

# Identifikasi Tingkat Kematangan Risiko di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: Perum Jasa Tirta II)

Ilham Rinaldi, Syarif Hanoum, dan Puti Sinansari  
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
*e-mail*: syarif.hanoum@gmail.com

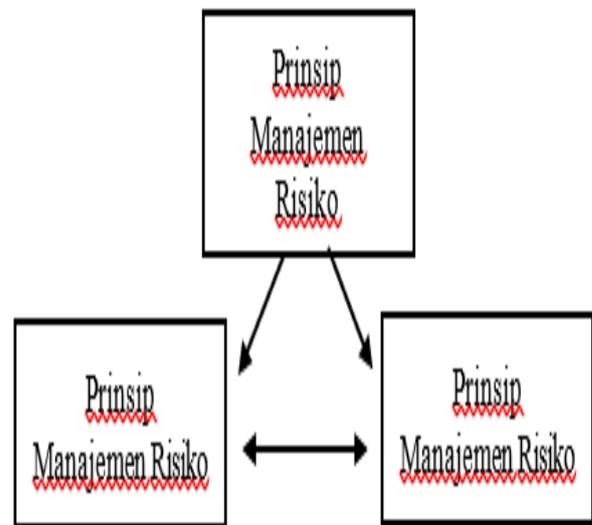
**Abstrak**—Manajemen risiko sebagai upaya perusahaan dalam meminimalisir kerusakan yang akan datang dari setiap proses bisnis yang dilakukan perusahaan. Perum Jasa Tirta II adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang mengupayakan implementasi manajemen risiko dapat terselenggara dengan baik. Implementasi manajemen risiko itu diukur menggunakan pendekatan RM Simple Model yang dirancang oleh Nordal untuk mengetahui tingkat kematangan (*maturity level*) dan *ambition maturity level* yang memuat lima dimensi diukur berdasarkan sepuluh kriteria pada masing-masing dimensinya dengan nilai maksimal lima pada masing-masing dimensi. Dimensi-dimensi tersebut diantaranya dimensi D1: Manajemen risiko, strategi dan proses pengambilan keputusan; D2: komunikasi, informasi, dan pelaporan; D3: organisasi, wewenang, dan interaksi; D4: alat IT dan analisis; serta D5: kerangka dan proses. Dari situ, dapat dibuat *gap analysis* untuk mengetahui kriteria-kriteria mana saja pada setiap dimensinya yang perlu tindak lanjut agar *gap* antara pencapaian realisasi *maturity level* dengan *ambition maturity level* dapat diperkecil. Selain itu, ini juga berguna bagi perusahaan agar dapat merumuskan implikasi manajerial. Setelah implikasi manajerial selesai dirumuskan, perusahaan bisa merancang rencana aksi agar implikasi manajerial yang telah disusun sebelumnya mampu berjalan dengan baik.

**Kata Kunci**—Manajemen Risiko, RM Simple Model, Risk Maturity Level

## I. PENDAHULUAN

DI tengah persaingan usaha yang sangat ketat, semakin mendorong setiap perusahaan untuk memberikan kualitas terbaiknya kepada setiap stakeholders yang ada baik internal maupun eksternal. Hal terbaik yang dapat dilakukan perusahaan adalah menerapkan tata kelola perusahaan untuk menjaga seluruh standar operasional perusahaan dapat terlaksana dengan baik dan memberikan dampak positif serta nilai tambah bagi perusahaan. Demi terselenggaranya tata kelola yang baik, banyak perusahaan di seluruh dunia berlomba untuk melakukan validasi prosedurnya dengan penilaian yang sudah ada saat ini seperti ISO (International Organization for Standardization), Malcolm Balridge, atau beberapa penilaian lainnya yang dapat disesuaikan berdasarkan sektor industri, skala perusahaan, dan lokasi usaha.

