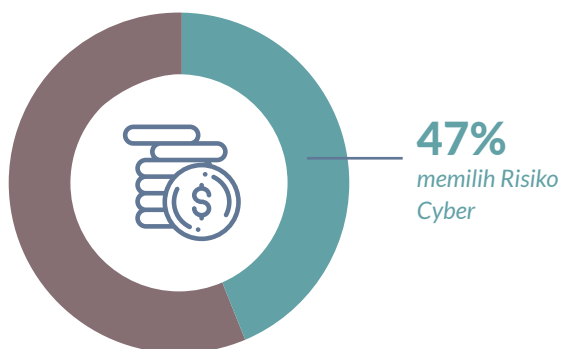
Selaras dengan persepsi keseluruhan industri, mayoritas responden di industri pengolahan dan aktivitas jasa lainnya juga memilih Risiko Perubahan Arah Perusahaan sebagai risiko utama dengan persentase 55%. Menurut majalah Forbes pada tahun 2018, ketangkasan/agility merupakan kunci sukses bagi sebuah bisnis. Dunia berjalan begitu cepat dan perkembangan teknologi menjadi faktor pembeda. Ketangkasan berarti bisnis siap untuk mengubah arah ketika rencana semula tidak berjalan dengan baik. Kecepatan dalam melihat dan memanfaatkan peluang juga menjadi salah satu kunci bagi bisnis pada era digital. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan akan lebih dapat bertahan di kompetisi daripada perusahaan yang masih mengandalkan model bisnis konvensional.

### Risiko Terbesar di Sektor Keuangan, Pengolahan, dan Jasa Lainnya di Tahun 2018

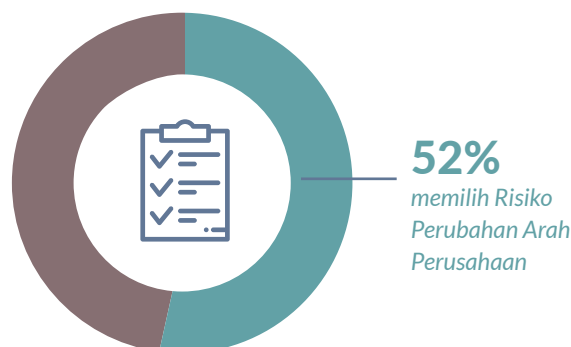
#### Risiko Terbesar di Industri Pengolahan



#### Risiko Terbesar di Industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi



#### Risiko Terbesar di Industri Aktivitas Jasa Lainnya



# AKUNTABILITAS & KAPABILITAS PEMIMPIN RISIKO

## Akuntabilitas Tertinggi Manajemen Risiko

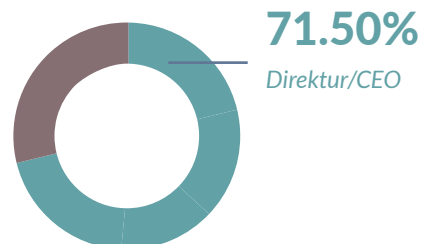
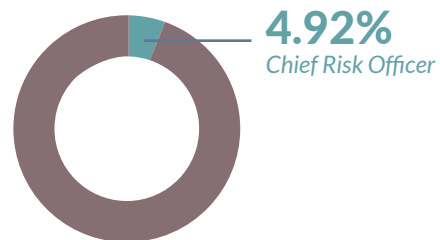
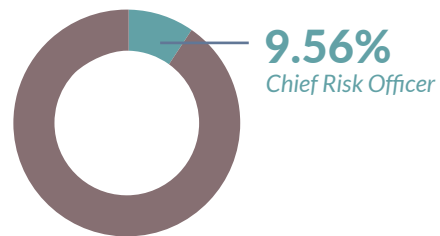
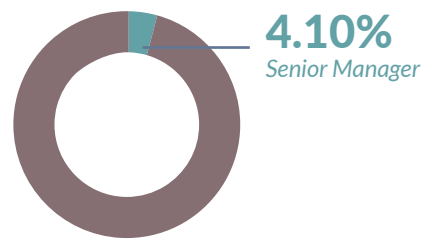
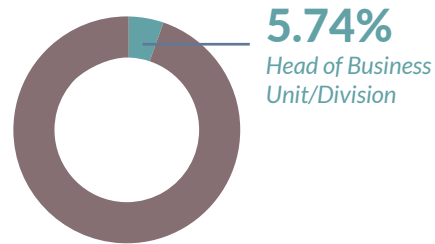
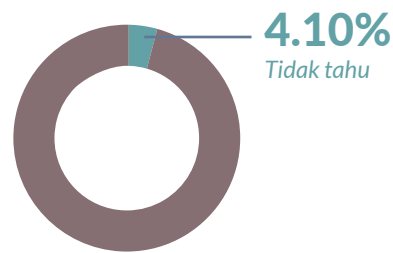
Peran dari kepemimpinan dan komitmen menjadi sangat penting dalam menerapkan Manajemen Risiko. Hal tersebut tertuang dalam pernyataan yang terdapat di ISO 31000:2018. Pada komponen ini, survei ini mencoba untuk mendalami siapa peran yang memiliki tanggung jawab paling tinggi dalam proses Manajemen Risiko di Indonesia.

Hasil survei menunjukkan bahwa pemilik tanggung jawab tertinggi dalam penerapan proses Manajemen Risiko adalah Direktur atau Chief Executive Officer (CEO) (71,58%). Hasil ini hampir serupa dengan hasil pada Survei Nasional Manajemen Risiko 2016 dan 2017.

Didapat pula hasil yang menunjukkan lebih dari 50% responden dengan perannya masing-masing di perusahaan yaitu, para Komisaris, Anggota Komite, Senior Manager, Middle Manager, Staff, bahkan direktur memilih Direktur/CEO sebagai jabatan dengan akuntabilitas tertinggi dalam penerapan Manajemen Risiko.



