



# Analisis Implementasi ISO 31000:2018 sebagai Kerangka Strategis Pengelolaan Risiko: Studi Kasus pada BPJS Ketenagakerjaan

Indri Iswardhani<sup>1\*</sup>, Nur Fadilah Ayu Sandira<sup>2</sup>, Nulthazam Sarah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia  
Email: <sup>1\*</sup>[indri.iswardhani@unm.ac.id](mailto:indri.iswardhani@unm.ac.id), <sup>2</sup>[nur.fadilah.ayu@unm.ac.id](mailto:nur.fadilah.ayu@unm.ac.id), <sup>3</sup>[nulthazam.sarah@unm.ac.id](mailto:nulthazam.sarah@unm.ac.id)  
coresponding author (\*)

## Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi ISO 31000:2018 sebagai kerangka strategis dalam pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan selama periode 2020-2023. ISO 31000:2018 memberikan pedoman untuk merancang dan mengelola risiko secara sistematis, yang sangat penting bagi organisasi yang mengelola dana jaminan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan terintegrasi tahunan BPJS Ketenagakerjaan selama periode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan berhasil mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dengan lebih baik melalui penerapan ISO 31000:2018, yang tercermin dalam pengelolaan risiko strategis, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, risiko reputasi, risiko teknologi informasi, risiko hukum, dan risiko kepatuhan. Selain itu, peningkatan nilai *risk maturity* dari 2,82 pada 2020 menjadi 3,94 pada 2023 mengindikasikan bahwa BPJS Ketenagakerjaan semakin matang dalam pengelolaan risiko. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, seperti analisis mendalam terhadap kategori risiko tertentu dan penggunaan teknologi baru dalam pengelolaan risiko.

**Kata Kunci:** ISO 31000:2018, manajemen risiko, profil risiko, BPJS Ketenagakerjaan, risk maturity

## Abstract

*This study analyzes the implementation of ISO 31000:2018 as a strategic framework for risk management at BPJS Ketenagakerjaan during the period 2020-2023. ISO 31000:2018 provides guidelines for designing and managing risks systematically, which is crucial for organizations managing social security funds like BPJS Ketenagakerjaan. This research employs a qualitative approach using secondary data obtained from the annual integrated reports of BPJS Ketenagakerjaan during the study period. The findings indicate that BPJS Ketenagakerjaan has successfully identified, analyzed, and managed risks more effectively through the implementation of ISO 31000:2018. This is reflected in the improved management of various risk categories, including strategic risk, market risk, liquidity risk, credit risk, operational risk, reputational risk, information technology risk, legal risk, and compliance risk. Additionally, the increase in the risk maturity value from 2.82 in 2020 to 3.94 in 2023 indicates that BPJS Ketenagakerjaan has become more mature in its risk management practices. This study also provides recommendations for future research, such as in-depth analysis of specific risk categories and the use of new technologies in risk management.*

**Keywords:** ISO 31000:2018, risk management, risk profile, BPJS Ketenagakerjaan, risk maturity.

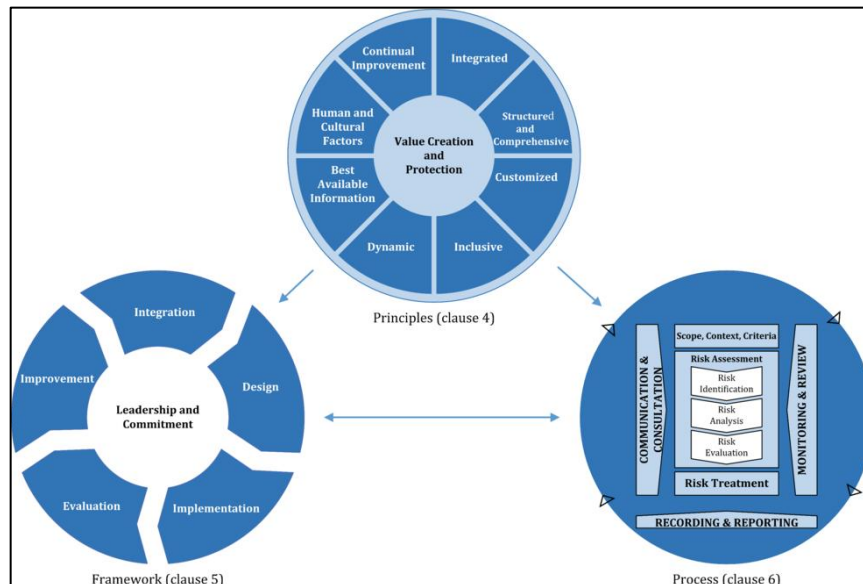
## 1. PENDAHULUAN

Manajemen risiko merupakan salah satu aspek krusial yang harus dikelola dengan baik oleh setiap organisasi. Di tengah dinamika global yang semakin cepat dan penuh ketidakpastian, risiko menjadi faktor yang tak terhindarkan dalam operasional organisasi. Oleh karena itu, penerapan kerangka manajemen risiko yang sistematis dan terstruktur sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan keberlanjutan operasional. Pengelolaan risiko adalah bagian dari tata kelola dan kepemimpinan, serta merupakan dasar pengelolaan organisasi pada semua tingkat. Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur atau metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya, dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya [1]. Pengelolaan risiko berkontribusi pada peningkatan sistem manajemen [2]. Salah satu standar internasional yang dapat digunakan dalam pengelolaan risiko adalah ISO 31000:2018, yang memberikan pedoman untuk merancang dan mengimplementasikan proses manajemen risiko yang efektif di seluruh organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan, sebagai lembaga yang bertanggung jawab untuk memberikan jaminan sosial bagi tenaga kerja di Indonesia, berhadapan dengan berbagai risiko yang dapat memengaruhi kinerja dan layanan yang diberikan. Risiko ini dapat berasal dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, yang dapat memengaruhi kemampuan BPJS Ketenagakerjaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penerapan ISO 31000:2018 sebagai kerangka manajemen risiko strategis sangat relevan untuk memastikan bahwa risiko-risiko yang dihadapi dapat dikelola dengan baik, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan telah menerapkan manajemen risiko di seluruh lingkungan BPJS Ketenagakerjaan. Pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan mengacu pada ISO 31000:2018 Risk Management-Guidelines dengan berlandaskan pada pemahaman bahwa BPJS Ketenagakerjaan mengemban amanat untuk mengelola dana jaminan sosial [3].

