

EVOLUSI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: ANALISIS LITERATUR PERALIHAN PADA KERANGKA TRADISIONAL KE ERM ADAPTIF

Fitri Nurhayati M¹, Usman²

Universitas Negeri Gorontalo

Email: fitrinurhayatim121@gmail.com¹

Email: usmandaming@ung.ac.id²

ABSTRACT

The increasingly dynamic, complex, and unpredictable business environment has driven companies to transform their approach to risk management. Enterprise Risk Management (ERM), which previously functioned as an integrated risk management framework, is now considered insufficient when implemented in a static and compliance-oriented manner. This study aims to analyze the need for transforming ERM toward a more adaptive model capable of responding to modern risk dynamics.

This research employs a qualitative approach through a literature review that examines prior studies published between 2015 and 2024 related to ERM, traditional risk management, and adaptive risk governance in the digital era. The review findings indicate that ERM plays a strategic role in supporting value creation and corporate governance; however, its implementation still faces several challenges, including limited integration of risk data, insufficient digital capabilities, and procedural-oriented risk oversight.

The results highlight the necessity of transforming ERM into an adaptive model characterized by process flexibility, technological enablement, real-time risk information updates, and an organizational culture that is responsive to uncertainty. This study is expected to provide academic contributions to the development of the adaptive ERM concept and serve as a reference for organizations seeking to enhance resilience and risk management capabilities amid global risk dynamics.

Keywords: *Transformation of ERM, Adaptive ERM, and Risk Management.*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan sulit diprediksi mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi dalam pengelolaan risiko. Enterprise Risk Management (ERM) yang sebelumnya berfungsi sebagai kerangka manajemen risiko terintegrasi mulai dianggap tidak lagi memadai apabila bersifat statis dan hanya berorientasi pada kepatuhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan transformasi ERM menuju model ERM yang adaptif agar mampu merespons dinamika risiko modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur yang menelaah hasil penelitian terdahul dari rentang tahun 2015-2024 yang relevan dengan konsep ERM, manajemen risiko

.

tradisional, dan pengelolaan risiko adaptif di era digital. Hasil telaah menunjukkan bahwa ERM memiliki peran strategis dalam mendukung penciptaan nilai dan tata kelola perusahaan, namun implementasinya masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan integrasi data risiko, kurangnya kapabilitas digital, dan pendekatan pengawasan risiko yang bersifat prosedural. Temuan penelitian menegaskan perlunya transformasi ke arah ERM adaptif yang menegaskan perlunya transformasi ke arah ERM adaptif yang ditandai dengan fleksibilitas proses, pemanfaatan teknologi, pembaruan informasi risiko secara real time, dan budaya organisasi yang responsif terhadap ketidakpastian. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam penguatan konsep ERM adaptif serta menjadi rujukan bagi organisasi dalam meningkatkan ketahanan dan kapabilitas manajemen risiko di tengah dinamika risiko global.

Kata kunci: *Transformasi ERM, ERM Adaptif dan Manajemen Risiko.*

A. PENDAHULUAN

Organisasi harus memiliki kemampuan untuk bertahan dalam situasi yang tidak pasti arena pertumbuhan lingkungan bisnis global saat ini. Profil risiko yang semakin kompleks yang dihasilkan oleh transformasi digital, perubahan dalam pasar keuangan dan perubahan dalam regulasi terhadap ekspektasi pemangku kepentingan. Dalam situasi seperti ini manajemen risiko perusahaan atau Enterprise Risk Management menjadi sangat penting karena menyediakan kerangka kerja yang terintegrasi untuk mengidentifikasi, menilai, merespons dan memantau risiko yang mengganggu tujuan perusahaan. Akan tetapi, efektivitas ERM tidak hanya dilihat dari kualitas tata Kelola perusahaan namun tata kelola yang baik atau yang dikenal sebagai Good Corporate Governance menjadi fondasi penting dalam berorganisasi agar dapat menciptakan Transparansi, Akuntabilitas serta mekanisme pengawasan. Berbagai penelitian yang dilakukan oleh Aguilera and Crespi-cladera (2015) dan Mohd-sanusi et al. (2017) menyebutkan bahwa tata Kelola yang kuat bukan hanya meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, namun juga sebagai yang menjadi penentu kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Framework seperti COSO ERM 2017 bahkan menekankan bahwa pengelolaan risiko tidak lagi berdiri sendiri, tetapi harus melat pada strategi dan proses pengambilan keputusan organisasi. Selain itu Framework COSO ERM 2017 menyebutkan bahwa ERM bukan sekedar mekanisme kepatuhan, akan tetapi dari sarana penciptaan nilai melalui pengambilan keputusan berbasis risiko.