Akuntabilitas Tertinggi Manajemen Risiko di Perusahaan Indonesia



*Persepsi Terhadap Pemegang Akuntabilitas Tertinggi Risiko Tiga Tahun Terakhir*

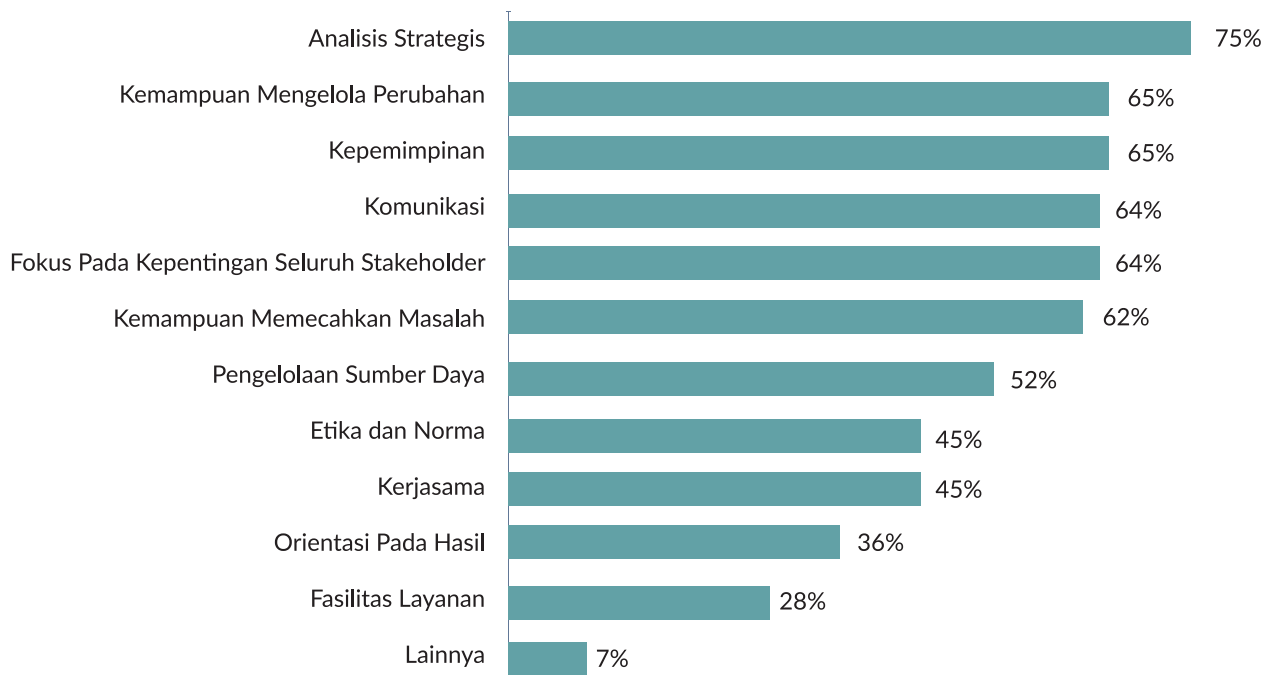
Posisi	2016	2017	2018
Director	69.5%	55%	71.58%
Executive level Officers	3.3%	4%	4.92%
Chief Risk Officers	14.6%	8%	9.56%
Senior Managers	3.3%	5%	4.10%
Head of Business Unit/Division	7.5%	7%	5.74%
Lainnya	0%	16%	0%
Tidak tahu	1.9%	5%	4.10%

**Kapabilitas Penting Pemimpin Manajemen Risiko dalam Perusahaan**

Hasil survei tahun ini menunjukkan bahwa komponen keahlian penanggung jawab tertinggi risiko tidak mengalami perubahan signifikan dari tahun lalu. Analisis Strategis masih dinilai sebagai keahlian yang paling penting untuk dimiliki oleh penanggung jawab tertinggi Manajemen Risiko (75,14%). Sementara itu, posisi terpenting kedua terdapat pada Kemampuan Mengelola Perubahan (65,30%) dan selanjutnya adalah Kemampuan Kepemimpinan (65,03%).



*Kapabilitas yang Harus Dimiliki Pemimpin Manajemen Risiko*



## Keahlian yang Diperlukan Berdasarkan Persepsi Setiap Peran dalam Perusahaan

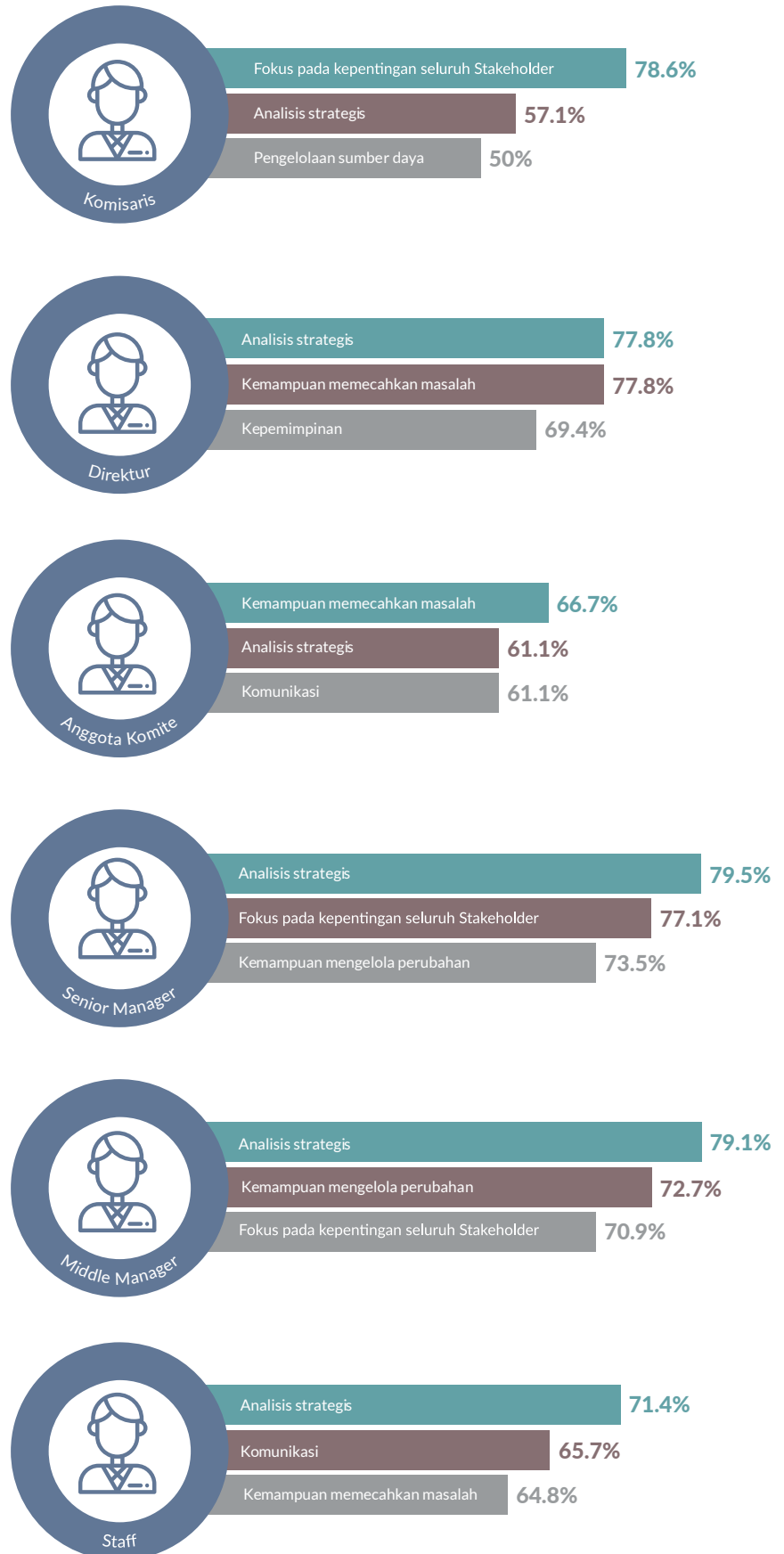
Jika dilihat berdasarkan peran yang dimiliki para karyawan di perusahaan, setiap peran dalam perusahaan memiliki perspektif yang berbeda-beda mengenai keahlian yang perlu dimiliki oleh manajemen puncak dalam penerapan Manajemen Risiko. Survei ini diharapkan mampu mengungkap keahlian apa saja yang dapat diprioritaskan oleh perusahaan yang sesuai dengan pandangan setiap peran yang berada dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil survei, jajaran komisaris kebanyakan memilih Fokus kepada Keseluruhan Kepentingan dari Stakeholder (78.6%) sebagai keahlian yang perlu dimiliki oleh manajemen puncak dalam hal penerapan Manajemen Risiko. Serupa dengan hal tersebut, jajaran senior manager juga mayoritas berpendapat bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah kemampuan untuk Fokus pada Keseluruhan Kepentingan dari Stakeholder (77.1%).

