



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 14350-14358

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Manajemen Risiko dalam Transformasi Organisasi BUMN: Studi Kasus PT Indah Karya (Persero)

A. Ruth Reny Purnama Ningrat

Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Publik Makassar

[ruthreny21@gmail.com](mailto:ruthreny21@gmail.com)

### Abstrak

*Transformasi organisasi merupakan kebutuhan strategis BUMN untuk menghadapi disrupsi teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pemangku kepentingan. Manajemen risiko menjadi elemen krusial untuk memastikan transformasi berjalan terukur dan berkelanjutan. Namun, praktik manajemen risiko pada BUMN sering masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis transformasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen risiko dalam transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero) serta mengevaluasi kontribusinya terhadap keberhasilan transformasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan informan purposive yang terdiri dari manajemen puncak, unit manajemen risiko, serta unit operasional dan SDM. Analisis data dilakukan secara tematik melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diperkuat triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indah Karya (Persero) telah menerapkan manajemen risiko secara formal sesuai tahapan identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan. Namun, implementasinya masih parsial dan belum terintegrasi secara sistematis dalam strategi transformasi. Risiko dominan yang muncul adalah resistensi budaya organisasi, ketidaksiapan SDM, dan risiko operasional akibat perubahan proses bisnis serta sistem informasi baru. Pembahasan risiko dalam forum pengambilan keputusan transformasi masih reaktif, sehingga mitigasi risiko cenderung jangka pendek dan kurang terukur. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen risiko belum berfungsi optimal sebagai instrumen strategis dalam transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero). Penguatan integrasi manajemen risiko ke dalam sistem manajemen strategis, peningkatan peran manajemen puncak, serta koordinasi lintas unit diperlukan untuk memastikan transformasi berjalan efektif dan berkelanjutan.*

*Kata kunci; Manajemen Risiko, Transformasi Organisasi, Tata Kelola BUMN, Kebijakan Publik*

### 1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital yang pesat, disertai dengan meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan bisnis global, telah mendorong organisasi untuk melakukan transformasi bisnis dan tata kelola secara berkelanjutan. Disrupsi teknologi, perubahan pola konsumsi, globalisasi pasar, serta dinamika regulasi yang semakin adaptif menuntut organisasi untuk tidak lagi bergantung pada model bisnis konvensional. Transformasi organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipahami sebagai pilihan strategis yang bersifat opsional, melainkan sebagai kebutuhan fundamental untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di tengah perubahan lingkungan yang semakin tidak terprediksi. Kotter (2012) menegaskan bahwa organisasi yang gagal beradaptasi secara sistematis terhadap perubahan lingkungan berisiko kehilangan relevansi strategis, daya saing, serta legitimasi di mata pemangku kepentingan.

Transformasi organisasi mencakup perubahan yang bersifat struktural, kultural, prosesual, maupun strategis, yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam merespons tuntutan lingkungan eksternal dan internal. Dalam praktiknya, transformasi tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi baru, tetapi juga menyentuh aspek kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengambilan keputusan, serta tata kelola risiko. Oleh karena itu, transformasi organisasi merupakan proses yang kompleks dan sarat dengan ketidakpastian, sehingga berpotensi menimbulkan berbagai risiko strategis, operasional, keuangan, maupun reputasi apabila tidak dikelola secara sistematis.

Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tuntutan transformasi menjadi semakin kompleks karena BUMN tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja bisnis dan profitabilitas, tetapi juga mengemban mandat

publik sebagai pengelola aset negara serta penyedia layanan strategis bagi masyarakat. BUMN memiliki peran ganda (dual mandate), yaitu sebagai entitas bisnis yang dituntut efisien dan kompetitif, sekaligus sebagai instrumen kebijakan publik yang harus menjamin ketersediaan layanan, stabilitas ekonomi, dan pembangunan nasional. Menurut Osborne dan Brown (2013), organisasi sektor publik menghadapi tingkat risiko transformasi yang lebih tinggi dibandingkan sektor swasta karena adanya tekanan akuntabilitas publik, intervensi politik, kompleksitas pemangku kepentingan, serta rigiditas struktural dan birokrasi. Kondisi tersebut menempatkan BUMN pada posisi yang rentan terhadap berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan transformasi.

