

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Negara Indonesia memiliki warisan maritim yang kaya. Kerajaan maritim Nusantara seperti Sriwijaya dan Majapahit, serta kerajaan Maluku, sebelumnya mengendalikan rute perdagangan rempah-rempah dunia. Kepulauan Maluku adalah pos perdagangan rempah-rempah untuk pedagang dari Gujarat dan China, yang mengirimkan barang-barang mereka ke China, dunia Arab, Eropa, dan akhirnya Madagaskar.

Sebagai kota perdagangan utama, pelabuhan-pelabuhan yang dulu kecil di Indonesia sekarang menjadi persimpangan utama dan pusat perdagangan, menyatukan pedagang dari berbagai negara. Selama masa kemerdekaan ini, itu adalah awal dari Pelabuhan Indonesia.

Di masa lalu, urusan ekonomi Indonesia diawasi oleh empat kelompok Pelindo yang terpisah, masing-masing berbasis di wilayah yang berbeda. Kementerian BOMN Indonesia memiliki 100% saham di Pelindo I, II, III, IV, sebuah Perusahaan BUMN yang tidak terdaftar. Hanya ada satu pemilik dan satu pemegang saham, yaitu Kementerian Properti Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang No. 101 Tahun 2021 tentang Merger PT Pelindo I, III, dan IV (Persero) ke PT Indonesia Port II (Persero) mengizinkan konsolidasi Pelindo keempat menjadi Pelindo saat ini, yang dipanggil PT Pelabuhan Indonesia

1.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Visi Pelindo adalah "untuk menjadi pemimpin ekosistem laut yang terintegrasi dan kelas dunia." Visi ini menggambarkan aspirasi perusahaan untuk menjadi titik masuk utama Indonesia ke jaringan logistik global. Perusahaan dapat mewujudkan ambisi mereka berkat kebijakan nasional, peluang bisnis, dan lokasi geografis yang menguntungkan.

“Pemimpin Ekosistem Maritim Terintegrasi” berarti Pelindo bercita-cita untuk melakukan dua hal: membantu mengurangi kemiskinan di Indonesia dan memainkan peran utama dalam globalisasi jaringan logistik yang meliputi jalur pengiriman internasional.

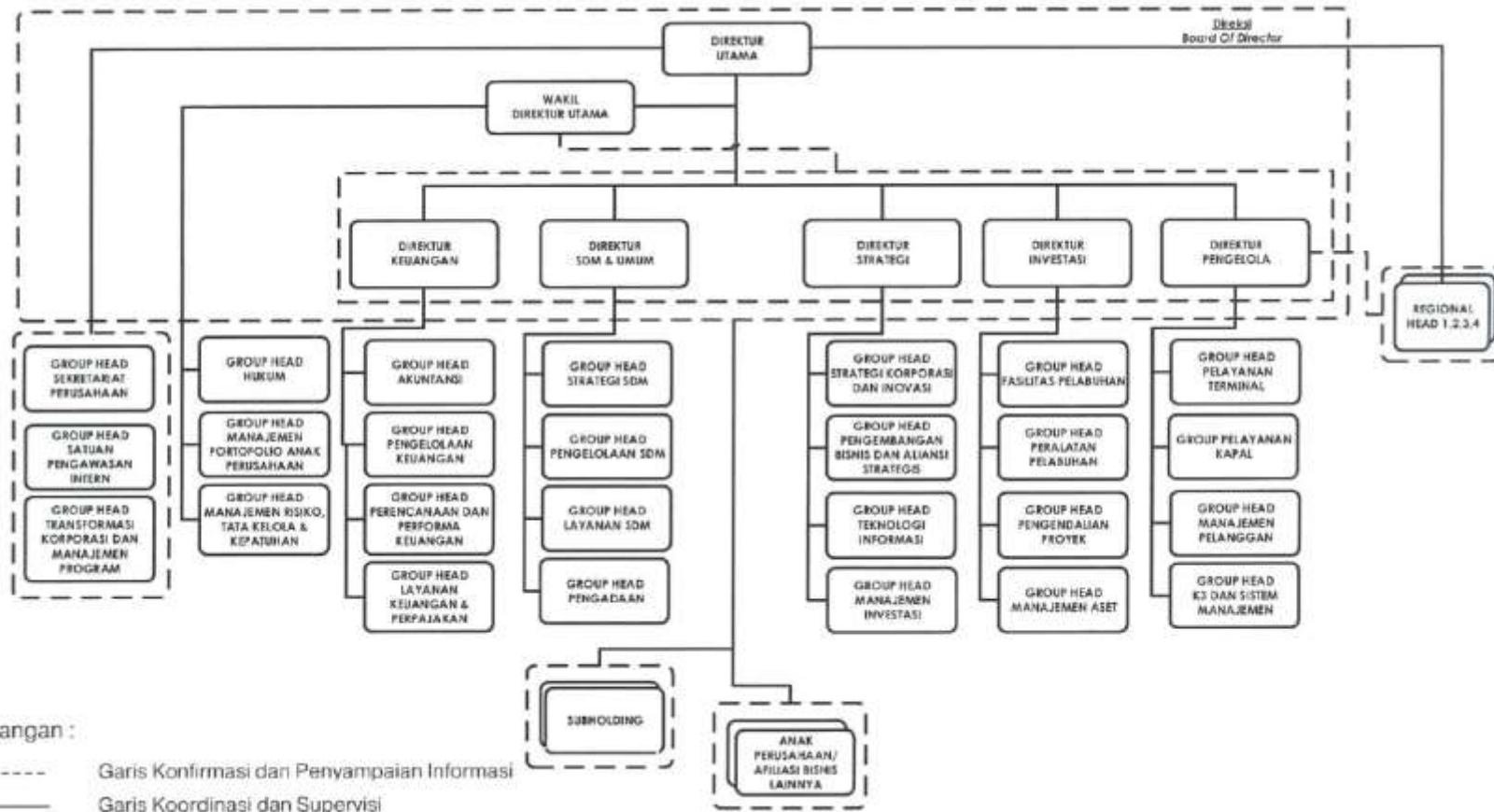
Untuk menjadi penyedia layanan kewirausahaan dan bisnis kelas dunia, Pelindo harus mencapai tingkat kinerja dan citra perusahaan yang konsisten tinggi, mempertahankan reputasi internasional untuk keunggulan, dan memperluas jaringan bisnis dan operasinya di skala global.

b. Misi

Misi Pelindo adalah Untuk mendorong perekonomian Indonesia, membangun jaringan ekosistem laut nasional yang mengintegrasikan layanan dan meningkatkan konektivitas jaringan

