**PENERAPAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI**

**(STUDI KASUS PADA TRANSFORMASI ORGANISASI BAPERTARUM-PNS MENJADI BP TAPERA)**

**Oleh:**

**SANTI PUSPITA SARI**

**20182111011**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE INDONESIA BANKING SCHOOL**

**JAKARTA**

**2021**

**PENERAPAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI**

**(STUDI KASUS PADA TRANSFORMASI ORGANISASI BAPERTARUM-PNS MENJADI BP TAPERA)**

**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat**

**untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)**

**Oleh:**

**SANTI PUSPITA SARI**

**20182111011**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE INDONESIA BANKING SCHOOL**

**JAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Ass. Prof. Dr. Sparta, SE., Ak., ME., CA.**

Menyatakan bahwa Tesis berjudul:

**Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Dalam Transformasi Organisasi**

**(Studi Kasus Pada Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS Menjadi BP Tapera)**

Yang disusun oleh:

**Santi Puspita Sari (20182111011)**

dapat diajukan pada Sidang Tesis Program Magister Manajemen Indonesia Banking School yang akan diselenggarakan pada tanggal ... Februari 2021

**Jakarta, Februari 2021**

**Pembimbing**

**(Ass. Prof. Dr. Sparta, SE., Ak., ME., CA.)**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

**Judul Tesis: Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Dalam Transformasi Organisasi**

**(Studi Kasus Pada Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS Menjadi BP Tapera)**

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Program Studi Magister Manajemen STIE Indonesia Banking School dan dinyatakan LULUS, pada tanggal …Februari 2021.

Jakarta, Februari 2021

Ketua Sidang

(………………………………………)

|  |  |
| --- | --- |
| Penguji I | Penguji II |
| (…………………………………) | (…………………………………) |

Direktur Program

(………………………………………)

**HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIASI**

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya,

Nama : Santi Puspita Sari

Nomor Induk Mahasiswa : 20182111011

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya menjamin bahwa tesis yang dibuat dan disampaikan kepada Program Studi Magister Manajemen STIE Indonesia Banking School,

berjudul: **Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Dalam Transformasi Organisasi (Studi Kasus Pada Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS Menjadi BP Tapera)**

merupakan karya sendiri yang tidak dibuat dengan melanggar ketentuan plagiarisme. Saya menyatakan memahami tentang adanya larangan plagiarisme tersebut dan dapat menerima segala konsekuensi jika melakukan pelanggaran menurut ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan lain yang berlaku di lingkungan Indonesia Banking School. Pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Februari 2021

Materai

Rp.6000,-

Santi Puspita Sari

20182111011

**HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Sebagai sivitas akademik STIE Indonesia Banking School, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Santi Puspita Sari

NIM : 20182111011

Program Studi : Magister Manajemen

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada STIE Indonesia Banking School **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Dalam Transformasi Organisasi (Studi Kasus Pada Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS Menjadi BP Tapera)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini STIE Indonesia Banking School berhak menyimpan, mengalihmedia/format­kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dibuat di Jakarta Pada tanggal:

………………. Februari 2021

Yang menyatakan,

Santi Puspita Sari

**KATA PENGANTAR**

***Assalamu’alaikum Wr. Wb.***

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia yang telah diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan program Magister Manajemen di STIE Indonesia Banking School. Tahap demi tahap dalam pembelajaran telah dilaksanakan, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dari penelitian yang dilakukan.

Penelitian dan penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan dengan judul **“Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Dalam Transformasi Organisasi (Studi Kasus Pada Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS Menjadi BP Tapera)”**.

Keberhasilan proses belajar, penelitian dan penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan banyak pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Bapak Ass. Prof. Dr. Sparta, SE., Ak., ME., CA, selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan *knowledge sharing*, petunjuk dan saran serta meluangkan waktu dan pikirannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis. Atas bimbingan dan arahan beliau, penulis mampu menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis.
2. Bapak …… selaku ketua sidang tesis. Penulis mengucapkan terima kasih atas saran dan petunjuk yang telah diberikan untuk kesempurnaan tesis ini.
3. Bapak …… selaku dosen penguji. Penulis mengucapkan terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk memaparkan hasil penelitian.
4. Bapak …… selaku Ketua Program Magister Manajemen STIE Indonesia Banking School.
5. Kedua orang tua saya yang telah melahirkan, mendidik, dan memberikan kasih sayangnya serta selalu mendoakan penulis, sehingga penulis memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pendidikan ini.
6. Suami tercinta, Putut Indramawan serta putra tersayang, Pradipta Raka Jagratara yang telah mendoakan, memotivasi, memberi semangat dan selalu mengorbankan waktu untuk mendampingi penulis dalam menyelesaikan pendidikan Program Magister ini.
7. BP Tapera selaku organisasi yang telah berkenan untuk dilakukan penelitian mengenai Penerapan ERM Pada Proses Transformasi Organisasi.
8. Sahabat saya, Christina Wijayanti dan Muhammad Ismail serta seluruh Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen angkatan 2018 yang telah bersama-sama berjuang selama masa perkuliahan berlangsung hingga Tesis ini terselesaikan.