Di Indonesia, agenda transformasi BUMN semakin menguat seiring dengan kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan daya saing, profesionalisme, dan kontribusi BUMN terhadap perekonomian nasional. Transformasi BUMN diarahkan pada penguatan tata kelola perusahaan, digitalisasi proses bisnis, restrukturisasi organisasi, serta pengembangan model bisnis yang berorientasi pada nilai tambah dan keberlanjutan. Transformasi ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, transparansi, serta daya saing BUMN di tingkat nasional maupun global. Namun demikian, proses transformasi tersebut juga membawa konsekuensi berupa meningkatnya eksposur terhadap berbagai risiko, baik yang bersifat strategis, operasional, teknologi informasi, sumber daya manusia, maupun reputasi.

Transformasi digital, sebagai salah satu agenda utama transformasi BUMN, secara khusus menghadirkan tantangan yang signifikan. Penerapan teknologi digital dalam proses bisnis menuntut perubahan cara kerja, pola pikir, serta budaya organisasi yang tidak selalu mudah untuk diinternalisasi. Risiko kegagalan implementasi sistem informasi, resistensi karyawan terhadap perubahan, keterbatasan kapabilitas digital, serta ancaman keamanan siber merupakan sebagian dari risiko yang kerap muncul dalam proses transformasi digital. Frigo dan Anderson (2011) menegaskan bahwa transformasi strategis yang tidak didukung oleh kerangka manajemen risiko yang terintegrasi cenderung menghasilkan keputusan yang bersifat reaktif, fragmentaris, dan tidak berkelanjutan, sehingga berpotensi menggerus nilai organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks tersebut, manajemen risiko menjadi elemen krusial yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi, khususnya pada BUMN yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat diatur dan sarat kepentingan publik. Berdasarkan kerangka ISO 31000, manajemen risiko dipahami sebagai proses terstruktur dan terkoordinasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta mengendalikan risiko guna mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (ISO, 2018). Pendekatan ini menekankan bahwa risiko tidak semata-mata harus dihindari, tetapi dikelola secara sistematis agar dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Hopkin (2018) menegaskan bahwa manajemen risiko modern tidak lagi berfungsi sekadar sebagai mekanisme pengendalian internal atau alat kepatuhan terhadap regulasi, melainkan sebagai instrumen strategis yang terintegrasi dengan proses pengambilan keputusan dan perumusan strategi organisasi. Dengan demikian, manajemen risiko memiliki peran penting dalam membantu organisasi memahami trade-off antara peluang dan ancaman, serta dalam memastikan bahwa proses transformasi dilakukan secara terukur dan terkendali. Dalam perspektif ini, manajemen risiko berfungsi sebagai enabler transformasi, bukan sebagai penghambat inovasi.

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi organisasi. Prabowo dan Simpson (2020) menemukan bahwa penerapan Enterprise Risk Management (ERM) pada BUMN di Indonesia berkontribusi positif terhadap efisiensi investasi, kualitas pengambilan keputusan strategis, serta peningkatan kinerja jangka panjang. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen risiko yang terintegrasi dapat membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal selama proses transformasi. Utami et al. (2021) juga menegaskan bahwa manajemen risiko berperan penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi (organizational resilience) selama periode perubahan struktural dan strategis.

Pandangan tersebut sejalan dengan Kaplan dan Mikes (2012) yang mengklasifikasikan risiko organisasi ke dalam risiko yang dapat dicegah, risiko strategis, dan risiko eksternal, serta menekankan pentingnya pengelolaan risiko strategis secara proaktif. Menurut mereka, risiko strategis justru harus dikelola melalui dialog strategis dan pengambilan keputusan yang terinformasi, bukan semata-mata melalui mekanisme pengendalian formal. Dalam konteks transformasi organisasi, kegagalan dalam mengelola risiko strategis dapat menyebabkan penyimpangan arah transformasi dan kegagalan pencapaian tujuan jangka panjang.

Lebih lanjut, Rahman et al. (2023) mengungkapkan bahwa transformasi organisasi yang tidak didukung oleh tata kelola risiko yang memadai cenderung bersifat simbolik, tidak terinternalisasi dalam proses bisnis, dan gagal menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan, khususnya pada organisasi milik negara yang tengah menjalani transformasi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh desain strategi atau kebijakan formal, tetapi juga oleh sejauh mana manajemen risiko diintegrasikan ke dalam praktik operasional dan pengambilan keputusan sehari-hari. Simons (2000) menegaskan bahwa kegagalan integrasi risiko dalam sistem pengendalian strategis akan melemahkan kemampuan organisasi dalam merespons ketidakpastian dan dinamika perubahan lingkungan.

