

# **SURVEI NASIONAL MANAJEMEN RISIKO**

## 2019

An aerial photograph of a city skyline, likely Jakarta, with a green overlay. The image shows various buildings, including a prominent skyscraper on the right and a large building with a dome in the center. The text is centered over the image.

# SURVEI NASIONAL MANAJEMEN RISIKO 2019

Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 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.

# Daftar Isi

|  |    |
|--|----|
| <b>Pengantar</b>   | 2  |
| Kebutuhan Manajemen Risiko di Organisasi                                       | 2  |
| <b>Penyelenggaraan Survei</b>  | 3  |
| Komponen Survei  | 3  |
| <b>Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Indonesia</b> | 4  |
| Tingkat Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi                                | 5  |
| Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi                            | 6  |
| <b>Tantangan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Indonesia</b>          | 7  |
| Hambatan dalam Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi                         | 7  |
| <b>Pergeseran Risiko</b>   | 9  |
| <b>Prediksi Risiko</b>   | 11 |
| Prediksi Risiko yang Berdampak Besar terhadap Perusahaan                       | 11 |
| <b>Kesigapan Perusahaan terhadap Risiko Kepatuhan</b>                          | 12 |
| Respon terhadap Perubahan Peraturan Pemerintah                                 | 13 |
| Waktu Penyusunan Strategi  | 14 |

# Pengantar

## Kebutuhan Manajemen Risiko di Organisasi

Manajemen risiko di organisasi menjadi dasar dalam menciptakan nilai dan melindungi nilai organisasi secara keseluruhan agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Manajemen risiko dianggap sebagai suatu kewajiban bagi organisasi untuk mencegah terjadinya kemungkinan yang berpotensi menghambat kegiatan operasional. Manajemen risiko terintegrasi dan berkelanjutan mendorong organisasi untuk mampu mengambil keputusan yang tepat dalam mencapai tujuan objektif.

Di Indonesia, isu politik menjadi salah satu fenomena yang berkembang pesat di tahun 2019. Beberapa peristiwa politik terjadi di tahun 2019 ini, di antaranya adalah Pemilu Eksekutif dan Legislatif yang dilaksanakan secara bersamaan. Fluktuasi kondisi politik tersebut membawa dampak ke berbagai sektor lain. Salah satu yang paling terdampak dari kondisi tersebut adalah sektor perekonomian. Secara sederhana, kondisi politik yang cenderung tidak menentu berdampak terhadap peningkatan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika. Di lain sisi, peningkatan nilai tukar tersebut juga memengaruhi daya beli masyarakat, sehingga kemampuan daya beli masyarakat cenderung rendah.

Secara umum, fenomena politik yang terjadi di Indonesia mendorong timbulnya risiko politik yang berpotensi memengaruhi beberapa sektor strategis lainnya. Karena kompleksitas dampak yang bisa ditimbulkan, risiko seharusnya dapat dikelola dengan baik dan benar, bukan justru dihindari atau diabaikan begitu saja. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka organisasi perlu untuk menerapkan manajemen risiko secara terintegrasi dan menyeluruh. Manajemen risiko yang terintegrasi dan menyeluruh akan membantu organisasi dalam melakukan identifikasi dan menetapkan kebijakan terkait pengelolaan risiko.

Di lain sisi, manajemen risiko yang terintegrasi dan menyeluruh akan membantu organisasi untuk mencari berbagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Karena fungsinya yang sangat penting, manajemen risiko hendaknya bukan hanya menjadi sebuah konsep formalitas saja, melainkan harus menjadi salah satu alternatif dalam mencapai tujuan objektif dan wajib dimiliki oleh organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, CRMS Indonesia kembali menyelenggarakan Survei Nasional Manajemen Risiko di tahun 2019 ini. Survei ini mengangkat tema "Perkembangan Penerapan Manajemen Risiko di Organisasi". Tujuan mendasar dari survei ini adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat perkembangan penerapan manajemen risiko di organisasi berdasarkan jenis industri, jabatan responden, dan total aset perusahaan.

**Dr. Antonius Alijoyo, CERG**  
Principal CRMS Indonesia

# Penyelenggaraan Survei

## Komponen Survei

Jumlah pertanyaan yang disajikan kepada responden dalam survei ini terdiri dari 9 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan menggambarkan kondisi dan pelaksanaan Manajemen Risiko dalam organisasi. Pertanyaan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

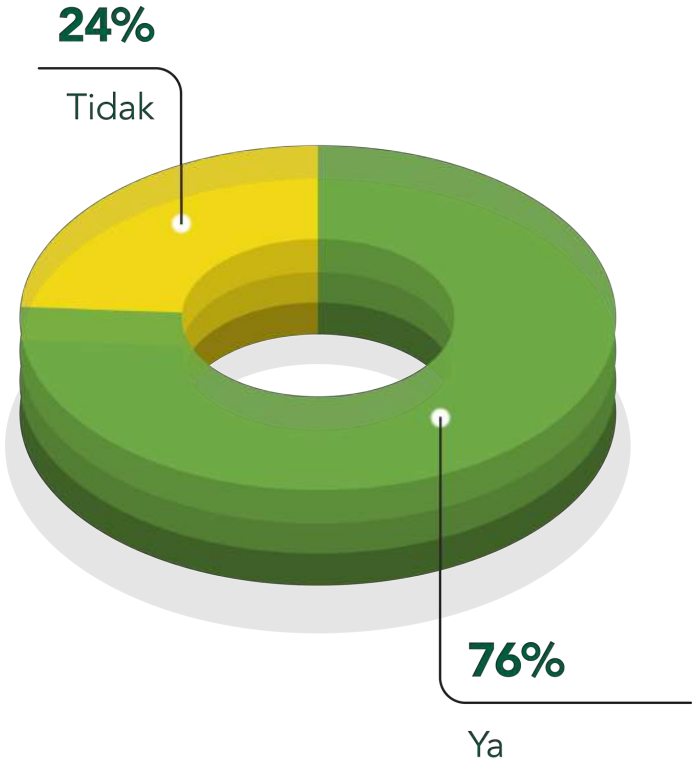
1. Apakah perusahaan Anda telah menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?
2. Sejauh mana perusahaan Anda menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?
3. Dalam setahun terakhir, apakah penggunaan dan pengalokasian untuk Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) sudah berjalan dengan maksimal?
4. Bagaimana Anda menilai bahwa perusahaan sudah efektif dalam mengatasi risiko dalam perusahaan? (Jawaban dapat lebih dari 1)
5. Menurut Anda, apa hambatan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?
6. Risiko apa yang menjadi FOKUS perusahaan saat ini? (Jawaban dapat lebih dari 1)
7. Risiko apa yang diperkirakan akan berimplikasi besar terhadap perusahaan? (Jawaban dapat lebih dari 1)
8. Bagaimana perusahaan Anda menanggapi perubahan peraturan pemerintah?
9. Butuh waktu berapa lama perusahaan Anda untuk merancang strategi terkait perubahan peraturan pemerintah?

# Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Indonesia

Pada tahun 2019 ini, penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) sudah dilakukan oleh sebagian besar institusi di Indonesia, baik itu institusi pemerintah maupun swasta. Hal ini dapat dilihat dari sebanyak 76,12% responden yang menyatakan bahwa institusi tempatnya bekerja sudah menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM).

Tingginya jumlah institusi yang sudah menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management menunjukkan penerapan Manajemen Risiko di Indonesia yang semakin matang dari tahun ke tahunnya. Peningkatan kematangan penerapan Manajemen Risiko di Indonesia ini disebabkan oleh semakin banyaknya institusi baik itu pemerintah maupun swasta yang menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Perusahaan telah Menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)

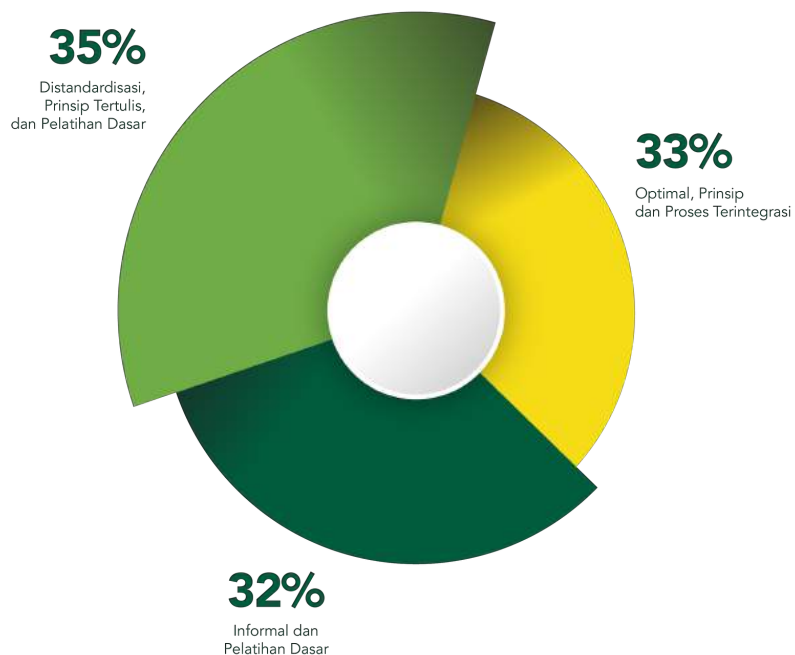


# Tingkat Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi (ERM)

Peningkatan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management juga ditunjukkan oleh proses Manajemen Risiko yang dilakukan di setiap institusi. Sebanyak 33% responden menyatakan bahwa penerapan Manajemen Risiko sudah dilakukan secara optimal dengan prinsip dan proses yang terintegrasi dalam proses bisnis. Adapun 35% responden menyatakan bahwa penerapan Manajemen Risiko telah distandardisasi dan terdapat prinsip-prinsip Manajemen Risiko secara tertulis disertai pelatihan dasar.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas dari perusahaan di Indonesia telah menerapkan proses Manajemen Risiko yang sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Di samping itu, prinsip-prinsip tertulis dari Manajemen Risiko juga mengindikasikan bahwa penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management sudah dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh.

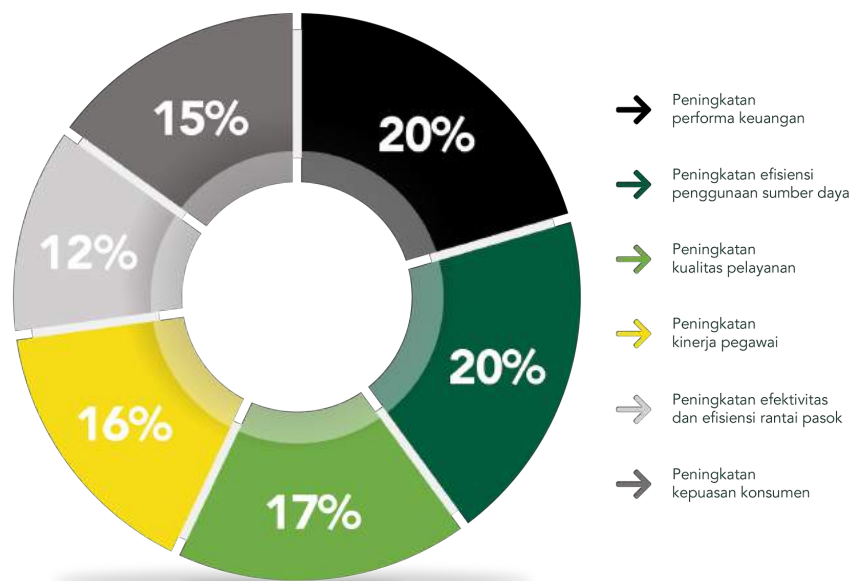
Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)



# Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Teratasinya risiko akibat penerapan Manajemen Risiko atau Enterprise Risk Management (ERM) dapat memberikan berbagai keuntungan terhadap perusahaan tersebut. Tingkat keefektifan perusahaan dalam mengatasi risiko berhasil menghasilkan berbagai benefit. Banyak responden yang merasakan efektivitas perusahaan dalam mengatasi risiko melalui peningkatan performa keuangan secara keseluruhan (20%). Selain peningkatan performa keuangan, perusahaan yang dapat mengatasi risiko secara efektif berdampak pada peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi (20%). Adapun dampak dari efektivitas perusahaan dalam mengatasi risiko yang paling tidak dirasakan oleh responden adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok, yaitu sebesar 12%.

