



Manajemen Risiko Bisnis Tahun 2026:

Dinamika, Strategi, dan
Resiliensi Organisasi
di Tengah Ketidakpastian

The background of the cover is a grayscale image showing a pair of hands on the left and right sides, reaching towards a central stack of wooden blocks. The blocks are stacked in a way that suggests a Jenga game, with some blocks protruding more than others, creating a sense of balance and risk.

Manajemen Risiko Bisnis Tahun 2026:

Dinamika, Strategi, dan
Resiliensi Organisasi
di Tengah Ketidakpastian

Daftar Isi

01.	Daftar Isi	1
02.	Kata Pengantar	2
03.	Tujuan dan Metode Survei	4
	Tujuan Survei	5
	Lingkup dan Responden	5
	Metode Survei	5
04.	Demografis & Profil Responden	6
	Demografis	7
05.	Hasil Survei dan Pembahasan	9
	A. Top Business Risk 2026	10
	B. Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko	18
	C. Tantangan Penerapan Manajemen Risiko	23
06.	Rekomendasi	27
07.	Referensi	30
08.	Penyusun	32

Kata Pengantar



**Syahraki Syahrir, CISA,
CISM, CDPSE**

Chief Executive Officer
Veda Praxis

Tahun ini menjadi momen yang sangat berarti bagi Veda Praxis. Seiring dengan perayaan dua dekade perjalanan kami, Veda Praxis dengan bangga mempersembahkan riset terbaru berjudul “Manajemen Risiko Bisnis 2026, bekerja sama dengan Center for Digital Innovation Studies (DIGITS) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran.

Selama 20 tahun berkecimpung dalam lanskap *Governance, Risk, dan Compliance* (GRC) di Indonesia, kami menyaksikan bagaimana tata kelola yang dahulu dipandang sebagai kewajiban administratif kini berkembang menjadi pilar strategis yang menentukan ketahanan, kepercayaan, dan daya saing organisasi. Pengalaman tersebut menegaskan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat adalah mereka yang menempatkan tata kelola dan manajemen risiko sebagai fondasi penting dalam proses pengambilan keputusan.

Di tengah percepatan teknologi, dinamika ekonomi global, dan tingkat ketidakpastian yang semakin tinggi, kebutuhan akan kerangka GRC yang kuat menjadi semakin jelas. Riset ini memotret perubahan profil risiko yang terjadi, pergeseran harapan pemangku kepentingan, serta aspek-aspek prioritas yang perlu diperhatikan organisasi untuk memperkuat ketahanan jangka panjang. Publikasi ini juga melanjutkan pengembangan wawasan dari riset sebelumnya berjudul “*Navigating the Future Business Landscape and GRC Outlook 2025*” yang telah menjadi rujukan bagi banyak organisasi dalam menavigasi kompleksitas bisnis modern.

Kami menyampaikan apresiasi sebesar-besarnya atas kolaborasi dengan DIGITS sebagai penyusun riset ini, serta kepada seluruh mitra yang telah mendukung perjalanan Veda Praxis selama 20 tahun. Harapan kami riset ini dapat memberikan panduan yang relevan dan mendorong langkah-langkah strategis dalam membangun ekosistem bisnis Indonesia yang lebih tangguh, inovatif, dan tepercaya.



**Prof. Dr. rer. pol. Hamzah Ritchi,
SE., MBIT, Ak.**

Director of Center for Digital
Innovation Studies (DIGITS)
Faculty of Economics & Business
Universitas Padjadjaran

Salam Inovasi Digital

Tantangan bisnis yang dihadapi organisasi saat ini berada pada titik yang tidak dapat lagi disikapi dengan pendekatan tradisional. Perubahan teknologi yang cepat, dinamika ekonomi global, serta tuntutan regulasi yang semakin kompleks menjadikan ketidakpastian sebagai kondisi permanen yang harus dihadapi dunia usaha. Dalam konteks inilah riset seputar Manajemen Risiko Bisnis 2026 kami hadirkan, sebagai hasil kolaborasi berkelanjutan antara Center for Digital Innovation Studies (DIGITS) Universitas Padjadjaran dan Veda Praxis. Kolaborasi ini bertujuan menghadirkan pemahaman yang lebih tajam terkait lanskap risiko bisnis Indonesia.

