

EVALUASI PENERAPAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) PADA PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

*EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
(ERM) AT PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK*

**Aura Nabil Arsy^{1*}, Gracella Epiphania², Helmina Ester Silitonga³, Natasya Nabila⁴,
Alvianus Kristian Sumual⁵**

Fakultas Sains Dan Teknologi Informasi
Institut Teknologi Kalimantan

***Email Correspondence: 17231009@student.itk.ac.id**

Abstract

This study was conducted to evaluate the implementation of Enterprise Risk Management at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. The research problem focused on the extent to which the company's risk management practices aligned with the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission framework and their effectiveness in supporting corporate governance and strategic goal achievement. The objective of this research was to identify the strengths and weaknesses of the company's risk management system and assess the degree of integration between risk management processes and corporate planning and decision making. The research method employed content analysis of annual reports and internal risk management documentation, complemented by an evaluative comparison against internationally recognized theoretical indicators and best practices. The findings indicated that the company implemented a robust risk governance structure, systematic risk identification procedures, and adequate oversight mechanisms, although the integration of risk appetite and risk-based performance indicators into strategic execution required further enhancement. This research concluded that the company's Enterprise Risk Management implementation was at a mature level, yet still needed improvement in risk measurement and performance-based monitoring.

Keywords: Enterprise Risk Management, Corporate Risk Management, Corporate Governance, Content Analysis, Risk Framework Evaluation, Telkom Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi implementasi Enterprise Risk Management pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Permasalahan penelitian berfokus pada sejauh mana praktik manajemen risiko perusahaan selaras dengan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dan efektivitasnya dalam mendukung tata kelola perusahaan serta pencapaian tujuan strategis. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem manajemen risiko perusahaan serta menilai tingkat integrasi antara proses manajemen risiko dengan perencanaan dan pengambilan keputusan korporasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *content analysis* terhadap laporan tahunan dan dokumen internal manajemen risiko, dilengkapi dengan perbandingan evaluatif terhadap indikator teoritis dan praktik terbaik internasional. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan struktur tata kelola risiko yang kuat, prosedur identifikasi risiko yang sistematis, serta mekanisme pengawasan yang memadai, meskipun integrasi *risk appetite* dan indikator kinerja berbasis risiko ke dalam eksekusi strategi masih perlu ditingkatkan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi ERM perusahaan berada pada tingkat yang matang, tetapi masih membutuhkan peningkatan dalam pengukuran risiko dan pemantauan berbasis kinerja.

Kata Kunci: Enterprise Risk Management, Manajemen Risiko Korporasi, Tata Kelola Perusahaan, Content Analysis, Evaluasi Kerangka Risiko, Telkom Indonesia.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen risiko perusahaan (*Enterprise Risk Management/ERM*) merupakan elemen penting dalam menjaga ketahanan organisasi dan mendukung pencapaian kinerja berkelanjutan, terutama di tengah meningkatnya volatilitas bisnis, percepatan disrupsi digital, dan kompleksitas regulasi. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menghadapi eksposur risiko yang luas, mencakup risiko strategis, operasional, keuangan, dan kepatuhan. Kompleksitas industri telekomunikasi, dinamika teknologi yang cepat, serta kebutuhan transformasi digital menjadikan pengelolaan risiko yang komprehensif semakin penting untuk memastikan keberlangsungan dan daya saing perusahaan.

Literatur empiris menunjukkan bahwa penerapan ERM yang kuat terbukti meningkatkan nilai perusahaan, memperbaiki kualitas tata kelola, serta mendorong efektivitas pengambilan keputusan (Albishri & Alharbi, 2022; Ghosh, 2022; Soliman & Adam, 2017). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor perbankan dan keuangan, sehingga evaluasi empiris ERM pada sektor telekomunikasi, khususnya pada BUMN di negara berkembang, masih relatif terbatas. Selain itu, banyak penelitian lebih menyoroti hubungan ERM dengan kinerja keuangan, sementara kajian mengenai kematangan pengelolaan risiko, profil risiko perusahaan, dan integrasi risiko dengan strategi masih belum mendalam.