Penulis menyedari bahwa Tesis ini jauh dari kata sempurna. Penulis berharap kritik dan saran yang membangun demi tercapainya perbaikan lebih lanjut.

Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa STIE Indonesia Banking School khususnya dan pembaca secara umum.

***Wassalamualaikum Wr.Wb.***

Jakarta, Februari 2021

Penulis

Santi Puspita Sari

**DAFTAR ISI**

|  |  |
| --- | --- |
| **DAFTAR ISI** | ix |
| **DAFTAR TABEL** | xi |
| **DAFTAR GAMBAR** | xiii |
|  |  |
| **BAB 1 PENDAHULUAN** | 1 |
| 1. 1 Latar Belakang .................................................................................... | 1 |
| 1. 2 Identifikasi Masalah ............................................................................ | 2 |
| 1. 3 Perumusan Masalah ............................................................................. | 3 |
| 1. 4 Pembatasan Masalah ........................................................................... | 4 |
| 1. 5 Tujuan Penelitian ................................................................................. | 4 |
| 1. 6 Manfaat Penelitian ............................................................................... | 5 |
|  |  |
| **BAB II KAJIAN PUSTAKA** | 6 |
| 1. 1 Kajian Pustaka ....................................................................... | 6 |
| 1. 1.1 Pengertian Risiko ...................................................................... | 6 |
| 1. 1.2 Pengertian Manajemen Risiko..................................................... | 8 |
| 1. 1.3 Pengertian *Enterprise Risk Management* (ERM) .......................... | 13 |
| 1. 1.4 Proses ERM ................................................................................ | 14 |
| 1. 1.5 Risiko Strategis pada ERM ......................................................... | 16 |
| 1. 1.6 Pengertian Transformasi Organisasi ........................................ | 18 |
| 1. 1.7 Jenis Transformasi Organisasi ..................................................... | 21 |
| 1. 1.8 Strategi Transformasi Organisasi ............................................... | 22 |
| 1. 1.9 Indikator Keberhasilan Transformasi Organisasi ........................ | 25 |
| 1. 2 Penelitian Terdahulu ..................................................................... | 29 |
| 1. 3 Kerangka Pemikiran .......................................................................... | 44 |
|  |  |
| **BAB III METODE PENELITIAN** | 47 |
| 1. 1 Objek Penelitian .................................................................................. | 47 |
| 1. 2 Desain Penelitian ................................................................................ | 47 |
| 1. 3 Teknik Pengambilan Sampel .................................... | 47 |
| 1. 4 Prosedur Pengumpulan Data ................................................................ | 48 |
| 1. 5 Definisi Operasional Variabel.................................................. | 49 |
| 1. 6 Analisis Data ....................................................................................... | 50 |
|  |  |
| **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** |  |
| 1. 1.Gambaran Umum Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS menjadi BP Tapera ................................................................................ | 61 |
| * + 1. Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan PNS (BAPERTARUM- PNS) | 61 |
| * + 1. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2019 tentang Tabungan Perumahan Rakyat | 62 |
| * + 1. Fase Transformasi Organisasi BAPERTARUM-PNS menjadi BP Tapera Penerapan Pengelolaan Risiko BP Tapera | 64 |
| 1. 2 Hasil Penelitian .............................................................................. | 69 |
| * + 1. Penerapan *Enterprise Risk Management* BP (ERM) Tapera | 69 |
| 4.2.2 Analisis Deskriptif Responden Penelitian | 88 |
| 4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian | 89 |
| 4.2.3.1.Pemetaan Risiko Transformasi BAPERTARUM-PNS menjadi BP Tapera | 89 |
| 4.2.3.2.Pengaruh Risiko *High Risk* Terhadap Pencapaian Tujuan BP Tapera | 99 |
| 4.2.3.3 Pengukuran Prioritas Dalam Penyusunan Mitigasi untuk Meminimalkan Rsisko Transformasi Organisiasi | 119 |
| 4. 3 Pembahasan Hasil | 129 |
| 4.3.1 Analisis Pemetaan Risiko Transformasi BAPERTARUM-PNS menjadi BP Tapera | 129 |
| 4.3.2.Analisis Pengaruh Risiko *High Risk* Terhadap Pencapaian Tujuan BP Tapera | 130 |
| 4.3.3 Analisis Sensitivitas dalam penyusunan Mitigasi untuk Meminimalkan Risiko Transformasi Organisasi | 132 |
| 1. 4 Implikasi Manajerial ..................................................... | 140 |
|  |  |
| **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN** |  |
| 1. 1 Kesimpulan | 143 |
| 1. 2 Saran | 144 |
| 1. 3 Keterbatasan Penelitian | 145 |
|  |  |
| **DAFTAR PUSTAKA** | 146 |