Tata kelola perusahaan tentunya tidak berdiri sendiri, di dalamnya terdapat beberapa indikator ketercapaian yang sejalan dengan prinsip dari tata kelola perusahaan sendiri yakni TARIF (Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness) [1]. Manajemen risiko merupakan salah satu bentuk upaya perusahaan dalam menerapkan tata kelola yang baik. Bukan tanpa sebab, manajemen risiko menjadi topik hangat bagi perusahaan



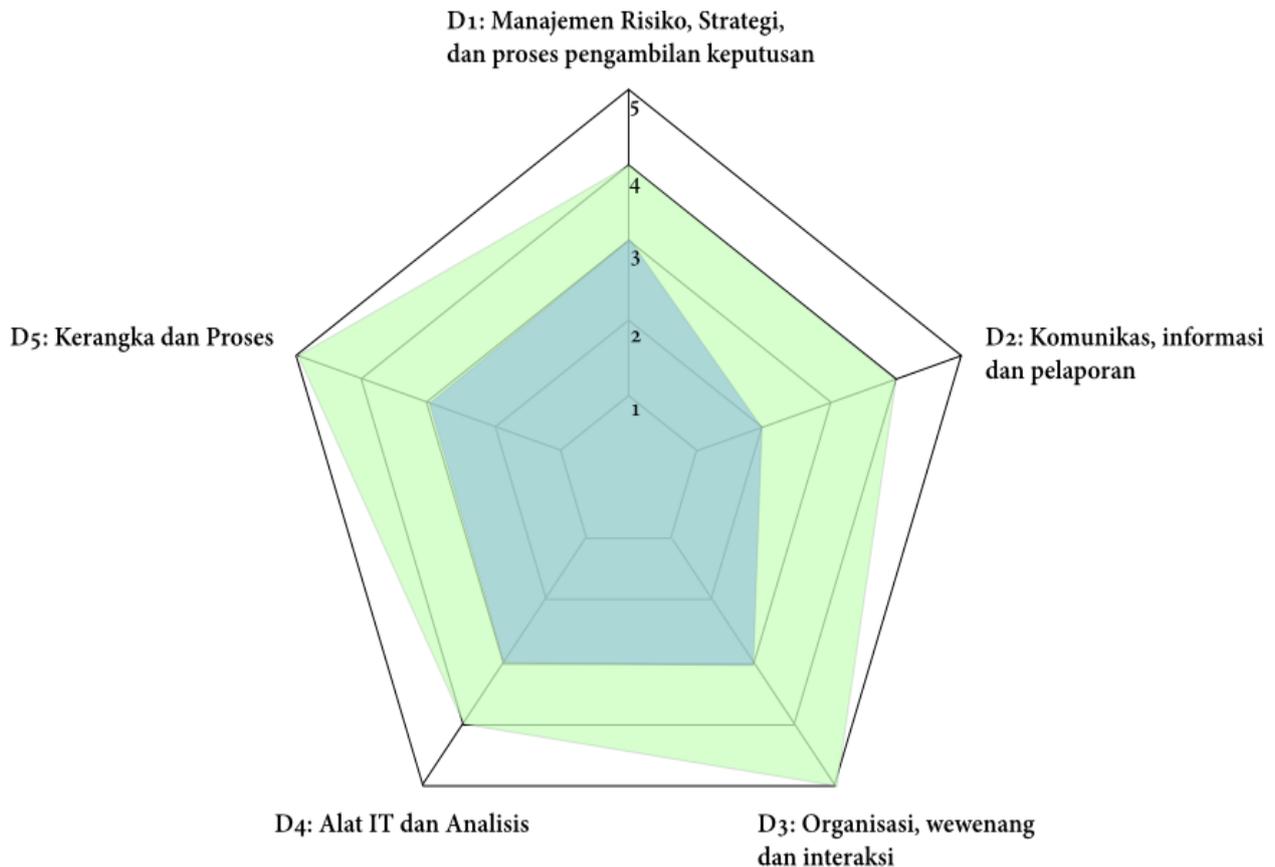
Gambar 1. Tiga Komponen Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000.

khususnya dengan skala dan lini operasional dengan kompleksitas tinggi. Beberapa standar manajemen risiko yang sering dipakai adalah ISO 31000 revisi 2018 [2] dan COSO ERM (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management).

Tentunya penerapan manajemen risiko ini berdampak positif untuk menjaga tata kelola perusahaan tetap terlaksana dengan baik. Tujuan utama dilakukan manajemen risiko sendiri untuk meminimalisir bahkan mencegah risiko yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini secara umum mampu mengurangi dampak keuangan ataupun operasional perusahaan yang bisa saja terjadi. Manajemen risiko juga berperan penting untuk memberikan beberapa pandangan objektif bagi pengambilan keputusan di perusahaan.