Annual Report 2023 dan Sustainability Report 2024 PT Telkom Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan telah mengembangkan struktur tata kelola risiko yang cukup matang dan mendasarkan proses manajemen risiko pada pedoman yang berlaku. Meskipun demikian, perkembangan teknologi dan kompleksitas bisnis membuat evaluasi risiko secara menyeluruh tetap menjadi kebutuhan penting. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada *enterprise risk assessment* untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko utama yang dihadapi perusahaan berdasarkan kategori risiko strategis, operasional, keuangan, dan kepatuhan.

Penelitian ini menilai sejauh mana proses penilaian risiko di Telkom selaras dengan teori dan praktik terbaik manajemen risiko yang dijelaskan dalam literatur akademik, terutama temuan Beasley, Branson, dan Hancock (2021) mengenai praktik pengawasan risiko modern. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memberikan gambaran empiris mengenai profil risiko Telkom, tingkat kematangan pengelolaan risiko, serta area yang perlu diperkuat untuk mendukung keunggulan tata kelola dan keberlanjutan jangka panjang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apa saja risiko strategis, operasional, keuangan, dan kepatuhan yang dihadapi PT Telkom Indonesia Tbk berdasarkan proses *enterprise risk assessment* ?

- 2) Bagaimana tingkat signifikansi risiko berdasarkan analisis probabilitas dan dampak yang menjadi prioritas bagi perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

- 1) Mengidentifikasi risiko strategis, operasional, keuangan, dan kepatuhan yang dihadapi PT Telkom Indonesia Tbk melalui pendekatan *enterprise risk assessment*.
- 2) Menganalisis tingkat signifikansi risiko perusahaan berdasarkan kombinasi probabilitas dan dampaknya untuk menentukan prioritas mitigasi.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Enterprise Risk Management (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan terintegrasi yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, merespons, dan memantau risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis. Berbeda dari manajemen risiko tradisional yang bersifat parsial, ERM memandang risiko secara menyeluruh dan melibatkan seluruh unit organisasi. Menurut Beasley, Branson, dan Hancock (2021), ERM yang efektif ditandai oleh proses pengawasan risiko yang jelas, struktur tata kelola yang kuat, serta integrasi risiko ke dalam proses perencanaan strategis dan pengambilan keputusan manajerial.

Konsep ERM menekankan bahwa risiko tidak hanya perlu dikendalikan, tetapi juga harus dipahami sebagai elemen penting dalam penciptaan nilai perusahaan. Dengan kata lain, ERM membantu perusahaan menyeimbangkan antara risiko dan peluang bisnis, sehingga organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, baik regulasi, teknologi, maupun kompetisi. Penerapan ERM juga berkontribusi pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas, karena proses pengawasan dilakukan secara sistematis dan didukung oleh pelaporan risiko yang terstruktur.

Studi empiris juga menunjukkan bahwa implementasi ERM dapat meningkatkan nilai perusahaan dan mendukung kinerja jangka panjang (Albishri & Alharbi, 2022; Ghosh, 2022). Dalam industri telekomunikasi, ERM memainkan peran penting karena tingginya eksposur terhadap risiko teknologi, transformasi digital, dan perlindungan data.

B. ERM dan Kinerja Perusahaan

Hubungan antara pengelolaan risiko dan kinerja perusahaan telah menjadi perhatian utama penelitian manajemen risiko. Albishri dan Alharbi (2022) menemukan bahwa perusahaan yang berada di pasar berkembang menunjukkan peningkatan nilai perusahaan ketika praktik ERM dijalankan secara konsisten. Temuan serupa dijelaskan oleh Ghosh (2022), yang menunjukkan bahwa ERM memiliki kontribusi besar terhadap penguatan tata kelola perusahaan melalui pengurangan asimetri informasi serta peningkatan keandalan proses pengambilan keputusan.

Soliman dan Adam (2017) juga menekankan bahwa ERM mendukung stabilitas performa melalui peningkatan kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi risiko dan merespon perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, ERM dipandang sebagai fondasi bagi organisasi modern, terutama perusahaan publik dan BUMN yang memiliki eksposur risiko signifikan.

