



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 21187-21195

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Manajemen Risiko dan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Berdasarkan Pedoman Umum Tata Kelola Korporasi Indonesia pada PT Mitra Karya Prima

Octa Ferda Mulyadewi

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

octastiemahardhika@gmail.com

Abstrak

Transformasi industri energi nasional menuju energi bersih meningkatkan kompleksitas risiko strategis, operasional, hukum, keuangan, teknologi, dan reputasi pada perusahaan penyedia jasa ketenagalistrikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen risiko terintegrasi dan tata kelola perusahaan berdasarkan Pedoman Umum Tata Kelola Korporasi Indonesia (PUGKI) pada PT Mitra Karya Prima. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif-kualitatif melalui evaluasi mandiri praktisi internal, observasi partisipatif, wawancara terstruktur, dan telaah dokumen strategis berupa Buku RKAP 2026 serta SK Organisasi dan Tata Kerja 2025. Analisis dilakukan dengan membandingkan praktik perusahaan terhadap prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran, dan kerangka pengelolaan risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi Bidang Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan ke dalam fungsi Sekretariat Perusahaan mempercepat penyampaian profil risiko kepada Direksi, memperjelas akuntabilitas, dan mengurangi asimetri informasi. Penerapan Three Lines Model memperkuat pembagian peran antara fungsi operasional, pengawasan risiko dan kepatuhan, serta audit internal. Transformasi bisnis dari labour supply menuju Full Package Product dan layanan pendukung energi terbarukan didukung oleh e-risk management, digitalisasi pelaporan, dan internalisasi nilai AKHLAK. Meskipun demikian, efektivitas tata kelola perlu terus diperkuat melalui indikator risiko utama, pengujian skenario, integrasi risiko dengan keputusan investasi, keamanan siber, dan evaluasi budaya risiko. Tata kelola yang transparan dan sadar risiko berpotensi meningkatkan ketahanan bisnis, kepercayaan pemangku kepentingan, serta reputasi PT Mitra Karya Prima.

Kata kunci: Good Corporate Governance, PUGKI, Manajemen Risiko, Three Lines Model, Budaya Risiko

1. Latar Belakang

Industri energi dan layanan pendukung ketenagalistrikan memiliki karakteristik yang unik, yaitu padat modal, berteknologi tinggi, serta memiliki tingkat eksposur risiko operasional yang sangat ekstrem. PT Mitra Karya Prima (MKP), sebagai anak perusahaan dari PT PLN Nusantara Power Services (PLN NPS) sekaligus bagian dari ekosistem PT PLN Nusantara Power (PLN NP), memegang peran yang sangat strategis dalam menjaga keandalan jasa operasi dan pemeliharaan (*Operation and Maintenance*) pembangkit listrik nasional. Di era volatilitas ekonomi saat ini, kepatuhan terhadap tata kelola yang bersih dan ketajaman mitigasi risiko bukan lagi sekadar pemenuhan formalitas hukum regulasi, melainkan instrumen aktif untuk melindungi nilai korporasi dan membangun kepercayaan jangka panjang bagi para pemangku kepentingan (stakeholders).

Memasuki tahun buku 2026, PT Mitra Karya Prima menerbitkan Buku Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2026 dengan mengusung tema besar "Establishing Integrated Solutions". Tema ini menandai fase krusial dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2025 - 2029, di mana perusahaan secara agresif mengubah orientasi bisnisnya dari yang semula didominasi oleh penyediaan tenaga kerja komersial konvensional (labour supply) bergeser menjadi penyedia solusi produk paket lengkap atau Full Package Product (FPP), penguatan rantai pasok (supply chain), serta ekspansi portofolio ke sektor energi bersih terbarukan (Clean and Renewable Energy Supporting).

Perubahan arah strategis yang ekspansif ini membawa dampak logis berupa peningkatan kompleksitas risiko bisnis, seperti risiko hukum kontrak, keterbatasan talenta teknis EBT, hingga risiko likuiditas modal kerja. Untuk mengawal agar laju bisnis ini tetap berada dalam koridor yang akuntabel, Direksi PT Mitra Karya Prima menetapkan restrukturisasi organisasi makro melalui SK Organisasi dan Tata Kerja 2025. Langkah fundamental yang diambil adalah menyinergikan fungsi pengawasan dengan menempatkan Bidang Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan berjalan beriringan di dalam fungsi Sekretariat Perusahaan. Artikel ilmiah ini bertujuan untuk

menganalisis secara mendalam efektivitas manajemen risiko terintegrasi dan implementasi pilar Pedoman Umum Tata Kelola Korporasi Indonesia (PUGKI) pada masa transisi strategis PT Mitra Karya Prima.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif-kualitatif dengan metode evaluasi mandiri (independent internal assessment) dari sudut pandang praktisi internal yang bertugas pada fungsi Sekretariat Perusahaan PT Mitra Karya Prima. Data primer dalam riset ini dihimpun melalui observasi partisipatif terhadap aktivitas koordinasi korporat sehari-hari serta wawancara terstruktur bersama Pembimbing Lapangan, Bapak Hardi Surya Pratama selaku Sekretaris Perusahaan.

