

**EVALUASI PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO DALAM SEKTOR JASA  
KEUANGAN PT POS INDONESIA (PERSERO) BERDASARKAN COSO:  
*ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – INTEGRATED FRAMEWORK***

*Artikel disiapkan untuk dipresentasikan pada Seminar Nasional Akuntansi ke-19 di  
Universitas Lampung, 24-27 Agustus 2016*

## **Abstrak**

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada salah satu entitas yang menghadapi risiko bisnis yang cukup kompleks yaitu jasa sektor keuangan PT Pos Indonesia (Persero). Instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara dan observasi untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan manajemen risiko pada PT Pos Indonesia (Persero) berdasarkan COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) masih dalam proses persiapan untuk menjalankan COSO ERM secara penuh dalam perusahaan dan masih menjalankan proses manajemen risiko secara sederhana walaupun belum memadai untuk mengelola berbagai risiko yang dihadapi.

**Kata Kunci:** Risiko, Manajemen Risiko, COSO *Enterprise Risk Management*, Jasa Keuangan, *Corporate Governance*

## **Pendahuluan**

Tujuan utama perusahaan yang bersifat *profit oriented* menjalankan kegiatan usahanya adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan atau kekayaan bagi pemilik. Dalam menjalankan kegiatan usahanya tersebut, perusahaan akan selalu berhadapan dengan berbagai ketidakpastian. Berbagai ketidakpastian tersebut dapat berupa peluang ataupun risiko. Peluang dapat meningkatkan nilai perusahaan, sedangkan risiko memiliki sifat yang cenderung menurunkan nilai perusahaan (COSO, 2004).

Risiko merupakan suatu hal yang sifatnya belum terjadi, sehingga apabila perusahaan dapat mengidentifikasi terlebih dahulu dan mengelola berbagai risiko yang mungkin muncul, risiko-risiko tersebut beserta dampak negatifnya akan dapat dihindari atau diminimalkan oleh perusahaan. Studi ataupun proses untuk mengelola risiko-risiko inilah yang selanjutnya disebut dengan manajemen risiko.

Seiring dengan berkembang pesatnya teknologi serta lingkup bisnis perusahaan, risiko-risiko yang dihadapi menjadi semakin kompleks dan membutuhkan perhatian dari tiap-tiap tingkatan manajemen dan seluruh bagian perusahaan. Ilmu manajemen risiko tradisional dirasa belum cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan informasi dan pengkomunikasian risiko yang cepat dan tepat. Hal ini dikarenakan manajemen risiko tradisional tersebut memandang risiko sebagai serangkaian elemen tunggal yang tidak berhubungan satu sama lain, sehingga tiap-tiap risiko dikelola secara terpisah (Hoyt, Moore, dan Liebenberg, 2011).

Perusahaan membutuhkan suatu alat atau sistem yang terintegrasi dan terkoordinasi untuk dapat mengatasi kelemahan dari manajemen risiko tradisional tersebut. Akhirnya pada pertengahan tahun 2004 lalu the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) menerbitkan suatu kerangka sistematis yang saling terintegrasi yang digunakan untuk mengelola risiko bisnis perusahaan yang disebut dengan COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM).

Istilah Enterprise berarti mengintegrasikan atau mempertimbangkan semua tipe risiko dengan menggunakan berbagai peralatan dan teknik yang ada agar dapat mengurangi risiko dan mengkomunikasikannya ke seluruh tingkatan atau lini bisnis perusahaan (Tahir & Razali, 2011). Tujuan dari manajemen risiko yang terintegrasi ini adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan risk awareness perusahaan, memperoleh pemahaman mengenai profil risiko, menghilangkan beberapa risiko, serta memelihara beberapa risiko

lainnya (Meulbroek, 2002). Selain itu, manajemen risiko yang terintegrasi akan sangat membantu bagi perusahaan yang menghadapi risiko bisnis tinggi untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas dan mendalam mengenai berbagai faktor yang dapat menghambat atau menggagalkan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan dan risiko bisnis yang kompleks adalah PT Pos Indonesia (Persero). Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pos Indonesia (Persero) menghadapi laju perubahan tren produk yang cepat dan juga memiliki kompetitor berskala internasional. Perusahaan sempat mengalami kerugian sejak tahun 2003 dan hampir mengalami kebangkrutan hingga tahun 2008. Hal ini diperparah dengan adanya peraturan perundangan baru yang mengubah berbagai ketentuan operasional PT Pos Indonesia (Persero) yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2009 tentang Pos.

Salah satu strategi yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah dengan melakukan ekspansi bisnis ke sektor lain yang masih memiliki keterkaitan dengan jasa penghantaran barang. Sektor yang selanjutnya berkontribusi besar terhadap pendapatan PT Pos Indonesia (Persero) tersebut adalah sektor jasa keuangan yang terdiri dari layanan Weselpos, Giropos, Pospay, Penyaluran Dana, serta Bank Channelling. Pada perkembangan selanjutnya, bisnis jasa keuangan ini menjadi salah satu bisnis inti PT Pos Indonesia (Persero).

Aktivitas sektor keuangan yang disediakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) juga mengalami pertumbuhan yang pesat, sehingga menghadapi risiko yang cukup besar yang harus dikelola sebaik mungkin agar dapat meminimalisir potensi kerugian. Beberapa risiko tersebut diantaranya adalah risiko operasional, risiko strategis, risiko keuangan, risiko hukum, dan risiko Counterparty.

Kegagalan dalam mengantisipasi berbagai risiko yang ada menyebabkan pelayanan publik terganggu dan akan merugikan atau mengurangi penerimaan pemerintah. Hal ini ditekankan kembali dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara nomor PER – 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) yang mewajibkan Direksi untuk membangun dan menjalankan praktek manajemen risiko korporasi secara terpadu serta menyampaikan laporan profil manajemen risiko beserta penanganannya bersamaan dalam laporan berkala perusahaan. Penyusunan profil risiko tersebut membutuhkan partisipasi tiap-tiap unit bisnis dan unit kerja dalam organisasi sebagai pemilik risiko (risk owner), sehingga praktek manajemen risiko

yang terintegrasi (integrated risk management/Enterprise Risk Management) dibutuhkan agar risiko yang teridentifikasi dapat menyeluruh.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi, menggambarkan, dan menganalisis penerapan manajemen risiko beserta berbagai aspek pengendalian yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero), apakah aspek-aspek tersebut sudah saling terintegrasi dan cukup untuk mengelola berbagai risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

Secara spesifik, penelitian ini berusaha untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut:

1. Apakah PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai kesiapan yang cukup untuk mengimplementasikan Enterprise Risk Management?
2. Apakah semua elemen dalam COSO: Enterprise Risk Management - Integrated Framework dijalankan dalam proses manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero)?
3. Program manajemen risiko apa saja yang sudah dijalankan dalam PT Pos Indonesia (Persero)?
4. Apakah proses manajemen risiko yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero) sudah memadai dalam mengelola berbagai risiko bisnis yang dihadapi?

## **Review Literatur**

### *Manajemen Risiko*

Manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perseorangan atau organisasi dengan tujuan untuk mengubah atau mengatur risiko yang timbul dari aktifitas bisnis (Merna dan Smith, 1996). Tujuan dari manajemen risiko ini adalah untuk meningkatkan nilai bagai para pemegang saham atau pemilik perusahaan (Meulbroek, 2002). Manajemen risiko bukanlah proses yang statis, melainkan merupakan proses identifikasi dan pencegahan risiko secara dinamis yang harus ditinjau kembali secara berulang-ulang secara teratur. Hal ini dikarenakan sifat dari risiko yang dihadapi perusahaan selalu berubah-ubah secara konstan (Merna dan Al-Thani, 2008).

Selain dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan, proses manajemen risiko juga dijalankan oleh auditor internal sebagai bagian dari proses perencanaan dan penilaian audit internal. Tujuannya adalah agar auditor mempunyai proses formal untuk membantu

memahami berbagai risiko perusahaan serta berfokus pada bagian-bagian yang memiliki risiko tinggi (Moeller, 2005).

Secara garis besar, proses manajemen risiko terdiri dari identifikasi risiko, prediksi tingkat peluang terjadinya risiko dan besarnya dampak yang dihasilkan, menentukan kebijakan untuk menangani risiko tersebut serta menjalankan kebijakan yang telah ditentukan tersebut (Merna dan Al-Thani, 2008). Analisis risiko yang dilakukan harus didasarkan pada data atau asumsi yang realistis agar tidak menimbulkan kesimpulan yang bias.

Merna dan Al-Thani (2008) meyakini bahwa manajemen risiko dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Masalah-masalah terkait suatu proyek atau bisnis dapat dijelaskan, dipahami, dan diterima dari awal dijalankannya suatu proyek atau bisnis.
- b. Berbagai kebijakan dan keputusan manajemen didukung dengan analisis data yang mendalam.
- c. Struktur dan perkembangan suatu proyek atau bisnis dapat diawasi secara terus-menerus.
- d. Adanya perencanaan kontinjensi memungkinkan perusahaan melakukan penanganan yang tepat, terkendali, dan telah teruji terhadap risiko-risiko yang bersifat material bagi perusahaan.
- e. Penjabaran yang lebih jelas mengenai berbagai risiko khusus yang timbul dari suatu proyek atau bisnis.
- f. Membentuk statistical profile risiko historis untuk membantu pemodelan proyek dan bisnis di masa depan yang lebih baik.

Selain beberapa manfaat yang ditawarkan diatas, menurut Hoyt, Moore, dan Liebenberg (2008) manajemen risiko tradisional juga memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- a. Adanya kemungkinan terjadinya inefisiensi atau duplikasi kerja sumber daya perusahaan dalam mengatasi risiko karena kurangnya koordinasi antar departemen.
- b. Kesulitan untuk mengetahui dampak suatu risiko secara agregat pada berbagai unit bisnis dalam perusahaan.

- c. Kesulitan untuk mengetahui risiko apa saja yang dihadapi perusahaan secara utuh.
- d. Belum mampu menentukan skala prioritas risiko perusahaan yang membutuhkan alokasi sumberdaya paling banyak ataupun yang paling darurat untuk segera dikelola.

*COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

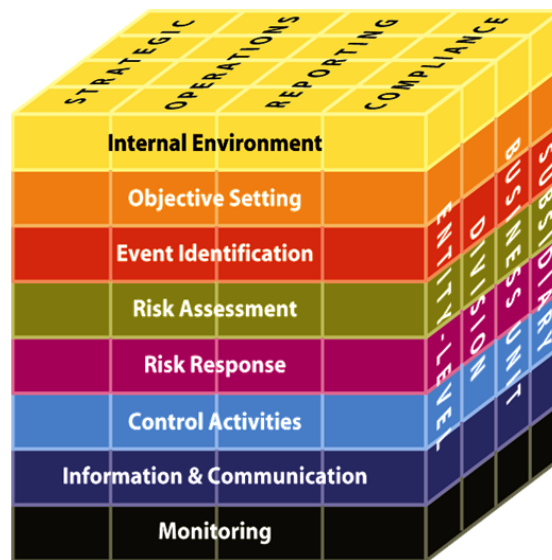
Munculnya berbagai skandal akuntansi dan kegagalan bisnis skala besar seperti Enron, Worldcom, dan Tyco yang sangat merugikan para pemegang kepentingan menjadi salah satu pendorong dirumuskannya praktik tata kelola dan manajemen risiko yang lebih baik lagi dengan peraturan dan regulasi yang baru serta standar yang jelas. Perusahaan perlu menjalankan proses deteksi dan pencegahan risiko dengan cara yang kreatif dan efektif. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) meyakini bahwa dengan dibentuknya COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework ini mampu mengatasi berbagai permasalahan yang tidak mampu diatasi oleh praktik manajemen risiko tradisional.

COSO (2004) mendefinisikan ERM sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi perusahaan, manajemen, serta anggota perusahaan lainnya, yang diterapkan secara luas di sebuah perusahaan dan digunakan dalam perumusan strategi, didesain untuk dapat mengidentifikasi berbagai kejadian yang berpotensi memiliki pengaruh besar bagi perusahaan serta mengelola risiko-risiko agar tetap berada dalam tingkat risiko yang dapat diterima oleh perusahaan, untuk memberikan jaminan mengenai pencapaian tujuan perusahaan. Rerangka ini diterbitkan pada tahun 2004 oleh COSO dan PricewaterhouseCoopers (PWC) dengan tujuan agar manajemen perusahaan dapat meningkatkan proses tata kelola dan manajemen risikonya sehingga mampu mengelola dan mengatasi berbagai risiko perusahaan secara lebih luas.

ERM memungkinkan perusahaan untuk secara efektif mengelola dan mengatasi ketidakpastian bisnis (peluang dan risiko bisnis) sehingga mampu meningkatkan kapasitas dan kemampuan perusahaan dalam membangun nilai perusahaan (COSO 2004). ERM juga mampu membantu manajemen memastikan pelaporan yang efektif dan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi sehingga reputasi perusahaan tetap terjaga.

Berbagai keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan dengan menjalankan ERM adalah:

- a. Mampu menyelaraskan tingkat risiko yang diterima perusahaan dengan strategi yang dijalankan perusahaan.
- b. Meningkatkan dan memperkuat pembuatan keputusan dalam merespon risiko yang timbul.
- c. Meminimalisir berbagai ketidakpastian dan kerugian operasional.
- d. Mengidentifikasi dan mengelola berbagai risiko yang dapat berampak luas bagi internal perusahaan.
- e. Membantu perusahaan menangkap berbagai kesempatan yang muncul.
- f. Meningkatkan penyebaran atau pengalokasian modal



Gambar 2.1 COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework

COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework terdiri dari delapan komponen yang saling berhubungan, yaitu:

1. Lingkungan internal

Komponen Lingkungan Internal merupakan komponen pertama dalam rerangka ERM yang menjadi dasar penerapan komponen lainnya dalam perusahaan. Komponen ini juga



mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan perusahaan dirumuskan. Komponen lingkungan internal suatu perusahaan tampak dalam hal-hal seperti filosofi manajemen risiko perusahaan, selera risiko (Risk Appetite), sikap dan partisipasi dewan direksi, integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, struktur organisasional, pembagian wewenang dan tanggungjawab, serta kebijakan sumberdaya manusia perusahaan.