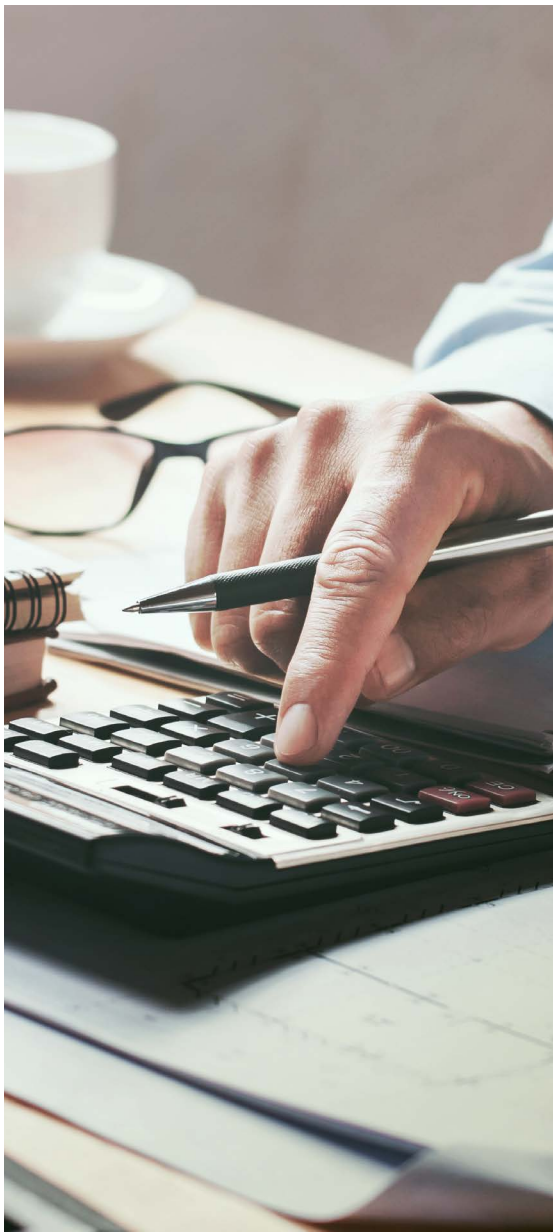
Bagi para direksi, keahlian yang paling penting untuk dimiliki oleh pemimpin tertinggi perusahaan adalah Analisis Strategis (77.8%) dan Kemampuan Memecahkan Masalah (77.8%). Anggota komite juga menjawab bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah Kemampuan Memecahkan Masalah (66.7%). Sedangkan jajaran middle manager dan staf berpendapat bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah Analisis Strategis (masing-masing 79.1% dan 71.4%). Analisis Strategis merupakan kemampuan yang paling banyak dipilih oleh para responden dengan peran berbeda.

*Berdasarkan responden dari berbagai posisi pekerjaan di perusahaan, Analisis Strategis merupakan kemampuan yang dinilai paling dibutuhkan oleh pemegang akuntabilitas tertinggi Manajemen Risiko*

### Persepsi Terhadap Keahlian yang Diperlukan Oleh Pemegang Akuntabilitas Tertinggi Risiko di Setiap Peran



# MANFAAT DAN FAKTOR PENENTU EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO



## Manfaat Implementasi Proses Manajemen Risiko

Seringkali keberhasilan dari implementasi Manajemen Risiko belum dapat terukur oleh perusahaan karena dampaknya tidak dapat langsung dirasakan saat itu juga. Survei ini membagi dampak dari implementasi Manajemen Risiko menjadi 4 (empat) bagian yang didasarkan pada teori Balanced Scorecard yang dirumuskan oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam Harvard Business Review, 1992.

Hasil survei menunjukkan bahwa Manajemen Risiko dinilai mampu memberikan manfaat bagi keempat perspektif dalam Balanced Scorecard. Hal ini dapat dilihat dari indikator keempat perspektif yang menempati empat manfaat utama, yaitu Performa Keuangan Secara Keseluruhan (65% perspektif finansial), Efisiensi Penggunaan Sumber Daya (61% perspektif internal bisnis), Peningkatan Kinerja Pekerja (59,6% perspektif pengembangan), dan Peningkatan Kualitas Pelayanan (59,8% perspektif pelanggan).

### Persepsi Terhadap Manfaat Implementasi Manajemen Risiko

Performa keuangan secara keseluruhan	65.3%
Efisiensi penggunaan sumber daya	61.2%
Peningkatan kualitas pelayanan	59.8%
Peningkatan kinerja pekerja	59.6%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok (supply chain)	53.0%
Peningkatan pendapatan perusahaan	52.7%
Peningkatan kepuasan konsumen	49.5%
Peningkatan kepuasan pekerja	33.3%

## Manfaat Implementasi Manajemen Risiko Menurut Perspektif Industri

Setiap sektor atau industri memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap fungsi proses Manajemen Risiko dalam perusahaan. Berdasarkan jumlah responden dengan sampel terbanyak pada survei ini, Performa Keuangan Secara Keseluruhan merupakan manfaat utama Manajemen Risiko dengan persentase 75.5%. Dengan demikian, Manajemen Risiko secara umum dinilai mampu memberikan manfaat finansial yang terukur bagi perusahaan. Selain itu, Industri Pengolahan (72,7%) dan Aktivitas Jasa Lainnya (77,1%) memilih Efisiensi Penggunaan Sumber Daya sebagai manfaat dari implementasi Manajemen Risiko. Berikut manfaat implementasi Manajemen Risiko yang dirasakan oleh perusahaan di tiga industri tersebut.

*Persepsi Terhadap Manfaat Implementasi Manajemen Risiko di Industri Keuangan, Pengolahan, dan Jasa Lainnya.*

Jenis Industri	1	2	3	4	5	6	7	8
Aktivitas Keuangan dan Asuransi	57.4%	29.8%	54.3%	41.5%	47.9%	59.6%	75.5%	45.7%
Industri Pengolahan	66.7%	36.4%	72.7%	69.7%	42.4%	60.6%	66.7%	51.5%
Aktivitas Jasa Lainnya	64.6%	39.6%	77.1%	66.7%	60.4%	70.8%	66.7%	72.9%

**No** *Manfaat Implementasi Manajemen Risiko*

1	Peningkatan kinerja pekerja
2	Peningkatan kepuasan pekerja
3	Efisiensi penggunaan sumber daya
4	Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok (supply chain)
5	Peningkatan kepuasan konsumen
6	Peningkatan kualitas pelayanan
7	Performa keuangan secara keseluruhan
8	Peningkatan pendapatan perusahaan

### Manfaat Terbesar di Setiap Tingkat Maturitas

Dalam lima tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko yang digunakan dalam survei ini, terdapat perbedaan persepsi responden terhadap manfaat dari penerapan Manajemen Risiko. Perusahaan pada tingkat maturitas “sangat lemah” mengemukakan bahwa manfaat yang paling dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko adalah Peningkatan pada Pelayanan (55,6%). Sedangkan perusahaan pada tingkat maturitas “Lemah” dan “Menengah” merasakan bahwa Efisiensi Penggunaan Sumber Daya (70,8% dan 65,3%) adalah manfaat yang paling dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko. Tidak hanya efisiensi penggunaan sumber daya, perusahaan dengan tingkat kematangan “lemah” juga merasakan adanya Peningkatan Kinerja Pekerja (70,8%). Sedangkan perusahaan dengan tingkat kematangan Manajemen Risiko “baik” dan “optimal” merasakan adanya Peningkatan Performa Keuangan secara Keseluruhan (70,6% dan 66,7%) yang dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko.



