



Implementasi Manajemen Risiko dan Dampaknya terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan PT API di Indonesia

Nur Amalia Ramadhan^{1*}, Isti Rahayu²

¹⁻² Universitas Islam Indonesia, Indonesia

21312301@students.uui.ac.id¹, 903120101@uui.ac.id²

Alamat: Jl. Prawirokuat, Ring Road Utara, Condongcatur, Sleman, DIY 55283

Korespondensi penulis : 21312301@students.uui.ac.id*

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of risk management at PT API, identify the challenges faced during the process, and evaluate its impact on the company's financial performance. A qualitative research approach was employed, with data collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation review. The data were obtained from managers and staff of the Quality, Risk, and Performance Management unit, providing comprehensive insights into the risk management procedures applied within the company. The findings reveal that PT API has implemented risk management in accordance with the ISO 31000:2018 framework. The processes of risk identification, analysis, evaluation, and mitigation are carried out systematically. However, several challenges were identified that hinder effective implementation. These include reliance on manual monitoring systems, which are prone to errors and delays in reporting, and the lack of widespread awareness of risk culture across all work units. This uneven awareness results in suboptimal employee participation in risk identification and reporting. Nevertheless, the implementation of risk management has shown a positive impact on the company's financial performance. With structured risk treatment and appropriate mitigation strategies, the company has been able to reduce potential financial losses and improve operational efficiency. This is reflected in more controlled budget management and more cautious decision-making based on risk analysis. Overall, the study emphasizes that consistently and thoroughly applied risk management not only functions as a control mechanism but also contributes significantly to the financial stability and sustainability of the company. Therefore, the enhancement of digital monitoring systems and the strengthening of risk awareness across all departments are crucial aspects that need to be addressed moving forward. This research highlights the strategic value of risk management in supporting organizational resilience and financial health, offering practical insights for companies seeking to optimize their risk governance frameworks.*

Keywords: *Financial performance, Investment decision, ISO 31000, Policy effectiveness, Risk management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko di perusahaan PT API, mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam proses tersebut, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Data dikumpulkan dari manajer serta staf unit Quality, Risk, and Performance Management yang memberikan wawasan menyeluruh mengenai penerapan prosedur manajemen risiko di lingkungan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT API telah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan kerangka kerja yang tercantum dalam standar ISO 31000:2018. Proses identifikasi, analisis, evaluasi, serta mitigasi risiko telah diupayakan secara sistematis. Namun, dalam praktiknya, terdapat beberapa hambatan yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan, seperti masih digunakannya sistem pemantauan secara manual yang rentan terhadap kesalahan dan keterlambatan pelaporan. Selain itu, ditemukan bahwa kesadaran akan pentingnya budaya risiko belum merata di seluruh unit kerja, yang berdampak pada kurang optimalnya partisipasi karyawan dalam proses identifikasi dan pelaporan risiko. Meskipun demikian, implementasi manajemen risiko memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya perlakuan risiko yang terstruktur dan strategi mitigasi yang tepat, perusahaan mampu mengurangi potensi kerugian finansial serta meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini tercermin dalam pengelolaan anggaran yang lebih terkendali dan pengambilan keputusan yang lebih berhati-hati berdasarkan analisis risiko. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen risiko yang diterapkan secara konsisten dan menyeluruh tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga berkontribusi terhadap stabilitas dan keberlanjutan finansial perusahaan. Untuk itu, peningkatan sistem pemantauan digital dan penguatan budaya risiko di seluruh unit kerja menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan ke depannya.

Kata kunci: Efektivitas kebijakan, ISO 31000, Keputusan investasi, Kinerja keuangan, Manajemen risiko.

1. LATAR BELAKANG

Industri penerbangan di Indonesia, khususnya PT API, menghadapi tantangan yang kompleks dalam pengelolaan risiko operasional dan keuangan. Merger antara API dan APII menjadi satu entitas, PT API, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan layanan melalui penerapan manajemen risiko yang terstruktur. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen risiko yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan (Sugiarti & Fitria, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi manajemen risiko di Perusahaan cabang API, serta menganalisis dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan praktik manajemen risiko.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja keuangan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit, menjaga likuiditas, dan melunasi solvabilitas (Gibson, 2013). Kinerja keuangan juga dipengaruhi oleh efektivitas manajemen risiko (Fraser & Simkins, 2010).