1.1.3. Struktur Organisasi

Setiap bisnis memiliki struktur organisasi yang unik yang dibentuk oleh kebutuhan uniknya. Berdasarkan struktur organisasi, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.1, Pelindo membagi tugas menjadi unit kerja untuk mendukung implementasi strategis bisnisnya.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Pelindo

Sumber: Peraturan Internal Pelindo (2023)

1.1.4. Layanan Perusahaan

Berikut adalah cluster bisnis yang PT Porabuhan Indonesia (Persero), perusahaan holding, sekarang memiliki setelah integrasi:

a. Klaster Bidang Usaha Layanan Petikemas

Pelindo Terminal Petikemas adalah perusahaan holding yang mengoperasikan bisnis layanan terminal petikemas. Salah satunya PT Porabuhan Indonesia. (Persero). Berkenaan dengan sejauh mana bisnis ini mencakup:

1. Stevedoring, meliputi pengangkutan paket dari pelabuhan atau trailer ke kapal, atau pengeboran paket dari kapal ke dermaga atau *trailer*;
2. Haulage, menyediakan layanan pengangkutan paket dari pabrik kapal ke tempat pembungkus atau lokasi lain di wilayah operasional pelabuhan menggunakan *trailer* atau *chassis*;
3. Pelayanan Dermaga, mengatur aliran barang yang lancar di pelabuhan sebagai bagian dari layanan pengolahan kapal mereka;
4. Receiving/Delivery, *Receiving* merupakan Mengumpulkan item untuk perakitan di medan konsentrasi dari lokasi di luar area Terminal adalah apa yang melibatkan kegiatan ini. Pengiriman melibatkan mengambil barang dari lokasi penyimpanannya sampai ke tujuan akhir, di mana barang itu dipasang pada kendaraan.
5. Jasa Penumpukan, merupakan membungkus semuanya di fasilitas penyimpanan sampai waktunya untuk memindahkannya ke dock pengiriman atau memberikannya kepada pemilik; dan
6. Jasa Lainnya, merupakan Layanan ini dirancang untuk membantu dengan berbagai operasi pelabuhan, seperti inspeksi kastam, pemeriksaan karantina, dan banyak lagi.

b. Klaster Bidang Usaha Layanan Non-Petikemas

Layanan ini melibatkan mengambil barang-barang yang tidak dikemas dari kapal dan mengirimkannya kepada pemiliknya yang sah. PT Pelindo Multi Terminal adalah *subholding* PT Porabuhan Indonesia (Persero), yang pada gilirannya bertindak sebagai *holding* dari sekelompok anak perusahaan. Berkenaan dengan sejauh mana bisnis ini mencakup:

1. Layanan terminal khusus untuk pembebasan barang-barang cair yang dibuang dikenal sebagai Layanan Terminal Pembebasan Cair;
2. Layanan terminal khusus untuk kargo pengecoran kering, juga dikenal sebagai layanan terminal pengecakan kering;
3. Terminal Layanan untuk kendaraan, terminal khusus untuk pengeboran kendaraan;
4. Bantuan dari layanan operasional atau operator terminal untuk terminal khusus, serta layanan terminal khusus;
5. Pengeluaran barang-barang kargo publik adalah persyaratan eksklusif dari Layanan Terminal *Multipurpose*, dan
6. Mereka bekerja sama untuk keuntungan TUKS dan layanan operasional terminal.

c. Klaster Bidang Usaha Layanan Logistik & Hinterland

Layanan ini menyediakan bantuan untuk bisnis di bidang logistik. PT Pelindo Solusi Logistik, perusahaan holding dari sekelompok anak perusahaan, terlibat dalam layanan logistik yang mendukung layanan perusahaan. Salah satunya PT Porabuhan Indonesia. (Persero). Berkenaan dengan sejauh mana bisnis ini mencakup:

1. Layanan Angkutan/Alat Transportasi Barang, jasa transportasi untuk barang-barang publik, baik domestik maupun internasional, termasuk pengiriman pintu ke pintu barang khusus yang disewa (*door-to-door*), pengangkutan barang melalui kapal-kapal rakyat dan kapal perintis, dan lainnya;
2. Layanan Ekspedisi, layanan Pengiriman dan kemasan barang-barang bulk untuk transportasi darat, laut, atau udara;
3. Pergudangan dan Penyimpanan, layanan *cold storage*, manajemen gudang G-SRG, dan bentuk lain dari penyimpanan sementara dan layanan penyimpanannya yang disediakan sebelum barang dikirim ke tujuan akhir;
4. Layanan Angkutan Multimoda, jasa transportasi barang yang menggunakan setidaknya dua jenis transportasi yang berbeda berdasarkan kontrak tunggal;

5. Layanan *Bounded Warehousing*/Kawasan Berikat, Layanan penyimpanan di wilayah daerah terbatas;
6. Layanan *Container Distribution Centre (CDC)*/*Cargo Consolidation Centre (CCC)*, layanan Layanan penyimpanan paket kosong (termasuk *stripping/ stuffing*), layanan transportasi (ke dan dari kendaraan kargo) dan distribusi selanjutnya.
7. Layanan Keagenan Kapal, layanan komersial untuk membantu perusahaan angkutan internasional dan/atau kapal Indonesia dengan kebutuhan mereka saat berada di negara tersebut; dan
8. Layanan Dermaga Marina (*Marine Tourism*), layanan Penginapan untuk kapal pesiar dan acara terkait maritim lainnya, serta manajemen mereka.

