

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen risiko telah menjadi elemen strategis dalam upaya organisasi, termasuk sektor pemerintahan, untuk mengelola ketidakpastian dan memastikan pencapaian tujuan. Menurut Hopkin (2018), manajemen risiko adalah "proses identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan strategisnya." Menurut COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), manajemen risiko adalah "proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain dalam suatu organisasi, yang diterapkan dalam menetapkan strategi untuk mengidentifikasi potensi peristiwa yang dapat memengaruhi organisasi, dan mengelola risiko dalam batas toleransi risiko untuk menyediakan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan organisasi" (COSO, 2017). Selain itu, menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah "koordinasi aktivitas untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi terkait risiko" (International Organization for Standardization, 2018).

Penerapan manajemen risiko di sektor publik semakin relevan mengingat tantangan kompleks seperti perubahan regulasi, digitalisasi, dan tekanan akuntabilitas publik. Perubahan regulasi yang cepat sering kali menciptakan kesenjangan antara kebijakan yang baru dengan kesiapan organisasi untuk mengadopsinya, sehingga menyebabkan ketidakpastian dalam pelaksanaan operasional (Kurniawan & Dewi, 2020). Selain itu, perkembangan digitalisasi mengharuskan sektor publik untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses

pengelolaan risiko, yang sering kali menghadapi kendala seperti keterbatasan infrastruktur digital dan kompetensi SDM (Vientiany et al., 2024). Di sisi lain, tekanan akuntabilitas publik yang meningkat mendorong organisasi pemerintah untuk memastikan transparansi dan responsivitas dalam pengelolaan risiko, yang menambah kompleksitas dalam penerapan sistem yang efektif (Priyarsono, 2020). Faktor-faktor ini menunjukkan pentingnya penerapan manajemen risiko yang adaptif dan berkelanjutan dalam sektor publik.

Kondisi implementasi manajemen risiko di Indonesia, khususnya dalam organisasi pemerintahan, menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan. Meskipun telah terdapat berbagai regulasi seperti Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional, banyak organisasi pemerintahan yang masih menghadapi tantangan dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, termasuk kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam bidang manajemen risiko. Hal ini mengakibatkan implementasi sering kali bersifat formalitas tanpa pemahaman mendalam (Priyarsono, 2020). Kompleksitas birokrasi menjadi kendala lain, di mana prosedur yang rumit dan sering kali memerlukan koordinasi lintas unit yang kurang efektif.

Penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang kompleks dapat menghambat integrasi manajemen risiko ke dalam proses operasional organisasi pemerintahan (Vientiany et al., 2024), koordinasi antar unit yang kurang efektif menghambat integrasi manajemen risiko ke dalam proses operasional. Selain itu, resistensi terhadap perubahan muncul akibat kurangnya kesadaran dan dukungan

dari pimpinan maupun staf organisasi. Selain itu, kekhawatiran tentang potensi tambahan beban kerja atau dampak negatif pada posisi dan tanggung jawab yang ada juga menjadi faktor signifikan yang menghambat implementasi (Dewi & Kurniawan, 2019). Di tengah tantangan ini, ISO 31000:2018 hadir sebagai panduan global yang relevan untuk membantu organisasi pemerintahan di Indonesia mengelola risiko secara sistematis dan terstruktur. Urgensi penerapan ISO 31000:2018 terletak pada kemampuannya untuk memberikan kerangka kerja yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks lokal, sehingga mendukung tercapainya akuntabilitas dan kinerja yang lebih baik dalam sektor publik.

Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar merupakan instansi pemerintah dibawah Kementerian Pekerjaan Umum yang melaksanakan manajemen risiko sesuai mandat dari Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 12/SE/M/2024 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Terdapat permasalahan yang cukup berpengaruh terhadap kualitas kinerja Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar. Tabel 1.1. menyajikan capaian kinerja Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar Tahun Anggaran 2024.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar Tahun 2024

Perjanjian Kinerja (PK) 2024	Capaian Kinerja 2024	SKK yang tidak terbit di 2024
4980	6091	37

Sumber : LAKIP Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar 2024

Dari sisi performa kinerja Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar tahun 2024 melebihi target sebesar 122,30% yaitu 6091 tenaga kerja tersertifikasi. Namun dari jumlah capaian kinerja sertifikasi tersebut terdapat beberapa Sertifikat Kompetensi

Kerja (SKK) yaitu sejumlah 37 tidak terbit dikarenakan salah satu Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) mitra kerja Balai dibekukan operasionalnya oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) pada tanggal 31 Desember 2024.