C. Kerangka COSO ERM

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) adalah kerangka kerja yang banyak digunakan perusahaan dalam mengembangkan sistem manajemen risiko. Beasley et al. (2021) menjelaskan bahwa COSO ERM menyediakan struktur konseptual yang menekankan hubungan antara risiko, strategi, dan kinerja. COSO menggarisbawahi bahwa identifikasi dan analisis risiko perlu dilakukan secara konsisten dan didukung oleh budaya risiko yang kuat dalam organisasi.

Kerangka COSO ERM terdiri dari beberapa komponen inti, seperti governance and culture, strategy and objective-setting, performance, review and revision, serta information, communication and reporting. Komponen-komponen ini menjadi acuan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan telah menjalankan pengelolaan risiko secara sistematis dan sesuai praktik terbaik internasional. Pada perusahaan besar, termasuk yang bergerak di sektor telekomunikasi, penggunaan COSO menjadi penting karena kompleksitas risiko yang dihadapi bersifat multidimensi, mencakup risiko operasional, strategis, finansial, hingga risiko teknologi digital.

D. Kategori Risiko Perusahaan

Literatur menjelaskan bahwa risiko perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok utama, yaitu:

- a) risiko strategis,
- b) risiko operasional,
- c) risiko keuangan, dan
- d) risiko kepatuhan.

Soliman dan Adam (2017) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengelola empat kategori risiko ini secara simultan memiliki stabilitas operasional yang lebih kuat. PT Telkom Indonesia sebagai BUMN digital berada dalam posisi yang membutuhkan manajemen risiko terintegrasi karena paparan risiko yang tinggi terhadap infrastruktur, data, regulasi, dan persaingan digital.

E. Pengelolaan Risiko di PT Telkom Indonesia

Menurut Annual Report 2023 dan Sustainability Report 2024 PT Telkom Indonesia, perusahaan telah menerapkan praktik manajemen risiko yang terstruktur dan mengikuti pedoman pengawasan risiko yang berlaku secara nasional maupun internasional. Risiko yang dikelola mencakup risiko strategis terkait transformasi digital, risiko operasional terkait jaringan dan layanan, risiko keuangan terkait pendanaan dan fluktuasi pasar, serta risiko kepatuhan terhadap regulasi telekomunikasi dan perlindungan data.

Pengelolaan risiko tersebut sejalan dengan temuan Beasley et al. (2021) mengenai karakteristik organisasi yang memiliki tingkat maturitas risiko menengah hingga tinggi, yaitu organisasi yang telah memiliki struktur tata kelola risiko formal, proses evaluasi risiko berkala, dan dukungan dari unit manajemen risiko yang berdedikasi. Hal ini menjadi dasar penting untuk melakukan *enterprise risk assessment* terhadap Telkom

guna mengetahui tingkat signifikansi risiko dan kesesuaiannya dengan praktik terbaik yang direkomendasikan literatur.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan deskriptif evaluatif untuk menilai tingkat implementasi ERM pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Populasi penelitian berupa dokumen resmi perusahaan yang memuat informasi tata kelola dan manajemen risiko. Sampel penelitian meliputi Laporan Tahunan dan dokumen internal manajemen risiko periode terbaru yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen mengenai struktur tata kelola risiko, proses identifikasi dan mitigasi, serta mekanisme pemantauan dan pelaporan risiko. Analisis data dilakukan dengan *content analysis* yang membandingkan praktik manajemen risiko perusahaan dengan indikator ERM yang diakui secara internasional, khususnya kerangka COSO. Triangulasi dokumen digunakan untuk memastikan konsistensi informasi dan meningkatkan validitas. Tahapan analisis meliputi:

- a) Identifikasi elemen ERM
- b) Thematic coding
- c) Interpretasi keselarasan praktik
- d) Penarikan kesimpulan terkait tingkat kematangan ERM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi dilakukan dengan menilai keselarasan implementasi ERM PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk terhadap komponen utama kerangka COSO ERM. Analisis menitikberatkan pada tata kelola risiko, identifikasi risiko, respons risiko, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a) Perusahaan memiliki model tata kelola risiko yang terstruktur dengan pembagian tanggung jawab yang jelas antara Dewan Komisaris, Direksi, dan fungsi manajemen risiko.
- b) Proses identifikasi dan penilaian risiko telah diformalkan melalui *risk mapping*, klasifikasi risiko utama, serta penyelarasan risiko strategis.
- c) Perusahaan memiliki mekanisme respons risiko berupa program mitigasi dan evaluasi berkala.
- d) Sistem pengendalian internal dan fungsi audit mendukung komunikasi dan pelaporan risiko.
- e) Pemantauan risiko dilakukan melalui pelaporan rutin dan mekanisme umpan balik dari audit.

