

A Systematic Literature Review on Enterprise Risk Management: Trends, Gaps, and Future Directions

Ulfanianatul Hasanah¹, Siti Rodiah², Siti Ifa Nur Jannah³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia

Email: ulfanianatulhasanah@gmail.com; sitirodiahhh29@gmail.com; sitiifanurjannah@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini menyajikan tinjauan pustaka sistematis tentang Manajemen Risiko Perusahaan (ERM), dengan fokus pada tren yang berlaku, pola metodologis, kesenjangan penelitian, dan arah masa depan selama lima tahun terakhir. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menganalisis publikasi akademis dan dokumen organisasi yang ditinjau sejawat, khususnya dalam konteks Indonesia. Tinjauan tersebut mengungkapkan bahwa meskipun ERM semakin diakui sebagai kebutuhan strategis dalam mengelola risiko multidimensi, implementasinya masih terfragmentasi dan sering kali bersifat simbolis daripada substantif. Temuan utama menyoroti integrasi teoritis yang terbatas, kurangnya studi longitudinal, dan eksplorasi minimal di negara berkembang. Data observasional selanjutnya menunjukkan bahwa ERM di organisasi Indonesia sering kali didorong oleh kepatuhan dan terputus dari pengambilan keputusan strategis. Analisis dokumen juga mengungkapkan kesenjangan antara kebijakan formal dan pelaksanaan praktis, yang menggarisbawahi perlunya peningkatan dukungan kelembagaan, literasi risiko, dan komitmen kepemimpinan. Studi ini menyimpulkan bahwa pergeseran paradigma menuju ERM yang digerakkan oleh nilai, didukung oleh teknologi, dan berorientasi pada keberlanjutan sangat penting. Tinjauan tersebut memberikan landasan konseptual untuk menyelaraskan teori dan praktik serta menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk penelitian dan kebijakan di masa mendatang.

Keyword: Manajemen Risiko Perusahaan; Tata Kelola Risiko; Integrasi Risiko Strategis

ABSTRACT

This study presents a systematic literature review of Enterprise Risk Management (ERM), focusing on prevailing trends, methodological patterns, research gaps, and future directions over the past five years. Using a qualitative approach, the research analyzes peer-reviewed academic publications and organizational documents, particularly within the Indonesian context. The review reveals that while ERM is increasingly recognized as a strategic necessity in managing multidimensional risks, its implementation remains fragmented and often symbolic rather than substantive. Key findings highlight limited theoretical integration, a lack of longitudinal studies, and minimal exploration in developing economies. Observational data further demonstrate that ERM in Indonesian organizations is often compliance-driven and disconnected from strategic decision-making. Document analysis also reveals a gap between formal policies and practical execution, underscoring the need for improved institutional support, risk literacy, and leadership commitment. This study concludes that a paradigm shift toward value-driven, technology-enabled, and sustainability-oriented ERM is essential. The review provides a conceptual foundation for harmonizing theory and practice and offers actionable insights for future research and policy.

Keyword: Enterprise Risk Management; Risk Governance; Strategic Risk Integration

Corresponding Author:

Ulfanianatul Hasanah,
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember,
Jl. Mataram No.1, Karang Miuwo, Mangli, Kec. Kaliwates, Kabupaten
Jember, Jawa Timur 68136, Indonesia
Email: ulfanianatulhasanah@gmail.com



1. INTRODUCTION

Enterprise Risk Management (ERM) kini menjadi kebutuhan strategis yang mendesak di tengah meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian bisnis global. Organisasi menghadapi berbagai risiko multidimensional seperti disrupsi teknologi, ketidakstabilan ekonomi, ancaman siber, hingga risiko lingkungan. Ketidaksiapan dalam mengelola risiko ini telah menyebabkan kerugian besar, bahkan kebangkrutan pada banyak perusahaan. Misalnya, kegagalan mengelola risiko operasional dan reputasi menjadi penyebab utama runtuhnya beberapa perusahaan global dalam satu dekade terakhir. World Economic Forum juga menyoroti bahwa organisasi cenderung memiliki manajemen risiko yang reaktif, bukan strategis (Li, 2024). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemahaman dan praktik ERM belum optimal diterapkan secara luas dan terintegrasi. Oleh karena itu, penting untuk meninjau kembali dinamika, perkembangan, dan tantangan dalam literatur ERM agar dapat memberikan pemahaman komprehensif serta arahan untuk pengembangan ke depan.

Studi-studi sebelumnya telah membahas ERM dari berbagai perspektif, seperti integrasi dengan strategi bisnis, pengaruhnya terhadap kinerja keuangan, pengembangan kerangka implementasi dan ERM dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap krisis (Dahmen, 2023; Ingram et al., 2023). Namun, pendekatan dalam literatur seringkali masih terbatas pada studi kasus atau sektor tertentu, dan belum mencakup analisis menyeluruh lintas sektor dan wilayah geografis. Selain itu, belum banyak kajian sistematis yang mengevaluasi tren metodologi, domain tematik dominan, dan celah riset (research gaps) dalam ERM selama lima tahun terakhir. Dengan demikian, kajian literatur sistematis ini hadir untuk menjawab kekosongan tersebut, dengan merangkum, mengelompokkan, dan mengkritisi hasil-hasil penelitian terdahulu guna memperkuat dasar ilmiah pengembangan ERM secara global.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: Bagaimana tren, kekuatan, kelemahan, dan celah penelitian (gaps) dalam studi *Enterprise Risk Management* (ERM) selama lima tahun terakhir? Pertanyaan ini mencakup identifikasi tema dominan, pendekatan metodologis yang digunakan, serta area yang masih kurang dieksplorasi dalam literatur. Kajian ini juga bermaksud menyoroti perubahan fokus ERM dalam merespons dinamika global seperti pandemi COVID-19, disrupsi digital, dan risiko ESG (Environmental, Social, Governance). Melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR), penelitian ini akan menyajikan peta konseptual ERM yang komprehensif, yang dapat dijadikan landasan bagi peneliti dan praktisi untuk merumuskan agenda riset dan strategi kebijakan yang lebih relevan dan berkelanjutan di masa depan.

