

**PEMENUHAN KOMITMEN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS
DALAM PENERAPAN DAN PENGAWASAN ERM BERDASARKAN
ISO 31000:2018 DI PT XYZ**

TESIS



Oleh:

Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno
8081901006

Pembimbing Utama:

Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

Ko-Pembimbing:

Dr. Achmad Faisal, Ir., MBA.

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021

HALAMAN PERSETUJUAN

**PEMENUHAN KOMITMEN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS DALAM
PENERAPAN DAN PENGAWASAN ERM BERDASARKAN ISO 31000:2018 DI PT XYZ**



Oleh

Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno

8081901006

Persetujuan untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:

Selasa, 9 Desember 2021

Pembimbing Utama

Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

Ko-Pembimbing

Dr. Achmad Faisal, Ir., MBA.

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**

2021

SURAT PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno

NPM : 8081901006

Program Studi: Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

“PEMENUHAN KOMITMEN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS DALAM
PENERAPAN DAN PENGAWASAN ERM BERDASARKAN ISO 31000:2018 DI PT XYZ”

adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan: di Bandung

Tanggal: 2 Desember 2021



Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno

PEMENUHAN KOMITMEN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS DALAM PENERAPAN DAN PENGAWASAN ERM BERDASARKAN ISO 31000:2018 DI PT XYZ

Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno (8081901006)

Pembimbing Utama: Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

Ko-Pembimbing: Dr. Achmad Faisal, Ir., MBA.

Magister Administrasi Bisnis

Bandung

Desember 2021

ABSTRAK

Perusahaan pertambangan batubara beroperasi pada lingkungan yang serba tidak pasti. Ketidakpastian yang disebabkan oleh operasional bisnis internal maupun dinamika kondisi eksternal senantiasa menciptakan risiko. Penerapan ERM yang efektif mampu memberikan pemastian kepada investor bahwa risiko-risiko yang berkaitan dengan profitabilitas, keberlanjutan bisnis dan pertumbuhan usaha terkelola. Sebagai perusahaan terbuka di industri pertambangan batubara, penting bagi PT XYZ untuk menjaga kepercayaan investor. Penerapan ERM di PT XYZ mengacu pada standar ISO 31000:2018. Penelitian studi kasus ini dilakukan untuk memahami, menganalisis, dan mendeskripsikan pemenuhan komitmen Direksi dalam implementasi ERM serta Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapannya ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018. Di samping itu, penelitian ini pun bertujuan untuk menggali perspektif jajaran manajemen mengenai kontribusi ERM terhadap nilai perusahaan. Berdasarkan tinjauan pustaka, dirumuskan sebuah model penelitian dengan indikator-indikator bukti pemenuhan kepemimpinan dan komitmen Direksi dalam penerapan ERM dan Dewan Komisaris dalam pengawasan ERM. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana wawancara dilakukan kepada 7 orang Kepala Divisi sebagai perwakilan Direksi dan 2 orang Anggota Komite Audit sebagai perwakilan dari Dewan Komisaris PT XYZ. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap informasi publik dari PT XYZ. Kualitas data penelitian diuji melalui empat tes, yaitu validitas konstruk, validitas internal, validitas eksternal, dan reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Direksi dan Dewan Komisaris telah menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya dalam implementasi dan pengawasan ERM di PT XYZ. Walaupun pada bagian komitmen penerapan ERM ada temuan dimana, ERM belum terintegrasi dengan pengambilan keputusan, internalisasi budaya perusahaan yang belum memadai, bahasa risiko yang belum selaras, serta *tools* register risiko serta Fungsi ERM yang dinilai belum cukup memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan. Namun secara keseluruhan jajaran manajemen dari PT XYZ memiliki perspektif bahwa ERM mampu memberikan melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan.

Kata kunci: *Enterprise Risk Management* (ERM), Komitmen Direksi, Komitmen Dewan Komisaris, Melindungi dan Menciptakan Nilai bagi Perusahaan.

**BOARD OF DIRECTORS AND COMMISSIONERS FULFILLMENT OF
COMMITMENTS IN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION
AND SUPERVISION BASED ON ISO 31000:2018 AT PT XYZ**

Dwi Ayuningrat Subagiono Soepeno (8081901006)

Main Supervisor: Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

Co-Supervisor: Dr. Achmad Faisal, Ir., MBA.