**DAFTAR TABEL**

|  |  |
| --- | --- |
| Tabel 2.1 Tahapan dalam Pengukuran Risiko Strategis | 17 |
| Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu | 40 |
| Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel | 50 |
| Tabel 3.2 Kategori Dampak Kualitatif dan Kuantitatif | 51 |
| Tabel 3.3 Kriteria Kemungkinan *Likelihood* | 54 |
| Tabel 3.4 Pengelompokan Nilai Keungkinan | 55 |
| Tabel 3.5 Tahapan *Risk Assessment* dan *Risk Treatment* | 61 |
| Tabel 4.1 Tipologi Risiko BP Tapera | 73 |
| Tabel 4.2 *Risk Appetite Statement* (RAS) BP Tapera | 76 |
| Tabel 4.3 Kategori Dampak Kualitatif Reputasi | 79 |
| Tabel 4.4 Kategori Dampak Kualitatif Kepatuhan | 81 |
| Tabel 4.5 Kategori Dampak Kuantitatif Target IKU BP Tapera | 82 |
| Tabel 4.6 Kategori Dampak Kuantitatif Pengelolaan Dana Tapera | 83 |
| Tabel 4.7 Kategori Dampak Kuantitatif Pengelolaan Aset BP Tapera | 85 |
| Tabel 4.8 Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko (*likelihood*) | 86 |
| Tabel 4.9 Pengelompokkan Nilai Kemungkinan | 87 |
| Tabel 4.10 Gambaran Umum Karakteristik Responden | 88 |
| Tabel 4.11 Identifikasi Potensi Risiko BP Tapera Berdasarkan Fungsional dan Aktivitas BP Tapera | 89 |
| Tabel 4.12 Risiko Utama yang Mempengaruhi Proses Transformasi Organisasi Bapertarum-PNS menjadi BP Tapera | 91 |
| Tabel 4.13 Pendapatan dan Biaya Operasional BP Tapera Tahun 2020 | 100 |
| Tabel 4.14 Pengukuran Rasio Biaya Transformasi Terhadap Pendapatan BP Tapera | 102 |
| Tabel 4.15 Penjabaran Sasaran Strategis dan Perspektif Kinerja BP Tapera | 104 |
| Tabel 4.16 Pencapaian Indikator Kinerja Utama atas Risiko Proses .Perencanaan Anggaran yang Tidak Efektif (A1) | 107 |
| Tabel 4.17 Persentase Bobot IKU Berdasarkan Perspektif IKU BP Tapera | 114 |
| Tabel 4.18 Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) atas Risiko Pengalihan Dana Eks Bapertarum yang Tidak Sesuai Perencanaan (C1) | 116 |
| Tabel 4.19 Komponen Indikator Kinerja Utama Risiko Proses Perencanaan Anggaran Yang Tidak Efektif (A1) dan Pencapaian Indikator Kinerja A1 | 121 |
| Tabel 4.20.Nilai Statistik Ketercapaian Kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola BP Tapera (IS-3) Pada Tahun 2020 | 123 |
| Tabel 4.21.Komponen Indikator Kinerja Utama Risiko Pengalihan Dana EksBapertarum PNS ke BP Tapera (C1) dan Pencapaian Indikator Kinerja C1 | 126 |
| Tabel 4.22.Nilai Statistik Ketercapaian Kinerja Pengalihan Dana Eks-Bapertarum PNS ke BP Tapera (IS-1) Pada Tahun 2020 | 128 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**DAFTAR GAMBAR**