Enterprise Risk Management telah lama digunakan dalam pendekatan yang holistik dalam mengelolah resiko antar fungsi perusahaan. Namun beberapa studi menunjukkan bahwa implementasi ERM Tradisional belum dapat merepons risiko disruptif. ERM Tradisional ini hanya berfokus pada risiko tertentu dalam masing-masing departemen saja, yang sering mengakibatkan respons berfragmentasi dan tidak konsisten Mupa, Chiganze, and Mpofo (2024). Manajemen risiko tradisional terletak pada sifat yang parial dan reaktif, sedangkan ERM dibutuhkan sebagai pendekatan risiko terpadu yang dapat memungkinkan perusahaan merespons ketidakpatian secara holistik dan strategis.

Untuk mengatasi keterbatasan pendekatan tradisional, praktik manajemen risiko mulai bergeser dalam ERM adaptif. Dengan meningkatnya kompleksitas risiko, pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) menjadi solusi dalam mengintegrasikan pengelolaan risiko di seluruh organisasi. ERM adaptif tidak hanya dapat berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengendalikan risiko, namun juga dapat digunakan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dalam mengenali peluang dan mengelola ketidakpastian secara proaktif. Prinsip fleksibel, agility, data-driven decision making dan continuous learning menjadi kunci dalam konsep ini dikembangkan. Penelitian oleh Cortellini and Panetta (2021) menunjukkan bahwa ERM dapat meningkatkan tata kelola risiko dan kualitas dalam pengambilan keputusan karena seluruh sumber risiko dipetakan dalam satu kerangka sistem terpadu.

Selain hal itu perubahan dari manajemen risiko tradisional menuju ERM merupakan keputusan strategis dalam meningkatkan ketahanan dalam organisasi terhadap kompleksitas risiko global. Studi yang dilakukan oleh KPMG (2024) menegaskan bahwa perusahaan dengan sistem yang adaptif dapat melakukan anticipatory risk detection melalui analitik prediktif dan teknologi risk sensing. Laporan dari WEF (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang dapat mengelola risiko secara adaptif akan lebih bisa menghadapi krisis dan dapat memiliki daya saing yang lebih baik. Perusahaan perlu menata kembali pendekatan manajemen risiko karena ketidakstabilan global yang akan berlanjut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian mengenai transformasi dari manajemen risiko tradisional menuju ERM yang adaptif sangat penting dilakukan untuk memahami bagaimana perusahaan dapat bertahan dan berkembang ditengah kondisi bisnis yang tidak pasti. Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan : (1) bagaimana karakteristik dan konsep ERM adaptif dibandingkan ERM Tradisional : (2) Faktor pendorong dan penghambat yang diterapkan ERM Adaptif, serta (3) implikasi penerapan adaptif terhadap

keberlanjutan organisasi. Hasil studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen risiko, serta manfaat praktisi sebagai referensi bagi organisasi dalam merancang strategis pengelola risiko yang lebih berorientasi pada nilai.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur untuk menganalisis transformasi pengelolaan risiko dari manajemen risiko tradisional menuju Enterprise Risk Management (ERM) yang adaptif. Data penelitian sepenuhnya didapatkan dari sumber-sumber sekunder berupa artikel, jurnal ilmiah, buku, laporan organisasi internasional serta dokumen akademik lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan purposive antara tahun 2015-2024. Tahapan analisis dilakukan melalui proses pengumpulan, penyaringan, pengelompokan dan interpretasi literatur untuk mengidentifikasi kesamaan temuan, perbedaan pandangan, serta perkembangan konsep ERM. Hasil analisis disajikan secara deskriptif untuk memberikan pemahaman mendalam terkait perkembangan pengelolaan risiko organisasi dalam lingkungan bisnis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengertian Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan manajemen risiko yang bersifat menyeluruh, yang tidak hanya berfokus terintegrasi terhadap seluruh aktivitas organisasi dan berfokus pada identifikasi dan mitigasi risiko, akan tetapi dapat diarahkan dalam meningkatkan nilai dan kinerja perusahaan. ERM mulai berkembang pada akhir tahun 1990-an dan sejak saat itu telah diakui secara luas sebagai bagian dari praktik manajemen yang baik dan tata kelola perusahaan (Fraser and Simkins, 2016). ERM tidak hanya berfokus pada risiko keuangan, tetapi mencakup keseluruhan spektrum risiko seperti operasional, strategis, reputasi, kepatuhan hingga risiko lingkungan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Anton, Elena, and Nucu (2020) yang menunjukkan bahwa ERM memberikan efek luas terhadap tata kelola, keputusan strategi dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) yang dilakukan oleh Hidayah et al. (2025) ERM membantu dalam meningkatkan nilai organisasi karena dapat memberikan tingkat keyakinan yang cukup bahwa berbagai risiko organisasi dapat memberikan tingkat yang cukup bahwa berbagai risiko dapat dikendalikan sesuai batas toleransi yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, ERM tidak hanya dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian namun menjadi elemen penting dalam mendukung strategiss bisnis dalam mendorong efisiensi, memperkuat ketahanan organisasi serta dapat mendukung pencapaian kinerja yang berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Beasley, Clune, and Hermanson (2015) menjelaskan bahwa ERM merupakan paradigma dalam pengelolaan risiko yang bertujuan unyuk memberikan kemampuan bagi dewan direksi dan manajemen puncak dalam melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap seluruh portofolio risiko yang dihadapi oleh perusahaan. ERM juga mendorong penyelarasan antara kinerja, strategi dan profil risiko organisai sehingga praktik mamajemen riiko tidak berdiri sendiri tetapi menjadi bagian dari tata kelola secara menyeluruh.

