

Strategi Manajemen Risiko Terintegrasi Berdasarkan ISO 31000:2018 pada Industri Properti

Dewi Lestyowati^{1*}, Said Kelana Asnawi²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jl. Yos Sudarso Kav 87, Sunter, Jakarta, 14350, Indonesia.

*Corresponding author email address: dewi.kuspambudi@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze an integrated risk management system based on Enterprise Risk Management (ERM) in accordance with ISO 31000:2018 for the management of The Kensington Royal Suites Apartment. Risk management plays an important role in sustaining apartment operations in the property industry, which is exposed to financial, operational, legal compliance, occupational safety and health, and reputational risks. This study employed an exploratory approach using Value Chain Analysis, PESTEL Analysis, and stakeholder analysis supported by a literature review. The proposed ERM framework refers to ISO 31000:2018 by integrating eight risk management principles with the organization's core values, namely CARING (Commitment, Agility, Care, Integrity, Collaboration, and Gratitude). The framework also integrates three main aspects: compliance, internal control, and risk management, and is implemented through the Balanced Scorecard (BSC) framework. The study identified 85 risk events, of which 25 exceeded the organization's risk tolerance limit. After implementing the proposed risk treatment strategies, all risks were reduced to within the acceptable risk appetite of the organization. The implementation of ERM based on ISO 31000:2018 is expected to enhance the management's capability in mitigating risks, strengthening strategic management value, and improving stakeholders' trust in service quality.*

Keywords: *enterprise risk management, ISO 31000:2018, apartment management, balanced scorecard, risk analysis*

Cite: Lestyowati, D., & Asnawi, S.K. (2026). Strategi Manajemen Risiko Terintegrasi Berdasarkan ISO 31000:2018 pada Industri Properti. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 58-72. <https://doi.org/10.46806/jm.v15i1.1589>

Copyright © Jurnal Manajemen.

All rights reserved



1. Pendahuluan

Pertumbuhan penduduk dan keterbatasan lahan di kota besar Indonesia mendorong masyarakat memilih hunian vertikal seperti apartemen dan rumah susun, sehingga mendorong developer membangun lebih banyak rumah susun di perkotaan. Pembangunan dan pengelolaan rumah susun diatur melalui berbagai regulasi, seperti UU Nomor 20/2011 dan Permen PKP 2025, yang menegaskan pentingnya pengelolaan fasilitas bersama, pemeliharaan, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan serta organisasi

penghuni (PPPSRS). Namun, pada praktiknya, pengelolaan apartemen sering kali diwarnai konflik kepentingan, dualisme kepengurusan, kurangnya transparansi, dominasi developer, hingga permasalahan teknis dan fasilitas yang kurang terawat, sebagaimana tercermin dari data aduan konsumen perumahan yang tinggi di Indonesia. Sistem pengelolaan yang ada menuntut Badan Pengelola seperti PT Summerville Property Management untuk bertindak profesional, transparan, serta akuntabel. Kompleksitas pengelolaan apartemen mencakup tantangan operasional, reputasi, hingga risiko lingkungan. Kualitas layanan pengelolaan sangat menentukan nilai properti dan tingkat kepercayaan penghuni. Untuk itu, penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 sangat penting dalam mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi atau mengendalikan risiko operasional, teknis, serta reputasi bagi apartemen premium seperti The Kensington Royal Suites.

Purwantoro et al. (2021) menjelaskan, kualitas layanan pengelolaan properti berdampak signifikan terhadap nilai properti. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menurut Susilo & Kaho (2018) yang efektif akan membantu meningkatkan kepercayaan penghuni terhadap layanan yang diberikan. Berdasarkan latar belakang tersebut, diharapkan melalui pendekatan manajemen risiko sesuai standar ISO 31000:2018, PT. Summerville Property Management sebagai Badan Pengelola Apartemen The Kensington Royal Suites diharapkan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengatasi berbagai risiko operasional, pemeliharaan dan perawatan pada prasarana, sarana dan fasilitas umum sehingga dapat meningkatkan kepercayaan penghuni apartemen terhadap jasa layanan pengelolaan yang diberikan.