Dari 652 responden lintas industri, temuan riset mengungkap bahwa risiko strategis, finansial, operasional, hazard, dan teknologi di tahun 2026 didorong oleh faktor makroekonomi yang tidak stabil, volatilitas pendapatan, kelemahan respon terhadap persaingan, hingga meningkatnya ancaman siber dan tantangan implementasi transformasi digital. Risiko-risiko tersebut menggambarkan realitas bahwa ketahanan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas proses internal, tetapi juga oleh kemampuan membaca perubahan lingkungan yang semakin cepat. Lebih jauh lagi, meskipun sebagian besar entitas menyatakan telah menerapkan manajemen risiko, riset ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam hal kesiapan SDM, fragmentasi peran, dan ketidakjelasan akuntabilitas yang memengaruhi efektivitas pengelolaan risiko.

Temuan-temuan ini mempertegas bahwa tantangan manajemen risiko ke depan bukan lagi sekadar memiliki kerangka kerja, melainkan membangun tata kelola yang matang, peran yang jelas, serta budaya risiko yang adaptif. Dunia usaha yang ingin bertahan dan tumbuh harus mampu mengintegrasikan risk governance ke dalam strategi inti mereka, sekaligus mengembangkan kapabilitas untuk mengidentifikasi emerging risks secara lebih proaktif.

Apresiasi saya sampaikan kepada tim penelitian saya, Saskia Salmana, Larasati Sugianto, dan Eneng Astrid Dwi Putri, yang telah berkontribusi dengan komitmen dalam mengelola dan menjalankan riset ini. Apresiasi juga disampaikan kepada rekan-rekan Veda Praxis yang turut mendukung dalam koleksi data dan mempertajam hasil analisis.

Kami berharap riset ini tidak hanya berfungsi sebagai laporan akademis, tetapi juga sebagai rujukan praktis bagi para pemimpin organisasi, regulator, dan akademisi untuk memperkuat tata kelola risiko, membangun budaya yang adaptif, serta menyiapkan strategi yang lebih tangguh menghadapi ketidakpastian. Semoga publikasi ini dapat mendorong diskusi lebih luas dan menginspirasi langkah-langkah nyata dalam meningkatkan resiliensi bisnis Indonesia di tahun-tahun mendatang.

Selamat membaca.

Tujuan dan Metode Survei



Tujuan Survei

Survei ini dilaksanakan untuk memperoleh pemahaman komprehensif terkait lanskap bisnis berbagai industri di Indonesia sebagai upaya dalam mengantisipasi risiko bisnis di tahun 2026. Adapun tujuan survei ini adalah:

- **Mengidentifikasi risiko bisnis** yang diekspektasikan akan berdampak secara signifikan di tahun 2026, baik dari tekanan lingkungan eksternal maupun dinamika operasional internal.
- **Menganalisis pengaruh kesiapan industri** yang dapat memengaruhi efektivitas praktik manajemen risiko, sehingga dapat memberikan wawasan tentang kesiapan dan ketahanan bisnis (*business resilience*).
- **Mengkaji tantangan yang dihadapi oleh industri** dalam mengelola risiko guna merumuskan rekomendasi praktis yang dapat memperkuat strategi industri secara keseluruhan dalam hal tata kelola risiko dan pembangunan ketahanan.

Lingkup dan Responden

Survei ini melibatkan responden yang beroperasi di berbagai industri di Republik Indonesia. Responden dalam survei ini mencakup tujuh kelompok industri yang berbeda untuk memperoleh pandangan lintas sektor mengenai lanskap risiko bisnis. Untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif, survei ini melibatkan dua level manajemen dalam organisasi, yaitu manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah.

Metode Survei

Survei ini terdiri dari tiga bagian utama yang merepresentasikan tiga tujuan kajian. Pada bagian pertama, masing-masing responden diminta untuk memilih tiga dari sepuluh risiko pada lima kategori risiko multidimensi yang terdiri dari:

1. **Strategic Risk** - risiko kritical yang secara langsung dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam lingkungan yang sangat dinamis.
2. **Financial Risk** - mencakup aspek-aspek keuangan seperti volatilitas pasar, tingkat suku bunga, kurs, dan faktor lainnya yang dapat

memengaruhi secara langsung profitabilitas dan stabilitas bisnis.

3. **Operational Risk** - berasal dari proses sehari-hari, ketergantungan pada rantai pasok, isu yang berhubungan dengan tenaga kerja dan juga pengendalian internal. Risiko ini dapat mengurangi efisiensi dan menurunkan kualitas layanan yang diberikan.
4. **Technology Risk** - akselerasi transformasi digital meningkatkan eksposur terhadap ancaman siber, kegagalan sistem teknologi informasi, dan disrupsi teknologi lainnya.
5. **Hazard Risk** - berhubungan dengan bencana alam, kesehatan, keselamatan, keamanan, lingkungan kerja, dan/atau peristiwa yang dapat mengganggu resiliensi dan perencanaan keberlanjutan operasional.