Penerapan ISO 31000:2018 memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang muncul dalam berbagai aspek operasional organisasi. Prinsip, kerangka kerja dan proses ISO 31000:2018 ditunjukkan pada Gambar 1[4]. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, penerapan standar ini diharapkan dapat memperkuat kerangka kerja manajemen risiko mereka, yang mencakup pengelolaan risiko keuangan, operasional, serta risiko terkait dengan perubahan regulasi dan lingkungan eksternal. Melalui penerapan ISO 31000:2018, BPJS Ketenagakerjaan dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap risiko, memperbaiki proses pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa program jaminan sosial yang mereka kelola dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.



**Gambar 1.** Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses ISO 31000:2018

Konsep manajemen risiko pada dasarnya adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons risiko yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Manajemen risiko tidak hanya fokus pada penghindaran risiko, tetapi juga pada pengelolaan agar risiko tersebut dapat diminimalkan atau dimanfaatkan untuk memberikan manfaat bagi organisasi. Dalam dunia bisnis, risiko adalah suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari, melainkan harus dikelola dengan bijak. Sebagai suatu pendekatan sistematis, manajemen risiko bertujuan untuk mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan peluang melalui pengelolaan yang efektif [5]. Sejalan dengan itu, [6] mengemukakan bahwa risiko berkaitan erat dengan ketidakpastian, yang merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan dan bisnis. Menurutnya, manajemen risiko adalah suatu kegiatan dalam mengatur risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, menilai, serta meminimalisir risiko untuk mencapai hasil yang optimal bagi organisasi.

Pada bukunya, [7] juga menjelaskan bahwa dalam manajemen risiko, tidak mungkin menghilangkan semua risiko, namun organisasi perlu memiliki cara untuk mengurangi atau mengelola risiko dengan metode yang tepat. Penurunan atau mitigasi risiko dalam organisasi bertujuan agar perusahaan dapat tetap menjalankan operasionalnya dengan risiko yang terkendali, tanpa harus mengorbankan tujuan utama organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 31000:2018 yang menggarisbawahi pentingnya pengelolaan risiko secara sistematis, dengan mempertimbangkan konteks internal dan eksternal serta keterlibatan semua pihak dalam proses tersebut. Dalam hal ini, BPJS Ketenagakerjaan, sebagai lembaga publik yang mengelola dana sosial untuk pekerja Indonesia, membutuhkan pendekatan yang holistik dalam pengelolaan risiko agar dapat menghadapi tantangan yang muncul dari berbagai sektor, baik itu finansial, operasional, maupun reputasional.

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti penerapan ISO 31000:2018 dalam pengelolaan risiko di berbagai sektor. Misalnya, [8] dalam penelitiannya tentang manajemen risiko teknologi informasi di PT Pegadaian menunjukkan penerapan ISO 31000:2018 dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang terjadi pada aplikasi digital. Penelitian ini menemukan bahwa risiko seperti kebocoran data menjadi prioritas yang perlu ditangani dengan serius, hal yang sejalan dengan tantangan yang dihadapi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengelola risiko teknologi informasi. Selain itu, [9] juga mencatat bahwa sebagian besar perusahaan fintech di Indonesia tidak mengalami kendala signifikan dalam penerapan ISO 31000:2018, dan merasakan manfaat besar dari pengelolaan risiko yang terstruktur melalui standar ini.

Selain itu, [10] dalam analisis mereka tentang usaha kecil dan menengah di Jambi menunjukkan bagaimana SNI ISO 31000:2018 dapat diterapkan untuk mengelola risiko bisnis secara efektif, yang relevan bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengelola risiko operasional dan keuangan. [11] juga menyoroti pentingnya identifikasi



risiko berbasis ISO 31000:2018 di universitas yang terintegrasi, yang membantu dalam menstrukturkan risiko dengan lebih baik dan meningkatkan efektivitas dalam pengelolaannya.

Penelitian lain yang relevan adalah yang dilakukan oleh [12] yang mengkaji hubungan antara SNI ISO 31000 dengan standar lainnya seperti ISO 9001 dan ISO 45001 dalam sektor publik. Penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana penerapan ISO 31000:2018 dapat saling mendukung dengan standar kualitas dan kesehatan kerja, yang sangat penting bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam meningkatkan tata kelola dan keberlanjutan operasional mereka. [13] juga menemukan bahwa penerapan ISO 31000:2018 dalam model kematangan risiko di PT Semen Indonesia Logistik menunjukkan bahwa proses manajemen risiko yang terstruktur dapat meningkatkan ketahanan dan efisiensi operasional organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi ISO 31000:2018 sebagai kerangka strategis dalam pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan, dengan fokus pada periode 2020 hingga 2023. Periode ini dipilih karena pada masa tersebut BPJS Ketenagakerjaan menghadapi berbagai tantangan, termasuk adaptasi terhadap pandemi *COVID-19*, perubahan kebijakan, dan peningkatan jumlah peserta. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi sejauh mana ISO 31000:2018 dapat memberikan kontribusi dalam mengelola risiko-risiko yang muncul selama periode tersebut.