Menurut Crouhy et al. (2015), manajemen resiko adalah suatu proses analisis, identifikasi, penilaian, pengendalian, dan upaya menghindari, meminimalkan, atau bahkan menghapus risiko yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen risiko bertujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi dalam setiap kegiatan perusahaan dengan cara mengelola risiko yang mungkin terjadi agar dampak negatifnya dapat dikendalikan.

Susilo & Kaho (2018) menyebutkan bahwa ISO 31000:2018 adalah standar internasional yang memberikan panduan (*guidelines*) untuk manajemen risiko di organisasi. Standar ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko secara sistematis agar tujuan organisasi dapat tercapai dan potensi kerugian dapat diminimalkan. Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko agar tujuan organisasi tetap tercapai meskipun terdapat ketidakpastian (ISO 31000:2018). Enterprise Risk Management (ERM) menurut Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) didefinisikan sebagai suatu pendekatan terintegrasi yang dirancang untuk mengelola potensi kejadian yang dapat memengaruhi entitas, sehingga

manajemen dapat memberikan keyakinan memadai terhadap pencapaian tujuan strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko yang komprehensif telah menjadi kebutuhan penting bagi organisasi modern, termasuk pada sektor properti.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen risiko terintegrasi di sektor properti berdasarkan ISO 31000:2018, melalui studi kasus empiris pada Apartemen The Kensington Royal Suites, dengan harapan hasilnya dapat memperkuat kualitas layanan, efektivitas operasional, dan keberlanjutan pengelolaan apartemen.

2. Kajian Pustaka

2.1. Risiko

Risiko dapat diartikan sebagai potensi munculnya peristiwa atau kondisi yang tidak diinginkan, yang dapat berakibat pada terjadinya kegagalan. Risiko memiliki ciri utama berupa ketidakpastian dan adanya potensi kerugian (Stamatis, 2019). Sedangkan menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (coso.org, 2004) peristiwa dengan dampak negatif merupakan risiko, yang dapat menghambat penciptaan nilai atau mengurangi nilai yang ada.

2.2. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah proses identifikasi, pengukuran, dan pengendalian risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi dengan tujuan untuk meminimalkan kerugian dan memaksimalkan peluang secara efektif (Crouhy et al. 2015). Susilo & Kaho (2018) menyatakan bahwa prinsip dasar untuk penerapan manajemen risiko pada proses bisnis adalah memahami apa saja sasaran (*objectives*) proses bisnis tersebut, mengidentifikasi apa saja yang dapat menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut, mengendalikan apakah yang harus dilakukan agar risiko-risiko tersebut dapat dihindari atau dikurangi.

2.3. *Enterprise Risk Management* (ERM) berdasarkan ISO 31000:2018

Menurut (coso.org, 2004), *Enterprise Risk Management* (ERM) dipandang sebagai prosedur menyeluruh yang diterapkan oleh dewan direksi, manajemen, dan staf organisasi. Hal ini diterapkan di seluruh perusahaan, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis, dengan tujuan mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat berdampak pada organisasi. ERM dirancang untuk mengelola risiko secara efektif dan memastikannya tetap dalam toleransi risiko organisasi, memberikan tingkat kepercayaan yang wajar dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.4. Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Prinsip manajemen risiko dalam ISO 31000:2018 merupakan bagian awal yang menjadi dasar dari pengelolaan risiko yang menjadi pertimbangan dalam membuat kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang memiliki tujuan utama yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Sasaran yang sudah ditetapkan perusahaan akan menjadi rujukan dari tujuan manajemen risiko tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja, membentuk budaya inovasi, dan membantu tercapainya sasaran dari perusahaan.

2.5. Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Kerangka kerja manajemen risiko sesuai dengan ISO 31000:2018 memiliki tujuan untuk memandu perusahaan dalam integrasi manajemen risiko ke aktivitas dan fungsi termasuk tata kelola di perusahaan.

2.6. Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Proses manajemen risiko terdiri dari langkah-langkah sistematis mulai dari: komunikasi dan konsultasi; penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria; penilaian risiko yang terdiri dari identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko; perlakuan risiko; pencatatan dan pelaporan; serta pemantauan dan tinjauan. Manajemen puncak perlu memastikan proses manajemen risiko dijalankan sesuai model tiga lini pertahanan (*three lines of defense*):

2.6.1. Proses Komunikasi dan Konsultasi

Dalam penelitian ini, komunikasi dan konsultasi diarahkan dengan menggunakan alat bantu yang dikenal sebagai *Role and Responsibility Charting* (RACI). *Role and Responsibility Charting* (RACI) atau yang sering disingkat sebagai RACI Matrix, adalah suatu kerangka kerja dalam organisasi yang digunakan untuk mengklarifikasi semua aktivitas atau kewenangan dalam pengambilan keputusan. RACI seperti dijelaskan oleh (Smith & Erwin, 2005). Model RACI mengacu kepada singkatan *Responsible* (R), *Accountable* (A), *Consulted* (C), dan *Informed* (I).