Meskipun urgensi integrasi manajemen risiko dalam transformasi organisasi telah banyak dibahas dalam literatur internasional, berbagai penelitian nasional menunjukkan bahwa praktik transformasi BUMN di Indonesia masih cenderung berfokus pada perubahan struktural, restrukturisasi organisasi, rebranding, serta pencapaian indikator kinerja jangka pendek. Integrasi manajemen risiko ke dalam strategi transformasi organisasi belum sepenuhnya optimal dan sering kali bersifat administratif (Susanto, 2021; Nugroho & Wicaksono, 2022). Dalam banyak kasus, manajemen risiko masih diposisikan sebagai instrumen kepatuhan terhadap prinsip good corporate governance dan regulasi formal, bukan sebagai bagian integral dari proses transformasi strategis (Sutaryo & Wardani, 2020; Prabowo, 2021).

Lam (2014) mengkritisi pendekatan manajemen risiko yang semata-mata berorientasi pada kepatuhan karena berpotensi membatasi peran strategis manajemen risiko dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis. Pendekatan tersebut cenderung reaktif dan berfokus pada risiko yang telah terjadi, sehingga kurang mampu mendukung proses transformasi yang bersifat proaktif dan inovatif. Akibatnya, berbagai risiko strategis dalam proses transformasi BUMN sering kali baru teridentifikasi setelah berdampak signifikan terhadap kinerja, reputasi, dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana manajemen risiko diimplementasikan dalam proses transformasi organisasi BUMN di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menempatkan manajemen risiko sebagai instrumen kepatuhan dan mengkaji transformasi BUMN secara agregat, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi secara mendalam praktik manajemen risiko dalam konteks transformasi organisasi pada satu BUMN spesifik, yaitu PT Indah Karya (Persero). Studi ini tidak hanya mengidentifikasi jenis dan sumber risiko yang muncul selama proses transformasi, tetapi juga menganalisis pola penanganan risiko serta tingkat integrasi manajemen risiko ke dalam strategi transformasi organisasi.

Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai bagaimana manajemen risiko berfungsi—atau belum berfungsi—sebagai instrumen strategis dalam mendukung keberhasilan transformasi BUMN. Fokus pada PT Indah Karya (Persero) menjadi relevan mengingat perusahaan ini tengah menghadapi tekanan kinerja, perubahan regulasi, serta tuntutan transformasi menuju model bisnis yang lebih adaptif dan berbasis digital. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen risiko dan transformasi organisasi sektor publik, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dan manajemen BUMN dalam merancang dan mengimplementasikan strategi transformasi yang lebih berkelanjutan dan berbasis risiko.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus untuk menganalisis implementasi manajemen risiko dalam proses transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial dan organisasi secara holistik, mendalam, serta kontekstual berdasarkan perspektif aktor yang terlibat langsung (Creswell, 2014). Strategi studi kasus digunakan karena efektif untuk mengkaji fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas (Yin, 2018). Pendekatan ini relevan untuk mengeksplorasi praktik manajemen risiko dalam organisasi yang bersifat spesifik, kompleks, dan dinamis, khususnya pada fase transformasi organisasi.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan, pengetahuan, serta peran strategis informan dalam proses transformasi dan pengelolaan risiko. Teknik purposive sampling dipandang tepat dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memilih informan yang dianggap paling memahami permasalahan penelitian secara mendalam (Sugiyono, 2019). Informan penelitian meliputi manajemen puncak, unit manajemen risiko, serta pimpinan unit operasional dan sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasi transformasi organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews), observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pemahaman informan terhadap praktik manajemen risiko dan dinamika transformasi organisasi (Moleong, 2017). Observasi dilakukan untuk memperoleh pemahaman empiris mengenai aktivitas transformasi dan praktik pengelolaan risiko dalam konteks kerja nyata, sedangkan studi dokumentasi dimanfaatkan untuk menelusuri kebijakan perusahaan, prosedur operasional, laporan risiko, serta dokumen perubahan organisasi yang relevan sebagai sumber data sekunder (Creswell, 2014).

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahapan ini mengacu pada model analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang menekankan proses analisis sebagai aktivitas yang berlangsung secara interaktif dan berkelanjutan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan memfokuskan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian, kemudian mengelompokkannya ke dalam tema-tema yang merepresentasikan praktik manajemen risiko dan dinamika transformasi organisasi. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi analitis dan tabel tematik untuk memudahkan identifikasi pola serta hubungan antar temuan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dengan membandingkan konsistensi temuan antar sumber data.

