

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Secara keseluruhan, penelitian studi kasus ini bertujuan untuk memahami, menganalisis, dan mendeskripsikan pemenuhan komitmen Direksi dalam penerapan ERM serta Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapan ERM sebagai usaha untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan PT XYZ. Di samping itu, penelitian ini pun bertujuan untuk menggali perspektif jajaran manajemen mengenai kontribusi ERM terhadap nilai perusahaan. Deskripsi pemenuhan komitmen tersebut diperoleh berdasarkan analisis menggunakan diagram argumentasi Toulmin. Merujuk pada *evidence* berdasarkan hasil wawancara maupun studi dokumentasi, menunjukkan Direksi dan Dewan Komisaris telah memenuhi komitmennya dalam implementasi dan pengawasan ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018.

Direksi sebagai pemegang akuntabilitas penerapan ERM di perusahaan telah mengimplementasikan seluruh komponen dari kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Selain itu sebagai bentuk komitmennya untuk mendorong ERM untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, Direksi telah menetapkan kebijakan ERM, mengalokasikan sumber daya yang memadai, serta menetapkan tugas dan tanggung jawab proses manajemen risiko. Sementara itu, Dewan Komisaris pun telah melakukan fungsi pengawasan terhadap penerapan ERM di perusahaan. Hal tersebut dibuktikan secara nyata mengenai keterlibatan Komite Audit dalam interaksi rutin dengan manajemen. Melalui interaksi tersebut, Komite Audit mengontrol dan memastikan efektivitas penerapan ERM mampu memberikan nilai bagi perusahaan.

Sementara itu, jajaran manajemen dari PT XYZ umumnya memiliki perspektif bahwa ERM mampu memberikan melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan. Terkait kinerja finansial dalam hal ini profitabilitas, jajaran manajemen memandang ERM mampu memberikan kontribusi dalam mengurangi kemungkinan dan/atau dampak kerugian dari suatu investasi atau divestasi bisnis. Selain itu, kajian risiko yang selama ini konsisten dibuat telah memberikan manfaat dalam monitoring pencapaian KPI. Sehingga penerapan ERM tidak hanya dipandang sebagai kepatuhan saja, namun juga kebutuhan bagi perusahaan. Sementara terkait kinerja non-finansial, reputasi dan nama baik diperoleh PT XYZ dari penghargaan-penghargaan di bidang ESG. Hal tersebut

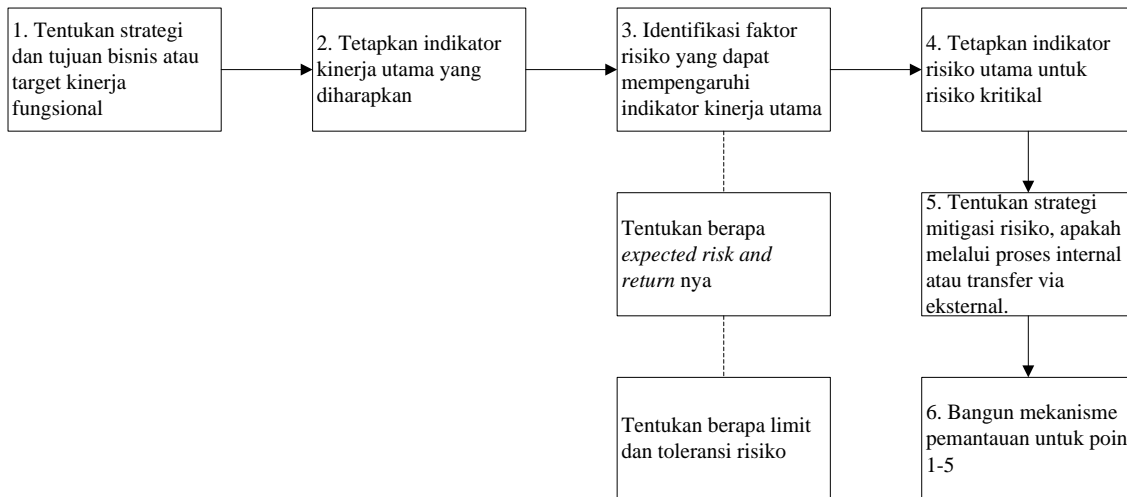
menunjukkan bahwa dalam menjalankan operasi pertambangannya, PT XYZ tetap mampu mengelola risiko-risiko yang berkaitan dengan ESG.