Permasalahan tersebut menimbulkan kerugian signifikan, baik dari segi waktu, tenaga, keuangan, maupun citra organisasi. Dari perspektif manajemen risiko ISO 31000:2018, permasalahan ini mengindikasikan potensi kegagalan dalam identifikasi atau mitigasi risiko terkait ketergantungan pada mitra eksternal. Risiko seperti pembekuan LSP seharusnya dapat diantisipasi melalui analisis mendalam terhadap reliabilitas mitra, kontrak yang jelas, atau penyediaan alternatif LSP cadangan. Kegagalan penerbitan SKK juga berdampak pada kinerja Balai, karena sertifikasi tenaga kerja merupakan salah satu indikator utama dalam Perjanjian Kinerja (PK). Dengan demikian, permasalahan ini memperkuat urgensi penerapan manajemen risiko yang lebih holistik, tidak hanya pada aspek internal tetapi juga dalam pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal.

Teori ketidakpastian dalam manajemen risiko merujuk pada keadaan di mana informasi tentang suatu peristiwa tidak cukup atau tidak tersedia, sehingga membuat prediksi probabilistik menjadi tidak mungkin. Ketidakpastian ini muncul dari faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi, seperti perubahan teknologi, fluktuasi pasar, atau peristiwa yang sangat jarang terjadi. Perbedaan mendasar antara risiko dan ketidakpastian adalah bahwa risiko dapat dihitung atau diperkirakan, sementara ketidakpastian tidak dapat diukur. Ketidakpastian berhubungan dengan "kekurangan pengetahuan tentang kondisi masa depan yang penting." (Knight, 1921).

Teori Manajemen Risiko menekankan bahwa identifikasi dan mitigasi risiko harus dilakukan secara terstruktur untuk meminimalkan dampak negatif terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Sedangkan Teori Ketidakpastian menegaskan bahwa setiap langkah yang diambil dalam organisasi, selalu berhadapan dengan faktor-faktor yang tidak dapat diprediksi sepenuhnya. Sehingga risiko menjadi bagian integral dari pengambilan keputusan, yang menuntut adanya kebijakan dan pendekatan yang adaptif, yang menekankan pentingnya identifikasi risiko yang sistematis dan mitigasi untuk mencapai tujuan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam penerapan manajemen risiko yang efektif.

Salah satu tantangan utama adalah kompleksitas birokrasi yang dapat menghambat integrasi manajemen risiko ke dalam proses operasional. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang manajemen risiko juga menjadi kendala signifikan. Kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses operasional memerlukan pendekatan holistik, termasuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan penyederhanaan prosedur birokrasi. Upaya untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya manajemen risiko telah dilakukan, seperti melalui kegiatan monitoring dan evaluasi penerapan manajemen risiko. Namun, tantangan dalam hal koordinasi lintas unit dan resistensi terhadap perubahan masih perlu diatasi untuk mencapai implementasi yang efektif. Kompleksitas birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses operasional menjadi hambatan yang memerlukan pendekatan holistik.

Penelitian ini merujuk penelitian sebelumnya oleh Insani (2024), perbedaan dari penelitian terdahulu terletak pada metodologi penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif, sementara penelitian ini

mengadopsi metode penelitian studi kasus metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui mengeksplorasi penerapan manajemen risiko di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar dan diperbandingkan penerapan tersebut dengan konsep ISO 31000:2018. Selain itu obyek penelitian juga berbeda, dimana penelitian ini dilakukan di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar, sedangkan penelitian sebelumnya sampelnya adalah seluruh Balai Jasa Konstruksi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang dibuat sebagai berikut.

1. Bagaimana pola implementasi manajemen risiko di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar dilihat dari sudut pandang ISO 31000:2018 ?
2. Apa saja faktor-faktor kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko di organisasi ini?
3. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam penerapan manajemen risiko di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar?
4. Bagaimana dampak penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dibuat didasarkan atas rumusan masalah tersebut diatas. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi pola implementasi manajemen risiko di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar dari sudut pandang ISO 31000:2018.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko.

3. Mengungkap tantangan utama yang dihadapi dalam penerapan manajemen risiko.
4. Menganalisis dampak implementasi manajemen risiko terhadap peningkatan kinerja Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini akan memperkaya perkembangan literatur mengenai manajemen risiko di sektor publik, dilihat dari sudut pandang konsep manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. Penelitian ini juga berkontribusi pada pengembangan konsep adaptasi kerangka kerja ISO 31000:2018 dalam konteks lokal, yang mencakup integrasi budaya sadar risiko, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan adaptasi teknologi. Selain itu, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika interaksi antara regulasi, tekanan akuntabilitas publik, dan digitalisasi dalam penerapan manajemen risiko. Penelitian ini juga mengembangkan kerangka analisis yang membantu memahami sudut pandang penerapan ISO 31000:2018 dalam organisasi pemerintahan, serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja dan akuntabilitas organisasi.

Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko di Balai Jasa Konstruksi Wilayah VI Makassar. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Balai dalam mengembangkan strategi manajemen risiko yang sesuai dengan tantangan spesifik mereka. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjadi panduan bagi pembuat kebijakan tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan

manajemen risiko ke dalam proses operasional sehari-hari di organisasi pemerintahan.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini mengikuti struktur penulisan yang sesuai dengan panduan penulisan tesis dan disertasi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tahun 2013, yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan: Bab ini dimaksudkan untuk menginformasikan pembaca mengenai latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, serta relevansi penelitian ini. Oleh karena itu, bab ini mencakup uraian tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan struktur penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka: Bab ini berisi penjelasan terstruktur mengenai teori, konsep, pemikiran, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian saat ini. Bab ini mendiskusikan secara mendalam teori dan konsep yang relevan serta bukti empiris yang telah dikumpulkan.