Indonesia sendiri sudah memberikan standar manajemen risiko melalui Badan SNI (Standar Nasional Indonesia) yang diterjemahkan berdasarkan standar-standar manajemen risiko internasional yang sudah ada [3]. Penerapan di Indonesia sendiri mayoritas menggunakan SNI ISO 31000. Begitu pula dengan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Bahkan, penerapan manajemen risiko di kalangan perusahaan BUMN wajib dilaksanakan karena skala usaha yang besar dan menyangkut kepentingan nasional.

BUMN untuk meminimalisir adanya ketidaksesuaian prosedur yang dilaksanakan dan demi menegakkan lima prinsip tata kelola perusahaan. Berdasarkan UU (undang-undang) No. 19 Tahun 2003, perusahaan BUMN sendiri



Gambar 2. Contoh penyajian data RM Simple Model menggunakan *spider diagram*.

terbagi menjadi dua bentuk, yaitu badan usaha perseroan (persero) dan badan usaha umum (perum). Hal yang paling membedakan diantara keduanya adalah persero memiliki kepemilikan modal terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh negara yang tujuan utamanya mengejar keuntungan (profit oriented). Sedangkan perum adalah badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham yang tujuan utamanya kemanfaatan umum (public service obligation) di samping mengejar keuntungan semata. Kedua bentuk usaha BUMN tersebut tentu akan memberikan dampak langsung maupun tidak langsung bagi masyarakat, sehingga dapat kita simpulkan bahwa penerapan manajemen risiko sudah sepatutnya diterapkan dengan melihat skala dan kompleksitas perusahaan BUMN yang tinggi.

Salah satu perusahaan BUMN yang tengah gencar dalam menerapkan manajemen risiko adalah Perum Jasa Tirta II (PJT II). PJT II secara singkat merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor jasa untuk pengelolaan air juga turunannya di sepanjang sungai Citarum dan anak-anak sungai Citarum. Daerah tersebut terkait dengan kota-kota pada provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta.

Bagi PJT II, manajemen risiko adalah kunci keberhasilan mereka dalam mengelola bisnisnya. Bukan tanpa sebab, tanggung jawab pemeliharaan bendungan Jatiluhur merupakan satu contoh betapa pentingnya PJT II menerapkan manajemen risiko. Apabila terjadi permasalahan pada bendungan, maka yang akan menerima dampaknya tidak hanya perusahaan, melainkan masyarakat dan daerah sekitar sungai Citarum. Selain demi kepentingan masyarakat secara umum, penerapan manajemen risiko ini dapat membantu perusahaan lebih objektif dalam mengambil keputusan dan

juga dapat membantu perusahaan dalam menciptakan dan melindungi nilai perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Evaluasi dan pengembangan manajemen risiko akan turut membantu dalam optimalisasi manajemen risiko perusahaan. Salah satu cara untuk melaksanakan hal tersebut telah tercantum dalam penelitian kali ini menggunakan Risk Maturity Simple Model by Nordal untuk melihat dimensi mana saja yang perlu mendapat perhatian untuk dilakukan pengembangan lebih lanjut

## II. LANDASAN TEORI

### A. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah identifikasi, evaluasi, prioritas risiko yang diikuti dengan penerapan sumber daya terkoordinasi dan ekonomis untuk meminimalkan, memantau, dan mengendalikan kemungkinan atau dampak dari peristiwa yang tidak menguntungkan [4 -5]. Berdasarkan buku pedomannya, risiko sendiri didefinisikan sebagai akibat dari sebuah ketidakpastian [2]. Di samping itu, risiko didefinisikan sebagai ketidakpastian mengenai dan tingkat konsekuensi dari suatu kegiatan berhubungan dengan sesuatu yang dinilai oleh manusia [6]. Pada Gambar 1 ditampilkan tiga komponen utama dalam manajemen risiko berdasarkan ISO 31000

#### 1) Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko merupakan dasar dan landasan berfikir untuk bertindak, dalam konteks penerapan manajemen risiko perusahaan. Dengan menerapkan dan menganalisis isi dari prinsip ini, mampu mengungkapkan bahwa indeks tata kelola perusahaan yang baik terkait dengan

Tabel 1.  
Deskripsi Narasumber

No.	Nama	Jabatan	Bobot Kepentingan
1	Andriyanto	Kadiv PKRSM	0,50
2	Endang Budi Utami	Manajer Risiko	0,30
3	Purwanto	Asman Risiko	0,20

kinerja operasi masa depan [7]. Prinsip Manajemen Risiko sendiri terdiri delapan diantaranya; terintegrasi, terstruktur dan komprehensif, disesuaikan, inklusif, dinamis, informasi terbaik yang tersedia, faktor manusia dan budaya, dan perbaikan berkelanjutan.