## 2. Pengaturan atau penetapan tujuan

Komponen ini menjelaskan berbagai kondisi yang harus ada dan berjalan dalam perusahaan sebelum ERM dapat diterapkan secara efektif. Langkah-langkah yang harus dijalankan meliputi (Moeller, 2007):

- a. Mengembangkan tujuan-tujuan strategis perusahaan yang meliputi aktivitas operasi, pelaporan, dan kepatuhan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.
- a. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan.
- b. Menentukan berbagai tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh tiap-tiap unit bisnis dan unit kerja yang berhubungan dengan strategi yang dijalankan.
- c. Merumuskan selera risiko perusahaan untuk tiap-tiap sasaran dan tujuan unit kerja yang telah disusun. Selera risiko perusahaan akan dirumuskan dalam ukuran toleransi risiko untuk menentukan diterima atau tidaknya suatu risiko.

## 3. Identifikasi Kejadian

Proses selanjutnya adalah mengidentifikasi berbagai kejadian baik yang bersumber dari luar maupun internal perusahaan yang dinilai dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, seperti kondisi ekonomi, politik, dan sosial, bencana alam, permasalahan infrastruktur perusahaan, proses internal, dan perkembangan teknologi. Kejadian-kejadian tersebut selanjutnya akan digolongkan menjadi peluang ataupun risiko bagi perusahaan.

Berbagai kejadian dan risiko yang dihadapi oleh perusahaan tersebut harus diidentifikasi dan dikelola oleh tiap-tiap bagian dan unit kerja sebagai pemilik risiko (risk owner), bukan hanya oleh satu bagian tertentu saja dalam organisasi. Perusahaan juga harus memiliki mekanisme pemantauan dan pengawasan yang berkelanjutan atas berbagai kejadian yang berpotensi menimbulkan risiko.

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan meliputi event inventories, workshop yang melibatkan tiap-tiap unit kerja, diskusi kelompok, wawancara,

kuesioner, survey, serta analisis diagram alir proses. Event inventories merupakan daftar berbagai kejadian yang mengandung risiko yang umum terjadi dalam industri perusahaan. Daftar tersebut berguna sebagai sumber data perusahaan dalam mengatasi risiko-risiko yang mungkin muncul.

#### 4. Penilaian risiko

Berbagai risiko yang telah teridentifikasi selanjutnya akan dianalisis untuk mengukur pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran tersebut dilakukan dengan menghitung tingkat peluang terjadinya risiko serta dampaknya bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan harus juga mempertimbangkan adanya risiko bawaan dan perkiraan risiko residual yang masih tersisa setelah respon atas risiko dijalankan perusahaan. Hasil analisis tersebut akan dijadikan dasar bagaimana tiap-tiap risiko tersebut akan dikelola oleh perusahaan.

Setelah penilaian atas risiko dilakukan, perusahaan perlu melakukan ranking risiko berdasarkan risiko yang memberikan eksposur terbesar bagi perusahaan. Dengan adanya risk ranking tersebut perusahaan akan mampu mengetahui risiko apa yang membutuhkan penanganan dini dan risiko apa yang penanganannya masih bisa ditunda.

#### 5. Tanggapan terhadap risiko

Menanggapi risiko yang telah dideteksi dan diukur sebelumnya oleh perusahaan, manajemen akan menentukan tindakan apa yang paling tepat untuk mengatasi tiap-tiap risiko tersebut. Beberapa tindakan yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah menghindari risiko, membagi risiko dengan pihak lain, meminimalisir, serta menerima risiko tersebut.

Penentuan kebijakan tersebut didasarkan pada eksposur risiko yang ditimbulkan dari peluang dan dampak risiko serta manfaat dan biaya yang didapat dan dikeluarkan perusahaan sehingga eksposur risiko yang ada dapat dikelola hingga sesuai dengan selera risiko dan toleransi risiko perusahaan.

#### 6. Aktivitas pengendalian

Setelah menentukan respon risiko yang sesuai untuk tiap-tiap risiko yang teridentifikasi, manajemen perlu menentukan berbagai aktivitas pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa berbagai respon risiko tersebut dijalankan secara efisien dan tepat waktu. Aktivitas pengendalian ini harus dijalankan secara menyeluruh dalam organisasi, pada setiap tingkatan manajemen serta tiap-tiap unit kerja perusahaan.

Langkah-langkah yang perlu dijalankan dalam menentukan aktivitas pengendalian yang sesuai meliputi:

- a. Memahami secara mendalam risiko-risiko yang teridentifikasi dan merumuskan prosedur pengendalian untuk memantau atau mengatasi risiko tersebut.
- b. Merumuskan prosedur uji coba untuk memastikan aktivitas pengendalian risiko bekerja secara efektif.
- c. Melakukan uji coba aktivitas pengendalian dan menilai berbagai kekurangan yang masih ada.
- d. Melakukan penyesuaian dan peningkatan performa aktivitas pengendalian sesuai yang dibutuhkan.

Aktivitas pengendalian yang baik harus mendukung penerapan adanya pemisahan tugas yang jelas antar pegawai, audit trails, keamanan dan integritas data perusahaan, serta adanya dokumentasi yang memadai. Audit trail memungkinkan auditor atau pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk menelusuri kembali berbagai transaksi yang menghasilkan saldo akhir dalam laporan keuangan. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas pengendalian yang dijalankan, perusahaan dapat melakukan berbagai aktivitas pengendalian lainnya yang meliputi pemantauan oleh top management, pengendalian fisik asset, pemrosesan informasi secara terkomputerisasi, serta indikator kinerja yang tidak hanya melibatkan penilaian finansial.

#### 7. Informasi dan komunikasi

Elemen ini merupakan proses yang menghubungkan tiap-tiap komponen lain dalam ERM hingga menjadi satu kesatuan. Proses pertukaran informasi dan komunikasi tersebut harus dapat dilakukan lintas tingkatan organisasi dan unit kerja dalam perusahaan agar pengelolaan risiko dan koordinasi dapat berjalan dengan baik.

Melalui proses komunikasi, seluruh bagian dalam perusahaan harus memahami pentingnya proses ERM dalam perusahaan agar dapat diimplementasikan dengan efektif dan mampu mengelola risiko dengan baik. Selanjutnya perusahaan harus mengidentifikasi, mendokumentasi, dan mengkomunikasikan berbagai informasi yang relevan bagi tiap-tiap komponen perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

#### 8. Monitoring

Pelaksanaan ERM dalam perusahaan harus selalu diawasi dan dievaluasi agar mampu mengelola risiko dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses pengawasan ini harus dijalankan dalam tiap-tiap bagian dan tingkatan manajemen. Selain itu, mekanisme pelaporan atas kelemahan aktivitas pengelolaan risiko kepada pihak yang bertanggungjawab harus berjalan secara berkala agar tidak ada risiko yang tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan. Modifikasi dan penyesuaian terhadap proses manajemen risiko dapat dilakukan apabila dirasa perlu.

COSO ERM memiliki empat komponen lain yang tersusun tegak lurus terhadap kedelapan komponen proses yang telah dijabarkan sebelumnya. Keempat komponen ini merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan menjalankan aktivitas manajemen risiko:

a. Strategis

Tujuan strategis merupakan penjabaran lebih lanjut dan operasionalisasi misi perusahaan yang selanjutnya ingin diwujudkan atau dihasilkan dalam jangka waktu satu hingga lima tahun. Tujuan ini menjadi dasar atau pedoman tiap-tiap unit bisnis dan unit kerja perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

b. Operasional

Tujuan operasional perusahaan terutama berkaitan dengan proses dan aktivitas bisnis yang efektif, efisien, dan ekonomis sehingga tidak terjadi pemborosan sumber daya perusahaan. Tiap-tiap manajer bagian dan unit kerja perusahaan memiliki pemahaman terbaik mengenai berbagai risiko yang dihadapi organisasinya, sehingga proses identifikasi dan analisis risiko tidak bisa dilakukan hanya oleh satu bagian tertentu dalam perusahaan saja melainkan harus melibatkan tiap-tiap manajer unit bisnis dan unit kerja perusahaan.

c. Pelaporan

Tujuan Pelaporan perusahaan terkait dengan pelaporan data keuangan maupun non-keuangan perusahaan untuk tujuan eksternal maupun internal perusahaan secara akurat. Risiko kesalahan pelaporan ini juga harus menjadi perhatian seluruh tingkatan dan bagian dalam organisasi.

d. Kepatuhan

Tujuan Kepatuhan perusahaan berkaitan erat dengan usaha perusahaan mematuhi segala hukum dan peraturan yang berlaku serta terhindar dari kasus-kasus yang merugikan perusahaan.

Selain kedua kelompok komponen tersebut terdapat juga bagian komponen yang terdiri dari anak perusahaan, unit bisnis, divisi, serta tingkatan perusahaan. Komponen-komponen bagian ini menunjukkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan yang harus menjalankan proses ERM, yaitu tiap-tiap anak perusahaan, unit bisnis, divisi, dan tingkatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

#### *Peraturan Menteri Negara BUMN dan Undang-Undang Republik Indonesia*

1. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri ini ditetapkan untuk memperbaharui Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena adanya pembaharuan hukum di bidang perseroan terbatas dan badan usaha milik negara, serta memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif. Isi dari Peraturan Menteri ini mewajibkan bagi setiap BUMN untuk menerapkan prinsip GCG dalam perusahaan secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini. Selain itu Direksi harus menyusun GCG manual yang memuat board manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*Code of Conduct*).

Penerapan Manajemen Risiko yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari penerapan GCG dalam perusahaan. Dalam Pasal 25 dicantumkan beberapa poin penting yang harus dipenuhi perusahaan terkait penerapan manajemen risiko dalam perusahaan. Diantaranya adalah:

1. Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan ataupun tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha.

2. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG.
3. Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan:
  - i. Membentuk unit kerja tersendiri yang ada di bawah Direksi; atau
  - ii. Memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko.
- d. Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.
- e. Dewan Komisaris ataupun Dewan Pengawas harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan dalam perusahaan. Agar fungsi pengawasan tersebut dapat berjalan dengan semestinya, Direksi wajib memastikan agar informasi mengenai BUMN dapat diperoleh Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas secara tepat waktu, terukur, dan lengkap. Organ pendukung Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas terdiri dari:
  - i. Sekretariat Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas, jika diperlukan;
  - ii. Komite Audit;
  - iii. Komite lainnya, jika diperlukan. Komite ini dapat terdiri dari tetapi tidak terbatas pada Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi, serta Komite Pengembangan Usaha.

Pelaksanaan penilaian penerapan GCG dalam perusahaan pada prinsipnya dijalankan oleh penilai (assessor) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas. Penilaian juga dapat dijalankan menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.

Pelaksanaan evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh BUMN yang bersangkutan (self assessment), yang pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan (asistensi) oleh penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG. Hasil pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilaporkan kepada RUPS atau Menteri bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan.

## 2. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 38 tahun 2009 tentang Pos

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 38 tahun 2009 tentang Pos ini berlaku efektif mulai tanggal 14 Oktober 2009 lalu yang menggantikan Undang-Undang No. 6 tahun 1984 tentang Pos. Dengan diundangkannya undang-undang yang baru ini maka kepentingan penyelenggara pos swasta lebih dapat diakomodir. Salah satu pertimbangan penyempurnaan undang-undang tersebut karena tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi di bidang pos (Wahyuningsih, 2012).

Implikasi utama diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia nomor 38 tahun 2009 ini adalah PT Pos Indonesia (Persero) kehilangan kekuatan monopolinya dalam menyelenggarakan jasa pos universal di Indonesia. Pasal 1 ayat (6) dalam undang-undang baru tersebut telah menjelaskan bahwa Layanan Pos Universal adalah layanan pos jenis tertentu yang wajib dijamin oleh pemerintah untuk menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang memungkinkan masyarakat mengirim dan/atau menerima kiriman dari satu tempat ke tempat lain di dunia. Penugasan Layanan Pos Universal tersebut akan dilimpahkan kepada penyelenggara pos yang mampu lolos proses seleksi yang dilakukan oleh pemerintah yang baru akan dilakukan setelah lima tahun undang-undang baru tersebut diundangkan.

Sebelumnya, dalam Undang-Undang nomor 6 tahun 1984 tentang Pos telah dicantumkan bahwa penyelenggara pos di Indonesia adalah Negara. Selanjutnya Menteri yang bertindak sebagai penyelenggara administrasi pos melimpahkan tugas dan wewenang perusahaan pos kepada badan atau pejabat yang ditunjuk oleh negara untuk itu. Badan yang ditunjuk oleh negara untuk menjalankan jasa pos tersebut adalah PT Pos Indonesia. Dalam Pasal 4 ayat (1) ditekankan kembali bahwa PT Pos Indonesia adalah satu-satunya badan yang bertugas menerima, membawa, dan/atau menyampaikan surat, warkat pos, serta kartu pos, dengan memungut biaya.

Hal tersebut sangat berbeda dengan apa yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 38 tahun 2009 tentang Pos yang menetapkan bahwa penyelenggaraan pos di Indonesia dijalankan oleh badan usaha yang berbadan hukum Indonesia. Yang termasuk ke dalam badan usaha berbadan hukum Indonesia tersebut antara lain badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan koperasi. Tiap-tiap penyelenggara pos juga dapat melakukan kerja sama dengan penyelenggara pos dalam negeri lainnya dan juga badan usaha dalam negeri bukan penyelenggara pos. Bahkan untuk beberapa wilayah

tertentu kerja sama dapat dilakukan dengan penyelenggara pos asing serta badan usaha asing bukan penyelenggara pos.

Dengan terbuka lebarnya peluang usaha industri layanan pos di Indonesia tentu akan menghadirkan banyak pesaing bisnis baru bagi PT Pos Indonesia (Persero). Dengan semakin banyaknya penyelenggara pos di Indonesia, konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam memilih produk yang sesuai dengan selera mereka. Terlebih dengan adanya kesempatan yang sama bagi seluruh penyelenggara pos untuk menjadi penyelenggara pos universal maka akan semakin mengancam posisi PT Pos Indonesia (Persero) sebagai pemimpin industri karena penyelenggara pos universal tersebut akan juga mendapatkan dukungan dari pemerintah. Apabila PT Pos Indonesia (Persero) tidak mampu membenahi diri dan mengatasi berbagai permasalahan yang ada maka tidak menutup kemungkinan terdapat penyelenggara pos lain yang mampu menjalankan layanan pos dengan lebih baik dan efisien.

Selain itu, dalam undang-undang terbaru tentang Pos tersebut yang digolongkan sebagai jasa pos meliputi layanan komunikasi tertulis dan/atau surat elektronik, jasa penghantaran paket, logistik, jasa transaksi keuangan, serta jasa keagenan pos untuk umum. Semakin beragamnya bentuk layanan pos yang ditawarkan tersebut akan memperbesar eksposur risiko yang akan diterima oleh perusahaan karena semakin banyak proses, sistem, teknologi, serta sumber daya yang harus digunakan dan dijalankan.