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui teknik dokumentasi dan ekstraksi informasi makro dari dokumen formal perusahaan, yaitu Buku RKAP PT MKP Tahun 2026 dan SK Organisasi dan Tata Kerja PT MKP Tahun 2025. Proses analisis data menggunakan teknik gap analysis (analisis kesenjangan) untuk membandingkan instrumen tata kelola ideal yang diamanatkan oleh PUGKI nasional dengan realita operasional di lapangan. Guna mematuhi kode etik penelitian industri, seluruh data finansial sensitif dan rahasia operasional internal disaring dan disajikan dalam bentuk indikator makro normatif demi keamanan informasi korporasi.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Restrukturisasi Organisasi dan Penguatan Fungsi Tiga Lini (Three Lines Model)

Berdasarkan hasil telaah terhadap SK Organisasi dan Tata Kerja 2025, struktur makro PT Mitra Karya Prima didesain dengan prinsip matriks fungsional yang ramping guna mengutamakan efektivitas proses bisnis dan efisiensi biaya. Jalur kepemimpinan tertinggi dipegang oleh Direktur Utama yang membawahi dua pilar eksekutif utama: Direktorat Pemasaran dan Operasi (yang mengurus pengembangan bisnis, manajemen proyek, dan K3L) serta Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) dan Keuangan (yang mengurus anggaran, akuntansi, dan modal manusia).

Perubahan yang paling signifikan dalam struktur tata kelola ini adalah reposisi fungsional di mana fungsi pengawasan kepatuhan risiko kini diintegrasikan Kinerja Strategis Perusahaan. Restrukturisasi ini merupakan bentuk adopsi nyata dari *Three Lines Model* (3LM) dalam dunia tata kelola modern. Fungsi operasional di lapangan bertindak sebagai lini pertama (*first line*), sedangkan fungsi Bidang Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan bertindak sebagai lini kedua (*second line*) yang mengawasi, memfasilitasi, dan menyaring risiko. Lini ketiga (*third line*) dijalankan secara independen oleh Bidang Audit Internal yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Penempatan fungsi risiko terbukti secara taktis mampu mempercepat alur informasi profil risiko dari unit-unit pembangkit di lapangan langsung ke meja pengambilan keputusan Direksi, sehingga memotong birokrasi berbelit dan mengeliminasi risiko terjadinya asimetri informasi.

3.2 Integrasi Substansi Kompetensi terhadap Pilar PUGKI

a. Perspektif Komunikasi Bisnis pada Asas Transparansi

Asas Transparansi dalam PUGKI mengamanatkan bahwa korporasi wajib menjamin keterbukaan informasi materiil yang akurat, tepat waktu, dan mudah diakses oleh mitra bisnis serta pemegang saham. Pada PT Mitra Karya Prima, implementasi pilar ini berkaitan erat dengan mata kuliah Komunikasi Bisnis. Ketika perusahaan meluncurkan strategi produk paket lengkap (*Full Package Product*) di tahun 2026, intensitas korespondensi bisnis komersial meningkat tajam.

Fungsi Kinerja, Risiko dan Kepatuhan dan Sekretariat Perusahaan bertindak sebagai pintu gerbang tunggal (*single gatekeeper*) dalam mengelola arus informasi formal korporat, termasuk dalam penyusunan Laporan Tahunan (*Annual Report*). Melalui penerapan teknik regulasi pesan bisnis yang presisi, perusahaan mampu menyajikan data capaian kinerja operasional secara jujur tanpa menimbulkan misinformasi pasar yang bisa memicu risiko reputasi hukum. Selain itu, kemampuan komunikasi bisnis yang efektif digunakan untuk menjembatani pesan-pesan teknis mitigasi risiko operasional dari lini teknik lapangan agar dapat dipahami secara taktis oleh jajaran Direksi.

b. Implementasi E-Business pada Asas Akuntabilitas (*Digital Governance*)

Tuntutan SK Organisasi 2025 untuk menciptakan nilai kompetitif melalui efisiensi biaya diwujudkan oleh PT Mitra Karya Prima lewat transformasi menuju tata kelola digital (*Digital Governance*). Aktivitas ini merefleksikan teori-teori pada mata kuliah E-Business, di mana pemanfaatan arsitektur teknologi informasi ditujukan untuk mengotomatisasi pengawasan. Perusahaan mengimplementasikan aplikasi

sistem pengawasan risiko berbasis elektronik yang disebut e-risk management. Melalui platform digital ini, setiap Sub Direktorat dapat menginput profil potensi kerugian dan deviasi operasional secara langsung (real-time). Penerapan E-Business ini memberikan dampak positif yang masif bagi perusahaan: mempercepat waktu rekapitulasi data kepatuhan, menekan risiko redundansi berkas fisik yang menumpuk, serta memperkuat benteng keamanan siber (cyber security) pada saluran sistem pelaporan pelanggaran daring (whistleblowing system) agar hak identitas pelapor tetap aman dan objektif.

c. Hubungan Global Marketing dengan Manajemen Risiko Reputasi

Meskipun operasional fisik PT Mitra Karya Prima dominan berada di ranah domestik, portofolio bisnis baru yang tertuang dalam Buku RKAP 2026 khususnya pada lini *Clean and Renewable Energy Supporting* seperti penyediaan infrastruktur *Electric Vehicle (EV)* dan *Photovoltaic (PLTS)* berkiblat pada standar industri dan rantai pasok global. Di dalam materi kuliah Global Marketing, dipelajari bahwa dalam ekosistem industri makro, ekuitas merek (*brand equity*) dan manajemen reputasi adalah keunggulan kompetitif yang paling bernilai.