2.6.2. Proses Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Proses penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria memiliki tujuan menyesuaikan proses manajemen risiko, menjalankan penilai risiko yang efektif, perlakuan risiko, juga menentukan konteks baik eksternal dan internal merupakan lingkungan yang dicari perusahaan dalam menentukan serta mencapai sasaran yang telah dibuat sesuai ISO 31000:2018.

2.6.3. Konteks Eksternal

Pemeriksaan konteks eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman agar perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dalam merespons faktor eksternal. Kerangka PESTEL digunakan menganalisis lingkungan makro dengan melihat aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi organisasi (Kaplan, 2008).

2.6.4. Konteks Internal

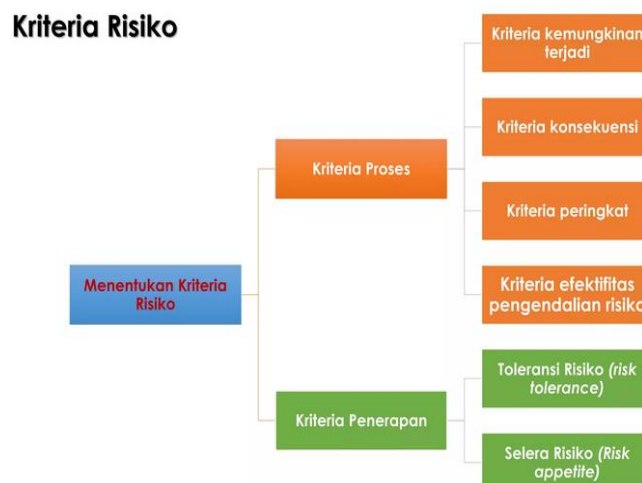
Penetapan konteks internal dilakukan melalui analisis internal, yang melibatkan pengamatan terhadap berbagai aspek dalam suatu organisasi atau divisi. Salah satu metode yang digunakan untuk analisa internal adalah *Value Chain Analysis* VCA terdiri dari dua aktivitas utama, yaitu aktivitas primer meliputi semua kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk, dan aktivitas pendukung membantu aktivitas primer (Barnes, 2001).

2.6.5. Pemetaan Pemangku Kepentingan (Stakeholder Mapping)

Menurut Susilo & Kaho (2018) Pemetaan stakeholders merupakan suatu upaya untuk memahami konteks di mana organisasi berada dan sekaligus untuk mengetahui dengan pihak mana saja organisasi berinteraksi, baik dalam proses pencapaian sasaran maupun untuk kepentingan lainnya.

2.6.6. Proses Menentukan Kriteria Risiko

Kriteria risiko ditentukan untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kriteria Resiko

2.6.7. Proses Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan proses yang holistik dari identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko sesuai ISO 31000:2018. Penerapan proses

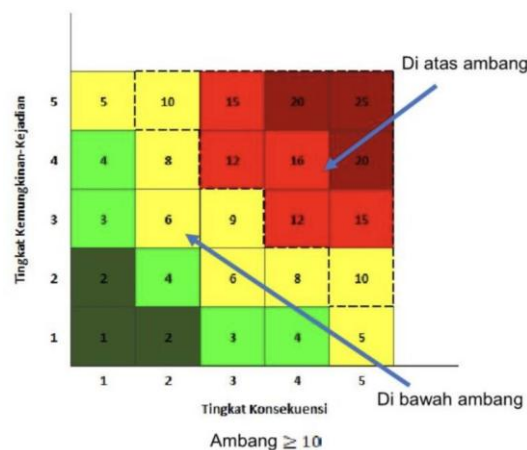
penilaian risiko perlu dijalankan secara berurutan dari identifikasi, analisis, hingga evaluasi risiko.

