

PENERAPAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI PENGELOLA TABUNGAN PERUMAHAN

SANTI PUSPITA

STIE Indonesia Banking School
sarisantipuspita@gmail.com

SPARTA*

STIE Indonesia Banking School
sparta@ibs.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the implementation of Public Housing Enterprise Risk Management. This type of research is descriptive using qualitative and quantitative data obtained from primary and secondary data. Primary data were obtained by interviewing with purposive sampling at the job level KDK and Team Leader with the criteria determining the direction of the organizational transformation. Secondary data were obtained from the organization Strategic Plan, RKAT 2020 and risk supporting documents. Data analysis using the ERM framework, balanced scorecard, the ratio of Operating Costs to Operating Income (BOPO) and sensitivity analysis using Crystal Ball software. The results of the study show that the risk in organizational transformation has a significant effect on the priority order of planning risk and the transfer of funds. The results showed that: (1) The risks with the high risk category were ineffective budget planning processes and the transfer of organizational funds was not according to the plan (2) The risk of an ineffective budget planning process has a significant impact on the achievement of strategic objectives, the availability of tools development and implementation of good governance with an efficient BOPO ratio and the risk of transfer of organizational funds that are not in accordance with the plan has a moderate impact on strategic goals comprehensive, integrated, consistent, accountable, transparent and sustainable (3) Priority handling to minimize the risk of Ineffective Budget Planning Process, namely organizational design and completeness of governance, preparation of physical infrastructure needs, implementation of Information Technology Systems to support services and operations, internal and external policies and regulations, planning and ratification of RKAT, the design of the operating model for operations, and assessment and recruitment of human resources. Meanwhile, the priority of risk mitigation is to minimize the risk of Transfer of Funds Not according to Planning, return of participant savings, and Migration & updating of membership data.

Keywords: organizational transformation, enterprise risk management, BOPO, balanced scorecard, crystal ball

*) Corresponding Author

PENDAHULUAN

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat (Pasal 28H ayat 1). Dalam melaksanakannya negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan (Pasal 34 ayat 2) serta negara bertanggung jawab melindungi segenap bangsa Indonesia melalui penyelenggaraan perumahan dan kawasan permukiman agar masyarakat mampu bertempat tinggal serta menghuni rumah yang layak dan terjangkau di dalam perumahan yang sehat, aman, harmonis, dan berkelanjutan di seluruh wilayah Indonesia (Pasal 34 ayat 3).

Pelaksanaan pasal tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman, bahwa pemerintah berperan dalam menyediakan dan memberikan kemudahan dan bantuan perumahan dan kawasan permukiman bagi masyarakat melalui penyelenggaraan perumahan dan kawasan permukiman yang berbasis kawasan serta keswadayaan masyarakat sehingga merupakan satu kesatuan fungsional dalam wujud tata ruang fisik, kehidupan ekonomi, dan sosial budaya yang mampu menjamin kelestarian lingkungan hidup sejalan dengan semangat demokrasi, otonomi daerah, dan keterbukaan dalam tatanan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Upaya pemenuhan kebutuhan akan tempat tinggal yang layak masih dihadapkan pada kondisi belum tersedianya dana murah jangka panjang untuk menunjang pembiayaan perumahan rakyat. Dalam menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang untuk menunjang pembiayaan perumahan, negara perlu menyelenggarakan sistem tabungan perumahan. Peraturan perundang-undangan di bidang perumahan dan sistem jaminan sosial belum mengatur secara komprehensif mengenai penyelenggaraan tabungan perumahan sehingga diperlukan pengaturan yang lebih lengkap, terperinci, dan menyeluruh. Ketiga hal tersebut menjadi pertimbangan disahkannya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat.

Regulasi mengenai tabungan perumahan yang diterbitkan melalui Undang-undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat serta seluruh regulasi turunannya berdampak pada pembubaran Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan khusus PNS yang sebelumnya dibentuk pada tahun 1993 melalui Keppres Nomor 14 Tahun 1993. Dengan adanya regulasi tersebut, maka organisasi lama dialihkan kepada organisasi baru berdasarkan mekanisme dan ketentuan yang tercantum dalam undang-undang serta aturan turunannya. Regulasi tersebut memberikan dampak besar terhadap proses bisnis pengelolaan tabungan perumahan dalam bentuk peningkatan jumlah peserta, peningkatan jumlah dana yang dikelola dan kompleksitas proses bisnis pengelolaan tabungan perumahan.

Pelaksanaan transformasi organisasi tersebut menimbulkan potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran strategis organisasi dalam pengelolaan tabungan perumahan yang sesuai regulasi. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan risiko dalam transformasi organisasi, mengukur besarnya pengaruh risiko dengan kategori *high risk* terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi dan merumuskan mitigasi risiko sebagai tindak lanjut untuk meminimalisir risiko. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi alat pembuktian dalam pengelolaan risiko pada transformasi organisasi serta dapat menjadi masukan bagi manajemen organisasi serta regulator bidang perumahan dalam melaksanakan transformasi organisasi.