Efektivitas Perusahaan dalam Mengatasi Risiko



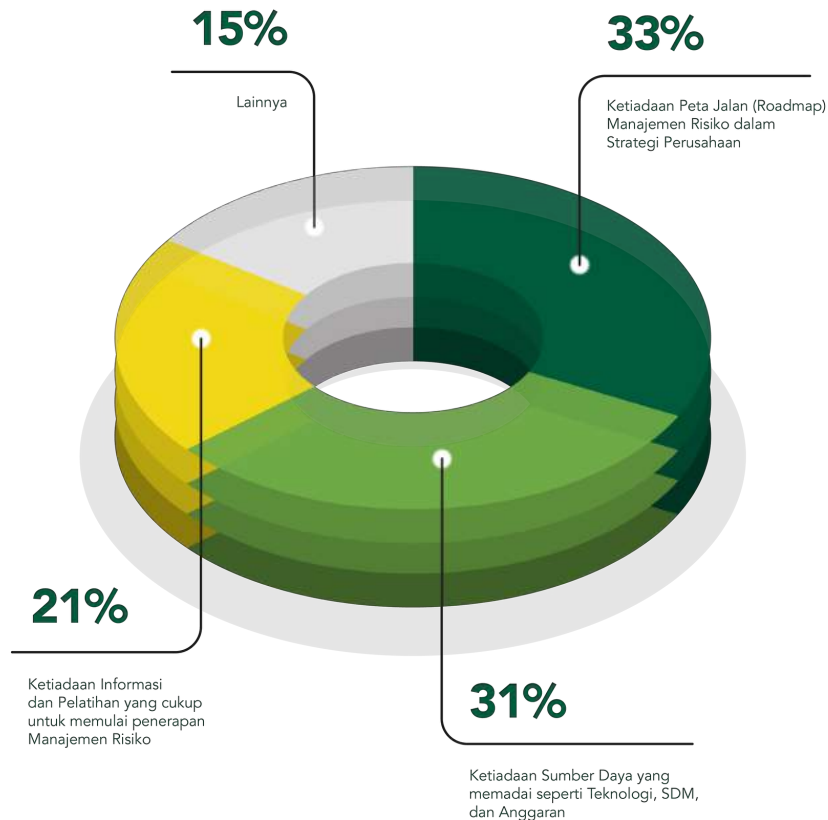


# Tantangan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Indonesia

## Hambatan dalam Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki berbagai hambatan. Pada survei yang dilakukan kali ini, risiko hambatan diklasifikasikan ke dalam tiga hambatan, antara lain belum adanya roadmap Manajemen Risiko dalam strategi perusahaan; belum adanya sumber daya yang memadai seperti teknologi, sumber daya manusia, dan anggaran; serta belum adanya informasi dan pelatihan yang cukup untuk memulai penerapan Manajemen Risiko.

Hambatan Terbesar dalam Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)



Di antara ketiga hambatan terbesar tersebut, responden berpendapat bahwa dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) di Indonesia adalah belum adanya peta jalan (roadmap) Manajemen Risiko dalam strategi perusahaan (33%) dan belum adanya sumber daya yang memadai seperti teknologi, sumber daya, manusia, dan anggaran (31%). Dilihat dari kedua hambatan utama tersebut, dapat diindikasikan bahwa tahap awal dalam penerapan Manajemen Risiko menjadi hal yang penting dan merupakan tahapan paling sulit dari semua tahapan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.

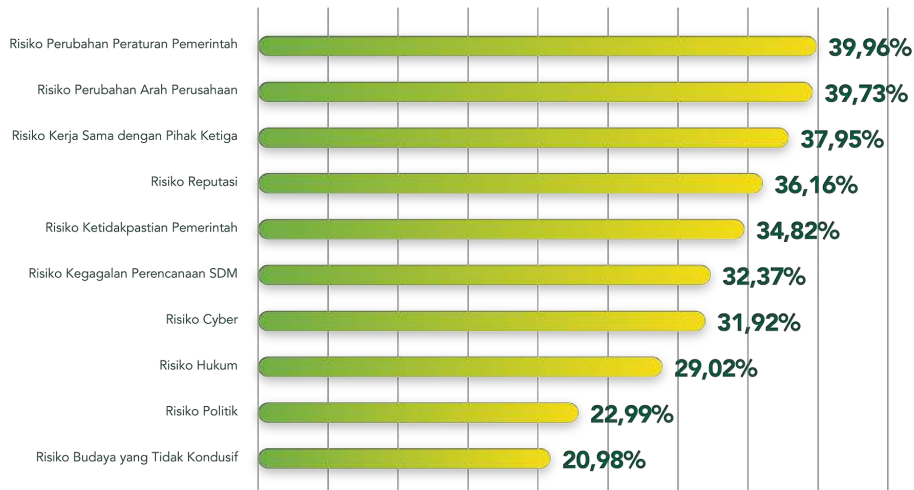
# Pergeseran Risiko

Lingkungan bisnis di era globalisasi menjadi lebih dinamis dan berpeluang untuk menciptakan risiko-risiko baru yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh sebab itu, Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 bertujuan untuk menampilkan perubahan risiko yang terjadi selama satu tahun terakhir.