### 2) Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka adalah rancang bangun konsep sebagai penjabaran dan aplikasi dari prinsip. Berdasarkan standar ISO 31000:2018, dalam konteks penerapan manajemen risiko di perusahaan, kerangka manajemen risiko merupakan siklus tahapan penerapan manajemen yang sistematis berbasis pada PDCA (*plan-do-check-action*) yang bersifat dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan [2]. Kerangka kerja manajemen risiko ini meliputi lima, diantaranya; integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan.

### 3) Proses Manajemen Risiko

Proses adalah rangkaian aktivitas yang dikembangkan secara sistematis dan terstruktur agar dapat menghasilkan outcome tertentu. Dalam konteks penerapan manajemen risiko di perusahaan, proses manajemen risiko merupakan rangkaian tahapan efektifitas pengelolaan risiko yang dikembangkan sebagai bentuk penjabaran dari aspek implementasi manajemen risiko pada siklus kerangka manajemen risiko. Proses Manajemen risiko memiliki enam langkah sebagai berikut; komunikasi dan konsultasi; ruang lingkup, konteks dan kriteria; penilaian risiko; perlakuan risiko; pemantauan dan tinjauan; pencatatan dan pelaporan.

### B. RM Simple Model

Kematangan (*maturity*) sendiri merupakan potensi bagi pertumbuhan di dalam kapabilitas dan kemampuan dalam memproses dan menyesuaikan hal tersebut ke dalam seluruh proyek perusahaan [8]. Model ini akan berfokus pada objektif yang akan dicapai. Objektif tersebut didefinisikan dengan lima dimensi pada sebuah perusahaan. Pada model ini pula perusahaan dapat mengidentifikasi *Ambition Maturity Level (AML)* agar perusahaan dapat melakukan identifikasi area potensial untuk ditingkatkan. Pada Gambar 2 ditampilkan diagram berwarna biru menampilkan data realisasi RM Simple Model, dan diagram berwarna hijau menampilkan data AML.

Terdapat lima dimensi pada model ini, diantaranya D1: Manajemen risiko, strategi dan proses pengambilan keputusan; D2: komunikasi, informasi, dan pelaporan; D3: organisasi, wewenang, dan interaksi; D4: alat IT dan analisis; serta D5: kerangka dan proses.

#### 1) D1: Dimensi manajemen risiko, strategi, dan proses pengambilan keputusan

Pada dimensi ini, perusahaan perlu menjawab objektif pada dimensi ini yakni perusahaan yakin dapat membuat seluruh keputusan berdasarkan penilaian risiko dan peluang yang akan dihadapi. Dimensi ini erat kaitannya dengan sikap kepemimpinan (*leadership*) pengambil keputusan. Disebutkan bahwa sisi lain karisma seorang pemimpin yang

dibenturkan dengan tekanan dari pemangku kepentingan lainnya sangat berisiko terhadap peningkatan fraud di lingkungan perusahaan [9]. Oleh karena itu, penilaian risiko dan peluang bisa menjadi alternatif untuk mengambil keputusan secara objektif.

#### 2) D2: Dimensi komunikasi, informasi dan pelaporan

Pada dimensi ini, perusahaan diminta untuk memenuhi objektif dimensi yakni dapat memastikan komunikasi berkelanjutan dengan data relevan secara berkala. Tidak dapat dipungkiri, komunikasi memang menjadi hal penting dalam suksesnya penyelenggaraan manajemen risiko di lingkungan perusahaan. Komunikasi sendiri dapat diartikan sebagai tindakan menyampaikan makna dari satu entitas atau kelompok ke kelompok lain melalui penggunaan tanda, simbol, dan aturan semiotik yang dipahami bersama. Artinya perusahaan dapat membuat bentuk komunikasi sendiri yang mudah dipahami oleh para stakeholders perusahaan itu sendiri. Sosialisasi secara rutin dan menyeluruh juga menjadi poin penting dari dimensi ini