KAJIAN TEORI

Berdasarkan COSO (2017), risiko merupakan probabilitas munculnya suatu event yang mempengaruhi pencapaian strategi dan tujuan bisnis. Hal ini mencakup dampak negatif (misalnya pengurangan target pendapatan) serta dampak positif (misalnya penciptaan pasar baru untuk produk tertentu atau inisiatif penghematan biaya) dalam pencapaian tujuan bisnis suatu perusahaan. Pengertian manajemen risiko menurut Green (2016) menjelaskan bahwa manajemen risiko merupakan seperangkat prinsip, proses, kegiatan, peran dan tanggung jawab yang terkoordinasi dan terstruktur dengan baik, dan digabungkan ke dalam suatu sistem yang digunakan untuk

mengendalikan risiko yang dihadapi suatu organisasi. Sedangkan menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank, manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha LJKNB.

Pengertian Enterprise Risk Management (ERM) menurut Green (2016) adalah suatu sistem yang dilaksanakan oleh Managers untuk fokus pada pengelolaan seluruh risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Pengelolaan risiko dilakukan secara dinamis mengikuti perubahan internal dan eksternal yang terjadi. Tahapan penerapan ERM menurut Green (2016) terdiri dari tahap pengukuran risiko, perlakuan risiko (risk treatment), dan risk monitoring and review. Proses pada tahapan pengukuran risiko terdiri dari proses untuk mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko dan menentukan prioritas risiko. Tahapan risk treatment merupakan tahap perlakuan atas suatu risiko dengan menetapkan pilihan untuk menghindari risiko atau menerima risiko dengan memodifikasi kontrol untuk meminimalkan risiko (mitigasi risiko) serta kontrol risiko adalah praktik, perangkat, kebijakan, dan metode lainnya yang diterapkan organisasi untuk memodifikasi dalam upaya meminimalkan risiko.

Transformasi organisasi menurut Oden (1999) merupakan perubahan sebuah organisasi dengan menyesuaikan kondisi internal dengan kondisi bisnis saat ini agar mampu mencapai kesuksesan jangka panjang. Transformasi organisasi dibagi menjadi empat bagian yaitu Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM), Transformasi Bisnis, Transformasi Struktur dan Sistem, dan Transformasi Budaya (Prasetio, 2016). Suatu organisasi dapat sukses melaksanakan transformasi apabila mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis yang melibatkan pengambilan informasi internal dan eksternal serta menyelaraskan arah transformasi dengan rencana strategis jangka panjang organisasi. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengukuran pada transformasi organisasi menurut Oden (1999) dilakukan dengan empat proses yang terdiri dari menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan perubahan yang terjadi yang selanjutnya diinternalisasikan pada budaya organisasi, mengukur dan memantau tingkat efektivitas implementasi strategi transformasi organisasi, mengevaluasi perubahan organizational behavior (jika tidak terjadi perubahan, pimpinan organisasi harus mengkaji ulang tahapan implementasi yang telah dilaksanakan), dan mengukur outcomes yang dihasilkan dari implementasi transformasi organisasi yang dilihat dari beberapa indikator yang telah ditetapkan.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan transformasi organisasi yaitu pengukuran efektivitas perubahan organisasi dapat dilakukan secara kuantitatif dengan mengukur efisiensi transformasi organisasi. Efisiensi tersebut dapat ditinjau dari rasio besarnya biaya dalam pelaksanaan kegiatan transformasi terhadap pendapatan operasional yang diperoleh melalui Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dan Balanced scorecard (BSC) menurut Errida et al (2018) bahwa perubahan organisasi yang efektif dalam jangka pendek ataupun panjang melalui pendekatan BSC dalam tiga hal yaitu project, people dan business. BSC merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui penjabaran visi, misi dan tujuan strategis yang ditinjau dalam empat perspektif yaitu perspektif financial, customer, internal process perspective dan learning and growth.

Penelitian terdahulu mengenai transformasi organisasi menyatakan bahwa pengukuran pola perilaku observasi transformasi organisasi menurut Szamosi (2002) berkaitan dengan outcomes organisasi (komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan dukungan manajerial), dan outcomes individu (tekanan kerja, kelesuan, dan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai), Sedangkan menurut Simatupang et al (2016) dampak transformasi organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode business risk analysis menggunakan crystal ball software. Berdasarkan penelitian Afrilia et al (2017), persepsi masyarakat mengenai dampak transformasi organisasi pada Badan Pengelola Jaminan Kesehatan di Indonesia masih beragam (positif dan negatif).

Penelitian mengenai Manajemen Risiko dilakukan oleh Serio et al (2011) bahwa hasil preliminary proposal model teoritis transformasi organisasi dipengaruhi cara sebuah organisasi mengimplementasikan inisiatif rencananya. Selanjutnya ionita et al (2015) menyatakan bahwa

serangkaian konsep e3 fraud dapat digunakan untuk mengidentifikasi, memodelkan dan menganalisis risiko bisnis pada industri e-service networks yang dampaknya dapat dikuantifikasi baik secara teknis dan prosedural. Penelitian yang dilakukan Naswirman dan Asyimar (2016) menyatakan bahwa Bank Sumut telah menerapkan strategi manajemen risiko yang menyeluruh untuk risiko kepatuhan sesuai kebijakan, prosedur intern bank, peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku serta mengefektifkan fungsi satuan kinerja kepatuhan, manajemen risiko dan audit internal untuk memastikan kepatuhannya. Sedangkan penelitian. Pranatha et al (2018) menyatakan bahwa penerapan ERM di Perusahaan XYZ memiliki dampak yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan dan dapat meminimalkan risiko yang dihadapi perusahaan.