Master of Business Administration

Bandung

December 2021

ABSTRACT

A coal mining company operates in an uncertain environment. The uncertainty caused by internal business operations and dynamics of external conditions always create risks. The implementation of effective ERM is able to provide assurance to investors that the risks related to profitability, business sustainability and business growth are well managed. As a public company in the coal mining industry, it is important for PT XYZ to maintain their investor trust. The implementation of ERM at PT XYZ refers to the ISO 31000:2018. This case study research was conducted to understand, analyze, and describe the fulfillment of the commitments of the Board of Directors in implementing ERM and the Board of Commissioners in supervising the implementation of ERM at PT XYZ based on ISO 31000:2018. In addition, this study also aims to explore the perspective of management regarding the contribution of ERM to company value. Based on the literature review, a research model was formulated with indicators of evidence about board of directors and commissioners fulfillment of commitments in enterprise risk management implementation and supervision. This study uses a qualitative method, where structured interviews were conducted with 7 Division Heads as representatives of the Board of Directors and 2 members of the Audit Committee as representatives of the Board of Commissioners of PT XYZ. In addition, a documentation study was conducted on public information from PT XYZ. The quality of the research data was tested through construct validity, internal validity, external validity, and reliability. The findings showed that the Board of Directors and the Board of Commissioners have demonstrated their leadership and commitment in implementing and supervising ERM at PT XYZ. Although in the section on ERM implementation commitments there are findings where, ERM has not been integrated with decision making, inadequate internalization of corporate culture, risk language that has not been aligned, as well as risk register tools and ERM Functions which are considered not sufficient to provide benefits for decision making. However, the overall management of PT XYZ has a perspective that ERM is able to protect and create value for the company.

Keywords: Enterprise Risk Management (ERM), Board's Commitment, and Protect and Create Value for Company.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PEMENUHAN KOMITMEN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS DALAM PENERAPAN DAN PENGAWASAN ERM BERDASARKAN ISO 31000:2018 DI PT XYZ”. Penulis menyadari tanpa adanya bantuan, saran, serta bimbingan dari berbagai pihak, maka tesis ini tidak dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T. dan Bapak Dr. Achmad Faisal, Ir., MBA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bantuan selama membimbing penulis dalam menyusun tesis;
2. Bapak Dr. Agustinus Miranda Wijaya, SE., SH., MM., Mkn dan Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku dosen penguji yang senantiasa memberikan masukan yang membangun dalam penulisan tesis;
3. Keluarga yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa kepada penulis;
4. Teman-teman penulis yang turut membantu dan memberikan dukungan selama penulisan tesis;
5. Seluruh responden yang rela meluangkan waktunya untuk mendukung penelitian ini.

Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis terbuka terhadap masukan dan kritik yang membangun untuk mendukung tesis ini menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 2 Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	2
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Batasan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tata Kelola Perusahaan (<i>Corporate Governance</i>)	8
2.2 Manajemen Risiko Perusahaan (<i>Enterprise Risk Management, ERM</i>)	11
2.3 ISO 31000:2018	16
2.3.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko	17
2.4 Nilai Perusahaan.....	20
2.5 ERM dan Nilai Perusahaan	22
2.6 Model Penelitian	24
BAB 3 METODE PENELITIAN	25
3.1 Metode Penelitian.....	25
3.1.1 Triangulasi.....	26
3.1.2 Validitas dan Reliabilitas.....	26
3.2 Jenis Penelitian.....	27
3.3 Kerangka Pemikiran.....	27
3.4 Kerangka Penelitian	29