#### 3) D3: Dimensi organisasi, wewenang, dan interaksi

Adanya korelasi antara komposisi dewan dengan struktur organisasi yang lalai dengan tingkat kejadian kecurangan perusahaan [10]. Dengan begitu, perusahaan penting menyiapkan alokasi sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk memaksimalkan implementasi manajemen risiko perusahaan. Perusahaan juga perlu mengatur mengenai kode etik karyawan untuk menjaga kondusifitas komunikasi perusahaan. Kode etik dapat menjadi bagian penting dalam membangun budaya inklusif, tetapi itu sendiri bukanlah solusi yang komprehensif. Budaya etika diciptakan oleh para pemimpin organisasi yang mewujudkan etika mereka dalam sikap dan perilaku mereka.

#### 4) D4: Dimensi alat IT dan analisis

Penggunaan IT memang sering kali memudahkan proses pengerjaan lebih cepat dan lebih akurat dibandingkan dengan cara tradisional. Dengan begitu, tujuan analisis sendiri dapat tercapai. Adapun analisis dapat diartikan sebagai proses memecah topik atau substansi yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentangnya. Perusahaan perlu menggali informasi paling relevan untuk disediakan kepada para pimpinan agar pengambilan keputusan memiliki pertimbangan secara matang.

#### 5) D5: Dimensi kerangka dan proses

Kerangka manajemen risiko sendiri terdiri atas lima komponen berdasarkan ISO 31000:2018 yaitu, 1) Integrasi; 2) Desain; 3) Implementasi; 4) Evaluasi; dan 5) Perbaikan yang telah dijelaskan pada subbab Manajemen Risiko diatas. Perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi untuk mengoptimalkan objektif pada dimensi ini. Beberapa cara tersebut adalah dengan melakukan *benchmark* dengan perusahaan yang telah memiliki proses dan identifikasi risiko. Hasil dari pengimplementasian kerangka dan proses