#### Tingkat Kematangan Sangat Lemah

Peningkatan kualitas pelayanan	55.6%
Performa keuangan secara keseluruhan	53.3%
Peningkatan kinerja pekerja	51.1%
Peningkatan kepuasan konsumen	46.7%
Efisiensi penggunaan sumber daya	44.4%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok	44.4%
Peningkatan pendapatan perusahaan	42.2%
Peningkatan kepuasan pekerja	22.2%

#### Tingkat Kematangan Menengah

Peningkatan kinerja pekerja	70.8%
Efisiensi penggunaan sumber daya	70.8%
Peningkatan kualitas pelayanan	68.8%
Performa keuangan secara keseluruhan	66.7%
Peningkatan pendapatan perusahaan	62.5%
Peningkatan kepuasan konsumen	54.2%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok	50.0%
Peningkatan kepuasan pekerja	39.6%

#### Tingkat Kematangan Lemah

Efisiensi penggunaan sumber daya	65.3%
Peningkatan kinerja pekerja	64.3%
Peningkatan kualitas pelayanan	63.3%
Performa keuangan secara keseluruhan	63.3%
Peningkatan kepuasan konsumen	52.0%
Peningkatan pendapatan perusahaan	50.0%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok	48.0%
Peningkatan kepuasan pekerja	35.7%

#### Tingkat Kematangan Baik

Performa keuangan secara keseluruhan	70.6%
Efisiensi penggunaan sumber daya	65.1%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok	63.3%
Peningkatan kualitas pelayanan	59.6%
Peningkatan kinerja pekerja	58.7%
Peningkatan pendapatan perusahaan	55.0%
Peningkatan kepuasan konsumen	46.8%
Peningkatan kepuasan pekerja	31.2%

#### Tingkat Kematangan Optimal

Performa keuangan secara keseluruhan	66.7%
Efisiensi penggunaan sumber daya	53.0%
Peningkatan pendapatan perusahaan	53.0%
Peningkatan kinerja pekerja	51.5%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok	51.5%
Peningkatan kualitas pelayanan	51.5%
Peningkatan kepuasan konsumen	48.5%
Peningkatan kepuasan pekerja	36.4%

## Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko dalam perusahaan, penting untuk diketahui faktor-faktor apa saja yang mampu mendukung penerapan tersebut. Secara keseluruhan, mayoritas responden survei mempersepsikan Kepemimpinan dan Komitmen yang Kuat dari Manajemen Puncak (87%) sebagai faktor penentu efektivitas penerapan Manajemen Risiko di perusahaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 bahwa kepemimpinan dan komitmen merupakan peran yang sangat penting dalam menerapkan Manajemen Risiko terutama pada bagian penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko.

Faktor yang tidak kalah penting dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko adalah Adanya Manfaat yang Didapatkan Ketika Mengimplementasi Manajemen Risiko (55%) dan Regulasi yang Mengharuskan Mengimplementasi Manajemen Risiko (47%).

*Faktor penentu keberhasilan penerapan Manajemen Risiko datang dari kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak.*



### Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak	87.2%
Adanya manfaat yang didapatkan ketika mengimplementasi manajemen Risiko	54.6%
Regulasi yang mengharuskan mengimplementasi Manajemen Risiko	47.3%
Adanya dukungan sistem informasi yang memadai	47.3%
Budget yang memadai / mencukupi	30.3%

### Faktor Penentu Manajemen Risiko Berdasarkan Tingkat Maturitas Perusahaan

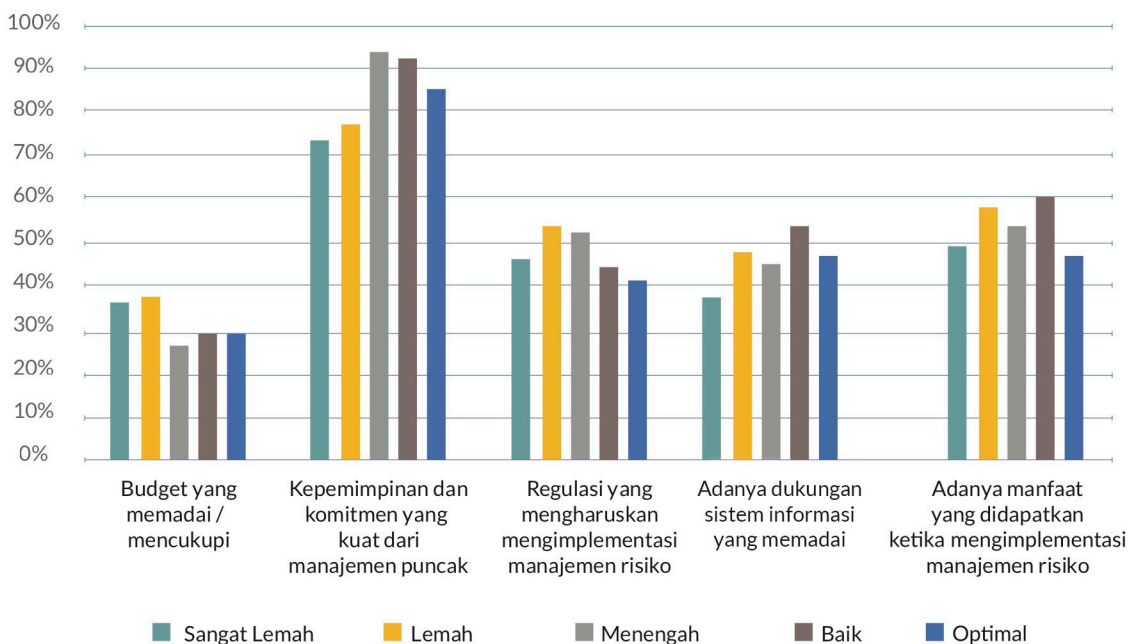
Dengan adanya tingkat kematangan yang berbeda-beda, survei juga berusaha melihat hubungan antara tingkat maturitas dengan faktor yang paling berkontribusi terhadap efektivitas Manajemen Risiko.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara garis besar, persepsi faktor penentu Manajemen Risiko sangat serupa di setiap tingkat kematangan. Lebih dari 70% responden pada setiap tingkat maturitas implementasi Manajemen Risiko memilih kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam implementasi Manajemen Risiko.