d. Klaster Bidang Usaha Layanan *Marine Dan Equipment*

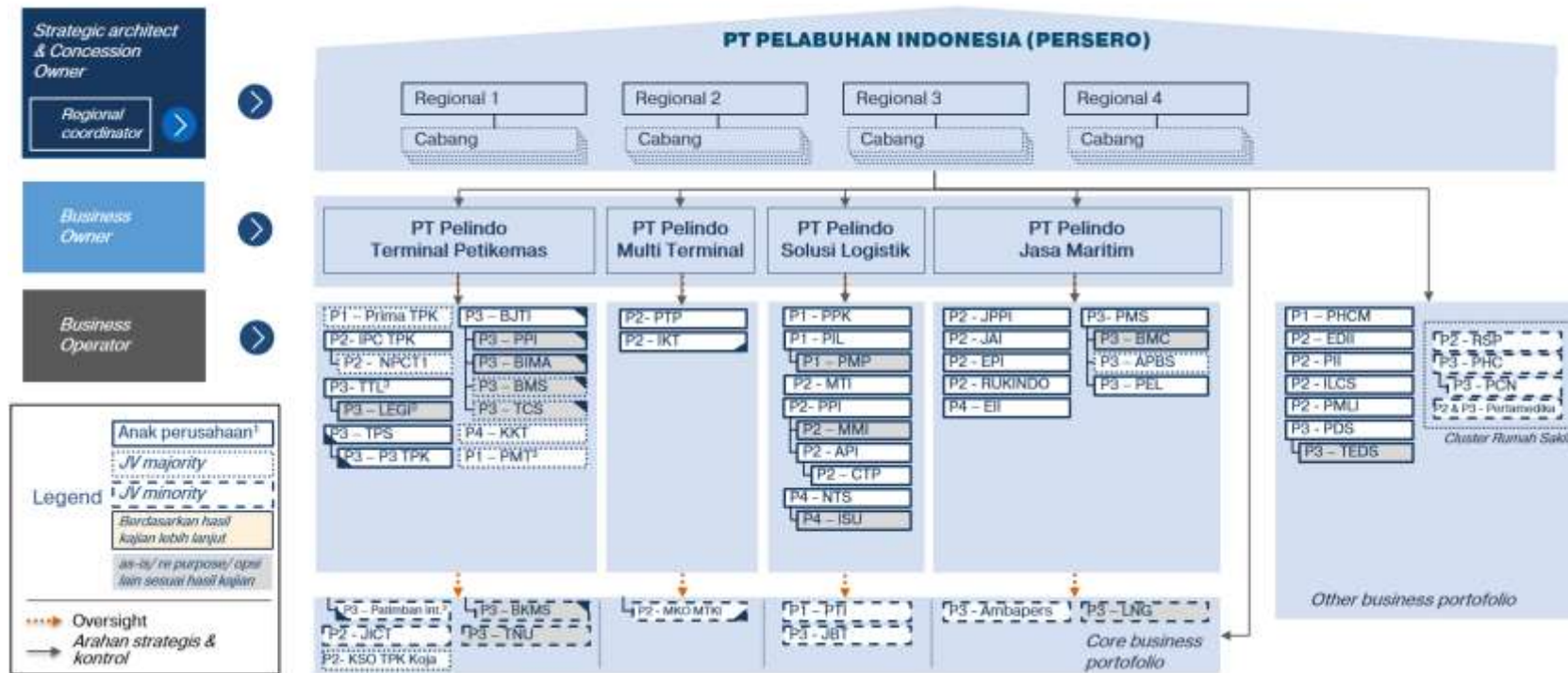
Mengoperasikan kapal dari pintu masuk pelabuhan hingga keluarnya adalah apa layanan ini. PT Pelindo Jasa Maritim adalah *holding* yang menyediakan layanan pengiriman, peralatan, dan dukungan lainnya kepada PT Porabuhan Indonesia (Persero), yang pada gilirannya bertindak sebagai *holding* untuk sekelompok anak perusahaan. Berkenaan dengan sejauh mana bisnis ini mencakup:

1. Istilah "layanan jasa kapal" mengacu pada penyediaan berbagai barang dan jasa yang terkait dengan kegiatan operasional kapal sepanjang waktu mereka di pelabuhan, termasuk tetapi tidak terbatas pada:
 - a. Jasa Tunda, Termasuk dalam penawaran utama perusahaan adalah layanan seperti membimbing, menarik, melipat, dan mengendalikan kapal di berbagai lingkungan seperti jalur navigasi, area anchor, atau kolam untuk meluncur atau keluar pelabuhan. Sangat penting bahwa semua kapal di wilayah pencairan darat yang diwajibkan oleh Perusahaan di Padu dan Tonda menjalani Proses Layanan Penundaan Kapal setiap kali mereka memasuki perairan wilayah Pandu dan Tunda.
 - b. Jasa Pandu, merupakan Produk dan layanan utama Perusahaan yang memastikan kapal memasuki dan keluar dari pelabuhan dengan cara yang aman, terorganisir dan lancar untuk kepentingan kapal dan lingkungan;

- c. Layanan Jasa Pengangkutan Kapal, merupakan perusahaan yang terlibat dalam transportasi bahan, barang, dan output produksi antara wilayah Pelabuhan; dan
 - d. Layanan Jasa Pengelolaan Kapal, merupakan Dalam usaha bersama ini dengan Perusahaan Holding, bisnis ini mengelola dan memelihara kapal motor Pandu, yang digunakan untuk memobilisasi petugas pengemudi untuk melakukan tugas-tugas layanan manajemen kapal di berbagai jalur air.
2. Peralatan Layanan mengacu pada operasi perusahaan di bidang perbaikan mesin dan alat, pasokan bagian cadangan, dan perdagangan peralatan skala besar.
 3. Layanan Pengerukan, Utilitas dan Energi, dan Layanan Pendukung Lainnya adalah operasi bisnis perusahaan yang menangani pasokan air, listrik, dan layanan terkait.

Dalam melaksanakan bisnis dan pengembangan usahanya, Pelindo juga memiliki Anak Perusahaan non klaster serta Anak Perusahaan dibawah Subholding. Secara garis besar terdapat entitas Anak, Cucu Perusahaan serta Regional dan Cabang. Struktur korporasi Pelindo dan seluruh entitas dibawahnya digambarkan sebagai berikut:

Secara garis besar terdapat 35 Entitas Anak & Cucu Perusahaan sebagai Anggota & Peran Sub holding



Gambar 1. 2 Struktur Korporasi Pelindo pasca merger

Sumber: Dokumen internal Perusahaan (2021)

Klasifikasi Perusahaan

Menurut Panduan untuk Pemerintahan dan Kegiatan Perusahaan yang Penting bagi Perusahaan Negara (PER-2/MBU/03/2023), BUMN diklasifikasikan sesuai dengan klasifikasi risiko BAMN dan BUMA berdasarkan intensitas risiko, sehingga manajemen risiko yang efektif dan efisien dapat diimplementasikan.

Berikut adalah empat kategori di mana risiko perusahaan dibagi sesuai dengan Permen-2 KBUMN 2023:

1. Sistem A BUMN yang besar dan rumit dan afiliasinya terletak di Systemic Kuadran A;
2. Kuadran Sistemik B untuk BUMN yang sangat kompleks dan kecil dan afiliasinya;
3. Untuk BUMN dan anak perusahaannya yang besar tapi tidak terlalu kompleks, Kuadran adalah kesepakatan besar;
4. Ketika datang ke BUMN dan anak perusahaannya, Kuadran Neutral tidak besar atau rumit.