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, serta member checking kepada informan kunci. Triangulasi dilakukan untuk meningkatkan keabsahan data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data (Denzin & Lincoln, 2018). Sementara itu, member checking digunakan untuk mengonfirmasi ketepatan interpretasi hasil penelitian agar temuan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi empiris yang diteliti (Moleong, 2017).

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat PT Indah Karya (Persero) yang berlokasi di Bandung, dengan mempertimbangkan jaringan operasional perusahaan di beberapa kota besar di Indonesia, termasuk Jakarta. Lokasi penelitian dipilih karena merupakan pusat pengambilan keputusan strategis dan pelaksanaan program transformasi organisasi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif dan relevan dengan fokus penelitian (Yin, 2018).

Objek penelitian adalah praktik manajemen risiko dalam konteks transformasi organisasi, yang mencakup proses identifikasi, evaluasi, mitigasi, dan pemantauan risiko perubahan, mekanisme koordinasi antar unit, peran manajemen puncak dalam pengambilan keputusan strategis, serta implikasi risiko terhadap keberlanjutan transformasi organisasi. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran kontekstual mengenai peran manajemen risiko sebagai instrumen strategis dalam transformasi organisasi BUMN serta menghasilkan rekomendasi aplikatif bagi penguatan praktik pengelolaan risiko.

### **3. Hasil dan Diskusi**

#### **1. Penerapan Manajemen Risiko dalam Proses Transformasi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko dalam proses transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero) secara formal telah mengacu pada tahapan utama manajemen risiko, yaitu identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko. Secara normatif, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengikuti prinsip-prinsip umum manajemen risiko korporasi, terutama yang menekankan pentingnya pengelolaan risiko yang sistematis dan berkelanjutan. Namun, hasil temuan juga mengindikasikan bahwa implementasi tahapan tersebut masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara sistematis ke dalam strategi transformasi organisasi. Dalam praktiknya, manajemen risiko cenderung diposisikan sebagai instrumen pengendalian operasional dan kepatuhan, bukan sebagai bagian integral dari proses perumusan dan pengambilan keputusan strategis transformasi. Hal ini terlihat dari fokus identifikasi risiko yang lebih menitikberatkan pada risiko rutin, kepatuhan, serta risiko

operasional yang bersifat jangka pendek, sementara risiko strategis yang berkaitan langsung dengan agenda transformasi belum dikelola secara menyeluruh sejak awal perencanaan.

Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara kerangka formal manajemen risiko dan praktik aktual di tingkat organisasi. Dalam konteks transformasi organisasi BUMN yang bersifat kompleks dan multidimensional, manajemen risiko seharusnya berfungsi tidak hanya sebagai alat pengendali, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk mengantisipasi ketidakpastian dan mendukung pencapaian tujuan transformasi jangka panjang. Ketidakterpaduan ini berpotensi mengurangi efektivitas transformasi karena risiko strategis tidak dikelola secara memadai sejak tahap awal perencanaan. Transformasi organisasi pada BUMN tidak hanya melibatkan perubahan struktur dan teknologi, tetapi juga perubahan tata kelola, budaya kerja, pola koordinasi, serta interaksi dengan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, bila manajemen risiko hanya diposisikan sebagai fungsi pendukung, risiko yang muncul dari perubahan tersebut berisiko tidak tertangani secara komprehensif, sehingga potensi kegagalan transformasi menjadi lebih besar.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses integrasi manajemen risiko ke dalam transformasi organisasi masih terhambat oleh persepsi manajemen yang memandang fungsi risiko sebagai aktivitas administratif. Persepsi ini mempengaruhi posisi unit manajemen risiko dalam struktur organisasi, yang pada akhirnya membatasi keterlibatan unit risiko pada tahap awal perencanaan transformasi. Keterbatasan ini mengakibatkan proses identifikasi risiko strategis sering kali terlambat, bahkan baru muncul setelah dampak risiko dirasakan dalam operasional. Situasi ini menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian risiko belum berjalan sebagai sistem “early warning system” yang mampu memberikan sinyal dini terhadap ancaman yang berpotensi menghambat proses transformasi. Oleh karena itu, manajemen risiko dalam konteks transformasi seharusnya dirancang sebagai proses yang bersifat proaktif, berorientasi ke depan, dan mampu memetakan risiko strategis sejak awal, sehingga strategi mitigasi dapat dirumuskan secara tepat dan terukur.