## 2. METODE PENELITIAN

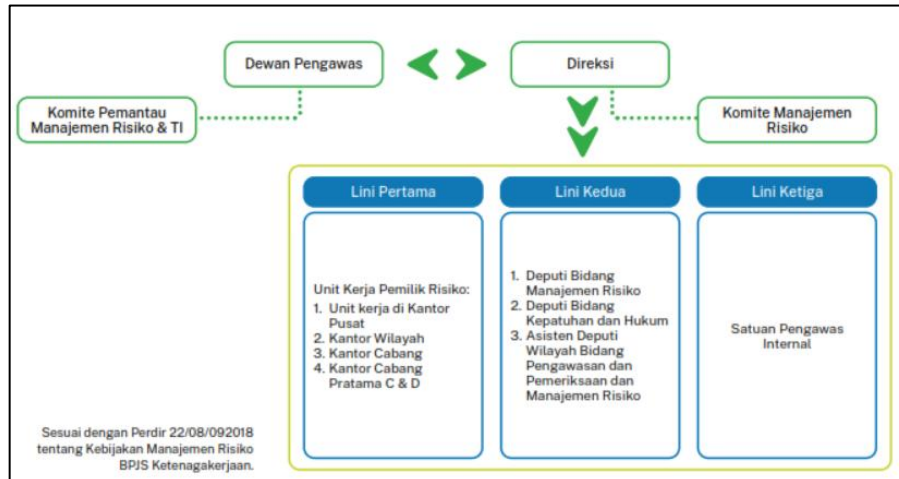
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali penerapan ISO 31000:2018 dalam pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan pada periode 2020-2023. Data dikumpulkan melalui analisis dokumentasi, yang mencakup laporan terintegrasi tahunan BPJS Ketenagakerjaan selama periode penelitian. Melalui analisis ini, penelitian bertujuan untuk memahami sejauh mana standar tersebut diterapkan dalam pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan. Analisis dilakukan dengan fokus pada lima aspek utama, yaitu:

1. Struktur Organisasi Pengelolaan Manajemen Risiko  
Menganalisis bagaimana struktur organisasi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengelola risiko, serta peran berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko, seperti Dewan Pengawas, Direksi, dan Komite Manajemen Risiko.
2. Sasaran Implementasi  
Menganalisis tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan risiko melalui penerapan ISO 31000:2018, serta mengevaluasi sasaran yang ditetapkan BPJS Ketenagakerjaan selama periode 2020-2023.
3. Realisasi Implementasi  
Menilai sejauh mana sasaran yang ditetapkan tercapai dalam praktik dan dampaknya terhadap pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan, serta membandingkan implementasi pengelolaan risiko dari tahun ke tahun.
4. Profil Risiko  
Mengidentifikasi kategori-kategori risiko yang dihadapi oleh BPJS Ketenagakerjaan selama periode 2020-2023, serta langkah-langkah mitigasi yang diterapkan untuk mengelola risiko tersebut, termasuk risiko strategis, operasional, pasar, likuiditas, dan lainnya.
5. Evaluasi dan Efektivitas Sistem Manajemen Risiko  
Menganalisis efektivitas sistem manajemen risiko yang diterapkan, termasuk penilaian terhadap tingkat kematangan risiko (*risk maturity*) dan pengaruh penerapan ISO 31000:2018 terhadap pengelolaan risiko yang lebih sistematis dan terintegrasi.

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang penerapan ISO 31000:2018 dan dampaknya terhadap pengelolaan risiko yang lebih sistematis dan terintegrasi di BPJS Ketenagakerjaan.

## 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan risiko di BPJS Ketenagakerjaan memiliki struktur yang terorganisir dengan baik, dengan peran penting dari berbagai pihak dalam memastikan efektivitas manajemen risiko. Gambar 2 di bawah ini menggambarkan struktur organisasi manajemen risiko BPJS Ketenagakerjaan yang melibatkan Dewan Pengawas, Direksi, serta Komite Manajemen Risiko dan TI, yang bertanggung jawab atas pengawasan dan pengelolaan risiko di seluruh unit kerja [14]. Setiap lini, dari lini pertama hingga ketiga, memiliki tugas yang saling mendukung dalam pengidentifikasian, pengelolaan, dan pengawasan risiko.



**Gambar 2.** Struktur Organisasi Pengelolaan Risiko BPJS Ketenagakerjaan

Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan juga memiliki prinsip dan kerangka kerja yang jelas dalam mengelola risiko untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Gambar 3 menampilkan prinsip-prinsip manajemen risiko yang menjadi landasan dalam setiap keputusan yang diambil. Kerangka kerja manajemen risiko ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kepemimpinan, integrasi, hingga perbaikan sinambung yang berfokus pada evaluasi dan peningkatan efektivitas pengelolaan risiko.

Pengelolaan Risiko		
<b>Tujuan</b> Menciptakan dan melindungi nilai yang diwujudkan dengan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.		
Prinsip Manajemen Risiko	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	Proses Manajemen Risiko
1. Manajemen risiko merupakan bagian terintegrasi dari keseluruhan proses organisasi; 2. Manajemen risiko bersifat terstruktur dan komprehensif; 3. Manajemen risiko disesuaikan penggunaannya dengan kondisi organisasi; 4. Manajemen risiko bersifat inklusif; 5. Manajemen risiko dinamis; 6. Manajemen risiko menggunakan informasi terbaik yang tersedia; 7. Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya; serta 8. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan berkelanjutan organisasi.	1. Kepemimpinan dan Komitmen 2. Integrasi 3. Desain 4. Implementasi 5. Evaluasi Efektivitas 6. Perbaikan Sinambung	1. Komunikasi dan Konsultasi 2. Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria 3. Penilaian Risiko (Identifikasi, Analisis, dan Evaluasi) 4. Perlakuan Risiko 5. Pemantauan dan Tinjauan 6. Pencatatan dan Pelaporan

**Gambar 3.** Prinsip dan Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko BPJS Ketenagakerjaan

### 3.1 Sasaran Implementasi ISO 31000:2018

Sasaran pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dari tahun 2020 hingga 2023 ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Sasaran Pengelolaan Risiko

