



Analisis Pengukuran dan Pemetaan Risiko dalam Upaya Penguatan Manajemen Risiko

Maria Grace Octa Via Pane¹, Yuliana Simatupang² dan Muhammad Rizal³

¹²³Universitas Negeri Medan

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 2026

Revised Aug 20th, 2026

Accepted Aug 26th, 2026

Kata Kunci:

Manajemen risiko

Pemetaan risiko

Pengukuran risiko

ISO 31000

ABSTRAK

Manajemen risiko merupakan elemen fundamental dalam tata kelola organisasi yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengukuran dan pemetaan risiko dalam upaya penguatan manajemen risiko pada organisasi sektor jasa keuangan di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus (Yin, 2018), penelitian ini melibatkan tiga organisasi keuangan sebagai unit analisis. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, studi dokumentasi, dan observasi non-partisipan, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Hasil penelitian mengungkapkan tiga temuan utama: (1) terdapat kesenjangan signifikan dalam tingkat kematangan pengukuran risiko antar organisasi; (2) pemetaan risiko belum dimanfaatkan secara optimal sebagai instrumen pengambilan keputusan strategis; dan (3) komitmen kepemimpinan (tone at the top) merupakan faktor paling determinan dalam keberhasilan manajemen risiko. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka manajemen risiko yang lebih adaptif berbasis ISO 31000:2018 dan COSO ERM Framework 2017.

ABSTARCT

Risk management is a fundamental element in good organizational governance. This study aims to analyze risk measurement and mapping practices as part of efforts to strengthen risk management in financial service sector organizations in Indonesia. Using a qualitative approach with a case study design (Yin, 2018), this study involved three financial organizations as units of analysis. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis, and non-participant observation, then analyzed using thematic analysis (Braun & Clarke, 2006). The results reveal three key findings: (1) there are significant gaps in risk measurement maturity levels across organizations; (2) risk mapping has not been optimally utilized as a strategic decision-making instrument; and (3) leadership commitment (tone at the top) is the most determinant factor in the success of risk management. This study contributes to the development of a more adaptive risk management framework based on ISO 31000:2018 and the COSO ERM Framework 2017.



© 2021 Para Penulis. Diterbitkan oleh Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan Indonesia (PKMPI). Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Maria Grace Octa Via Pane¹, Yuliana Simatupang² dan Muhammad Rizal³
Universitas Negeri Medan
Email: mariaagrangepane@gmail.com, yulianasimatupang64@gmail.com, rizallarisp22@gmail.com

Latar Belakang

Dalam dua dekade terakhir, manajemen risiko telah berkembang dari sekadar alat pengendalian internal menjadi komponen strategis dalam tata kelola organisasi. International Organization for Standardization melalui ISO 31000:2018 mendefinisikan manajemen risiko sebagai aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko (ISO, 2018). Di tingkat global, krisis keuangan 2008 menjadi momentum penting yang mendorong reformasi menyeluruh dalam kerangka manajemen risiko, sebagaimana tercermin dalam revisi Basel III dan pembaruan COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework pada tahun 2017 (BCBS, 2017; COSO, 2017).

Di Indonesia, urgensi penguatan manajemen risiko semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan sektor keuangan dan meningkatnya eksposur terhadap risiko sistemik. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui berbagai regulasi antara lain Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum telah mewajibkan lembaga keuangan untuk memiliki sistem manajemen risiko yang terintegrasi dan komprehensif (OJK, 2016). Namun demikian, sejumlah studi menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko di banyak organisasi Indonesia masih bersifat compliance-driven dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis (Subramaniam et al., 2015; Saeidi et al., 2019).