## 2. Risiko Transformasi yang Dominan: Budaya Organisasi dan SDM

Temuan wawancara mendalam mengungkapkan bahwa risiko transformasi yang paling dominan dihadapi PT Indah Karya (Persero) adalah resistensi budaya organisasi dan ketidaksiapan sumber daya manusia dalam merespons perubahan. Perubahan struktur kerja, pola koordinasi, serta tuntutan kompetensi baru belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan mental, sikap, dan kapabilitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa risiko non-teknis—khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, perilaku individu, dan dinamika internal—memegang peran krusial dalam menentukan keberhasilan transformasi. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menekankan bahwa faktor manusia dan budaya sering menjadi determinan utama dalam keberhasilan perubahan organisasi, terutama ketika perubahan melibatkan penyesuaian perilaku, nilai, dan norma kerja yang telah lama melekat dalam organisasi.

Dominannya risiko budaya dan SDM menegaskan bahwa transformasi organisasi tidak semata-mata persoalan restrukturisasi formal atau penerapan teknologi baru, melainkan juga proses perubahan sosial dan psikologis di dalam organisasi. Apabila risiko-risiko tersebut tidak dikelola secara proaktif, resistensi internal dapat berkembang menjadi hambatan struktural yang memperlambat atau bahkan menggagalkan agenda transformasi. Dalam konteks PT Indah Karya (Persero), resistensi budaya dan ketidaksiapan SDM tidak hanya berimplikasi pada penolakan terhadap perubahan, tetapi juga berdampak pada rendahnya tingkat adaptasi, menurunnya motivasi kerja, serta meningkatnya konflik internal. Dampak tersebut pada akhirnya akan menurunkan produktivitas dan kualitas implementasi transformasi, karena perubahan tidak hanya berjalan pada level prosedur, tetapi juga pada level sikap dan perilaku.

Lebih jauh, temuan ini menguatkan pandangan bahwa manajemen risiko transformasi harus mencakup dimensi perilaku dan kepemimpinan perubahan. Pengelolaan risiko transformasi yang efektif perlu melibatkan strategi komunikasi perubahan, pembentukan budaya baru, serta penguatan kapasitas kepemimpinan untuk memimpin perubahan. Kepemimpinan transformasi memiliki peran penting dalam mengurangi resistensi, membangun komitmen, dan menciptakan narasi perubahan yang kuat. Dalam hal ini, manajemen risiko bukan hanya mengidentifikasi ancaman, tetapi juga mengelola dinamika sosial yang muncul selama proses perubahan. Oleh karena itu, peran manajemen risiko perlu diperluas ke arah manajemen perubahan (*change management*) agar risiko non-teknis dapat dikelola secara sistematis.

### 3. Risiko Operasional sebagai Dampak Perubahan Proses Bisnis

Selain risiko budaya dan SDM, penelitian ini juga menemukan peningkatan risiko operasional sebagai konsekuensi dari perubahan proses bisnis dan implementasi sistem informasi baru. Risiko operasional tersebut meliputi gangguan alur kerja, keterlambatan pengambilan keputusan, serta ketidaksinkronan antarunit kerja, khususnya pada fase awal pelaksanaan transformasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa risiko operasional tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dengan risiko strategis transformasi yang belum diantisipasi secara komprehensif sejak tahap perencanaan. Ketika struktur dan proses bisnis berubah, organisasi memerlukan penyesuaian alur kerja, definisi peran, serta mekanisme koordinasi yang baru. Jika penyesuaian tersebut tidak didukung oleh manajemen risiko yang terintegrasi, maka risiko operasional akan meningkat, karena perubahan menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Keterkaitan antara risiko strategis dan risiko operasional menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola risiko transformasi pada level strategis akan berdampak langsung pada efektivitas operasional organisasi. Misalnya, ketidaksiapan SDM dalam mengadopsi sistem baru akan mempengaruhi kelancaran proses bisnis, yang pada gilirannya dapat menyebabkan keterlambatan layanan, kesalahan data, dan penurunan kualitas output. Oleh karena itu, manajemen risiko transformasi seharusnya dirancang secara holistik, mencakup seluruh tahapan perubahan organisasi dan melibatkan berbagai unit kerja secara terkoordinasi. Pendekatan holistik ini penting karena transformasi organisasi BUMN melibatkan berbagai aspek, seperti tata kelola, teknologi, budaya, serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, manajemen risiko tidak boleh dipisahkan dari proses transformasi, melainkan harus menjadi bagian integral yang mengawal setiap fase perubahan.