Berbagai konsekuensi tersebut menuntut PT Pos Indonesia (Persero) untuk menjalankan proses manajemen risiko yang berkualitas sehingga dapat mengelola dan meminimalisir risiko-risiko yang dihadapi dengan tepat serta menjamin penerapan Good Corporate Governance (GCG) Perusahaan.

## **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan cara studi kasus. Penelitian dilakukan secara intensif baik dengan berpartisipasi di lapangan maupun pengamatan pada objek penelitian. Peneliti mencermati dan mengumpulkan pemahaman bagaimana seharusnya suatu konsep dijalankan serta melakukan analisis terhadap dokumen dan fakta yang ditemukan di lapangan untuk selanjutnya menyusunnya dalam laporan penelitian. Studi kasus dapat dilakukan berlandaskan pada wawancara, observasi, dan analisis data dan akan menghasilkan data deskriptif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan objek yang diteliti, bagaimana keadaan yang terjadi



sesungguhnya dibandingkan dengan teori yang diperoleh dari studi pustaka yang dilakukan sebelumnya serta bagaimana keadaan tersebut seharusnya berjalan. Selanjutnya penulis akan memberikan kesimpulan, saran, dan rekomendasi atas permasalahan yang ditemukan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) selama bulan September 2015. Lokasi yang dipilih sebagai objek penelitian adalah Graha PT Pos Indonesia (Persero) yang terletak di Jalan Banda No.30 40115 Bandung yang juga merangkap sebagai salah satu Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero). Narasumber dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan perumusan kebijakan maupun pelaksanaan aktivitas manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero). Narasumber tersebut antara lain *Vice President* Divisi Manajemen Risiko dan GCG, perwakilan manajer unit kerja sektor keuangan, serta anggota Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT Pos Indonesia (Persero).

- a. *Vice President* Divisi Manajemen Risiko dan GCG: Sigit Santosa, SE. MM.
- b. Manajer Kemitraan Multi-Finance: Meidiana
- c. Satuan Pengawas Intern (SPI): Tatang Hidayat

#### *Jenis Data*

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari proses wawancara dengan narasumber sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan keuangan perusahaan, dokumen-dokumen internal perusahaan, serta undang-undang terkait aktivitas manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero).

#### *Teknik Analisis Data*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memerlukan beberapa langkah analisis data, yaitu:

- a. Melakukan studi pendahuluan mengenai berbagai dokumen internal perusahaan untuk mendapatkan pemahaman mengenai kebijakan dan prosedur pelaksanaan aktivitas manajemen risiko dalam PT Pos Indonesia (Persero), pihak-pihak yang menjalankan proses manajemen risiko beserta tugas dan tanggungjawabnya, serta arah perkembangan manajemen risiko perusahaan.
- b. Melakukan diskusi dengan Manajer Bagian Manajemen Risiko Bidang Keuangan, Teknologi, dan Bisnis Jasa Keuangan (TekJasKug) mengenai perkembangan penerapan manajemen risiko perusahaan. Proses ini dijalankan

untuk mendapatkan pemahaman mengenai kondisi terkini aktivitas manajemen risiko perusahaan.

- c. Melakukan wawancara pada narasumber mengenai penerapan manajemen risiko terintegrasi pada PT Pos Indoensia (Persero) terkait kepatuhan perusahaan terhadap standar COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.
- d. Melakukan observasi terhadap aktivitas manajemen risiko terintegrasi perusahaan. Kegiatan observasi dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dengan cara mengamati proses yang berjalan.
- e. Berbagai data dan fakta yang diperoleh selama proses wawancara dan observasi akan dikelompokkan berdasarkan komponen-komponen dalam COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.
- f. Melakukan analisis terhadap kecukupan dan kualitas penerapan manajemen risiko yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) berdasarkan poin-poin yang terdapat dalam tiap-tiap komponen COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan, kekurangan, maupun masalah yang terdapat dalam proses manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) yang dijalankan.
- g. Mencari dan merumuskan alternatif penyelesaian masalah, saran, serta rekomendasi mengenai penerapan manajemen risiko terintegrasi di PT Pos Indonesia (Persero).
- h. Menulis hasil penelitian dalam laporan yang akan diberikan kepada pihak yang berkepentingan. Laporan ini akan memberikan gambaran menyeluruh tentang penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan termasuk latar belakang masalah, teori yang digunakan, metodologi, sampai dengan kesimpulan serta saran yang diberikan oleh peneliti. Penulisan laporan ini disesuaikan dengan format penulisan skripsi.

### **Analisis dan Pembahasan**

Dalam melakukan analisis dan evaluasi pelaksanaan manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) peneliti menggunakan standar COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* karena rerangka tersebut memungkinkan proses manajemen risiko dijalankan

oleh tiap-tiap unit kerja dan tingkatan manajemen dalam perusahaan secara terintegrasi. Proses tersebut diperlukan bagi perusahaan yang memiliki lini bisnis beragam, tingkatan manajemen yang cukup banyak, serta risiko usaha yang tinggi. Karakteristik tersebut dimiliki oleh PT Pos Indonesia (Persero) yang memiliki beberapa lini bisnis utama dan beroperasi dengan skala cakupan nasional.

### *Lingkungan Internal*

Komponen lingkungan internal menegaskan dasar bagi penerapan komponen COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* lainnya dalam perusahaan, mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan perusahaan harus ditetapkan, bagaimana aktivitas-aktivitas bisnis yang mengandung risiko disusun, serta bagaimana risiko-risiko diidentifikasi dan ditindaklanjuti (Moeller, 2007). Lingkungan Internal dalam COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* meliputi elemen-elemen seperti filosofi manajemen risiko perusahaan, selera risiko perusahaan, sikap dewan direksi, nilai-nilai etika dan integritas, komitmen terhadap kompetensi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggungjawab, serta standar sumberdaya manusia.

Filosofi manajemen risiko suatu perusahaan dapat tercermin dari peraturan-peraturan tertulis, standar perilaku, indikator kinerja, komunikasi lisan dan tertulis, serta proses pembuatan keputusan organisasi.

#### 1. Peraturan-Peraturan Internal Perusahaan

Direksi PT Pos Indonesia (Persero) telah menyusun berbagai peraturan dan pedoman penerapan manajemen risiko yang harus ditaati oleh seluruh unit bisnis dan unit kerja perusahaan, yaitu:

- a. Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) tanggal 5 April 2007, Nomor KD.22/Dirut/0407 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero).
- b. Surat Edaran tanggal 10 Agustus 2007, Nomor SE65/Dirut/0807 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero).
- c. Surat Edaran tanggal 8 Februari 2008, Nomor SE08/Dirut/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero).
- d. Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) tanggal 15 April 2010,

Nomor KD.27/Dirut/0410 tentang Pedoman Asesmen Risiko Bidang Kerjasama dan/atau Proyek di PT Pos Indonesia (Persero).

- e. Surat Edaran tanggal 30 April 2010, Nomor SE049/Dirut/0410 tentang Pedoman Asesmen Risiko Bidang Kerjasama dan/atau Proyek di PT Pos Indonesia (Persero).

Dalam pedoman dan peraturan-peraturan tersebut, pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam menjalankan kegiatan manajemen risiko dalam PT Pos Indonesia (Persero) adalah Divisi Manajemen Risiko dan GCG, masing-masing unit kerja (*risk owner*), Satuan Pengawas Intern, Komite Risiko dan Ketaatan (komite bentukan manajemen) serta Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi (komite bentukan dewan komisaris). Namun dalam prakteknya, komite bentukan manajemen tersebut belum dibentuk dalam perusahaan.

Bapak Sigit Santosa, SE. MM., *Vice President* Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero) menyatakan bahwa saat ini manajemen dengan segala pertimbangan, juga terkait dengan anggaran dan sebagainya, menganggap Divisi Manajemen Risiko dan GCG masih dinilai mampu menjalankan fungsi manajemen risiko perusahaan. Namun selanjutnya keadaan ini dapat berubah setelah PT Pos Indonesia (Persero) memiliki profil risiko korporasi dan daftar risiko yang lengkap.

## 2. Standar Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero)

Berdasarkan KD.22/DIRUT/0407 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero), komponen manajemen risiko yang menjadi dasar penerapan proses manajemen risiko pada PT Pos Indonesia (Persero) terdiri dari lingkungan internal; penentuan tujuan; identifikasi kejadian; analisis dan penilaian risiko; penentuan respon terhadap risiko; kegiatan pengendalian; informasi dan komunikasi; pemantauan proses manajemen risiko.

Tiap-tiap komponen tersebut mengikuti standar manajemen risiko berdasarkan *COSO: Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Namun dalam prakteknya, PT Pos Indonesia (Persero) juga menggunakan standar manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2009 karena standar *COSO: Enterprise Risk Management-Integrated Framework* dinilai masih terlalu kontekstual dan sulit dipraktikkan secara teknis.

Bapak Sigit Santosa menyatakan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) menggunakan dua buah standar manajemen risiko yaitu *COSO: Enterprise Risk Management – Integrated*

*Framework* serta ISO 31000:2009. Namun dalam implementasinya, perusahaan jasa seperti PT Pos Indonesia (Persero) lebih mengacu kepada ISO 31000:2009 yang selanjutnya diterjemahkan dalam KD.22/Dirut/0407 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero) serta SE08/Dirut/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero). Berbagai kriteria risiko yang terdapat dalam SE08/Dirut/0208 diadaptasi dari ISO 31000:2009. Selain kriteria dampak risiko perusahaan, penggunaan standar manajemen risiko ISO 31000:2009 tampak dalam penentuan konteks risiko, skala dampak, serta skala keterjadian risiko perusahaan.

### 3. Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

Susunan struktur organisasi PT Pos Indonesia (Persero) yang ditetapkan mengacu pada Keputusan Direksi nomor KD.44/DIRUT/0513 tanggal 21 Mei 2013 yang selanjutnya diubah menjadi Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) nomor KD.48/DIRUT/0714 tanggal 8 Juli 2014. Struktur organisasi yang ditetapkan perusahaan tersebut telah dilengkapi dengan hierarki yang jelas, uraian tugas, tanggungjawab, serta wewenang tiap-tiap anggota dan bagian perusahaan.

### 4. Sikap Dewan Direksi

Dewan Direksi menyadari pentingnya dan mendukung sepenuhnya pelaksanaan manajemen risiko secara luas dalam PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Tatang Hidayat selaku auditor internal PT Pos Indonesia (Persero) bahwa campur tangan *Top management* dan dewan direksi dalam proses peningkatan kualitas manajemen risiko perusahaan tampak dalam pembuatan pedoman dan peraturan-peraturan internal manajemen risiko perusahaan serta penunjukan Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi. Selain itu, manajemen juga telah menaikkan Bagian Manajemen Risiko dan GCG menjadi setingkat divisi serta mengeluarkan Surat Keputusan Direksi nomor SK.1992/DIRUT/0815 tentang Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia (Persero) agar manajemen risiko yang berjalan menjadi lebih terstruktur. Pembentukan Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile* ini merupakan salah satu langkah signifikan penyempurnaan penerapan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2015. Ruang lingkup kegiatan Tim meliputi persiapan dan perencanaan; *workshop* kantor pusat; penyesuaian *corporate risk profile*; *workshop* regional dan upt (unit pelaksana teknis); *focus group discussion*; validasi *risk register* kantor pusat, regional, dan UPT; *review* kebijakan; *workshop* tim untuk penyusunan draft kriteria risiko dan kebijakan; finalisasi

*corporate risk profile*; paparan kepada direksi dan komisaris *risk assessment* dan pendalaman regional dan UPT; dan pelaporan.

Dalam SK Direksi tersebut juga dicantumkan mengenai pihak-pihak yang menjadi anggota tim beserta kedudukannya, tugas dan tanggungjawab masing-masing pihak, serta jangka waktu pelaksanaan tiap-tiap kegiatan diatas sehingga terdapat pengendalian kinerja yang kuat didalamnya.

Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile*

PT Pos Indonesia (Persero)

No	Aktivitas	Agustus				September				Oktober				November				Desember			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan dan Perencanaan	■	■																		
2	<i>Workshop</i> Kantor Pusat			■	■	■	■														
3	Penyelarasan <i>Corporate Risk Profile</i>																				
4	<i>Workshop</i> Regional dan UPT																				
5	<i>Focus Group Discussion</i>																				
6	<i>Validasi Risk Register</i> Kantor Pusat, Regional, dan UPT																				
7	<i>Review Kebijakan</i>																				
8	<i>Workshop</i> Tim untuk penyusunan <i>draft</i> kriteria risiko dan kebijakan																				
9	Finalisasi <i>Corporate Risk Profile</i>																				
10	Paparan kepada Direksi dan Komisaris																				
11	<i>Risk Assessment</i> dan pendalaman Regional dan UPT																				
12	Pelaporan																				

## 5. Nilai-Nilai Etika dan Integritas

Dalam menjamin tertanamnya nilai-nilai etika dan integritas para pegawainya, PT Pos Indonesia (Persero) telah menyusun dan menetapkan berbagai dokumen yang wajib ditaati oleh para pegawainya seperti Kode Etik Perusahaan dan Pakta Integritas. Selain itu berbagai manual yang mengatur mengenai bagaimana tiap-tiap individu harus bertindak dan berperilaku dalam PT Pos Indonesia (Persero) meliputi *Board Manual*, Pedoman Etika Bisnis dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*), Charter Komite Komisaris yang terdiri dari Charter Komite Audit dan Charter Komite Manajemen Risiko Usaha dan Investasi, Charter SPI, Kebijakan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), Kebijakan Media Komunikasi, Kebijakan Manajemen Risiko serta Kebijakan Tata Kelola Teknologi Informasi.

Berbagai dokumen dan kelengkapan yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero) tersebut sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha

Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN. Selanjutnya dokumen-dokumen mengenai etika dan integritas pegawai dibagikan kepada seluruh pegawai ketika pegawai tersebut mulai bekerja di PT Pos Indonesia (Persero) dan ketika dilakukan pembaharuan dokumen oleh perusahaan. Hal ini dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) agar tiap-tiap pegawainya memahami dan menjalankan nilai-nilai etika dan integritas tersebut dalam perusahaan.

Mutasi dan Rotasi pegawai dijalankan secara rutin dalam perusahaan antar unit kerja yang saling terkait dan juga antar wilayah. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya praktek *fraud* dalam perusahaan. Daftar pegawai yang dilakukan mutasi dan rotasi dipublikasikan secara internal melalui pengumuman resmi dan juga bulletin internal perusahaan.

#### 6. Selera Risiko (*Risk Appetite*) Perusahaan

Selera Risiko merupakan jumlah besarnya risiko yang mau diterima oleh organisasi dalam usahanya mewujudkan tujuannya (Moeller, 2007). Berdasarkan SE08/DIRUT/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero), dalam menentukan selera risikonya perusahaan terlebih dahulu menggolongkan tingkat eksposur risiko menjadi 4 (empat) tingkatan yaitu Risiko Ekstrim (E); Risiko Tinggi (T); Risiko Moderat (M); dan Risiko Rendah (R).