Manajemen risiko adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Adam Hayes, 2024). Standar ISO 31000:2018 memberikan panduan dalam implementasi manajemen risiko yang efektif (Khristian et al., 2021). Tujuan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan jaminan kepada pemangku kepentingan (Waluyo, 2023).

KPI adalah indikator terukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategis (Soemohadiwidjojo, 2015). KPI membantu organisasi dalam mengevaluasi dan memperkuat kinerja, serta memberikan wawasan tentang sejauh mana mereka berhasil dalam mencapai sasaran yang ditentukan (Banerjee & Bueti, 2012).

Khristian et al. (2021) meneliti manajemen risiko pada PT API I yang menunjukkan bahwa PT API I telah membentuk unit manajemen risiko khusus dan menerapkan pedoman manajemen risiko berdasarkan SNI ISO 31000:2018. Dalam hasil penelitian juga disimpulkan bahwa manajemen risiko yang efektif penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manuputty et al. (2021) meneliti manajemen risiko implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000. Studi ini menunjukkan beberapa jenis risiko yang terjadi dan identifikasi berdasarkan level. Hasil studi juga memberikan evaluasi kemungkinan risiko yang terjadi di perusahaan dan digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data primer diperoleh melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan narasumber (kepala departemen, staf manajemen risiko, dan pihak-pihak terkait), dan analisis dokumen perusahaan terkait. Dalam penelitian ini, analisis data dari wawancara dilakukan dengan langkah-langkah sistematis, penulis menyiapkan item pertanyaan yang relevan berdasarkan rumusan masalah, untuk bisa mendapatkan informasi mendalam. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi implementasi manajemen risiko, hambatan yang dihadapi, dan dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Risiko

PT API cabang BYIA menerapkan sistem manajemen risiko secara terstruktur sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 dan mengadopsi standar ISO 31000:2018 serta Standar Nasional Indonesia (SNI). Proses ini wajib mengingat BUMN memiliki tanggung jawab besar terhadap kepentingan negara dan masyarakat serta wajib memiliki tanggung jawab risiko secara sistematis transparan, dan berkelanjutan. Unit manajemen risiko di PT API bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi risiko, dengan prosedur yang dikembangkan dan dievaluasi secara berkala sesuai dinamika bisnis dan faktor risiko.

Tahapan Proses Manajemen Risiko

Pelaksanaan manajemen risiko di PT API mengikuti enam tahapan utama:

- **Komunikasi dan Konsultasi:** Unit manajemen risiko memfasilitasi komunikasi formal dan informal antar unit untuk meningkatkan awareness dan keterlibatan seluruh pihak dalam identifikasi dan pengelolaan risiko.
- **Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria:** Menyesuaikan proses manajemen risiko dengan tujuan perusahaan, sasaran, dan lingkungan bisnis, sehingga penilaian dan perlakuan risiko lebih efektif dan relevan.
- **Penilaian Risiko:** Meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko menggunakan *risk register* berbasis web (i-risk). Penilaian risiko mempertimbangkan kategori, sasaran, deskripsi, penyebab, dampak, serta kemungkinan terjadinya risiko, yang divisualisasikan dalam *heat map* untuk menentukan prioritas penanganan.

KAJIAN RISIKO

Kategori Risiko Sub Kategori Risiko	Sasaran	Deskripsi Risiko	Penyebab Risiko	Indikator Risiko	Dampak Risiko	Current Risk	Faktor Positif / Kendali Internal	Perlakuan Risiko	Residual Risk

Gambar 1. Format Kajian Risiko

Berdasarkan wawancara dengan informan, mengungkapkan bahwa format kajian risiko tersebut membantu dalam melakukan pemantauan secara menyeluruh dalam perusahaan.