Pengukuran dan pemetaan risiko merupakan dua elemen kritis dalam siklus manajemen risiko. Pengukuran risiko yang mencakup estimasi likelihood dan impact menjadi fondasi bagi penetapan prioritas risiko, sementara pemetaan risiko berfungsi sebagai instrumen komunikasi yang memvisualisasikan posisi risiko dalam lanskap organisasi (Hopkin, 2018). Kaplan dan Mikes (2012) dalam artikel mereka di Harvard Business Review menegaskan bahwa ketidakmampuan organisasi dalam mengukur risiko secara akurat seringkali bukan karena keterbatasan teknis, melainkan karena kegagalan dalam membangun budaya dan proses yang mendukung dialog risiko yang jujur.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis metode pengukuran risiko yang diterapkan oleh organisasi sektor jasa keuangan; (2) mendeskripsikan praktik pemetaan risiko dan efektivitasnya sebagai alat manajemen; serta (3) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong atau menghambat penguatan manajemen risiko. Dengan mengadopsi pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual, melampaui sekedar deskripsi prosedural yang lazim ditemukan dalam studi berbasis survei.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel mengacu pada Yin (2018). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara

mendalam praktik pengukuran dan pemetaan risiko pada organisasi sektor jasa keuangan. Studi kasus multipel digunakan untuk membandingkan praktik manajemen risiko pada beberapa organisasi agar temuan yang diperoleh lebih kuat dan komprehensif.

Kasus penelitian dipilih secara purposif berdasarkan kriteria tertentu, yaitu organisasi bergerak di sektor jasa keuangan, memiliki fungsi manajemen risiko formal, bersedia menjadi objek penelitian, serta mewakili variasi jenis dan skala organisasi. Penelitian ini melibatkan tiga organisasi, yaitu bank umum swasta, perusahaan asuransi jiwa, dan koperasi simpan pinjam. Informan penelitian berjumlah 15 orang yang terdiri dari kepala divisi manajemen risiko, risk officer, internal auditor, anggota komite risiko, serta direktur atau kepala bagian keuangan.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, studi dokumentasi, dan observasi non-partisipan. Dokumen yang dianalisis meliputi kebijakan manajemen risiko, risk register, laporan komite risiko, dan laporan audit internal. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi waktu, serta member checking kepada informan kunci.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dari Braun dan Clarke (2006), yang meliputi proses membaca data, memberi kode, mengelompokkan kode ke dalam tema, meninjau tema, serta menyusun hasil analisis. Proses analisis dibantu dengan perangkat lunak NVivo 14 agar pengelolaan data lebih sistematis.

Hasil dan Pembahasan

Temuan pertama penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dalam tingkat kematangan (maturity level) pengukuran risiko di antara ketiga organisasi sampel. Perbedaan ini tidak semata-mata disebabkan oleh skala organisasi, melainkan lebih ditentukan oleh investasi yang dilakukan dalam pengembangan kapabilitas manajemen risiko, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan kerangka tata kelola.

Organisasi A, sebagai bank umum yang tunduk pada regulasi OJK dan standar Basel III, menerapkan pengukuran risiko yang paling komprehensif. Sistem pengukuran risiko kredit menggunakan model internal rating-based (IRB) dengan parameter PD, LGD, dan EAD (Exposure at Default) yang dikalibrasi secara berkala menggunakan data historis minimal lima tahun, sesuai persyaratan BCBS (2017). Untuk risiko operasional, organisasi ini menggunakan pendekatan Advanced Measurement Approach (AMA) yang mengintegrasikan data kerugian internal, data kerugian eksternal, analisis skenario, dan faktor lingkungan bisnis. Temuan ini konsisten dengan studi Subramaniam et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa tekanan regulasi merupakan driver utama adopsi praktik manajemen risiko yang lebih canggih pada institusi perbankan.

Organisasi B menerapkan pendekatan semi-kuantitatif dengan menggunakan risk scoring matrix 5x5 (likelihood 1-5, impact 1-5) yang menghasilkan risk score 1-25. Meskipun metodologi ini telah terstandarisasi dalam dokumen kebijakan manajemen risiko mereka, wawancara mengungkapkan bahwa kalibrasi antar departemen dalam menilai likelihood dan impact masih inkonsisten. Hal ini mendukung argumen Lam (2014) bahwa efektivitas pendekatan semi-kuantitatif sangat bergantung pada kualitas kalibrasi dan konsistensi penerapan skala penilaian.

Organisasi C berada pada tahap paling awal dalam perjalanan manajemen risikonya, dengan pengukuran risiko yang masih bersifat informal dan sangat bergantung pada intuisi manajemen. Risk Officer Organisasi C mengakui: "Kami belum memiliki metodologi yang baku. Penilaian risiko masih sangat subjektif dan berbeda-beda tergantung siapa yang menilai." Kondisi ini mencerminkan fenomena yang didokumentasikan oleh Power (2009), di mana formalitas prosedur manajemen risiko belum diimbangi oleh substansi dan kapabilitas yang memadai.