3.5	Metoda Pengumpulan Data	29
3.6	Protokol Studi.....	31
3.7	Diagram Toulmin	33
BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1	Profil Perusahaan PT XYZ.....	35
4.1.1	Segmen Usaha PT XYZ	35
4.1.2	Kontribusi Entitas Anak terhadap PT XYZ	36
4.1.3	Visi, Misi, dan Nilai Inti PT XYZ.....	36
4.1.4	Struktur Organisasi PT XYZ.....	38
4.1.5	Sistem Manajemen Risiko.....	39
4.1.6	Departemen <i>Enterprise Risk Management</i>	39
4.2	Analisis dan Pembahasan	40
4.2.1	Pemenuhan komitmen Direksi dalam menerapkan ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018	40
4.2.2	Pemenuhan komitmen Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapan ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018	60
4.2.3	Perspektif jajaran manajemen mengenai ERM mampu melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan	65
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1	Kesimpulan.....	68
5.2	Saran.....	69
5.3	Penelitian Selanjutnya	71
	DAFTAR PUSTAKA.....	72
	LAMPIRAN.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu	4
Tabel 2 Penelitian Terdahulu	16
Tabel 4 Profil Responden.....	30
Tabel 5. Segmen Usaha dan Entitas Anak	35
Tabel 6 Evidence Komitmen Direksi 2.....	53
Tabel 7. Evidence Komitmen Direksi 3.....	57
Tabel 8. Evidence Komitmen Direksi 4.....	60
Tabel 9 Evidence Komitmen Dewan Komisaris dalam Pengawasan ERM	64
Tabel 10 Evidence ERM Menciptakan Nilai Bagi Perusahaan	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3 Proses penelusuran literatur	3
Gambar 4 Arsitektur Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	17
Gambar 5 Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018	18
Gambar 6 Risk and Relative Return	22
Gambar 7 Model Penelitian	24
Gambar 8 Diagram Alir Penelitian	25
Gambar 9 Kerangka Pemikiran.....	28
Gambar 10 Kerangka Penelitian	29
Gambar 11 Diagram Argumentasi Toulmin	33
Gambar 12. Struktur Organisasi PT XYZ.....	38
Gambar 13 Komitmen 1.a Berdasarkan Diagram Toulmin	41
Gambar 14 Komitmen 1.b Berdasarkan Diagram Toulmin.....	48
Gambar 15 Kerangka Kerja Manajemen Risiko PT XYZ.....	49
Gambar 16 Komitmen 2 Berdasarkan Diagram Toulmin.....	51
Gambar 17 Komitmen 3 Berdasarkan Diagram Toulmin.....	55
Gambar 18 Alur Pelaporan Risiko.....	56
Gambar 19 Komitmen 4 Berdasarkan Diagram Toulmin.....	59
Gambar 20 Komitmen Dewan Komisaris Berdasarkan Diagram Toulmin	61

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertambangan batubara merupakan sumber pembangunan nasional, oleh karenanya pemerintah Indonesia mendorong partisipasi baik BUMN maupun perusahaan swasta untuk menjalankan bisnis ini (Senjaya et al., 2020). Dengan cadangan barubaranya yang besar, Indonesia berada pada posisi 10 negara di dunia terbesar penghasil batubara. 5 negara yang menjadi tujuan ekspor terbesar batubara adalah Cina, India, Korea Selatan, Jepang, dan Filipina. Sedangkan untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri, peran batubara sangat penting sebagai pemenuhan bakar bakar bagi PLTU dan industri metalurgi, pupuk, tekstil, *pulp&paper*, serta keramik (Sinadia, 2020). Merujuk pada data Dewan Energi Nasional, dengan realisasi produksi batubara tahun 2019 sebesar 616 juta ton, cadangan batubara Indonesia diperkirakan masih mencukupi hingga 71 tahun ke depan (Usman, 2020).

Sebagai industri ekspolarasi dan eksploitasi sumber daya alam, di satu susu bisnis batubara masih memiliki peluang pertumbuhan yang besar. Di sisi lain, operasi pertambangan batubara erat dengan risiko lingkungan hidup, sosial kemasyarakatan, ataupun pengelolaan tambang yang tidak transparan dan akuntabel. Oleh karenanya pemerintah menuntut perusahaan pertambangan batubara untuk menerapkan prinsip *good mining practice* serta prinsip keberlanjutan (Senjaya et al., 2020). Selain itu, komoditas batubara pun sangat sensitif terhadap fluktuasi Harga Batubara Acuan (HBA). Faktor permintaan dari negara pengimpor yang dipengaruhi oleh kondisi politik, sosial, dan lingkungan di negaranya berpengaruh pada fluktuasi HBA (Bareksa, 2018). Tahun 2020 permintaan batubara dari luar negeri ke Indonesia mengalami penurunan. Aktivitas industri melambat dan permintaan daya yang menurun disebabkan oleh pandemi Covid-19 di berbagai negara importir batubara tentunya menurunkan permintaan impor batubara secara signifikan. Hal tersebut memberikan tekanan pada harga batubara di Indonesia. (APBI-ICMA, 2020). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan pertambangan batubara beroperasi pada lingkungan yang serba tidak pasti. Ketidakpastian yang disebabkan oleh operasional bisnis internal maupun dinamika kondisi eksternal senantiasa menimbulkan risiko bagi perusahaan batubara. Oleh karenanya, risiko tidak bisa lagi dikelola secara silo, melainkan perlu terintegrasi. Manajemen risiko yang terintegrasi menjadi hal yang sangat penting untuk diterapkan guna memastikan profitabilitas, keberlanjutan bisnis dan pertumbuhan usaha (Hanggraeni, 2010).