Sedangkan untuk kategori BUMN terdiri dari :

1. BUMN Konglomerasi, dan
2. BUMN Individu

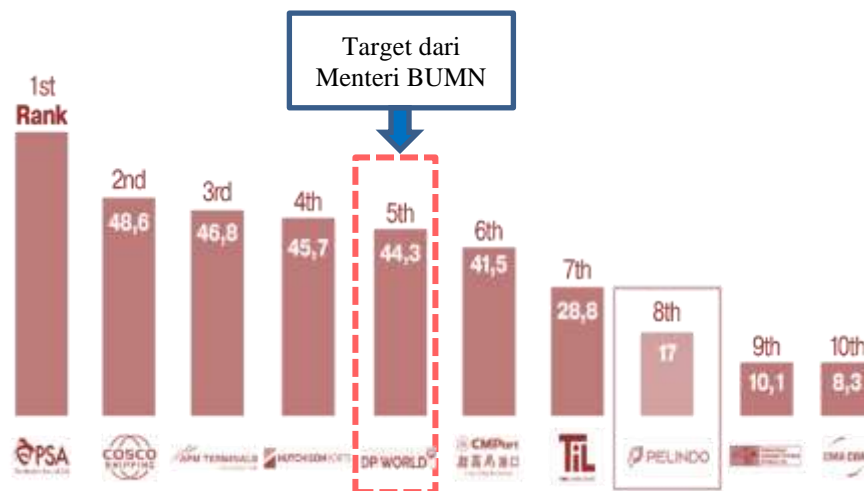
Menurut hasil RKAP 2023 RUPS, Pelindo adalah perusahaan yang sangat besar dan rumit, dan para pemegang sahamnya telah mengklasifikasikannya sebagai konglomerat BUMN dengan intensitas risiko sistemik dari sebuah konglomerasi.

1.2 Latar Belakang

Merger Pelindo adalah puncak dari inisiatif strategis yang dipimpin pemerintah untuk memperkuat infrastruktur dan jaringan logistik negara. Jaringan maritim, termasuk koneksi ke pelabuhan lokal dan internasional, diperkirakan akan tumbuh secara substansial sebagai hasil dari penggabungan ini. Sebagai hasil dari penggabungan, PT Port of Indonesia (Persero), kemudian dikenal sebagai Pelindo, memiliki dukungan keuangan yang lebih kuat dan kontrol strategis yang lebih baik, memungkinkan bisnis Pelindo berjalan lebih lancar, efisien, dan efektif, yang

semuanya akan menguntungkan masyarakat secara keseluruhan dan konsumen layanan khususnya.

Setelah *merger*, Pelindo sekarang menjadi bagian dari operator kemasan terbesar kedelapan di dunia. Jika Pelindo serius membangun benteng ekonomi nasional, ia harus menjadi *global players*, sesuai dengan instruksi Menteri BUMN, yang disampaikan di *Fire Briefing* Pelindo Kebakaran pada 19 Januari 2023.



Gambar 1. 3 Posisi Pelindo sebagai operator petikemas di dunia

Sumber: Company Profile Pelindo dan official website Pelindo, "data sudah diolah" (2023)

Pelindo tahu bahwa dia menghadapi banyak risiko dalam mengejar bisnisnya, tetapi bahwa dia akhirnya akan mencapai lima operator kemasan teratas di dunia. Risiko-risiko ini memiliki kemampuan untuk menghalangi kinerja dan kemampuan Perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya jika tidak dikelola dengan baik. Untuk Perusahaan, ini adalah fungsi paling penting dari manajemen risiko.

Tentu saja, setiap bisnis harus merencanakan potensi risiko, kata Cahagatantyas & Sasanti (2019). Sebuah perusahaan tidak mampu mengabaikan bahaya ini jika ingin tetap berada dalam permainan. Karena persaingan adalah hal yang tak terelakkan bagi semua perusahaan.

Azhar Susanto dan Meiryani (2018) mendefinisikan manajemen risiko sebagai tindakan mengenali ancaman potensial, mengukur tingkat keparahan

mereka, dan mengembangkan rencana untuk mengurangi mereka menggunakan sarana yang ada.

Anak perusahaan, serta cabang sentral dan regional, dan cabang pelabuhan, subholding, dan semua tindakan perusahaan saat ini tunduk pada manajemen risiko. Dengan tujuan “melindungi dan menciptakan nilai”, Pelindo Group menerapkan Manajemen Risiko. Hasilnya, sesuai dengan standar industri untuk manajemen risiko, ISO 31000:2018.

Dibandingkan dengan 2022, Pelindo memiliki tujuan yang tinggi untuk 2023 yang melibatkan menciptakan nilai dan menerapkan Inisiatif Strategis. Untuk mengatur pencapaian tujuan perusahaan pada tahun 2023, tujuan manajemen risiko “melindungi dan menciptakan nilai” sangat relevan. Standar ISO 31000:2018 adalah dokumen dasar untuk manajemen risiko di Pilindo. Perusahaan telah memutuskan untuk menggunakannya karena akan membantu mereka meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan mereka, lebih baik mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan menggunakan sumber daya terbatas mereka dengan lebih baik.

Keputusan untuk menggunakan ISO 31000:2018 didasarkan pada pendapat Kepala Kelompok Manajemen Risiko, Pemerintahan dan Kepatuhan di Kantor Pusat Pengendalian Risiko, yang bertanggung jawab atas manajer risiko tingkat perusahaan. Divisi ini percaya bahwa kerangka kerja lebih cocok untuk implementasi di semua jenis organisasi, termasuk yang terlibat dalam kewirausahaan, dan dapat diterapkan di semua lini bisnis, dari perencanaan dan anggaran hingga pemantauan dan evaluasi. Pelindo juga menggunakan ISO 31000:2018 karena telah menjadi standar de facto untuk manajemen risiko di lebih dari 50 negara. Tingkat di mana orang dan organisasi memahami signifikansi risiko adalah aspek lain dari ISO 31000:2018.

Menurut Alexander S Gillis (2022), Ada beberapa manfaat yang terkait dengan penerapan standar ISO 31000, antara lain sebagai berikut: Efektivitas, karena ISO 31000 adalah standar yang diakui secara internasional, ISO 31000 digunakan oleh banyak organisasi.

Mengatasi risiko dengan cara yang terstandarisasi, jika diterapkan dengan benar, ISO 31000 bertindak sebagai *template* untuk membantu organisasi mengidentifikasi pendorong utama risiko dengan menetapkan kriteria risiko dan perlakuan risiko dengan cara yang terstandarisasi.

Menciptakan budaya mitigasi risiko dengan memasukkan mitigasi risiko ke dalam hampir semua proses bisnis sehingga karyawan menjadi terbiasa dengan gagasan untuk mengidentifikasi dan berpotensi memitigasi risiko.