Sebagai faktor pendorong utama pertumbuhan dan daya saing bisnis di Indonesia, dilakukan penekanan khusus pada risiko teknologi. Responden diminta untuk menilai tingkat signifikansi 10 risiko teknologi bagi perusahaannya dalam satu tahun ke depan. Berdasarkan hasil survei, 10 risiko teknologi tersebut kemudian diurutkan untuk mengidentifikasi tiga risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi menurut responden.

Pada bagian kedua dalam survei ini, responden diminta untuk menjawab pertanyaan seputar penerapan manajemen risiko dengan Skala Likert lima poin untuk menganalisis pengaruh kesiapan industri terhadap efektivitas manajemen risiko.

Pada bagian terakhir, responden diminta untuk menjawab pertanyaan terkait tantangan yang dihadapi dalam hal teknis penerapan manajemen risiko dan upaya untuk mempertahankan model tata kelola risiko.

Dalam penyusunan laporan ini, dilakukan penyesuaian terhadap redaksi, terminologi, serta alur pembahasan dengan tujuan meningkatkan kejelasan, keterbacaan, dan kemudahan pemahaman bagi pengguna laporan. Penyesuaian tersebut bersifat editorial dan tidak mempengaruhi substansi analisis, validitas data, maupun kesimpulan yang disampaikan. Setiap perbedaan redaksional dengan sumber atau dokumen teknis yang menjadi rujukan sepenuhnya ditujukan untuk memperjelas interpretasi tanpa mengubah makna yang mendasarinya.

Demografis & Profil Responden

DEMO GRAFIS

Demografis

Penumpulan data dilaksanakan dari tanggal 26 Juni 2025 hingga 26 Juli 2025. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam survei ini sebanyak 652 yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia, dengan distribusi sebagai berikut:

Lokasi	Jumlah
Jawa	84,82%
Sumatra	11,04%
Kalimantan	2,45%
Sulawesi	1,53%
Papua	0,15%
Total	100,00%

Para responden dalam survei ini berasal dari berbagai industri dan level manajemen. Mereka mewakili 7 kelompok industri yang berbeda, serta 2 level manajemen yang mencakup *Top Management* dan *Middle Management*. Kombinasi ini memberikan pandangan yang beragam dan komprehensif mengenai persepsi terkait lanskap risiko bisnis pada berbagai sektor dan level organisasi.

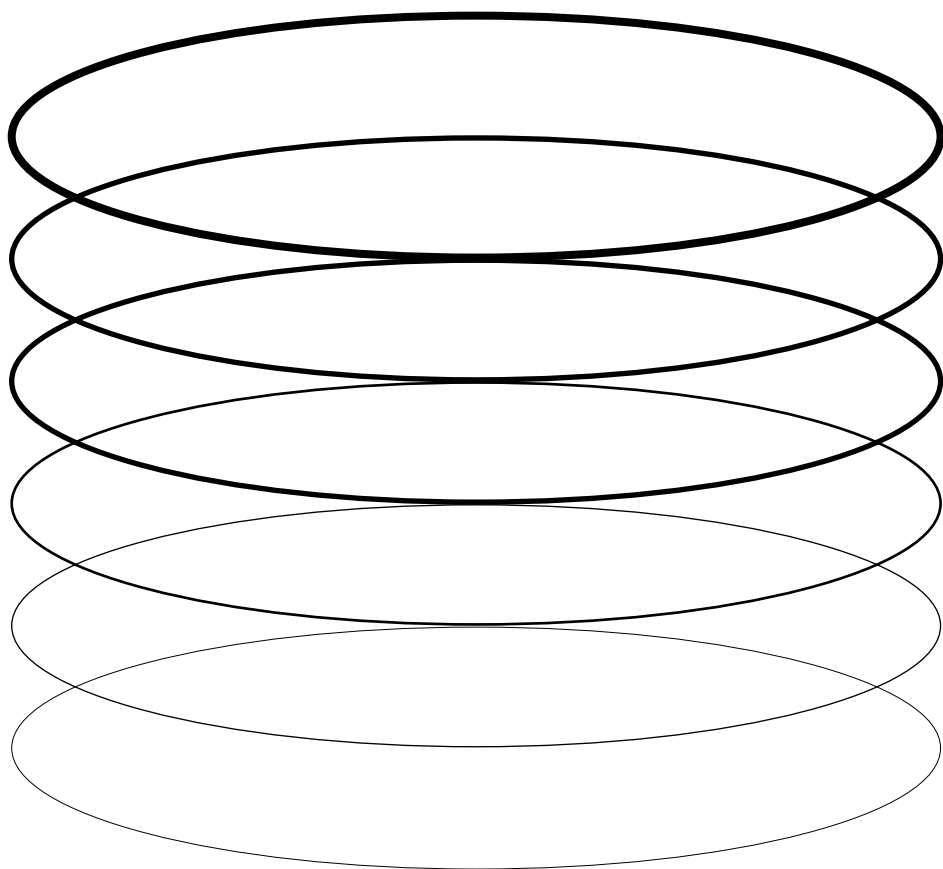
Posisi/Jabatan	%
Dewan Komisaris	2,61%
Direksi	8,13%
Manajer Senior	14,57%
Manajer	31,44%