Merujuk pada Patton (2015) yang menyatakan inkonsistensi data kualitatif tidak boleh dilihat sebagai masalah kredibilitas atau kelemahan bukti, melainkan kesempatan untuk mengungkap makna yang lebih dalam dari data yang diperoleh. Maka, sanggahan-sanggahan yang diperoleh saat proses wawancara dijadikan peneliti sebagai cara pandang yang baru terkait tantangan yang dihadapi PT XYZ dalam menerapkan ERM berdasarkan standar ISO 31000:2018 agar lebih efektif. Sanggahan-sanggahan yang diperoleh menyebutkan bahwa ERM belum terintegrasi sepenuhnya dengan pengambilan keputusan. Selain itu, berdasarkan penelitian terdahulu mengenai hambatan penerapan ERM, PT AAA sebagai Entitas Anak yang memberikan kontribusi profitabilitas yang signifikan bagi PT XYZ pun menghadapi isu terkait internalisasi budaya yang belum memadai, bahasa risiko yang belum selaras, *tools* register risiko serta Fungsi ERM yang dinilai belum cukup memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan. Sehingga walaupun di satu sisi PT XYZ mampu mempertahankan kinerja non-finansialnya melalui pengelolaan ESG *concern* yang baik. Di sisi lain, kelima sanggahan yang disebutkan di atas menunjukkan masih adanya kelemahan dalam penerapan ERM di PT XYZ. Oleh karenanya sanggahan yang muncul dapat dijadikan bahan perbaikan terhadap pemenuhan komitmen Direksi dalam penerapan ERM, sekaligus Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan guna memastikan penerapan ERM mampu menciptakan dan melindungi nilai bagi perusahaan, terutama dari sisi profitabilitas.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang direkomendasikan pada PT XYZ untuk terus mengembangkan praktik ERM nya adalah sebagai berikut:

1. Membenahi proses ERM. Berikut ini adalah usulan alur proses ERM yang bisa dikembangkan di PT XYZ maupun Entitas Anak:



Beberapa manfaat yang dapat diperoleh melalui proses tersebut di antaranya (Lam, 2014):

- Unit bisnis akan berfokus pada eksposur risiko utama dalam operasi mereka, serta pada pengukuran dan strategi manajemen yang diperlukan untuk mengatasi risiko ini. Unit bisnis yang tidak siap membahas risikonya atau strategi mitigasinya harus menjadi perhatian.
  - Manajemen akan memperoleh informasi yang berwawasan ke depan (*forwardlooking*) terkait eksposur risiko utama bagi perusahaan
  - Memfasilitasi diskusi awal antara manajemen lini dengan Fungsi ERM untuk memastikan bahwa masalah bisnis dan risiko mampu teridentifikasi dan terselesaikan. Fungsi ERM dapat lebih proaktif dalam mengembangkan dan menerapkan kebijakan risiko dengan mempertimbangkan dinamika bisnis, serta menggunakan pengalamannya untuk mengembangkan praktik terbaik di lebih banyak unit bisnis. Melalui metode ini, hal bermanfaat dapat dibagikan pada perusahaan dan juga dapat membantu memastikan bahwa kesalahan di masa lalu tidak di bisnis lain.
  - Keterkaitan antara strategi bisnis dan ERM akan mendukung penetapan batasan dan toleransi risiko yang selaras dengan selera risiko perusahaan, dapat direkomendasikan oleh unit bisnis kepada manajemen.
  - Integrasi strategi dan risiko akan meningkatkan kualitas pelaporan kepada Direksi karena telah mengintegrasikan tujuan bisnis, indikator kinerja utama (KPI), penilaian dan pengendalian risiko, serta indikator risiko utama (KRI).
2. Mengintegrasikan *enterprise resource planning* (ERP) dengan proses ERM. Dengan integrasi ini, para pemilik proses bisnis di perusahaan dapat mengidentifikasi, mengukur,

memitigasi risiko sekaligus melaporkannya kepada Direksi secara langsung. Sehingga Direksi atau Jajaran Manajemen dapat mengambil keputusan secara cepat berdasarkan analisis risiko sebagai informasi terbaik yang tersedia saat itu. Selain itu dengan integrasi ini Dewan Komisaris pun dapat mengoptimalkan fungsi pengawasan mereka.

Dengan mengaplikasikan poin 1 dan 2, diharapkan integrasi antara penetapan strategi bisnis dan ERM bisa terwujud. Unit Bisnis pun diharapkan dapat memandang baik *tools* maupun Fungsi ERM dapat memberikan nilai tambah. Di samping itu, Fungsi ERM pun dapat dinilai sebagai partner bisnis yang membantu mereka dalam mengambil keputusan bisnis.