Berikut data analisis lengkap masing-masing tingkat kematangan:



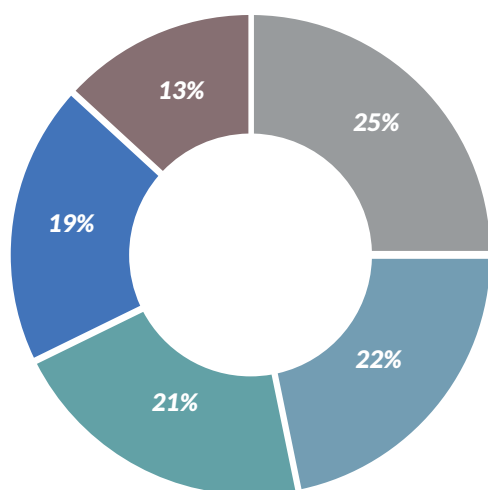
Faktor Pendukung Efektivitas Manajemen Risiko di Masing-Masing Tingkat Kematangan



# PEMBANGUNAN KAPABILITAS MANAJEMEN RISIKO

Kapabilitas didefinisikan sebagai ukuran kemampuan suatu entitas untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian, pencapaian sebuah tujuan perusahaan harus disesuaikan dengan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Perusahaan perlu melihat akurasi implementasi dengan tujuan perusahaan agar tidak terdapat kesenjangan antar keduanya.

Salah satu komponen untuk melihat implementasi Manajemen Risiko dalam pengembangan kapabilitasnya adalah sejauh mana pelatihan Manajemen Risiko dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil survei, terlihat bahwa pelatihan Manajemen Risiko secara garis besar sudah terintegrasi dengan baik oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sebagian besar responden menyebutkan bahwa pelatihan Manajemen Risiko sebagai Bagian dari Budaya Perusahaan (25%) atau Dijalankan Secara Insidental (22%). Hanya 13% responden yang tidak memiliki pelatihan mengenai Manajemen Risiko.



- Manajemen Risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan
- Pelatihan diberikan secara insidental & tidak terstruktur
- Pelatihan dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan
- Pelatihan merupakan bagian dari strategi pengembangan SDM
- Tidak ada pelatihan Manajemen Risiko





## Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko dari Perspektif Aset Perusahaan

Terdapat pola yang dapat menunjukkan hubungan antara aset perusahaan dengan pelatihan Manajemen Risiko di perusahaan. Berdasarkan hasil survei, sebagian besar perusahaan dengan jumlah aset lebih dari 1 triliun telah mencapai integrasi Manajemen Risiko tertinggi, yaitu Manajemen Risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan. Lebih lanjut, kebanyakan perusahaan dengan aset di bawah 500 juta belum melakukan pelatihan Manajemen Risiko.

Survei ini menunjukkan kecenderungan bahwa semakin besar jumlah aset perusahaan, semakin tinggi tingkat integrasi pelatihan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh perusahaan. Akan tetapi, jumlah aset perusahaan bukan menjadi faktor penentu utama dalam melakukan pelatihan Manajemen Risiko, tidak menutup kemungkinan perusahaan yang memiliki aset kurang dari 500 juta, dapat menjadikan Manajemen Risiko sebagai bagian dari budaya perusahaan yang ditingkatkan secara berkelanjutan.

*Perusahaan dengan jumlah aset lebih tinggi memiliki kecenderungan untuk mengintegrasikan pelatihan Manajemen Risiko lebih dalam di perusahaannya.*

Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko Berdasarkan Jumlah Aset Perusahaan

Aset yang Dimiliki Perusahaan	Tingkat Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko				
	Tidak ada pelatihan mengenai Manajemen Risiko	Pelatihan Manajemen Risiko diberikan secara insidental dan tidak terstruktur	Pelatihan Manajemen Risiko dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan	Pelatihan Manajemen Risiko merupakan bagian dari strategi pengembangan SDM	Manajemen Risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan yang ditingkatkan secara berkelanjutan
<500 juta	29.0%	22.6%	22.6%	22.6%	3.2%
500 juta - 10 miliar	20.7%	31.0%	13.8%	10.3%	24.1%
10 miliar - 50 miliar	25.0%	6.3%	12.5%	31.3%	25.0%
50 miliar - 1 triliun	21.8%	25.5%	16.5%	18.2%	18.2%
> 1 triliun	4.1%	18.8%	22.8%	20.3%	34.0%

# KESIMPULAN

Berdasarkan survei atas 8 komponen yang diajukan, kondisi Manajemen Risiko di Indonesia pada tahun 2018 dapat disimpulkan dalam beberapa poin berikut.

**1** Sebagian besar perusahaan Indonesia telah berada pada tingkat kematangan Manajemen Risiko “Menengah” dan “Baik”.

Mayoritas dari perusahaan di Indonesia telah menerapkan prinsip-prinsip, kerangka kerja dan juga proses Manajemen Risiko yang disertai dengan sistem pengawasan serta terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan.

**2** ISO 31000 merupakan standar Manajemen Risiko yang paling luas digunakan.

Luasnya penggunaan ISO 31000 di Indonesia tidak lepas dari usaha sosialisasi yang dilakukan lembaga-lembaga/perusahaan-perusahaan di Indonesia. Di tahun 2018 bahkan terjadi peningkatan sebesar 5% dibandingkan dengan tahun lalu.

**3** Akuntabilitas tertinggi dalam penerapan Manajemen Risiko dipegang oleh Direktur/CEO.

Hasil survei ini masih serupa dengan hasil pada Survei Nasional Manajemen Risiko 2016 dan 2017, di mana Direktur/CEO mempunyai tanggung jawab untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik.

**4** Analisis Strategis masih dinilai sebagai keahlian yang paling penting.

Penanggung jawab tertinggi dalam penerapan Manajemen Risiko wajib memiliki kemampuan Analisis Strategis. Selain itu, kemampuan lain yang juga dibutuhkan adalah Kemampuan Mengelola Perubahan dan Kemampuan Kepemimpinan.

**5** Risiko Reputasi, Risiko Perubahan Arah Perusahaan dan Risiko Politik menjadi ancaman terbesar di tahun 2018.

Risiko-risiko yang dinilai sebagai risiko terbesar di tahun 2018 mengalami pergeseran dibandingkan dengan tahun lalu. Risiko reputasi tetap menjadi risiko terbesar diikuti dengan risiko perubahan arah perusahaan dan juga risiko politik yang perlu diperhatikan karena lonjakan yang cukup besar dibandingkan dengan tahun lalu.

**6** Manajemen Risiko memberikan dampak positif yang holistik bagi perusahaan.

Manajemen Risiko dinilai mampu memberikan manfaat bagi keempat perspektif dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif pelanggan, finansial, internal bisnis dan pengembangan. Manfaat terbesar yang dirasakan perusahaan di tahun 2018 sudah dapat dirasakan secara finansial.

**7** Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak menjadi faktor penentu utama dalam efektivitas implementasi Manajemen Risiko.

Mayoritas perusahaan membutuhkan manajemen puncak yang mampu memberikan arahan dan mendefinisikan tujuan dari implementasi Manajemen Risiko dengan baik. Faktor kepemimpinan dan komitmen yang kuat menjadi dasar atas implementasi Manajemen Risiko yang efektif dan bermanfaat bagi perusahaan.

**8** Pelatihan Manajemen Risiko sudah menjadi bagian dari perusahaan.

Berbeda dengan tahun lalu, pelatihan Manajemen Risiko sudah dilakukan secara terstruktur oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Hanya sebagian kecil saja yang belum mengadakan pelatihan secara terstruktur.



# LAMPIRAN

Tabel 1 Tingkat Kematangan Manajemen Risiko

Q1: Se jauh apa perusahaan Anda mengintegrasikan Enterprise Risk Management?