Tahun	Sasaran Pengelolaan Risiko
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proses assurance dan pelaporan <i>GRC</i> yang efektif.</li> <li>Risk Management yang efektif dalam membantu proses pengambilan keputusan.</li> <li>Identifikasi peluang selain risiko sebagai kekuatan.</li> <li>Uji coba <i>BCP</i>, <i>ICP</i>, <i>DRP</i> (simulasi) dan <i>CMT</i> yang efektif.</li> <li>Edukasi/Penguatan Kompetensi Manajemen Risiko berkelanjutan.</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proses assurance yang terintegrasi dan proses pengambilan keputusan berbasis risiko yang efektif.</li> <li>Identifikasi peluang selain risiko sebagai kekuatan.</li> <li>Implementasi <i>Business Continuity Management (BCM)</i>/Manajemen Kelangsungan Usaha yang efektif.</li> <li>SDM yang sadar dan kompeten dalam mengelola risiko di seluruh level.</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Badan proaktif dalam manajemen risiko.</li> <li>Manajemen risiko secara konsisten dan sepenuhnya diterapkan di seluruh Badan.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator risiko utama telah digunakan untuk seluruh risiko utama dan terkait dengan indikator kinerja dan pengendalian internal.</li> <li>• Proses manajemen risiko dilaksanakan, dipantau, dan ditinjau secara terukur dan periodik sesuai dengan kebijakan manajemen risiko badan untuk perbaikan berkelanjutan.</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Risiko Terintegrasi penuh dengan perencanaan Badan dan program yang tercermin dalam RKAT dan Rencana Strategis.</li> <li>• Kerangka kerja/arsitektur manajemen risiko merujuk pada Social Risk Management Framework menjadi basis pengembangan nilai Badan dan program sesuai dengan integritas Badan. Kerangka kerja Manajemen Risiko ini digunakan secara proaktif untuk pengambilan keputusan operasional dan pemenuhan kepatuhan, serta pengendalian internal yang memadai.</li> <li>• Key Risk Indicator (<i>KRI</i>) dan analitik risiko prediktif digunakan secara proaktif untuk mengidentifikasi dan memantau risiko program dan risiko Badan.</li> <li>• Pemantauan atas pengelolaan risiko investasi menggunakan pendekatan analisis data tingkat lanjut (<i>big data analytics</i>) guna memantau pasar keuangan untuk mengurangi fraud dan gagal bayar yang berdampak pada reputasi Badan.</li> </ul>

Pada tahun 2020, BPJS Ketenagakerjaan fokus pada peningkatan efektivitas dalam assurance dan pelaporan *GRC (Governance, Risk, and Compliance)*, serta memperkuat manajemen risiko untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan mengidentifikasi peluang. Uji coba *Business Continuity Plan (BCP)*, *Incident Command Post (ICP)*, dan *Disaster Recovery Plan (DRP)* dilakukan untuk memastikan kesiapan organisasi dalam menghadapi krisis. Selain itu, penguatan kompetensi manajemen risiko melalui edukasi berkelanjutan menjadi prioritas, sejalan dengan prinsip-prinsip ISO 31000:2018, yang menekankan pentingnya integrasi risiko dalam pengelolaan organisasi secara menyeluruh.

Pada tahun 2021, BPJS Ketenagakerjaan memperkuat integrasi antara proses assurance dan pengambilan keputusan berbasis risiko yang lebih efektif, sejalan dengan standar ISO 31000:2018 yang mendorong penerapan sistem manajemen risiko yang konsisten. Implementasi *Business Continuity Management (BCM)* juga terus berkembang, diikuti dengan pengembangan kompetensi manajemen risiko di seluruh level organisasi. Tahun 2022 menandai langkah proaktif BPJS Ketenagakerjaan dengan memastikan konsistensi dalam penggunaan indikator risiko yang terhubung langsung dengan kinerja dan pengendalian internal, mencerminkan upaya untuk mencapai pengelolaan risiko yang lebih terstruktur dan berbasis data.

Memasuki tahun 2023, BPJS Ketenagakerjaan mencapai integrasi penuh dalam pengelolaan risiko yang tercermin dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) serta Rencana Strategis, dengan pemanfaatan *Key Risk Indicators (KRI)* dan analitik risiko prediktif. Ini mencerminkan penerapan prinsip ISO 31000:2018 dalam menciptakan sistem manajemen risiko yang responsif terhadap perubahan. Organisasi juga memanfaatkan teknologi *big data* untuk meminimalkan potensi fraud dan gagal bayar, sejalan dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko investasi dan memastikan keberlanjutan operasional.

### 3.2 Realisasi Implementasi ISO 31000:2018

Dalam rangka memastikan kelancaran operasional dan mitigasi potensi risiko, BPJS Ketenagakerjaan terus berupaya untuk mengimplementasikan pengelolaan risiko yang efektif dan terintegrasi [15]. Pengelolaan risiko yang diterapkan mengacu pada standar ISO 31000:2018 dan melibatkan berbagai sasaran strategis yang terus diperbarui dari tahun ke tahun. Tabel 2 berikut menggambarkan realisasi pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2020 hingga 2023, yang mencakup sasaran utama yang telah dicapai, serta langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko di seluruh organisasi.