- Perlakuan Risiko: Memilih dan menerapkan opsi mitigasi (kontrol internal, inspeksi rutin, hingga analisis lanjutan), kemudian menilai *residual risk* untuk memastikan efektivitas tindakan yang diambil.
- Pemantauan dan Tinjauan Ulang: Dilakukan secara berkala, melibatkan tiga lini pertahanan (pemilik risiko, unit manajemen risiko, dan pihak ketiga/auditor eksternal) untuk memastikan proses berjalan efektif.
- Pencatatan dan Pelaporan: Menggunakan sistem pelaporan berjenjang dari unit kerja hingga direksi dan dewan komisaris, didokumentasikan dalam register risiko yang dikompilasi secara terpusat.

Keterkaitan dengan Key Performance Indicator (KPI)

Manajemen risiko di PT API cabang BYIA terintegrasi dengan KPI unit kerja, yang dinilai berdasarkan lima perspektif besar secara umum yang menjadi KPI Kantor Cabang, yaitu:

- Perspektif Keuangan dan Pasar
- Perspektif Fokus Pelanggan
- Perspektif Efektivitas Produk dan Proses
- Perspektif Fokus Tenaga Kerja
- Perspektif Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat

Setiap perspektif memiliki indikator turunan yang dapat berubah setiap tahun sesuai kebijakan direksi. Pencapaian target KPI dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk ketepatan identifikasi dan penanganan risiko. Namun, kegagalan mencapai target KPI tidak selalu mencerminkan inefektivitas manajemen risiko, karena terdapat pengaruh eksternal (misal: target yang terlalu tinggi dari kantor pusat) dan kompleksitas dimensi kinerja. Subsidi silang antar indikator digunakan untuk menjaga capaian KPI secara keseluruhan. Efektivitas

implementasi manajemen risiko dievaluasi secara independen oleh konsultan eksternal melalui *risk maturity assessment* (wawancara, tinjauan dokumen, sampling). Pendekatan ini memastikan objektivitas penilaian, karena tingkat kematangan manajemen risiko tidak bisa diukur hanya dari pencapaian KPI atau kondisi satu kantor cabang saja.

Implementasi manajemen risiko berbasis standar dan regulasi nasional memperkuat tata kelola PT API, meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi dan merespons ketidakpastian bisnis, serta mendukung pencapaian tujuan strategis. Integrasi manajemen risiko dengan sistem KPI memastikan seluruh unit kerja berorientasi pada pencapaian target dengan mempertimbangkan potensi risiko. Namun, efektivitas sistem ini perlu didukung oleh budaya organisasi yang responsif, komunikasi yang intensif, dan evaluasi mandiri oleh pihak eksternal untuk menjamin kredibilitas proses.

Hambatan yang dihadapi dalam implementasi manajemen risiko

Penerapan manajemen risiko di PT API cabang BYIA mengalami beberapa hambatan, terutama pada masa transisi pasca merger. Salah satu kendala utama adalah peralihan sistem pemantauan manajemen risiko dari platform berbasis web (i-risk) ke sistem manual berbasis spreadsheets yang membuat proses pelaporan menjadi kurang efisien dan memakan waktu. Selain itu, belum adanya panduan yang terstandarisasi dari kantor pusat menyebabkan ketidakpastian dalam penerapan kebijakan manajemen risiko.

Faktor lainnya adalah tingkat kesadaran akan risiko di antara unit-unit pemilik risiko. Beberapa unit masih menganggap penerapan manajemen risiko sebagai beban tambahan, sehingga berpotensi menghambat efektivitas pemantauan dan komunikasi risiko secara keseluruhan. Untuk mengatasi hal tersebut, unit manajemen risiko berupaya melakukan sosialisasi secara rutin, pemantauan berkala, dan penguatan budaya risiko melalui program-program edukasi, seperti kelas pengenalan manajemen risiko bersama para ahli.

Dengan demikian, keberhasilan penerapan manajemen risiko pada masa transisi memerlukan penyesuaian sistem pelaporan, harmonisasi kebijakan, serta peningkatan kesadaran dan keterlibatan seluruh unit perusahaan.