Meningkatkan profitabilitas organisasi dengan cara organisasi melakukan mitigasi risiko untuk hal-hal yang perlu sehingga mengurangi potensi kerugian finansial yang berasal dari peristiwa yang terkait dengan risiko tersebut.

Memanfaatkan apa yang sudah ada, ISO 31000 hanyalah salah satu dari banyak standar ISO. Berbagai standar dirancang untuk bekerja sama, yang berarti bahwa organisasi harus dapat menerapkan strategi ISO 31000 ke dalam sistem manajemen yang ada tanpa banyak pekerjaan tambahan.

Dapat memaksa organisasi untuk lebih bersifat pre-emptive. Penerapan ISO 31000 yang baik dapat membantu organisasi beralih dari sikap reaktif ke pendekatan yang lebih proaktif dalam mitigasi risiko.

Membantu organisasi memperoleh pendanaan dengan lebih mudah. Bank dan investor cenderung menghindari risiko. Jika investor yakin bahwa suatu organisasi serius dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko, kemungkinan besar organisasi tersebut akan menyetujui investasinya.

Namun, situs resmi ISO menjelaskan bahwa sertifikasi tidak dapat didasarkan pada ISO 31000 karena tidak menetapkan prosedur untuk audit internal atau eksternal. Mirip dengan ISO 9001 atau ISO37001, standar ISO 31000 hanya menguraikan rekomendasi daripada sekumpulan kriteria untuk implementasi sertifikasi yang sebenarnya.

Organisasi tidak dapat disertifikasi berdasarkan implementasi ISO 31000, kata Yusuf Munawar, Ketua MKS Professional Certification Institution (2023). Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa standar referensi ISO 31000 tidak menentukan bagaimana sebuah organisasi harus dievaluasi sehubungan dengan persyaratan komponen ISO 31.000. Dalam kes ini, pihak luar mengesahkan bahawa organisasi

telah merujuk kepada ISO 31000, tetapi ini tidak bermakna bahawa organisasi itu sebenarnya telah disertifikasi oleh ISO 31000; sebaliknya, ia berfungsi sebagai penilaian kepatuhan.

Membangun budaya risiko adalah aspek lain yang sulit dari menerapkan manajemen risiko sesuai dengan ISO 31000. Tantangan utama yang masih dihadapi Pelindo setelah merger, menurut Usman Saroni, Kepala Grup Manajemen Risiko, Pemerintahan dan Kepatuhan, adalah meningkatkan kesadaran tentang risiko dan mengembangkan budaya risiko perusahaan. Alasan di balik ini adalah bahwa budaya kesadaran risiko mencakup setiap anggota staf dalam organisasi. Budaya risiko yang tidak memadai dapat disebabkan, sebagian, oleh ketidaksamaan dan perbedaan dalam cara karyawan memahami dan menyadari risiko di tempat kerja. Seperti yang dikatakan oleh Cheney pada tahun 2009. Hal ini karena, di dalam Pelindo, anggota staf masih belum sepenuhnya memahami pentingnya manajemen risiko dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Perusahaan seringkali masih meremehkan pengaruh aspek budaya dalam konteks manajemen risiko (Brüesch & Kager, 2010; PWC, 2009). Mengembangkan dan memelihara budaya risiko di Perusahaan masih menjadi tantangan dalam implementasi manajemen risiko (Meinert, 2011). Budaya risiko yang kuat dapat menyebabkan motivasi dan loyalitas karyawan yang tinggi kerjasama dan pertukaran antara semua departemen dan keselarasan yang lebih baik dari perusahaan menuju pencapaian tujuannya. Akhirnya, budaya yang sehat dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi dan profitabilitas (Gordon, 2012).

Risk culture adalah cara semua anggota organisasi merasakan dan berperilaku tentang risiko termasuk sikap karyawan terhadap risiko itu sendiri terkait dengan aktivitas operasional termasuk pandangan manajemen tentang risiko dalam proses pengambilan keputusan (Compliance and Ethics Institute, 2009).

Menurut Bapak Sumarman selaku Departemen Head Risiko Operasional, dengan adanya perbedaan pemahaman dan persepsi karyawan terhadap pengelolaan risiko mengakibatkan terjadinya *lack of risk ownership*. Hal ini terbukti bahwa sebagian besar masih beranggapan bahwa risiko menjadi tanggung jawab dari

bagian Manajemen Risiko saja dan masih banyak yang menjadikan manajemen risiko hanya sebagai *compliance checklist* saja.

Menilai dengan tepat tingkat kesuburan budaya risiko organisasi saat ini adalah langkah pertama bagi perusahaan yang ingin membangun budaya risiko. Tingkat implementasi manajemen risiko dapat digunakan sebagai metrik untuk tujuan ini. Untuk membantu eksekutif puncak memahami kondisi saat ini dari kemampuan *Risk maturity assessment* dan di mana mereka dapat membuat perbaikan, penilaian risikonya dilakukan. Ini akan memastikan bahwa organisasi dapat lebih baik menciptakan dan melindungi nilai di masa sekarang dan di masa depan. (CRMS:2023).

Kementerian BUMN, dalam kapasitasnya sebagai pemegang saham, telah menetapkan bahwa Pelindo adalah perusahaan yang diklasifikasikan sebagai Konglomerasi Kuadran Sistemik A karena banyaknya risiko dan tantangan yang dihadapi dari persaingan bisnis, harapan stakeholder, dan harapan pelanggan. Pelindo sama-sama besar dan rumit, jadi cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan adalah untuk menyederhanakan dan mengintegrasikan penerapan sistem manajemen risiko di seluruh Pelindo Group. Ini akan memungkinkan kami untuk lebih baik mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengurangi risiko, serta memanfaatkan peluang. Berdasarkan Peraturan Menteri Perusahaan Negara tentang Pedoman untuk Pemerintahan dan Kegiatan Perusahaan Penting (BUMN No. PER-02/MBU/03/2023, diterbitkan tanggal 24 Maret 2023), Manajemen Risiko Pelindo telah dilakukan sesuai dengan harapan para pemegang saham. Manajemen risiko yang optimal juga membantu eksekutif C-suite membuat keputusan strategis yang lebih baik dengan mengurangi dampak ancaman potensial terhadap perusahaan mereka.

Mengenai hal-hal yang disebutkan di atas, termasuk kesulitan, hambatan jalan, dan implementasi manajemen risiko yang diumumkan, efektivitas dan efisiensi implementasi tersebut tetap tidak jelas. Mengingat masalah ini, sistem manajemen risiko yang baru diimplementasikan perusahaan membutuhkan penilaian kematangan manajemen resiko.