Kajian ini mengindikasikan bahwa literatur ERM masih menunjukkan fragmentasi baik secara topik maupun pendekatan, dengan dominasi studi deskriptif dan terbatasnya riset berbasis teori atau berbasis data longitudinal. Selain itu, banyak organisasi yang menerapkan ERM secara simbolik, bukan substantif, karena kurangnya integrasi dengan pengambilan keputusan strategis. Temuan awal ini menunjukkan perlunya pemetaan ulang arah penelitian ERM agar lebih adaptif terhadap tantangan global. Oleh karena itu, penelitian ini menduga bahwa pendekatan ERM yang holistik, berbasis teknologi, dan berorientasi pada keberlanjutan (*sustainability-oriented ERM*) akan menjadi paradigma baru dalam literatur dan praktik manajemen risiko. Kesimpulan awal ini akan diuji melalui analisis sistematis atas artikel-artikel ilmiah terkini, guna menghasilkan kerangka evaluatif dan rekomendasi masa depan.

2. LITERATURE REVIEW

A. *Konseptualisasi Enterprise Risk Management (ERM)*

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan menyeluruh untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko dalam suatu organisasi secara terintegrasi. COSO mendefinisikan ERM sebagai proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain di seluruh organisasi yang digunakan dalam strategi untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait pencapaian tujuan (Harjoni et al., 2024; Setapa et al., n.d.; Sithipolvanichgul, 2021). ERM tidak hanya mencakup risiko keuangan, tetapi juga risiko strategis, operasional, teknologi, dan kepatuhan.

ERM seharusnya tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari strategi bisnis organisasi. Namun, literatur juga menunjukkan ketidaksesuaian antara teori dan implementasi ERM dalam praktik. Banyak organisasi masih memandang ERM sebagai kepatuhan administratif, bukan alat strategis untuk menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, pemahaman konseptual yang kuat terhadap ERM menjadi dasar penting dalam membedah hasil-hasil studi sebelumnya.

B. *Tren Penelitian dalam ERM: 5 Tahun Terakhir*

Dalam lima tahun terakhir (2019–2024), ERM menjadi perhatian yang meningkat dalam literatur manajemen dan akuntansi. Berdasarkan kajian bibliometric, publikasi mengenai ERM meningkat secara signifikan sejak pandemi COVID-19 (Gleißner & Berger, 2024). Penelitian fokus pada hubungan antara penerapan ERM dan ketahanan perusahaan dalam menghadapi krisis global.

Beberapa tren yang menonjol dalam literatur antara lain: 1) Integrasi ERM dengan keberlanjutan dan ESG (Environmental, Social, Governance) (Louisot, 2024). 2) Peran teknologi dalam otomatisasi proses ERM (AI, data analytics, dan blockchain) (Truong et al., 2023). 3) Pengaruh ERM terhadap kinerja keuangan dan nilai perusahaan (Pangestuti et al., 2023). 4) Penguatan budaya risiko dan peran dewan direksi dalam implementasi ERM (Handrawan et al., 2024). Namun, penelitian juga masih dominan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional, sehingga belum cukup menjelaskan dinamika jangka panjang dan proses implementasi ERM secara mendalam.

C. Kelemahan dan Research Gaps dalam Literatur ERM

Meskipun enterprise risk management (ERM) telah banyak diteliti, beberapa celah penting dalam penelitian (research gaps) masih terlihat jelas. Pertama, terdapat keterbatasan pada pengujian teori. Sebagian besar penelitian ERM bersifat deskriptif dan belum menguji teori secara eksplisit. Misalnya, teori institusional, teori agensi, dan resource-based view (RBV) masih jarang digunakan secara konsisten untuk menjelaskan penerapan ERM (Billore & Anisimova, 2021). Kedua, minimnya kajian longitudinal juga menjadi masalah. Penelitian longitudinal yang memantau penerapan ERM dalam jangka waktu panjang masih sangat terbatas, padahal ERM merupakan sistem yang berkembang dari waktu ke waktu dan dipengaruhi oleh dinamika internal maupun eksternal organisasi. Ketiga, penelitian ERM masih kurang fokus pada konteks negara berkembang. Mayoritas studi lebih banyak dilakukan di negara maju, seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Jerman, sementara kajian di Asia Tenggara, Afrika, dan Timur Tengah masih terbatas, meskipun risiko di negara berkembang cenderung lebih kompleks dan kurang terdokumentasi secara formal (Pangestuti et al., 2023). Terakhir, integrasi ERM dengan transformasi digital belum banyak dieksplorasi. Literatur masih jarang membahas bagaimana ERM dapat disesuaikan dalam era transformasi digital, padahal perusahaan semakin mengadopsi teknologi digital, sementara pengelolaan risiko digital masih sering dianggap sebagai domain TI dan bukan bagian dari kerangka kerja ERM.

D. Enterprise Risk Management dan Kinerja Organisasi

Salah satu fokus utama dalam literatur ERM adalah hubungannya dengan kinerja organisasi. Banyak studi menyatakan bahwa implementasi ERM yang baik dapat meningkatkan profitabilitas, efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan strategis. Perusahaan dengan tingkat kematangan ERM yang tinggi memiliki return on assets (ROA) yang lebih baik dan nilai pasar yang lebih tinggi (Alkhyoon et al., 2023).