Bab III Kerangka Pemikiran: Bab ini mencakup tinjauan teoretis dan empiris yang disusun secara sistematis dalam suatu kerangka pemikiran. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, dibuat kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar konsep yang diteliti.

Bab IV Metode Penelitian: Bab ini memuat rincian tentang desain penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validitas temuan, serta tahapan penelitian yang digunakan.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan : Bab ini membahas hasil penelitian dan temuan yang diperoleh melalui prosedur yang diuraikan sebelumnya.

Bab VI Penutup : Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, dan saran atau rekomendasi yang diajukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Konsep Ketidakpastian Risiko

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), risiko diartikan sebagai "kemungkinan atau akibat buruk dari suatu peristiwa atau tindakan." Risiko menurut ISO 31000:2018, didefinisikan sebagai "efek dari ketidakpastian pada tujuan," yang mencakup hasil positif maupun negatif yang mungkin timbul (International Organization for Standardization, 2018). Risiko diidentifikasi sebagai elemen inheren dari setiap aktivitas organisasi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis jika tidak dikelola dengan baik (Hopkin, 2018). Tidak ada definisi risiko yang diterima secara luas, dan hanya paparan yang dipersepsikan atau ketidakpastian yang dipersepsikan yang dapat didefinisikan (Holton G, 2004). Menurut penelitian oleh COSO (2017), risiko dapat berdampak negatif terhadap proses pengambilan keputusan dan pencapaian efisiensi operasional jika tidak terintegrasi dengan strategi organisasi. ISO 31000:2018 juga menekankan bahwa ketidakpastian yang tidak terkendali dapat menyebabkan gangguan signifikan pada pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

Dalam konteks organisasi, risiko bukan hanya terfokus pada kemungkinan kerugian, tetapi juga mencakup peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan yang lebih baik. Risiko yang baik adalah risiko yang dapat dikelola dan diminimalkan dampaknya. Setiap risiko memiliki dua karakteristik utama yang perlu dianalisis secara mendalam, yaitu probabilitas dan dampak.

Probabilitas mengacu pada kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Dalam hal ini, organisasi perlu mengevaluasi seberapa besar kemungkinan suatu risiko terjadi dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu, dampak menggambarkan besarnya konsekuensi yang mungkin ditimbulkan oleh risiko tersebut jika terjadi, baik dalam bentuk kerugian finansial, reputasi, maupun operasional.

Menurut Smith dan Merritt (2002), risiko dapat berasal dari berbagai sumber yang berbeda, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi berbagai masalah yang mungkin timbul dalam organisasi itu sendiri, seperti kesalahan operasional, kegagalan sistem, atau keputusan yang salah. Sebaliknya, faktor eksternal melibatkan unsur-unsur yang berada di luar kendali organisasi, seperti perubahan kondisi ekonomi, perubahan kebijakan atau regulasi, serta bencana alam atau peristiwa politik yang dapat mempengaruhi kelancaran operasional organisasi.

Risiko perlu dikendalikan karena ketidakpastian yang ditimbulkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara signifikan. Tanpa adanya sistem manajemen risiko yang efektif, organisasi berisiko menghadapi kerugian finansial yang besar, kerusakan reputasi yang sulit dipulihkan, atau gangguan operasional yang bisa menghambat kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Zekos (2021), pengendalian risiko menjadi sangat penting untuk mengurangi dampak negatif yang timbul akibat kejadian-kejadian yang tidak terduga. Pertama, dengan pengelolaan risiko yang baik, organisasi dapat mengurangi potensi kerugian yang mungkin terjadi, seperti pemborosan sumber daya atau keterlambatan dalam proyek, yang dapat mengarah pada

ketidakpuasan publik atau pelanggan. Langkah-langkah mitigasi yang tepat harus disiapkan untuk menghadapi kemungkinan risiko yang teridentifikasi.

Kedua, pengendalian risiko tidak hanya bertujuan untuk menghindari ancaman, tetapi juga untuk memanfaatkan ketidakpastian sebagai peluang. Misalnya, perubahan pasar atau teknologi dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk berinovasi, meningkatkan efisiensi, atau meraih keuntungan lebih besar. Pengelolaan risiko yang proaktif memungkinkan organisasi untuk mengenali dan mengeksplorasi peluang yang mungkin tidak terlihat tanpa adanya analisis risiko yang tepat.