Penelitian mengenai indikator keberhasilan transformasi organisasi dilakukan oleh Jayanti (2016) bahwa rancangan strategi pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC yang dilakukan pada objek penelitiannya menghasilkan 7 sasaran strategi dan 12 indikator kinerja utama. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sparta (2016), menunjukkan bahwa indikator BOPO digunakan sebagai salah satu parameter yang menunjukkan efisiensi kinerja organisasi. Sedangkan Waal (2018) menyatakan bahwa faktor utama yang menjadi kesuksesan transformasi High Performance Organization (HPO) yaitu top management yang aktif, pegawai yang aktif, HPO Champion and Coaches yang aktif, pembelajaran HPO, intervensi yang efektif, organisasi yang saling terhubung, High Performance Partnership. Serta Errida et al (2018) menyatakan bahwa model balanced scorecard (BSC) dapat digunakan untuk mengukur perubahan manajemen organisasi.

Penelitian tentang pembiayaan perumahan dilakukan oleh Sholihah (2016) menunjukkan bahwa kebijakan pembiayaan perumahan berpotensi tumpang tindih dengan kebijakan penyedia jaminan sosial lainnya serta regulator perlu mengatur dan mengawasi transparansi pengelolaan dana tabungan perumahan yang dapat diakses oleh peserta. Mangeswuri (2016), menyatakan bahwa alternatif kebijakan pembiayaan perumahan berupa pengurangan atau penghentian program Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan dan peningkatan anggaran Subsidi Selisih Bunga (SSB) dapat menjadi usulan kebijakan untuk optimalisasi anggaran negara. Putra et al (2019) mengemukakan bahwa model pengelolaan tabungan perumahan yang diaplikasikan secara regional lebih layak dan dapat menjadi solusi keterjangkauan pembiayaan perumahan bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Setyaningrum (2019) menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh dalam pencapaian keberhasilan penyediaan rumah khusus adalah mengoptimalkan kerjasama antar stakeholder dengan memperkuat komitmen kerjasama antara pemerintah pusat dan daerah dalam hal kebijakan penyediaan perumahan. Serta Cai & Wu (2019) menyatakan bahwa kebijakan pengembangan skema perumahan dan dukungan biaya dari pemerintah merupakan faktor utama dalam pelaksanaan program perumahan dan outcomes yang dihasilkan.

Kerangka pemikiran penelitian pelaksanaan transformasi organisasi yang memungkinkan terjadinya risiko yang akan dihadapi organisasi, sehingga diperlukan penerapan ERM yang terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan pengukuran penerapan ERM dilakukan dengan pemetaan risiko berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan. Selanjutnya dilakukan analisis pengaruh risiko dengan kategori sangat tinggi terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi dengan indikator efisiensi BOPO dan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Hasil yang diperoleh akan digunakan untuk proses perumusan tindak lanjut mitigasi risiko. Keseluruhan hasil penelitian digunakan sebagai bahan monitoring dan evaluasi atas penerapan ERM pada organisasi.

METODE

Penelitian pengukuran proses transformasi organisasi ini dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan objek penelitian transformasi organisasi pengelola tabungan perumahan pada tahun 2020. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara (indepth interview) dan data sekunder dari rencana strategis organisasi, rencana kerja anggaran tahunan dan dokumen pendukung pengelolaan risiko organisasi. Teknik pengambilan sampel dilaksanakan dengan non probability sampling melalui purposive sampling dengan kriteria penentu arah transformasi dan pengusul transformasi organisasi. Sehubungan dengan tidak terdapatnya data historis transformasi organisasi pada bidang ini maka digunakan expert judgement melalui observasi kepada responden

mengenai penerapan ERM dalam transformasi organisasi pengelola tabungan perumahan kepada responden yang sesuai dengan kriteria penentu dan pengusul transformasi organisasi. Operasionalisasi variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen.

Variabel independen terdiri dari risiko dengan kategori high risk dengan indikator risiko yang memiliki skor atau nilai risiko sebesar 9-16 atas skala ordinal. Sedangkan variabel dependen terdiri dari variabel efisiensi biaya yang merupakan rasio antara biaya transformasi terhadap pendapatan operasional dengan indikator BOPO dengan skala rasio, serta variabel dependen berikutnya yaitu performance kinerja yang merupakan persentase ketercapaian kinerja berdasarkan keselarasannya dengan Rencana Strategis yang ditunjukkan dalam indikator persentase IKU dengan skala rasio. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kerangka penerapan ERM yang dipublikasikan oleh COSO (2017) dengan tahapan identifikasi risiko, analisis risiko, prioritas risiko, pengukuran pengaruh risiko berkategori high risk terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perlakuan atas risiko yang dihadapi organisasi. Tahapan identifikasi merupakan eksplorasi risiko yang dihadapi dalam transformasi organisasi melalui brainstorming dengan responden. Tahap analisis risiko merupakan perhitungan nilai probabilitas dan dampak risiko untuk dilakukan pemetaan risiko dengan indepth interview dengan output berupa tabel pengukuran risiko. Tahapan pengukuran pengaruh risiko berkategori high risk terhadap pencapaian tujuan organisasi merupakan pengukuran atas risiko dengan kategori high risk terhadap efisiensi biaya dan kinerjanya menggunakan parameter Balanced score card (BSC) dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Tahapan perlakuan risiko merupakan perumusan tindak lanjut dalam mitigasi dan penanganan risiko menggunakan aplikasi crystal ball software.