Jawaban	%
Manajemen risiko dilakukan secara intuitif, belum ada upaya formalisasi manajemen risiko.	12%
Manajemen risiko sudah diatur secara informal, tetapi belum ada pelatihan maupun komunikasi khusus.	13%
Manajemen risiko sudah distandardisasi, ada prinsip-prinsip tertulis, disertai pelatihan dasar.	27%
Terdapat sistem pengawasan terhadap implementasi manajemen risiko, prinsip-prinsip sudah dijalankan, dan ada perbaikan secara periodik.	30%
Manajemen risiko dijalankan secara optimal, prinsip dan prosesnya telah terintegrasi dalam proses bisnis.	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabel 2 Standar Manajemen Risiko

Q2: Kerangka manajemen risiko apa yang digunakan oleh perusahaan Anda?

Jawaban	%
ISO 31000	67,5%
COSO	15%
Lainnya	17,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabel 3 Akuntabilitas Manajemen Risiko

Q3: Siapa yang memiliki tanggung jawab paling tinggi dalam proses manajemen risiko di perusahaan Anda?

Jawaban	%
Direktur / CEO	71,6%
Executive-level Officers	4,9%
Chief Risk Officers	9,6%
Senior Managers	4,1%
Head of Business Unit/Division	5,7%
Tidak tahu	4,1%
TOTAL	100%

Tabel 4 Kapabilitas Pemilik Akuntabilitas Tertinggi Manajemen Risiko

Q4: Keahlian apa yang menurut Anda penting untuk dimiliki oleh penanggung jawab tertinggi manajemen risiko dalam perusahaan?

Jawaban	%
Fokus pada kepentingan seluruh Stakeholder	63.66%
Fasilitasi layanan	28.14%
Analisis strategis	75.14%
Kemampuan memecahkan masalah	61.75%
Pengelolaan sumber daya	52.19%
Orientasi pada hasil	35.79%
Kemampuan mengelola perubahan	65.30%
Kerjasama	44.81%
Komunikasi	64.21%
Kepemimpinan	65.03%
Etika dan norma	45.36%
Lainnya (Mohon sebutkan)	6.83%

Tabel 5 Risiko Terbesar yang Dihadapi Perusahaan

Q5: Risiko terbesar 2018 apa yang dihadapi oleh perusahaan Anda saat ini? (pilih semua yang sesuai)

Jawaban	%
Risiko cyber / keamanan informasi	32.8%
Risiko perubahan arah perusahaan	44.8%
Perubahan iklim dan cuaca	10.9%
Ketidakstabilan politik	27.0%
Risiko hukum	33.9%
Risiko kerja sama dengan pihak ketiga	40.7%
Ketidakpastian kebijakan pemerintah	37.4%
Budaya perusahaan yang tidak kondusif	27.6%
Risiko kegagalan perencanaan SDM	35.0%
Risiko reputasi	44.8%
Lainnya	12.8%

Tabel 6 Manfaat Proses Manajemen Risiko dalam Perusahaan

Q6: Menurut Anda, apa saja fungsi proses manajemen risiko dalam perusahaan?

Jawaban	%
Performa keuangan secara keseluruhan	65.3%
Efisiensi penggunaan sumber daya	61.2%
Peningkatan kualitas pelayanan	59.8%
Peningkatan kinerja pekerja	59.6%
Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok (supply chain)	53.0%
Peningkatan pendapatan perusahaan	52.7%
Peningkatan kepuasan konsumen	49.5%
Peningkatan kepuasan pekerja	33.3%



Tabel 7 Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

Q7: Menurut Anda, apa yang menjadi faktor penentu efektivitas implementasi manajemen risiko dalam perusahaan?

Jawaban	%
Budget yang memadai / mencukupi	30.3%
Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak	87.2%
Regulasi yang mengharuskan mengimplementasi manajemen risiko	47.3%
Adanya dukungan sistem informasi yang memadai	47.3%
Adanya manfaat yang didapatkan ketika mengimplementasi manajemen risiko	54.6%

Tabel 8 Integrasi Manajemen Risiko di Perusahaan

Q8: Sejauh apa perusahaan Anda mengintegrasikan pelatihan manajemen risiko?

Jawaban	%
Manajemen risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan yang ditingkatkan secara berkelanjutan	24.9%
Pelatihan manajemen risiko diberikan secara insidental dan tidak terstruktur	21.9%
Pelatihan manajemen risiko dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan	21.0%
Pelatihan manajemen risiko merupakan bagian dari strategi pengembangan SDM	19.1%
Tidak ada pelatihan mengenai manajemen risiko	13.1%

Tabel 9 Persepsi Peran terhadap Keahlian yang Dibutuhkan oleh Penanggung Jawab Tertinggi Manajemen Risiko di Perusahaan

Peran dalam perusahaan	Keahlian yang dibutuhkan oleh penanggung jawab tertinggi Manajemen Risiko di perusahaan											
	Fokus pada kepentingan seluruh Stakeholder	Fasilitas layanan	Analisis strategis	Kemampuan memecahkan masalah	Pengelolaan sumber daya	Orientasi pada hasil	Kemampuan mengelola perubahan	Kerja sama	Komunikasi	Kepemimpinan	Etika dan norma	Lainnya
Komisaris	78.6%	35.7%	57.1%	42.9%	50.0%	50.0%	42.9%	50.0%	50.0%	50.0%	28.6%	14.3%
Direktur	58.3%	30.6%	77.8%	77.8%	55.6%	47.2%	61.1%	58.3%	66.7%	69.4%	55.6%	16.7%
Anggota Komite	55.6%	16.7%	61.1%	66.7%	27.8%	50.0%	55.6%	44.4%	61.1%	55.6%	44.4%	5.6%
Senior Manager	77.1%	25.3%	79.5%	59.0%	47.0%	30.1%	73.5%	39.8%	62.7%	69.9%	45.8%	3.6%
Middle Manager	70.9%	29.1%	79.1%	57.3%	59.1%	39.1%	72.7%	44.5%	65.5%	68.2%	45.5%	8.2%
Staff	46.7%	29.5%	71.4%	64.8%	52.4%	28.6%	57.1%	43.8%	65.7%	60.0%	43.8%	3.8%

Tabel 10 Persepsi Industri Mengenai Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan

Industri	Faktor penentu efektivitas implementasi Manajemen Risiko di perusahaan				
	Budget yang memadai/mencukupi	Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak	Regulasi yang mengharuskan mengimplementasi manajemen risiko	Adanya dukungan sistem informasi yang memadai	Adanya manfaat yang didapatkan ketika mengimplementasi manajemen risiko
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	40.00%	60.00%	33.30%	33.30%	53.30%
Pertambangan dan Penggalian	27.80%	94.40%	44.40%	38.90%	66.70%
Industri Pengolahan	36.40%	97.00%	54.50%	39.40%	51.50%
Pengadaan Listrik, Gas, Uap / Air Panas dan Udara Dingin	18.80%	87.50%	43.80%	31.30%	31.30%
Pengelolaan Air, Pengelolaan Air Limbah, Pengelolaan dan Daur Ulang Sampah dan Aktivitas Remediasi	0.00%	100.00%	66.70%	66.70%	0.00%
Konstruksi	20.00%	90.00%	45.00%	40.00%	30.00%
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	27.30%	72.70%	45.50%	54.50%	54.50%
Pengangkutan dan Pergudangan	42.90%	92.90%	64.30%	50.00%	57.10%
Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	33.30%	66.70%	33.30%	33.30%	66.70%
Informasi dan Komunikasi	30.00%	90.00%	30.00%	50.00%	50.00%
Aktivitas Keuangan dan Asuransi	28.70%	89.40%	47.90%	55.30%	53.20%