Posisi/Jabatan	%
Supervisor	34,51%
Lainnya	8,74%
Total	100,00%

Industri	Jumlah	%
Jasa	164	25,15%
Ritel	78	11,96%
Manufaktur	135	20,71%
Sektor Publik	36	5,52%
Telekomunikasi	37	5,67%
Keuangan	129	19,79%
Lainnya	73	11,20%
Total	652	100,00%

Dengan adanya partisipasi dari responden yang tersebar di berbagai wilayah, tingkat tanggung jawab, dan industri yang beragam, survei ini menghadirkan variasi persepsi yang menjadi dasar untuk analisis mendalam terkait identifikasi risiko bisnis serta efektivitas dan tantangan penerapan manajemen risiko di Indonesia.





Hasil Survei dan Pembahasan

A. Top Business Risk 2026

Perspektif para *top & middle management* lintas industri terhadap 5 kategori risiko yang disajikan menghadirkan sejumlah kekhawatiran utama industri untuk tahun 2026:

1. **Strategic Risk:**
Ketidakstabilan kondisi makroekonomi.
2. **Financial Risk:**
Ketidakstabilan pendapatan atau penjualan.
3. **Operational Risk:**
Kelemahan proses pemantauan atau respon terhadap dinamika persaingan pasar yang menyebabkan kehilangan pelanggan.
4. **Hazard Risk:**
Gangguan terhadap keselamatan atau keamanan akibat eskalasi konflik geopolitik atau kerusakan di wilayah operasional.
5. **Technology Risk:**
 - Kegagalan atau Hambatan dalam Implementasi Sistem dan Proyek Transformasi Digital.
 - Pengenaan sanksi akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi Pelindungan Data Pribadi.

Dominasi faktor-faktor eksternal sebagai sumber risiko utama lintas dimensi bisnis

Top & Middle Management dari berbagai industri cenderung lebih mengkhawatirkan eksternalitas sebagai sumber risiko utama pada kategori strategis, finansial, operasional, dan *hazard*. Sebagai contoh, "Ketidakstabilan kondisi makroekonomi" menjadi risiko pada urutan pertama dalam kategori risiko strategis di 6 dari 7 kategori industri pada kajian ini.

Ketidakpastian ekonomi global, volatilitas harga energi & komoditas, serta tekanan inflasi berdampak langsung terhadap daya beli konsumen, biaya operasional, dan margin keuntungan. Volatilitas harga pangan dan energi yang meningkat tajam sejak Covid-19 dan invasi Rusia ke Ukraina telah mendorong kenaikan inflasi dan memicu krisis biaya hidup, di mana rumah tangga serta ekonomi yang paling rentan menanggung beban kenaikan harga secara tidak proporsional (IMF, 2023). Sektor publik menempatkan risiko ini pada urutan kedua, yang menunjukkan relatif ada mekanisme mitigasi fiskal/moneter. Menurut Kementerian Keuangan (2024), volatilitas kondisi ekonomi global dan domestik dapat meningkatkan risiko fiskal karena berpotensi menimbulkan deviasi antara asumsi dasar kebijakan dan realisasi aktual, yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian target pendapatan negara, belanja negara, dan pembiayaan negara. Meski demikian, Sektor Publik menempatkan "Ketidakpastian pasar global dan kebijakan perdagangan internasional", yang juga merupakan faktor eksternal, sebagai risiko strategis utama di Tahun 2026.

Menariknya, *Top & Middle Management* mengidentifikasi "Kegagalan atau Hambatan dalam Implementasi Sistem dan Proyek Transformasi Digital" dan "Pengenaan sanksi akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi Pelindungan Data Pribadi" sebagai risiko teknologi pada urutan pertama. Artinya, dapat diinterpretasikan bahwa secara agregat organisasi memandang ancaman terbesar muncul dari kemampuan internal mengeksekusi strategi transformasi digital dan mematuhi kebijakan yang berlangsung.