|  |  |
| --- | --- |
| Gambar 2.1 Kerangka ERM COSO 2017 | 16 |
| Gambar 2.2 Fokus Pengelolaan Risiko Strategi dan Operasional | 18 |
| Gambar 2.3 Jenis Transformasi Organisasi | 22 |
| Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran | 44 |
| Gambar 2.5 Hubungan Risiko dengan Kategori *High Risk* dengan Pencapaian Tujuan Organisasi | 46 |
| Gambar 3.1 Pemetaan Tingkat Risiko | 53 |
| Gambar 4.1 Kerangka Konseptual Manajemen Risiko | 72 |
| Gambar 4.2 Pengelompokkan Tingkat Risiko BP Tapera | 88 |
| Gambar 4.3 Hasil Pemetaan *Inherent* Risk BP Tapera | 96 |
| Gambar 4.4 Hasil Pemetaan *Residual* Risk BP Tapera | 98 |
| Gambar 4.5 Penjabaran Visi, Misi, dan Tujuan Strategis BP Tapera | 103 |
| Gambar 4.6 Persentase Bobot Perspektif *Balanced Score Card* Kinerja BP Tapera | 112 |
| Gambar 4.7 Kurva Frekuensi Ketercapaian Kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola BP Tapera (IS-3) Pada tahun 2020 | 122 |
| Gambar 4.8 Analisis Sensitivitas Komponen IKU Terhadap Pencapaian kinerja Penyiapan Operasional dan Tata Kelola BP Tapera (IS-3) | 125 |
| Gambar 4.9 Kurva Frekuensi Ketercapaian Kinerja Pengalihan Dana Eks-Bapertarum PNS ke BP Tapera (IS-1) Pada tahun 2020 | 127 |
| Gambar 4.10 Analisis Sensitivitas Komponen IKU Terhadap Pencapaian Kinerja Pengalihan Dana Eks-Bapertarum PNS ke BP Tapera (IS-1) | 129 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Enterprise Risk Management* BP Tapera. Jenis penelitian ini merupakan deskriptif dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan wawancara secara *purposive sampling* kepada level jabatan KDK serta Team Leader BP Tapera. Data sekunder diperoleh dari Rencana Strategis BP Tapera, RKAT 2020 serta dokumen pendukung. Analisis data menggunakan *Framework* ERM, *balanced scorecard,* rasio Biaya Operasional per Pendapatan Operasional (BOPO) dan *sensitivity analysis* menggunakan *crystall ball software*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Risiko dengan kategori *high risk* yang dihadapi BP Tapera yaitu proses perencanaan anggaran yang tidak efektif dan pengalihan dana eks Bapertarum tidak sesuai perencanaan; (2) Risiko proses perencanaan anggaran yang tidak efektif berdampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis tersedianya pengembangan perangkat dan implementasi tata kelola yang baik dengan rasio BOPO yang efisien dan risiko pengalihan dana eks Bapertarum yang tidak sesuai perencanaan berdampak moderat terhadap sasaran strategis Pengelolaan Tapera yang profesional secara menyeluruh, terpadu, konsisten, akuntabel, transparan dan berkelanjutan. (3) Prioritas penanganan untuk meminimalisir risiko Proses Perencanaan Anggaran yang Tidak Efektif yaitu desain organisasi dan kelengkapan tata kelola, penyiapan kebutuhan infrastruktur fisik, implementasi Sistem Teknologi Informasi untuk mendukung layanan dan operasional, kebijakan dan peraturan internal dan ekstenal BP Tapera, perencanaan dan pengesahan RKAT, rancangan *operating model* untuk operasional, dan assessment dan *recruitment* SDM. Sedangkan Prioritas mitigasi risiko untuk meminimalisir risiko Pengalihan Dana Tidak Sesuai Perencanaan yaitu pengalihan dana eks Bapertarum-PNS ke BP Tapera, pengembalian tabungan peserta, dan Migrasi & pemutakhiran data kepesertaan.

**Kata kunci: transformasi organisasi, *enterprise risk management*, BOPO, *balanced scorecard, crystall ball***

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the implementation of BP Tapera's 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 BP Tapera’s Team Leader. Secondary data were obtained from the BP Tapera Strategic Plan, RKAT 2020 and supporting documents. Data analysis using the ERM framework, balanced scorecard, the ratio of Operating Costs to Operating Income (BOPO) and sensitivity analysis using crystall ball software. The results showed that: (1) The risks with the high risk category faced by BP Tapera were ineffective budget planning processes and the transfer of ex-Bapertarum 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 transferring ex-Bapertarum 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 of BP Tapera, 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, namely the transfer of funds from former Bapertarum-PNS to BP Tapera, return of participant savings, and Migration & updating of membership data.*

***Keyword: organizational transformation, enterprise risk management, BOPO, balanced scorecard, crystall bal***

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **1 Latar Belakang**

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.

1. **2 Identifikasi Masalah**

Dana Tapera merupakan himpunan simpanan peserta beserta hasil pemupukannya bersumber dari iuran Tabungan Perumahan PNS (Taperum-PNS) yang dikelola oleh Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan PNS (Bapertarum-PNS) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 1993. Sejak Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat diberlakukan, Bapertarum-PNS diakui keberadaannya hingga 23 Maret 2018 (Pasal 73 ayat 1).