Real Estat	20.00%	70.00%	40.00%	40.00%	60.00%
Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis	33.30%	91.70%	41.70%	41.70%	83.30%
Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya	50.00%	100.00%	50.00%	50.00%	50.00%
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	29.40%	82.40%	41.20%	41.20%	70.60%
Pendidikan	31.60%	63.20%	47.40%	42.10%	57.90%
Aktivitas Kesehatan Manusia dan Aktivitas Sosial	27.30%	90.90%	45.50%	27.30%	45.50%
Kesenian, Hiburan dan Rekreasi	60.00%	60.00%	20.00%	40.00%	40.00%
Aktivitas Jasa Lainnya	33.30%	97.90%	54.20%	64.60%	68.80%
Aktivitas Rumah Tangga sebagai Pemberi Kerja; Aktivitas yang Menghasilkan Barang dan Jasa oleh Rumah Tangga yang Digunakan untuk Memenuhi Kebutuhan Sendiri	0.00%	100.00%	50.00%	0.00%	0.00%
Aktivitas Badan Internasional dan Badan Ekstra Internasional	33.30%	66.70%	66.70%	33.30%	33.30%

Tabel 11 Persepsi Tingkat Maturitas terhadap Fungsi Implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan

Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko	Fungsi Implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan							
	Peningkatan kinerja pekerja	Peningkatan kepuasan pekerja	Efisiensi penggunaan sumber daya	Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok (supply chain)	Peningkatan kepuasan konsumen	Peningkatan kualitas pelayanan	Performa keuangan secara keseluruhan	Peningkatan pendapatan perusahaan
Sangat Lemah	51.1%	22.2%	44.4%	44.4%	46.7%	55.6%	53.3%	42.2%
Lemah	70.8%	39.6%	70.8%	50.0%	54.2%	68.8%	66.7%	62.5%
Menengah	64.3%	35.7%	65.3%	48.0%	52.0%	63.3%	63.3%	50.0%
Baik	58.7%	31.2%	65.1%	63.3%	46.8%	59.6%	70.6%	55.0%
Optimal	51.5%	36.4%	53.0%	51.5%	48.5%	51.5%	66.7%	53.0%

Tabel 12 Kerangka Manajemen Risiko yang Digunakan Setiap Industri

Industri	Kerangka Manajemen Risiko yang digunakan di perusahaan		
	ISO 31000	COSO	Lainnya
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	73.3%	20.0%	6.7%
Pertambangan dan Penggalian	88.9%	5.6%	5.6%
Industri Pengolahan	78.8%	9.1%	12.1%
Pengadaan Listrik, Gas, Uap / Air Panas dan Udara Dingin	75.0%	6.3%	18.8%
Pengelolaan Air, Pengelolaan Air Limbah, Pengelolaan dan Daur Ulang Sampah dan Aktivitas Remediasi	100.0%	0.0%	0.0%
Konstruksi	85.0%	5.0%	10.0%
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	81.8%	0.0%	18.2%
Pengangkutan dan Pergudangan	100.0%	0.0%	0.0%
Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	66.7%	33.3%	0.0%
Informasi dan Komunikasi	20.0%	50.0%	30.0%
Aktivitas Keuangan dan Asuransi	57.4%	20.2%	22.3%
Real Estat	70.0%	10.0%	20.0%
Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis	75.0%	0.0%	25.0%
Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya	50.0%	0.0%	50.0%
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	41.2%	35.3%	23.5%
Pendidikan	52.6%	21.1%	26.3%
Aktivitas Kesehatan Manusia dan Aktivitas Sosial	63.6%	9.1%	27.3%
Kesenian, Hiburan dan Rekreasi	80.0%	20.0%	0.0%
Aktivitas Jasa Lainnya	68.8%	16.7%	14.6%
Aktivitas Rumah Tangga sebagai Pemberi Kerja; Aktivitas yang Menghasilkan Barang dan Jasa oleh Rumah Tangga yang Digunakan untuk Memenuhi Kebutuhan Sendiri	50.0%	0.0%	50.0%
Aktivitas Badan Internasional dan Badan Ekstra Internasional	66.7%	0.0%	33.3%

Tabel 13 Risiko Terbesar Setiap Industri

Industri	Risiko terbesar yang dihadapi perusahaan										
	Risiko cyber / keamanan informasi	Risiko perubahan arah perusahaan	Perubahan iklim dan cuaca	Ketidakstabilan politik	Risiko hukum	Risiko kerja sama dengan pihak ketiga	Ketidakpastian kebijakan pemerintah	Budaya perusahaan yang tidak kondusif	Risiko kegagalan perencanaan SDM	Risiko reputasi	Lainnya
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	6.7%	60.0%	20.0%	20.0%	26.7%	33.3%	46.7%	33.3%	33.3%	26.7%	13.3%
Pertambangan dan Penggalian	0.0%	44.4%	22.2%	50.0%	44.4%	38.9%	50.0%	11.1%	27.8%	55.6%	11.1%
Industri Pengolahan	27.3%	54.5%	21.2%	45.5%	30.3%	33.3%	51.5%	27.3%	51.5%	33.3%	15.2%
Pengadaan Listrik, Gas, Uap / Air Panas dan Udara Dingin	31.3%	62.5%	18.8%	25.0%	25.0%	50.0%	56.3%	25.0%	50.0%	37.5%	18.8%
Pengelolaan Air, Pengelolaan Air Limbah, Pengelolaan dan Daur Ulang Sampah dan Aktivitas Remediasi	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Konstruksi	10.0%	40.0%	10.0%	30.0%	35.0%	50.0%	45.0%	25.0%	40.0%	35.0%	10.0%
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	45.5%	63.6%	0.0%	27.3%	45.5%	45.5%	63.6%	27.3%	36.4%	54.5%	9.1%
Pengangkutan dan Pergudangan	28.6%	64.3%	14.3%	42.9%	64.3%	64.3%	64.3%	50.0%	64.3%	50.0%	0.0%
Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
Informasi dan Komunikasi	70.0%	20.0%	0.0%	10.0%	30.0%	30.0%	20.0%	10.0%	20.0%	60.0%	10.0%

Aktivitas Keuangan dan Asuransi	44.7%	42.6%	6.4%	17.0%	33.0%	28.7%	16.0%	26.6%	24.5%	46.8%	22.3%
Real Estat	30.0%	40.0%	10.0%	40.0%	60.0%	60.0%	50.0%	20.0%	30.0%	40.0%	10.0%
Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis	33.3%	41.7%	8.3%	33.3%	41.7%	58.3%	41.7%	25.0%	33.3%	50.0%	8.3%
Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	50.0%	100.0%	0.0%	50.0%
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	35.3%	17.6%	0.0%	23.5%	23.5%	23.5%	41.2%	29.4%	17.6%	52.9%	0.0%
Pendidikan	36.8%	31.6%	15.8%	21.1%	21.1%	31.6%	31.6%	36.8%	42.1%	47.4%	5.3%
Aktivitas Kesehatan Manusia dan Aktivitas Sosial	45.5%	45.5%	0.0%	27.3%	45.5%	63.6%	45.5%	45.5%	27.3%	54.5%	0.0%
Kesenian, Hiburan dan Rekreasi	20.0%	20.0%	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	20.0%	60.0%	60.0%	20.0%	20.0%
Aktivitas Jasa Lainnya	35.4%	52.1%	10.4%	20.8%	29.2%	47.9%	39.6%	25.0%	41.7%	50.0%	8.3%
Aktivitas Rumah Tangga sebagai Pemberi Kerja; Aktivitas yang Menghasilkan Barang dan Jasa oleh Rumah Tangga yang Digunakan untuk Memenuhi Kebutuhan Sendiri	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
Aktivitas Badan Internasional dan Badan Ekstra Internasional	33.3%	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%	66.7%	100.0%	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%