Dampak implementasi manajemen risiko terhadap kinerja keuangan

Penerapan manajemen risiko di PT API cabang BYIA memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Manajemen risiko tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, namun juga mencakup aspek operasional, hukum, dan reputasi, dengan fungsi utama sebagai sistem peringatan dini dan panduan dalam pengambilan

keputusan investasi. Dalam konteks keuangan, profil risiko bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kinerja, namun efektivitas manajemen risiko menentukan hasil akhir. Penerapan manajemen risiko telah mendukung efisiensi alokasi sumber daya, optimalisasi penggunaan dana ke area yang lebih produktif, dan pengurangan kerugian finansial yang tidak diinginkan. Selain itu, manajemen risiko yang baik memperkuat stabilitas dan reputasi perusahaan di mata para pemangku kepentingan yang berdampak pada pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan.

Contoh konkretnya dapat dilihat pada penurunan risiko keterlambatan pembayaran piutang dari kategori risiko tinggi menjadi risiko rendah setelah penerapan strategi manajemen risiko yang sistematis.

Report Risk Register History																									
Cabang		: YOGYAKARTA KULON PROGO (YIA)																							
Periode		: 2025																							
Status		: Active																							
IDENTIFIKASI RISIKO																									
NO	KODE RISIKO	KATEGORI RISIKO	SUB KATEGORI RISIKO	STATUS RISIKO	TIPE RISIKO	LOKASI	PEMILIK RISIKO	TANGGAL IDENTIFIKASI	SASARAN	DESKRIPS I RISIKO	PENYEBAB RISIKO	INDIKATOR RISIKO	DESKRIPS I DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO INH.											
														(%) KEMUNGKINAN	KEMUNGKINAN	(%) DAMPAK	DAMPAK	TINGKAT RISIKO	DAMPAK KEUANGAN	NILAI BERSIH					
1	YIA-ARC-001	Risiko Finansial (Financial Risk)	Accounting	Active	Ancaman	YOGYAKARTA KULON PROGO	FINANCE MANAGER	17/04/2020	Tercapainya target ACP	Keterlambatan pembayaran piutang	1. Terautornya proses penyelesaian kontrak dengan mitra usaha di Kantor Cabang; 2. Terlambatnya aktivasi kontrak oleh Kantor Pusat; 3. Adanya keterlambatan pembayaran piutang usaha dari mitra usaha reklame; 4. Adanya keterlambatan pembayaran piutang usaha POT (Passenger on Ticket) dari Maskapai (penagihan oleh Kantor Pusat).	1. Potensi penundaan pembayaran 2. Potensi meningkatnya beban piutang tak tertagih.	Tidak tercapainya target ACP akibat meningkatnya beban piutang tak tertagih.	65%	4 6%	3	High Risk	23.375.370,194	15.193.990,62						
ANALISIS RISIKO																									
KENDALI INTERNAL	TINGKAT RISIKO SAAT INI						EVALUASI RISIKO						TINGKAT RISIKO RESIDUAL						CBA						
	(%) KEMUNGKINAN	KEMUNGKINAN	(%) DAMPAK	DAMPAK	TINGKAT RISIKO	DAMPAK KEUANGAN	NILAI BERSIH	MANFAAT	PRIORITAS RISIKO	STRATEGI PERILAKUAN RISIKO	RENCANA PERILAKUAN RISIKO	RENCANA PERILAKUAN RISIKO (RBR)	REALISASI PERILAKUAN RISIKO	RENTAN REALISASI PERILAKUAN RISIKO	UNIT TERKAIT	(%) KEMUNGKINAN	KEMUNGKINAN	(%) DAMPAK	DAMPAK	TINGKAT RISIKO	DAMPAK KEUANGAN	NILAI BERSIH	CBA RATION (%)	ANALISIS	
1. Pembayaran melalui termis; 2. Koordinasi dengan Airport Commercial melalui WhatsApp Group terkait penerbitan invoice dan penyelesaian kontrak secara tepat waktu; 3. Koordinasi dengan Kantor Pusat pembayaran reklame dan POT (Passenger on Ticket).	60%		4 6%		3	High Risk	2.3375E+10	1.4025E+10	Tercapainya target ACP	0,06	Mitigasi	Mengirimkan Nota Dinas kepada Airport Commercial terkait input tagihan ke sistem SAP berdasarkan invoice dan Pinning yang telah berlalu (satu) minggu sebelum closing rekening per bulan.	0	-	-	20%	2 3%			2	Low Risk	0	0	-	-