Tabel 2.  
Bentuk Pertanyaan Setiap Kriteria Pada Tiap Dimensi

Nomor	Kriteria (pertanyaan)
1.1	Selera risiko perusahaan telah didefinisikan dan diukur melalui indikator yang sesuai, seperti ketidakpastian dalam keuangan dan operasional.
1.2	Kebijakan perusahaan mencerminkan selera risiko dan tingkat toleransi dengan jelas menyatakan respon risiko strategis untuk implementasi setiap tingkatan risiko.
1.3	Terdapat mekanisme yang membuktikan bahwa keputusan dibuat dan diimplementasikan menyetujui dengan selera risiko dan tingkat toleransi.
1.4	Penilaian risiko merupakan bagian yang terintegrasi dari pengambilan keputusan strategis perusahaan. Pengembangan strategi dan perencanaan bisnis termasuk dalam proses penilaian risiko yang menyangkut ketidakpastian dalam konteks internal dan eksternal.
1.5	Pimpinan fungsi manajemen risiko tergabung dalam pengambilan keputusan dan forum manajemen untuk berkontribusi memberikan pandangan dalam kinerja dan strategi bisnis perusahaan.
1.6	Kinerja bisnis dan penciptaan nilai diukur dengan cara yang memungkinkan untuk menilai kinerja dalam konteks tingkat risiko.
1.7	Hasil penilaian risiko dan kemampuan untuk memengaruhi risiko residual dan kinerja merupakan faktor ketika mengalokasikan sumber daya dan budget.
1.8	Penilaian risiko merupakan pra syarat dari perencanaan dan pelaksanaan proyek.
1.9	Dasaran dokumen untuk pengambilan keputusan termasuk hasil penilaian risiko dan peluang perusahaan.
1.10	Pelaporan risiko dan kinerja memungkinkan pengawasan mengenai bagaimana cara memitigasi risiko dan prosedur pengembangan bisnis perusahaan.
2.1	Perusahaan memiliki peraturan dan perencanaan untuk berkomunikasi dengan stakeholders eksternal.
2.2	Pimpinan manajemen risiko memiliki akses untuk pelaporan eksternal tentang persyaratan regulasi dan administrasi.
2.3	Mekanisme komunikasi internal telah berjalan, seperti informasi yang relevan kepada karyawan menyangkut prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko perusahaan.
2.4	Manajer dan pengambil keputusan memiliki akses ke informasi risiko terbaru, status aksi, prosedur peningkatan dan pengembangan manajemen risiko.
2.5	Pelaporan risiko adalah bergantung pada jaminan kualitas, untuk memperoleh informasi dan komunikasi risiko yang andal, relevan, akurat dan dapat dipahami.
2.6	Tinjauan tanggung jawab, termasuk kepemilikan proses, risiko, aksi dan proyek, disimpan dan tersedia pada perusahaan.
2.7	Informasi dan mekanisme komunikasi terjadwal dilakukan fungsi administratif kepada manajemen puncak dan badan pengatur.
2.8	Perusahaan secara sistematis menjaga implementasi dan kepatuhan dengan prinsip etika serta persyaratan untuk kepercayaan diri dan integritas dalam mengelola komunikasi internal dan eksternal.
2.9	Perusahaan mendukung transparansi dan kerja sama lintas industri saat menangani risiko yang berkaitan dengan keamanan IT (Informasi Teknologi), kejahatan keuangan, dan hak asasi manusia.
2.10	Pimpinan manajemen risiko mampu memberikan laporan secara langsung kepada Dewan secara teratur.
3.1	Top Management memastikan perusahaan sesuai dengan fungsi manajemen risiko. Seluruh manajemen perusahaan memberikan tanggung jawab lini pertama (risk owner) untuk melakukan manajemen risiko.
3.2	Fungsi manajemen risiko memiliki mandat yang ditetapkan dan berkomitmen untuk mendukung strategi perusahaan.
3.7	Uraian tugas pimpinan manajemen risiko memuat persyaratan indikator kinerja, persyaratan kompetensi dan integritas.
3.8	Tidak ada tugas yang dialokasikan kepada kepala manajemen risiko yang dapat mengganggu pelaksanaan fungsi manajemen risiko yang efektif.
3.9	Kepala manajemen risiko memelihara hubungan baik dengan seluruh perusahaan. Forum kerja sama yang sesuai memastikan interaksi yang efektif antara berbagai fungsi dan lini manajemen.
3.10	Kepala manajemen risiko tidak dapat diangkat atau diberhentikan tanpa persetujuan Direksi atau badan pengatur serupa.
4.1	Perusahaan memiliki perangkat yang tepat untuk memfasilitasi dan mendokumentasikan tugas-tugas manajemen risiko, seperti identifikasi risiko, analisis dan pelaporan serta tindak lanjut dan tindakan perbaikan.
4.2	Pengguna dan administrator alat IT memahami asumsi, batasan dan potensi alat tersebut.
4.3	Pengambil keputusan menyadari kemungkinan keterbatasan model, sistem dan asumsi yang digunakan untuk tujuan pengambilan keputusan.
4.4	Perusahaan memiliki arsitektur dan infrastruktur IT yang memastikan bahwa penggunaan model dan alat tidak terfragmentasi. Model terapan dan alat IT tunduk pada pemantauan dan mencakup parameter yang memungkinkan perbandingan di seluruh perusahaan.
4.5	Analisis risiko dapat diverifikasi dan memenuhi persyaratan untuk keandalan, kelengkapan, dan keterlacakan.
4.6	Sistem yang digunakan fleksibel dan dapat menghasilkan laporan yang dibutuhkan oleh otoritas dan pemangku kepentingan eksternal (laporan HSE, pelaporan keuangan, dll.).
4.7	Sistem yang digunakan dapat menangani data sensitif sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
4.8	Perusahaan dapat memantau parameter risiko yang dapat diukur secara terus menerus. Pendekatan seragam untuk manajemen data diterapkan untuk mendukung portabilitas data dan analisis lintas sumber informasi.
4.9	Perusahaan memiliki saluran dan alat yang tepat untuk melaporkan kejadian.
4.10	Ada gambaran umum tentang aplikasi-TI, antarmuka (UI), serta petunjuk pengoperasian
5.1	Perusahaan telah menetapkan mekanisme yang mempertimbangkan pengetahuan tentang konteks internal dan eksternal.
5.2	Metode dan kerangka kerja dibangun di atas mandat yang jelas dan kebijakan manajemen risiko dengan mandat yang ditentukan yang mendukung kewenangan dan alokasi sumber daya yang diperlukan.
5.3	Manajemen risiko tertanam dan terintegrasi dalam semua proses, bisnis dan administrasi. Tidak ada area, level atau proses yang dikecualikan dalam desain kerangka manajemen risiko.
5.4	Kerangka dievaluasi secara teratur dan dapat diperbaiki secara berkelanjutan.
5.5	Manajemen risiko adalah proses inklusif yang memungkinkan umpan balik dan masukan dari seluruh perusahaan.
5.6	Manajemen risiko adalah proses yang berulang. Proses menanggapi perubahan dalam lingkungan, perusahaan, sistem dan struktur.
5.7	Ada hubungan yang jelas dan jelas antara risiko yang dihitung dan pengukuran penciptaan nilai.
5.8	Model penilaian untuk kemungkinan dan dampak, parameter dan kriteria risiko didefinisikan sebagai komponen kerangka kerja dan dievaluasi secara teratur.
5.9	Kerangka tersebut mencakup sistem untuk menetapkan prioritas dan untuk memantau tindakan dan langkah-langkah perbaikan.
5.10	Kerangka kerja tersebut mencakup efektivitas berkala dan evaluasi biaya-manfaat dari semua proses material, pengendalian, dan inisiatif perbaikan