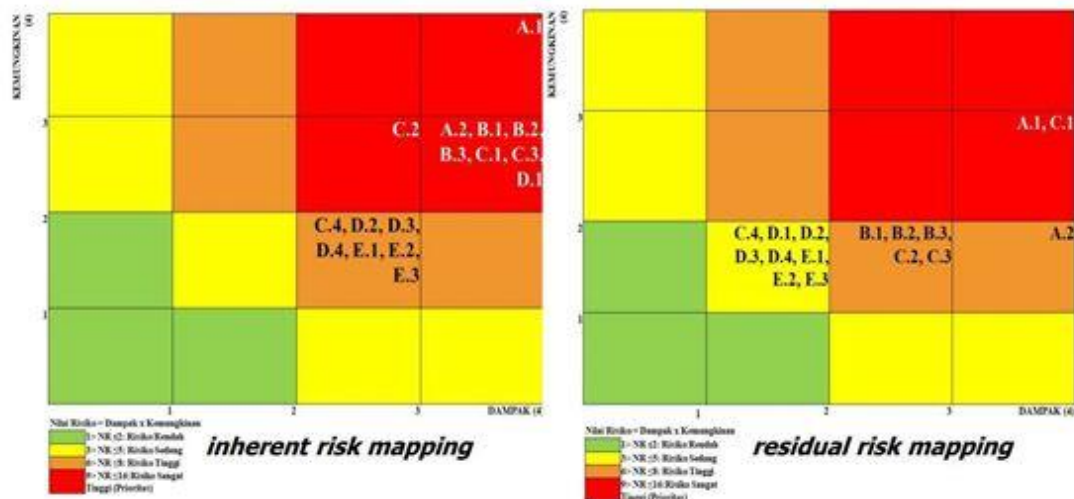
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan manajemen risiko organisasi pengelola tabungan perumahan mengacu pada COSO COSO Enterprise Risk Management: Integrating with strategy and performance, ISO 31000: Risk Management Guidelines dan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016. Tujuan utama penerapan manajemen risiko organisasi ini yaitu menciptakan dan melindungi organization value yang dinyatakan dengan peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan badan pengelola ini sesuai amanat UU Nomor 4 Tahun 2016. Prinsip penerapan manajemen risiko organisasi ini yaitu Terintegrasi, Terstruktur dan Komprehensif, Selaras, Inklusif, Dinamis, Informatif, SDM dan Budaya Risiko, serta Perbaikan yang berkelanjutan. Tipologi risiko organisasi ini yaitu risiko strategi dan perencanaan, risiko reputasi, risiko tata kelola dan etika, risiko keuangan, risiko operasional, dan risiko hukum dan kepatuhan.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh 16 risiko utama yang berpengaruh terhadap proses transformasi organisasi yang terdiri dari Proses perencanaan anggaran yang tidak efektif (A1), Ketidakefektifan dalam perencanaan, pengoperasian, pengendalian dan pengawasan peraturan yang diperlukan organisasi (A2), Tidak tersedianya/pemberian rekomendasi legal yang tidak akurat (B1), Tidak terjaganya keamanan data peserta (B2), Laporan Pelaksanaan Audit tidak tepat waktu dan tidak sesuai peraturan/ aturan (B3), Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan (C1), Tidak tercapainya realisasi target pembayaran simpanan Peserta (collection) (C2), Tidak akuratnya data pengembalian tabungan dana peserta (C3), Tidak tercapainya realisasi target kepesertaan (C4), Tidak tercapainya target kinerja Bank Kustodi sesuai perjanjian penunjukkan (D1), Tidak tercapainya target kinerja Manajer Investasi sesuai perjanjian penunjukkan (D2), Tidak tercapainya realisasi target perolehan hasil pengembangan Aset (D3), Pengelolaan manajemen likuiditas dan pencapaian imbal hasil Dana yang tidak efektif dan efisien (D4), Tidak efektifnya hasil desain pengembangan fitur pembiayaan dan layanan (E1), Tidak tercapainya target penyaluran pembiayaan sesuai target yang ditetapkan (E2), serta Tidak tercapainya target kinerja bank penyalur/perusahaan pembiayaan lainnya (E3).

Berdasarkan risiko tersebut, dilakukan penilaian tingkat risiko dengan menghitung tingkat risiko sebelum dilakukan pengendalian risiko (inherent risk) dan tingkat risiko setelah pengendalian risiko (residual risk). Perhitungan inherent dan residual risk diperoleh dari Nilai Dampak dan Nilai Kemungkinan pada masing-masing risiko (COSO, 2017). Nilai Dampak ditentukan berdasarkan kriteria dampak kualitatif atau kuantitatif yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya.

Sedangkan Nilai Kemungkinan (Likelihood) dihitung dari penjumlahan antara Nilai Probabilitas Risiko yang ditentukan berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko dengan Nilai Penyebab Risiko. Selanjutnya dilakukan klasifikasi tingkat risiko inherent risk berdasarkan skor perhitungannya jika Tingkat Risiko bernilai 1-2 diklasifikasikan dalam kategori Rendah, Tingkat Risiko bernilai 3-5 diklasifikasikan dalam kategori Sedang, Tingkat Risiko bernilai 6-8 diklasifikasikan dalam kategori Tinggi, Tingkat Risiko bernilai 9-16 diklasifikasikan dalam kategori Sangat Tinggi. Pemetaan inherent dan residual risk dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Pemetaan Risiko Sebelum (inherent) dan Setelah (residual) Pengendalian Risiko