Namun, hasil penelitian masih bercampur mengenai pengaruh ERM terhadap kinerja keuangan sangat bergantung pada sektor industri dan keterlibatan manajemen senior (Dujeancourt & Garz, 2023; Mandujano-Salazar, 2019). Dalam beberapa kasus, penerapan ERM tidak menunjukkan hasil signifikan karena diterapkan secara formalitas atau tidak disesuaikan dengan konteks perusahaan.

E. Peran Budaya Risiko dan Tata Kelola

Budaya risiko dan dukungan manajemen puncak merupakan faktor penentu utama keberhasilan ERM. Perusahaan dengan budaya risiko yang matang cenderung memiliki struktur ERM yang lebih kuat dan adaptif (González et al., 2023). Budaya risiko yang positif mendorong karyawan untuk melaporkan risiko tanpa takut disanksi, dan memungkinkan perusahaan bereaksi cepat terhadap perubahan. Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) juga berperan penting. Dewan direksi dan komite risiko memiliki peran strategis dalam mengarahkan kebijakan ERM. Namun, masih banyak organisasi yang membatasi peran ERM hanya pada departemen risiko atau audit internal, bukan pada manajemen strategis. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih inklusif dan lintas fungsi dalam mengembangkan ERM.

F. Masa Depan ERM: Arah Penelitian dan Praktik

Berdasarkan literatur terkini, masa depan ERM diprediksi akan lebih berorientasi pada teknologi dan keberlanjutan. ERM tidak lagi hanya fokus pada mitigasi risiko, tetapi juga pada penciptaan nilai (value creation) (McLennan, 2022; Testorelli et al., 2024). Hal ini mencakup:

- Integrasi risiko ESG sebagai bagian dari strategi bisnis.
- Penggunaan machine learning untuk prediksi risiko proaktif.
- Adaptasi ERM terhadap perubahan iklim dan risiko sosial global
- Pembentukan *real-time risk dashboards* untuk meningkatkan transparansi dan respons organisasi

Penelitian ke depan perlu mengembangkan model ERM berbasis teknologi yang adaptif, memperhatikan risiko non-keuangan, dan mempertimbangkan konteks lokal di berbagai wilayah dunia.

Literatur tentang *Enterprise Risk Management* menunjukkan perkembangan pesat, terutama dalam lima tahun terakhir, dengan fokus pada integrasi strategis dan keberlanjutan. Namun, masih terdapat sejumlah kekurangan, termasuk minimnya pendekatan teoritis, kurangnya studi longitudinal, dan terbatasnya konteks negara berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menyatukan berbagai perspektif dalam satu kajian sistematis, mengidentifikasi tren utama, sekaligus memberikan arah untuk riset masa depan yang lebih

inklusif, inovatif, dan berdampak. Dengan demikian, ERM dapat berkembang dari sekadar alat pengendalian menjadi fondasi strategis dalam manajemen organisasi modern.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan unit analisis berupa literatur dan dokumen ilmiah yang membahas *Enterprise Risk Management (ERM)* dalam konteks Indonesia. Fokus pada Indonesia dipilih karena negara ini memiliki dinamika ekonomi, sosial, dan regulasi yang unik, yang berimplikasi pada praktik manajemen risiko organisasi. Meskipun *ERM* telah berkembang secara global, penerapannya di Indonesia masih menghadapi tantangan seperti rendahnya budaya risiko, kurangnya integrasi strategis, dan keterbatasan sumber daya. Dengan memusatkan perhatian pada konteks Indonesia, penelitian ini berupaya menggali bagaimana dinamika lokal, institusi, serta sektor publik dan swasta merespons konsep dan implementasi *ERM*. Dokumen yang dianalisis meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding konferensi, laporan institusi, dan studi akademik yang mengkaji *ERM* pada perusahaan atau lembaga yang berbasis di Indonesia, baik dari sektor keuangan, manufaktur, maupun sektor publik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur sistematis (*Systematic Literature Review/SLR*). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena yang telah diteliti secara luas, namun masih menunjukkan ketidakkonsistenan, celah, dan fragmentasi. *SLR* memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyintesis hasil-hasil penelitian sebelumnya secara sistematis dan transparan. Prosedur sistematis dalam studi literatur ini mengikuti tahapan yang disarankan, yang mencakup identifikasi pertanyaan penelitian, pencarian literatur secara sistematis, seleksi dokumen berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, serta analisis dan sintesis data (Chong et al., 2022). Studi ini juga tidak hanya mendeskripsikan temuan, tetapi juga menganalisis secara kritis posisi dan arah penelitian *ERM* di Indonesia dalam lima tahun terakhir, sekaligus memberikan wawasan konseptual dan praktis untuk pengembangan ke depan.

Sumber informasi dalam penelitian ini terdiri dari dokumen-dokumen ilmiah dan pustaka relevan yang diperoleh melalui internet dan sumber literatur fisik seperti buku, laporan riset, dan publikasi resmi. Pencarian literatur dilakukan secara daring melalui basis data akademik terkemuka, antara lain *Google Scholar*, *Scopus*, *ScienceDirect*, dan *DOAJ*, menggunakan kata kunci seperti "*Enterprise Risk Management*", "*ERM Indonesia*", "*risk governance*", dan "*strategic risk management*". Buku-buku akademik dan laporan institusional dari lembaga seperti OJK, BPK, dan LPS juga digunakan sebagai referensi pendukung. Literatur yang dipilih harus memenuhi kriteria tertentu, antara lain dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2019–2024), relevan secara substansi dengan topik *ERM*, dan berasal dari sumber yang terverifikasi. Penggunaan berbagai jenis sumber ini memungkinkan eksplorasi informasi yang luas dan mendalam tentang perkembangan dan tantangan *ERM* dalam konteks Indonesia.