Tiga Risiko Strategis Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO STRATEGIS	Peringkat per Industri							
	Agregat	Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Ketidakstabilan kondisi makroekonomi	1	1	1	1	2	1	1	1
Ketidakpastian pasar global dan kebijakan perdagangan internasional	2	2	2	2	1	2	2	2
Keterbatasan dalam manajemen talenta	3				3	2		
Keterlambatan merespon tren konsumen		3	3	3				1
Ketertinggalan akibat inovasi disruptif			3					3
Kesalahan dalam pengambilan keputusan strategis oleh manajemen puncak						3	3	
Kurangnya talenta dan sumber daya manusia yang kompeten								3

1 Risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)
 2 Risiko dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)
 3 Risiko dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Risiko makroekonomi dan globalisasi menjadi kekhawatiran strategis utama yang mempengaruhi berbagai sektor

Peta risiko strategis tahun 2026 menunjukkan bahwa *Top & Middle Management* dari berbagai industri memberikan perhatian yang lebih pada kombinasi faktor makroekonomi dan globalisasi. Ketidakstabilan kondisi makroekonomi mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian pada strategi bisnis, portofolio

investasi, atau model operasi sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing dan menjaga keberlanjutan operasi. Begitu pula dengan perubahan regulasi perdagangan, ketegangan geopolitik, dan fluktuasi harga komoditas yang dapat meningkatkan kerentanan bisnis. Sejalan dengan hal tersebut, IMF (2025) dalam *World Economic Outlook Update* menegaskan bahwa eskalasi tarif, ketidakpastian kebijakan perdagangan global, serta adanya potensi gangguan rantai pasok akibat konflik geopolitik dapat menghambat pertumbuhan ekonomi dan stabilitas bisnis.

Pada urutan risiko strategis yang ketiga, terlihat variasi yang cukup signifikan antar industri. Secara agregat, *talent war* menjadi risiko yang dipandang signifikan oleh responden, khususnya pada industri telekomunikasi dan sektor publik.

Sebagai industri berbasis teknologi, industri telekomunikasi merasakan tekanan untuk terus mengembangkan layanan digitalnya, yang artinya kebutuhan akan talenta digital akan terus meningkat. Industri telekomunikasi dituntut untuk terus berinovasi dan memperluas layanan digital dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang terus meningkat. Namun, mayoritas talenta digital telah meninggalkan sektor ini atau sedang menjajaki peluang lain (Monyei & Ukpere, 2024). Di sisi lainnya, pertumbuhan startup dan perusahaan teknologi lainnya menawarkan berbagai peluang baru bagi para talenta digital yang ada. Hal ini mengakibatkan *talent retention* dan *succession planning* menjadi salah satu risiko strategis utama pada industri telekomunikasi. Penelitian Zayed et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan telekomunikasi menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan *knowledge workers*, di mana ketidakmampuan untuk menerapkan strategi retensi yang efektif berpotensi mendorong perpindahan talenta ke organisasi lain.

Berbeda dengan sektor publik dan telekomunikasi yang fokus pada risiko sumber daya manusia, sektor jasa, ritel, dan manufaktur merasa lebih khawatir dengan kegagalan dalam merespon perubahan tren konsumen secara cepat. Temuan ini mencerminkan bahwa terdapat tekanan besar dari pergeseran perilaku konsumen yang semakin cepat dan sulit diprediksi, khususnya bagi sektor jasa, ritel, dan manufaktur. McKinsey & Company (2020) mencatat bahwa perubahan perilaku konsumen kini berlangsung dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya sehingga memaksa perusahaan di sektor ritel, jasa, dan manufaktur untuk menyesuaikan strategi dan model bisnis mereka secara cepat pula. Kegagalan dalam merespons dinamika ini dapat meningkatkan risiko strategis bagi keberlanjutan bisnis, terutama di tengah lingkungan pasar yang semakin tidak stabil dan sulit diprediksi.

Tiga Risiko Finansial Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO FINANSIAL	Peringkat per Industri							
	Agregat	Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Ketidakstabilan pendapatan atau penjualan	1	1	2	1	1	1	3	1
Volatilitas nilai tukar mata uang asing	2	2	1	2	2	1		3
Kenaikan tingkat suku bunga	3	2	3	3	1		2	
Konsentrasi pendapatan pada pelanggan utama		3			3	2	1	
Ketidakpastian kebijakan fiskal dan perpajakan						3		
Kegagalan dalam manajemen anggaran dan pengendalian biaya internal								2

- 1 Risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)
- 2 Risiko dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)
- 3 Risiko dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Menghadapi Dinamika Pasar Global dan Kebijakan Moneter, Pentingnya Resiliensi Keuangan

Ketidakstabilan pendapatan / penjualan menjadi risiko utama universal berbagai sektor dalam analisis secara agregat, diikuti oleh risiko terkait volatilitas nilai tukar mata uang asing dan kenaikan tingkat suku bunga. Hal ini menunjukkan bahwa stabilitas keuangan bisnis akan sangat bergantung pada strategi mitigasi eksternalitas finansial.