Kepatuhan ketat PT Mitra Karya Prima terhadap prinsip GCG berlandaskan PUGKI dan pemenuhan sertifikasi standar manajemen risiko internasional berperan sebagai invisible marketing tool (alat pemasaran tidak berwujud). Sinyal positif yang dikirimkan oleh tata kelola perusahaan yang bersih dan akuntabel ini membangun tingkat kepercayaan (trust) yang tinggi di mata mitra strategis berskala global. Reputasi yang solid ini mempermudah perusahaan dalam mengamankan pasokan material dari rantai pasok global serta memperbesar peluang memenangkan tender pengadaan jasa energi berskala besar.

d. Peran *Leadership* dan Budaya Organisasi dalam Internalisasi Budaya Risiko

Restrukturisasi organisasi berdasarkan SK OTK 2025 tidak akan berjalan optimal tanpa adanya keteladanan dari level atas (*tone at the top*). Selaras dengan teori mata kuliah *Leadership*, gaya kepemimpinan transformasional dan etis dari manajemen kunci, seperti Bapak Hardi Surya Pratama di fungsi Kinerja Risiko, menjadi penggerak utama keberhasilan transisi struktural ini. Kepemimpinan yang sadar akan risiko (*risk-aware leadership*) memastikan bahwa peleburan fungsi kepatuhan ke dalam sekretariat tidak mengendurkan intensitas pengawasan internal.

Dari dimensi Budaya Organisasi, praktik tata kelola di PT Mitra Karya Prima dihidupkan melalui internalisasi secara konsisten terhadap *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Budaya sadar risiko (*Risk Culture*) ditanamkan agar setiap karyawan di level operasional tidak lagi memandang pengisian dokumen manajemen risiko sebagai beban administratif atau formalitas hukum di atas kertas belaka. Pergeseran paradigma ini menjadi sebuah kesadaran perilaku normatif bersama untuk saling menjaga lingkungan kerja, yang berdampak langsung pada keberhasilan korporasi dalam mempertahankan standar keselamatan kerja tertinggi dengan predikat *Zero Accident* (nihil kecelakaan kerja).

3.3. Matriks Penyelarasan GRC dan Formulasi Manajemen Strategis

Dalam perspektif Manajemen Strategis, penyusunan program kerja dan anggaran dalam Buku RKAP 2026 merupakan jembatan implementasi taktis untuk mengeksekusi visi jangka panjang korporasi. Ketika PT Mitra Karya Prima menetapkan target finansial yang sangat optimis di tahun 2026 maka *fungsi Enterprise Risk Management (ERM)* bertindak sebagai instrumen penyaring strategis (*strategic screening*).

Seluruh perencanaan ekspansi portofolio produk ke arah transisi energi baru terbarukan dan skema *Full Package Product* wajib melewati hitungan mitigasi risiko modal yang ketat dari Bidang Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan. Hal ini dilakukan guna memastikan alokasi modal kerja berjalan efisien, mencegah terjadinya kebocoran anggaran (*cost overrun*), serta menjamin kelangsungan usaha (*business continuity*) korporasi tetap tumbuh secara stabil di tengah fluktuasi pasar energi. Proses analisis kesenjangan dan sintesis data dalam artikel ini dirancang menggunakan validitas metodologi dari mata kuliah Metode Penelitian, yang menjamin data disajikan secara objektif, sistematis, dan teruji secara akademis.

3.4 Evaluasi Implementasi Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi pada PT Mitra Karya Prima perlu dipahami sebagai ketersediaan informasi yang relevan, akurat, tepat waktu, dan dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Integrasi fungsi Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan dengan Sekretariat Perusahaan memperpendek jalur konsolidasi informasi serta membantu Direksi memperoleh gambaran risiko yang lebih cepat. Praktik ini sejalan dengan PUGKI yang menempatkan keterbukaan sebagai dasar hubungan perusahaan dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan [1]. Namun, kecepatan informasi

harus diikuti pengendalian kualitas data, definisi indikator yang seragam, dan dokumentasi sumber informasi agar laporan tidak sekadar cepat, tetapi juga dapat diverifikasi.

Akuntabilitas memerlukan kejelasan mandat, pemilik risiko, batas kewenangan, dan mekanisme eskalasi. Three Lines Model membantu membedakan tanggung jawab lini operasional sebagai pemilik risiko, fungsi risiko dan kepatuhan sebagai pemberi kerangka serta pemantauan, dan audit internal sebagai pemberi assurance independen. Pembagian tersebut mengurangi tumpang tindih, tetapi efektivitasnya bergantung pada independensi relatif lini kedua dan akses audit internal kepada Direktur Utama. Penelitian mengenai reformasi tata kelola menunjukkan bahwa penguatan standar governance dapat meningkatkan kualitas pengelolaan risiko korporasi [6].

Perusahaan perlu mengembangkan kalender pelaporan risiko yang terhubung dengan siklus RKAP, evaluasi proyek, dan rapat Direksi. Laporan sebaiknya memuat status risiko, perubahan eksposur, efektivitas mitigasi, pemilik tindakan, target penyelesaian, serta risiko residual. Dengan format tersebut, akuntabilitas tidak berhenti pada penyampaian dokumen, tetapi menghasilkan tindak lanjut yang dapat dilacak. Audit trail pada aplikasi e-risk management juga membantu memastikan siapa yang memasukkan, mengubah, memverifikasi, dan menyetujui data.

3.5 Penguatan Enterprise Risk Management dan Pengambilan Keputusan

Enterprise Risk Management perlu ditempatkan sebagai sistem pendukung keputusan, bukan hanya proses pencatatan daftar risiko. Risiko harus dikaitkan dengan sasaran strategis, arus kas, kinerja proyek, reputasi, dan keberlanjutan. Kajian terkini menekankan bahwa ERM yang efektif perlu tertanam dalam keputusan dan berorientasi pada penciptaan nilai, bukan sekadar meminimalkan semua risiko [7]. Bagi PT Mitra Karya Prima, pendekatan tersebut penting karena ekspansi Full Package Product dan energi terbarukan memerlukan keberanian mengambil risiko yang terukur.