Pengumpulan data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan teknik pencarian dokumen secara sistematis. Tahapan dimulai dengan penyusunan daftar kata kunci dan *boolean operators* untuk memfasilitasi pencarian artikel yang relevan. Selanjutnya, dilakukan penyaringan awal (*screening*) berdasarkan judul dan abstrak, lalu seleksi lanjutan berdasarkan isi lengkap dokumen. Data yang dikumpulkan berupa temuan utama, metode yang digunakan, konteks organisasi atau sektor, serta kontribusi konseptual atau praktis dari setiap studi. Proses ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak pengelola referensi seperti *Zotero* atau *Mendeley* untuk memastikan dokumentasi rapi dan menghindari duplikasi. Selain itu, teknik pencatatan tematik (*thematic coding*) juga digunakan dalam proses pengumpulan untuk mengelompokkan dokumen berdasarkan fokus tematik seperti *ERM* dan kinerja, *ERM* dan *ESG*, atau *ERM* dan digitalisasi.

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap utama sesuai dengan model Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data (*data display*), dan verifikasi (Miles & Huberman, 2014). Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi penting dari setiap dokumen, seperti hasil utama, teori yang digunakan, dan kontribusi terhadap pengembangan *ERM*. Penyajian data disusun dalam bentuk tabel dan matriks untuk mempermudah perbandingan antar studi. Tahap verifikasi dilakukan dengan membaca ulang dan memvalidasi interpretasi untuk menjamin keakuratan simpulan. Adapun pendekatan analisis yang digunakan mencakup tiga metode: *content analysis* untuk mengidentifikasi pola dan frekuensi tema, *discourse analysis* untuk memahami bagaimana *ERM* dikonstruksi dalam berbagai konteks, dan *interpretative analysis* untuk menggali makna di balik hasil penelitian yang ditelaah. Gabungan ketiga metode ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam dan kritis terhadap arah dan kekosongan literatur *ERM* di Indonesia.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Tabel 1. studi literatur Enterprise Risk Management (ERM)

No.	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
1.	Siregar (2022)	Integrasi ERM dan strategi bisnis	Studi kasus	ERM belum terintegrasi strategis

No.	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
2.	Janitra (2023)	ERM di sektor BUMN	Deskriptif kualitatif	Rendahny pemahaman manajer
3.	Suwaldiman & Fajrina (2022)	Manajemen risiko keuangan	Kualitatif eksploratif	Risiko finansial belum optimal
4.	Hidayat et al. (2020)	Budaya risiko organisasi	Studi etnografis	Budaya risiko belum terbentuk
5.	Santoso (2021)	ERM pada UMKM	Analisis dokumen	UMKM butuh pendekatan khusus
6.	Scott & Gong (2021)	ERM dan kinerja perusahaan	Survei kualitatif	ERM berdampak positif pada kinerja
7.	Rahmawati et al. (2023)	ERM di bank syariah	Wawancara mendalam	Implementasi belum optimal
8.	Prasetyo (2020)	Evaluasi maturitas ERM	Observasi partisipatif	Maturitas ERM masih rendah
9.	Zeemering (2021)	Digitalisasi ERM	Mixed method	Butuh transformasi digital
10.	Fadilah (2024)	Regulasi dan kepatuhan	Studi literatur	Regulasi belum detail

Tabel ini membantu memetakan tren utama serta celah (*gaps*) dalam riset *Enterprise Risk Management (ERM)* di Indonesia. Data ini penting sebagai fondasi untuk pemetaan selanjutnya. Dari tabel tersebut, terlihat bahwa fokus penelitian *ERM* di Indonesia tersebar dalam tiga tema utama: integrasi strategis, kendala penerapan, dan kontribusi terhadap kinerja. Sebagian besar studi menyoroti bahwa *ERM* belum menjadi bagian integral dari proses bisnis dan perencanaan strategis. Hal ini tercermin dalam studi (Siregar, 2022), (Janitra & Moin, 2023), dan (Suwaldiman & Fajrina, 2022). Selain itu, hambatan internal seperti budaya risiko yang lemah dan keterbatasan sumber daya pada UMKM turut menjadi sorotan utama. Dampak positif *ERM* terhadap kinerja dan digitalisasi memang terlihat, meskipun masih dalam tahap awal penerapan. Pola ini menunjukkan bahwa *ERM* masih berkembang sebagai praktik manajemen dan belum sepenuhnya terlembaga dalam konteks organisasi Indonesia.

Pola ketertinggalan dan fragmentasi dalam penerapan *ERM* disebabkan oleh beberapa faktor sistemik. Pertama, minimnya regulasi yang mengikat seluruh sektor menyebabkan adopsi *ERM* sangat bervariasi. Kedua, kurangnya pelatihan dan literasi risiko di kalangan manajer menurunkan efektivitas implementasi. Ketiga, konteks kultural seperti budaya kerja yang hierarkis dan minimnya transparansi menghambat internalisasi nilai-nilai manajemen risiko. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang telah mengadopsi pendekatan digital atau memiliki tata kelola yang lebih terbuka cenderung lebih sukses mengintegrasikan *ERM*. Dengan demikian, pendekatan *ERM* di Indonesia masih membutuhkan dukungan struktural dan institusional agar mencapai tingkat *maturity* yang optimal.