Tingkat eksposur risiko tersebut diperoleh berdasarkan rating dampak risiko dan rating peluang risiko. Dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu risiko serta peluang munculnya risiko tersebut digolongkan menjadi 5 (lima) rating yaitu Sangat Tinggi; Tinggi; Menengah; Rendah; dan Sangat Rendah.

Tabel 4.2 Matriks Tingkat Penggolongan Risiko

		Rating Dampak Risiko				
		Sangat Rendah (SR)	Rendah (R)	Menengah (M)	Tinggi (T)	Sangat Tinggi (ST)
Rating Peluang Risiko	Sangat Tinggi (ST)	Tinggi	Tinggi	Ekstrem	Ekstrem	Ekstrem
	Tinggi (T)	Moderat	Tinggi	Tinggi	Ekstrem	Ekstrem
	Menengah (M)	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrem	Ekstrem
	Rendah (R)	Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrem
	Sangat Rendah (SR)	Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Tinggi

Kriteria untuk masing-masing rating tersebut (rating dampak risiko dan rating peluang risiko) harus ditetapkan untuk setiap tujuan dan atau sasaran terkait. Kriteria tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif. Kriteria tersebut diusulkan oleh unit yang memiliki tujuan dan sasaran terkait, diberi pertimbangan oleh Divisi Manajemen Risiko dan GCG serta ditetapkan oleh Direksi.

Selanjutnya, selera risiko PT Pos Indonesia (Persero) tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Tingkat Eksposur Risiko

Tingkat Eksposur Risiko	Ketentuan
Ekstrem	Pada dasarnya tidak boleh diterima, kecuali bila dipandang ada nilai tertentu yang ingin diperoleh. Diputuskan oleh Direksi.
Tinggi	Boleh Diterima. Diputuskan oleh Direktur terkait yang membidangi.
Moderat	Boleh Diterima. Diputuskan oleh Kepala SBU dan atau Kepala Divisi dan atau yang setara terkait.
Rendah	Boleh Diterima. Diputuskan oleh Kepala Bagian yang melakukan asesmen risiko.

Hingga tahun 2015 ini penilaian eksposur risiko yang sudah ditetapkan dalam pedoman perusahaan tersebut belum dijalankan sepenuhnya. Berbagai tujuan, sasaran, program, serta proyek yang diusulkan oleh tiap-tiap divisinya masih hanya mempertimbangkan rasio-rasio keuangan seperti CBA (*Cost-Benefit Analysis*) dan IRR (*Internal Rate of Return*) tanpa memperhitungkan tingkat eksposur risiko yang dihasilkan. Bapak Sigit Santosa menambahkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) saat ini berada dalam *ongoing process* agar dapat menggunakan dan mempertimbangkan profil risiko korporasi yang sekarang sedang disusun dalam pembuatan keputusan strategik korporasi maupun tujuan-tujuan yang harus dicapai tiap-tiap divisinya.

#### 7. Budaya Sadar Risiko Perusahaan

Menyadari bahwa penerapan manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) melibatkan seluruh unit kerja yang ada didalam perusahaan, maka budaya sadar risiko (*risk consciousness*) harus tertanam dengan kuat dalam seluruh bagian dan jenjang organisasi. Berbagai upaya yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) untuk menanamkan budaya sadar risiko dalam perusahaan diantaranya dengan cara melakukan *workshop*, pelatihan, dan seminar agar manajemen PT Pos Indonesia (Persero) memahami kebijakan manajemen risiko



yang dijalankan perusahaan serta mengerti perannya dalam penerapan proses manajemen risiko tersebut. Dalam *workshop*, pelatihan, dan seminar tersebut dilakukan juga sosialisasi mengenai urgensi dan besarnya manfaat penerapan manajemen risiko yang berkualitas serta peningkatan *awareness* mengenai besarnya risiko yang dihadapi oleh tiap-tiap unit kerja yang mereka pimpin.

Pihak-pihak yang mengikuti *workshop*, pelatihan, dan seminar tersebut terdiri dari manajemen tiap-tiap unit kerja, divisi, kepala Kantor Pos Pemeriksa (KPRK), Kepala Kantor Regional, serta Kepala Kantor Cabang. Kegiatan tersebut dilakukan secara berkala dengan tujuan untuk mengingatkan kembali mengenai praktek dan standar yang ada serta menambah pengetahuan baru apabila terdapat perkembangan pengetahuan dan modus-modus baru yang perlu diketahui oleh para pegawai dan manajemen PT Pos Indonesia (Persero). Contohnya pada tahun 2013 lalu PT Pos Indonesia (Persero) melakukan *workshop*, seminar, dan pelatihan ketika PPATK menekankan pentingnya mitigasi *money laundering* dalam jasa keuangan PT Pos Indonesia (Persero).

Karena kegiatan *workshop*, pelatihan, dan seminar tersebut hanya diikuti oleh manajemen unit kerja, maka budaya sadar risiko masih hanya kuat tertanam dalam diri manajemen perusahaan saja. Pegawai teknis maupun pegawai level bawah lainnya belum mempertimbangkan adanya risiko usaha dalam menjalankan aktivitas sehari-hari maupun dalam pembuatan keputusan bisnis. Hal ini terutama disebabkan karena masih adanya pandangan bahwa penerapan manajemen risiko dalam perusahaan masih menjadi tugas dan tanggung jawab Divisi Manajemen Risiko dan GCG saja.

## 8. Indikator Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero) untuk tiap-tiap pegawainya disebut dengan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), sedangkan standar penilaian kinerja untuk unit disebut dengan SMKU (Sistem Manajemen Kinerja Unit). SMKI tiap-tiap individu berisi poin-poin penilaian yang menjadi tugas ataupun target utama yang harus dicapai oleh individu tersebut, sedangkan SMKU tiap-tiap unit tercermin dari hasil penilaian kinerja pemimpin unit kerja yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Sigit Santosa bahwa setiap bagian yang dipimpin oleh *Vice President* penilaian kinerja divisi atau bagian tersebut akan mengikuti penilaian kinerja *Vice President*-nya sehingga SMKI *Vice President* mencerminkan SMKU unit kerjanya.

Tiap-tiap unit kerja wajib untuk menjalankan proses *self-assessment* berbagai risiko yang dihadapi oleh unit-unit kerjanya. Namun poin penilaian terkait dijalankannya proses manajemen risiko dalam unit kerja masih belum disertakan dalam SMKI tiap-tiap manajer unit kerja. Hanya Divisi Manajemen Risiko dan GCG serta SPI saja yang telah menyertakan poin pelaksanaan manajemen risiko dalam unit kerja sebagai aspek penilaian SMKI para manajernya.

Sistem *Reward* yang sudah dijalankan PT Pos Indonesia diantaranya berwujud TKU (Tunjangan Kinerja Unit) dan fasilitas *Car Ownership Program* (COP) bagi para *Vice President*. Sistem *Punishment* yang dijalankan dalam PT Pos Indonesia diantaranya meliputi pemberian surat peringatan 1, 2, dan 3, hukuman disiplin, serta PHK. Hingga saat ini sistem *reward and punishment* yang berjalan belum secara khusus didesain berdasarkan standar kinerja yang obyektif dan terukur serta dikaitkan dengan target-target masing-masing unit kerja. Contohnya adalah TKU yang diberikan pada unit kerja yang hanya berdasarkan target kontribusi pendapatan yang mampu diberikan oleh unit kerja terkait. Padahal tidak semua unit kerja merupakan unit kerja teknis atau operasional yang hasilnya dapat diukur secara keuangan.

#### 9. Komitmen Terhadap Kompetensi

PT Pos Indonesia (Persero) dalam melakukan perekrutan sumber daya manusia mengacu kepada kebutuhan tiap-tiap unit kerjanya. Bapak Tatang Hidayat menerangkan bahwa Perekrutan pegawai yang terakhir PT Pos Indonesia (Persero) lakukan berhasil menyaring 150 orang pegawai baru. Diantaranya, 50 orang dari strata S1 (Sarjana) umum dengan akreditasi A, 50 orang dari strata S1 tanpa ketentuan akreditasi tertentu, serta 50 orang selanjutnya dari anak pegawai PT Pos Indonesia (Persero). Pegawai-pegawai yang telah direkrut tersebut selanjutnya akan mengikuti pelatihan dan *workshop* agar memiliki pemahaman yang sama mengenai proses dan pekerjaan yang akan mereka jalankan. Beberapa posisi dalam perusahaan yang membutuhkan keahlian khusus seperti auditor internal, perusahaan menetapkan kualifikasi khusus seperti QIA (*Qualified Internal Auditor*) serta kualifikasi profesi lainnya yang diterima secara luas.

#### *Penetapan Tujuan*

Dalam menciptakan proses manajemen risiko yang efektif, perusahaan perlu menetapkan terlebih dahulu tujuan-tujuan strategis yang selanjutnya akan menjadi dasar kegiatan operasi, pelaporan, serta kepatuhan perusahaan. Tujuan strategis tersebut berkaitan erat dengan misi

dan visi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, tujuan tersebut harus disesuaikan dengan selera risiko perusahaan agar selanjutnya perusahaan dapat menentukan tingkat toleransi risiko bagi perusahaan (COSO, 2004).

PT Pos Indonesia (Persero) memiliki visi “Menjadi perusahaan pos terpercaya” dan memiliki misi sebagai berikut:

- a. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang efisien dan tepat waktu,
- b. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang nyaman, aman, dan menghargai kontribusi,
- c. Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh,
- d. Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat,
- e. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

Visi dan misi tersebut telah disetujui oleh direksi perusahaan sesuai dengan KD.93/Dirut/11/13.

Tujuan perusahaan sesuai dengan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan PT Pos Indonesia (Persero) Nomor 18 tanggal 12 September 2011 adalah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan pos bagi masyarakat baik di dalam maupun di luar wilayah Indonesia, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya PT Pos Indonesia (Persero) untuk menghasilkan produk bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Dalam usahanya mewujudkan tujuan tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) menjalankan berbagai kegiatan usaha utama seperti layanan komunikasi tertulis, layanan paket, layanan logistik, layanan jasa keuangan, serta berbagai layanan lain yang menunjang penyelenggaraan kegiatan usaha utama perusahaan.

Agar dapat mewujudkan visi, misi, serta tujuan perusahaan diatas, PT Pos Indonesia (Persero) dalam menjalankan kegiatan bisnisnya harus mengacu pada *Shareholder Aspiration* yang disampaikan oleh Kementerian BUMN sebagai pihak yang ditunjuk untuk menyelenggarakan administrasi pos nasional oleh negara (pemegang saham perusahaan). Selanjutnya *Shareholder Aspiration* tersebut akan dijadikan dasar dalam perumusan Arahan Strategik Manajemen yang terdapat dalam RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) periode 2014 - 2018. RJPP yang telah disusun selanjutnya dijabarkan dalam RKAP (Rencana

Kerja Anggaran Perusahaan) yang bersifat tahunan. Semua program kerja tiap divisi atau unit harus sesuai atau mendukung pencapaian Arahan Strategik Manajemen dalam RJPP tersebut.

Aspek risiko telah dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan direksi melalui proses rapat internal Direksi ataupun rapat Direksi dengan senior manajemen dan pihak-pihak lainnya yang terkait. Berbagai program kerja yang tercantum dalam RKAP selain harus mendukung tercapainya tujuan perusahaan juga harus melalui proses analisis risiko. Bapak Sigit Santosa menyatakan bahwa tahun anggaran yang akan datang, semua unit kerja yang melakukan investasi harus mengisi form kelayakan investasi yang beberapa lembar diantaranya berisi analisis manajemen risiko. Analisis kelayakan program maupun investasi tersebut selanjutnya diserahkan pada Komite Investasi PT Pos Indonesia (Persero) untuk diperiksa dan diputuskan apakah disetujui atau tidak. *Vice President* Divisi Manajemen Risiko dan GCG tergabung dalam Komite Investasi tersebut bersama 12 (dua belas) anggota lainnya yang terdiri dari berbagai bidang seperti bidang manajemen keuangan dan hukum.

Analisis kelayakan investasi tersebut terdiri dari 9 (sembilan) form yang menyertakan penghitungan *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Cost-Benefit Analysis* (CBA) serta usaha mitigasi risiko yang dilakukan. Penghitungan IRR dan CBA tersebut merupakan salah satu proses identifikasi risiko secara sederhana. Proses penghitungannya dilakukan secara mandiri oleh divisi atau unit kerja terkait. Komite Investasi hanya melakukan pemeriksaan dan menentukan rencana investasi dan program-program apa sajakah yang layak untuk dijalankan oleh perusahaan.

### *Identifikasi Kejadian*

Manajemen perusahaan perlu mengidentifikasi berbagai kejadian potensial yang apabila terjadi dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Kejadian-kejadian tersebut dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau justru mengurangi kemampuan perusahaan dalam menjalankan strateginya dan juga mencapai tujuan perusahaan. Dalam melakukan identifikasi kejadian-kejadian tersebut, manajemen harus mempertimbangkan berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang maupun risiko bagi perusahaan secara utuh.

Salah satu teknik yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah menjalankan *workshop* yang melibatkan manajemen setiap unit kerja dalam perusahaan. *Workshop* yang dijalankan untuk mengidentifikasi kejadian dan risiko ini mulai dijalankan perusahaan pada tahun 2015. Tiap-tiap unit kerja diberikan waktu selama 1 (satu) minggu

untuk melakukan proses identifikasi kejadian dan risiko beserta penilaian dampak yang terdapat dalam unit kerjanya. Selanjutnya hasil dari identifikasi risiko tiap-tiap unit kerja tersebut akan digabungkan dan diproses lebih lanjut membentuk *corporate risk profile* PT Pos Indonesia (Persero). *Workshop* tersebut merupakan rangkaian program kegiatan Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia (Persero) dan bekerja dengan BPKP sebagai fasilitator.