2.6.8. Teknik Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan menggunakan metode *document review*, *risk breakdown structure*, dan wawancara terstruktur. *Document review* merupakan metode yang fokus kepada dokumen-dokumen rencana bisnis maupun strategi milik perusahaan. *Risk breakdown structure* (RBS) merupakan metode yang digunakan dalam manajemen risiko untuk mengenali, mengatur, dan mengelompokkan risiko-risiko yang berkaitan dalam suatu entitas seperti organisasi, proyek, atau proses bisnis (Hillson, 2002). Metode terakhir yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko adalah wawancara terstruktur. Dalam wawancara terstruktur, individu yang diwawancara diberikan serangkaian pertanyaan yang memungkinkan mereka untuk melihat situasi dari perspektif yang berbeda dan mengidentifikasi risiko.

2.6.9. Teknik Analisis Risiko

Analisis risiko terdiri dari dua yaitu analisis kemungkinan-kejadian (probabilitas) dan dampak yang kemudian akan dianalisis tingkat risikonya. Metode analisis risiko yang digunakan untuk menentukan tingkat risiko menggunakan matriks probabilitas dan dampak dengan toleransi risikonya sesuai ISO 31000:2018 Susilo & Kaho (2018) dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Matriks Dampak/Probabilitas (Peta Risiko) dengan Toleransi Risikonya

2.6.10. Proses Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko merupakan proses untuk memilih serta mengimplementasi opsi penanganan risiko sesuai ISO 31000:2018. Tujuan perlakuan risiko adalah memastikan pihak yang terlibat dapat memahami penerapan opsi perlakuan yang sudah dipilih sebelumnya.

2.7. Tingkat Maturitas Manajemen Risiko

Tingkat maturitas manajemen risiko (*risk maturity level*) merupakan indikator penting untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mengintegrasikan prinsip dan praktik manajemen risiko ke dalam proses bisnisnya. Penilaian terhadap tingkat maturitas ini menjadi landasan dalam menentukan kesiapan organisasi dalam mengelola ketidakpastian serta membangun sistem manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan.

3. Metode

Objek penelitian dalam tesis ini adalah manajemen risiko pada pengelolaan gedung Apartemen The Kensington Royal Suites, khususnya dalam implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang berkaitan dengan risiko keuangan, operasional, keamanan, kesehatan dan keselamatan, reputasi, serta kepatuhan hukum yang terkait langsung dengan pengelolaan gedung Apartemen

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan metode kualitatif dengan studi kasus untuk menggali implementasi ERM di The Kensington Royal Suites, dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi tentang fenomena saat ini, menemukan masalah dari situasi yang ada, dan melakukan evaluasi ketika masalah yang sama muncul

Data dalam penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan *forum group discussion* (FGD) dengan pihak pengelola gedung Apartemen, observasi langsung terhadap proses operasional, serta studi dokumentasi terkait kebijakan dan prosedur yang berlaku. Data yang dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara Terstruktur dan *Forum Group Discussion* akan dilakukan dengan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan Apartemen The Kensington Royal Suites.

Data yang dikumpulkan meliputi dokumen internal (misalnya, standar operasional prosedur (SOP), catatan insiden, laporan pemeliharaan, laporan keuangan terkait pengelolaan), Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2011 tentang Rumah Susun. (PERMEN PKP, 2025) No 4 tentang Pengelolaan Rumah Susun Milik Serta P3SRS juga literatur, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu mengenai manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan pengelolaan gedung apartemen.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah wawancara terstruktur dalam *forum discussion group*, Studi Dokumen (Document Review), dan Observasi lapangan. Analisis data akan mengikuti tahapan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan tujuh partisipan yang dipilih secara *purposive*, terdiri dari dua manajer operasional, satu chief Tenant Relation, satu Chief *housekeeping*, satu Chief keamanan, satu chief Engineering, satu Safety Officer,

satu coord HRGA, dan satu coord Purchasing serta didukung oleh observasi langsung dan studi dokumentasi internal (tringulasi data).