manajemen risiko mampu membantu perusahaan mempersiapkan sistem organisasi yang baik. Sistem organisasi ini juga yang kemudian dapat dimanfaatkan untuk

membantu menyusun strategi dan arah pengembangan organisasi kedepannya [11].

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *mixed method*, yaitu jenis penelitian dengan menggabungkan metode kuantitatif dengan kualitatif untuk menghitung *maturity level* manajemen risiko di Perum Jasa Tirta II.

#### B. Teknik Pengelolaan Data

Penelitian ini akan menggunakan *interactive model* dalam pengelolaan data. *Interactive model* sendiri memiliki 4 (empat) komponen, yaitu (1) pengumpulan; (2) reduksi data; (3) penyajian data; dan (4) simpulan atau verifikasi [12-13].

##### 1) Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan kuesioner, serta dokumentasi. Terdapat tiga narasumber utama dalam penelitian ini beserta deskripsi jabatan dan bobot kepentingannya yang telah tercantum pada tabel 1.

##### 2) Reduksi Data

Pada proses ini, tidak seluruh data disajikan agar topik pembahasan tidak melebar. Reduksi data bermanfaat untuk menyaring data yang relevan dipakai dan diolah sebagai data analisis untuk mempertajam serta memfokuskan untuk mengarah pada pemecahan masalah dan menjawab pertanyaan penelitian.

##### 3) Penyajian Data

Setelah hasil pengelolaan data sudah dapat diinterpretasikan, hasilnya perlu disajikan dalam bentuk yang terstruktur. Peneliti menggunakan *spider diagram* sesuai dengan metodologi *RM Simple Model* untuk penyajian data penelitian..

##### 4) Simpulan dan Verifikasi

Proses akhir penelitian ini adalah dengan membuat simpulan dan verifikasi. Peneliti menggunakan *gap analysis* untuk menarik simpulan dari data yang telah diperoleh.

#### C. Narasumber dan Bobot Kepentingan

Penelitian ini menggunakan tiga narasumber sebagai penanggung jawab atas terlaksananya manajemen risiko di Perum Jasa Tirta II. Pada tabel 1 ditampilkan narasumber beserta jabatan dan bobot kepentingannya.

### IV. ANALISIS DAN DISKUSI

#### A. Profil Perusahaan

Perum Jasa Tirta II (PJT II) merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang perairan dan semua turunannya. Dalam mengelola bisnisnya, PJT II telah menyangkut kebutuhan hidup masyarakat banyak dengan pengelolaan airnya khususnya pada daerah Jawa Barat dan DKI Jakarta. Pada bagian profil perusahaan ini akan dijelaskan mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi, bidang usaha, dan struktur organisasi perusahaan.