Setiap usulan investasi atau proyek dapat dilengkapi analisis skenario dasar, optimistis, dan pesimistis. Faktor yang dianalisis mencakup perubahan harga bahan, keterlambatan proyek, kebutuhan modal kerja, ketersediaan tenaga ahli, risiko kontrak, serta kegagalan pemasok. Risiko-risiko tersebut kemudian dihubungkan dengan toleransi risiko perusahaan. Proses ini membantu Direksi membedakan proyek yang berisiko tinggi tetapi masih dapat diterima dengan proyek yang berpotensi mengganggu kelangsungan usaha.

Kelemahan umum ERM adalah terlalu administratif, terpisah dari keputusan, dan tidak menghasilkan prioritas yang jelas [8]. Oleh sebab itu, PT Mitra Karya Prima dapat memperkuat indikator risiko utama atau Key Risk Indicators, batas peringatan dini, dan trigger eskalasi. Indikator dapat berupa deviasi biaya, keterlambatan milestone, konsentrasi pendapatan, umur piutang, tingkat kecelakaan, turnover talenta kritis, gangguan sistem, dan kegagalan pemasok.

3.6 Risiko Transformasi Digital dan Keamanan Siber

Digitalisasi melalui aplikasi e-risk management meningkatkan kecepatan pelaporan dan konsistensi dokumentasi, tetapi juga menciptakan risiko baru. Transformasi digital melibatkan dimensi teknis, organisasi, dan manusia yang saling berinteraksi, sehingga pengelolaan risiko tidak dapat berfokus pada perangkat lunak saja [9]. Kegagalan adopsi dapat berasal dari kualitas data rendah, akses yang tidak tepat, kurangnya keterampilan, resistensi pengguna, atau ketergantungan pada penyedia teknologi.

Pengendalian digital perlu mencakup manajemen hak akses, autentikasi, pencadangan, pemulihan bencana, klasifikasi data, pencatatan aktivitas, serta pengujian keamanan. Informasi whistleblowing membutuhkan perlindungan khusus agar identitas pelapor tidak mudah dilacak oleh pihak yang tidak berwenang. Perusahaan juga perlu menentukan prosedur ketika aplikasi tidak tersedia agar pelaporan risiko dan insiden tetap berjalan.

Tata kelola digital menuntut transparansi, kebenaran informasi, kepercayaan, dan tanggung jawab pemimpin. Model stewardship pada ekonomi digital menekankan pentingnya truthfulness, transparency, trust, dan technological equity [10]. Dalam konteks MKP, nilai tersebut dapat diterapkan melalui kualitas data, kejelasan penggunaan informasi, akses yang proporsional, dan tanggung jawab manajemen terhadap dampak keputusan berbasis sistem.

3.7 Budaya Risiko, Kepemimpinan, dan Nilai AKHLAK

Budaya risiko terbentuk ketika karyawan memahami risiko sebagai bagian dari pekerjaan, berani melaporkan masalah, dan mempertimbangkan konsekuensi sebelum mengambil keputusan. Internalisasi AKHLAK menyediakan nilai yang relevan, terutama Amanah, Kompeten, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai tersebut perlu diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati, seperti kejujuran pelaporan, kepatuhan prosedur, eskalasi masalah, berbagi informasi, dan kesiapan memperbaiki kesalahan.

Tone at the top sangat menentukan karena karyawan mengamati bagaimana pimpinan merespons berita buruk, deviasi target, dan insiden. Apabila pembawa berita buruk dihukum, risiko cenderung disembunyikan. Sebaliknya, pimpinan yang meminta fakta, membedakan kesalahan jujur dari pelanggaran, dan menindaklanjuti masalah akan membangun keamanan psikologis. Indikator budaya organisasi dapat dilihat melalui bahasa yang digunakan, pola eskalasi, kualitas rapat, dan konsistensi antara pesan dan penghargaan [11].

Budaya risiko juga perlu masuk ke sistem penilaian kinerja. Pencapaian target tidak boleh dinilai positif apabila diperoleh dengan mengabaikan keselamatan, kepatuhan, atau integritas. Indikator kepatuhan mitigasi, kualitas pelaporan, penyelesaian temuan, dan kontribusi terhadap perbaikan dapat menjadi bagian evaluasi. Dengan demikian, Zero Accident tidak hanya menjadi slogan, tetapi hasil dari perilaku, kepemimpinan, dan kontrol yang konsisten.

3.8 Risiko Strategis pada Full Package Product dan Transisi Energi

Perubahan dari labour supply menuju Full Package Product memperluas tanggung jawab perusahaan dari penyediaan tenaga kerja menjadi pengelolaan paket solusi. Perubahan ini meningkatkan risiko desain, pengadaan, kontrak, mutu, jadwal, koordinasi pemasok, dan modal kerja. Setiap proyek FPP membutuhkan governance gate sejak tahap penawaran, penilaian kelayakan, negosiasi kontrak, pelaksanaan, hingga serah terima.

Ekspansi ke layanan pendukung energi terbaru juga menghadapkan perusahaan pada perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan talenta. Kebijakan transisi listrik rendah karbon melibatkan banyak aktor dan membutuhkan instrumen tata kelola yang mampu menghubungkan tujuan strategis dengan implementasi [12]. PT Mitra Karya Prima perlu memetakan kompetensi kritis, risiko sertifikasi, ketergantungan teknologi, dan kualitas mitra sebelum meningkatkan skala investasi.