Survei menunjukkan bahwa terjadi perubahan risiko. Pada tahun 2018, Risiko Reputasi berada pada urutan pertama (44,8%), Risiko Perubahan Arah Perusahaan (44,8%), Risiko Kerja Sama dengan Pihak Ketiga (40,7%), dan pada posisi keempat ditempati oleh Risiko Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (37,4%). Sementara pada tahun 2019, yang menjadi fokus utama perusahaan adalah Risiko Perubahan Peraturan Pemerintah (39,96%), menggantikan Risiko Reputasi pada tahun 2018. Pada posisi kedua terdapat Risiko Perubahan Arah Perusahaan (39,73%), posisi ketiga adalah Risiko Kerjasama dengan Pihak Ketiga (37,95%), dan pada posisi keempat ditempati Risiko Reputasi (36,16%) yang pada tahun lalu menempati posisi pertama sebagai risiko yang difokuskan oleh perusahaan.

Pada Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 juga ditemukan sepuluh jenis risiko yang menjadi fokus perusahaan, yaitu:

Risiko yang Menjadi Fokus Perusahaan



Menurut hasil survei, Risiko Perubahan Peraturan Pemerintah berada pada posisi pertama risiko yang menjadi fokus perusahaan. Hal ini bisa jadi disebabkan karena suatu perusahaan pasti berada di bawah naungan suatu negara yang dikelola oleh pemerintah dan wajib menaati sejumlah peraturan yang berlaku. Peraturan tersebut biasanya akan mengalami perubahan dalam kurun waktu yang kurang dapat dipastikan. Maka dari itu, perusahaan juga harus melakukan perubahan regulasi guna menyesuaikan dengan perubahan peraturan pemerintah yang berlaku. Hal tersebut memiliki kesinambungan dengan risiko kedua yang

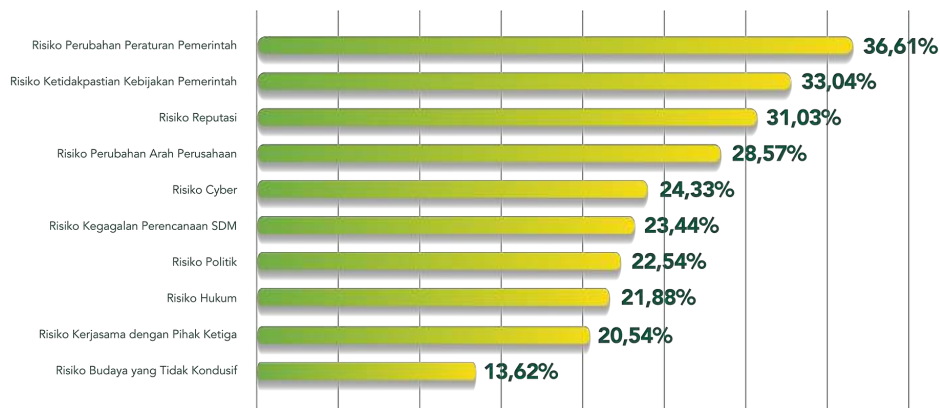
menjadi fokus perusahaan yaitu Risiko Perubahan Arah Perusahaan yang mungkin saja terjadi dikarenakan peraturan pemerintah yang dianggap sudah tidak selaras dengan tujuan awal perusahaan.

# Prediksi Risiko

## Prediksi Risiko yang Berdampak Besar Terhadap Organisasi

Berdasarkan hasil survei yang sudah dilakukan, muncul beberapa poin sebagai ramalan dari risiko yang diprediksikan memiliki implikasi besar terhadap perusahaan. Risiko pertama adalah Risiko Perubahan Peraturan Pemerintah (36,61%) bisa dikarenakan oleh banyaknya perubahan pada peraturan pemerintah yang disebabkan oleh terpilihnya presiden baru yang pasti akan diikuti dengan perubahan kabinet kementerian yang otomatis memiliki pandangan baru terhadap apa yang seharusnya diperbaiki dari peraturan-peraturan sebelumnya. Dalam hal menanggapi perubahan yang ada, perusahaan harus beradaptasi dan hal tersebut membutuhkan waktu sampai akhirnya perusahaan menemukan strategi baru untuk menyesuaikan antara peraturan baru dan tujuan perusahaan.

Risiko yang Memiliki Implikasi Besar Terhadap Perusahaan



Risiko kedua yang diperkirakan adalah Risiko Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (33,04%), kekhawatiran diperkuat oleh banyaknya rancangan undang-undang yang menimbulkan pro-kontra pada kalangan masyarakat secara tidak langsung bisa berdampak pada kondisi ekonomi dan keberlangsungan manajemen perusahaan.

Selanjutnya adalah Risiko Reputasi (31,03%). Ketika suatu perusahaan dinyatakan berhasil dalam menghadapi perubahan peraturan pemerintah dan ketidakpastian kebijakan pemerintah, maka perusahaan tersebut pasti langsung memiliki reputasi yang baik untuk lingkungan eksternal. Namun yang menjadi kekhawatiran adalah ketika perusahaan tersebut gagal dalam menangani berbagai ketidakpastian dan perubahan pemerintah. Ditambah lagi dengan dukungan media sosial yang semakin marak, maka akan mempermudah penyebaran informasi tentang kegagalan perusahaan dan memperburuk reputasinya.

# Kesigapan Organisasi Terhadap Risiko Kepatuhan

Kesigapan dalam organisasi mencerminkan tingkat kemampuan organisasi dalam memahami karakteristik permasalahan yang ada. Dalam hal ini, pemahaman terhadap karakteristik permasalahan bukan hanya terkait dengan kegiatan operasional organisasi saja, melainkan juga mencakup sektor non-operasional. Salah satu contohnya adalah dalam hal kepatuhan terhadap Undang-Undang dan Peraturan yang berlaku.