Temuan ini menunjukkan bahwa struktur tata kelola ERM perusahaan telah selaras dengan praktik terbaik internasional. Keteraturan proses, penilaian risiko berkala, dan program mitigasi mengindikasikan komitmen kuat terhadap tata kelola risiko. Namun, terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki:

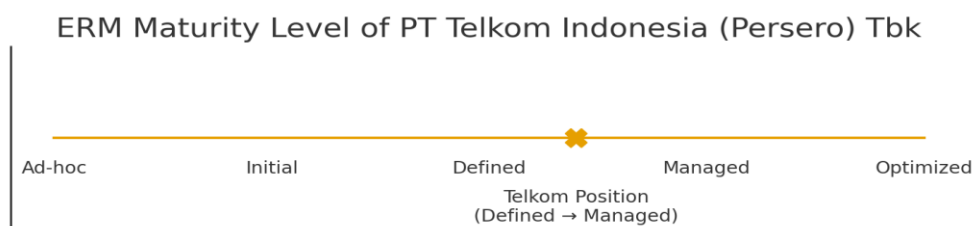
- a) Artikulasi *risk appetite* masih terbatas
- b) Integrasi indikator risiko ke dalam pengukuran kinerja strategis belum optimal

Kelemahan ini sejalan dengan karakteristik organisasi di negara berkembang yang tata kelola risikonya masih dalam tahap berkembang.

Table 1. Evaluasi Keselarasan ERM dengan Komponen COSO

No.	Komponen COSO ERM	Observasi Utama	Tingkat Keselarasan
1	Governance and Culture	Struktur jelas, peran fungsi risiko terdefinisi	Kuat
2	Strategy and Objective Setting	ERM dicantumkan dalam perencanaan strategis, risk appetite terbatas	Moderat
3	Performance	Penilaian risiko dan program mitigasi berkala	Kuat
4	Review and Revision	Tinjauan rutin melalui fungsi audit & kepatuhan	Kuat
5	Information, Communication, and Reporting	Saluran pelaporan terstruktur, pengungkapan publik	Kuat

Gambar 1. Posisi Kematangan ERM PT Telkom Indonesia



Perusahaan berada pada tahap transisi antara level *Defined* dan *Managed*, ditandai dengan proses yang sudah terstruktur dan integrasi yang berkembang menuju eksekusi strategi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menilai implementasi ERM di PT Telkom Indonesia dan menyimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan kerangka tata kelola risiko yang sistematis dan terstruktur. Telkom berada pada tingkat kematangan antara *Defined* dan *Managed*, dengan prosedur risiko yang formal dan integrasi risiko dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, masih diperlukan peningkatan dalam:

- Kuantifikasi risiko tingkat lanjut
- Pengukuran budaya risiko
- Integrasi indikator risiko ke dalam kinerja perusahaan secara lebih luas

Penelitian ini memberikan wawasan empiris mengenai kematangan ERM pada BUMN digital dan menegaskan pentingnya ERM sebagai fungsi strategis dalam mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Albishri, A., & Alharbi, A. (2022). Enterprise risk management and firm value: Evidence from emerging markets. *International Journal of Finance & Economics*, 27(4), 5678–5692. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2481>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2021). The state of risk oversight: An overview of enterprise risk management practices. North Carolina State University Enterprise Risk Management Initiative.
- Ghosh, D. (2022). Corporate governance, enterprise risk management, and firm performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(6), 245. <https://doi.org/10.3390/jrfm15060245>
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2023). Annual report 2023: Enterprise risk management section. Telkom Indonesia. <https://www.telkom.co.id>
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2024). Sustainability report 2024: Risk governance and compliance. Telkom Indonesia. <https://www.telkom.co.id>
- Soliman, A., & Adam, M. (2017). The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from the UK. *European Journal of Business and Management*, 9(30), 108–116.