Form yang digunakan manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dalam proses identifikasi kejadian adalah sebagai berikut:

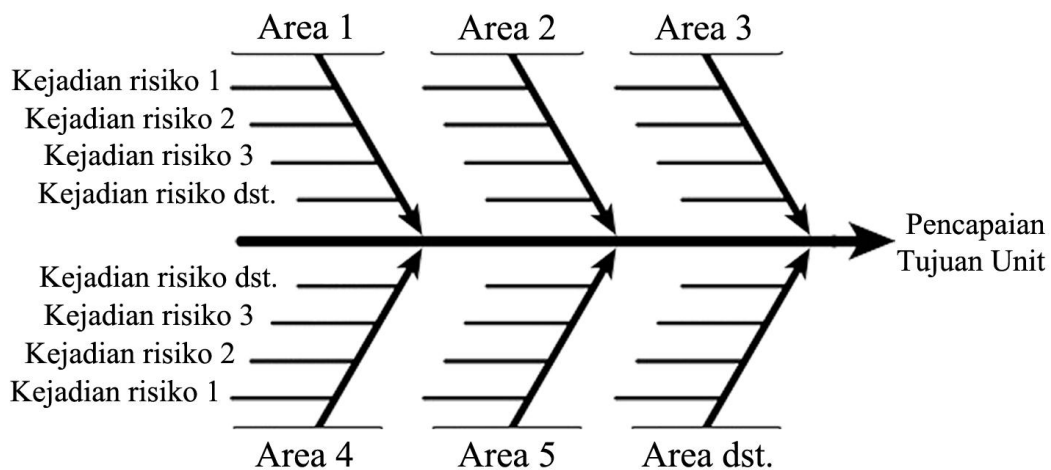
Tabel 4.4 Form Identifikasi Kejadian

DAFTAR RISIKO PT Posindo							
Bidang :							
Sasaran :							
No	Indikasi Risiko	No	Peristiwa Risiko: Nama dan Uraian Peristiwa Risiko	No	Sebab Risiko	UC/C	Uraian Konsekuensi
(1)	(2)	(3)	(4)		(5)	(6)	(8)
	1. Kompleksitas				Eksternal: Lingkungan alam, perekonomian, politik, sosial, teknologi	UC	
	2. Perubahan						
	3. Masalah				Internal: SDM, alur proses, infrastruktur, teknologi	C	
	4. Pendapat pakar						
1		1	Risiko ...	1		UC/C	
				2		UC/C	
				3		UC/C	
2		2	Risiko ...	1		UC/C	
				2		UC/C	
				3		UC/C	

Identifikasi kejadian yang berpotensi menimbulkan risiko tersebut telah dikaitkan dengan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja terkait. Poin-poin yang harus dilakukan identifikasi meliputi indikasi terjadinya risiko (kejadian atau kondisi yang ada saat ini dan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan), risiko apa saja yang mungkin terjadi, penyebab terjadinya masing- masing risiko, serta konsekuensi atau dampak yang mungkin ditimbulkan. Risiko yang berasal dari faktor eksternal perusahaan seperti lingkungan alam, kondisi perekonomian, politik, sosial, serta perkembangan teknologi tidak dapat dikendalikan

oleh perusahaan maka digolongkan sebagai *Uncontrolled condition* (UC), sedangkan faktor-faktor yang berasal dari internal perusahaan seperti kualitas sumber daya manusia, alur proses bisnis, infrastruktur, dan teknologi yang digunakan digolongkan sebagai *Controlled condition* (C).

PT Pos Indonesia (Persero) memiliki teknik identifikasi kejadian lain yang tertuang dalam Surat Edaran nomor SE65/DIRUT/0807 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero), yaitu menggunakan *Fishbone Diagram*. Namun dalam implementasinya, metode ini tidak sepenuhnya dijalankan karena kurangnya pemahaman teknis penyusunan *Fishbone Diagram* tersebut. Teknis identifikasi kejadian yang dijalankan oleh seluruh unit kerja PT Pos Indonesia (Persero) mengikuti form register risiko yang digunakan dalam *workshop*.



Gambar 4.1. *Fishbone Diagram*

Proses identifikasi risiko perusahaan diarahkan agar bersifat *bottom-up*, mengingat pihak yang paling mengerti mengenai risiko yang dihadapi perusahaan adalah pihak-pihak yang menjalankan aktivitas operasi perusahaan sehari-hari secara langsung serta adanya perbedaan kondisi di tiap-tiap daerah. Identifikasi risiko nantinya dilakukan pertama kali dari tingkat UPT (Unit Pelaksana Teknis) PT Pos Indonesia (Persero) untuk selanjutnya disatukan dengan hasil identifikasi risiko UPT lainnya dalam daftar risiko tingkat cabang dan regional. Daftar risiko di tingkat-tingkat regional tersebut selanjutnya akan dikumpulkan berdasarkan masing-masing divisi maupun unit bisnisnya di kantor pusat.

Manajemen dapat menyusun daftar berbagai kejadian yang berpotensi terjadi dalam suatu unit bisnis atau unit fungsional beserta cara mencegah dan mengatasinya yang dinamakan dengan *event inventories*. PT Pos Indonesia (Persero) telah menyusun daftar kejadian dan risiko potensial tersebut beserta cara mitigasinya dalam bidang kerjasama atau proyek, mengingat bidang ini memiliki berbagai risiko yang tingkat eksposurnya sangat tinggi bagi PT Pos Indonesia (Persero). Daftar kejadian dan risiko potensial tersebut tercantum dalam Keputusan Direksi nomor KD.27/DIRUT/0410 tentang Pedoman Asesmen Risiko Bidang Kerjasama dan/atau Proyek di PT Pos Indonesia (Persero).

Secara umum, risiko-risiko dalam bidang kerjasama atau proyek tersebut dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu risiko hukum, risiko kredit, dan risiko operasional. Berikut adalah contoh *event inventories* risiko hukum bidang kerjasama atau proyek PT Pos Indonesia:

Tabel 4.5 Jenis-jenis kejadian dan risiko hukum bidang kerjasama atau proyek beserta mitigasinya

No.	Bentuk Risiko Hukum	Mitigasi
1	Perbedaan penafsiran atas pasal-pasal perikatan/perjanjian.	Teliti isi pasal per pasal dari perjanjian/kerjasama/proyek sebelum ditandatangani.
2	Kegagalan dalam eksekusi jaminan.	Teliti keabsahan uang jaminan.
3	Ketidaklengkapan dokumen-dokumen hukum baik atas kepemilikan dan atau penguasaan aset fisik maupun atas transaksi atau aktivitas yang dijalankan. Ketidaklengkapan dokumen ini dapat diakibatkan karena dokumen hilang, musnah, atau dokumen tidak diserahkan karena tidak memiliki dokumen tersebut.	Teliti kelengkapan dokumen-dokumen hukum.
4	Ketidakabsahan dokumen-dokumen hukum baik atas kepemilikan dan atau penguasaan aset fisik maupun atas transaksi atau aktivitas yang dijalankan. Ketidakabsahan dokumen umumnya karena dokumen palsu, tidak ditandatangani pihak yang berwenang atau dokumen ganda.	Teliti keabsahan dokumen-dokumen hukum, anggaran dasar perusahaan, dan lain-lain.

PT Pos Indonesia (Persero) sedang merancang sistem baru agar berbagai informasi mengenai kejadian-kejadian yang terjadi beserta risikonya dapat selalu *ter-update* dan terintegrasi ke berbagai bagian perusahaan. Bapak Sigit Santosa menyatakan bahwa pada

struktur yang baru nantinya terdapat bagian yang bertanggung jawab terhadap data risiko secara tersentralisir dalam perusahaan. Bagian tersebut akan menyusun dan menetapkan sistem untuk pengumpulan data, *review* data, serta penyimpanan data risiko perusahaan dari seluruh unit kerja. Dengan adanya bagian tersebut maka pengelolaan data perusahaan dapat tersentralisir dan tidak mengganggu atau memperlambat pencapaian tujuan divisi atau unit kerja lainnya.

PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki *Incident Report* yang mencakup seluruh divisi maupun unit kerja yang ada. Padahal dalam prakteknya, data historis dapat menjadi sumber informasi yang handal untuk pengambilan keputusan perusahaan agar hal-hal negatif yang telah terjadi dapat dihindari. *Incident report* yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero) terbatas hanya pada *counterparty risk* yang pernah dialami oleh PT Pos Indonesia (Persero). Salah satu unit kerja yang telah memiliki *Incident Report* sendiri adalah Satuan Pengawas Intern.

#### *Penilaian Risiko*

Prosedur penilaian risiko ini merupakan proses inti pelaksanaan manajemen risiko dalam perusahaan. Pada fase inilah perusahaan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu kejadian potensial dan risiko yang ada terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Risiko-risiko tersebut dinilai berdasarkan 2 (dua) poin penghitungan, yaitu kemungkinan atau peluang terjadinya risiko serta dampak atau konsekuensi yang dihasilkan.

PT Pos Indonesia (Persero) sudah memiliki pedoman penilaian risiko yang harus dilaksanakan oleh semua unit kerjanya, yaitu Surat Edaran nomor SE08/DIRUT/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero). Tiap-tiap unit kerja yang melakukan penilaian risiko tersebut akan mengukur eksposur risiko yang dihasilkan terhadap sasaran-sasaran unit kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut adalah sasaran-sasaran dalam unit bisnis sektor jasa keuangan PT Pos Indonesia (Persero):



Tabel 4.6 Konteks Asesmen Risiko sektor Jasa Keuangan

Unit yang Melakukan Asesmen Risiko	Konteks Asesmen Risiko (Sasaran yang Menjadi Obyek Asesmen Risiko)	
	Bagian Wesel	1
2		Sasaran: Maksimum Keterlambatan (Jumlah hari terlambat dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan <i>settlement</i> Wesel
Bagian Giro dan Penyaluran Dana	3	Sasaran: Total Nilai Perolehan Kontrak (Rp)
	4	Sasaran: Maksimum Keterlambatan (Jumlah hari terlambat dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan <i>settlement</i> Giro
	5	Sasaran: Maksimum Keterlambatan (Jumlah hari terlambat dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan <i>settlement</i> Penyaluran Dana
Bagian SOPP	6	Sasaran: Total Nilai Perolehan Kontrak (Rp)
	7	Sasaran: Maksimum Keterlambatan (Jumlah hari terlambat dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan <i>settlement</i> PosPay

Perusahaan selanjutnya akan menghitung pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu risiko terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Bagi sasaran dengan obyek (1), (3), dan (6) yaitu Total nilai perolehan kontrak, maka rating atau kriteria dampak yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Rating Dampak Risiko atas Sasaran Total Nilai Perolehan Kontrak

	Rating Dampak				
	Sangat Rendah (SR)	Rendah (R)	Menengah (M)	Tinggi (T)	Sangat Tinggi (ST)
Terjadi Deviasi terhadap Sasaran	$0 < \text{deviasi} \leq 3\%$	$3\% < \text{deviasi} \leq 7\%$	$7\% < \text{deviasi} \leq 11\%$	$11\% < \text{deviasi} \leq 15\%$	$\text{deviasi} > 15\%$

Selanjutnya, kriteria rating dampak risiko yang digunakan dalam mengukur dampak risiko terhadap sasaran (2), (4), dan (7) mengenai keterlambatan (dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan *settlement* Giro, Wesel, dan PosPay adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Rating Dampak Risiko atas Sasaran Keterlambatan Wesel, Giro, dan PosPay

	Rating Dampak				
	Sangat Rendah (SR)	Rendah (R)	Menengah (M)	Tinggi (T)	Sangat Tinggi (ST)
Jumlah hari yang melampaui sasaran maksimum keterlambatan dalam setahun	-	-	Jumlah hari = 1	Jumlah hari = 2	Jumlah hari > 2

Sedangkan untuk kriteria rating dampak risiko yang digunakan dalam mengukur dampak risiko terhadap sasaran (5) yaitu mengenai keterlambatan (dalam setahun) yang mengakibatkan kegagalan *settlement* penyaluran dana adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Rating Dampak Risiko atas Sasaran Keterlambatan Penyaluran Dana

	Rating Dampak				
	Sangat Rendah (SR)	Rendah (R)	Menengah (M)	Tinggi (T)	Sangat Tinggi (ST)
Jumlah hari yang melampaui sasaran maksimum keterlambatan dalam setahun	0 < jumlah hari ≤ 3	3 < jumlah hari ≤ 7	7 < jumlah hari ≤ 11	11 < jumlah hari ≤ 15	jumlah hari > 15

Selain kriteria rating dampak risiko, PT Pos Indonesia (Persero) juga sudah menetapkan rating peluang risiko yang berlaku bagi seluruh asesmen risiko.

Tabel 4.10 Rating Peluang Risiko

Rating Peluang Risiko				
Sangat Rendah (SR)	Rendah (R)	Menengah (M)	Tinggi (T)	Sangat Tinggi (ST)
0 < peluang ≤ 5%	5% < peluang ≤ 10%	10% < peluang ≤ 25%	25% < jumlah hari ≤ 50%	peluang > 50%

Namun dalam prakteknya, pedoman pengukuran risiko tersebut belum dijalankan oleh tiap-tiap unit kerja karena kurangnya sosialisasi, pelatihan, dan kesadaran untuk menjalankan proses penilaian risiko dalam unit kerjanya masing-masing.

Pada akhir Bulan Agustus tahun 2015 dilakukan *workshop* dan pelatihan agar seluruh unit kerja dan tingkatan manajemen mampu dan mau melakukan identifikasi risiko yang dihadapi oleh timnya. Setelah daftar berbagai kejadian dan risiko disusun oleh manajemen tiap-tiap unit kerja maka akan dilanjutkan dengan menganalisis besarnya kemungkinan dan dampak yang ditimbulkan atas suatu risiko. Dasar analisis tersebut adalah *judgment* dari manajemen unit kerja terkait dan data historis yang dimiliki perusahaan. Proses penentuan rating risiko ini bekerja sama dengan BPKP sebagai fasilitator *workshop* dan konsultan manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero).

Tabel 4.11 Form identifikasi dan penilaian risiko perusahaan

DAFTAR RISIKO PT Posindo												
Bidang : Sasaran :												
No	Indikasi Risiko	No	Penyakit Risiko: Nama dan Uraian Penyakit Risiko	No	Sebab Risiko	UCC	Uraian Konsekuensi	Pengendalian Yang Ada	Kemungkin an (L)	Konsekue nsi (K)	Pencana Penilaian	Unit Person in Charge
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	1. Kompleksitas				Eksternal: Lingkungan alam, perekonomian, politik, sosial, teknologi	UC						
	2. Perubahan											
	3. Masalah				Internal: SDM, alur proses, infrastruktur, teknologi	C						
	4. Pendapat pakar											
1		1	Risiko ...	1		UCC		1			1	
				2		UCC		2			2	
				3		UCC		3			3	
2		2	Risiko ...	1		UCC		1			1	
				2		UCC		2			2	
				3		UCC		3			3	

PT Pos Indonesia (Persero) juga mempertimbangkan adanya risiko residual, yaitu risiko yang masih tetap terjadi dalam perusahaan setelah dilakukan proses pengendalian yang efektif. Proses penentuan besarnya dampak dan peluang risiko residual tersebut dilakukan oleh tiap-tiap pegawai berdasarkan *judgment* pribadinya. Hal ini dikarenakan tiap-tiap pegawai tersebut adalah pihak-pihak yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari dan berhadapan langsung dengan risiko-risiko unit kerjanya, sehingga dianggap memiliki pengetahuan yang memadai atas risiko unit kerja terkait. Hasil penilaian dari tiap-tiap pegawai tersebut akan dihitung rata-ratanya dan angka tersebut yang akan menjadi nilai eksposur risiko yang ditimbulkan. Setelah tiap-tiap risiko dapat diukur eksposurnya kemudian akan dilakukan pemeringkatan risiko (*Risk ranking*) untuk menentukan risiko apa saja yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen terlebih dahulu.