Risk-adjusted decision making dapat diterapkan dengan membandingkan margin yang diharapkan terhadap eksposur risiko. Proyek dengan pendapatan besar belum tentu menciptakan nilai apabila memerlukan modal kerja tinggi, memiliki klausul penalti berat, atau bergantung pada pemasok tunggal. Fungsi risiko dapat memberi challenge independen terhadap asumsi komersial tanpa mengambil alih keputusan bisnis.

3.9 Manajemen Risiko Reputasi dan Komunikasi Pemangku Kepentingan

Reputasi perusahaan dibentuk oleh pengalaman pemangku kepentingan terhadap kualitas layanan, keselamatan, integritas, ketepatan informasi, dan penyelesaian masalah. Tata kelola yang baik dapat menjadi invisible marketing tool karena mengurangi ketidakpastian bagi pelanggan, mitra, pemasok, dan pemegang saham. Namun, reputasi tidak cukup dibangun melalui laporan; reputasi harus didukung konsistensi antara klaim dan praktik.

Pengungkapan risiko yang efektif dipengaruhi oleh mekanisme governance dan kualitas pengawasan [13]. PT Mitra Karya Prima perlu menentukan informasi risiko yang dapat disampaikan kepada publik dan informasi yang harus dijaga kerahasiaannya. Komunikasi harus menjelaskan jenis risiko, pendekatan mitigasi, dan capaian tanpa membuka data strategis yang dapat merugikan perusahaan.

Prosedur komunikasi krisis perlu menetapkan tim, juru bicara, alur verifikasi, waktu respons, dan kanal komunikasi. Ketika terjadi insiden keselamatan, gangguan proyek, atau isu kepatuhan, kecepatan respons harus diseimbangkan dengan akurasi. Dokumentasi keputusan dan pesan membantu mencegah perbedaan informasi antarunit.

3.10 Penguatan Fungsi Kepatuhan, Audit Internal, dan Whistleblowing

Fungsi kepatuhan perlu memantau perubahan regulasi, kewajiban kontrak, standar keselamatan, dan kebijakan kelompok perusahaan. Hasil pemantauan diterjemahkan menjadi kewajiban yang memiliki pemilik, tenggat, serta bukti penyelesaian. Pendekatan ini mengurangi risiko kepatuhan yang hanya teridentifikasi setelah pelanggaran terjadi.

Audit internal sebagai lini ketiga harus mengevaluasi desain dan efektivitas kontrol, bukan mengelola risiko atas nama lini pertama. Independensi menjadi penting agar audit dapat menyampaikan temuan material langsung kepada pimpinan. Karakteristik komite audit dan mekanisme pengawasan juga berkaitan dengan kualitas pengungkapan risiko [14]. Walaupun struktur MKP dapat berbeda dari perusahaan publik, prinsip challenge dan assurance tetap relevan.

Whistleblowing system perlu memberikan perlindungan kerahasiaan, larangan pembalasan, klasifikasi laporan, investigasi yang adil, dan pelaporan hasil secara agregat. Efektivitas tidak diukur dari sedikitnya laporan, karena angka rendah dapat berarti lingkungan tidak aman. Indikator yang lebih tepat mencakup waktu respons, kualitas investigasi, penyelesaian, dan tindakan perbaikan.

3.11 Matriks Risiko dan Rencana Penguatan Tata Kelola

Temuan studi dapat diterjemahkan menjadi matriks penguatan yang menghubungkan risiko, kontrol, pemilik, indikator, dan tindakan. Risiko strategis meliputi kegagalan ekspansi portofolio, konsentrasi pelanggan, dan ketidaksiapan talenta. Risiko operasional mencakup keterlambatan proyek, keselamatan, mutu, serta pemasok. Risiko keuangan mencakup likuiditas, piutang, dan cost overrun. Risiko digital mencakup keamanan siber, kualitas data, dan ketersediaan sistem.

Prioritas perbaikan dapat disusun berdasarkan besarnya dampak dan urgensi. Dalam jangka pendek, perusahaan dapat memperkuat definisi pemilik risiko, KRI, akses aplikasi, dan prosedur eskalasi. Dalam jangka menengah, perusahaan dapat mengembangkan analisis skenario, stress testing, integrasi data proyek, serta assurance terpadu. Dalam jangka panjang, ERM dapat dihubungkan dengan pengukuran nilai dan alokasi modal.

Efektivitas pengelolaan risiko juga berhubungan dengan kinerja dan tanggung jawab perusahaan [15]. Oleh karena itu, indikator tata kelola sebaiknya tidak hanya berupa kepatuhan dokumen, tetapi mencakup berkurangnya insiden, meningkatnya kualitas keputusan, ketepatan penyelesaian tindakan, dan kepercayaan pemangku kepentingan.

3.12 Implikasi Manajerial dan Keterbatasan Penelitian

Implikasi pertama adalah perlunya menjaga keseimbangan antara integrasi dan independensi. Penempatan risiko dan kepatuhan di Sekretariat Perusahaan mempercepat koordinasi, tetapi fungsi tersebut harus tetap memiliki kewenangan challenge dan akses langsung kepada Direksi. Implikasi kedua adalah penguatan kompetensi risiko pada lini pertama agar pemilik proses tidak bergantung pada lini kedua.

Implikasi ketiga adalah pengembangan dashboard yang menghubungkan sasaran RKAP, risiko, KRI, mitigasi, dan kinerja proyek. Implikasi keempat adalah evaluasi budaya risiko melalui survei, wawancara, data insiden, dan pola eskalasi. Implikasi kelima adalah pengujian berkala terhadap ketahanan siber, keberlangsungan usaha, dan risiko pemasok.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan studi kasus dan evaluasi mandiri internal, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke seluruh perusahaan energi. Dokumen finansial sensitif tidak dianalisis secara rinci, dan efektivitas kontrol belum diuji menggunakan data longitudinal. Penelitian berikutnya dapat menggunakan wawancara lintas fungsi, audit dokumen kontrol, survei budaya risiko, dan pengukuran kematangan ERM.