Gambar 2. Report Risk Register

Hal ini terbukti mampu meminimalisir jumlah piutang tak tertagih dan mengurangi potensi kerugian finansial terkait piutang. Selain itu, pencapaian target Average Collection Period (ACP) yang lebih baik menandakan efektifitas pengelolaan piutang dan menjaga kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi manajemen risiko melalui pendekatan terintegrasi dan berstandar ISO 31000 telah membawa dampak positif pada kinerja keuangan PT API Cabang BYIA, khususnya dalam aspek efisiensi, profitabilitas, dan perlindungan aset. Kendala utama berupa keterbatasan sumber daya dan dinamika perubahan regulasi perlu diatasi melalui penguatan pelatihan risiko dan pengembangan kebijakan adaptif. Disarankan agar perusahaan secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang manajemen risiko serta memperkuat sistem pelaporan dan evaluasi risiko berbasis teknologi informasi. Penelitian ini dibatasi pada satu cabang perusahaan dan periode waktu tertentu, sehingga riset komparatif dengan unit dan periode berbeda direkomendasikan untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Adam Hayes. (2024, June 21). *Enterprise risk management (ERM): What it is and how it works*. <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). *Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah*. [Penerbit tidak disebutkan].
- Arief, M., Wahyudien, N., & Kusriani, E. (2020). Risk management berdasarkan framework pada aktivitas perusahaan jasa konsultasi dengan ISO 31000:2018. [Nama jurnal tidak disebutkan].
- Khristian, E., Karamoy, H., & Budiarto, N. S. (2021). Analisis manajemen risiko dalam mewujudkan good corporate governance (Studi kasus pada PT API I (Persero)). *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing*, 12(2).
- Kiswara, D. E. (2022, November 3). *Definisi enterprise risk management*. BPI UNAIR. <https://bpi.unair.ac.id/enterprise-risk-management/>
- Krisnawati, H. (2020). Analisis kinerja keuangan pada Expedisi Lancar Group. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 13(1), 162–169.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. (2023, March). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/264291/permen-bumn-no-per-2mbu032023-tahun-2023>
- PT Angkasa Pura Indonesia I. (2023). *Annual report AP I 2023*. [Penerbit tidak disebutkan].
- PT Angkasa Pura Indonesia. (2024). *About profile*. <https://ap1.co.id/en/about>
- Rahman, M. A., Aulia, R., & Effendi, R. (2024). Webinar increasing knowledge internal audit contribution aligning risk appetite and tolerance: Webinar meningkatkan pengetahuan kontribusi audit internal dalam menyelaraskan kesiapan risiko dan toleransi, 2(1).

- Rohani, S., & Yuwono, W. (2023). Analisis perencanaan manajemen risiko bisnis di Human Resource and General Affairs pada perguruan tinggi. *Jurnal Bangkit Indonesia*, 12(2).
- Setiawan, I., Sekarini, A. R., Waluyo, R., & Afiana, F. N. (2021). Manajemen risiko sistem informasi menggunakan ISO 31000 dan standar pengendalian ISO/EIC 27001 di Tripio Purwokerto. *Matrik: Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan Rekayasa Komputer*, 20(2), 389–396. <https://doi.org/10.30812/matrik.v20i2.1093>
- Sugiarti, R., & Fitria, D. (2022). Peran kinerja keuangan dalam memediasi pengaruh risiko keuangan terhadap nilai perusahaan: Bukti dari negara Islam. *Literatus*, 4(2), 981–991. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i2.976>
- Ticoalu, R., Januardi, Firmansyah, A., & Trisnawati, E. (2021). Nilai perusahaan, manajemen risiko, tata kelola perusahaan: Peran moderasi ukuran perusahaan. *Studi Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 4(2).
- Waluyo, K. G. (2023, May 30). *Manajemen risiko: Tujuan, kategori, dan mitigasi*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/manokwari/id/data-publikasi/berita-terbaru/3052-manajemen-risiko-tujuan-kategori-danmitigasi.html#:~:text=Manajemen%20risiko%20adalah%20usaha%20untuk,agar%20dampak%20risiko%20bisa%20diminimalisasi>