Kegiatan operasional Perum Jasa Tirta II berkonsentrasi pada sumber daya air dan kelistrikan serta kegiatan usahanya. Kegiatan usaha yang dijalankan oleh Perum Jasa Tirta II sebagai berikut:

- a. Pelayanan air baku untuk air minum, industri, pertanian, penggelontoran, pelabuhan, pembangkit tenaga listrik, dan pemenuhan kebutuhan air lainnya;

- b. Penyediaan tenaga listrik kepada PT Perusahaan Listrik Negara dan/atau selain PT Perusahaan Listrik Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. Pembangkitan, penyaluran listrik tenaga air, air minum, usaha jasa konsultasi di bidang teknologi Sumber Daya Air, penyewaan alat besar, dan jasa laboratorium kualitas air, dan pengembangan SPAM;

Optimalisasi potensi sumber daya yang dimiliki Perusahaan untuk perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan dan resort, olah raga dan rekreasi, rumah sakit, prasarana telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan dan pengusaha sarana dan prasarana yang dimiliki Perusahaan.

#### B. Pengumpulan Data *RM Simple Model*

Pengumpulan data salah satunya dengan memberikan kuesioner kepada para narasumber utama sesuai pada tabel 2.

Pertanyaan pada setiap kriterianya tercantum pada metodologi *RM Simple Model*. Skala dideskripsikan sebagai berikut:

- 1 = Tidak Relevan
- 2 = Belum Memiliki
- 3 = Tidak Optimal
- 4 = Cukup optimal
- 5 = Optimal
- 6 = Sangat optimal

#### C. Gap Analysis *RM Simple Model*

*Gap Analysis* ini akan dibagi menjadi dua bagian. Pertama, analisis pada setiap kriteria yang mendapatkan skor maksimal yang perlu dipertahankan. Kedua, kriteria yang masih mendapatkan skor yang belum maksimal dan perlu dianalisis untuk ditemukan akar masalah guna menemukan rekomendasi perbaikan dengan harapan tingkat kematangan risiko akan memenuhi *ambition maturity level*.

### V. KESIMPULAN/RINGKASAN

Hasil penelitian yang telah diukur oleh setiap narasumber utama dan telah dibobotkan hingga mendapatkan hasil penilaian akhir perlu dilakukan *gap analysis* setiap penilaian kriteria pada setiap dimensinya untuk menarik implikasi manajerial yang perlu dilakukan perusahaan. Selain itu, demi membantu perusahaan dalam memperkecil *gap* antara realisasi *maturity level* dengan AML, perlu dirumuskan rencana aksi sehingga seluruh implikasi manajerial dapat terprogram dan terlaksana dengan baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] G. E. P. Shailer, *An Introduction to Corporate Governance in Australia*. New Jersey: Pearson Education Australia, 2004.
- [2] I. O. for S. T. Committee, *Risk Management-Guidelines (Standard No. ISO 31000: 2018)*. Geneva: BSI Standards Limited, 2018.
- [3] K. Governance, *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006.
- [4] M. David Agrast et al., *Rule of Law Index*. Washington: The World Justice Project, 2019.
- [5] S. A. Drew, P. C. Kelley, and T. Kendrick, "Class: five elements of corporate governance to manage strategic risk," *Bus. Horiz.*, vol. 49, no. 2, pp. 127-138, 2006.
- [6] T. Aven and B. Heide, "Reliability and validity of risk analysis," *Reliab. Eng. Syst. Saf.*, vol. 94, no. 11, pp. 1862-1868, 2009.
- [7] D. F. Larcker, S. A. Richardson, and I. Tuna, "Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance," *Account. Rev.*, vol. 82, no. 4, pp. 963-1008, 2007.

- [8] M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, and C. V Weber, "Capability maturity model, version 1.1," *IEEE Softw.*, vol. 10, no. 4, pp. 18–27, 1993.
- [9] K. A. DeCelles and M. D. Pfarrer, "Heroes or villains? corruption and the charismatic leader," *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 11, no. 1, pp. 67–77, 2004.
- [10] H. Uzun, S. H. Szewczyk, and R. Varma, "Board composition and corporate fraud," *Financ. Anal. J.*, vol. 60, no. 3, pp. 33–43, 2004.
- [11] R. Simons, "Control in an age of empowerment," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 73, no. 2, pp. 80–88, 1995.
- [12] L. S. Lotto, "Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods," *Educ. Eval. Policy Anal.*, vol. 8, no. 3, pp. 329–331, 1986.
- [13] M. Mukhlis and S. Supriyadi, "Desain sistem manajemen risiko pada perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH)," *J. Appl. Account. Tax.*, vol. 3, no. 2, pp. 158–167, 2018.