3.13 Integrasi Risiko dengan Perencanaan dan Penganggaran

Integrasi risiko dengan proses RKAP diperlukan agar target kinerja tidak ditetapkan terpisah dari kemampuan perusahaan menanggung ketidakpastian. Setiap sasaran pendapatan, proyek baru, dan kebutuhan investasi perlu memiliki asumsi utama, risiko penghambat, serta tindakan mitigasi yang tercermin dalam anggaran. Dengan pendekatan ini, biaya mitigasi tidak dianggap sebagai beban tambahan setelah rencana disetujui, tetapi sebagai bagian dari biaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran secara bertanggung jawab.

Fungsi Kinerja, Risiko, dan Kepatuhan dapat memfasilitasi risk review sebelum anggaran ditetapkan. Review mencakup kecukupan modal kerja, konsentrasi pelanggan, kemampuan pemasok, ketersediaan tenaga teknis, sensitivitas margin, serta risiko kontrak. Hasil review tidak selalu berupa penolakan, tetapi dapat menghasilkan perubahan skema pembayaran, penambahan contingency, persyaratan jaminan, atau tahapan persetujuan yang lebih ketat.

Monitoring anggaran perlu menghubungkan deviasi keuangan dengan perubahan profil risiko. Cost overrun, keterlambatan tagihan, atau kenaikan piutang tidak hanya dilaporkan sebagai perbedaan angka, tetapi dianalisis penyebab dan dampaknya terhadap likuiditas. KRI yang terhubung dengan data keuangan membantu perusahaan memperoleh peringatan sebelum risiko berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Pada akhir periode, perusahaan dapat membandingkan risiko yang diperkirakan dengan kejadian aktual. Perbandingan tersebut membantu memperbaiki kualitas asumsi dan estimasi pada RKAP berikutnya. Proses pembelajaran ini penting karena model bisnis FPP dan energi terbarukan memiliki karakter risiko yang terus berubah seiring pengalaman perusahaan.

3.14 Manajemen Risiko Rantai Pasok dan Mitra Strategis

Perluasan portofolio meningkatkan ketergantungan perusahaan terhadap pemasok material, kontraktor, penyedia teknologi, dan mitra tenaga ahli. Risiko pihak ketiga mencakup kualitas rendah, keterlambatan, kegagalan

keuangan, pelanggaran keselamatan, ketidakpatuhan, dan kebocoran informasi. Oleh karena itu, seleksi mitra perlu menggunakan kriteria komersial, teknis, kepatuhan, keselamatan, serta kapasitas pengendalian risiko.

Due diligence dapat dilakukan secara proporsional sesuai tingkat kritikalitas. Mitra yang mengelola sistem penting atau memasok komponen utama memerlukan pemeriksaan lebih mendalam daripada pemasok kebutuhan rutin. Kontrak perlu memuat standar mutu, hak audit, pelaporan insiden, perlindungan data, kewajiban keselamatan, business continuity, dan konsekuensi pelanggaran. Ketentuan yang jelas membantu perusahaan mengurangi sengketa dan memastikan ekspektasi dipahami sejak awal.

Pemantauan pihak ketiga sebaiknya dilakukan melalui scorecard yang mencakup ketepatan waktu, mutu, keselamatan, respons, dan kepatuhan. Nilai kinerja digunakan untuk menentukan perpanjangan, rencana perbaikan, atau diversifikasi pemasok. Ketergantungan pada pemasok tunggal untuk komponen kritis perlu diidentifikasi dan, apabila memungkinkan, dikurangi melalui alternatif yang telah dikualifikasi.

Hubungan dengan mitra tidak hanya bersifat pengawasan. Perusahaan dapat melakukan koordinasi risiko bersama, pelatihan keselamatan, simulasi gangguan, dan evaluasi pascaproyek. Kolaborasi ini memperkuat rantai pasok dan mengurangi kecenderungan setiap pihak memindahkan risiko tanpa menyelesaikan akar masalah.

3.15 Business Continuity dan Ketahanan Operasional

Business continuity management diperlukan untuk memastikan layanan penting tetap berjalan ketika terjadi gangguan. Skenario dapat mencakup kegagalan sistem, bencana, kecelakaan besar, gangguan pemasok, krisis kesehatan, atau kehilangan tenaga ahli. Setiap proses kritis perlu memiliki target waktu pemulihan, kebutuhan sumber daya minimum, jalur komunikasi, dan penanggung jawab.

Rencana keberlangsungan usaha harus diuji, bukan hanya disimpan sebagai dokumen. Simulasi meja dapat menguji pengambilan keputusan, sedangkan uji teknis dapat menguji pencadangan data, sistem alternatif, dan pemulihan aplikasi. Hasil simulasi digunakan untuk menemukan ketidakjelasan peran, kontak yang tidak aktif, ketergantungan tersembunyi, atau kebutuhan sumber daya yang belum tersedia.

Ketahanan operasional juga ditentukan oleh kemampuan perusahaan beradaptasi, bukan hanya kembali ke kondisi semula. Gangguan dapat menjadi pemicu perubahan model kerja, diversifikasi pemasok, otomatisasi, atau penyederhanaan proses. Fungsi risiko dapat mendokumentasikan pembelajaran dari insiden dan memastikan tindakan perbaikan diterapkan lintas unit yang memiliki paparan serupa.