Ketiga, identifikasi dan analisis risiko memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai potensi hasil dari setiap keputusan, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih rasional dan terukur. Di samping itu, organisasi yang mampu mengelola risiko dengan baik cenderung lebih dipercaya oleh pemangku kepentingan, seperti investor, mitra bisnis, karyawan, dan pelanggan. Kepercayaan ini sangat penting dalam sektor publik, di mana transparansi dalam pengelolaan risiko meningkatkan akuntabilitas dan integritas organisasi.

Terakhir, pengendalian risiko membantu organisasi untuk mematuhi regulasi dan standar yang berlaku, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang dapat menghindarkan organisasi dari sanksi hukum atau reputasi buruk. Secara keseluruhan, pengendalian risiko berperan sebagai elemen kunci dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan hidup organisasi, serta memungkinkan organisasi untuk bertahan dalam kondisi yang tidak pasti sekaligus berkembang dengan memanfaatkan peluang yang ada.

2.1.2 Konsep Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan serangkaian tindakan yang sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Project Management Institute (PMI, 2013) mendefinisikan manajemen risiko sebagai proses yang tidak hanya berfokus pada pengelolaan ancaman, tetapi juga mencakup pengelolaan peluang yang mungkin muncul selama proses operasional dan strategis organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko tidak hanya bertujuan untuk mengurangi dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh ketidakpastian, tetapi juga untuk mengoptimalkan potensi peluang yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara mengurangi risiko yang merugikan dan memanfaatkan peluang yang ada (PMI, 2013).

Menurut COSO (2017), manajemen risiko adalah "proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain dalam suatu organisasi, yang diterapkan dalam menetapkan strategi untuk mengidentifikasi potensi peristiwa yang dapat memengaruhi organisasi, dan mengelola risiko dalam batas toleransi risiko untuk menyediakan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan organisasi." Definisi ini menekankan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam strategi organisasi dan pengambilan keputusan, sehingga risiko dapat dikelola secara lebih efektif dalam konteks tujuan organisasi.

Sementara itu, ISO 31000:2018 mendefinisikan manajemen risiko sebagai "koordinasi aktivitas untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi terkait risiko." ISO 31000 menawarkan kerangka kerja yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks organisasi, dengan prinsip-prinsip utama seperti

pendekatan berbasis risiko, partisipasi pemangku kepentingan, dan pengambilan keputusan yang terintegrasi. Kerangka kerja ini dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sambil meminimalkan dampak dari ketidakpastian yang ada (International Organization for Standardization, 2018).

Manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mitigasi, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik di tengah kompleksitas lingkungan operasional. Dalam konteks ini, manajemen risiko berperan dalam membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Hal ini menekankan pentingnya identifikasi risiko sejak awal dan analisis dampaknya, di mana pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk menghindari ancaman tetapi juga untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari ketidakpastian tersebut. Oleh karena itu, pendekatan sistematis dan terintegrasi menjadi kebutuhan mendasar dalam mengelola risiko secara efektif. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk melihat risiko secara holistik dan mengelola berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Seiring dengan kompleksitas lingkungan organisasi yang terus berkembang, manajemen risiko telah bertransformasi menjadi lebih terintegrasi, di mana kerangka kerja manajemen risiko tidak hanya mencakup aspek operasional tetapi juga secara langsung terkait dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Proses manajemen risiko melibatkan beberapa tahapan penting yang saling berhubungan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengelola, dan memantau risiko yang ada. Tahapan pertama adalah identifikasi risiko, yang bertujuan untuk mengenali berbagai potensi ancaman atau peluang yang mungkin terjadi dan mempengaruhi tujuan organisasi. Proses ini mencakup analisis

terhadap berbagai faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi, seperti perubahan ekonomi, regulasi, teknologi, dan faktor sosial. Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah penilaian risiko, yang melibatkan analisis terhadap probabilitas dan dampak dari setiap risiko yang telah diidentifikasi. Penilaian ini memungkinkan organisasi untuk mengklasifikasikan risiko berdasarkan tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya, serta menentukan prioritas dalam penanganannya.

Tahapan selanjutnya adalah perlakuan risiko, yang berfokus pada pengembangan strategi untuk mengelola risiko, baik dengan mengurangi, menghindari, menerima, atau memindahkan risiko. Tindakan mitigasi ini didasarkan pada analisis dampak dan prioritas yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Setelah tindakan mitigasi diimplementasikan, organisasi harus melakukan pemantauan dan evaluasi, yang bertujuan untuk menilai efektivitas dari strategi manajemen risiko yang telah diterapkan. Tahapan ini memastikan bahwa kontrol risiko yang dilakukan berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan. Jika diperlukan, organisasi dapat melakukan penyesuaian atau perbaikan pada langkah-langkah yang telah diterapkan, sehingga proses manajemen risiko menjadi dinamis dan terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan organisasi (ISO 31000:2018). Dengan pendekatan yang sistematis dan tahapan yang jelas, organisasi dapat mengelola risiko secara lebih efektif dan proaktif, serta memastikan bahwa semua aspek risiko terkelola dengan baik untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

2.1.3 ISO 31000:2018 sebagai Kerangka Manajemen Risiko

ISO 31000:2018 adalah standar internasional yang memberikan pedoman untuk manajemen risiko di berbagai organisasi. Standar ini bertujuan untuk

membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara efektif, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan dan mencapai tujuan strategis. ISO 31000:2018 memperkenalkan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan dengan edisi sebelumnya, dengan menekankan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam semua aspek organisasi, termasuk budaya dan proses bisnis (Alijoyo, 2021; Wicaksono, 2020).