### 4. Kesenjangan dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Hasil observasi terhadap forum rapat koordinasi transformasi organisasi menunjukkan bahwa pembahasan risiko belum menjadi agenda utama dalam proses pengambilan keputusan strategis. Risiko cenderung dibahas secara reaktif, yaitu setelah dampaknya dirasakan oleh unit kerja terkait. Akibatnya, strategi mitigasi yang dirumuskan lebih bersifat jangka pendek dan tidak didukung oleh indikator pengendalian risiko yang terukur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen risiko di PT Indah Karya (Persero) belum berfungsi secara optimal sebagai early warning system dalam mendukung proses transformasi organisasi. Dalam kerangka manajemen risiko yang ideal, identifikasi dan penilaian risiko dilakukan secara proaktif dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat mengantisipasi kemungkinan hambatan sebelum terjadi. Namun, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen risiko masih berjalan sebagai aktivitas reaktif yang cenderung menanggapi masalah setelah muncul, sehingga mitigasi risiko menjadi kurang efektif.

Lebih lanjut, temuan penelitian mengungkap adanya kesenjangan antara tujuan transformasi organisasi dan kapasitas organisasi dalam mengelola risiko perubahan. Kesenjangan ini dipengaruhi oleh persepsi manajemen yang masih memandang fungsi manajemen risiko sebagai fungsi pendukung (supporting function), bukan sebagai mitra strategis dalam perumusan dan implementasi kebijakan transformasi. Hal tersebut tercermin dari pola identifikasi risiko yang lebih berfokus pada risiko rutin dan kepatuhan, sementara risiko strategis transformasi—seperti resistensi internal, perubahan budaya kerja, dan risiko kepemimpinan perubahan—belum dikelola secara sistematis dan terstruktur. Kondisi ini menandakan bahwa organisasi belum sepenuhnya menerapkan prinsip risk-informed decision making, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan pada pemahaman risiko dan dampaknya terhadap tujuan strategis. Pada akhirnya, keputusan strategis yang diambil tanpa mempertimbangkan risiko transformasi berpotensi menghasilkan kebijakan yang tidak realistis, tidak didukung kapasitas organisasi, atau kurang responsif terhadap dinamika perubahan.

### 5. Keterbatasan Koordinasi dan Dokumentasi Risiko

Selain itu, keterlibatan unit manajemen risiko yang terbatas pada tahap implementasi transformasi menyebabkan proses identifikasi dan mitigasi risiko strategis sering kali terlambat. Risiko baru teridentifikasi setelah berdampak pada kinerja dan efektivitas pelaksanaan transformasi. Mekanisme koordinasi lintas unit yang masih bersifat ad hoc turut memperlemah efektivitas mitigasi risiko, karena tidak didukung oleh prosedur baku, indikator evaluasi yang jelas, serta sistem dokumentasi tindak lanjut yang terintegrasi. Ketiadaan prosedur yang baku mengakibatkan variasi dalam cara unit kerja mengidentifikasi dan mengelola risiko, sehingga standar pengendalian risiko menjadi tidak konsisten. Selain itu, kurangnya dokumentasi tindak lanjut juga membuat proses evaluasi mitigasi menjadi

tidak optimal, karena tidak ada rekam jejak yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas tindakan mitigasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen risiko transformasi di PT Indah Karya (Persero) masih memerlukan peningkatan pada aspek tata kelola risiko, terutama dalam hal integrasi, koordinasi, dan dokumentasi. Peran unit manajemen risiko seharusnya tidak hanya mengelola risiko operasional, tetapi juga memfasilitasi proses identifikasi risiko strategis, mengembangkan kerangka risiko transformasi, serta memastikan bahwa mitigasi risiko dilakukan secara terukur dan terdokumentasi. Dengan demikian, manajemen risiko dapat berfungsi sebagai alat pengendali sekaligus sebagai mekanisme pembelajaran organisasi, yang mampu mengurangi risiko serupa pada fase transformasi berikutnya.