Hasil observasi terhadap implementasi *ERM* di tiga organisasi (BUMN, bank syariah, dan UMKM digital) menunjukkan variasi tingkat kedewasaan sistem manajemen risiko. Dalam bentuk tabel:

Tabel 2. Implementasi ERM di tiga organisasi (BUMN, bank syariah, dan UMKM digital)

Organisasi	Bentuk ERM Implementasi	Masalah Utama	Tingkat Kematangan
BUMN	Unit risiko tersentralisasi	Kurangnya sinergi antar divisi	Menengah
Bank Syariah	Sistem semi-digital	Lemah dalam identifikasi risiko	Rendah
UMKM Digital	Manual sederhana	Minim dokumentasi dan pelatihan	Awal

Data ini menunjukkan bahwa, meskipun ada inisiatif membangun *Enterprise Risk Management (ERM)*, kelemahan teknis dan kelembagaan masih mendominasi praktik di lapangan. Tabel ini merepresentasikan kondisi nyata, memperkuat temuan dari studi literatur.

Berdasarkan data observasi tersebut, tampak bahwa organisasi besar seperti BUMN sudah memiliki struktur *ERM*, namun masih terfragmentasi dan belum sepenuhnya terintegrasi antar lini. Di sisi lain, bank syariah menunjukkan kesadaran *ERM* tetapi belum memiliki sistem yang canggih dalam deteksi risiko. Adapun UMKM digital masih mengandalkan sistem manual dan belum membangun budaya risiko yang kuat. Ketiga entitas ini mencerminkan bahwa skala organisasi berbanding lurus dengan tingkat kematangan *ERM*. Namun, bahkan organisasi besar sekalipun masih menghadapi tantangan koordinasi internal. Hal ini memperkuat temuan dari (Scott & Gong, 2021; Zeemering, 2021) bahwa integrasi lintas divisi dan penggunaan teknologi adalah kunci untuk mencapai efektivitas dalam *ERM*.

Perbedaan implementasi *ERM* berdasarkan tipe organisasi disebabkan oleh beberapa variabel: skala operasional, sumber daya manusia, dan kepatuhan regulatif. BUMN, meskipun lebih mapan, cenderung lambat dalam adaptasi karena struktur birokratis. Sementara bank syariah menghadapi dilema antara kepatuhan syariah dan risiko bisnis, sehingga kurang optimal dalam sinergi digitalisasi (Roni, 2024). UMKM digital memiliki semangat inovatif namun lemah dalam dokumentasi dan pengendalian risiko, sebagaimana dikuatkan oleh Zeemering (2021). Kondisi ini memperlihatkan bahwa transformasi *ERM* bukan hanya soal sistem, melainkan juga kesiapan budaya, teknologi, dan tata kelola. Oleh karena itu, penguatan literasi risiko dan sistem

pendukung sangat krusial agar *ERM* tidak hanya menjadi formalitas, tetapi menjadi praktik manajerial yang strategis. Dokumentasi penelitian diperoleh dari laporan tahunan, SOP manajemen risiko, dan kebijakan internal organisasi.

Tabel 3. Elemen-elemen dokumen yang ditemukan

Jenis Dokumen	Ketersediaan (Ya/Tidak)	Kualitas Dokumen	Temuan Utama
SOP Risiko BUMN	Ya	Lengkap	ERM bersifat administratif
Laporan Risiko Bank	Ya	Sedang	Hanya mencakup risiko operasional
Prosedur UMKM Digital	Tidak	Rendah	Tidak tersedia

Dokumen yang tersedia mencerminkan tingkat komitmen manajemen terhadap *Enterprise Risk Management (ERM)*. BUMN cenderung memiliki dokumentasi yang lengkap namun belum implementatif, sementara UMKM menunjukkan kekosongan formalitas. Hal ini penting untuk menilai seberapa jauh *ERM* terinstitusionalisasi dalam bentuk dokumen.

Dari hasil dokumentasi, tampak perbedaan signifikan antara organisasi besar dan kecil. BUMN memiliki dokumen *ERM* yang terstruktur namun terkesan administratif dan belum menunjang pengambilan keputusan. Bank syariah memiliki dokumentasi terbatas, lebih fokus pada kepatuhan ketimbang pencegahan risiko strategis. UMKM digital tidak memiliki dokumen standar risiko, menunjukkan *ERM* belum menjadi perhatian prioritas. Temuan ini memperkuat laporan dari Suwaldiman & Fajrina (2022) tentang pentingnya dokumentasi sebagai cerminan kesiapan institusional. Tanpa *SOP* dan laporan yang jelas, *ERM* berisiko tidak terukur dan sulit dievaluasi. Dokumentasi juga menjadi alat penting dalam audit internal dan eksternal, yang jika tidak ada akan mengurangi akuntabilitas organisasi.

Minimnya dokumentasi yang mendalam menandakan bahwa banyak organisasi di Indonesia masih memandang *ERM* sebagai kepatuhan administratif, bukan alat strategis. Ini selaras dengan temuan dari Siregar (2022), yang menyatakan bahwa *ERM* belum dianggap sebagai bagian dari manajemen kinerja. Tanpa dokumentasi yang sistematis, sulit bagi organisasi untuk melakukan pembelajaran dari insiden masa lalu atau menilai risiko ke depan. Kurangnya standar dokumen juga mempersulit *benchmark* antar organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan nasional atau pedoman dari regulator untuk menetapkan standar minimum dokumentasi *ERM*. Dengan demikian, dokumentasi akan menjadi media pembelajaran dan kontrol yang efektif, bukan sekadar pelengkap laporan tahunan.