Prinsip manajemen risiko menurut ISO 31000:2018 memberikan dasar filosofis yang kuat bagi penerapan manajemen risiko dalam setiap organisasi. Prinsip-prinsip ini menggarisbawahi pentingnya penerapan manajemen risiko yang tidak hanya bersifat reaktif tetapi juga proaktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa prinsip utama yang ditekankan oleh ISO 31000:2018 adalah integrasi, terstruktur, berbasis informasi terbaik, adaptif, menciptakan nilai, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Prinsip integrasi mengarah pada ide bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi, baik dalam aspek strategi, tata kelola, maupun operasional (International Organization for Standardization, 2018). Dengan kata lain, manajemen risiko bukanlah aktivitas yang terpisah, tetapi harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan strategis dan operasional sehari-hari.

Prinsip ini juga menggarisbawahi pentingnya pengelolaan risiko yang berbasis data yang valid, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko dengan akurat. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang berbasis informasi terbaik sangat penting, sehingga risiko yang ada dapat dikelola secara efektif, mengurangi potensi kerugian serta memaksimalkan peluang. Dalam konteks ini, prinsip adaptif menunjukkan bahwa organisasi harus selalu siap

untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk perubahan regulasi, teknologi, dan pasar. Organisasi harus dapat merespons secara cepat dan fleksibel terhadap perubahan yang mengarah pada risiko baru atau peluang yang muncul. Sebagai tambahan, prinsip menciptakan nilai mengingatkan bahwa manajemen risiko tidak hanya bertujuan untuk menghindari kerugian, tetapi juga untuk memanfaatkan peluang yang dapat memperkuat daya saing dan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Lebih jauh lagi, penerapan prinsip-prinsip ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih rasional dalam menghadapi ketidakpastian. Menurut Wicaksono (2020), prinsip-prinsip ISO 31000:2018 memungkinkan organisasi untuk memitigasi risiko secara lebih sistematis dan terstruktur, sambil memastikan bahwa manajemen risiko mendukung tujuan strategis organisasi dengan lebih efektif. Implementasi prinsip-prinsip ini di dalam framework yang tepat, yang mengacu pada budaya organisasi dan kebijakan risiko, akan menciptakan proses yang lebih kohesif dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Secara keseluruhan, prinsip manajemen risiko menurut ISO 31000:2018 menawarkan panduan yang tidak hanya meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengelola risiko, tetapi juga mengarah pada penciptaan nilai yang lebih besar, baik dalam hal efisiensi operasional maupun daya saing. Integrasi prinsip-prinsip ini dalam kebijakan dan praktik sehari-hari akan memastikan bahwa organisasi dapat mengelola ketidakpastian secara efektif, menciptakan stabilitas dan memungkinkan pertumbuhan berkelanjutan.

Kerangka Kerja (*Framework*) dalam ISO 31000:2018 memberikan struktur yang sangat penting untuk mendukung implementasi prinsip-prinsip manajemen

risiko dalam organisasi. Kerangka kerja ini terdiri dari lima komponen utama yang saling terhubung: integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Setiap komponen ini berperan krusial untuk memastikan bahwa manajemen risiko diterapkan secara konsisten dan efektif di seluruh aspek operasional dan strategis organisasi. Pertama, integrasi menekankan pentingnya penggabungan manajemen risiko ke dalam sistem tata kelola dan budaya organisasi. Manajemen risiko bukan lagi dianggap sebagai kegiatan terpisah, melainkan harus menjadi bagian yang tak terpisahkan dari setiap keputusan dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Dengan integrasi yang kuat, organisasi dapat menciptakan sinergi antara strategi, operasional, dan kebijakan risiko, sehingga pengelolaan risiko lebih sistematis dan lebih mudah diakses oleh seluruh bagian organisasi.

Selanjutnya, komponen desain berkaitan dengan pembuatan kebijakan risiko, penetapan tanggung jawab, serta penyediaan sumber daya yang diperlukan. Desain ini harus mencerminkan kebutuhan spesifik organisasi dan memperhatikan faktor-faktor kontekstual, seperti ukuran organisasi, struktur, dan industri tempat organisasi beroperasi. Pengaturan yang tepat dalam desain akan menciptakan fondasi yang kuat untuk penerapan manajemen risiko secara efektif. Sebagaimana dijelaskan oleh Wicaksono (2020), kebijakan yang jelas dan komprehensif sangat penting untuk memberikan panduan dalam menangani risiko serta menentukan peran dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi. Tanpa desain yang baik, penerapan manajemen risiko akan sulit untuk berjalan dengan lancar, bahkan dapat menghadapi kendala dalam pengalokasian sumber daya atau pencapaian tujuan.