Enterprise Risk Management (ERM) atau manajemen risiko perusahaan merupakan pendekatan terintegrasi dalam pengelolaan risiko diperusahaan. Selain menjadi sebuah kebutuhan, penerapan ERM di Indonesia menjadi suatu syarat kepatuhan. Penerapan ERM dijadikan sebagai indikator penilaian tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Secara khusus kementerian ESDM melalui PERMEN ESDM no 26 tahun 2018 mewajibkan perusahaan pertambangan untuk menerapkan manajemen risiko. Selain itu, Keputusan Ketua BAPEPAM LK: Kep-431/BI/2012 merupakan regulasi yang mengharuskan perusahaan terbuka untuk melaporkan pengelolaan risikonya terhadap publik. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi ERM yang efektif menjadi perhatian dari para investor juga pemerintah. Oleh karenanya, komitmen dari perusahaan pertambangan batubara dalam penerapan ERM menjadi suatu keharusan. Tidak hanya untuk mencapai kinerja keuangannya, tetapi juga menjaga kepercayaan investor bahwa aktivitas bisnis pertambangan dilakukan secara bertanggung jawab dan memenuhi etika bisnis.

1.2 Identifikasi Masalah

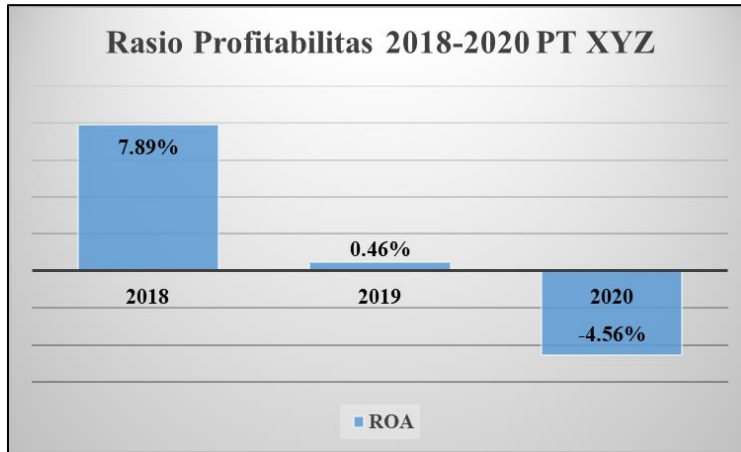
PT XYZ merupakan perusahaan pertambangan batubara swasta terbuka di Indonesia. PT XYZ menerapkan ERM sejak tahun 2013. Kerangka kerja yang digunakan sebagai panduan implementasi ERM adalah ISO 31000:2018. Penerapan ERM di PT XYZ ditujukan untuk meminimalisir dan mengelola terjadinya risiko dari suatu kejadian atau aktivitas yang dapat berdampak negatif bagi pencapaian perusahaan.

Dalam menjalankan operasi pertambangan batubaranya, PT XYZ menghadapi risiko-risiko baik yang disebabkan faktor internal maupun eksternal perusahaan. Sebagai perusahaan terbuka, sangat penting bagi PT XYZ untuk menjaga kepercayaan investor. Oleh karenanya penerapan ERM menjadi penting dilakukan. Penerapan ERM yang efektif mampu memberikan pemastian kepada investor bahwa risiko-risiko yang berkaitan dengan profitabilitas, keberlanjutan bisnis dan pertumbuhan usaha terkelola.