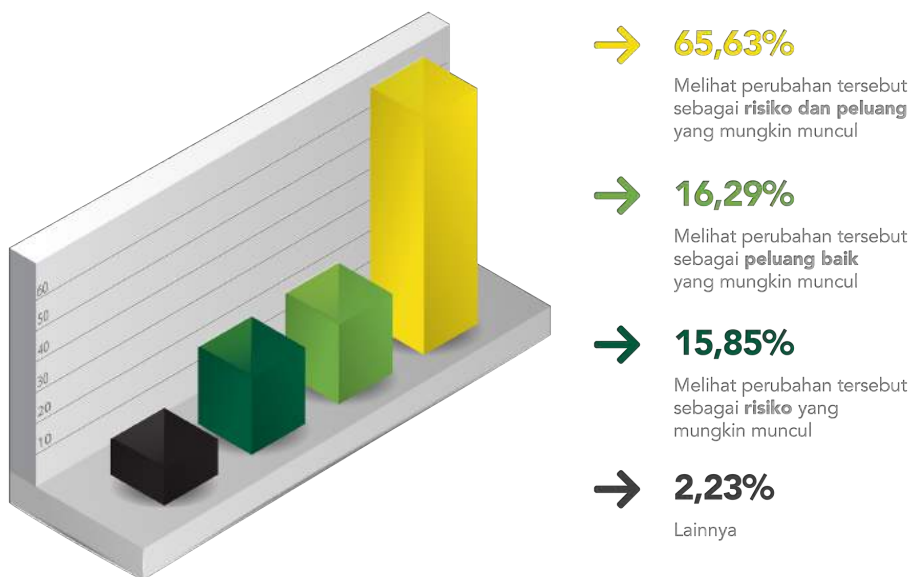
Dinamika politik menjadi salah satu faktor yang menyebabkan timbulnya risiko kepatuhan dalam organisasi. Hal tersebut mendorong organisasi untuk mampu bersikap antisipatif dan adaptif dalam merespon segala kemungkinan yang ada.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) menetapkan pedoman bahwa kompleksitas risiko kepatuhan sangat terkait dengan sistem manajemen risiko kepatuhan di organisasi. OECD menjelaskan bahwa manajemen risiko kepatuhan dapat dijalankan di dalam organisasi melalui empat proses utama yang mencakup proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian. Secara umum, keempat proses tersebut saling berkorelasi satu sama lain. Apabila keempat proses tersebut dapat diintegrasikan dengan baik dan menyeluruh, maka akan meningkatkan responsibilitas organisasi dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan yang ada. Namun sebaliknya, apabila tidak dapat diintegrasikan secara baik dan menyeluruh, maka dapat berpotensi menghambat kinerja organisasi dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan yang ada.

# Respon Terhadap Perubahan Peraturan Pemerintah

Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi. Dalam hal ini, organisasi dituntut untuk mampu mengidentifikasi berbagai macam risiko dan peluang yang ada. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman terhadap berbagai aspek yang terkait dengan perubahan Undang-Undang dan Peraturan tersebut. Salah satu contohnya adalah fenomena di Indonesia yang mendasari adanya perubahan tersebut.

Tanggapan Perusahaan Terhadap Perubahan Peraturan Pemerintah

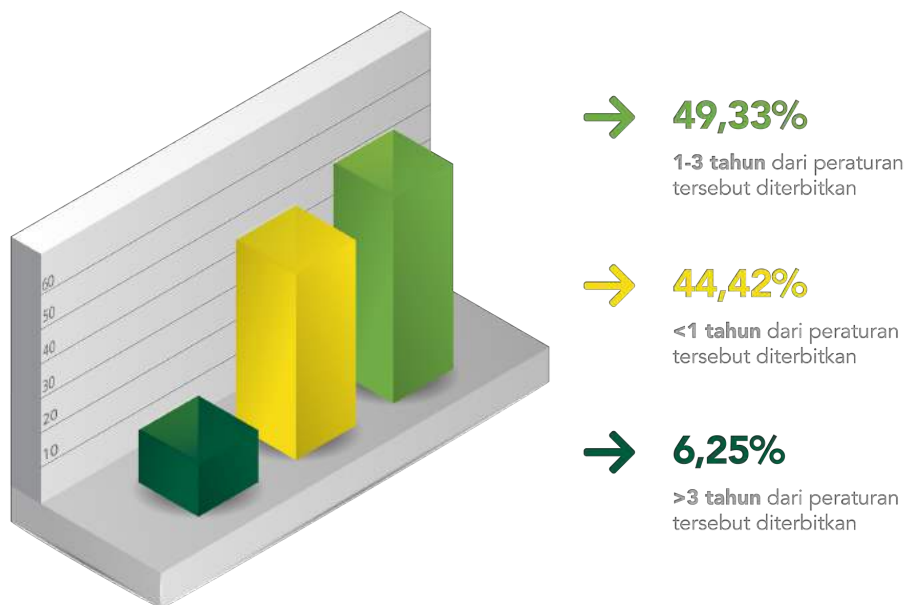


Data di atas menunjukkan bahwa 65,63% dari jumlah responden telah mampu menanggapi perubahan Undang-Undang dan Peraturan secara bijak. Artinya bahwa sebagian besar organisasi menganggap perubahan yang ada sebagai dua hal, yaitu sebagai risiko dan peluang. Perubahan tersebut akan menjadi risiko apabila organisasi tidak memiliki sistem manajemen risiko terintegrasi, sehingga organisasi tidak mampu menyikapi perubahan tersebut secara bijak. Namun sebaliknya, apabila organisasi telah memiliki sistem manajemen risiko terintegrasi, maka perubahan tersebut justru akan menjadi peluang baru bagi organisasi. Oleh karena itu, perubahan akan menjadi risiko atau peluang akan bergantung pada kesiapan dan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan tersebut.

## Waktu Penyusunan Strategi

Dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan yang ada, organisasi dituntut untuk memiliki strategi yang terstruktur dan menyeluruh. Strategi tersebut harus mampu menjadi "tameng" bagi organisasi dalam merespon perubahan yang ada. Artinya bahwa strategi yang dijalankan harus mencerminkan kapasitas organisasi dan tujuan objektif yang ingin dicapai organisasi itu sendiri.