**Tabel 2.** Realisasi Pengelolaan Risiko

Tahun	Realisasi Pengelolaan Risiko
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telah dilakukan koordinasi <i>GRC</i> intensif di Badan.</li> <li>• Risk Management membantu dalam proses pengambilan keputusan.</li> <li>• Identifikasi peluang selain risiko menjadi pertimbangan dalam analisis kekuatan.</li> <li>• Uji Coba <i>BCP</i>, <i>ICP</i>, dan <i>DRP</i> telah diterapkan di unit kerja serta <i>CMT</i> sangat berjalan efektif terkait penanganan <i>COVID-19</i>.</li> <li>• Dilakukan edukasi/penguatan kompetensi Manajemen Risiko terutama secara daring sesuai dengan kondisi terkait <i>COVID-19</i>.</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk Management membantu pengambilan keputusan melalui kajian risiko.</li> <li>• Identifikasi peluang selain risiko menjadi pertimbangan dalam analisis kekuatan.</li> <li>• Telah dilakukan pengkinian kebijakan <i>BCM</i> sesuai dengan kebutuhan BPJAMSOSTEK beserta sosialisasinya.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dilakukan edukasi dan penguatan kompetensi manajemen risiko bagi seluruh <i>Key Risk Owner</i> dan <i>Risk Owner</i> di level Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Cabang.</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unit Risk Management senantiasa dilibatkan di dalam program kerja strategis Badan.</li> <li>Seluruh unit kerja secara konsisten melakukan pengelolaan dan pelaporan risiko melalui Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRK) per triwulan.</li> <li>Unit Risk Management senantiasa memantau serta mendorong penggunaan indikator risiko utama dalam setiap risiko prioritas yang dimiliki oleh unit kerja.</li> <li>Pengisian Risk Register oleh seluruh unit kerja didorong untuk memenuhi unsur <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time-Based (SMART)</i> serta dipantau dan dimonitor keselarasannya dengan pencapaian KPI.</li> <li>Dilakukan edukasi dan penguatan kompetensi manajemen risiko bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko dimulai dari Penata, <i>Key Risk Owner</i>, dan <i>Risk Owner</i> di level Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Cabang.</li> <li>Mekanisme <i>Business Continuity Management</i> dijalankan dari mulai level Kantor Cabang, Kantor Wilayah, dan Kantor Pusat dalam rangka menjaga kelangsungan usaha Badan.</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam penyusunan RJPP maupun RKAT, Badan mengimplementasikan identifikasi dan penilaian profil risiko yang mengacu atau berdasarkan pada sasaran Badan (berbasis risiko).</li> <li>Pengelolaan risiko Badan dilakukan secara terintegrasi melalui proses bisnis yang didukung oleh penetapan peraturan internal, kebijakan selera risiko, prosedur, serta Sistem Informasi. Seluruh unit kerja secara konsisten melakukan pengelolaan dan pelaporan risiko melalui aplikasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRK) per triwulan.</li> <li>Pengisian Risk Register oleh seluruh unit kerja dipantau dan dimonitor keselarasannya dengan pencapaian KPI dengan memenuhi unsur <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time-Based (SMART)</i>.</li> <li>Implementasi <i>Key Risk Indicator (KRI)</i> pada risiko prioritas unit kerja dan risiko Badan manajemen risiko telah berjalan. Pemilik risiko melakukan monitoring <i>KRI</i> dan melakukan update <i>KRI</i> secara berkala.</li> <li>Unit Manajemen Risiko senantiasa memantau serta mendorong penggunaan <i>KRI</i> dalam setiap risiko prioritas yang dimiliki oleh unit kerja.</li> <li>Penerapan <i>Business Continuity Management</i> dijalankan dari mulai level Kantor Cabang, Kantor Wilayah, dan Kantor Pusat dalam rangka menjaga kelangsungan usaha Badan.</li> <li>Penggunaan Dashboard Manajemen Risiko Investasi sebagai <i>big data</i> analysis dalam melakukan pemantauan kepada pasar serta mitra investasi berdasarkan kinerja atau performance emiten dibandingkan dengan benchmark.</li> </ul>

Realisasi pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2020 hingga 2023 menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam penerapan manajemen risiko yang efektif. Pada tahun 2020, BPJS Ketenagakerjaan melakukan koordinasi intensif terkait *GRC (Governance, Risk, and Compliance)*, serta mengintegrasikan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan dan analisis peluang. Uji coba untuk *Business Continuity Plan (BCP)*, *Incident Command Post (ICP)*, dan *Disaster Recovery Plan (DRP)* diterapkan secara efektif, terutama dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh pandemi *COVID-19*. Tahun 2021 menandai peningkatan dalam pengambilan keputusan berbasis kajian risiko, dan pengkinian kebijakan *Business Continuity Management (BCM)* dilakukan dengan sosialisasi yang luas kepada seluruh SDM terkait, guna memastikan kesiapan organisasi dalam menghadapi situasi darurat.

Pada tahun 2022, BPJS Ketenagakerjaan memperkuat pengelolaan risiko dengan melibatkan Unit Risk Management dalam program-program strategis, serta mengintegrasikan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMRK) untuk memantau pengelolaan risiko di setiap unit kerja. Penggunaan indikator risiko utama juga diperkuat, diikuti dengan pengembangan kompetensi manajemen risiko di semua level organisasi. Memasuki tahun 2023, manajemen risiko semakin terintegrasi dalam proses bisnis sehari-hari, dengan penerapan *Key Risk Indicators (KRI)* untuk memantau risiko prioritas dan pencapaian KPI. Selain itu, pemantauan risiko investasi juga semakin maju dengan penerapan analisis *big data*, guna mengurangi potensi risiko pasar dan reputasi yang dapat mempengaruhi stabilitas keuangan BPJS Ketenagakerjaan. Penerapan langkah-langkah ini mencerminkan keberhasilan BPJS Ketenagakerjaan dalam membangun sistem manajemen risiko yang komprehensif dan adaptif, sejalan dengan standar ISO 31000:2018 untuk memastikan pengelolaan risiko yang lebih efektif dan berkelanjutan.

### 3.3 Profil Risiko

Kategori risiko BPJS Ketenagakerjaan untuk periode 2020-2023 meliputi 9 kategori yaitu risiko strategis, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, risiko reputasi, risiko teknologi informasi, risiko hukum, dan risiko kepatuhan [16]. Tabel 3 menunjukkan risiko dan mitigasi risiko yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan.