2. Karakteristik dan Konsep ERM

Enterprise Risk Management (ERM) adaptif merupakan bentuk evolusi lanjut dari kerangka ERM konvensional yang menekankan integrasi pengelolaan risiko ke seluruh

proses bisnis, namun dengan penekanan lebih kuat pada fleksibilitas, ketangkasan organisasi, dan kemampuan untuk merespons perubahan risiko secara cepat dan proaktif. Konsep ini berangkat dari kritik terhadap ERM tradisional yang cenderung bersifat dokumen-driven, prosedural, dan berorientasi kepatuhan sehingga seringkali terlambat merespons perubahan lingkungan risiko yang bersifat dinamis.

Hakan Jankensgard (2019) menyatakan bahwa kerangka ERM modern harus mampu melakukan pemantauan risiko secara real time, memanfaatkan teknologi digital, dan menggalang kolaborasi lintas fungsi untuk menghasilkan respon risiko yang cepat dan terkoordinasi guna mendukung pengambilan keputusan strategis. Hal tersebut sejalan dengan WEF (2023) yang menegaskan bahwa risiko global saat ini bersifat volatil, tidak linear, dan saling terhubung, sehingga menuntut sistem pengelolaan risiko berdasarkan data historis. Selain itu, PwC (2024) menyebutkan bahwa karakteristik utama ERM adaptif meliputi fleksibilitas struktur kontrol risiko, budaya organisasi yang mendukung kesadaran risiko, integrasi analitik data berbasis kecerdasan buatan, dan ketangkasan operasional yang memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi dengan cepat sesuai perkembangan risiko.

Dengan demikian, ERM adaptif bukan hanya kerangka mitigasi lisiko, tetapi merupakan sistem manajemen risiko strategis yang menggabungkan

integrasi lintas fungsi dengan ketangkasan organisasi untuk memastikan bahwa perusahaan mampu memprediksi, merespons, dan memitigasi risiko secara cepat dan presisi dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian.

Kebutuhan munculnya ERM adaptif tidak dapat dilepaskan dari kelemahan ERM konvensional yang dinilai terlalu fokus pada dokumentasi, penilaian risiko tahunan, dan pelaporan periodik yang tidak cukup fleksibel untuk mengikuti pergerakan risiko yang cepat. Pagach and Warr (2010) menemukan adanya design-implementation gap pada ERM yaitu kerangka ERM yang baik sering kali tidak menghasilkan efektivitas karena perusahaan gagal mengintegrasikan informasi risiko dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, Lotti (2016) menunjukkan bahwa meskipun ERM berdampak positif pada tata kelola dan kinerja organisasi, banyak perusahaan belum mampu menjadikan ERM sebagai sistem pembelajaran risiko berkelanjutan (continuous risk capability) sehingga risiko berjalan lambat dan tidak konsisten. Penelitian-penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan ERM tidak hanya bergantung pada keberadaan, sehingga respons risiko berjalan lambat dan tidak konsisten. Penelitian-penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan ERM tidak hanya bergantung pada keberadaan struktur kebijakan atau komite risiko, tetapi pada sejauh mana organisasi memiliki kemampuan untuk terus memperbarui pemahaman risiko dan meresponsnya secara linch dalam konteks perubahan bisnis.