Tabel 4.12 Form pengukuran risiko setelah dilakukan pengendalian (risiko residual)

**DAFTAR PERHITUNGAN PENGUKURAN RISIKO SETELAH PENGENDALIAN  
(KALKULASI HASIL RISK ASSESSMENT)**

Direktorat : PT XXXXXXX

No Risiko	NAMA RISIKO	PERHITUNGAN PENGUKURAN RISIKO								Scoring	Peringkat Risiko
		Pegawai 1		Pegawai 2		Pegawai N		Rata-Rata			
		L	K	L	K	L	K	L	K		
1								0.00	0.00	0.00	1
2								0.00	0.00	0.00	2
3								0.00	0.00	0.00	3
4								0.00	0.00	0.00	4
5								0.00	0.00	0.00	5

Proses penilaian risiko korporasi ini pertama kali dijalankan secara utuh pada paruh akhir tahun anggaran 2015. Setelah proses *workshop* dan pelatihan tersebut berakhir PT Pos Indonesia (Persero) akan memiliki *Corporate Risk Profile* beserta *risk mapping* perusahaan sehingga perusahaan dapat menyertakan informasi risiko yang lebih akurat dalam perumusan kebijakan dan strategi perusahaan selanjutnya.

Bapak Tatang Hidayat menambahkan bahwa hingga saat ini berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh divisi SPI, sektor yang memiliki risiko tertinggi dalam PT Pos Indonesia (Persero) adalah sektor keuangan, yaitu terkait dengan penahanan kas (uang ditahan).

### *Respon atas Risiko*

Setelah manajemen menilai dan mengukur besarnya eksposur berbagai risiko yang teridentifikasi terhadap sasaran-sasaran tiap unit kerjanya, manajemen perlu mempertimbangkan tanggapan dan tindaklanjut apa yang akan diberikan untuk tiap-tiap risiko berdasarkan selera risiko dan toleransi risiko perusahaan serta *costs and benefits* yang ditimbulkan. Secara umum tindakan yang dapat diberikan perusahaan terhadap risiko-risiko tersebut adalah menghindari risiko, membagi dengan pihak lain, mengurangi, atau menerima sepenuhnya risiko tersebut.

Risiko-risiko perusahaan yang masih dihindari oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah terkait dengan ekspansi perusahaan ke luar negeri atau pembukaan cabang di negara lain. Hingga saat ini PT Pos Indonesia (Persero) masih berfokus untuk mempertahankan jalinan kerja sama dengan perusahaan jasa pos yang terdapat di negara lain dalam melakukan jasa pos antar negara. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan regulasi, kondisi sosial, ekonomi, politik, serta geografis di negara tujuan yang menyebabkan identifikasi dan penilaian risiko sulit untuk dilakukan.

Risiko-risiko perusahaan yang diatasi dengan cara membagi atau mentransfer risiko pada pihak lain (asuransi) adalah berbagai risiko yang terkait dengan risiko keuangan, risiko properti, dan risiko keselamatan kerja. Risiko keuangan yang dimaksud disini adalah yang terkait dengan *cash in transit*, atau uang tunai dan setara uang yang mengalami kerusakan atau hilang pada saat pengiriman atau pengambilan uang dari lokasi asal ke tujuan. Selain itu, seluruh properti investasi atau aset tetap perseroan dan entitas anak telah diasuransikan terhadap risiko kebakaran dan risiko lainnya kepada PT Jasindo.

Insiden kecelakaan pesawat yang dialami oleh 4 (empat) pegawai PT Pos Indonesia (Persero) pada tanggal 16 Agustus 2015 lalu di Papua adalah salah satu contohnya. Dana sebesar Rp 6,5 miliar berwujud uang tunai tersebut telah diasuransikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) pada PT Asuransi Bumida sehingga dalam 4 (empat) hari dana PSKS (Program Simpanan Keluarga Sejahtera) yang didistribusikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) tersebut dapat tetap sampai ke tujuan. Asuransi *personal incident* juga dibayarkan bagi keluarga korban sebesar Rp 20 juta per pegawai yang meninggal.

Risiko-risiko PT Pos Indonesia (Persero) yang diatasi dengan cara dikurangi atau diminimalkan adalah terkait dengan risiko strategis, risiko hukum, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko kredit, risiko *counterparty*, risiko reputasi, serta risiko-risiko yang sejenis lainnya. Risiko-risiko yang diatasi dengan cara dikurangi tersebut bukan berarti tidak memberikan eksposur risiko yang besar bagi perusahaan, melainkan perusahaan masih mampu meminimalkan risiko-risiko tersebut dengan melakukan praktek manajemen risiko yang berkualitas dan perbaikan proses internal perusahaan. Risiko *Counterparty* memberikan dampak yang besar bagi perusahaan, maka selama tahun 2012 hingga 2013 fokus perhatian Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero) adalah untuk mengatasi risiko tersebut. Hingga tahun 2015 ini, kasus-kasus yang timbul akibat risiko *Counterparty* tersebut dapat semakin ditekan tiap tahunnya.

Risiko-risiko yang diterima oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah yang terkait dengan aktivitas investasi atau pembiayaan yang dilakukan perusahaan. Investasi tersebut dinilai akan memberikan keuntungan atau manfaat yang lebih besar dari biaya yang dikeluarkan perusahaan. Perusahaan selanjutnya hanya melakukan analisis keuangan dan aktivitas pengendalian atas berjalannya proses investasi tersebut.

Dalam menentukan respon atas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, PT Pos Indonesia (Persero) telah menyusun format Kertas Kerja Rencana Tindak Lanjut atas Risiko Kegiatan Rutin dalam Surat Edaran nomor SE08/DIRUT/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero). Dalam kertas kerja tersebut, respon yang diberikan atas suatu risiko disertai dengan dua alternatif lain yang dapat dijalankan oleh unit kerja terkait. Selain perusahaan dapat mengeksekusi alternatif respon risiko yang paling efektif, perusahaan juga langsung dapat menjalankan alternatif respon risiko lain apabila salah satu respon risiko dinilai belum mampu mengatasi risiko yang ada.

Tabel 4.13 Form Kertas Kerja Tindak Lanjut Risiko Kegiatan Rutin

Kertas Kerja Rencana Tindak Lanjut atas Risiko Kegiatan Rutin						
Unit:						
Sasaran:						
Judul Risiko:						
Analisis dan Penaksiran Sebelum Tindakan	Besarnya Dampak Risiko:	Deviasi terhadap sasaran:	(Rating: ...)	Rating Dampak Terbesar:		
		-	(Rating: ...)	-		
	-	(Rating: ...)	-			
Tingkat Eksposur Risiko:	Besarnya Peluang Risiko:	-	(Rating: ...)	Rating Peluang:		
	-	(Rating: ...)	-			
Usulan Tanggapan atas Risiko		...				
Usulan Tindak-Lanjut atas Risiko		Tindakan I	Tindakan II	Tindakan III		
Uraian tentang Tindakan:		-	-	-		
Biaya:		-	-	-		
Waktu:		-	-	-		
Penanggung Jawab:		-	-	-		
Penaksiran Tingkat Eksposur Risiko setelah Tindakan:	Besarnya Dampak Risiko:	Rating Dampak:	Rating Dampak:	Rating Dampak:	Rating Dampak:	Rating Dampak:
		-	-	-	-	-
	Besarnya Peluang Risiko:	(Rating: ...)	(Rating: ...)	(Rating: ...)	(Rating: ...)	(Rating: ...)
Tingkat Eksposur Risiko:		...	...	...		
Keputusan tentang Tanggapan dan Tindakan		Disetujui/Tidak Disetujui	Disetujui/Tidak Disetujui	Disetujui/Tidak Disetujui		

Tanggal:

Yang Mengusulkan:

Yang Memutuskan:

### Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan berbagai kebijakan dan prosedur yang harus dijalankan untuk memastikan bahwa respon dan tanggapan atas risiko yang telah teridentifikasi dijalankan dengan baik. Komponen aktivitas pengendalian harus berhubungan dengan komponen respon risiko yang sebelumnya telah ditentukan (Moeller, 2007).

Agar aktivitas bisnis perusahaan berjalan dengan lancar dan tidak melanggar regulasi yang ditentukan oleh pemerintah, tiap-tiap produk, sistem, maupun proses yang berjalan dalam perusahaan sudah memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*) yang mengatur. Salah satunya contohnya adalah yang mengatur tentang jasa SOPP (*System Online Payment Point*), terdapat dalam Surat Edaran nomor SE14/DIRTEKJASKUG/ 0315 tentang Panduan Operasional Layanan Pospay: Aplikasi *System Online Payment Point* Pos Versi 4.0.2.

Bapak Tatang Hidayat menerangkan bahwa setiap perusahaan mengeluarkan produk atau proses baru, SOP yang menyertainya sudah melalui tahapan-tahapan seperti disain, uji coba, evaluasi, serta revisi apabila diperlukan. Begitu juga dengan proyek yang dijalankan

oleh perusahaan, pasti terdapat juklak sementara yang mengatur. Revisi dan pembaharuan pedoman tersebut diwajibkan oleh Divisi Hukum agar tetap dapat mencerminkan perkembangan praktek terkini serta mengatasi berbagai kelemahan dari pedoman dan peraturan yang ada sebelumnya.

Dalam usahanya meningkatkan kualitas layanan jasa keuangan perusahaan, seluruh aktivitas transaksi dan lalu lintas uang perusahaan telah terrekam dalam sistem komputer perusahaan. Hal ini akan mempercepat proses transaksi, mempermudah proses dokumentasi, dan menjamin terjaganya *audit trail* perusahaan. Selain itu, Ibu Meidiana, Manajer Kemitraan Multi Finance PT Pos Indonesia (Persero) mengatakan bahwa sistem yang dijalankan oleh PT Pos Indonesia (Persero) terhubung langsung secara *Host to host* dengan sistem dan database perusahaan partner, sehingga PT Pos Indonesia (Persero) tidak perlu memiliki atau menyimpan data-data konsumen yang bersifat pribadi dalam sistemnya.

Perusahaan juga perlu melakukan pengamanan aset perusahaan agar menghindari risiko kecurian, penyalahgunaan, serta kerusakan aset perusahaan. Beberapa usaha yang telah dijalankan adalah dengan memasang kunci akses sidik jari pada ruangan-ruangan perusahaan, menggunakan hardware komputer sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem, *back up* pasokan listrik (genset), memasang CCTV pada beberapa lokasi kantor yang dinilai membutuhkan pengawasan lebih, serta *back up* aktivitas transaksi perusahaan sehingga proses dokumentasi data dapat terjamin dengan lebih baik.

Selain terhadap proses bisnis perusahaan, aktivitas pengendalian perlu dijalankan untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko berjalan secara *enterprise* atau diseluruh unit kerja dan bagian perusahaan. Salah satu usaha yang dijalankan perusahaan agar proses *self-assessment* risiko dijalankan dalam tiap unit kerja adalah menetapkannya dalam Surat Keputusan Direksi nomor SK.1992/DIRUT/0815. Dengan adanya SK Direksi tersebut Divisi Manajemen Risiko dan GCG memiliki kekuatan hukum untuk melakukan dorongan dan *follow-up* secara disiplin agar daftar risiko yang diidentifikasi oleh tiap-tiap unit kerja dapat terkumpul pada waktu yang ditentukan sehingga tidak ada lagi unit kerja yang belum melakukan *self-assessment* risiko yang sudah menjadi kewajibannya tersebut.

Divisi Satuan Pengawas Internal (SPI) yang menjalankan fungsi audit internal dalam PT Pos Indonesia (Persero) selanjutnya memastikan bahwa seluruh aktivitas yang berjalan dalam perusahaan telah sesuai dengan standar dan pedoman yang berlaku. Hal ini tidak hanya berlaku pada kantor pusat saja, tetapi hingga ke kantor-kantor regional dan cabang.

Aktivitas pemantauan manajemen risiko dijalankan oleh Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi (KPMRUI) sebagai pihak independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris untuk mengevaluasi sistem, prosedur, risiko, serta berbagai hal terkait dengan investasi perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, KPMRUI mengadakan pertemuan dengan komisaris, auditor eksternal perusahaan, bagian atau unit kerja yang mengelola risiko perusahaan, serta pihak-pihak lain sesuai program kerja dan kebutuhan. KPMRUI juga dapat melakukan kunjungan rutin ke unit kerja tertentu bersama dengan Komisaris perusahaan.

Dalam mengatasi risiko *fraud* dalam perusahaan, usaha-usaha yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) meliputi mengirimkan jajaran manajemen perusahaan dalam pelatihan dan seminar mengenai *Fraud Auditing*, penyusunan *Fraud Profile* perusahaan dan mencantumkannya dalam laporan tahunan perusahaan, *One Time Password* (OTP) atau melakukan penggantian password secara berkala, serta menetapkan kebijakan mengenai *whistleblowing system*. Selain itu, daftar berbagai kejadian dan kasus-kasus hukum yang terjadi dalam perusahaan setiap tahunnya akan dipublikasikan dalam laporan tahunan perusahaan. Hal ini dapat menjadi mekanisme pengendalian bagi perusahaan karena akan mendapatkan perhatian dari banyak pihak sehingga memacu perusahaan untuk meminimalisir berbagai kasus-kasus hukum yang mungkin terjadi.

### *Informasi dan Komunikasi*

Perusahaan membutuhkan berbagai informasi yang berasal dari eksternal dan internal perusahaan untuk selanjutnya dianalisis dalam penetapan berbagai strategi dan tujuan perusahaan, identifikasi berbagai kejadian, analisis risiko, menentukan respon atas risiko, serta aktivitas-aktivitas manajemen lainnya (COSO, 2004). Komponen Informasi dan Komunikasi ini merupakan suatu proses yang menghubungkan tiap-tiap komponen dalam *COSO: Enterprise Risk Management - Integrated Framework* yang dijalankan dalam perusahaan.