**Tabel 3. Risiko dan Mitigasi Risiko**

	2020	2021	2022	2023
<b>Risiko Strategis</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Penyesuaian iuran akibat <i>COVID-19</i>.</li> <li>•Pengelolaan program JKP.</li> <li>•Kesehatan keuangan program JHT.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoring batas waktu pembayaran iuran.</li> <li>•Pengelolaan dana JKP.</li> <li>•Monitoring rasio solvabilitas JHT.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pencapaian tenaga kerja aktif di bawah target.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sosialisasi Inpres No. 2/2021.</li> <li>•Kerja sama dengan Kementerian dan asosiasi.</li> <li>•Penguatan kepesertaan non-ASN.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pencapaian tenaga kerja aktif di bawah target.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Strategi utama dan fokus perluasan kepesertaan.</li> <li>•Optimalisasi keagenan dan kemitraan.</li> <li>•Kolaborasi dengan Kementerian/Lembaga.</li> <li>•Optimalisasi Inpres No. 2/2021 dan No. 4/2022.</li> <li>•Peningkatan kepatuhan melalui pengawasan positif.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pencapaian tenaga kerja aktif di bawah target.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluasi strategi akuisisi peserta.</li> <li>•Evaluasi sistem dan aplikasi penunjang.</li> <li>•Optimalisasi keagenan dan kemitraan.</li> <li>Partnership collaboration dengan Kementerian/Lembaga.</li> </ul>
<b>Risiko Pasar</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fluktuasi harga instrumen investasi.</li> <li>•Analisis sensitivitas portofolio saham, reksadana, dan SUN</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pengawasan dan analisis pergerakan harga.</li> <li>•Analisis sensitivitas portofolio..</li> </ul>			
<b>Risiko Likuiditas</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka pendek.</li> <li>•Risiko solvabilitas JHT dan JP.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kontrol kebutuhan kas dan kewajiban jatuh tempo.</li> <li>•Monitoring aset dan liabilitas JHT dan JP.</li> </ul>			
<b>Risiko Kredit</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gagal bayar bank atau emiten.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reviu eksposur dan tingkat risiko kredit.</li> <li>•Monitoring kesehatan bank dan emiten.</li> </ul>			
<b>Risiko Operasional</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pembayaran iuran tidak tepat waktu.</li> <li>•Data tenaga kerja belum valid.</li> <li>•Turnover peserta.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Edukasi kepada Pemberi Kerja.</li> <li>•Pemadanan data dengan Adminduk.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bencana alam dan <i>COVID-19</i>.</li> <li>•Data tenaga kerja belum valid.</li> <li>•Turnover peserta.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>Business Continuity Plan (BCP)</i>.</li> <li>•Sosialisasi dan edukasi kepada peserta.</li> <li>•Monitoring kinerja Kantor Wilayah dan Cabang.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Perubahan regulasi pemerintah.</li> <li>•Edukasi dan pembinaan personel.</li> <li>•Monitoring kinerja Kantor Wilayah dan Cabang.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Inventarisasi regulasi dan SOP.</li> <li>•Edukasi dan pembinaan personel.</li> <li>•Monitoring kinerja Kantor Wilayah dan Cabang.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kendala pembayaran klaim JKK.</li> <li>•Fluktuasi klaim JHT dan JMO.</li> <li>•Edukasi dan pembinaan personel.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sosialisasi dan edukasi kepada PLKK dan Pemberi Kerja.</li> <li>•Edukasi dan pembinaan personel.</li> <li>•Monitoring kinerja Kantor Wilayah dan Cabang.</li> </ul>
<b>Risiko Reputasi</b>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemberitaan negatif.</li> <li>•Keluhan peserta terhadap layanan.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Publikasi informasi di media sosial.</li> <li>•Sosialisasi program dan layanan.</li> </ul>		<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemberitaan negatif.</li> <li>•Keluhan peserta terhadap layanan.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sosialisasi masif kepada peserta dan Pemberi Kerja.</li> <li>•Edukasi dan pembinaan petugas <i>Call Center</i>.</li> </ul>	<p>Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemberitaan negatif melalui media sosial.</li> <li>•Keluhan peserta terhadap layanan.</li> </ul> <p>Mitigasi Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Regulasi internal penanganan pengaduan.</li> <li>•Sosialisasi program dan layanan.</li> <li>•Pengecekan dan perbaikan akses layanan.</li> </ul>



<b>Risiko Teknologi Informasi</b>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kesalahan sistem TI.</li> </ul> Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manajemen insiden dan problem.</li> <li>•Relokasi DRC.</li> </ul>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kesalahan sistem TI.</li> </ul> Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manajemen insiden dan problem.</li> <li>•Integrasi dengan Dukcapil.</li> <li>•Perbaikan bug/error.</li> </ul>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kesalahan sistem TI.</li> </ul> Serangan dari pihak luar.                 Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manajemen insiden dan problem.</li> <li>•Uji awareness IT security dan phishing.</li> </ul>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kesalahan sistem TI.</li> </ul> Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manajemen insiden dan problem.</li> <li>•Integrasi dengan Dukcapil.</li> <li>•Uji awareness IT security dan phishing.</li> </ul>
<b>Risiko Hukum</b>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuntutan hukum litigasi dan non-litigasi.</li> </ul> Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kajian hukum dan rekomendasi.</li> <li>•Kerja sama dengan konsultan hukum.</li> </ul>			
<b>Risiko Kepatuhan</b>	Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ketidakpatuhan terhadap regulasi.</li> </ul> Mitigasi Risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>•Portal SIPATUH.</li> <li>•Sampling uji kepatuhan.</li> </ul>			

Pada periode 2020-2023, BPJS Ketenagakerjaan menghadapi berbagai risiko yang mempengaruhi kinerja dan kelangsungan programnya, yang pengelolaannya mengacu pada prinsip-prinsip ISO 31000:2018. Risiko Strategis yang terkait dengan penyesuaian iuran akibat *COVID-19*, pengelolaan program JKP, dan kesehatan keuangan program JHT, diatasi dengan mitigasi melalui monitoring pembayaran iuran dan pengelolaan dana JKP. Penerapan ISO 31000:2018 memastikan bahwa risiko ini diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola dengan sistematis, terutama dalam hal pengambilan keputusan strategis yang berbasis pada risiko.

Risiko Pasar yang muncul akibat fluktuasi harga instrumen investasi, dihadapi dengan pengawasan dan analisis sensitivitas portofolio. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 31000 yang mengedepankan pengelolaan risiko pasar yang terukur dan berbasis data untuk memastikan keberlanjutan finansial. Risiko Likuiditas yang berkaitan dengan ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan solvabilitas JHT, mitigasinya dilakukan dengan kontrol kas yang ketat dan monitoring aset, sesuai dengan pedoman ISO 31000 dalam pengelolaan risiko finansial.

Risiko Kredit, yang timbul dari kemungkinan gagal bayar bank atau emiten, diatasi dengan reuiu eksposur dan monitoring kesehatan bank/emiten. Penerapan ISO 31000:2018 mendukung identifikasi risiko kredit secara tepat waktu untuk mengurangi potensi kerugian. Risiko Operasional, yang meliputi keterlambatan pembayaran iuran, data tenaga kerja yang tidak valid, dan turnover peserta, dikelola dengan edukasi kepada pemberi kerja dan pepadanan data dengan Adminduk, sejalan dengan prinsip ISO 31000 yang mendorong integrasi pengelolaan risiko dalam setiap proses operasional.