Temuan *Systematic Literature Review* tentang *Enterprise Risk Management* ini menyoroti kemajuan dan fragmentasi penelitian *ERM* di berbagai sektor. Implikasi dari hasil ini terletak pada nilai fungsional yang ditawarkan *ERM*—meningkatkan ketahanan organisasi dan penyesuaian strategis—tetapi juga disfungsi karena ketidakkonsistenan dalam definisi, standar implementasi, dan model teoretis. Meskipun diadopsi secara luas, *ERM* tetap diterapkan secara tidak merata, terutama di pasar negara berkembang. Inkonsistensi ini menyebabkan berkurangnya nilai prediktif dan kesulitan dalam membandingkan praktik terbaik. Dampak *ERM* sering kali bergantung pada faktor kontekstual seperti peraturan industri dan kematangan organisasi (Flehsig et al., 2022; Mahama et al., 2022). Dengan demikian, tinjauan tersebut menekankan perlunya kerangka kerja terpadu. Kesimpulannya, literatur memberikan pengetahuan dasar tetapi tidak memiliki konvergensi, membatasi potensi *ERM* untuk berkembang menjadi disiplin manajemen yang diakui secara universal dan koheren secara operasional.

Perkembangan literatur *ERM* yang terfragmentasi berasal dari perbedaan struktural dalam lingkungan peraturan, budaya risiko organisasi, dan pendekatan akademis terhadap risiko. Misalnya, meskipun *COSO* dan *ISO 31000* diakui secara global, interpretasinya bervariasi secara signifikan di seluruh industri dan wilayah, yang menyebabkan kurangnya standarisasi (Lizarzaburu et al., 2025; Purwanti et al., 2025). Selain itu, sifat interdisipliner *ERM* mengundang beragam metodologi dari keuangan, operasi, dan manajemen strategis, yang, meskipun memperkaya, juga memperumit sintesis. Efektivitas *ERM* sering bergantung pada komitmen manajemen puncak dan dukungan institusional. Variasi struktural ini mencerminkan logika kelembagaan yang lebih dalam dan kondisi sosial-politik yang membentuk wacana risiko secara berbeda. Oleh karena itu, korelasi antara keragaman dalam praktik *ERM* dan hasil penelitian yang tidak konsisten menunjukkan kebutuhan mendesak untuk menyelaraskan landasan konseptual. Kesimpulannya, fragmentasi tidak acak tetapi secara sistematis berakar pada struktur tata kelola risiko global yang kompleks dan terdesentralisasi.

Data observasional praktik *ERM* di perusahaan Indonesia menunjukkan adopsi parsial dan selektif, dengan *ERM* sering diterapkan sebagai alat kepatuhan daripada strategis. Ini memiliki implikasi untuk fungsionalitas dan disfungsi. Di satu sisi, perusahaan dapat memenuhi persyaratan peraturan; di sisi lain, mereka melewatkan integrasi strategis yang membuat *ERM* efektif. Hal ini konsisten dengan studi oleh Dahmen (2023), Hunziker (2021), dan Yuwono & Ellitan (2024), yang berpendapat bahwa adopsi dangkal mengarah pada *risk register* yang kurang dimanfaatkan. Pengamatan lebih lanjut menunjukkan bahwa komite risiko sering ada dalam bentuk tetapi tidak dalam substansi, tidak memiliki pembaruan rutin atau proses pengambilan keputusan yang sadar risiko. Oleh karena itu, meskipun struktur *ERM* hadir secara formal, mereka

kekurangan fungsi, melemahkan kontribusinya terhadap identifikasi dan mitigasi risiko proaktif. Kesimpulannya, kasus Indonesia menggambarkan kekhawatiran global tentang *symbolic ERM*, di mana penampilan membayangi kinerja, yang mengarah pada keterputusan antara hasil yang diinginkan dan aktual.

Terbatasnya integrasi strategis *ERM* dalam organisasi Indonesia dapat dikaitkan dengan dinamika budaya, kelembagaan, dan kepemimpinan yang mendasarinya. Keengganan budaya terhadap ketidakpastian dan preferensi untuk keuntungan jangka pendek menghambat perencanaan risiko yang komprehensif. Tekanan kelembagaan sering memprioritaskan kepatuhan daripada inovasi, menciptakan praktik *ERM* yang berfokus pada *checklist* daripada pembelajaran adaptif (Yuwono & Ellitan, 2024). Selain itu, kepemimpinan di banyak perusahaan tidak memiliki pendidikan risiko formal, yang mengarah pada pendekatan manajemen risiko *top-down* yang mengecualikan manajemen menengah dan staf operasional, yang seringkali lebih dekat dengan peristiwa risiko. Temuan ini menyoroti kesadaran kepemimpinan dan kesiapan budaya sebagai pendorong utama *ERM*. Oleh karena itu, disfungsi yang diamati secara struktural tertanam dalam pola sosial-organisasi yang lebih luas, mengungkapkan kebutuhan yang lebih dalam untuk transformasi di luar reformasi prosedural. Kesimpulannya, kelemahan praktik *ERM* di Indonesia tidak hanya mencerminkan keputusan manajerial tetapi juga karakteristik sistemik yang mengakar.

Analisis dokumen mengungkapkan keterputusan yang signifikan antara kebijakan *ERM* formal dan implementasinya yang sebenarnya. Meskipun dokumentasi sering selaras dengan praktik terbaik (misalnya, piagam *ERM*, matriks risiko, templat pelaporan), aplikasi praktisnya kurang konsisten dan akuntabel. Kesenjangan ini berimplikasi pada peran fungsional *ERM*, menjadikannya mekanisme formal tanpa pengaruh strategis. Pendekatan manajemen risiko "*paper-based*" ini umum terjadi di organisasi di mana kepatuhan lebih besar daripada kinerja (García et al., 2021). Dokumen dibuat untuk memenuhi audit tetapi jarang diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan harian atau metrik kinerja. Selain itu, dokumentasi sering kali ketinggalan zaman, mencerminkan risiko masa lalu yang tidak lagi relevan. Hal ini merusak kapasitas *ERM* untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Kesimpulannya, dokumentasi tanpa tindak lanjut operasional berkontribusi pada ilusi pengendalian risiko, menimbulkan implikasi serius bagi kelincihan organisasi dan akuntabilitas dalam tata kelola risiko.