Organisasi telah menetapkan tujuan untuk mencapai tingkat kematangan 3.1 dalam aplikasi manajemen risiko sebagai KPI (*Key performance indicator*) pada tahun 2023.

Dalam upaya untuk menilai tingkat perkembangan dalam proses implementasi *risk maturity level* perusahaan, Pelindo I, II, III, dan IV telah melakukan semua penilaian tingkat kematangan risiko sebelum merger. Pengukuran *risk maturity level* sangat penting menurut Wulan Sari (2021) karena memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan tata kelola perusahaan dan manajemen risiko perusahaan. Maka dapat melihat hasil pengukuran tingkat kepuasan risiko Pelindo I, II, III, dan IV dalam tabel di bawah ini pada Tabel 1.1:

Tabel 1. 1 Hasil pengukuran risk maturity level di Pelindo sebelum merger

No	Perusahaan	Skor	Level	Lembaga Assesor	Tahun	Metode	Indikator Penilaian	Deviasi terhadap target KPI
1	PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)	2.12	<i>Repeatable</i>	CRMS	2021	ERMA	6 atribut yang terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> • 22 indikator • 52 parameter 	-0,98
2	PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)	2.62	<i>Repeatable</i>	PwC	2020	PwC Transform	3 kategori yang terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> • 9 building block • 27 parameter 	-0,48
3	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	3,47	<i>Defined</i>	BPKP	2019	metodologi yang dikembangkan oleh BPKP	8 komponen yang terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> • 28 aspek • 69 kriteria 	0,37
4	PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	3,01	<i>Defined</i>	Abisatya Consulting	2020	RAML	7 (tujuh) atribut yang terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> • 17 aspek • 84 pernyataan 	-0,09

Sumber : Dokumen Internal Divisi Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia I, 2021; II, 2020; III, 2019; dan IV (Persero),2020, "data yang telah diolah".

Berdasarkan hasil *assessment* yang telah dilakukan oleh Pelindo I, II III dan IV yang telah disebutkan pada tabel 1.1, dapat dianggap bahwa hasil pengukuran sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini karena hal-hal berikut:

1. Pelindo I, II, III dan IV telah resmi bergabung menjadi Pelindo pada tanggal 1 Oktober 2021;
2. Pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko yang dilakukan oleh Pelindo I, II, III dan IV dilaksanakan oleh lembaga assessor yang berbeda-beda dengan metode pengukuran yang berbeda pula;
3. Pelaksanaan Assessment yang dilakukan oleh Pelindo I, II, III dan IV juga berbeda dengan metode dan parameter Penilaian RMI yang telah ditetapkan oleh KBUMN.

Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi kematangan manajemen risiko dengan metrik yang sama yang digunakan untuk menilai efektivitas manajemen resiko. Untuk menambah penghinaan kepada cedera, sebagai perusahaan BUMN, Pelindo selalu menghadapi bahaya yang berasal dari misi utamanya: untuk menguntungkan para pemangku kepentingan. Risiko bisnis menjadi lebih kompleks sebagai akibat dari evolusi yang cepat dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pelindo harus menerapkan manajemen risiko formal, terstruktur, dan terintegrasi jika ingin beradaptasi dengan lingkungan bisnis.

Dari hasil *assessment* tersebut, juga dapat terlihat bahwa hanya Pelindo III yang skor hasil *assessment*-nya dapat melampaui target KPI Penilaian RMI Tahun 2023. Bertolak belakang dengan Pelindo I, II, dan IV yang hasil penilaiannya masih berada dibawah target KPI Tahun 2023 yang telah ditetapkan. Dari hasil *assesment* juga dapat dilihat skor paling rendah terdapat aspek sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Skor terendah pada hasil pengukuran *risk maturity pasca merger*

No	Instansi	Atribut Penilaian	Skor Maturitas
1	PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)	Budaya Risiko	1.87
		Manajemen Kinerja	1.57
2	PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)	<i>Risk Appetite & Risk Tolerance</i>	1.99
		Risk Modelling & Analysis dengan metode kualitatif	2.14
3	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<i>Risk Appetite & Risk Tolerance</i>	2.50
		Kebijakan, evaluasi dan dokumentasi atas proses manajemen risiko	1.25
4	PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	Tidak terlihat skor pengukuran pada masing-masing atribut	-

Sumber : Dokumen Internal Divisi Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia I, 2021; II, 2020; III, 2019; dan IV (Persero), 2020, "data yang telah diolah".

Tabel berikut menunjukkan bahwa setiap Pelindo memiliki kesempatan untuk perbaikan; Namun, dua dengan skor terendah adalah Pelindo II dan Pelindo III, yang menangani *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance*, masing-masing. Di bidang-bidang ini, perlu untuk memperkuat budaya risiko (skor terendah Pelindo I) dengan mempromosikan komitmen yang lebih besar, kepemilikan, keterlibatan aktif, dan konsistensi dari manajemen atas dan dewan komisiner.

Proses yang berkaitan dengan budaya risiko biasanya didorong oleh inspirasi eksekutif senior dan tekad untuk secara konsisten menerapkan manajemen, menurut St Rusdi (2020), lembaga pendidikan Indonesia dengan misi untuk memajukan pengetahuan di bidang *Governance, Risk, dan Compliance*. Di sisi lain, penting untuk menjelaskan dengan jelas bagaimana dewan komisiner dan manajemen bertanggung jawab untuk menyetujui pernyataan toleransi risiko dan nafsu makan organisasi.

Ada kebutuhan yang semakin meningkat untuk budaya risiko, berpendapat Wiwin Tri Kurniyawan (2020), karena sistem manajemen risiko mencakup semua proses operasional yang penting untuk kinerja perusahaan. Membangun budaya yang sadar risiko (*risk culture*) di antara sumber daya manusia adalah salah satu

cara untuk mengatasi risiko operasional. Tujuan perusahaan masih dipengaruhi oleh budaya risiko rendah mereka.

Hal ini selaras kondisi pencapaian beberapa aktivitas operasional perusahaan pada tahun 2021 dan 2022 jika dibandingkan dengan sasaran yang tertuang dalam RKAP yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Kinerja Operasional dan Keuangan Pelindo

No	Deskripsi	Realisasi 2022	RKAP 2022	Realisasi / target RKAP	Deviasi pada RKAP
1	Arus Kapal *(dalam juta GT)	1.202	1.271	94,57%	-5.43%
2	Arus Petikemas *(dalam juta Teus)	17,22	17,25	99,83%	-0,17%
3	Pendapatan Usaha *(dalam Milyar rupiah)	29.701	30.383	97,76%	-2,24%
4	Ebitda *(dalam Milyar rupiah)	10.235	10.588	96,67%	-3.33%

*Sumber : Laporan Kinerja Perusahaan Tahun 2022 Audited
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)(2022)*

Pada tabel diatas dapat terlihat bahwa ketidaktercapaian arus kapal dan juga arus petikemas berpengaruh pada pendapatan usaha dan ebitda Perusahaan. Hal ini terjadi karena bisnis utama Pelindo yang sebagian besar didominasi oleh pelayanan kapal dan pelayanan petikemas justru belum dapat mencapai target.