Risiko Reputasi terkait pemberitaan negatif dan keluhan peserta, mitigasinya dilakukan dengan publikasi informasi di media sosial dan sosialisasi program, yang juga mendukung transparansi dan komunikasi yang jelas—sebuah aspek penting dalam kerangka ISO 31000. Risiko Teknologi Informasi, termasuk kesalahan sistem TI dan serangan dari luar, diatasi dengan manajemen insiden, integrasi dengan Dukcapil, serta uji awareness IT security, yang mencerminkan penerapan ISO 31000 dalam melindungi sistem TI dan memastikan kelancaran operasional.

Risiko Hukum, yang berhubungan dengan tuntutan hukum, mitigasinya dilakukan dengan kajian hukum dan kerja sama dengan konsultan hukum, memperkuat struktur kepatuhan hukum sesuai dengan pedoman ISO 31000. Terakhir, Risiko Kepatuhan, terkait ketidakpatuhan terhadap regulasi, diminimalkan melalui portal SIPATUH dan sampling uji kepatuhan, memastikan organisasi tetap patuh pada regulasi yang berlaku, yang juga sejalan dengan prinsip pengelolaan risiko yang terintegrasi dalam ISO 31000.

### 3.4 Evaluasi dan Efektifitas Sistem Manajemen Risiko

Sistem manajemen risiko BPJS Ketenagakerjaan dievaluasi secara rutin oleh pihak independen eksternal, dengan mengkaji berbagai aspek dalam proses penilaian. Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan juga melibatkan seluruh entitas dalam berbagai pelatihan dan sosialisasi untuk meningkatkan kompetensi dalam manajemen risiko. Hasil evaluasi pengelolaan risiko ini dapat dilihat dalam Tabel 4.

**Tabel 4.** Evaluasi Pengelolaan Risiko

Uraian		2020	2021	2022	2023
Pengembangan Kompetensi	Jumlah Kegiatan	4 kegiatan	3 kegiatan	2 kegiatan	4 kegiatan
	Jumlah Peserta	7 peserta	11 peserta	25 peserta	43 peserta
Sosialisasi	Jumlah Kegiatan	4 kegiatan	2 kegiatan	3 kegiatan	14 kegiatan
	Jumlah Peserta	556 peserta	291 peserta	57 peserta	610 peserta



<i>Risk maturity</i>		2,82	3,89	3,94	3,94
----------------------	--	------	------	------	------

Sistem manajemen risiko BPJS Ketenagakerjaan dievaluasi secara rutin oleh pihak independen eksternal, sesuai dengan prinsip ISO 31000:2018 yang menekankan penilaian berkelanjutan. BPJS Ketenagakerjaan juga meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan sosialisasi, yang tercermin dalam data Tabel 4. Pada tahun 2023, terdapat peningkatan signifikan dalam jumlah kegiatan pengembangan kompetensi dan sosialisasi, dengan lebih banyak peserta yang terlibat.

#### 4. PENGUJIAN

Evaluasi dilakukan dengan menganalisis sasaran, realisasi, dan profil risiko, serta pengaruhnya terhadap manajemen risiko organisasi. BPJS Ketenagakerjaan telah menunjukkan perkembangan signifikan dalam beberapa aspek, seperti pengembangan kompetensi, sosialisasi, dan tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity*). Sasaran yang ditetapkan BPJS Ketenagakerjaan untuk pengelolaan risiko dari tahun 2020 hingga 2023 menunjukkan langkah-langkah strategis yang terstruktur dalam meningkatkan manajemen risiko. Pada tahun 2020, BPJS Ketenagakerjaan berfokus pada penguatan proses assurance, pengelolaan risiko yang lebih efektif, serta uji coba *Business Continuity Plan (BCP)*, *Incident Command Post (ICP)*, dan *Disaster Recovery Plan (DRP)* untuk menghadapi krisis. Sasaran ini tercapai dengan efektif, sebagaimana tercermin dalam kegiatan dan pelatihan yang dilaksanakan. Pada tahun-tahun berikutnya, BPJS Ketenagakerjaan melanjutkan upaya tersebut dengan fokus pada pengembangan kompetensi, implementasi *Business Continuity Management (BCM)*, dan penggunaan *Key Risk Indicators (KRI)* serta *big data analytics* dalam memantau risiko investasi. Realisasi sasaran ini menunjukkan keberhasilan implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018.

BPJS Ketenagakerjaan menghadapi berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan programnya, yang meliputi risiko strategis, pasar, likuiditas, kredit, operasional, reputasi, teknologi informasi, hukum, dan kepatuhan. Selama periode 2020-2023, pengelolaan risiko dilakukan secara sistematis, dengan mitigasi yang tepat untuk masing-masing kategori risiko tersebut. Misalnya, risiko strategis terkait penyesuaian iuran akibat *COVID-19* diatasi dengan monitoring pembayaran iuran dan pengelolaan dana JKP, sedangkan risiko pasar terkait fluktuasi harga instrumen investasi diatasi dengan pengawasan dan analisis sensitivitas portofolio. Risiko teknologi informasi seperti kesalahan sistem TI dan serangan dari luar dikelola melalui manajemen insiden dan peningkatan kesadaran keamanan IT.

Tingkat kematangan manajemen risiko BPJS Ketenagakerjaan juga mengalami peningkatan yang signifikan, dengan nilai *risk maturity* yang meningkat dari 2,82 pada 2020 menjadi 3,94 pada 2023. Hal ini mencerminkan kemajuan dalam pengelolaan risiko yang semakin matang dan terintegrasi dalam proses bisnis organisasi. Penerapan ISO 31000:2018 membantu BPJS Ketenagakerjaan untuk terus meningkatkan kedewasaan dalam pengelolaan risiko, mengidentifikasi potensi risiko lebih awal, dan mengimplementasikan langkah mitigasi yang efektif. Peningkatan *risk maturity* menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan telah berhasil membangun kerangka manajemen risiko yang kuat, responsif terhadap perubahan, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Secara keseluruhan, BPJS Ketenagakerjaan telah berhasil menerapkan manajemen risiko yang berbasis ISO 31000:2018 dengan efektif. Hal ini tercermin dalam pencapaian sasaran pengelolaan risiko, realisasi yang terukur, pengelolaan profil risiko yang komprehensif, dan peningkatan kematangan manajemen risiko yang mendukung keberlanjutan operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

#### 5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi ISO 31000:2018 dalam pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan selama periode 2020-2023, dengan fokus utama pada kategori profil risiko dan tingkat kematangan risiko (*risk maturity*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan telah berhasil mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dengan lebih baik melalui penerapan ISO 31000:2018 yang sistematis dan terstruktur.