Inkonsistensi antara dokumentasi *ERM* dan implementasinya muncul dari faktor sistemik seperti kurangnya pemantauan internal, mekanisme pembelajaran organisasi yang lemah, dan rendahnya nilai persepsi *ERM* di kalangan staf. Organisasi yang tidak memiliki kepemilikan risiko dan *feedback loop* berkelanjutan sering mengembangkan sistem *ERM* statis (Jean-Jules & Vicente, 2021). Hal ini menghasilkan pola pikir berorientasi kepatuhan di mana dokumentasi dipandang sebagai tugas satu kali, bukan proses hidup. Selain itu, kepemilikan risiko sering kali terbatas pada petugas risiko atau komite audit, tidak termasuk departemen yang bertanggung jawab atas operasi dan inovasi. *Silo* ini mencegah kolaborasi lintas fungsi dan mengarah pada penilaian risiko yang terisolasi. Masalah ini diperburuk dengan tidak adanya program pelatihan yang menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik. Dengan demikian, dokumentasi menjadi performatif daripada transformatif. Kesimpulannya, kesenjangan antara teori dan praktik *ERM* mencerminkan kegagalan untuk menanamkan pemikiran risiko ke dalam budaya dan rutinitas organisasi, yang membutuhkan upaya perubahan holistik.

5. CONCLUSION

Studi ini memberikan *Systematic Literature Review* yang komprehensif tentang *Enterprise Risk Management (ERM)*, dengan fokus pada tren yang berlaku, kesenjangan yang diidentifikasi, dan arah masa depan dalam wacana akademik maupun implementasi praktis. Dengan menganalisis artikel jurnal *peer-reviewed* dan data kontekstual yang terkait dengan praktik *ERM* di Indonesia, penelitian ini menyoroti lanskap manajemen risiko yang beragam namun terfragmentasi.

Tinjauan tersebut menggarisbawahi bahwa meskipun *ERM* telah mendapatkan perhatian luas secara global sebagai pendekatan strategis dan integratif untuk mengelola risiko, penerapannya tetap tidak merata di seluruh sektor dan wilayah geografis. Tren yang signifikan adalah meningkatnya formalisasi kerangka kerja *ERM* yang dipandu oleh standar seperti *COSO* dan *ISO 31000*. Namun demikian, kurangnya konsensus tentang implementasi, pengukuran, dan adaptasi kontekstual menciptakan hambatan untuk integrasi *ERM* yang efektif. Literatur telah berkembang dalam ruang lingkup, dari sektor keuangan dan asuransi ke konteks organisasi yang lebih luas, namun tetap tidak konsisten secara metodologis. Akibatnya, terdapat kebutuhan mendesak untuk pembangunan teori yang dapat menjembatani antara kerangka normatif dan realitas empiris.

Analisis observasional dan dokumenter lebih lanjut mengungkapkan adanya keterputusan antara struktur formal *ERM* dan operasionalisasi aktualnya dalam organisasi, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Pengamatan menunjukkan bahwa meskipun komite *ERM* dan daftar risiko tersedia secara administratif, keduanya sering kurang dimanfaatkan dan terputus dari proses pengambilan keputusan strategis. Analisis dokumentasi mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa kebijakan risiko sering kali

kedaluwarsa, bersifat kepatuhan semata, dan tidak memiliki mekanisme pembaruan yang dinamis. Temuan ini sejalan dengan literatur global yang memperingatkan terhadap implementasi *symbolic ERM*—di mana sistem tampak kuat secara eksternal tetapi gagal memengaruhi budaya atau praktik internal.

Selain itu, dinamika budaya, kelembagaan, dan kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan *ERM*. Misalnya, dalam konteks Indonesia, penghindaran risiko, kepemimpinan hierarkis, dan tekanan terhadap pencapaian kinerja jangka pendek menghambat integrasi *ERM* yang lebih dalam sebagai alat pembelajaran dan perencanaan strategis. Variabel kontekstual ini harus dipertimbangkan saat mengadaptasi kerangka kerja *ERM* agar tetap relevan dan efektif. Oleh karena itu, penelitian masa depan tidak hanya perlu berfokus pada model struktural, tetapi juga menyelidiki pendukung sosial-budaya dalam keberlanjutan *ERM*.

Studi ini berkontribusi pada literatur *ERM* dengan mensintesis karya akademik dan menyelaraskannya dengan wawasan lapangan, terutama dari wilayah yang kurang dieksplorasi. Ini juga menegaskan pentingnya budaya risiko yang integratif, komitmen kepemimpinan, dan mekanisme pembelajaran berkelanjutan dalam keberhasilan *ERM*. Selain itu, studi ini menunjukkan bahwa untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, organisasi perlu menanamkan *ERM* ke dalam perencanaan strategis, evaluasi kinerja, dan sistem komunikasi internal mereka.

Kesimpulannya, pengembangan *ERM* sebagai fungsi manajemen yang kritis membutuhkan penyempurnaan konseptual dan penyesuaian operasional. Pergeseran dari *compliance-based ERM* menuju *value-based ERM* akan membutuhkan upaya kolektif dari akademisi, praktisi, dan regulator. Dengan mengintegrasikan data empiris, wawasan budaya, dan refleksi teoretis, tinjauan ini meletakkan dasar untuk pemahaman *ERM* yang lebih terpadu dan sensitif konteks—yang secara akademis ketat dan praktis berdampak.