Perbedaan yang cukup signifikan terkait pemetaan risiko finansial 2026 terlihat pada industri keuangan yang menempatkan risiko konsentrasi pendapatan pada pelanggan utama sebagai risiko pada urutan pertama. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik industri keuangan yang sangat bergantung pada kepercayaan dan arus pembayaran pelanggannya. Risiko keuangan yang bersifat terpusat dan tidak terdiversifikasi tidak hanya berdampak signifikan pada kinerja individu institusi, tetapi juga dapat berkembang menjadi risiko sistemik. Risiko keuangan yang bersifat

sistemik dapat menyebabkan kerugian besar bagi institusi keuangan dan bahkan mengguncang stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan. Mengingat industri keuangan bergantung pada kepercayaan serta kesinambungan arus pembayaran pelanggan, kegagalan pembayaran ini berpotensi memicu dampak sistemik yang signifikan terhadap stabilitas keuangan secara luas (Liu et al., 2021).

Temuan lainnya yang juga menarik adalah risiko terkait perubahan kebijakan fiskal dan perpajakan, di mana risiko ini hanya menjadi risiko dengan tiga peringkat tertinggi pada industri telekomunikasi. Fenomena ini dapat disebabkan oleh karakteristik industri telekomunikasi yang umumnya bersifat padat modal dan infrastruktur. Dengan demikian, mungkin saja sektor ini memiliki sensitivitas yang lebih tinggi terhadap perubahan kebijakan fiskal. Menurut Katz & Jung (2023), peningkatan pajak laba, retribusi regulasi, dan pajak konsumsi berdampak negatif terhadap investasi dan perluasan infrastruktur jaringan. Karena industri telekomunikasi bersifat padat modal dan sangat bergantung pada investasi jangka panjang, perubahan kebijakan pajak yang bersifat fluktuatif dapat menimbulkan ketidakpastian dan risiko tambahan bagi pelaku usaha.

Tiga Risiko Operasional Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO OPERASIONAL	Agregat	Peringkat per Industri						
		Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Menurunnya kinerja layanan operasional yang mengakibatkan ketidakpuasan atau hilangnya pelanggan	1	1	1	2	3	2	2	1
Keterlambatan layanan kinerja respon krisis yang mengakibatkan reputasi atau citra perusahaan menurun	2	2	3	3	2		1	
Ketidakandalan pasokan dari mitra utama yang memengaruhi kelancaran operasional.	3		2	1		3		
Kurangnya budaya sadar risiko (<i>risk aware culture</i>) yang menyebabkan pengambilan keputusan tidak konsisten di seluruh organisasi.		3	3		1	3	3	

Tiga Risiko Operasional Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO OPERASIONAL	Peringkat per Industri						
	Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Keterlambatan adaptasi proses operasional terhadap pembaruan strategi bisnis akibat perubahan pasar					1		
Kurangnya pemahaman <i>risk-owner</i> dalam mengidentifikasi dan mengendalikan risiko secara proaktif dan sistematis.					3	3	3
Ketidaksiapan infrastruktur dan koordinasi internal dalam menjaga kelangsungan layanan penting saat terjadi gangguan besar							2

1 Risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)
 2 Risiko dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)
 3 Risiko dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Meningkatkan adaptabilitas operasional bisnis dalam menghadapi perubahan

Secara agregat, terlihat pola yang cukup universal terkait risiko utama operasional bisnis di tahun 2026. Meskipun terdapat perbedaan dalam pemeringkatan, seluruh industri menempatkan risiko sehubungan dengan menurunnya kinerja layanan operasional yang mengakibatkan ketidakpuasan atau hilangnya pelanggan pada tiga urutan teratas. Artinya, risiko operasional dapat berimplikasi secara langsung pada keberlanjutan bisnis.

Berbeda dengan penilaian secara agregat, Sektor Publik memberikan penekanan khusus pada aspek budaya sadar risiko (*risk-aware culture*). Temuan ini menunjukkan pentingnya transformasi budaya sadar risiko (*risk aware culture*) yang perlu diimplementasikan secara konsisten di seluruh organisasi. Transformasi budaya dianggap sebagai elemen strategis yang memungkinkan sektor publik untuk beradaptasi

terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas pelayanan (Chau, Tran, & Le, 2023). Tanpa budaya sadar risiko yang adaptif, upaya modernisasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik dapat menghadapi resistensi dan hambatan dalam memberikan dampak nyata bagi publik.