Kategori risiko yang dihadapi BPJS Ketenagakerjaan, seperti risiko strategis, pasar, likuiditas, kredit, operasional, reputasi, teknologi informasi, hukum, dan kepatuhan, telah dikelola dengan mitigasi yang tepat di masing-masing area. Misalnya, risiko pasar yang timbul dari fluktuasi harga instrumen investasi diatasi dengan pengawasan dan analisis sensitivitas portofolio, sementara risiko operasional yang berkaitan dengan data tenaga kerja yang tidak valid dikelola dengan pemadanan data dan edukasi kepada pemberi kerja.

Peningkatan yang signifikan juga terlihat pada tingkat *Risk Maturity*, yang mencerminkan kedewasaan pengelolaan risiko BPJS Ketenagakerjaan. Nilai *Risk Maturity* meningkat dari 2,82 pada 2020 menjadi 3,94 pada



2023, menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan semakin matang dalam menghadapi risiko dan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam setiap aspek operasionalnya. Penerapan *Key Risk Indicators (KRI)* dan analitik risiko prediktif untuk memantau risiko prioritas semakin memperkuat pengelolaan risiko yang berbasis data dan dapat diukur.

Secara keseluruhan, BPJS Ketenagakerjaan telah berhasil membangun kerangka kerja manajemen risiko yang lebih responsif dan adaptif, yang mendukung pengambilan keputusan yang berbasis risiko. Penerapan ISO 31000:2018 tidak hanya meningkatkan ketahanan organisasi terhadap berbagai risiko, tetapi juga memastikan bahwa program jaminan sosial yang mereka kelola dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya integrasi manajemen risiko dalam organisasi yang dapat mengarah pada pengelolaan risiko yang lebih terstruktur, efisien, dan berdampak positif bagi keberlanjutan operasional BPJS Ketenagakerjaan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk fokus pada pendalaman analisis terhadap kategori risiko spesifik, seperti teknologi informasi dan reputasi, serta mengevaluasi dampak langsung implementasi ISO 31000:2018 terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, perbandingan dengan organisasi sejenis dapat memberikan wawasan tentang *best practices* dalam pengelolaan risiko. Penelitian juga bisa menggali penerapan teknologi baru, seperti *AI* dan *machine learning*, dalam manajemen risiko, serta mengembangkan model pengukuran Risk Maturity yang lebih terperinci untuk penilaian yang lebih akurat.

## REFERENCES

- [1] I. P. S. Arta *et al.*, *MANAJEMEN RISIKO*. CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2021. Accessed: May 08, 2025.
- [2] Badan Standarisasi Nasional, "SNI ISO 31000 : 2018 Manajemen Resiko," Perpustakaan Kementerian Pekerjaan Umum.
- [3] BPJS Ketenagakerjaan, "Laporan Terintegrasi 2020: Menghadapi Tantangan, Memperkuat Inovasi Berkelanjutan." 2021.
- [4] International Organization for Standardization (ISO), "ISO 31000:2018 Risk management Guidelines." International Organization for Standardization ISO, 2018.
- [5] P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management*. Kogan Page, 2018. Accessed: May 08, 2025.
- [6] H. Darmawi, *Manajemen Risiko*. Bumi Aksara, 2022. Accessed: Mar. 17, 2025.
- [7] P. Yap, *MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN*. Growing Publishing, 2017. Accessed: Mar. 17, 2025.
- [8] K. M. L. Lole and E. Maria, "Analisis Manajemen Risiko Pada Aplikasi Pegadaian Digital Service Menu Tabungan Emas Menggunakan ISO 31000:2018," *J. Sist. Komput. Dan Inform. JSON*, vol. 3, no. 3, p. 319, Mar. 2022, doi: 10.30865/json.v3i3.3891.
- [9] F. A. Alijoyo, "The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?," *J. Bus. Manag. Stud.*, vol. 4, no. 1, pp. 16–22, Jan. 2022, doi: 10.32996/jbms.2022.4.1.3.
- [10] P. A. Sitanggang and F. A. Sitanggang, "Analisis Implementasi Manajemen Risiko Berdasarkan SNI ISO 31000:2018 (Studi Kasus: Sparepart Personal Computer Second Jambi)," *Eksis J. Ilm. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 13, no. 1, Art. no. 1, Jun. 2022, doi: 10.33087/eksis.v13i1.293.
- [11] H. Argadinata, B. B. Wiyono, A. Imron, Mustiningsih, and M. F. Pramudya, "Identifying Risks Based on ISO 31000:2018 Using Risk Factors at Public Universities of Legal Entities," presented at the 2ND International Conference on Educational Management and Technology (ICEMT 2023), Atlantis Press, Dec. 2023, pp. 43–60. doi: 10.2991/978-2-38476-156-2\_7.
- [12] D. P. Jatmiko, A. H. Setyowati, and Y. Putra, "Relationship between SNI ISO 31000:2018 and other standard documents," *Int. J. Multidiscip. Res. Growth Eval.*, pp. 118–124, Jul. 2022, doi: 10.54660/anfo.2022.3.4.3.
- [13] E. R. A. Suparto and L. Lukmandono, "Penilaian Maturity Level ERM (Enterprise Risk Management) Berbasis ISO 31000 : 2018," *Pros. SENIATI*, vol. 6, no. 3, Art. no. 3, Jul. 2022, doi: 10.36040/seniati.v6i3.5079.
- [14] BPJS Ketenagakerjaan, "Laporan Terintegrasi 2022: Adaptif dan Inovatif." 2023.
- [15] BPJS Ketenagakerjaan, "Laporan Terintegrasi 2021: Transformasi Digital untuk Tingkatkan Layanan Unggul." 2022.
- [16] BPJS Ketenagakerjaan, "Laporan Terintegrasi 2023: Pengayaan Pengalaman Peserta Untuk Pertumbuhan Berkelanjutan." 2024.