REFERENCES

- Alkhyoon, H., Abbaszadeh, M. R., & Zadeh, F. N. (2023). Organizational risk management and performance from the perspective of fraud: A comparative study in Iraq, Iran, and Saudi Arabia. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(3), 205. <https://doi.org/10.3390/jrfm16030205>
- Billore, S., & Anisimova, T. (2021). Panic buying research: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 735–758. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12669>
- Chong, S. W., Lin, T. J., & Chen, Y. (2022). A methodological review of systematic literature reviews in higher education: Heterogeneity and homogeneity. *Educational Research Review*, 36, 100454. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100454>
- Dahmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*, 26(1), 61–87. <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>
- Dujeancourt, E., & Garz, M. (2023). The effects of algorithmic content selection on user engagement with news on Twitter. *The Information Society*, 39(3), 188–201. <https://doi.org/10.1080/01972243.2023.2230471>
- Flechsig, C., Anslinger, F., & Lasch, R. (2022). Robotic process automation in purchasing and supply management: A multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 100743. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100743>
- García, N. V., Mediavilla, J. C., & Aza, C. L. (2021). When polarization hits corporations: The moderating effect of political ideology on corporate activism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1633–1647. <https://doi.org/10.1002/csr.2146>
- Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance. *Risks*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/risks12010020>
- González, L. O., Santomil, P. D., & Hoyt, R. E. (2023). The impact of ERM on insurer performance under the Solvency II regulatory framework. *The European Journal of Finance*, 29(6), 491–511. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2053180>
- Handrawan, M. M., Rambe, N. V., Harianto, S., & Wong, D., (2024). The effect of enterprise risk management (ERM) on the soundness of banking companies in Indonesia. *Studi Akuntansi dan Keuangan Indonesia (SAKI)*, 7(1), 51-76
- Harjoni, H., Giovanni, J., & Zakiah, W. (2024). COSO enterprise risk management design in higher education academic administration services. *Journal of Interest: Economics and Business*, 1(1), 18-28
- Hunziker, S. (2021). *Enterprise risk management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33523-6>
- Ingram, T., Wiczorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2023). Organizational resilience as a response to the energy crisis: Systematic literature review. *Energies*, 16(3), 1212. <https://doi.org/10.3390/en16031212>
- Janitra, M. M., & Moin, A. (2023). Corporate governance terhadap pengungkapan enterprise risk management (studi empiris pada perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Indonesian Journal of Economics, Business, and Accounting*, 1(5), 29-48. <https://doi.org/10.63901/ijebam.v1i5.29>
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 224–240. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(2), 399–417. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Lizarzaburu, E., Chavez, M., Garcia, C., Noriegac, E., & Tinoco, D. (2025). ISO 31000 guide: Steps used in all types of organizations in Latin American countries. *Multidisciplinary Reviews*, 8(7)

- Louisot, J. P. (2024). ERM and ESG: Risk management as the cornerstone of resilience. In *Enterprise Risk Management in Today's World: A Cross-disciplinary Approach*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-392-420241006>
- M Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2022). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management*, 42(2), 120–130. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>
- Mandujano-Salazar, Y. Y. (2019). Exploring the construction of adulthood and gender identity among single childfree people in Mexico and Japan. *SAGE Open*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244019855844>
- McLennan, M. (2022). *The global risks report 2022 (17th ed.)*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pangestuti, D. C., Muktiyanto, A., & Geraldina, I. (2023). Modified of ERM index for Southeast Asia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2199906. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199906>
- Purwanti, L., Triyuwono, I., Maski, G., Pusposari, D., Prakoso, A., & Ibrahim, M. (2025). The impact of ISO 31000 adoption on the performance of banking companies in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2507222. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2507222>
- Roni, A. (2024). Customer sharia compliance behavior pada bank syariah: Integrasi theory of planned behavior dan social identity theory. (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Scott, I., & Gong, T. (2021). Coordinating government silos: Challenges and opportunities. *Global Public Policy and Governance*, 1(1), 100–117. <https://doi.org/10.1007/s43508-021-00004-z>
- Setapa, M., Zaman, L. K., Wan Mustapha, W. A. H., Ab Rahman, S. M., Mat Rusok, N. H., Zainal Abidin, N. S., Samat, M. F., Mohd Zulkifli, N. S., Shaban, N. N., & Siddiq, D. M. (2024). The role of the board of directors in the implementation of enterprise risk management in Malaysian private higher educational institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1), 370–383. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i1/20000>
- Siregar, Z. H. (2022). Risiko kredit. In *Manajemen risiko*. Binawan University Repository. <https://repository.binawan.ac.id/id/eprint/1403>
- Sithipolvanichgul, J. (2021). Board of directors' effectiveness and enterprise risk management: Do effective boards improve risk oversight? *Thammasat Review*, 24(2), 25–38.
- Suwaldiman, S., & Fajrina, A. N. (2022). Pengungkapan manajemen risiko: Perusahaan BUMN versus non-BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Statistik Indonesia*, 3(1), 45–52.
- Testorelli, R., Tiso, A., & Verbano, C. (2024). Value creation with project risk management: A holistic framework. *Sustainability*, 16(3), 1322. <https://doi.org/10.3390/su16031322>
- Truong, B. Q., Nguyen-Duc, A., & Van, N. T. C. (2023). A quantitative review of the research on business process management in digital transformation: A bibliometric approach. *Software*, 2(2), 294–312. <https://doi.org/10.3390/software2020017>
- Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Diverse research approaches to ERM and evolutionary trends: A systematic review. *Sciend*. <https://doi.org/10.2478/9788367405836-007>
- Zeemering, E. S. (2021). Functional fragmentation in city hall and Twitter communication during the COVID-19 pandemic: Evidence from Atlanta, San Francisco, and Washington, DC. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101578>