Sumber: data diolah 2020

Berdasarkan pemetaan pada residual risk mapping, diperoleh dua risiko transformasi organisasi pengelola tabungan perumahan dengan kategori high risk yaitu proses perencanaan anggaran yang tidak efektif dan pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan. Hasil pemetaan tersebut dilakukan analisis dengan pendekatan balanced score card (BSC) atas masing-masing risiko dan BOPO. Risiko proses perencanaan anggaran yang tidak efektif dilihat pengaruhnya terhadap sasaran strategis Pelaksanaan pengembangan perangkat dan implementasi tata kelola organisasi yang baik, manajemen perubahan dan kinerja secara berkelanjutan yang selaras dengan visi kebijakan pemerintah di bidang perumahan dan kawasan permukiman nasional dengan penjabaran visi, misi, sasaran strategis, inisiatif strategis dan indikator kinerja sebagai berikut. Visi organisasi ini yaitu terwujudnya kepemilikan rumah yang layak dan terjangkau bagi peserta masyarakat berpenghasilan rendah melalui pembiayaan dana murah berkelanjutan berlandaskan gotong-royong, misi organisasi ini yaitu menyusun program secara terpadu dan berkelanjutan dengan prinsip profesionalisme dan tata kelola yang baik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perekonomian nasional. Sasaran strategis yang berkaitan dengan risiko ini yaitu Pelaksanaan pengembangan perangkat dan implementasi tata kelola organisasi yang baik, manajemen perubahan dan kinerja secara berkelanjutan yang selaras dengan visi kebijakan pemerintah di bidang perumahan dan kawasan permukiman nasional dengan inisiatif strategis berupa Penyiapan operasional dan tata kelola. Kriteria penilaian kinerja dalam inisiatif strategis tersebut yaitu Perencanaan dan pengesahan RKAT, Desain organisasi dan kelengkapan tata kelola, Penyelesaian kebijakan internal & eksternal, Implementasi Sistem Teknologi Informasi untuk mendukung layanan dan operasional, Assessment dan recruitment SDM, Penyelesaian rancangan operating model terkait Enterprise, Pengerahan, Pemupukan, Pemanfaatan & Enablement dan Penyiapan kebutuhan infrastruktur fisik untuk mendukung operasional. Ketercapaian IKU untuk risiko proses perencanaan anggaran yang tidak efektif dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.
Hasil Pengukuran Risiko dengan Kategori High Risk Prioritas Pertama Terhadap Pencapaian Sasaran Strategis Organisasi

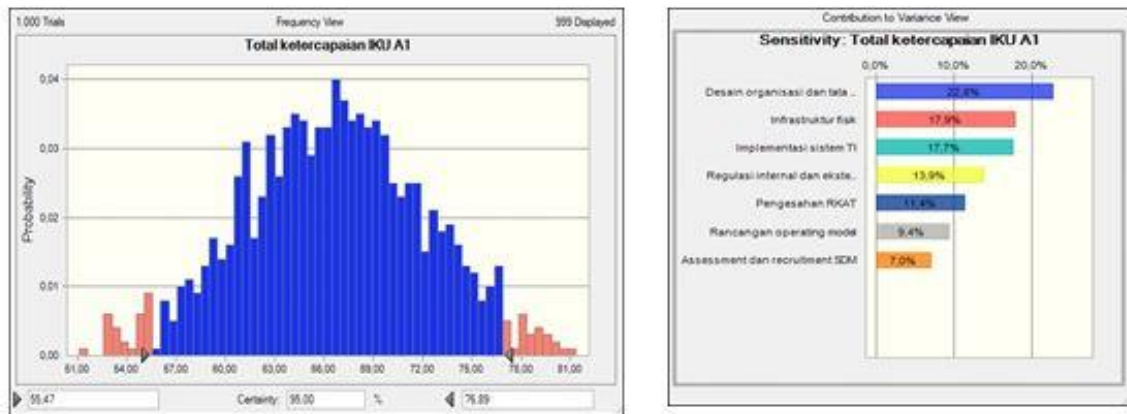
Kategori Risiko High Risk	Efisiensi BOPO	Efektivitas Kinerja
Proses perencanaan anggaran yang tidak efektif	BOPO = 82,9% Interpretasi: Biaya pengeluaran organisasi termasuk dalam kategori Efisien	Total ketercapaian IKU = 68,6% Interpretasi: Risiko berdampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi

Selanjutnya, risiko Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan dilakukan penjabaran visi, misi, sasaran strategis, inisiatif strategis dan indikator kinerja sebagai berikut. Visi organisasi yaitu Terwujudnya kepemilikan rumah yang layak dan terjangkau bagi peserta masyarakat berpenghasilan rendah melalui pembiayaan dana murah berkelanjutan berlandaskan gotong-royong, misi organisasi yaitu menyusun program organisasi secara terpadu dan berkelanjutan dengan prinsip profesionalisme dan tata kelola yang baik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perekonomian nasional. Sasaran strategis yang berkaitan dengan risiko ini yaitu pengelolaan institusi yang profesional secara menyeluruh, terpadu, konsisten, akuntabel, transparan dan berkelanjutan dengan tata kelola yang baik, serta selaras dengan visi kebijakan pemerintah di bidang perumahan dan Kawasan permukiman nasional dengan inisiatif strategis berupa Pengalihan dana pengelola lama ke organisasi baru. Kriteria penilaian kinerja dalam inisiatif strategis tersebut yaitu migrasi dan pemutakhiran data kepesertaan, pengalihan dana dan pengembalian tabungan peserta. Ketercapaian IKU untuk risiko proses Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.
Hasil Pengukuran Risiko dengan Kategori High Risk Prioritas Kedua Terhadap Pencapaian Sasaran Strategis Organisasi Kategori Risiko High Risk Efisiensi BOPO Efektivitas