Implementasi adalah langkah praktis yang mengubah desain dan kebijakan menjadi tindakan nyata. Ini melibatkan penerapan prosedur yang terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang muncul dalam operasional sehari-hari organisasi. Pada tahap ini, setiap bagian organisasi harus berkontribusi dalam mengelola risiko berdasarkan prioritas yang ditetapkan sebelumnya. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai sejauh mana kerangka kerja ini efektif dalam mencapai tujuan manajemen risiko. Proses evaluasi ini harus melibatkan analisis kinerja yang mendalam terhadap implementasi kebijakan dan proses yang ada, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Evaluasi yang baik akan menciptakan wawasan mengenai area yang membutuhkan perhatian lebih, baik dalam hal pengelolaan risiko maupun pengalokasian sumber daya.

Perbaikan berkelanjutan adalah komponen yang memastikan bahwa kerangka kerja tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dalam dan luar organisasi. Perbaikan berkelanjutan merupakan elemen penting yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan baru, seperti perubahan regulasi, kemajuan teknologi, atau pergeseran pasar. ISO 31000:2018 mendorong organisasi untuk terus mengevaluasi dan memperbarui strategi manajemen risiko secara proaktif, sehingga risiko yang muncul dapat diidentifikasi lebih awal dan dikelola dengan tepat. Sebagai contoh, Alijoyo (2021) mencatat bahwa keberhasilan penerapan ISO 31000 sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan kerangka kerja mereka dengan perubahan lingkungan yang dinamis, serta menjaga relevansi pendekatan manajemen risiko yang diterapkan.

Dengan demikian, kerangka kerja dalam ISO 31000:2018 bukan hanya menyediakan pedoman untuk menerapkan manajemen risiko, tetapi juga

mengajarkan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam menghadapi tantangan yang berkembang seiring waktu. Organisasi yang mampu mengintegrasikan, mendesain, menerapkan, mengevaluasi, dan memperbarui kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan akan lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian dan menciptakan nilai melalui pengelolaan risiko yang lebih baik.

Proses Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2018 mencakup serangkaian tahapan operasional yang terstruktur, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko dengan cara yang sistematis dan terkontrol. Proses ini dimulai dengan komunikasi dan konsultasi, yang berfungsi untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan terkait, baik internal maupun eksternal, memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, kebijakan, dan pendekatan manajemen risiko yang akan diterapkan. Keterlibatan pemangku kepentingan dalam tahap ini sangat penting karena memungkinkan pengumpulan berbagai perspektif dan informasi yang dapat memperkaya identifikasi dan penilaian risiko. Seperti yang dijelaskan oleh Alijoyo (2021), komunikasi yang efektif antara manajemen dan pemangku kepentingan lainnya meningkatkan kesadaran risiko, sekaligus memfasilitasi penerimaan dan dukungan terhadap kebijakan manajemen risiko.

Langkah selanjutnya adalah penetapan konteks, di mana organisasi harus mendefinisikan ruang lingkup dan tujuan dari manajemen risiko, serta mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi risiko. Penetapan konteks ini membantu dalam membentuk dasar yang jelas untuk analisis risiko lebih lanjut, serta memastikan bahwa semua risiko yang relevan teridentifikasi sesuai dengan tujuan organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Pada tahap ini, penting bagi organisasi untuk memahami

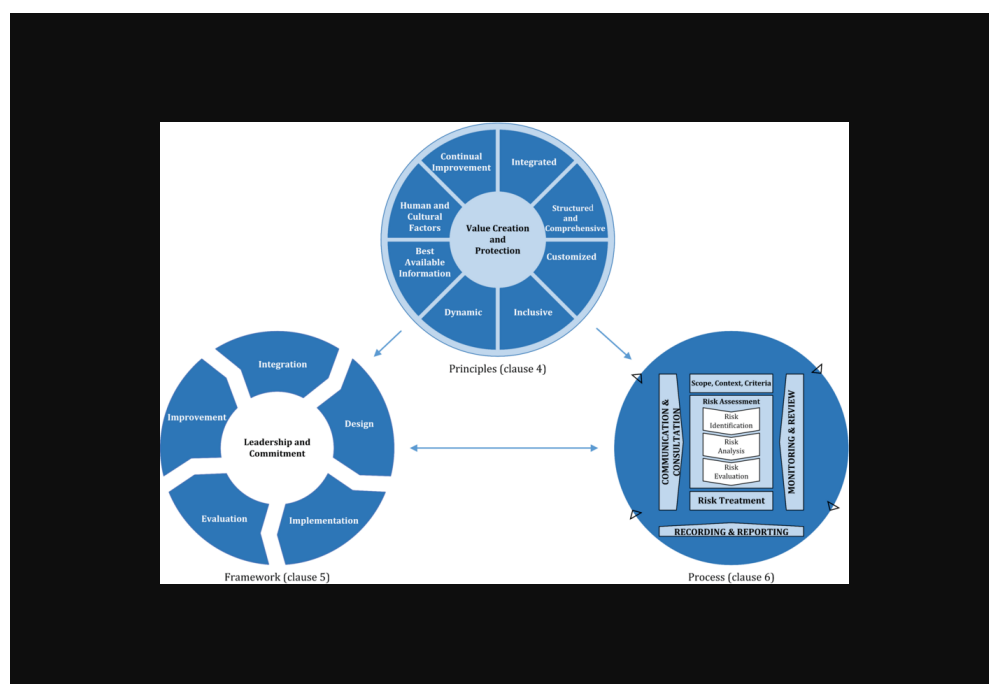
lingkungan operasionalnya, termasuk perubahan dalam kebijakan, pasar, teknologi, atau regulasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen risiko.