Tabel 14 Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko Berdasarkan Aset yang Dimiliki

Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko	Aset yang dimiliki perusahaan					
	< 500 juta	500 juta - 10 miliar	10 miliar - 50 miliar	50 miliar - 1 triliun	> 1 triliun	Tidak tahu
Tidak ada pelatihan mengenai manajemen risiko	18.8%	12.5%	8.3%	25.0%	16.7%	18.8%
Pelatihan manajemen risiko diberikan secara insidental dan tidak terstruktur	8.8%	11.3%	1.3%	17.5%	46.3%	15.0%
Pelatihan manajemen risiko dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan	9.1%	5.2%	2.6%	11.7%	58.4%	13.0%
Pelatihan manajemen risiko merupakan bagian dari strategi pengembangan SDM	10.0%	4.3%	7.1%	14.3%	57.1%	7.1%
Manajemen risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan yang ditingkatkan secara berkelanjutan	1.1%	7.7%	4.4%	11.0%	73.6%	2.2%

Tabel 15 Manfaat Implementasi Manajemen Risiko dari Persepsi Industri

Industri	Fungsi Implementasi Manajemen Risiko							
	Peningkatan kinerja pekerja	Peningkatan kepuasan pekerja	Efisiensi penggunaan sumber daya	Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok (supply chain)	Peningkatan kepuasan konsumen	Peningkatan kualitas pelayanan	Performa keuangan secara keseluruhan	Peningkatan pendapatan perusahaan
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	46.7%	20.0%	46.7%	60.0%	20.0%	20.0%	46.7%	60.0%
Pertambangan dan Penggalian	72.2%	27.8%	72.2%	66.7%	22.2%	50.0%	77.8%	50.0%
Industri Pengolahan	66.7%	36.4%	72.7%	69.7%	42.4%	60.6%	66.7%	51.5%
Pengadaan Listrik, Gas, Uap / Air Panas dan Udara Dingin	43.8%	25.0%	50.0%	62.5%	43.8%	56.3%	50.0%	62.5%
Pengelolaan Air, Pengelolaan Air Limbah, Pengelolaan dan Daur Ulang Sampah dan Aktivitas Remediasi	0.0%	0.0%	100.0%	33.3%	0.0%	33.3%	66.7%	66.7%
Konstruksi	75.0%	25.0%	45.0%	40.0%	40.0%	50.0%	60.0%	35.0%
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	54.5%	36.4%	54.5%	72.7%	45.5%	45.5%	81.8%	45.5%
Pengangkutan dan Pergudangan	57.1%	50.0%	57.1%	42.9%	78.6%	71.4%	64.3%	64.3%
Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	33.3%	0.0%	66.7%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%
Informasi dan Komunikasi	40.0%	30.0%	40.0%	70.0%	50.0%	40.0%	80.0%	40.0%
Aktivitas Keuangan dan Asuransi	57.4%	29.8%	54.3%	41.5%	47.9%	59.6%	75.5%	45.7%
Real Estat	50.0%	30.0%	80.0%	60.0%	80.0%	70.0%	50.0%	50.0%
Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis	75.0%	41.7%	58.3%	50.0%	66.7%	75.0%	41.7%	75.0%

Aktivitas Penyewaan dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	100.0%	100.0%
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	64.7%	29.4%	64.7%	29.4%	58.8%	64.7%	47.1%	23.5%
Pendidikan	57.9%	47.4%	63.2%	47.4%	52.6%	68.4%	47.4%	47.4%
Aktivitas Kesehatan Manusia dan Aktivitas Sosial	72.7%	45.5%	63.6%	54.5%	54.5%	90.9%	81.8%	72.7%
Kesenian, Hiburan dan Rekreasi	80.0%	60.0%	80.0%	60.0%	80.0%	80.0%	40.0%	60.0%
Aktivitas Jasa Lainnya	64.6%	39.6%	77.1%	66.7%	60.4%	70.8%	66.7%	72.9%
Aktivitas Rumah Tangga sebagai Pemberi Kerja; Aktivitas yang Menghasilkan Barang dan Jasa oleh Rumah Tangga yang Digunakan untuk Memenuhi Kebutuhan Sendiri	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%
Aktivitas Badan Internasional dan Badan Ekstra Internasional	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%	66.7%

Tabel 16 Persepsi Peran Mengenai Tanggung Jawab Tertinggi Manajemen Risiko

Peran dalam perusahaan	Peran yang memiliki tanggung jawab tertinggi dalam proses Manajemen Risiko di perusahaan					
	Direktur/CEO	Executive-level Officers	Chief Risk Officers	Senior Managers	Head of Business Unit/Division	Tidak tahu
Komisaris	71.4%	0.0%	14.3%	7.1%	7.1%	0.0%
Direktur	83.3%	2.8%	11.1%	2.8%	0.0%	0.0%
Anggota Komite	61.1%	11.1%	16.7%	0.0%	11.1%	0.0%
Senior Manager	74.7%	4.8%	9.6%	4.8%	1.2%	4.8%
Middle Manager	68.2%	6.4%	10.0%	4.5%	8.2%	2.7%
Staff	70.5%	3.8%	6.7%	3.8%	7.6%	7.6%

Tabel 17 Persepsi Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko terhadap Fungsi Implementasi Manajemen Risiko

Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko	Fungsi Implementasi Manajemen Risiko di Perusahaan				
	Budget yang memadai / mencukupi	Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak	Regulasi yang mengharuskan mengimplementasi manajemen risiko	Adanya dukungan sistem informasi yang memadai	Adanya manfaat yang didapatkan ketika mengimplementasi manajemen risiko
Sangat Lemah	35.6%	73.3%	46.7%	37.8%	48.9%
Lemah	37.5%	77.1%	54.2%	47.9%	58.3%
Menengah	26.5%	93.9%	52.0%	44.9%	54.1%
Baik	29.4%	92.7%	44.0%	53.2%	60.6%
Optimal	28.8%	84.8%	40.9%	47.0%	47.0%

**SURVEI NASIONAL**  
**MANAJEMEN**  
**RISIKO 2018**

**(c) 2018, CRMS Indonesia | PT Cipta Raya Mekar Sahitya**

Seluruh hak cipta dan hak guna dokumen  
Survei Nasional Manajemen Risiko 2018 ini dimiliki oleh **CRMS Indonesia**

Hubungi kami  
[info@crmsindonesia.org](mailto:info@crmsindonesia.org) | [crmsindonesia.org](http://crmsindonesia.org)

 [@CRMSIndonesia](https://www.facebook.com/CRMSIndonesia)  [@CRMSIndonesia](https://twitter.com/CRMSIndonesia)  [CRMS Indonesia](https://www.linkedin.com/company/CRMSIndonesia)