Pada penelitian ini alat bantu seperti Role and Responsibility Charting (RACI) akan digunakan untuk mengklarifikasi aktivitas dan kewenangan pengambilan keputusan, dalam proses penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria memiliki tujuan menyesuaikan proses manajemen risiko, menjalankan penilai risiko yang efektif, dan perlakuan risiko yang cukup sesuai ISO 31000:2018, adapun untuk mengidentifikasi konteks internal pengelolaan gedung menggunakan metode *Value Chain analysis* (VCA). Sedangkan untuk mengidentifikasi pengaruh faktor eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan terhadap dinamika risiko di pengelolaan gedung menggunakan metode PESTLE Analysis. Selain itu pemetaan stakeholder disusun untuk memberikan dasar strategis dalam manajemen komunikasi, pelibatan, dan pengambilan keputusan diseluruh tahapan manajemen risiko.

Tabel 1. Tabel likelihood

Rating	Probability	Frequency	Qualitative	Control Effectiveness
5	>85% s/d 99% dari total aktivitas	$X < 1$ tahun; $X > 1$ kali	Hampir pasti terjadi	Kontrol sama sekali belum ada
4	> 70% s/d 85% dari total aktivitas	$X < 1$ tahun; $X = 1$ kali	Sangat mungkin terjadi	- Kontrol yang kritikal belum terdokumentasi di dalam prosedur/kontrol yang kritikal belum secara komprehensif dijabarkan di prosedur - Kontrol sudah di design dengan efektif, terdokumentasi namun tidak diimplementasikan dengan konsisten - Kontrol sudah ada namun belum efektif (ex: design yang belum efektif, alat bantu/tools yang belum efektif, metode kerja yang belum efektif)
3	>30% s/d 70% dari total aktivitas	$1 < X < 3$ Tahun	Mungkin/tidak mungkin terjadi	- Kontrol sudah ada dokumentasinya namun belum terdaftar/teregister di prosedur - Kontrol sudah di design dengan efektif namun belum terdokumentasi di dalam prosedur
2	>5% s/d 30% dari total aktivitas	$3 < X < 6$ Tahun	Kemungkinan kecil terjadi	Kontrol sudah di design dengan efektif dan terdokumentasi namun implementasinya belum dimonitoring
1	<5% dari total aktivitas	$X > 6$ Tahun	Hampir tidak mungkin terjadi	Kontrol sudah di design dengan efektif, terdokumentasi serta diaplikasikan dengan konsisten

Tabel 2. Tabel *Consequence Criteria*

Rating	Financial	Legal	Reputational	HSE	Operational		
					Business Interruption	Process Influence	Project Delay
[5] Sangat signifikan	> Rp. 800 jt	Sanksi pidana/ tuntutan penjara	Kerusakan reputasi dengan skala Nasional; menjadi trending/viral di media sosial	Kematian	Gangguan operasional > 24 jam; Bisnis dihentikan permanen oleh otoritas		Keterlambatan penyelesaian proyek > 60 hari
[4] Berat	> Rp. 300 jt – 500 jt	Sanksi perdata	Kerusakan reputasi dengan skala Regional; diposting di media sosial	Cacat permanen Polusi menyebar luas ke wilayah sekitar dan/atau berdampak terhadap kesehatan masyarakat sekitar	Gangguan operasional ≤ 24 jam; Bisnis dihentikan sementara oleh otoritas	Berdampak terhadap operasional bisnis secara keseluruhan	Keterlambatan penyelesaian proyek > 30 hari s/d < 60 hari
[3] Moderat	> Rp. 200 jt – 300 jt	Sanksi administrasi dan denda	Kerusakan reputasi dengan skala Lokal	Cidera yang memerlukan Rawat Inap; Polusi terisolasi dan mengganggu kenyamanan masyarakat sekitar		Berdampak terhadap lebih dari satu operasional proses atau departemen lainnya	Keterlambatan penyelesaian proyek > 7 hari s/d < 30 hari
[2] Ringan	> Rp. 100 jt – 200 jt		Kerusakan reputasi dengan skala Nasional; menjadi trending/viral di media sosial	Cedera yang memerlukan Rawat Jalan		Berdampak kepada internal proses/ dept. berikutnya saja	Keterlambatan penyelesaian proyek ≤ 7 hari
[1] Tidak signifikan	< 100 jt			Cedera ringan yang hanya memerlukan pertolongan pertama		Berdampak hanya terhadap operational proses di departemen sendiri	

Pada tahap analisis risiko, peneliti mengelompokkan kemungkinan risiko yang sudah teridentifikasi dan menentukan alternatif terbaik untuk setiap risiko yang telah teridentifikasi. Digunakan tabel *likelihood* untuk mengetahui seberapa sering risiko terjadi dalam satu waktu tertentu dan tabel *impact* untuk melihat ukuran dampak yang diberikan (Susilo & Kaho, 2018) yang disajikan pada Tabel 1 dan 2.