Tabel 1. Perbandingan Profil Pengukuran Risiko Antar Organisasi Sampel

Dimensi	Org. A (Bank)	Org. B (Asuransi)	Org. C (Koperasi)
Metodologi Pengukuran	Kuantitatif (IRB, VaR, AMA)	Semi-kuantitatif (Scoring Matrix 5x5)	Kualitatif (Expert Judgment)
Dasar Regulasi	Basel III, POJK No.18/2016	POJK No.44/2015, ISO 31000	Internal Policy
Frekuensi Review Risiko	Bulanan (risiko utama: harian)	Triwulanan	Tahunan
Infrastruktur IT	Integrated Risk Management System	Sistem parsial (spreadsheet + modul dedicated)	Manual (spreadsheet)
Maturity Level (RIMS RMM*)	Level 4 – Integrated	Level 3 – Risk Managed	Level 2 – Risk Aware

*RIMS Risk Maturity Model (RIMS, 2006); Level 1: Ad Hoc, Level 2: Risk Aware, Level 3: Risk Managed, Level 4: Integrated, Level 5: Leadership Sumber: Analisis data primer penelitian, 2025

Temuan kedua menunjukkan bahwa pemetaan risiko di ketiga organisasi belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen pengambilan keputusan strategis. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara proses produksi peta risiko (risk map production) dan pemanfaatannya dalam dialog strategis (risk map utilization), yang mencerminkan apa yang oleh Power (2019) disebut sebagai 'performativity gap' dalam manajemen risiko.

Organisasi A telah memiliki heat map risiko yang diperbarui setiap bulan dan dipresentasikan kepada Dewan Komisaris dalam laporan triwulanan. Namun, wawancara dengan Risk Officer senior mengungkapkan tantangan dalam memastikan konsistensi interpretasi peta risiko antara level operasional dan strategis: "Heat map kami sudah bagus secara teknis, tapi tantangannya adalah membuat direksi benar-benar membaca dan menggunakannya dalam pengambilan keputusan, bukan sekadar melihatnya sebagai lampiran laporan." Fenomena ini sejalan dengan temuan Fraser dan Simkins (2016) bahwa kualitas teknis peta risiko saja tidak cukup tanpa didukung oleh proses dialog risiko yang efektif.

Organisasi B memiliki risk register yang relatif komprehensif dengan 47 risiko teridentifikasi yang dipetakan dalam matriks likelihood-impact. Namun, analisis dokumen menunjukkan bahwa risk register tersebut terakhir diperbarui delapan bulan sebelum penelitian dilaksanakan, mengindikasikan kurangnya dinamisme dalam proses pemetaan. Kepala Divisi Manajemen Risiko mengakui: "Risk register kami sebenarnya sudah cukup lengkap, tapi update-nya masih terlambat karena tidak ada mekanisme trigger otomatis ketika terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis." Kondisi ini menunjukkan gap antara design dan operasionalisasi sistem pemetaan risiko.

Organisasi C belum memiliki peta risiko formal. Risiko dikelola secara reaktif berdasarkan insiden yang sudah terjadi, bukan berdasarkan asesmen risiko yang proaktif dan terstruktur. Kondisi ini berpotensi meningkatkan eksposur organisasi terhadap risiko yang tidak terantisipasi, sebagaimana diperingatkan oleh Kaplan dan Mikes (2019) dalam konteks organizational failure akibat blind spots dalam manajemen risiko.

Temuan ketiga dan paling konsisten di seluruh kasus adalah peran sentral komitmen kepemimpinan sebagai faktor determinan keberhasilan manajemen risiko. Tanpa tone at the top yang kuat yaitu sinyal nyata dari pimpinan puncak bahwa manajemen risiko diprioritaskan dan dihargai seluruh upaya teknis dalam pengukuran dan pemetaan risiko akan kehilangan traksinya dalam organisasi.