Waktu Penyusunan Strategi dalam Merespon Perubahan



Dari data di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden (49,33%) membutuhkan waktu selama 1-3 tahun untuk menyusun strategi guna merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan. Artinya bahwa sebagian besar organisasi belum memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan. Organisasi dengan sistem manajemen risiko yang terintegrasi akan cenderung lebih cepat dalam menetapkan strategi untuk merespon perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi cenderung bersifat antisipatif dan adaptif, sehingga tingkat fleksibilitas dalam merespon perubahan cenderung tinggi. Namun sebaliknya, apabila organisasi tidak memiliki sistem manajemen risiko terintegrasi, maka organisasi cenderung lemah dalam merespon perubahan Undang-Undang dan Peraturan, sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam menetapkan strategi.



# LAMPIRAN

Tabel 1: **Tingkat Penerapan Manajemen Risiko**

Q1 : Se jauh mana perusahaan Anda menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?

| JAWABAN  | %           |
|--|-------------|
| Manajemen Risiko dilakukan secara informal, tetapi para pegawai telah diberikan pelatihan dasar            | 32,4%       |
| Manajemen Risiko telah distandardisasi, terdapat prinsip-prinsip tertulis, disertai pelatihan dasar        | 34,6%       |
| Manajemen Risiko dilakukan secara optimal, dengan prinsip dan proses yang terintegrasi dalam proses bisnis | 33%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> |

Tabel 2 : **Alokasi Penggunaan Manajemen Risiko Terintegrasi**

Q2 : Dalam setahun terakhir, apakah penggunaan dan pengalokasian untuk Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM) sudah berjalan dengan maksimal?

| JAWABAN      | %           |
|--------------|-------------|
| Sudah        | 30,4%       |
| Belum        | 57,4%       |
| Tidak Tahu   | 12,2%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>100%</b> |

## Tabel 3

### Efektivitas Penanganan Risiko

Q3 : Bagaimana Anda menilai bahwa perusahaan sudah efektif dalam mengatasi risiko? (Jawaban dapat lebih dari 1)

| JAWABAN  | %          |
|--|------------|
| Peningkatan performa keuangan secara keseluruhan   | 56%        |
| Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya       | 53,6%      |
| Peningkatan kualitas pelayanan                     | 46,9%      |
| Peningkatan kinerja pegawai                        | 43%        |
| Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok | 33%        |
| Peningkatan kepuasan konsumen                      | 41,3%      |
| <b>TOTAL RESPONDEN YANG MENJAWAB</b>               | <b>448</b> |

## Tabel 4

### Hambatan dalam Penerapan Manajemen Risiko

Q4 : Menurut Anda, apa hambatan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management (ERM)?

| JAWABAN  | %           |
|--|-------------|
| Belum adanya peta jalan (roadmap) Manajemen Risiko dalam strategi perusahaan               | 32,6%       |
| Belum adanya sumber daya yang memadai seperti teknologi, sumber daya manusia, dan anggaran | 31,3%       |
| Belum adanya informasi dan pelatihan yang cukup untuk memulai penerapan Manajemen Risiko   | 20,8%       |
| Lainnya  | 15,4%       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> |

## Tabel 5

### Prioritas Risiko Perusahaan

Q5 : Risiko apa yang menjadi FOKUS perusahaan saat ini? (Jawaban dapat lebih dari 1)

| JAWABAN                                    | %          |
|--|------------|
| Risiko cyber                               | 31,9%      |
| Risiko perubahan arah perusahaan           | 39,7%      |
| Risiko politik                             | 23%        |
| Risiko hukum                               | 29%        |
| Risiko kerja sama dengan pihak ketiga      | 38%        |
| Risiko ketidakpastian kebijakan pemerintah | 34,8%      |
| Risiko budaya yang tidak kondusif          | 21%        |
| Risiko kegagalan perencanaan SDM           | 32,4%      |
| Risiko reputasi                            | 36,2%      |
| Risiko perubahan peraturan pemerintah      | 40%        |
| Lainnya                                    | 11,2%      |
| <b>TOTAL RESPONDEN YANG MENJAWAB</b>       | <b>448</b> |

## Tabel 6

### Risiko Potensial

Q6 : Risiko apa yang diperkirakan akan berimplikasi besar terhadap perusahaan? (Jawaban dapat lebih dari 1)

| JAWABAN                                    | %          |
|--|------------|
| Risiko cyber                               | 24,3%      |
| Risiko perubahan arah perusahaan           | 28,6%      |
| Risiko politik                             | 22,5%      |
| Risiko hukum                               | 21,9%      |
| Risiko kerja sama dengan pihak ketiga      | 20,5%      |
| Risiko ketidakpastian kebijakan pemerintah | 33%        |
| Risiko budaya yang tidak kondusif          | 13,6%      |
| Risiko kegagalan perencanaan SDM           | 23,4%      |
| Risiko reputasi                            | 31%        |
| Risiko perubahan peraturan pemerintah      | 36,6%      |
| Lainnya                                    | 8%         |
| <b>TOTAL RESPONDEN YANG MENJAWAB</b>       | <b>448</b> |

## Tabel 7

# Tanggapan Perusahaan Terhadap Perubahan Regulasi

Q7 : Bagaimana perusahaan Anda menanggapi perubahan peraturan pemerintah?

| JAWABAN   | %           |
|---|-------------|
| Melihat perubahan tersebut sebagai peluang baik yang mungkin muncul       | 16,3%       |
| Melihat perubahan tersebut sebagai risiko yang mungkin muncul             | 15,9%       |
| Melihat perubahan tersebut sebagai risiko dan peluang yang mungkin muncul | 65,6%       |
| Lainnya   | 2,2%        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100%</b> |

## Tabel 8

### Kurun Waktu dalam Merespon Perubahan

Q8 : Berapa lama waktu yang dibutuhkan perusahaan Anda untuk merancang strategi terkait perubahan peraturan pemerintah?