Kategori Risiko High Risk	Efisiensi BOPO	Efektivitas Kinerja
Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan	BOPO = 82,9% Interpretasi: Biaya pengeluaran organisasi termasuk dalam kategori Efisien	Total ketercapaian IKU = 93,3% Interpretasi: Risiko berdampak moderat terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi

Hasil yang diperoleh pada tahapan identifikasi, analisis, pemetaan dan analisis pengaruh risiko terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi selanjutnya dilakukan upaya mitigasi risiko. Penentuan mitigasi risiko diperoleh dengan menentukan prioritas komponen utama yang menjadi faktor utama dalam ketercapaian kinerja. Risiko perencanaan anggaran yang tidak efektif ditentukan oleh tujuh komponen indikator kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola Organisasi, dengan menggunakan crystal ball software tujuh komponen tersebut dilakukan simulasi analisis sensitivitas terhadap ketercapaian kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola Organisasi sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.



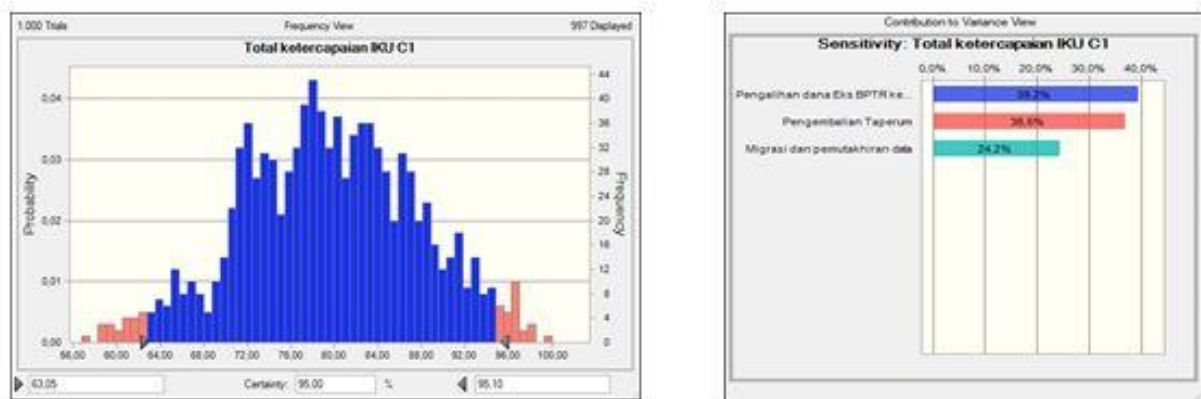
Gambar 2. Hasil Simulasi dan Sensitivity Analysis Prioritas Perumusan Mitigasi Risiko Perencanaan Anggaran Yang Tidak Efektif

Sumber: data diolah, 2020

Kurva pada gambar di atas menunjukkan fluktuasi ketercapaian IKU Penyiapan Operasional dan Tata Kelola organisasi menyerupai kurva sebaran normal. Penyebaran frekuensi ini mencerminkan bahwa dengan tingkat keyakinan 95% Ketercapaian Kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola organisasi (IS-3) Pada Tahun 2020 akan lebih besar dari 55,47% dan kurang dari 76,89% atau berada pada range dampak Moderat hingga Signifikan terhadap pencapaian tujuan transformasi organisasi. Sedangkan hasil sensitivity analysis pada Gambar 2 menunjukkan prioritas mitigasi risiko dengan urutan sebagai berikut: (1) Desain organisasi dan kelengkapan tata kelola; (2) Penyiapan kebutuhan infrastruktur fisik; (3) Implementasi Sistem Teknologi Informasi untuk mendukung layanan dan operasional; (4) Kebijakan dan peraturan internal dan eksternal; (5) Perencanaan dan pengesahan RKAT; (6) Rancangan operating model terkait Enterprise, Pengerahan, Pemupukan, Pemanfaatan dan Enablement; dan (7) Assessment dan recruitment SDM.

Usulan mitigasi risiko perencanaan anggaran yang tidak efektif untuk aktivitas: Desain organisasi dan kelengkapan tata kelola yaitu to prevent: menetapkan prosedur kebijakan GRC, to detect: monitoring dan evaluasi melalui aplikasi GRC dan to react: perbaikan tata kelola organisasi. Mitigasi untuk aktivitas penyiapan kebutuhan infrastruktur fisik yaitu to prevent: menetapkan prosedur kebijakan, to detect: monitoring kebutuhan infrastruktur fisik, dan to react: menunjuk vendor penyedia layanan terkait. Mitigasi untuk aktivitas Implementasi Sistem Teknologi Informasi untuk mendukung layanan dan operasional yaitu to prevent: menetapkan pedoman Tata Kelola TI, to detect: Early Warning System melalui system terpadu, to react: menggunakan Enterprise Information and Technology System Development. Mitigasi untuk aktivitas Kebijakan dan peraturan internal dan eksternal yaitu to prevent: menetapkan prosedur perumusan kebijakan, to detect: monitoring penerapan perumusan kebijakan, dan to react: koordinasi dengan pihak eksternal dan internal. Mitigasi untuk aktivitas Perencanaan dan pengesahan RKAT yaitu to prevent: mengusulkan pedoman penyusunan anggaran, to detect: menetapkan kebijakan monitoring anggaran, dan to react: koordinasi intensif kepada Kementerian terkait. Mitigasi untuk aktivitas Rancangan operating model terkait Enterprise, Pengerahan, Pemupukan, Pemanfaatan dan Enablement yaitu to prevent: melibatkan pihak profesional dalam perumusan, to detect: monitoring pelaksanaannya sesuai target, to react: konsolidasi dan harmonisasi internal dan harmonisasi dengan stakeholder terkait. Serta mitigasi untuk aktivitas Assessment dan recruitment SDM yaitu to prevent: analisis kebutuhan SDM & analisis beban kerja, to detect: monitoring dan evaluasi pelaksanaannya, to react: menetapkan kebijakan pengembangan SDM.