3. Meningkatkan *culture awareness*. Guna memperkuat internalisasi budaya perusahaan, *culture awareness* dapat dilakukan melalui penggunaan berbagai media komunikasi di perusahaan. Selain itu, karena budaya perusahaan sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan, maka pemimpin perusahaan pun harus mampu menginspirasi bawahannya tidak hanya melalui perkataan namun juga perbuatan.
4. Menjalinkan komunikasi yang terbuka serta pembekalan pemahaman mengenai ERM. Hal tersebut penting dilakukan agar terbentuk bahasa pengelolaan risiko yang seragam di perusahaan. Komunikasi yang tidak berjalan lancar menimbulkan pengetahuan dan pemahaman yang beragam terhadap risiko. Hal tersebut menjadikan orang-orang hanya berfokus pada risiko yang hanya dapat mereka pahami. Akibatnya, risiko perusahaan tetap menjadi hal yang tersembunyi dan akhirnya menjadi besar, kompleks, dan mahal dari waktu ke waktu. Oleh karenanya, *common risk language* dapat dibentuk melalui suatu komunikasi yang terstruktur, intensif dan terbuka di perusahaan.

### **5.3 Penelitian Selanjutnya**

Kelima sanggahan yang muncul menunjukkan adanya kelemahan dalam penerapan ERM di PT XYZ. Sanggahan tersebut penting ditindaklanjuti, karena responden yang memberikan sanggahan berasal dari Entitas Anak yang memberikan kontribusi profit terbesar bagi PT XYZ. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memberikan kesempatan pada peneliti selanjutnya untuk membuktikan pengaruh penerapan ERM di PT XYZ terhadap pencapaian profitabilitas perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Mubarak, M. M. S., & Hamdan, A. M. M. (2016). The impact of corporate governance on market capitalization: Evidence from Bahrain Bourse. *Corporate Ownership and Control*, 13(3), 121–130. <https://doi.org/10.22495/cocv13i3p11>
- Alves, G. de F., Neto, W. L., Coli, M. C., Bermejo, P. H. de S., Ana, T. D. S., & Salgado, E. G. (2017). Perception of enterprise risk management in brazilian higher education institutions. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 299(April 2018), 506–512. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65930-5\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65930-5_40)
- APBI-ICMA. (2020). *Analisa Tren Penurunan Harga Batubara Acuan (HBA) April 2020*. <http://www.apbi-icma.org/news/2705/analisa-tren-penurunan-harga-batubara-acuan-hba-april-2020>
- Bareksa. (2018). *Apakah HBA Selalu Pengaruhi Harga Saham Batu Bara? Ini Historikalnya*. <https://www.bareksa.com/berita/berita-ekonomi-terkini/2018-04-05/apakah-hba-selalu-pengaruhi-harga-saham-batu-bara-ini-historikalnya>
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. *SSRN Electronic Journal*, August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2326195>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Research Methods in Education. In *Research Methods in Education*. <https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principles of Managerial Finance. In *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* (13th ed., Vol. 24, Issue 3). Pearson. [https://doi.org/10.1501/sbfder\\_0000001153](https://doi.org/10.1501/sbfder_0000001153)
- Hanggraeni, D. D. S. M. (2010). *Pengelolaan Risiko Usaha*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Hoyt, R. E., Moore, D. L., Insurance, J., & Liebenberg, A. P. (2008). *The Value of Enterprise Risk Management : Evidence from the U . S . Insurance Industry*. November, 1–22. [https://www.researchgate.net/publication/237609734\\_The\\_Value\\_of\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Evidence\\_from\\_the\\_US\\_Insurance\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/237609734_The_Value_of_Enterprise_Risk_Management_Evidence_from_the_US_Insurance_Industry)
- International Finance Corporation (IFC);, & (OJK), O. J. K. (2014). The Indonesia Corporate Governance Manual - First Edition. *Otoritas Jasa Keuangan*, 1(7), 1–533. <http://www.ojk.go.id/Files/box/THE-INDONESIA-CORPORATE-GOVERNANCE-MANUAL-First-Edition.pdf#search=governance>
- ISO 31000:2018 Risk management —Guidelines. (2018). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Iswajuni, I., Manasikana, A., & Soetedjo, S. (2018). *The effect of enterprise risk management ( ERM ) on firm value in manufacturing companies listed on Indonesian Stock Exchange year 2010-2013*. 3(2), 224–235. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2018-0006>
- Janor, H., Hamid, M. A., Insaniah, K. U., & Yatim, P. (2017). *The Effect of Enterprise Risk Management on Firm Value: Evidence from Malaysian Technology Firms*. July. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-01>
- Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka, 151 10 (2015).
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum G*.
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management : from incentives to controls*.