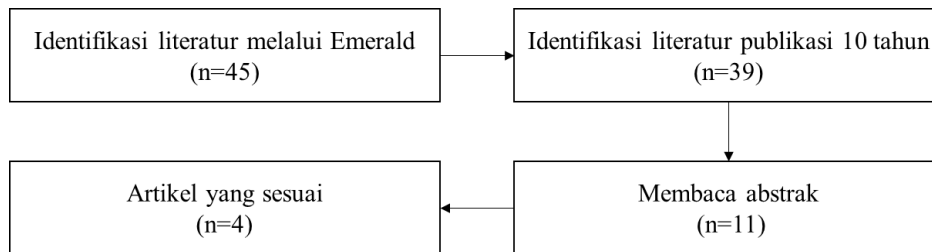
Elkington (1998) dalam Senjaya et al., (2020) menyatakan bahwa keberlanjutan usaha adalah kinerja yang dihasilkan dengan menyeimbangkan tiga aspek *people, planet, profit*, yang dikenal dengan konsep *Triple Bottom Line* (TBL). Penerapan ERM sebagai tools pengelolaan risiko yang terintegrasi bukan hanya menjadi syarat kepatuhan saja, tapi juga kebutuhan bagi PT XYZ. Hal tersebut dikarenakan selain profitabilitas, hal penting lainnya yang mempengaruhi investasi di

sektor pertambangan adalah pemenuhan persyaratan global berupa pengelolaan *Environmental, Social, dan Governance* (ESG).

Selama kurun waktu 2018-2020 profitabilitas PT XYZ mengalami penurunan, seperti terlihat pada gambar di bawah ini. Terus menurunnya profitabilitas tersebut menunjukkan hal yang kontradiktif dengan tujuan penerapan ERM menurut ISO 31000:2018 yaitu melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan.



Penelitian terdahulu telah membahas mengenai penerapan ERM dengan kinerja perusahaan. Penelusuran literatur dilakukan menggunakan pengindex Emerald, dengan memasukan kata kunci yaitu “ERM” dan “Corporate Value”. Referensi penelitian dibatasi yaitu tahun 2010 s/d 2020. Adapun proses penelusuran literatur tergambar seperti di bawah ini.



Gambar 1 Proses penelusuran literatur

Proses penelusuran menghasilkan 4 penelitian yang relevan membahas mengenai pengaruh penerapan ERM terhadap nilai perusahaan. Di bawah ini adalah keempat penelitian tersebut.

No	Judul	Peneliti	Variabel	Metode	Temuan
1	<i>The effect of enterprise risk management (ERM) on firm value in manufacturing companies listed on Indonesian Stock Exchange year 2010-2013</i>	<i>Iswajuni et al., (2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ERM • Firm Size • ROA • Managerial Ownership • Firm Value 	<i>Multiple linear regression-ordinary least square, hypotheses testing using t-test</i>	<i>ERM, ROA and size of the company have a significant positive effect on the firm value. While the managerial ownership has a significant negative effect on the firm value.</i>
2	<i>The Effect of Enterprise Risk Management on Firm Value: Evidence from Malaysian Technology Firms</i>	<i>Janor et al., (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Q • ERM • Size • Leverage • Cash • CAPEX • ROA 	<i>Regression analysis, Tobin's Q</i>	<i>ERM is negatively related to firm value.</i>
3	<i>The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies (sample of 200 European companies both financial and non-financial industries)</i>	<i>Bertinetti et al., (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ERM • company size • leverage • ROA • Dividends • Opacity • financial slack 	<i>fixed effects panel regression analysis and a fixed effects logistic analysis</i>	<i>Positive statistically significant relation between the ERM adoption and firm value.</i>
4	<i>The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry</i>	<i>Hoyt et al., (2008)</i>		<i>We use a maximum-likelihood treatment effects framework to simultaneously model the determinants of ERM and the effect of ERM on firm value.</i>	<i>positive relation between firm value and the use of ERM.</i>