Penentuan mitigasi risiko pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan diperoleh dengan menentukan prioritas komponen utama yang menjadi faktor utama dalam ketercapaian kinerja yang ditentukan oleh tiga komponen indikator kinerja pengalihan dana, dengan menggunakan crystal ball software tiga komponen tersebut dilakukan simulasi analisis sensitivitas terhadap ketercapaian kinerja pengalihan dana sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.



Gambar 3. Hasil Simulasi dan Sensitivity Analysis Prioritas Perumusan Mitigasi Risiko Peangalihan Dana Tidak Sesuai Perencanaan

Sumber: data diolah, 2020

Usulan mitigasi risiko pengalihan dana tidak sesuai perencanaan untuk aktivitas: Pengalihan dana yaitu to prevent: koordinasi dengan Kementerian dan stakeholder terkait, to detect: monitoring pelaksanaan pengalihan dana melalui audit internal & eksternal, to react: bekerjasama dengan Bank Himbara dalam proses pengalihan dana. Mitigasi risiko untuk aktivitas pengembalian tabungan peserta yaitu to prevent: menetapkan prosedur pengembalian tabungan peserta, to detect: monitoring pembayaran tabungan peserta, to react: bekerjasama dengan PT Taspen dalam proses pembayaran. Mitigasi risiko untuk aktivitas migrasi dan pemutakhiran data kepesertaan yaitu to prevent: menetapkan kebijakan migrasi dan pemutakhiran data, to detect: melaksanakan fungsi monitoring dan evaluasi, dan to react: bekerjasama dengan profesional untuk migrasi data dan bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara untuk pemutakhiran data.

Implikasi manajerial penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaan perbaikan kinerja organisasi agar pada saat organisasi beroperasi penuh dapat melaksanakan penerapan ERM dengan baik sehingga sasaran strategis organisasi dapat tercapai sesuai target yang ditetapkan. Diharapkan agar regulator bidang perumahan ataupun regulator badan usaha milik negara apabila dalam melaksanakan transformasi organisasi baik bidang perumahan atau bidang strategis lainnya dapat mempertimbangkan tingkat kesiapan tata kelola organisasi, dampak pengalihan proses bisnis dan dampak keuangan organisasi yang akan ditransformasikan.

PENUTUP

Pemetaan risiko transformasi organisasi pengelola tabungan perumahan terdapat 2 (dua) risiko dengan kategori high risk yaitu: (1) Proses perencanaan anggaran yang tidak efektif; dan (2) Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan. Risiko Proses perencanaan anggaran yang tidak efektif berdampak signifikan terhadap sasaran strategis organisasi. Sedangkan risiko Pengalihan dana yang tidak sesuai perencanaan berdampak moderat terhadap sasaran strategis organisasi dengan rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dalam kategori efisien. Prioritas mitigasi risiko Proses perencanaan anggaran yang tidak efektif yaitu (a) Desain organisasi dan kelengkapan tata kelola; (b) Penyiapan kebutuhan infrastruktur fisik; (c) Implementasi Sistem Teknologi Informasi untuk mendukung layanan dan operasional; (d) Kebijakan dan peraturan internal dan eksternal; (e) Perencanaan dan pengesahan RKAT; (f) Rancangan operating model organisasi terkait Enterprise, Pengerahan, Pemupukan, Pemanfaatan dan Enablement; dan (g) Assessment dan recruitment SDM. Sedangkan Prioritas mitigasi risiko untuk meminimalisir dampak risiko Pengalihan Dana Tidak Sesuai Perencanaan yaitu mitigasi untuk aktivitas: (a) Pengalihan dana; (b) Pengembalian tabungan peserta; dan (c) Migrasi dan pemutakhiran data kepesertaan.