Beberapa risiko utama yang dihadapi tiap-tiap lini bisnis utama PT Pos Indonesia (Persero) telah dikomunikasikan pada pemangku kepentingan perusahaan melalui laporan tahunan perusahaan. Selain itu, dalam laporan tahunan perusahaan tersebut juga telah dicantumkan penjelasan mengenai kebijakan manajemen risiko perusahaan beserta perkembangannya serta beberapa aktivitas pengendalian yang telah dijalankan oleh perusahaan dalam mengatasi dan meminimalisir berbagai risiko yang ada tersebut.



Laporan tahunan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2015 selalu mencantumkan *Road Map* perkembangan manajemen risiko perusahaan selama 4 (empat) tahun kedepan, meliputi:

- a. 2015: Identifikasi risiko korporasi PT. PT Pos Indonesia (Persero)
- b. 2016: Enterprise Risk Management PT. PT Pos Indonesia (Persero)
- c. 2017: Assessment Level Pengelolaan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero)
- d. 2018: Assessment Level Pengelolaan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero)

Informasi tersebut dikomunikasikan pada pemangku kepentingan perusahaan agar mendapatkan gambaran dan jaminan yang jelas bahwa PT Pos Indonesia (Persero) telah melakukan usaha peningkatan kualitas manajemen risiko setiap tahunnya. *Road map* ini juga menjadi pedoman Divisi Manajemen Risiko dan GCG dalam merumuskan program kerja tahunannya.

Tiap-tiap unit kerja sudah melakukan proses koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko dan GCG dalam melakukan identifikasi risiko yang terdapat dalam unit kerjanya. Pentingnya hal ini telah ditekankan kembali dalam *workshop*, pelatihan, dan seminar yang dijalankan perusahaan mengenai Penyusunan *Corporate Risk Profile* yang melibatkan seluruh unit kerja dalam perusahaan. Divisi Manajemen Risiko dan GCG tiap harinya telah menerima beberapa surat permohonan koordinasi, bantuan mitigasi, verifikasi, serta validasi risiko unit-unit kerja PT Pos Indonesia (Persero).

*Website* PT Pos Indonesia (Persero) selalu menampilkan berbagai informasi terkini perusahaan yang perlu diketahui oleh pemangku kepentingan perusahaan seperti profil perusahaan, berita terkini, produk yang ditawarkan, layanan konsumen, serta laporan tahunan yang dapat diakses oleh semua pengunjung *website* perusahaan. Informasi-informasi tersebut dapat selalu diperbaharui karena *website* tersebut dikelola oleh admin yang secara khusus bertanggungjawab untuk mengelola dan mempublikasikan berbagai informasi terbaru perusahaan.

PT Pos Indonesia (Persero) masih menjalankan proses manajemen risikonya secara manual pada tiap-tiap unit kerjanya. Database risiko perusahaan belum berwujud program khusus yang dapat terintegrasi langsung ke sistem berbagai unit kerja. Hal ini belum memungkinkan daftar risiko perusahaan dapat diperbaharui secara langsung ketika terdapat risiko-risiko baru yang teridentifikasi. Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan karena

informasi risiko tersebut akan sangat berguna ketika dapat diakses kapan saja dan digunakan secara tepat waktu.

Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi (KPMRUI) setiap bulannya melakukan rapat dengan Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero) untuk membahas progress pengelolaan risiko dalam perusahaan. Risalah rapat yang telah disusun dalam rapat KPMRUI tersebut selanjutnya akan dilaporkan dan dikomunikasikan kepada Dewan Komisaris beserta pendapat dan usulan dari KPMRUI terkait dengan hal-hal yang dinilai perlu mendapat perhatian dan tindaklanjut dari Dewan Komisaris. Tanggal rapat, agenda, dan risalah rapat KPMRUI selama setahun akan dipublikasikan dalam laporan tahunan PT Pos Indonesia (Persero) agar selanjutnya mendapatkan perhatian dari pemangku kepentingan perusahaan.

Selain melakukan pertemuan dengan Dewan Komisaris dan Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero), KPMRUI juga mengadakan rapat dengan Auditor Eksternal perusahaan dan unit kerja lain sesuai dengan Program Kerja dan kebutuhan KPMRUI dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

#### *Pengawasan*

Komponen ini merupakan komponen terakhir dalam *COSO: Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Proses ini diperlukan dalam penerapan manajemen risiko perusahaan untuk menentukan apakah seluruh komponen *Enterprise Risk Management Framework* yang dijalankan dapat selalu berfungsi secara efektif (COSO, 2004). Berjalannya proses pengawasan ini membutuhkan peran aktif dari tiap-tiap unit kerja dan tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan.

Pihak-pihak yang bertanggung jawab langsung untuk mengawasi berjalannya proses manajemen risiko pada PT Pos Indonesia (Persero) adalah Divisi Manajemen Risiko dan GCG serta Satuan Pengawas Internal. KPMRUI, Sekretaris Perusahaan, dan Direksi hanya melakukan fungsi pemantauan dan konsultasi tetapi tidak campur tangan dalam proses pengawasan *Enterprise Risk Management* perusahaan.

PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki mekanisme pengawasan harian terhadap jalannya proses manajemen risiko dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan tiap-tiap unit kerja belum memiliki daftar risiko potensial yang menjadi dasar dan objek dilakukannya aktivitas pengawasan oleh perusahaan. Hingga Bulan September 2015 lalu, seluruh manajemen unit

kerja sedang diarahkan untuk melakukan identifikasi risiko potensial dalam unit kerjanya agar selanjutnya dapat diukur eksposurnya dan dikonsolidasikan menjadi *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia (Persero) sehingga perusahaan belum dapat menentukan aktivitas pengawasan apa saja yang harus dijalankan dalam perusahaan.

Satuan Pengawas Internal belum memiliki pedoman dan SOP audit berbasis risiko. Hal ini dinilai penting agar setelah aktivitas pengelolaan risiko dijalankan secara *enterprise*, prosedur audit yang dijalankan dapat lebih berfokus pada risiko-risiko yang memberikan eksposur tinggi bagi perusahaan. Agar pelaksanaan audit berbasis risiko tersebut nantinya dapat berjalan dengan efektif, pedoman dan SOP tersebut hendaknya ditetapkan dalam Keputusan Direksi atau ketetapan-ketetapan lainnya yang memiliki kekuatan hukum setara.

PT Pos Indonesia (Persero) telah menyertakan bagan alir proses kegiatan utama tiap-tiap unit kerja dalam pedoman perusahaan sehingga proses pengawasan aktivitas dapat dilakukan dengan lebih mudah. Tetapi hingga saat penelitian ini dilakukan, belum seluruh aktivitas perusahaan mengacu kepada bagan alir dalam pedoman tersebut. Perlu dijalankan mekanisme pengendalian yang lebih kuat agar pedoman-pedoman yang ada dipatuhi oleh seluruh bagian perusahaan.

#### *Kelemahan-Kelemahan Proses Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero)*

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap pelaksanaan aktivitas manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) dengan berdasarkan standar COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, didapatkan beberapa kelemahan meliputi:

- a. Peraturan dan pedoman manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) belum dipahami seluruhnya oleh pihak-pihak yang menjalankan proses manajemen risiko perusahaan. Hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi dan pelatihan mengenai praktek manajemen risiko yang berlaku sesuai dengan peraturan dan pedoman perusahaan. Sebagian unit kerja bahkan belum memahami bahwa unitnya bertanggungjawab atas identifikasi risiko unit kerjanya sendiri. Mereka menganggap bahwa pelaksanaan manajemen risiko masih merupakan tugas dan tanggung jawab Divisi Manajemen Risiko dan GCG.

Hal ini sudah menjadi sorotan manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dan selanjutnya mulai Bulan Agustus tahun 2015 perusahaan mengambil langkah efektif untuk mengatasi hal tersebut. Melalui kegiatan *workshop* dan pelatihan

yang diselenggarakan oleh Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia (Persero) akan dilakukan sosialisasi dan pelatihan mengenai proses manajemen risiko sesuai dengan pedoman manajemen risiko yang berlaku di perusahaan. *Workshop* dan pelatihan tersebut wajib diikuti oleh manajemen tiap unit kerja dan tiap level manajemen serta bekerja sama dengan BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) sebagai mentor.

- b. Budaya sadar risiko yang masih rendah dalam perusahaan. Konsep *Enterprise Risk Management* dapat berjalan apabila proses pengelolaan risiko dijalankan dalam tiap-tiap unit bisnis dan unit kerja dalam organisasi. Selain karena kurangnya pengetahuan dan sosialisasi mengenai proses pengelolaan risiko yang harus dilakukan pada tiap-tiap unit kerja, kurangnya kesadaran akan perlunya dilakukan *self assessment* risiko dalam setiap unit bisnis dan unit kerja juga menyebabkan proses manajemen risiko belum berjalan dalam berbagai bagian dalam perusahaan. Sebelum dilakukan pelatihan dan *workshop* mengenai manajemen risiko korporasi, hanya terdapat beberapa unit kerja dan divisi yang telah menyerahkan daftar risiko yang dihadapi unitnya kepada Divisi Manajemen Risiko dan GCG.
- c. Pembaharuan atau pemutakhiran peraturan dan pedoman manajemen risiko belum dilaksanakan sesuai ketentuan internal PT Pos Indonesia (Persero). Divisi Hukum PT Pos Indonesia (Persero) memiliki ketentuan agar tiap peraturan dan pedoman perusahaan diperbaharui setiap 5 (lima) tahun. Akan tetapi pedoman manajemen risiko perusahaan yaitu KD.22/Dirut/0407 yang dikeluarkan tanggal 5 April 2007 lalu hingga saat ini belum dilakukan pembaharuan. Hal ini dikarenakan karena adanya keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero) serta pedoman tersebut belum dapat dipahami dan dijalankan oleh tiap-tiap *risk owner* perusahaan.
- d. SMKU (Sistem Manajemen Kinerja Unit) tidak mencerminkan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) divisi atau unit kerja terkait. Penilaian SMKU suatu bagian tercermin dari penilaian kinerja *vice president* bagian tersebut. Apabila kinerja *vice president* dinilai kurang memuaskan maka begitu pula dengan SMKU bagian terkait. Seharusnya SMKU suatu bagian juga dapat tercermin dari rata-rata SMKI tiap anggota unitnya agar lebih mencerminkan kondisi unit kerja yang sesungguhnya.

- e. TKU (Tunjangan Kinerja Unit) yang diberikan pada unit kerja hanya diberikan berdasarkan target kontribusi pendapatan yang mampu diberikan oleh unit kerja terkait. Tidak semua unit kerja merupakan unit kerja teknis atau operasional yang hasil kinerjanya dapat diukur secara keuangan. Contohnya adalah Divisi Manajemen Risiko dan GCG yang bertugas untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan bagi semua divisi. Tentu pendapatan dan keuntungan yang dihasilkan tidak mudah diukur dan mempersulit penghitungan TKU yang diberikan apabila didasarkan pada ukuran target kontribusi pendapatan.
- f. Adanya perbedaan mekanisme identifikasi risiko dalam pedoman perusahaan dengan mekanisme identifikasi risiko yang digunakan dalam pelatihan. Pedoman perusahaan menetapkan metode *fishbone diagram* sebagai metode identifikasi risiko yang harus diterapkan dalam perusahaan. Akan tetapi dalam pelatihan dan *workshop* penyusunan risiko korporasi yang diikuti oleh manajemen tiap-tiap unit kerja perusahaan, mekanisme identifikasi risiko yang digunakan adalah menggunakan form identifikasi risiko yang berbeda. Perusahaan perlu menetapkan mekanisme atau metode identifikasi risiko apa yang selanjutnya disepakati bersama untuk dijalankan dan ditetapkan dalam pedoman perusahaan.
- g. Identifikasi risiko dan kejadian belum dapat dilakukan kapan saja secara tepat waktu. Berbagai kejadian yang berpotensi menimbulkan risiko bagi perusahaan dapat terjadi kapan saja. Maka perusahaan perlu memiliki sistem atau mekanisme identifikasi dan pelaporan risiko yang dapat dilakukan secara *real time* sehingga mempercepat proses analisa potensi risiko yang terjadi. Hal ini belum dimiliki oleh PT Pos Indonesia (Persero) karena proses identifikasi kejadian dan risiko masih dilakukan secara manual melalui proses pelatihan dan *workshop* yang diadakan pada waktu-waktu tertentu saja dan belum rutin berkala dilakukan untuk semua unit bisnis dan unit kerja dalam perusahaan.
- h. PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki *incident report* yang mencakup seluruh bagian dan unit kerja dalam perusahaan. *Incident report* merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian-kejadian darurat dan membahayakan yang pernah dialami perusahaan beserta tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan adanya dokumen tersebut perusahaan dapat menentukan tindakan yang harus dilakukan secara lebih

cepat apabila terjadi kejadian-kejadian darurat dengan cara melihat data historis yang ada dalam *Incident Report* tersebut.

- i. Penggolongan Tingkat Eksposur Risiko belum dijalankan sepenuhnya dalam perusahaan. Perusahaan mewajibkan untuk setiap unit kerja yang ada untuk melakukan *swa-assessment* risiko terhadap tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Selanjutnya risiko yang teridentifikasi tersebut akan diukur eksposurnya menggunakan rating dampak dan peluang risiko seperti yang tercantum dalam SE08/DIRUT/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero). Namun hingga saat penelitian ini dilakukan, tiap-tiap unit kerja masih hanya mempertimbangkan rasio-rasio keuangan seperti CBA (*Cost-Benefit Analysis*) dan IRR (*Internal Rate of Return*) saja dalam pengambilan keputusan, tanpa melakukan identifikasi dan pengukuran risiko berdasarkan rating dan kriteria yang telah ditetapkan.
- j. PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki sistem pengawasan harian terhadap jalannya proses manajemen risiko dalam perusahaan. Hingga bulan September 2015 lalu, PT Pos Indonesia (Persero) sedang melakukan identifikasi kejadian dan risiko yang dihadapi oleh kantor pusat, kantor-kantor regional, serta kantor-kantor cabang. Daftar berbagai kejadian dan risiko yang teridentifikasi tersebut selanjutnya yang akan menjadi dasar dan obyek aktivitas pengawasan perusahaan. Maka aktivitas pengawasan harian tersebut hanya dapat dilakukan ketika daftar berbagai kejadian dan risiko potensial tersebut selesai disusun.
- k. PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki pedoman atau SOP audit berbasis risiko (*Risk Based Audit*). Audit berbasis risiko memungkinkan perusahaan untuk mengetahui risiko apa saja yang belum memiliki pengendalian yang cukup serta risiko apa saja yang memiliki pengendalian berlebih sehingga menghabiskan sumber daya yang tidak diperlukan. Hal ini dinilai penting agar proses manajemen risiko yang berjalan dapat berfungsi secara efektif serta prosedur audit yang dijalankan dapat lebih berfokus pada risiko-risiko yang memberikan eksposur tinggi bagi perusahaan.
- l. Pelaksanaan *Self-Assessment* Manajemen Risiko belum menjadi poin lebih bagi unit kerja yang menjalankan. Dengan memberikan nilai lebih bagi unit kerja yang menjalankan proses *Self-Assessment* secara rutin maka tiap-tiap unit kerja dapat lebih terpacu untuk menjalankan proses tersebut dalam unit

kerjanya.