Pada tahap evaluasi risiko, peneliti harus melakukan proses evaluasi untuk memperhatikan kendala apa saja yang terjadi setelah dibuatnya alternative penyelesaian Risiko serta melakukan monitoring untuk melihat bagaimana dampak dari perlakuan Risiko untuk menangani setiap Risiko (Stamatis, 2019) yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Evaluasi Risiko (Stamatis, 2019)

Hampir Pasti	5	Medium	High	High	Extreme	Extreme
Kemungkinan Besar	4	Medium	Medium	High	High	Extreme
Mungkin Terjadi	3	Medium	Medium	Medium	High	High
Kemungkinan Kecil	2	Low	Low	Medium	Medium	High
Jarang Terjadi	1	Low	Low	Medium	Medium	High
Likelihood Level		1	2	3	4	5
		Tidak Signifikan	Ringan	Moderat	Berat	Sangat Signifikan
Consequences Level						

Setelah dilakukan proses penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko. Selanjutnya akan dilakukan proses mengidentifikasi, meyeleksi dan melaksanakan Tindakan respon terhadap resiko yang tidak dapat diterima dan memerlukan Tindakan mengubah Tingkat resiko agar berada pada tingkatan yang dapat diterima dan/atau ditoleransi (Susilo & Kaho, 2018).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan objek penelitian pada pengelolaan gedung Apartemen The Kensington Royal Suites. Data yang digunakan adalah data eksploratif, yang meliputi informasi deskriptif tentang proses pengelolaan gedung, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko yang telah atau akan diterapkan. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dan forum discussion group dengan pihak-pihak terkait seperti manajemen PT. Summerville Property Management, dan *Building Management* serta observasi langsung terhadap aktivitas operasional. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal The Kensington Royal Suites (seperti SOP, catatan insiden, laporan pemeliharaan,

laporan keuangan), serta peraturan perundang-undangan terkait rumah susun dan literatur ilmiah mengenai manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. Analisis data akan dilakukan secara kualitatif dengan mengikuti tahapan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Tahapan-tahapan tersebut meliputi Komunikasi dan Konsultasi (menggunakan RACI), Penetapan Ruang Lingkup, Konteks (eksternal dengan PESTEL, internal dengan VCA), dan Kriteria Risiko, Penilaian Risiko (Identifikasi dengan *document review*, *risk breakdown structure* (RBS), dan wawancara terstruktur, Analisis dengan matriks probabilitas dan dampak lalu Evaluasi dengan indeks risiko), Perlakuan Risiko, Pemantauan dan Tinjauan, serta Pencatatan dan Pelaporan. Validitas dan reliabilitas data akan dipastikan melalui triangulasi data dan konfirmasi hasil analisis dengan pihak terkait.

4.2. Proses Komunikasi dan Konsultasi

Berikut adalah Matriks RACI dalam pelaksanaan manajemen risiko di pengelolaan gedung Apartemen The Kensington Royal Suites yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks RACI

Tahapan proses manajemen risiko	Pengurus PPPSRS	Property Manager	Risk Management Committee	Unit Departemen
Persiapan	I	A	R	C
Komunikasi & Konsultasi	I	A	R	R
Menentukan Konteks Organisasi	C	A	R	C
Penilaian Risiko				
- Identifikasi Risiko	I	A	R	R
- Analisis Risiko	I	A	R	R
- Evaluasi Risiko	I	A	R	C
Perlakuan Risiko	I	A	R	R
Pemantauan dan Tinjauan Risiko	C	A	R	R
Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	I

4.3. Risk Identification and Assessment

Pelaksanaan identifikasi risiko pada Apartemen The Kensington Royal Suites dilakukan secara sistematis dan partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan internal. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara eksplisit peristiwa risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi, serta memahami penyebab dan dampaknya terhadap indikator kinerja utama. Proses identifikasi risiko dilakukan dengan Risk Breakdown Structure (RBS), document review, dan Forum Group Discussion (FGD) lintas fungsi, melibatkan manajemen, engineering, housekeeping, security, tenant relation, dan finance.