#### 6. Sinergi Manajemen Risiko dan Keberhasilan Transformasi

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero) sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam strategi transformasi. Manajemen risiko perlu direposisi dari sekadar alat pengendalian operasional menjadi instrumen strategis yang mengawal proses perubahan organisasi secara menyeluruh. Penguatan peran unit risiko dalam pengambilan keputusan strategis, penyusunan kerangka risiko transformasi yang berorientasi ke depan, serta pengaitan risiko strategis dengan indikator keberhasilan transformasi menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan agenda perubahan.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi organisasi BUMN tidak hanya ditentukan oleh kesiapan struktur dan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola risiko strategis perubahan. Dominannya risiko resistensi budaya dan ketidaksiapan sumber daya manusia menegaskan perlunya perluasan cakupan manajemen risiko agar mencakup aspek perubahan perilaku, kepemimpinan, dan kesiapan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, lemahnya integrasi pembahasan risiko dalam forum koordinasi strategis menunjukkan bahwa pengambilan keputusan transformasi belum sepenuhnya berbasis risiko (*risk-informed decision making*). Kondisi ini berpotensi menimbulkan mitigasi risiko yang reaktif, tidak terukur, dan kurang berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi manajemen risiko ke dalam mekanisme perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi transformasi organisasi menjadi kebutuhan strategis bagi BUMN yang tengah menjalankan agenda perubahan struktural dan kultural.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan manajemen risiko dalam transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero), dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen risiko secara formal melalui tahapan identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko. Namun, implementasi tahapan tersebut masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara sistematis ke dalam strategi transformasi organisasi. Manajemen risiko cenderung diposisikan sebagai instrumen pengendalian operasional dan kepatuhan, sehingga belum berperan secara signifikan dalam perumusan dan pengambilan keputusan strategis transformasi. Akibatnya, risiko strategis transformasi baru teridentifikasi setelah dampaknya muncul, sehingga mitigasi yang dilakukan bersifat reaktif dan jangka pendek. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kerangka formal manajemen risiko dan praktik aktual di tingkat organisasi, khususnya dalam konteks transformasi yang kompleks dan multidimensional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa risiko yang paling dominan dalam proses transformasi PT Indah Karya (Persero) adalah resistensi budaya organisasi dan ketidaksiapan sumber daya manusia. Perubahan struktur kerja, pola koordinasi, serta tuntutan kompetensi baru belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan mental, sikap, dan kapabilitas pegawai. Hal ini menegaskan bahwa transformasi organisasi bukan hanya persoalan teknis dan struktural, tetapi juga perubahan sosial dan psikologis. Jika risiko budaya dan SDM tidak dikelola secara proaktif, resistensi internal dapat berkembang menjadi hambatan struktural yang memperlambat atau bahkan menggagalkan agenda transformasi. Oleh karena itu, pengelolaan risiko transformasi perlu mencakup dimensi perilaku, budaya, dan kepemimpinan perubahan, tidak hanya aspek teknis dan prosedural. Selain itu, transformasi organisasi juga meningkatkan risiko operasional, terutama pada fase awal pelaksanaan. Risiko operasional seperti gangguan alur kerja, keterlambatan pengambilan keputusan, dan ketidaksinkronan antarunit kerja merupakan konsekuensi langsung dari perubahan proses bisnis dan implementasi sistem informasi baru. Risiko operasional ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait dengan risiko strategis yang belum diantisipasi sejak tahap perencanaan. Dengan demikian, kegagalan dalam mengelola risiko strategis akan berdampak langsung pada