Proses berikutnya adalah identifikasi risiko, di mana organisasi melakukan pemetaan terhadap semua risiko potensial yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Identifikasi ini tidak hanya terbatas pada ancaman, tetapi juga mencakup peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Analisis risiko kemudian dilakukan untuk mengukur probabilitas dan dampak dari setiap risiko yang teridentifikasi, dengan tujuan untuk mengevaluasi tingkat urgensi dan prioritas dalam penanganannya. Proses ini mencakup evaluasi yang lebih mendalam mengenai kemungkinan terjadinya suatu risiko serta konsekuensi yang mungkin ditimbulkan, yang pada gilirannya akan membantu organisasi dalam menentukan langkah-langkah mitigasi yang paling sesuai (Hopkin, 2018).

Setelah risiko dianalisis, langkah selanjutnya adalah perilaku risiko, di mana organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk mengelola risiko yang telah teridentifikasi. Tindakan mitigasi/penanganan risiko dapat mencakup menghindari, mengurangi, menerima, menghapus risiko, mengubah kemungkinan dan/atau konsekuensinya, berbagi risiko atau bahkan memindahkan risiko, bergantung pada analisis sebelumnya mengenai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Selain itu, langkah ini juga mencakup pemilihan kontrol risiko yang tepat untuk meminimalkan dampak negatif terhadap tujuan organisasi (Wicaksono, 2020).

Penting untuk dicatat bahwa manajemen risiko tidak berhenti setelah mitigasi risiko diterapkan. Proses pemantauan dan tinjauan berkelanjutan adalah langkah yang krusial untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan

dengan baik dan efektif dalam mengelola risiko. Dengan evaluasi dan pemantauan yang terus-menerus, organisasi dapat mengidentifikasi potensi perbaikan dan menyesuaikan kebijakan serta prosedur manajemen risiko sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Dokumentasi juga memainkan peran penting dalam tahap ini sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas, serta menyediakan catatan yang dapat digunakan untuk tinjauan dan pembelajaran di masa depan.



Gambar 2.1 - Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2018

Hubungan antar prinsip, *framework*, dan proses dalam ISO 31000:2018 membentuk sistem yang saling melengkapi dan mendukung untuk memastikan implementasi manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan. Prinsip-prinsip manajemen risiko berfungsi sebagai panduan konseptual yang membentuk dasar filosofi dari penerapan manajemen risiko dalam organisasi. Prinsip-prinsip ini memberikan arah tentang bagaimana manajemen risiko harus dilakukan,

termasuk pentingnya pengambilan keputusan berbasis informasi yang akurat, integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh aktivitas organisasi, serta memastikan bahwa proses pengelolaan risiko menciptakan nilai dan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Dengan kata lain, prinsip-prinsip ini menetapkan tujuan dasar dan nilai-nilai inti yang harus diikuti dalam setiap tahap penerapan manajemen risiko.

Selanjutnya, framework manajemen risiko berfungsi sebagai infrastruktur atau struktur dasar yang memungkinkan prinsip-prinsip tersebut diterapkan dalam praktik nyata. Framework ini mencakup komponen-komponen seperti desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan, yang memastikan bahwa prinsip-prinsip manajemen risiko diinternalisasi dalam kebijakan, prosedur, dan budaya organisasi (Alijoyo, 2021). Tanpa framework yang jelas, prinsip-prinsip tersebut akan sulit diimplementasikan secara efektif, karena tidak ada pedoman yang memadai untuk mengarahkan bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan konkret di seluruh bagian organisasi. Framework ini juga menyediakan struktur untuk memastikan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam manajemen risiko dan memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk mendukung pengelolaan risiko yang efektif.

Proses manajemen risiko adalah langkah-langkah operasional yang dijalankan dalam framework untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara sistematis. Proses ini mencakup tahapan-tahapan seperti identifikasi risiko, analisis risiko, perlakuan risiko, dan pemantauan serta evaluasi berkelanjutan (Wicaksono, 2020). Proses ini menyediakan kerangka praktis untuk menerapkan prinsip dan memastikan bahwa organisasi dapat secara terus-menerus mengelola

risiko yang muncul dalam dinamika lingkungan organisasi yang berubah. Oleh karena itu, proses berfungsi untuk mengimplementasikan kebijakan yang ditetapkan dalam framework dan memfasilitasi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya dengan cara yang terukur dan terstruktur.