Risiko yang dikelola dengan buruk menyebabkan penyimpangan ilmiah dari tujuan. Pengaruh yang tidak diketahui pada tujuan adalah apa yang kita maksudkan ketika kita berbicara tentang risiko (ISO 31000:2018). Organisasi harus melakukan upaya yang terkoordinasi untuk mengidentifikasi risiko yang berpotensi berdampak signifikan pada pencapaian tujuan. Pelindo telah mengidentifikasi risiko berikut pada awal tahun 2023 yang akan memiliki dampak signifikan pada target perusahaan:

Tabel 1. 4 Profil Risiko Signifikan Korporat tahun 2023

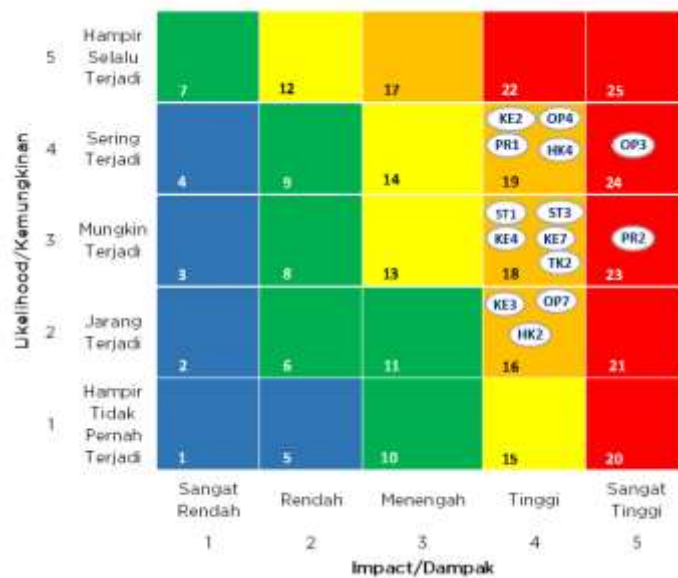
No	Kelompok dan Peristiwa Risiko	Level dan Nilai Risiko
Strategis (ST)		
1	Perencanaan (ST1) 1) Kegagalan Implementasi Inisiatif Strategis pada Subholding	Tinggi 18

No	Kelompok dan Peristiwa Risiko	Level dan Nilai Risiko
2	M&A dan Aliansi Strategis (ST3) 1) Kegagalan Pengembangan Bisnis melalui Strategic Partnership (e.g. INA) 2) Gagal Kerjasama dengan Mitra (Perusahaan Logistik, Kawasan Industri, TUKS/Tersus, UPP, Pelayaran) 3) Kegagalan dalam penataan/pemurnian bisnis anak dan cucu perusahaan Pelindo Group 4) Kegagalan Divestasi Saham PT CTP	Tinggi 18
Keuangan (KE)		
3	Cash flow (KE2) 1) Piutang Macet	Tinggi 19
4	Pajak (KE3) 1) Kurang Bayar dan Denda Pajak	Tinggi 16
5	Kewajiban Kontinjen (KE7) 1) Kegagalan Pengelolaan Dana Pensiun	Tinggi 18
Operasional (OP)		
6	Keselamatan dan Kesehatan Kerja (OP3) 1) Kecelakaan Kerja (Fatality)	Ekstrim 24
7	Sales & Marketing (OP4) 1) Tidak Optimalnya Pengelolaan Aset <i>Idle</i>	Menengah 14
8	Budaya dan Kesejahteraan (OP7) 1) Demotivasi Pekerja	Tinggi 16
Sosial & Lingkungan (SL)		
9	Environmental Social Governance (SL1) 1) Komplain/Tuntutan Masyarakat pada Proyek BMTH	Tinggi 18
10	Pencemaran Lingkungan (SL2) 1) Pencemaran Lingkungan	Tinggi 19
Pasar dan Makroekonomi (PM)		
11	Pergerakan Rupiah (PM2) 1) Rugi Selisih Kurs	Tinggi 18
12	Pergerakan Komoditas (PM3) 1) Penurunan Trafik Kapal 2) Penurunan <i>Throughput</i> Petikemas 3) Penurunan <i>Throughput</i> Non Petikemas	Tinggi 19
Proyek (PR)		
13	Pelaksanaan Proyek (PR1) 1) Keterlambatan Penyerapan Investasi	Tinggi 19
14	Pelaksanaan PSN (PR2) 1) Keterlambatan penyelesaian proyek BMTH 2) Alokasi pendanaan PMN tidak sesuai rencana 3) Keterlambatan penyelesaian proyek MNP (Tahap 1B, 1C) 4) Keterlambatan pelaksanaan Relokasi Jalan Nasional Teminal Kijing	Ekstrim 24

No	Kelompok dan Peristiwa Risiko	Level dan Nilai Risiko
	5) Keterlambatan konstruksi CY Pelabuhan Sorong 6) Keterlambatan Penyiapan Perizinan dan Pengadaan Lahan Proyek New Priok Eastern Access (NPEA)	
Teknologi dan Keamanan Siber (TK)		
15	Keamanan Jaringan (TK2) 1) Cyber Attack Sistem Informasi	Tinggi 18
Hukum, Reputasi dan Kepatuhan (HK)		
16	Kepatuhan (HK2) 1) Keterlambatan penyesuaian dokumen perizinan, konsesi, dan dokumen hukum lainnya <i>pascamerger</i> 2) Pelanggaran Kode Etik (Fraud, Penyuapan, Gratifikasi, dll)	Tinggi 16
17	Kehilangan Hak atas Aset (HK4) 1) Sengketa Aset Lahan	Tinggi 19

Sumber :Laporan Internal Perusahaan (2023)

Level dan nilai risiko signifikan perusahaan ditunjukkan oleh peta risiko dibawah ini:



Gambar 1. 4 Peta Risiko Pelindo Tahun 2023

Sumber :Laporan Internal Perusahaan (2023)

Untuk mengantisipasi dan meminimalisir dampak serta kemungkinan kejadian apabila risiko-risiko diatas terjadi, perusahaan telah membangun suatu sistem aplikasi yang disebut PRiMA (*Pelindo Risk Management*). Aplikasi ini dibangun dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses Manajemen Risiko dalam mengelola Manajemen Risiko di seluruh Group Pelindo (Holding,

Subholding, Regional, Cabang Pelabuhan, dan Anak Perusahaan Non Klaster). Aplikasi ini telah diimplementasikan sejak Oktober Tahun 2022 seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.5 berikut ini:



Gambar 1. 5 Flyer Go-Live aplikasi dan Home page PRiMa

Sumber: Laporan Internal Perusahaan (2022)

Namun, perlu ditinjau kembali apakah aplikasi yang telah dibangun akan menjawab tantangan utama Pelindo terkait *risk awareness* yaitu adanya perbedaan pemahaman dan persepsi karyawan serta ketidakkonsistenan dalam pengelolaan manajemen risiko.