Disarankan pengelola tabungan perumahan melakukan peningkatan penerapan Enterprise Risk Management (ERM) organisasi agar tujuan dan sasaran strategis organisasi dapat tercapai dengan meminimalkan dampak risiko yang timbul pada proses transformasi organisasi. Bagi regulator bidang pembiayaan, penyediaan dan penyelenggaraan perumahan serta regulator BUMN,

disarankan agar dalam melakukan penggabungan lembaga dan transformasi organisasi dilakukan kajian kebijakan yang lebih komprehensif (aspek makro dan mikro). Serta diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode analisis yang lebih akurat serta penentuan variabel lain yang berpengaruh signifikan terhadap penentuan prioritas mitigasi risiko pada proses transformasi organisasi yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilia, Veny, Suwandi Sumartias, dan Lukiati Komala Erdinaya. (2017). Transformasi PT Askes (Persero) Menjadi Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Kesehatan. Vol. 5 No. 2 : 180-189. Bandung: Jurnal Kajian Komunikasi.
- Basyaib, Fachmi. (2007). Manajemen Risiko. Jakarta: Grasindo.
- Cai, Xiang dan Wei Ning Wu. (2019). Affordable Housing Policy Development: Public Official Perspectives. Taiwan: International Journal of Housing markets and Analysis.
- Charnes, John. (2007). Financial Modeling With Crystal Ball and Excel+ Companion Website. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating With Strategy And Performance. US.
- Djohanputro, Bramantyo. (2017). Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi: Panduan Penerapan dan Pengembangan. Jakarta: Gramedia.
- Errida, Abdelouahab, Bouchra Lotfi, Elalami Semma. (2018). Measuring Change Management Performance: A Case Study of A Moroccan Construction Company. Settat: University of Hassan.
- Green, Philip E.J. (2016). Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization. Butterworth: Elsevier.
- Gunawan, Robertus M. Bambang. (2016). Good Governance, Risk Management and Compliance (GRC). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hull, John C. (2018). Risk Management and Financial Institution Fifth Edition. New Jersey: John Wiley and Sons inc.
- Ionita, D., Wieringa R.J., Wolos L., Gordijn., Pieters W. (2015). Using Value Models for Business Risk Analysis in e-service Networks. Vol 235 : 239-253. Heidelberg: Lecture Notes in Business Information Processing.
- Jayanti, Risna. (2016). Penerapan Pengukuran Kinerja Inspektorat Badan Koordinasi Penanaman Modal Berbasis Balanced Scorecard. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Kaplan, R.S dan David P. Norton. (1996). Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S dan David P. Norton. (2000). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Boston: Harvard Business Review.
- Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 386/KPTS/M/2018 tentang Pelaksanaan Kegiatan Operasional Penyelesaian Pengalihan Aset dan Hak Peserta PNS.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1993 tentang Tabungan Perumahan Pegawai Negeri Sipil. Vol. 7 No. 1: 83-95. Jakarta: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik.
- Mangeswuri, Dewi restu. (2016). Kebijakan Pembiayaan Perumahan Melalui Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP). 83-95. Jakarta: Pusat Penelitian Badan Keahlian Dewan Setjen DPR RI Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik.
- Manurung, Adler Haymans. (2018). Pengukuran Risiko. Jakarta: CV Rioma.
- Nazwirman dan Hasta Herlan Asyimar. (2016). Analisis Pengelolaan Risiko dalam Pembiayaan Perumahan pada Bank Sumut. Vol. 1 No. 1: 90-107. Jakarta: Journal of Economic and Business Aseanomics.
- Oden, Howard W. (1999). Transforming the Organization: A Social-Technical Approach. Westport: Quorum Books.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- Pranatha, Mohamad A'ar, Moeljadi, dan Erna Hernawati. (2018). Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan di Perusahaan XYZ. Vol. 5 No. 1: 17-42. Jakarta: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Prasetio. (2016). Out Of Comfort Zone: Transformasi Peruri Menjadi Perusahaan Terbaik. Jakarta:

Pustaka Bisnis Indonesia.

- Putra, Henriko Ganesha, Erwin Fahmi, dan Kemal Taruc. (2019). Tabungan Perumahan Rakyat dan penerapannya di DKI Jakarta. Vol. 3 No. 2: 321-332. Jakarta Jurnal Muara Sains, Teknologi, Kedokteran, dan Ilmu Kesehatan.
- Serio, Luiz Carlos Di, Luciel Henrique de Oliveira, Luiz marcelo Siegert Schuh. (2011). Organizational Risk Management: A Case Study in Companies That Have Won The Brazilian Quality Award Prize. Vol. 6 Issue 2: 231-243. Chile: Journal of Technology Management and Innovation Universidad Alberto Hurtado.
- Setyaningrum, Maria Handayani, Sriyana, dan Bambang Purwanggono. (2019). Analisis Faktor yang Berpengaruh terhadap Keberhasilan Penyediaan Rumah Khusus. Vol. 12 (2): 126-134. Semarang: Journal of science and technology Trunojoyo.
- Sholihah, Imas. (2016). Polemik Undang Undang Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Tabungan Perumahan Rakyat. 1-5. Jakarta : Jurnal Rechtsvinding.
- Simatupang, Batara, Walden R. Bakara, Agung Prasetya Budi, Surachman Surjaatmadja. (2016). Aplikasi Pengukuran Risiko Transformasi Organisasi: Studi Kasus pada Perusahaan Telekomunikasi. Vol.VI No.2: 228 – 246. Jakarta: Jurnal Ilmiah Manajemen.
- Sparta. (2016). Risiko Kredit dan Efisiensi Perbankan di Indonesia. Vol.VI No.1: 28-44. Jakarta: Jurnal Ilmiah Manajemen.
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/SEOJK.05/2016 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Laporan Hasil Penilaian Sendiri Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- Szamozi, Leslie T dan Linda Duxbury. (2002). Development of A Measure To Assess Organizational Change. Vol. 15 Issue 2: 184-201. Ottawa: Journal of Organizational Change Management.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat.
- Waal, A. (2018). Success Factors of High Performance Organization Transformations. Vol. 22 No.4: 375-390. Melbourne: Measuring Business Excellence.