Hasilnya teridentifikasi 85 peristiwa risiko dari risiko keuangan, risiko kepatuhan dan hukum, risiko operasional, risiko keselamatan dan kesehatan kerja juga risiko reputasi, dikelompokkan dalam beberapa kategori disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Identifikasi Risik Pengelolaan Gedung

No	Kategori Risiko	Jumlah Risiko	Persentase (%)
1	Risiko Keuangan	5	6%
2	Risiko Kepatuhan dan Hukum	3	4%
3	Risiko Operasional	67	78%
4	Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja	5	6%
5	Risiko Reputasi	5	6%
	Total	85	100%

4.4. Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan tahapan lanjutan setelah proses identifikasi risiko. tahapan ini dilakukan dengan cara menilai tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan tingkat dampak (*consequence*) dari setiap risiko yang telah teridentifikasi. Dari hasil analisis Risiko pengelolaan gedung didapati disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Analisis Risiko

Kategori Tingkat Risiko	Jumlah Risiko	Persentase (%)	Keterangan Evaluasi
Sangat Tinggi (<i>Extreme</i>)	-	-	-
Tinggi (<i>High</i>)	25	30%	Risiko tinggi, tidak dapat diterima. Mitigasi segera, pelaporan dan pengawasan ketat
Sedang (<i>Medium</i>)	60	70%	Risiko masih dapat ditoleransi. Evaluasi berkala, pengendalian operasional ringan
Rendah (<i>Low</i>)	-	-	-
Total	85	100%	

Dari 85 risiko yang diidentifikasi, terdapat 25 risiko tinggi pada risk appetite organisasi, yang layak mendapat perlakuan segera.

4.5. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan tahap akhir dari proses penilaian risiko dalam kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Setelah dilakukan identifikasi dan analisis terhadap setiap risiko yang berpotensi memengaruhi pengelolaan Apartemen The Kensington Royal Suites, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi tingkat risiko tersebut untuk menentukan

prioritas penanganan dan keputusan tindak lanjut yang diperlukan disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Evaluasi Risiko

No	Kategori Risiko	Jumlah Risiko Tinggi	Persentase (%)
1	Risiko Keuangan	1	4%
2	Risiko Kepatuhan dan Hukum	2	8%
3	Risiko Operasional	15	60%
4	Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja	4	16%
5	Risiko Reputasi	3	12%
	Total	25	100%

4.6. Perlakuan Risiko

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 85 risiko, terdapat 25 risiko pada kategori tinggi yang dikategorikan sebagai risiko tidak dapat diterima (*unacceptable risk*) dan memerlukan perlakuan segera. Hal ini konsisten dengan prinsip ISO 31000 : 2018 yang mengharuskan organisasi menetapkan kriteria risiko dan toleransi risiko, lalu mengklasifikasikan risiko ke dalam tingkatan rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi untuk mendukung pengambilan keputusan perlakuan risiko. Penggunaan matriks kombinasi likelihood-consequence, tabel probabilitas, dan tabel dampak sebagaimana dirujuk (Stamatis, 2019) memperkuat bahwa analisis dan evaluasi risiko dalam penelitian ini mengikuti praktik yang lazim di literatur manajemen risiko.

Hal ini juga diperkuat dengan teori Susilo & Kaho (2018) menegaskan bahwa prinsip dasar penerapan manajemen risiko dalam proses bisnis adalah memahami sasaran bisnis, mengidentifikasi faktor penghambat tercapainya sasaran, dan menetapkan pengendalian yang tepat terhadap risiko tersebut. Hal ini konsisten dengan pendekatan penelitian yang memetakan risiko berdasarkan tujuan strategis pengelolaan gedung dan KPI pengelolaan, sehingga hasil identifikasi 85 risiko mencerminkan penerapan prinsip manajemen risiko yang sistematis dalam konteks bisnis properti. yang menegaskan bahwa prinsip dasar penerapan manajemen risiko dalam proses bisnis adalah memahami sasaran bisnis, mengidentifikasi faktor penghambat tercapainya sasaran, dan menetapkan pengendalian yang tepat terhadap risiko tersebut.