## **Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian**

### *Kesimpulan*

Manajemen risiko yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh tiap perusahaan agar dapat mengelola berbagai risiko yang dihadapi perusahaan serta mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui penerapan *Enterprise Risk Management* dalam perusahaan, proses manajemen risiko dapat dijalankan dalam tiap-tiap divisi dan unit kerja serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan dalam bidang strategis, operasional, pelaporan, serta kepatuhan.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap pelaksanaan aktivitas manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) dengan berdasarkan standar COSO: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. PT Pos Indonesia (Persero) belum memiliki kesiapan yang cukup untuk menjalankan *Enterprise Risk Management* secara terintegrasi dalam perusahaan.

Hal ini terbukti dari adanya beberapa permasalahan seperti budaya sadar risiko dan pemahaman proses manajemen risiko yang masih rendah, proses identifikasi risiko yang belum dapat didokumentasikan secara *real-time*, serta belum berjalannya proses *self-assessment* risiko dalam tiap-tiap unit kerja dan unit bisnis perusahaan.

- b. PT Pos Indonesia (Persero) telah membentuk Tim Penyusunan *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia yang akan mengatasi masalah-masalah tersebut dengan melakukan *workshop* dan pelatihan manajemen risiko untuk seluruh manajemen unit kerja dalam PT Pos Indonesia (Persero) agar tiap-tiap unit kerja memahami pentingnya penerapan manajemen risiko korporasi, perannya dalam proses manajemen risiko tersebut, serta memahami bagaimana proses manajemen risiko harus dilakukan oleh tiap-tiap unitnya.
- c. Kedelapan komponen dalam COSO: *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* telah berjalan dalam proses manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) walaupun belum terstruktur dengan baik serta terdapat banyak kekurangan dan kelemahan didalamnya.

- d. PT Pos Indonesia (Persero) sudah menjalankan beberapa program manajemen risiko sederhana seperti penghitungan *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Cost-Benefit Analysis* (CBA) dalam melakukan analisis investasi, menjalankan seminar dan pelatihan mengenai manajemen risiko, serta penyusunan daftar risiko korporasi.
- e. Proses manajemen risiko yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) masih belum cukup memadai dalam mengelola berbagai risiko-risiko bisnis yang dihadapi perusahaan.

Hal ini disebabkan karena proses yang berjalan belum terstruktur dengan baik sesuai dengan peraturan dan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, aktivitas manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) masih berfokus pada beberapa risiko saja seperti Risiko *Counterparty*, Risiko Hukum, serta Risiko Keuangan. Risiko aktivitas operasional sehari-hari kurang dipertimbangkan dalam pembuatan kebijakan baik kebijakan unit kerja maupun korporasi.

#### *Keterbatasan Penelitian*

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang meliputi:

- a. Keterbatasan ruang lingkup penelitian yang hanya menyertakan satu unit bisnis PT Pos Indonesia (Persero) yaitu bisnis sektor jasa keuangan sebagai obyek penelitian.
- b. Peneliti tidak mendapatkan daftar kejadian dan risiko (*Risk Register*) yang dihadapi oleh sektor jasa keuangan PT Pos Indonesia (Persero) karena selama penelitian dilakukan daftar berbagai kejadian dan risiko tersebut masih dalam proses penyusunan yang dilakukan melalui *workshop* dan pelatihan Manajemen Risiko Korporasi PT Pos Indonesia (Persero). Daftar tersebut nantinya akan digabungkan dengan daftar berbagai kejadian dan risiko yang dihadapi oleh divisi dan unit kerja lain menjadi *Corporate Risk Profile* PT Pos Indonesia (Persero).
- c. Peneliti tidak menyertakan Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi sebagai narasumber penelitian karena keterbatasan akses dan waktu yang dimiliki oleh narasumber.



## Daftar Pustaka

- Chapman, Chris B., Stephen Ward. 1997. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Merna, Anthony, Nigel John Smith. 1996. *Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts*. Hong Kong: Asia Law & Practice.
- Merna, Tony, Faisal Al-Thani. 2008. *Corporate Risk Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Meulbroek, Lisa K. 2002. *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Moeller, Robert R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Raval, Vasant, Ashok Fichadia. 2007. *Risks, Control, and Security: Concepts and Applications*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rowe, William D. 1977. *An Anatomy of Risk*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Tahir, Izah Mohd, Ahmad Rizal Razali. 2011. The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, no. 2: 32-41.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework Application Techniques*.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary*. New York: COSO.
- Wahyuningsih, Sri. 2012. Implikasi Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 Terhadap Penyelenggara Pos. *Buletin Pos dan Telekomunikasi*, Volume 10, no. 1.
- Wiryo, Sudarso K., Suharto. 2008. Analisis Risiko Operasional di PT Telkom dengan Pendekatan Metode ERM. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol 7, no. 1.
- Laporan Tahunan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2014
- Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) tanggal 5 April 2007, Nomor KD.22/Dirut/0407 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero).
- Surat Edaran tanggal 10 Agustus 2007, Nomor SE65/Dirut/0807 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko PT Pos Indonesia (Persero).
- Surat Edaran tanggal 8 Februari 2008, Nomor SE08/Dirut/0208 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko Bidang Operasional PT Pos Indonesia (Persero).
- Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) tanggal 15 April 2010, Nomor KD.27/Dirut/0410 tentang Pedoman Asesmen Risiko Bidang Kerjasama dan/atau Proyek di PT Pos Indonesia (Persero).

Surat Edaran tanggal 30 April 2010, Nomor SE049/Dirut/0410 tentang Pedoman Asesmen Risiko Bidang Kerjasama dan/atau Proyek di PT Pos Indonesia (Persero).

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 1984 tentang Pos

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2009 tentang Pos

Ariyanti, Fiki. 2015, "Alasan Pegawai Pos Korban Trigana Air Bawa Dana Tunai Rp 6 Miliar." <http://bisnis.liputan6.com/read/2295684/alasan-pegawai-pos-korban-trigana-air-bawa-dana-tunai-rp-6-miliar> (accessed October 19, 2015)

Hoyt, Robert E., Dudley L. Moore, Jr., dan Andre P. Liebenberg. 2008. The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry. *Society of Actuaries Monograph*. [www.soa.org/library/monographs/other-monographs/2008/april/mono-2008-m-as08-1-hoyt.pdf](http://www.soa.org/library/monographs/other-monographs/2008/april/mono-2008-m-as08-1-hoyt.pdf) (accessed April 27, 2015)

<http://www.posindonesia.co.id/> (accessed May 3, 2015)

## Lampiran

### Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

#### 1) Lingkungan Internal

- a) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) memiliki visi, misi, dan tujuan organisasi secara tertulis?
- b) Apa saja usaha yang dijalankan agar para pegawai memahami visi, misi, dan tujuan organisasinya?
- c) Apakah terdapat dokumen yang mengatur tentang struktur organisasi beserta wewenang dan tanggung jawab masing-masing posisi dalam PT Pos Indonesia (Persero)?
- d) Apa saja usaha yang dijalankan agar para pegawai memahami struktur organisasi perusahaan?
- e) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) memiliki *code of conduct* (pedoman etika) yang harus ditaati oleh seluruh pegawainya?
- f) Apa saja usaha yang dijalankan agar para pegawai memahami dan menaati kode etik (*Code of conduct*) tersebut?
- g) Apakah tiap-tiap divisi dan unit kerja PT Pos Indonesia (Persero) sudah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk tiap-tiap proses bisnis didalamnya?
- h) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) telah menjalankan telah menjalankan sistem *reward and punishment* dalam perusahaan?
- i) Apakah terdapat rotasi atau mutasi pegawai secara teratur dalam PT Pos Indonesia (Persero)?
- j) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) selalu menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya?
- k) Apa standar manajemen risiko yang dijalankan dalam PT Pos Indonesia (Persero)? Mengapa menjalankan standar tersebut?
- l) Apa yang menjadi pedoman Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi dalam menjalankan tugas-tugasnya?
- m) Apa saja poin-poin yang digunakan untuk menilai kinerja Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi?
- n) Bagaimana kinerja Divisi Manajemen Risiko dan GCG selama ini?

- o) Apa saja poin-poin yang digunakan untuk menilai kinerja Divisi Manajemen Risiko dan GCG?
- p) Apa saja program kerja Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero)?
- q) Penilaian kinerja apa saja yang digunakan untuk menilai kinerja Divisi Manajemen Risiko dan GCG PT Pos Indonesia (Persero)?
- r) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) menyertakan aspek penilaian risiko dalam perumusan kebijakan stratejik perusahaan?
- s) Apakah kebijakan dan penerapan manajemen risiko PT Pos Indonesia (Persero) sudah dilaporkan dalam laporan tahunan?
- t) Apa saja usaha yang dijalankan agar dapat menumbuhkan budaya sadar risiko dalam perusahaan?
- u) Apakah terdapat *workshop*, pelatihan, maupun seminar mengenai manajemen risiko yang dilakukan secara berkala?
- v) Apakah terdapat dorongan atau penekanan yang kuat dari *top management* mengenai pentingnya penerapan manajemen risiko yang berkualitas?

## 2) Penetapan Tujuan

- a) Bagaimana prosedur perumusan program kerja divisi dijalankan agar tidak menyimpang dari strategi serta visi, misi, dan tujuan perusahaan?
- b) Apakah seluruh unit kerja dalam PT Pos Indonesia (Persero) telah menyertakan aspek risiko sebagai pertimbangan dalam pembuatan keputusan stratejik?
- c) Bagaimana PT Pos Indonesia (Persero) menentukan selera risiko (*Risk Appetite*) perusahaan?
- d) Bagaimana PT Pos Indonesia (Persero) menentukan toleransi risiko (*Risk Tolerance*) untuk tiap-tiap sasaran yang ingin dicapai perusahaan?
- e) Apakah selera risiko dan toleransi risiko yang dijalankan dalam PT Pos Indonesia (Persero) sudah sesuai dengan kapasitas perusahaan?
- f) Apakah peningkatan kualitas manajemen risiko perusahaan telah terdapat dalam RENSTRA PT Pos Indonesia (Persero)?

## 3) Identifikasi Kejadian

- a) Bagaimana teknis identifikasi kejadian dan risiko dijalankan dalam PT Pos Indonesia (Persero)?
- b) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) telah memiliki daftar berbagai kejadian

dan risiko yang dihadapi tiap-tiap unit kerja dan divisi dalam perusahaan (*event inventories*)?

- c) Bagaimana agar proses identifikasi kejadian dan risiko dapat selalu ter-*update* secara otomatis?
- d) Siapa saja pihak-pihak yang ikut terlibat dalam proses identifikasi kejadian dan risiko tersebut?
- e) Apakah dampak dari berbagai kejadian dan risiko yang teridentifikasi telah dikaitkan dengan pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya?
- f) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) memiliki dokumen yang mencatat berbagai kejadian tidak diinginkan yang pernah terjadi dalam perusahaan (*Incident Report*)?

#### 4) Penilaian Risiko

- a) Metode apakah yang digunakan PT Pos Indonesia (Persero) untuk mengukur eksposur risiko yang telah teridentifikasi?
- b) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) telah menggunakan *risk ranking* dalam menilai risiko-risiko yang ada?
- c) Apakah dampak risiko yang ada telah diukur baik untuk tingkat divisi, anak perusahaan, maupun keseluruhan perusahaan?
- d) Risiko apa saja yang menimbulkan eksposur risiko paling tinggi bagi PT Pos Indonesia (Persero)?
- e) Apakah dalam melakukan penilaian risiko, tiap-tiap divisi dan unit kerja dalam perusahaan telah melakukan koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko dan GCG?
- f) Faktor apa sajakah yang menjadi pertimbangan penentuan tinggi rendahnya risiko yang diukur?

#### 5) Respon terhadap Risiko

- a) Risiko apa saja yang dihindari ataupun tidak diambil oleh PT Pos Indonesia (Persero)?
- b) Risiko apa saja yang diterima oleh PT Pos Indonesia (Persero)?
- c) Risiko apa saja yang diatasi dengan cara dibagi atau transfer dengan pihak lain (asuransi)?
- d) Siapa saja pihak-pihak yang ikut terlibat dalam proses penentuan respon risiko-risiko PT Pos Indonesia (Persero)?

- e) Apakah respon yang diberikan pada tiap-tiap risiko telah mempertimbangkan biaya dan manfaat yang ditimbulkan?
- f) Apakah perusahaan telah mempertimbangkan adanya respon alternatif atau cadangan dalam mengatasi risiko-risiko tersebut?

6) Aktivitas Pengendalian

- a) Bagaimana pengendalian dilakukan terhadap divisi-divisi atau unit kerja dalam PT Pos Indonesia (Persero) yang tidak menjalankan proses manajemen risiko?
- b) Apakah terdapat target waktu yang jelas dalam mengatasi berbagai risiko yang ada?
- c) Bagaimana aktivitas pengendalian risiko dilakukan di kantor cabang?
- d) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) sudah melakukan *review* dan pemutakhiran dokumen-dokumen internal secara berkala?
- e) Apakah seluruh aktivitas transaksi keuangan yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) sudah dilakukan secara terkomputerisasi?

7) Informasi dan Komunikasi

- a) Apakah PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai *software* atau program tertentu dalam menjalankan aktivitas manajemen risiko?
- b) Apakah kebijakan dan penerapan manajemen risiko perusahaan telah diinformasikan kepada *Stakeholders* perusahaan?
- c) Apakah sistem manajemen risiko yang dijalankan saat ini sudah mendukung adanya *audit trail* dalam perusahaan?
- d) Apakah informasi yang tercantum dalam *website* sudah menunjukkan kondisi yang paling terkini dari PT Pos Indonesia (Persero)?

8) Pengawasan

- a) Pihak-pihak manakah yang bertanggung jawab untuk mengawasi penerapan manajemen risiko dalam PT Pos Indonesia (Persero)?
- b) Apakah pengawasan juga dilakukan oleh pihak eksternal atau independen perusahaan?
- c) Apakah terdapat mekanisme pengawasan harian terhadap jalannya proses manajemen risiko dalam perusahaan?
- d) Bagaimana tindaklanjut atas hasil evaluasi risiko untuk tiap-tiap divisinya?
- e) Apakah proses audit internal yang dilakukan turut memastikan jalannya proses

manajemen risiko dalam perusahaan?