Perbedaan lainnya ditemukan pada industri telekomunikasi yang cenderung lebih fokus pada kemungkinan adanya keterlambatan adaptasi proses operasional terhadap pembaruan strategi bisnis akibat perubahan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan strategi bisnis dalam merespon dinamika pasar berperan sangat signifikan dalam sektor ini. Hal ini menunjukkan pentingnya kemampuan efisiensi organisasi dalam merespon kebutuhan yang dinamis dalam sektor industri telekomunikasi.

Perusahaan di industri telekomunikasi menghadapi lingkungan bisnis yang sangat dinamis akibat inovasi teknologi dan tekanan kompetitif yang tinggi. Oleh karena itu, kemampuan efisiensi atas operasional organisasi untuk menyesuaikan strategi bisnis terhadap perubahan pasar menjadi faktor yang menentukan keberhasilan (Yun et al., 2023).

Tiga Risiko Hazard Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO HAZARD	Agregat	Peringkat per Industri						
		Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Gangguan terhadap keselamatan atau keamanan akibat eskalasi konflik geopolitik atau kerusuhan di wilayah operasional	1	1	1	1	1	1	1	1
Kenaikan tekanan lingkungan dan keberlanjutan akibat perubahan iklim	2	2			3	2	2	2
Kenaikan ancaman bencana alam dan fenomena cuaca	3		3		2		3	3
Kecelakaan kerja akibat peralatan dan mesin yang tidak terawat dengan baik		3	2	3		3		
Kecelakaan kerja berat atau pelanggaran keselamatan eksternal dari kontraktor/pihak ke-3.			3					

1 Risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)

2 Risiko dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)

3 Risiko dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Ketidakpastian geopolitik, pelanggaran keamanan, dampak perubahan iklim, dan tuntutan keberlanjutan

Selain kategori risiko strategis, finansial, dan operasional, A Risk Management Standard yang diterbitkan oleh Institute of Risk Management (IRM, 2002) menghadirkan *hazard risk* sebagai kategori tersendiri yang menegaskan bahwa jenis risiko ini memiliki karakteristik yang berbeda dari risiko lainnya. Pada kategori risiko *hazard*, ditemukan pola yang berlaku secara universal pada peringkat pertama, di mana seluruh industri menilai gangguan terhadap keselamatan atau

keamanan akibat eskalasi konflik geopolitik atau kerusuhan di wilayah operasional sebagai risiko utama yang tak terhindarkan. Pada tingkat industri, terdapat nuansa yang cukup berbeda meskipun ketidakpastian geopolitik dan perubahan iklim tetap menjadi kekhawatiran bersama. Berbeda dengan mayoritas industri yang menempatkan dampak perubahan iklim sebagai tiga risiko dengan peringkat tertinggi, industri ritel menempatkan risiko kecelakaan kerja akibat peralatan dan mesin yang tidak terawat pada peringkat kedua. Tidak hanya itu, kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja berat atau pelanggaran keselamatan eksternal dari kontraktor/pihak ke-3 juga hanya menjadi risiko dengan tiga peringkat tertinggi pada industri ritel. Dengan demikian, meskipun risiko *hazard* utama bersifat universal, strategi manajemen risiko antar industri tetap perlu disesuaikan dengan konteks masing-masing industri.

Tiga Risiko Teknologi Paling Kritis Menurut Responden

RISIKO TEKNOLOGI	Agregat	Peringkat per Industri						
		Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Kerentanan terhadap keamanan siber (<i>cybersecurity</i>)	3	2		2	2	2	3	1
Kesalahan pemilihan teknologi seperti AI & ML yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan adopsi teknologi tidak optimal				3	3	2		
Kelemahan akibat utang teknis & infrastruktur yang menua (<i>technical debt & aging infrastructure</i>)			3		3	2		
Pengenaan sanksi akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi Pelindungan Data Pribadi	1	1	3	2	2	2		
Ketergantungan pada layanan <i>cloud</i> yang berpotensi menimbulkan kerentanan sistem (<i>cloud computing</i>)					3	3		
Kerentanan akibat perangkat <i>Internet of Things</i> (IoT) yang tidak aman atau tidak terkelola dengan baik					3			
Kesenjangan atau kekurangan talenta di bidang Teknologi Informasi		3		2				
Kegagalan atau hambatan dalam Implementasi sistem dan proyek transformasi digital	1	2	1	1				2
Kurangnya ketahanan/resiliensi teknologi dalam menghadapi gangguan operasional	2	2	2	3		1	2	
Kegagalan dalam proses pengembangan perangkat lunak internal	2		2	2	1		1	3

*Responden diminta untuk menilai tingkat signifikansi 10 risiko teknologi yang disajikan. Ilustrasi di atas disusun berdasarkan jumlah responden yang menjawab "4" atau "5" pada skala likert di kuesioner, menandakan bahwa risiko tersebut dipandang sebagai risiko signifikan.