| JAWABAN                                       | %           |
|---|-------------|
| < 1 tahun dari peraturan tersebut diterbitkan | 44,4%       |
| 1-3 tahun dari peraturan tersebut diterbitkan | 49,3%       |
| > 3 tahun dari peraturan tersebut diterbitkan | 6,3%        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>100%</b> |

Tabel 9

## Persepsi Tingkat Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Alokasi Penggunaan Manajemen Risiko Terintegrasi

|   |  | Alokasi Penggunaan Manajemen Risiko Terintegrasi |       |            |
|---|--|--|-------|------------|
|   |  | Belum  | Sudah | Tidak Tahu |
| <b>Tingkat Penerapan Manajemen Risiko</b> | Manajemen Risiko dilakukan secara informal, tetapi para pegawai telah diberikan pelatihan dasar            | 37,5%  | 12,2% | 54,5%      |
|   | Manajemen Risiko dilakukan secara optimal, dengan prinsip dan proses yang terintegrasi dalam proses bisnis | 19,2%  | 64,7% | 23,6%      |
|   | Manajemen Risiko telah distandardisasi, terdapat prinsip-prinsip tertulis, disertai pelatihan dasar        | 43,3%  | 23,0% | 21,8%      |
| <b>Total</b>                              |  | 100%   | 100%  | 100%       |



Tabel 13  
Persepsi Jenis Industri Terhadap Potensial Risiko di Masa Mendatang

|                              |  | Risiko Potensial |                                  |                |              |                                       |  |                                   |                                  |                 |                                       |
|------------------------------|--|------------------|----------------------------------|----------------|--------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
|                              |  | Risiko cyber     | Risiko perubahan arah perusahaan | Risiko politik | Risiko hukum | Risiko kerja sama dengan pihak ketiga | Risiko ketidakpastian kebijakan pemerintah | Risiko budaya yang tidak kondusif | Risiko kegagalan perencanaan SDM | Risiko reputasi | Risiko perubahan peraturan pemerintah |
| Jenis Industri               | Industri Pengolahan  | 1,1%             | 1,9%                             | 0,7%           | 0,9%         | 0,6%                                  | 1,6%                                       | 0,2%                              | 1,1%                             | 0,7%            | 1,6%                                  |
|                              | Informasi dan Komunikasi   | 6,1%             | 0,9%                             | 1,0%           | 1,4%         | 0,5%                                  | 0,7%                                       | 0,2%                              | 0,7%                             | 0,7%            | 1,0%                                  |
|                              | Jasa Keuangan dan Asuransi   | 2,0%             | 5,2%                             | 3,1%           | 3,5%         | 3,2%                                  | 3,6%                                       | 2,7%                              | 4,1%                             | 6,7%            | 4,7%                                  |
|                              | Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis  | 0,5%             | 1,9%                             | 1,9%           | 2,0%         | 2,0%                                  | 2,5%                                       | 1,6%                              | 1,5%                             | 3,7%            | 3,6%                                  |
|                              | Konstruksi   | 0,2%             | 1,1%                             | 1,0%           | 0,7%         | 1,1%                                  | 1,6%                                       | 0,6%                              | 1,2%                             | 0,9%            | 1,4%                                  |
|                              | Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah dan Daur Ulang; Pembuangan Pembersihan Limbah dan Sampah | 0,7%             | 0,2%                             | 0,6%           | 0,1%         | 0,2%                                  | 0,5%                                       | 0,2%                              | 0,7%                             | 0,4%            | 0,6%                                  |
|                              | Pengadaan Listrik, Gas, Uap / Air Panas dan Udara Dingin                                   | 0,1%             | 1,2%                             | 0,7%           | 1,0%         | 1,4%                                  | 2,0%                                       | 0,6%                              | 0,7%                             | 1,2%            | 2,0%                                  |
|                              | Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum   | 0,4%             | 0,2%                             | 0,1%           | 0,0%         | 0,4%                                  | 0,1%                                       | 0,4%                              | 0,5%                             | 0,4%            | 0,2%                                  |
|                              | Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Motor                       | 0,5%             | 0,4%                             | 0,1%           | 0,5%         | 0,1%                                  | 0,2%                                       | 0,1%                              | 0,1%                             | 0,5%            | 0,4%                                  |
|                              | Pertambangan dan Penggalian  | 0,4%             | 0,5%                             | 1,0%           | 0,6%         | 0,4%                                  | 1,4%                                       | 0,0%                              | 0,7%                             | 0,5%            | 1,7%                                  |
|                              | Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan  | 0,2%             | 0,6%                             | 0,7%           | 0,7%         | 0,4%                                  | 1,7%                                       | 0,1%                              | 0,6%                             | 0,2%            | 0,9%                                  |
|                              | Real Estate  | 0,1%             | 0,2%                             | 0,2%           | 0,2%         | 0,2%                                  | 0,1%                                       | 0,2%                              | 0,1%                             | 0,2%            | 0,2%                                  |
|                              | Lainnya  | 1,2%             | 0,1%                             | 0,1%           | 0,1%         | 0,1%                                  | 0,1%                                       | 0,1%                              | 0,1%                             | 0,1%            | 0,1%                                  |
| Transportasi dan Pergudangan | 14,0%  | 1,7%             | 1,4%                             | 0,5%           | 1,2%         | 2,2%                                  | 0,6%                                       | 0,9%                              | 1,4%                             | 2,4%            |                                       |
| <b>Total</b>                 | <b>27,5%</b>   | <b>16,2%</b>     | <b>12,8%</b>                     | <b>12,3%</b>   | <b>11,9%</b> | <b>18,5%</b>                          | <b>7,9%</b>                                | <b>13,3%</b>                      | <b>17,7%</b>                     | <b>20,8%</b>    |                                       |