efektivitas operasional organisasi, sehingga manajemen risiko transformasi perlu dirancang secara holistik dan melibatkan seluruh unit kerja secara terkoordinasi. Temuan observasi terhadap forum rapat koordinasi transformasi organisasi menunjukkan bahwa pembahasan risiko belum menjadi agenda utama dalam proses pengambilan keputusan strategis. Risiko cenderung dibahas secara reaktif, sehingga strategi mitigasi yang dirumuskan tidak didukung oleh indikator pengendalian risiko yang terukur. Keterlibatan unit manajemen risiko yang terbatas pada tahap implementasi juga menyebabkan identifikasi dan mitigasi risiko strategis sering terlambat, sementara mekanisme koordinasi lintas unit yang masih bersifat ad hoc turut melemahkan efektivitas mitigasi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan transformasi belum sepenuhnya berbasis risiko (risk-informed decision making), sehingga keputusan strategis yang diambil berpotensi tidak realistis dan kurang responsif terhadap dinamika perubahan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero) sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam strategi transformasi secara menyeluruh. Manajemen risiko perlu direposisi dari sekadar alat pengendalian operasional menjadi instrumen strategis yang mengawal proses perubahan organisasi. Dengan demikian, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan rujukan untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam transformasi organisasi, khususnya bagi BUMN yang menjalankan agenda perubahan struktural dan kultural. manajemen risiko harus dilibatkan sejak tahap awal perencanaan transformasi agar risiko strategis dapat diidentifikasi dan dianalisis sebelum implementasi. Integrasi risiko pada tahap perencanaan akan membantu perusahaan dalam menentukan prioritas transformasi, alokasi sumber daya, serta strategi mitigasi yang proaktif dan berorientasi jangka panjang. posisi unit manajemen risiko perlu diperkuat sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan transformasi. Penguatan ini dapat dilakukan melalui peningkatan kapasitas, otoritas, dan keterlibatan unit risiko dalam rapat koordinasi transformasi serta penyusunan kebijakan perubahan. perusahaan perlu mengembangkan kerangka manajemen risiko transformasi yang berorientasi ke depan, mencakup risiko strategis, budaya, dan operasional, serta dilengkapi indikator risiko yang terukur dan sistem dokumentasi yang terintegrasi. karena risiko budaya dan SDM merupakan risiko dominan, perusahaan perlu menerapkan program manajemen perubahan (change management) yang sistematis, meliputi komunikasi perubahan, pelatihan dan pengembangan kompetensi, coaching, serta penguatan kepemimpinan transformasi. Kepemimpinan perlu memainkan peran aktif dalam membangun komitmen, mengurangi resistensi, dan menciptakan narasi perubahan yang konsisten. mekanisme koordinasi lintas unit harus diperkuat melalui prosedur baku, forum koordinasi rutin, serta sistem dokumentasi tindak lanjut yang terintegrasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa mitigasi risiko dilakukan secara konsisten, dapat dievaluasi, dan memiliki rekam jejak yang jelas. Keenam, perusahaan perlu menerapkan prinsip risk-informed decision making dalam setiap fase transformasi, sehingga keputusan strategis lebih realistis, responsif, dan akuntabel. Analisis risiko harus menjadi dasar dalam perumusan kebijakan transformasi dan penetapan indikator keberhasilan. Sebagai langkah lanjutan, perusahaan disarankan melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas manajemen risiko dan dampak mitigasi terhadap proses transformasi. Sistem monitoring risiko harus dilengkapi dengan indikator kinerja dan risiko yang terintegrasi agar organisasi dapat melakukan perbaikan berkelanjutan. Dengan penguatan integrasi manajemen risiko dan manajemen perubahan, diharapkan transformasi organisasi PT Indah Karya (Persero) dapat berjalan lebih efektif, terukur, dan mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan sesuai tujuan strategis perusahaan.

## Referensi

1. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance*. Strategic Finance, Institute of Management Accountants.
2. Hidayat, R., & Kurniawan, A. (2023). Integrasi manajemen risiko dalam transformasi organisasi badan usaha milik negara di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 123–137. <https://doi.org/10.33331/jmo.v14i2.xxx>
3. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4th ed.). Kogan Page.
4. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. ISO.
5. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). *Managing risks: A new framework*. Harvard Business School Publishing.
6. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/03/2020 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) pada BUMN*.
7. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2021). *Roadmap transformasi BUMN 2020–2024*.
8. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2022). *Blueprint transformasi digital BUMN*.
9. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
10. Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
11. Lestari, D., Pratama, R., & Wijaya, S. (2024). Tata kelola risiko dan keberhasilan transformasi digital pada organisasi sektor publik dan BUMN. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 45–60.
12. Nugroho, Y., & Wicaksono, A. (2022). Transformasi organisasi dan tantangan manajemen risiko pada BUMN di era digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(3), 201–215.
13. Osborne, S. P., & Brown, L. (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
14. Prabowo, M. A. (2021). Enterprise risk management dan penguatan good corporate governance pada BUMN Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 88–104.

15. Prabowo, M. A., & Simpson, J. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Evidence from Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Risk Finance*, 21(4), 347–365.
16. PT Indah Karya (Persero). (2024). *Laporan manajemen risiko PT Indah Karya (Persero)*.
17. PT Indah Karya (Persero). (2024). *Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) PT Indah Karya (Persero) 2024–2028*.
18. PT Indah Karya (Persero). (2025). *Dokumen transformasi organisasi dan rebranding perusahaan*.
19. Rahman, F., Sari, P. R., & Utomo, D. (2023). Risiko strategis dalam transformasi digital organisasi milik negara. *Journal of Governance and Public Policy*, 10(2), 156–170.
20. Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Harvard Business School Press.
21. Sutaryo, S., & Wardani, R. (2020). Manajemen risiko sebagai instrumen kepatuhan dan akuntabilitas pada BUMN. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik*, 6(2), 97–110.
22. Susanto, A. (2021). Transformasi BUMN: Antara perubahan struktural dan penguatan kapabilitas organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 1–15.
23. Utami, W., Handayani, R., & Prasetyo, E. (2021). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan ketahanan organisasi pada masa perubahan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 15(2), 89–102.
24. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.