5. Kesimpulan

Dari hasil penelitian manajemen risiko terintegrasi berbasis ISO 31000:2018 pada pengelolaan gedung Apartemen The Kensington Royal Suites teridentifikasi didapati risiko operasional, keuangan, keselamatan, kepatuhan hukum dan reputasi. Dari 85 risiko yang ditemukan, 25 risiko awalnya di luar batas toleransi (*high*), namun setelah penerapan strategi mitigasi berbasis ERM dan ISO 31000:2018, semua berhasil dikendalikan atau diturunkan dalam level

risk appetite organisasi (23 *medium* dan 2 *low*). Integrasi ERM dan ISO 31000:2018 ke Balanced Scorecard dan budaya CARING memperkuat tata kelola risiko dan meningkatkan kepercayaan penghuni serta kinerja pengelolaan gedung. Pengelola dapat memperkuat pelatihan dan budaya risiko, meningkatkan monitoring risiko secara berkala, serta memperkuat komunikasi dengan semua stakeholder. Pengembangan teknologi deteksi risiko dan internalisasi model three lines of defense juga penting untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko yang berkelanjutan. Selain itu, audit dan evaluasi rutin disarankan untuk memastikan kesesuaian pengelolaan risiko dengan standar internasional dan kebutuhan organisasi agar kinerja pengelolaan dapat berjalan optimal.

Daftar Referensi

- Aulia, S. R. (2024). Evaluation Of Graha Nusantara's Operational Risk Management Process .Using ISO 31000:2018. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 3717–3726. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i4.6413>
- BARNES, J. G. (2001). *Secret of Customer Relationship Management*.
- Cooper & Walker. (2004). *Project Risk Management Guidelines*.
- coso.org. (2004). *Enterprise Risk Management*. International Journal of Data and Network Science. <https://www.coso.org/guidance-erm>
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2015). The Essentials of Risk Management. In *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Vol. 3, Nomor 1).
- Hillson, D. (2002). Risk breakdown structure in project management. *Journal of Facilities Management*, 2(1), 85-97. <https://doi.org/10.1108/14725960410808131>.
- Stamatis, D. H. (2019). *Risk management using failure mode and effect analysis (FMEA)*. Quality Press.
- Devine, A., Jolin, I., Kok, N., & Yönder, E. (2023). How Gender Diversity Shapes Cities: Evidence from Risk Management Decisions in REITs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4531581>
- Gubernur, P. (2018). *Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 132 Tahun 2018*. BPK RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/103677/pergub-prov-dki-jakarta-no-132-tahun-2018>
- IIA. (2020). Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense Model. *The Institute of Internal Auditors*, 1–14.
- Jacka, J. M. (2009). *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*.

- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018*. Grasindo.
- Murhaini, S. (2015). *Hukum rumah susun: eksistensi, karakteristik, dan pengaturan*.
- Nasional, B. S. (2023). Manajemen risiko — Pedoman penggunaan ISO 31000 dalam sistem manajemen. *Rsni3 Iwa* 31:2020, 2020, 1–39.
- Pemerintah Pusat. (2011). *Undang-undang (UU) No. 20 Tahun 2011*. Peraturan BPK. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39256/uu-no-20-tahun-2011>
- PERMEN PKP. (2025). *Peraturan Menteri Perumahan dan Kawasan Permukiman*. Peraturan Menteri Perumahan dan Kawasan Permukiman. <https://pkp.go.id/produk/hukum>
- PERMEN PUPR. (2008). *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 24/PRT/M/2008 Tahun 2008 tentang Pedoman Pemeliharaan dan Perawatan Bangunan Gedung*. BPK RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/104476/permen-pupr-no-24prtm2008-tahun-2008>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Purwantoro., Kwanda., & Anastasia. (2021). Preferensi Konsumen terhadap Rumah Tapak dan Apartemen di Kota Metropolitan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(2), 141–152. <https://doi.org/10.9744/jmk.15.2.141-152>
- Fahlevi, M. R., Rahmawati, F., Detavia, A. M., Sihalo, J. V., Fadillah, N., Padang, E. L., & Prabowo, I. D. A. S. (2025). Risk management analysis based on ISO 31000: A case study of hotel jakarta in balikpapan. *SPECTA Journal of Technology*, 9(1), 36–51. <https://doi.org/10.35718/specta.v9i1.1324>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. S. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.