Tabel 10

## Persepsi Tingkat Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Efektivitas Penanganan Risiko

|   |  | Efektivitas Penanganan Risiko                    |  |                                |                             |  |                               |
|---|--|--|--|--------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|
|   |  | Peningkatan performa keuangan secara keseluruhan | Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan kinerja pegawai | Peningkatan efektivitas dan efisiensi rantai pasok | Peningkatan kepuasan konsumen |
| <b>Tingkat Penerapan Manajemen Risiko</b> | Manajemen Risiko dilakukan secara informal, tetapi para pegawai telah diberikan pelatihan dasar            | 27,0%  | 26,6%  | 29,2%                          | 32,5%                       | 29,1%  | 29,3%                         |
|   | Manajemen Risiko dilakukan secara optimal, dengan prinsip dan proses yang terintegrasi dalam proses bisnis | 38,7%  | 38,9%  | 34,4%                          | 32,5%                       | 40,4%  | 35,6%                         |
|   | Manajemen Risiko telah distandardisasi, terdapat prinsip-prinsip tertulis, disertai pelatihan dasar        | 34,0%  | 34,0%  | 35,8%                          | 34,5%                       | 29,8%  | 34,6%                         |
| <b>Total</b>                              |  | 100%   | 100%   | 100%                           | 100%                        | 100%   | 100%                          |

Tabel 11

## Persepsi Jabatan Mengenai Prioritas Risiko Perusahaan

|         |                                  | Prioritas Risiko Perusahaan |                                  |                |                                       |  |                                   |                                  |                 |                                       |
|---------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
|         |                                  | Risiko cyber                | Risiko perubahan arah perusahaan | Risiko politik | Risiko kerja sama dengan pihak ketiga | Risiko ketidakpastian kebijakan pemerintah | Risiko budaya yang tidak kondusif | Risiko kegagalan perencanaan SDM | Risiko reputasi | Risiko perubahan peraturan pemerintah |
| Jabatan | Chief Risk Officer               | 0,9%                        | 1,5%                             | 0,9%           | 1,4%                                  | 0,5%                                       | 1,5%                              | 1,4%                             | 1,6%            | 1,0%                                  |
|         | Direktur                         | 0,7%                        | 1,1%                             | 0,9%           | 1,0%                                  | 1,1%                                       | 0,5%                              | 0,9%                             | 0,9%            | 0,7%                                  |
|         | Eksekutif Senior                 | 1,2%                        | 1,0%                             | 0,9%           | 1,4%                                  | 1,7%                                       | 0,5%                              | 1,1%                             | 0,9%            | 1,7%                                  |
|         | Kepala Divisi atau setingkatnya  | 3,5%                        | 4,1%                             | 2,9%           | 3,8%                                  | 3,6%                                       | 2,5%                              | 4,2%                             | 3,7%            | 4,1%                                  |
|         | Komisaris                        | 0,7%                        | 0,6%                             | 0,2%           | 1,0%                                  | 0,5%                                       | 0,4%                              | 0,4%                             | 0,1%            | 0,5%                                  |
|         | Staff                            | 7,9%                        | 10,4%                            | 5,9%           | 9,9%                                  | 8,8%                                       | 4,7%                              | 8,2%                             | 9,7%            | 10,0%                                 |
|         | Manajer Senior atau setingkatnya | 3,2%                        | 3,8%                             | 1,1%           | 3,1%                                  | 3,5%                                       | 1,6%                              | 2,2%                             | 3,3%            | 4,3%                                  |
|         | <b>Total</b>                     | <b>18,3%</b>                | <b>22,7%</b>                     | <b>12,9%</b>   | <b>21,7%</b>                          | <b>19,8%</b>                               | <b>11,8%</b>                      | <b>18,5%</b>                     | <b>20,3%</b>    | <b>22,6%</b>                          |

Tabel 12

## Persepsi Skala Perusahaan Terhadap Risiko Potensial di Masa Mendatang

|                  |  | Risiko Potensial |                                  |                |              |                                       |  |                                   |                                  |                 |                                       |
|------------------|--|------------------|----------------------------------|----------------|--------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
|                  |  | Risiko cyber     | Risiko perubahan arah perusahaan | Risiko politik | Risiko hukum | Risiko kerja sama dengan pihak ketiga | Risiko ketidakpastian kebijakan pemerintah | Risiko budaya yang tidak kondusif | Risiko kegagalan perencanaan SDM | Risiko reputasi | Risiko perubahan peraturan pemerintah |
| Skala Perusahaan | <100 milyar rupiah (Mikro / Microenterprise)           | 2,5%             | 1,6%                             | 2,4%           | 3,0%         | 3,8%                                  | 3,1%                                       | 1,2%                              | 2,9%                             | 2,9%            | 3,5%                                  |
|                  | >1 triliun rupiah (Besar / Large)                      | 7,8%             | 10,0%                            | 7,6%           | 5,7%         | 5,2%                                  | 11,8%                                      | 4,8%                              | 6,3%                             | 10,2%           | 12,8%                                 |
|                  | 100 milyar rupiah – 500 milyar rupiah (Kecil / Small)  | 1,5%             | 1,7%                             | 1,2%           | 1,7%         | 1,5%                                  | 1,1%                                       | 0,9%                              | 2,2%                             | 2,2%            | 1,4%                                  |
|                  | 500 milyar rupiah – 1 triliun rupiah (Sedang / Medium) | 2,1%             | 2,7%                             | 1,5%           | 1,7%         | 1,2%                                  | 2,4%                                       | 0,9%                              | 1,7%                             | 2,4%            | 3,1%                                  |
| <b>Total</b>     |  | <b>14%</b>       | <b>16%</b>                       | <b>13%</b>     | <b>12%</b>   | <b>12%</b>                            | <b>18%</b>                                 | <b>8%</b>                         | <b>13%</b>                       | <b>18%</b>      | <b>21%</b>                            |

(c) 2019, CRMS Indonesia | PT. Cipta Raya Mekar Sahitya

Seluruh hak cipta dan hak guna dokumen Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 ini dimiliki oleh CRMS Indonesia.