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

Iswajuni et al., (2018) didukung oleh Hoyt et al., (2008), Bertinetti et al., (2013), Janor et al., (2017) telah meneliti pengaruh penerapan ERM terhadap nilai perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan secara kuantitatif. Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh

positif antara penerapan ERM dan nilai perusahaan. Sementara bukti komitmen Direksi beserta Dewan Komisaris dalam penerapan ERM dalam usahanya menciptakan nilai bagi perusahaan tidak banyak diteliti. Padahal, sebelum bisa berjalan efektif, ERM perlu didukung oleh kepemimpinan dan komitmen dari Direksi dan Dewan Komisaris. Komitmen dinilai penting karena ERM merupakan pendekatan yang bersifat *top-down* serta dilibatkan dalam perencanaan strategis serta pengambilan keputusan (Zhao et al., 2015). Pondasi kepemimpinan dan komitmen dari kedua pihak tersebut disesuaikan dengan perannya masing-masing, dimana Direksi sebagai pembuat keputusan, sedangkan Dewan Komisaris sebagai pengawas jalannya keputusan yang diambil oleh Direksi. Dari pemenuhan kepemimpinan dan komitmen tersebut, dapat diketahui apakah PT XYZ memiliki pondasi untuk menjalankan ERM secara efektif. Karena penerapan ERM yang efektif diharapkan mampu melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan berupa keberlanjutan bisnis, profitabilitas dan pertumbuhan usaha. Maka berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi *gap knowledge* yang tidak diteliti oleh peneliti kuantitatif. Penelitian ini ingin memahami bagaimana pemenuhan komitmen dari Direksi dalam menerapkan ERM dan Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapan ERM dalam usahanya untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan, baik dari sisi profitabilitasnya serta pengelolaan ESG.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemenuhan komitmen Direksi dalam menerapkan ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018 dalam:
 - A. Menerapkan seluruh komponen kerangka kerja manajemen risiko
 - B. Menetapkan kebijakan manajemen risiko
 - C. Mengalokasikan sumber daya untuk manajemen risiko
 - D. Menetapkan tanggung jawab, akuntabilitas serta wewenang terkait manajemen risiko?
2. Bagaimana pemenuhan komitmen Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapan ERM di PT XYZ berdasarkan ISO 31000:2018 dalam:

- A. Memastikan risiko telah dipertimbangkan dan dikelola saat penetapan tujuan perusahaan
 - B. Memahami risiko yang dihadapi perusahaan dalam mencapai objektifnya
 - C. Memastikan sistem ERM telah dijalankan dan beroperasi secara efektif
 - D. Memastikan risiko-risiko yang dikelola telah sesuai dengan konteks perusahaan
 - E. Memastikan informasi risiko beserta bagaimana pengelolaannya terkomunikasikan dengan tepat
3. Bagaimana perspektif dari jajaran Manajemen mengenai ERM mampu melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami, menganalisis, serta mendeskripsikan pemenuhan komitmen dari Direksi dalam mengimplementasikan ERM guna melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan; (2). memahami, menganalisis, serta mendeskripsikan pemenuhan komitmen dari Dewan Komisaris dalam mengawasi penerapan ERM guna melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan; dan (3). menggali perspektif dari jajaran Manajemen mengenai ERM mampu melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini tidak mengukur secara kuantitatif mengenai efektivitas pencapaian komitmen Direksi dan Dewan Komisaris dalam penerapan ERM, melainkan pendeskripsian secara kualitatif mengenai pemenuhan komitmen Direksi dan Dewan Komisaris berdasarkan standar ISO 31000:2018. Waktu penelitian ini pun dibatasi hanya pada kurun waktu tahun 2018 s/d 2020. Sementara itu, wawancara Direksi dan Dewan Komisaris diwakili oleh Organ Pendukung nya. Persepektif Direksi diwakili oleh Jajaran Manajemen, yaitu Kepala Divisi. Sedangkan Dewan Komisaris diwakili oleh Anggota Komite Audit.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi akademisi, professional dan perusahaan yang diteliti, serta tentunya untuk peneliti sendiri. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

Akademisi:

- Memberikan wawasan baru terhadap penerapan teori atau standar penerapan ERM

Professional dan Perusahaan yang diteliti:

- Menjadi media pembelajaran bagi kalangan professional dalam membangun sistem ERM berdasarkan ISO 31000:2018;
- Menjadi masukan bagi perusahaan yang diteliti untuk terus mengembangkan (*continually improvement*) kerangka kerja manajemen risikonya.

Peneliti

- Memperkaya pengetahuan terkait penerapan manajemen risiko terintegrasi, khususnya untuk perusahaan non-finansial;
- Memperoleh pemahaman terkait sejauh mana pemangku kepentingan yang ada di perusahaan memiliki komitmen untuk menerapkan pengelolaan risiko yang terintegrasi.