Komunikasi selama krisis harus menyediakan informasi yang konsisten kepada karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan mitra. Pesan perlu menjelaskan kondisi, dampak, tindakan, dan waktu pembaruan berikutnya. Komunikasi yang jujur dan terstruktur mengurangi spekulasi serta melindungi kepercayaan pemangku kepentingan.

3.16 Roadmap Kematangan Manajemen Risiko

Penguatan manajemen risiko dapat dilakukan melalui roadmap kematangan bertahap. Tahap pertama berfokus pada fondasi, yaitu kebijakan, taksonomi risiko, peran, risk register, dan mekanisme pelaporan. Tahap kedua mengembangkan konsistensi melalui KRI, analisis skenario, integrasi proyek, pelatihan, dan audit trail. Tahap ketiga menghubungkan risiko dengan nilai, alokasi modal, portofolio, dan keputusan strategis.

Penilaian kematangan dapat mencakup governance, proses, manusia dan budaya, data, teknologi, analitik, serta assurance. Setiap dimensi diberi kondisi saat ini, target, kesenjangan, tindakan, dan waktu. Penilaian tidak seharusnya hanya dilakukan oleh fungsi risiko; lini operasional, audit, SDM, teknologi, dan keuangan perlu memberikan perspektif agar hasil lebih objektif.

Roadmap harus realistis terhadap sumber daya dan prioritas. Perusahaan tidak perlu menerapkan seluruh teknik canggih sekaligus. Pengembangan dimulai dari kebutuhan yang paling material, seperti kualitas data proyek, risiko likuiditas, keselamatan, dan keamanan siber. Keberhasilan awal dapat digunakan untuk membangun dukungan terhadap tahap berikutnya.

Indikator kemajuan dapat berupa persentase tindakan mitigasi tepat waktu, kualitas risk register, penurunan insiden berulang, kecepatan eskalasi, penggunaan analisis risiko dalam keputusan, dan hasil assurance. Dengan indikator tersebut, perusahaan dapat menunjukkan bahwa peningkatan kematangan memberikan manfaat nyata dan bukan sekadar penambahan prosedur.

3.17 Pengelolaan Talenta Risiko dan Kompetensi Teknis

Transformasi bisnis menuju layanan paket lengkap dan energi terbarukan menuntut kompetensi yang berbeda dari model penyediaan tenaga kerja. Perusahaan memerlukan kemampuan manajemen proyek, kontrak, pengadaan,

teknologi energi, analisis keuangan, keselamatan, dan pengelolaan mitra. Risiko talenta muncul ketika kebutuhan tersebut tumbuh lebih cepat daripada ketersediaan tenaga yang siap. Pemetaan kompetensi kritis perlu menjadi bagian dari risk register strategis.

Fungsi SDM dapat bekerja sama dengan fungsi risiko untuk menyusun workforce risk assessment. Penilaian mencakup posisi kritis, ketergantungan pada individu, waktu penggantian, kebutuhan sertifikasi, potensi pensiun, dan kemampuan pasar menyediakan kandidat. Hasilnya digunakan untuk menentukan program pengembangan, succession plan, rotasi, rekrutmen, dan knowledge transfer.

Kompetensi risiko tidak hanya dibutuhkan oleh staf fungsi risiko. Manajer proyek perlu memahami risiko kontrak dan biaya, staf pengadaan perlu memahami risiko pemasok, staf teknologi perlu memahami keamanan siber, dan pimpinan perlu memahami risk appetite. Pelatihan dapat menggunakan studi kasus proyek aktual agar peserta mampu menghubungkan konsep dengan keputusan sehari-hari.

Pengetahuan yang dimiliki tenaga ahli perlu didokumentasikan agar tidak hilang ketika terjadi mutasi atau pengunduran diri. Lessons learned, panduan teknis, daftar masalah, dan keputusan penting dapat disimpan dalam repositori yang mudah dicari. Pengelolaan pengetahuan memperkuat ketahanan organisasi dan mengurangi ketergantungan pada individu tertentu.

3.18 Sistem Assurance Terpadu dan Evaluasi Berkala

Assurance terpadu diperlukan agar kegiatan pemantauan kepatuhan, pengendalian internal, manajemen risiko, keselamatan, mutu, dan audit tidak berjalan sendiri-sendiri. Pemetaan assurance membantu perusahaan melihat area yang telah banyak diperiksa dan area yang belum memperoleh perhatian. Dengan demikian, sumber daya pengawasan dapat digunakan lebih efisien dan beban pemeriksaan berulang pada unit operasional dapat dikurangi.

Fungsi lini kedua dapat menyusun rencana monitoring berbasis risiko, sedangkan audit internal menggunakan hasilnya sebagai salah satu masukan tanpa kehilangan independensi. Temuan dari berbagai fungsi dikonsolidasikan untuk melihat pola, akar penyebab, dan risiko sistemik. Apabila beberapa proyek mengalami masalah yang sama, perusahaan perlu memperbaiki proses pusat, bukan hanya meminta masing-masing proyek membuat tindakan lokal.

Evaluasi berkala terhadap efektivitas kontrol perlu membedakan desain dan pelaksanaan. Kontrol yang baik di atas kertas belum tentu dijalankan, sedangkan kontrol yang dijalankan belum tentu efektif mengurangi risiko. Pengujian dapat menggunakan sampel transaksi, observasi, wawancara, data sistem, dan bukti penyelesaian. Hasil evaluasi perlu mengarah pada tindakan yang memiliki pemilik dan batas waktu.

Direksi dapat menerima laporan assurance terpadu yang memuat risiko utama, temuan signifikan, status tindakan, tren insiden, dan area yang memerlukan keputusan. Laporan yang ringkas dan berorientasi keputusan membantu pimpinan fokus pada persoalan material. Evaluasi tahunan juga dapat menilai apakah struktur, kebijakan, dan teknologi masih sesuai dengan perubahan strategi perusahaan.