Sejak Bapertarum-PNS dibubarkan, pengelolaan simpanan peserta beserta hasil pemupukan dilaksanakan oleh Pelaksana Kegiatan Operasional Penyelesaian Pengalihan Aset dan Hak Peserta PNS berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 386/KPTS/M/2018 tentang Pelaksanaan Kegiatan Operasional Penyelesaian Pengalihan Aset dan Hak Peserta PNS. Pada tanggal 21 Juni 2019 Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat selaku Ketua Komite Tabungan Perumahan Rakyat menetapkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 562/KPTS/M/2019 tentang Pengalihan Tugas Pelaksanaan Kegiatan Operasional Pengalihan Aset dan Hak Peserta PNS kepada Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP Tapera).

Perubahan regulasi tersebut mengakibatkan terjadinya transformasi baik dalam hal peningkatan jumlah peserta, peningkatan jumlah dana kelolaan, kompleksitas proses bisnis pengelolaan dana peserta, transformasi prasarana pendukung dalam pengelolaan dana peserta, transformasi tata kelola organisasi dan budaya dari Bapertarum-PNS menjadi BP Tapera. Proses transformasi organisasi ini, akan memungkinkan terjadinya risiko berupa ancaman atau hambatan dalam pencapaian tujuan strategis untuk mewujudkan amanat Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tabungan Perumahan Rakyat dalam menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang untuk menunjang pembiayaan perumahan rakyat. Dalam rangka mendukung proses transformasi organisasi yang dapat mewujudkan amanat UU No 4 Tahun 2016, perlu dilakukan pengelolaan risiko yang terkawal berdasarkan analisis peluang terjadinya risiko dan besarnya dampak apabila risiko tersebut terjadi.

1. **3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka penelitian ini disusun untuk menjawab tiga pertanyaan yaitu:

1. Bagaimana pemetaan risiko dalam melaksanakan transformasi organisasi Bapertarum-PNS menjadi BP Tapera?
2. Seberapa besar risiko dengan kategori *high risk* mempengaruhi pencapaian sasaran strategis BP Tapera?
3. Bagaimana rencana tindak lanjut yang harus dilakukan untuk meminimalikan risiko dengan kategori *high risk*?
4. **4 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh gambaran masalah yang cukup luas. Sehingga pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memudahkan dan membatasi ruang lingkup penelitian yaitu:

1. Penelitian berdasarkan Rencana Kegiatan Tahun Anggaran (RKAT) hanya pada Tahun 2020;
2. Proses transformasi Bapertarum-PNS menjadi BP Tapera dilaksanakan hanya pada pada tahun 2020.
3. **5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk memetakan risiko dalam pelaksanaan transformasi organisasi dari Bapertarum-PNS menjadi BP Tapera.
2. Untuk mengetahui pengaruh risiko dengan kategori *high risk* terhadap pencapaian sasaran strategis BP Tapera.
3. Untuk merumuskan mitigasi risiko sebagai tindak lanjut yang dilakukan untuk meminimalkan risiko dengan kategori *high risk*.
4. **6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis yaitu:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat pembuktian dalam pengelolaan risiko transformasi organisasi.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen organisasi dan regulator sebagai masukan serta pertimbangan dalam melaksanakan transformasi pada sebuah organisasi.

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.

BP Tapera. (2020). Kebijakan Manajemen Risiko BP Tapera. Jakarta: BP Tapera.

BP Tapera. (2020). Penerapan Manajemen Risiko BP Tapera. Jakarta: BP Tapera.

BP Tapera. (2020). Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) BP Tapera Tahun 2020. Jakarta: BP Tapera.

BP Tapera. (2020). Rencana Strategis BP Tapera Tahun 2019-2024. Jakarta: BP Tapera.

BP Tapera. (2020). *Roadmap* Penerapan ERM BP Tapera. Jakarta: BP Tapera.

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 (Tapera) 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 (Tapera). 1-5. Jakarta : Jurnal Rechtsvinding.

Sparta, Sparta (2016). Risiko Kredit dan Efisiensi Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen (MIX)*, Vol.7 No.1: p. 28-44.

Sparta (2018 ), Dampak Kegiatan Off-Balance Sheet terhadap Risiko Perbankan di Indonesia, *Book Chapter: Isu-isu Zakat, Wakaf dan Filantropi Islam di Nusantara,* ISBN 978-967-18-91-3, Vol 2, p. 167-181

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.