Jika strategi manajemen perusahaan dan kerangka kerja manajemen risiko tidak sinkron, maka implementasi manajemen risiko tidak akan efektif.

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko mendukung tujuan strategis perusahaan, sangat penting bahwa kebijakan manajemen risiko, organisasi manajemen risikonya, dan pengelolaan risiko operasional semuanya sinkron satu sama lain.

Mengukur tingkat kematangan risiko sangat penting untuk meninjau efektivitas manajemen risiko dan mendapatkan gambaran yang akurat dari sistem manajemen risiko Pelindo. *Risk maturity* adalah alat pengukuran yang diakui yang dapat membantu meningkatkan prosedur manajemen risiko berdasarkan pendekatan strategis untuk manajemen risiko perusahaan. “Kosmala (2014)” menyatakan.

Menurut Ignacio Cienfuegos (2013), ada lima tahap menuju kerangka kematangan: Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Repeatable*), Level 3 (*Defined*), Level 4 (*Managed*) dan Level 5 (*Optimized*).

Pelindo harus menjalani manajemen risiko yang menyeluruh karena merupakan salah satu perusahaan BUMN dengan dampak sistemik pada perekonomian Indonesia. Penilaian ini diperlukan agar BOMN mematuhi Peraturan Menteri Perusahaan Negara tentang Panduan untuk Pemerintahan dan Kegiatan Perusahaan Penting dari BUMN No.: PER-02/MBU/03/2023, yang diterbitkan pada 3 Maret 2023.

Kepala risiko operasional Pelindo Holding percaya penting untuk mengevaluasi kematangan manajemen risiko perusahaan saat ini sehingga dapat melakukan perbaikan di mana diperlukan untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dan mencapai tujuannya, yang meliputi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan persaingan dan mengurangi kemungkinan kegagalan memenuhi target.

1.3 Perumusan Masalah

Evaluasi dan pengujian implementasi saat ini dari manajemen risiko di Perusahaan diperlukan untuk memastikan bahwa itu telah memenuhi harapan para pemegang saham tentang manajemen resiko. Untuk terus meningkatkan kemampuan manajemen risiko Perusahaan dalam membantu Perusahaan mencapai tujuannya, ini akan membantu Perusahaan dalam memahami parameter efektivitas dan manajemen resiko yang telah dicapai dan apa yang masih membutuhkan perbaikan.

Selain itu, mencapai tingkat kematangan menuju menerapkan manajemen risiko sesuai dengan standar yang relevan membutuhkan pengembangan berkelanjutan untuk mengoptimalkan implementasi manajemen resiko di Pelindo.

Dengan situasi Pelindo saat ini dalam pikiran, seperti yang dinyatakan dalam latar belakang masalah, topik-topik berikut akan dibahas dalam penelitian ini:

1. Bagaimana efektivitas penerapan Manajemen Risiko di Pelindo paska *merger* dalam melindungi dan menciptakan nilai pada Perusahaan serta dapat membantu Perusahaan mencapai sasaran Perusahaan;
2. Bagaimana mengukur tingkat kematangan manajemen risiko di Pelindo paska *merger* di Pelindo;
3. Apa rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko dengan mengidentifikasi area perbaikan dan peluang bagi perusahaan terkait pengelolaan manajemen risiko.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis mengangkat implementasi manajemen risiko di Pelindo sebagai obyek penelitian adalah untuk:

1. Mengidentifikasi efektivitas penerapan manajemen risiko di Pelindo pasca *merger* dengan tujuan bisnis dan strategi perusahaan dalam pencapaian sasaran Perusahaan;
2. Mengetahui nilai tingkat maturitas dengan melakukan *risk maturity assessment* pada implementasi sistem Manajemen Risiko di Pelindo;
3. Memberikan rekomendasi/usulan perbaikan berdasarkan hasil identifikasi kesenjangan (*gap analysis*) dari hasil pengukuran tingkat maturitas untuk dapat dilakukan peningkatan Penerapan Manajemen Risiko.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik dari aspek akademis maupun dari praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

a. Aspek Akademis

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberi sumbangan nyata bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya sebagai referensi yang *valid* dan *relevan* mengenai implementasi dan pengelolaan manajemen risiko di Perusahaan.

b. Aspek Praktis

Penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi Pelindo khususnya Group Manajemen Risiko berupa referensi yang

bermanfaat dalam pengembangan strategi dan implementasi manajemen risiko perusahaan ke depan.

1.6 Sistematika Penelitian

Berikut ini adalah penulisan terstruktur yang mencakup informasi umum yang akan dibahas dalam setiap bab untuk memberikan gambaran keseluruhan studi:

1. Bab I Pendahuluan

Sebuah sinopsis awal dari kegiatan penelitian diberikan dalam bab ini. Ini memberikan gambaran keseluruhan obyek penelitian, beberapa latar belakang pada penelitian, pernyataan masalah, tujuan penelitian, keuntungan penelitian, dan proses penulisan secara umum.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan temuan dari proyek penelitian perpustakaan yang berkaitan dengan topik yang akan berfungsi sebagai dasar untuk menyelidiki pertanyaan penelitian. Bab ini menetapkan dasar untuk sisa pekerjaan dengan meninjau literatur tentang manajemen risiko perusahaan, kerangka kerja untuk berpikir, lingkup penelitian, dan manajemen jejak strategis *footprints*.

3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Bab ini mengurai secara rinci, yaitu jenis penelitian, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan menjelaskan temuan studi, yang kemudian diperiksa secara metodologis dan kronologis sesuai dengan pernyataan masalah dan tujuan studi. Bab ini menguraikan secara rinci beberapa hal, yaitu: hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan menyediakan ringkasan ringkas dari temuan penelitian, serta saran untuk penelitian tambahan dan bimbingan pemecahan masalah untuk perusahaan sehubungan dengan masalah yang ada.