4. Kesimpulan

PT Mitra Karya Prima telah sukses mengimplementasikan pilar-pilar Pedoman Umum Tata Kelola Korporasi Indonesia (PUGKI) secara konsisten melalui langkah restrukturisasi strategis (SK OTK 2025). Integrasi fungsional terbukti efektif dalam memangkas birokrasi koordinasi, mengeliminasi asimetri informasi antara pekerja teknik di unit pembangkit lapangan dengan jajaran Direksi di pusat, serta memperkuat implementasi model pertahanan tiga lini (*Three Lines Model*) sesuai dengan kaidah teori Komunikasi Bisnis dan Manajemen Strategis. Transformasi portofolio bisnis menuju *Full Package Product* (FPP) dan transisi energi bersih didukung penuh oleh pemanfaatan aplikasi digital e-risk management (pilar *E-Business*) serta internalisasi budaya kerja AKHLAK. Sinergi ini berhasil membangun budaya sadar risiko (*Risk Culture*) yang mampu mempertahankan keselamatan kerja tertinggi (*Zero Accident*). Kematangan tata kelola yang patuh risiko ini pada akhirnya bertindak sebagai invisible marketing tool yang memperkuat daya saing dan ekuitas merek perusahaan di pasar industri energi makro demi mengawal target Perusahaan di tahun 2026.

Referensi

- [1] Komite Nasional Kebijakan Governansi, Pedoman Umum Tata Kelola Korporasi Indonesia (PUGKI). Jakarta: KNKG, 2021.
- [2] PT Mitra Karya Prima, Surat Keputusan Direksi Nomor 06.K/010/DIR-MKP/2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Mitra Karya Prima. Surabaya, 2025.
- [3] PT Mitra Karya Prima, Buku Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Mitra Karya Prima Tahun 2026. Surabaya, 2026.
- [4] International Organization for Standardization, ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines. Geneva: ISO, 2018.
- [5] The Institute of Internal Auditors, The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL: IIA, 2020.

- [6] U. Hege, E. Hutson, and E. Laing, "Mandatory governance reform and corporate risk management," *Journal of Corporate Finance*, vol. 68, art. 101935, 2021, doi: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101935.
- [7] W. Gleißner and T. B. Berger, "Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance," *Risks*, vol. 12, no. 12, art. 196, 2024, doi: 10.3390/risks12120196.
- [8] N. A. Marks, C. R. Fox, and P. L. Martens, "What's wrong with enterprise risk management?," *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, no. 7, art. 274, 2024, doi: 10.3390/jrfm17070274.
- [9] J. S. Menzefricke, I. Wiederkehr, C. Koldewey, and R. Dumitrescu, "Socio-technical risk management in the age of digital transformation," *Procedia CIRP*, vol. 100, pp. 708–713, 2021, doi: 10.1016/j.procir.2021.05.094.
- [10] L. M. Sama, A. Stefanidis, and R. M. Casselman, "Rethinking corporate governance in the digital economy: The role of stewardship," *Business Horizons*, vol. 65, no. 5, pp. 535–546, 2022, doi: 10.1016/j.bushor.2021.08.001.
- [11] T. W. Reader and A. Gillespie, "Developing a battery of measures for unobtrusive indicators of organisational culture: A research note," *Journal of Risk Research*, vol. 26, no. 1, pp. 1–18, 2023, doi: 10.1080/13669877.2022.2108116.
- [12] M. Yang, D. Sharma, and X. Shi, "Policy entry points for facilitating a transition towards a low-carbon electricity future," *Frontiers of Engineering Management*, vol. 9, pp. 462–472, 2022, doi: 10.1007/s42524-022-0214-4.
- [13] H. Abdulla and T. Elshandidy, "Do governance factors affect the effectiveness of risk management disclosure in UAE banks?," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 2, art. 2238394, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2238394.
- [14] M. Almunawwaroh and D. Setiawan, "Does audit committee characteristics a driver in risk disclosure?," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 1, art. 2167551, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2167551.
- [15] H. Husaini, R. Nurazi, and S. Saiful, "Moderating role of risk management effectiveness on corporate social responsibility–corporate performance relationship," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 1, art. 2194465, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2194465.
- [16] Y. Li, Y. Zhang, and L. Liu, "Corporate digital transformation and idiosyncratic risk: Based on corporate governance perspective," *Emerging Markets Review*, vol. 56, art. 101045, 2023, doi: 10.1016/j.ememar.2023.101045.
- [17] H. Almustafa, P. Kijkasiwat, A. Jreisat, S. Al-Mohamad, and A. R. Khaki, "Corporate risk-taking and national governance quality: Empirical evidence from MENA emerging markets," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 1, art. 2156141, 2023, doi: 10.1080/23311975.2022.2156141.
- [18] M. Mutamimah, S. Alifah, and M. D. Adnjani, "Corporate governance innovation framework to reduce credit risk in MSMEs using blockchain technology," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 3, art. 2250504, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2250504.
- [19] E. J. Aronmwan and S. A. Ogbaisi, "The nexus between standalone risk committees and tax aggressiveness: Evidence from Nigeria," *Future Business Journal*, vol. 8, art. 9, 2022, doi: 10.1186/s43093-022-00120-0.
- [20] V. Brendler, "Who shapes the energy transition? National regulatory styles and societal involvement in renewable energy policy," *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, vol. 32, pp. 539–564, 2022, doi: 10.1007/s41358-022-00326-2.