3. Implikasi Penerapan ERM Adaptif terhadap Keberlanjutan Organisasi

Penerapan ERM adaptif memiliki implikasi strategis yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang volatil dan penuh ketidakpastian. Dengan kemampuan pemantauan risiko secara real time, perusahaan dapat mendeteksi perubahan risiko lebih awal sehingga tindakan mitigasi dapat dilakukan sebelum risiko berkembang menjadi krisis yang mengancam keberlangsungan bisnis. Integrasi analitik data dan respons risiko berbasis skenario memungkinkan organisasi menilai kemungkinan kejadian masa depan serta menyesuaikan strategi bisnis secara cepat untuk mempertahankan daya saing. Deloitte (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kapabilitas ERM adaptif memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat, dan berbasis data sehingga mampu mempertahankan keberlangsungan operasional dan stabilitas rantai pasok ketika terjadi disrupti eksternal.

Dalam konteks transformasi digital dan percepatan risiko modern, Abrahams dan Pagliari (2021) menegaskan bahwa pendekatan manajemen risiko yang adaptif, berbasis kolaborasi lintas fungsi dan data analytics, meningkatkan ketahanan finansial sekaligus menjaga keberlanjutan operasi selamaperiode krisis. Selain meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi keterkejutan eksternal, ERM adaptif juga memberikan implikasi pada keberlanjutan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Bashir dan Babar (2022) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan mekanisme manajemen risiko adaptif menunjukkan tingkat kepercayaan pemangku kepentingan, stabilitas reputasi, dan kinerja keuangan yang lebih kuat karena organisasi mampu merespons perubahan secara cepat dan transparan.

D. KESIMPULAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa Enterprise Risk Management (ERM) merupakan kerangka pengelolaan risiko yang bersifat terintegrasi dan berperan penting dalam mendukung tata kelola, kinerja, serta penciptaan nilai organisasi. Namun, implementasi ERM di banyak perusahaan mash ditemukan kurang efektif karena bersifat prosedural, statis, dan berorientasi pada kepatuhan sehingga respons terhadap dinamika risiko berjalan lambat.

Perkembangan lingkungan bisnis global yang semakin volatil, kompleks, dan penuh ketidakpastian menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan pengelolaan risiko yang lebih linch dan responsif. Berdasarkan temuan literatur terbaru, urgensi tersebut mendorong transformasi ERM ke arah ERM adaptif yang dicirikan oleh kemampuan pemantauan risiko secara real time, fleksibilitas struktur pengendalian risiko, kolaborasi lintas fungsi, serta pemanfaatan teknologi dan analitik data untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis informasi.

Dengan demikian, ERM adaptif bukan hanya pembaruan dari mekanisme ERM konvensional, tetapi merupakan evolusi strategis untuk meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi risiko modern. Transformasi ini menuntut tidak hanya perubahan proses teknis, tetapi juga perubahan budaya organisasi agar risiko dipahami sebagai faktor strategis yang harus, dikelola secara proaktif dan berkesinambungan. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kapabilitas ERM adaptif menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, menekan kerentanan risiko, dan mempertahankan keberlanjutan

.

bisnis di tengah dinamika risiko global.proyek penelitian selanjutnya. Penulis juga dapat memberikan penghargaan kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, Ruth V, and Rafel Crespi-cladera. 2015. "Global Corporate Governance : On the Relevance of Firms ' Ownership Structure." Journal of World Business. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003>.
- Anton, Sorin Gabriel, Anca Elena, and Afloarei Nucu. 2020. "Enterprise Risk Management : A Literature Review and Agenda for Future Research."
- Beasley, Mark S, Richard Clune, and Dana R Hermanson. 2005. "Enterprise Risk Management : An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation." 24: 521–31.
- Cortellini, Giuseppe, and Ida Claudia Panetta. 2021. "Green Bond : A Systematic Literature Review for Future Research Agendas."
- Fraser, John R S, and Betty J Simkins. 2016. "The Challenges of and Solutions for Implementing Enterprise Risk Management." Business Horizons. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007>.
- Hakan Jankensgard. 2019. "A Theory of Enterprise Risk Management." Department of Business Administration.
- Hidayah, Nur Sabrina et al. 2025. "Penerapan Enterprise Risk Management (ERM) Berdasarkan COSO- Framework Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia." 6(3): 463– 76.
- KPMG. 2024. "Risk Transformation." KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/advisory/consulting/the-trusted-imperative/risk-transformation.html>.
- Lotti, Fábio. 2016. "Int . J . Production Economics A Maturity Model for Enterprise Risk Management." Intern. Journal of Production Economics 173: 66–79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>.
- Mohd-sanusi, Zuraidah et al. 2017. "Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia." 7(1): 6–13.
- Mupa, Munashe Naphtali, Florence R Chiganze, and Tapiwa I Mpofu. 2024. "The Role of Enterprise Risk Management (ERM) in Supporting Strategic Decision-Making Processes in the Energy Sector." 8(2): 826–48.
- Pagach, Don, and Richard Warr. 2010. "The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance." (April).
- WEF. 2023. The Global Risks Report 2023 18th Edition.