Pada Organisasi A, komitmen kepemimpinan terwujud dalam bentuk konkret: alokasi anggaran yang signifikan untuk pengembangan sistem manajemen risiko, kehadiran aktif Direktur Utama dalam rapat komite risiko, dan sistem reward yang mengintegrasikan risk-adjusted performance metrics dalam evaluasi kinerja eksekutif. Hal ini konsisten dengan argumen COSO (2017) bahwa efektivitas ERM sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan puncak menjadikan manajemen risiko sebagai bagian integral dari proses strategis, bukan sekadar fungsi kontrol.

Sebaliknya, pada Organisasi C, ketiadaan komitmen kepemimpinan yang eksplisit menciptakan kondisi di mana fungsi manajemen risiko dipersepsikan sebagai beban administratif: "Manajemen kami melihat manajemen risiko sebagai kewajiban regulasi, bukan sebagai alat bantu pengambilan keputusan. Jadi tidak ada dorongan untuk mengembangkannya lebih lanjut," ujar Risk Officer Organisasi C. Persepsi ini menciptakan lingkaran setan di mana investasi dalam manajemen risiko rendah, kapabilitas tidak berkembang, nilai yang dirasakan minimal, dan komitmen tetap rendah.

Temuan ini mendukung proposisi teoritis dari Mikes dan Kaplan (2017) bahwa perbedaan dalam efektivitas manajemen risiko antar organisasi tidak semata-mata disebabkan oleh perbedaan metodologi teknis, melainkan lebih ditentukan oleh perbedaan dalam model peran (role model) yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mendefinisikan hubungan antara risiko dan strategi.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengukuran dan pemetaan risiko merupakan komponen yang kritis namun masih belum optimal dalam praktik manajemen risiko organisasi jasa keuangan di Indonesia. Tiga temuan utama penelitian ini adalah: pertama, terdapat kesenjangan signifikan dalam kematangan pengukuran risiko antar organisasi, yang dipengaruhi oleh intensitas tekanan regulasi, investasi dalam kapabilitas sumber daya manusia, dan infrastruktur teknologi informasi; kedua, pemetaan risiko belum dimanfaatkan secara optimal sebagai instrumen pengambilan keputusan strategis terdapat kesenjangan antara produksi peta risiko dan pemanfaatannya dalam dialog strategis; dan ketiga, komitmen kepemimpinan (tone at the top) merupakan faktor paling determinan yang membedakan organisasi dengan manajemen risiko yang efektif dari yang sekadar memenuhi kewajiban formal.

Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan: (1) organisasi perlu mengadopsi pendekatan berbasis ISO 31000:2018 dalam merancang kerangka pengukuran risiko yang adaptif dan proporsional terhadap skala serta kompleksitas organisasi; (2) pemetaan risiko harus dirancang sebagai instrumen komunikasi yang hidup dan dinamis, bukan dokumen statis, dengan mekanisme pembaruan yang terpicu oleh perubahan lingkungan bisnis; (3) investasi dalam pengembangan budaya risiko melalui program pendidikan manajemen risiko yang berkelanjutan dan sistem insentif yang mengakomodasi risk-adjusted performance perlu diprioritaskan; dan (4) penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi efektivitas manajemen risiko menggunakan pendekatan mixed methods dengan sampel yang lebih luas untuk meningkatkan generalisabilitas temuan.

Daftar Pustaka

- Barney, J. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.
- Braun, V., & Clarke, V. (2017). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. American Institute of CPAs.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2017). Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence. *Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (Eds.). (2019). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). Wiley.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 – Risk management guidelines*. ISO.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2021). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2021). *Towards a contingency theory of enterprise risk management* (Harvard Business School Working Paper No. 13-063). Harvard Business School.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2016). *Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. OJK.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Power, M. (2019). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- RIMS (Risk and Insurance Management Society). (2006). *RIMS risk maturity model for enterprise risk management*. RIMS.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilufar, M., & Saeidi, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67–82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>

-
- Subramaniam, N., Wahyuni, D., Cooper, B. J., Leung, P., & Wines, G. (2015). Integration of carbon risks and opportunities in enterprise risk management systems: Evidence from Australian firms. *Journal of Cleaner Production*, 96, 407–417. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.005>
- Utami, M., & Rizal, M. (2026). Factors That Influence The Value Of Regional Government Financial Reporting Information In North Sumatra Province. *International Journal of Islamic, Economic and Finance (IJIEF)*, 3(1), 40-56.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.