- Lam, J. (2017). Implementing Enterprise Risk Management. In *Implementing Enterprise Risk Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118922415>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation* (Second). Jossey Bass.
- Nasrum, M. (2018). *Corporate Governance (Konsep, Teori dan Aplikasi di Beberapa Negara Asia)*. 1–162. <https://doi.org/10.31227/osf.io/zpfnx>
- Nelson, M. (2021). *The Importance of Nonfinancial Performance to Investors*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/04/25/the-importance-of-nonfinancial-performance-to-investors/>
- Olson, D. L., & Wu, D. (2008). New Frontiers in Enterprise Risk Management. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. [https://www.researchgate.net/publication/321614179\\_New\\_Frontiers\\_in\\_Enterprise\\_Risk\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/321614179_New_Frontiers_in_Enterprise_Risk_Management)
- Otieno, E. A., Ogutu, P. M., Ndemo, P. B., & Ganesh, P. (2020). The Effect of Enterprise Risk Management and Macro Environment on The Performance of Kenyan State-Owned Corporations. *Journal University of Nairobi*, 10. [https://www.researchgate.net/publication/338219289\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Top\\_Management\\_Demographics\\_Macro\\_Environment\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_Evidence\\_from\\_Kenyan\\_State-Owned\\_Corporations](https://www.researchgate.net/publication/338219289_Enterprise_Risk_Management_Top_Management_Demographics_Macro_Environment_and_Organizational_Performance_Evidence_from_Kenyan_State-Owned_Corporations)
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Method* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- PT XYZ (2020). *Laporan Tahunan 2020 : Tangkas Mengatasi Tantangan*.
- PT XYZ. (2017). *Board manual* (Issue 1).
- PT XYZ. (2018). *Piagam Komite Audit*.
- R. Moshesh, W. N. & T. K. (2018). Enterprise Risk Management Implementation Challenges: A Case Study In A Petrochemical Supply Chain. *South African Journal of Industrial Engineering December 2018 Vol 29(4)*, 29(December), 230–244. [https://www.researchgate.net/publication/329539622\\_Enterprise\\_risk\\_management\\_implementation\\_challenges\\_A\\_case\\_study\\_in\\_a\\_petrochemical\\_supply\\_chain](https://www.researchgate.net/publication/329539622_Enterprise_risk_management_implementation_challenges_A_case_study_in_a_petrochemical_supply_chain)
- Rahm, S. (2013). Mining the ESG Ground : Assessing the financial component of sustainability strategies in the mining sector. *Schroders, December*, 1–22.
- Renault, B. Y., Agumba, J. N., & Balogun, O. A. (2016). Drivers for and Obstacles to Enterprise Risk Management in Construction Firms: A Literature Review. *Procedia Engineering*, 164(December), 402–408. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.637>
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *TQM Journal*, 29(5), 705–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2016-0109>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students* (7th ed.). Pearson.
- Senjaya, A., Sule, E. T., Effendi, N., & Cahyandito, M. F. (2020). Effect of corporate governance and risk management against corporate sustainability at the coal mining industry in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1–12.

- Sinadia, H. (2020). *Outlook Industri Pertambangan Batubara Nasional di Tengah Transisi Energi*. 27. <https://iesr.or.id/wp-content/uploads/2020/09/IESR-Launching-Peta-Jalan-Studi-Transisi-Energi-Batubara-Hendra-131020.pdf>
- Steinberg, R. M. (2011). Governance, Risk Management, and Compliance. In *Governance, Risk Management, and Compliance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118269190>
- Usman, E. (2020). *Bauran Energi Nasional 2020*. Dewan Energi Nasional.
- Verheij, B. (2005). Evaluating arguments based on Toulmin's scheme. *Argumentation*, 19(3), 347–371. <https://doi.org/10.1007/s10503-005-4421-z>
- Wheeler, L. K. (2017). Toulmin Model of Argument. *Carson Newman University: Dr. Kip Wheeler*, 1–11. <http://web.cn.edu/kwheeler/documents/Toulmin.pdf>
- Woodside, A. G. (2010). *Case Study Research Theory - Methods - Practice* (1st ed.). Emerald Group.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (6th ed., Vol. 53, Issue 5). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2015). Enterprise risk management in international construction firms: Drivers and hindrances. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 347–366. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2014-0117>