Namun, hubungan antara prinsip, framework, dan proses tidak hanya bersifat linear, melainkan juga siklikal dan dinamis. Prinsip mengarahkan pengembangan framework, yang kemudian menyediakan lingkungan untuk penerapan proses. Hasil dari proses ini, termasuk analisis dan evaluasi hasil implementasi, memberikan umpan balik yang sangat penting untuk memperbaiki framework yang ada, serta mengintegrasikan kembali prinsip-prinsip manajemen risiko dalam strategi dan operasional organisasi. Proses yang dihasilkan dari penerapan framework tersebut, apabila dievaluasi dengan baik, akan menghasilkan wawasan yang memperkaya framework dan menyesuaikan dengan perubahan kondisi eksternal atau internal yang mempengaruhi organisasi (Hopkin, 2018).

Integrasi ketiga elemen ini (prinsip, framework, dan proses) memungkinkan organisasi untuk mengelola risiko dengan cara yang komprehensif, adaptif, dan konsisten. Penerapan yang sinergis dari ketiga elemen ini menjadikan manajemen risiko bukan hanya sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian yang tak terpisahkan dari tata kelola dan strategi organisasi. Manajemen risiko yang terintegrasi ini tidak hanya mengurangi ancaman yang dapat mengganggu pencapaian tujuan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong kinerja dan pertumbuhan organisasi (International Organization for Standardization, 2018).

2.2. Tinjauan Empiris

Beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian mengenai manajemen risiko. Penelitian-penelitian tersebut menjadi landasan bagi peneliti untuk mengembangkan dan melanjutkan studi tentang manajemen risiko ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Alijoyo, A. (2021)	Risk management implementation in public sector organizations: A case study of Indonesia	Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun banyak organisasi sektor publik di Indonesia mengadopsi ISO 31000:2018, implementasinya terbatas pada perencanaan dan kebijakan tanpa disertai penerapan yang menyeluruh. Faktor-faktor seperti kompleksitas birokrasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan kurangnya dukungan dari pimpinan menjadi hambatan utama dalam penerapan yang efektif.
2	Argadinata, H., Wiyono, B. B., & Imron, A. (2023)	Identifying Risks Based on ISO 31000:2018 Using Risk Factors at Public Universities of Legal Entities	Penelitian ini membahas penerapan ISO 31000:2018 di universitas Indonesia dan mengidentifikasi faktor risiko yang dihadapi serta tantangan dalam implementasi manajemen risiko. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun penerapan ISO 31000 mulai dikenal, masih terdapat kendala dalam integrasi manajemen risiko pada kebijakan dan operasional di tingkat universitas.
3	Vientiany, A., Kurniawati, T., & Sutanto, W. (2024)	Digitalization and the adaptation of ISO 31000:2018 in	Penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi mendukung penerapan ISO 31000:2018 di organisasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Indonesian public organizations	sektor publik Indonesia, terutama dalam pengelolaan data risiko dan pembuatan keputusan berbasis bukti. Namun, ada kebutuhan mendesak untuk penguatan kompetensi SDM dalam mengadaptasi kerangka kerja ini sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahan regulasi yang terus berlangsung.
4	Wicaksono, A. (2020)	Building a risk-aware culture in public organizations: Insights from ISO 31000 implementation	Penelitian ini menyoroti pentingnya membangun budaya sadar risiko dalam organisasi publik. ISO 31000:2018 dapat membantu menciptakan lingkungan yang proaktif dalam pengelolaan risiko, namun untuk mencapai keberhasilan, komitmen dari pimpinan dan pelatihan berkelanjutan untuk seluruh karyawan sangat diperlukan.
5	Fitriyah Insani (2024)	Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Implementasi Manajemen Risiko pada Balai Jasa Konstruksi Wilayah di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat = An Analysis of Factors Affecting the Implementation of Risk Management in Construction Services Agency in the Ministry of Public Works and Housing	Komunikasi berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Risiko. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jika Komunikasi yang dimiliki oleh pegawai mengalami peningkatan, maka implementasi manajemen risiko juga akan semakin meningkat, Sumber Daya berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Risiko, Komitmen pimpinan berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Risiko dan Struktur Organisasi berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Risiko.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6	Dwi Putri Emilda (2023)	Analisis Manajemen Risiko pada Zona Integritas di Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah VI Surabaya = An Analysis of Risk Management in the Integrity Zone of Public Works and Housing Competency Development Unit for Region VI Surabaya	Proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya berada pada tahap risk defined. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan serta selera risiko (risk appetite) telah ditetapkan, namun identifikasi risiko masih dilakukan secara terbatas. Faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya yaitu komunikasi, pemahaman terkait manajemen risiko, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi dan konsistensi.