- 1 Risiko dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)
- 2 Risiko dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)
- 3 Risiko dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Keamanan, inovasi, dan kepatuhan

Pemetaan risiko teknologi tahun 2026 menandakan bahwa secara agregat, responden menilai kegagalan transformasi digital dan pengenaan sanksi akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi Pelindungan Data Pribadi cenderung lebih signifikan jika dibandingkan risiko eksternal lainnya. Signifikansi kedua

risiko ini dapat disebabkan oleh tingginya inisiatif transformasi digital dan tekanan kepatuhan yang semakin dominan, terutama dengan diundangkannya UU Pelindungan Data Pribadi (PDP) di Indonesia. Artinya, dapat diinterpretasikan bahwa secara agregat organisasi memandang ancaman terbesar muncul dari kemampuan internal mengeksekusi strategi transformasi digital dan mematuhi kebijakan yang berlangsung.

Analisis sektoral menunjukkan bahwa sektor keuangan tidak lagi memandang transformasi digital sebagai risiko utama, mungkin karena sektor keuangan sudah berada pada fase maturitas digital yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Organisasi dengan tingkat kematangan transformasi digital yang lebih tinggi cenderung mengalami lebih sedikit tantangan implementasi dan menganggap inisiatif digital sebagai peluang strategis daripada risiko operasional (Kubilay & Celiktas, 2025). Sebagai gantinya, sektor keuangan cenderung memandang kegagalan pengembangan perangkat lunak sebagai risiko paling signifikan.

Beralih ke dua risiko pada peringkat kedua yang berhubungan sangat erat dengan risiko pada peringkat pertama, kurangnya ketahanan teknologi dan kegagalan dalam proses pengembangan perangkat lunak internal dapat menghambat transformasi digital dan mengganggu kepatuhan privasi data. Jika dua risiko pada #1 dikategorikan sebagai risiko pada level strategis, kedua risiko #2 ini berada pada level operasional. Hal ini dapat menjadi penyebab mengapa tingkat signifikansi kedua risiko ini lebih rendah dibandingkan dengan risiko transformasi digital dan kepatuhan data.

Melihat sektor spesifik, responden dari sektor publik menganggap kerentanan terhadap keamanan siber dan pengenaan sanksi akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi Pelindungan Data Pribadi sebagai risiko dengan tingkat urgensi yang lebih tinggi, mungkin karena ketahanan yang sudah cukup baik terhadap gangguan operasional, sedangkan serangan siber/pelanggaran privasi data dapat langsung mempengaruhi reputasi/kepercayaan publik. Namun demikian, diperlukan analisis lebih mendalam untuk memahami fenomena ini, terutama jika pengendalian terhadap gangguan operasional memang telah menjadi tanggung jawab pihak ketiga, karena dapat menimbulkan risiko baru yaitu *third party risks*.

Risiko terkait keamanan siber dan perlindungan data pribadi dipandang lebih kritis dibandingkan gangguan operasional, karena pelanggaran privasi memiliki konsekuensi sosial dan reputasional yang lebih berat bagi organisasi sektor publik (Magnusson, Dalipi, & Elm, 2023).

Serupa dengan sektor publik yang sangat bergantung pada kepercayaan pelanggan, sektor jasa cenderung menganggap risiko yang dapat mempengaruhi pelanggan secara langsung seperti keamanan siber dan resiliensi teknologi lebih signifikan. Di sisi lainnya, industri telekomunikasi cenderung lebih menganggap risiko terkait keandalan jaringan & infrastruktur sebagai risiko dengan tingkat signifikansi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengembangan perangkat lunak internal.

Beralih pada peringkat ketiga, secara agregat responden menempatkan risiko terkait kerentanan terhadap keamanan siber (*cybersecurity*) sebagai salah satu risiko yang juga signifikan. Terutama sehubungan dengan kerentanan yang dapat muncul akibat ketergantungan berlebih pada pihak ke-3. Temuan ini menandakan bahwa meskipun kerentanan terhadap keamanan siber merupakan risiko signifikan, organisasi cenderung lebih berfokus pada bagaimana cara mengelola diri secara internal dibandingkan dengan bagaimana cara menghadapi serangan dari luar. Artinya, kerentanan terhadap keamanan siber memang dipandang signifikan oleh responden, namun terdapat risiko lainnya yang lebih prioritas.

Berdasarkan analisis industri, ritel menjadi satu-satunya industri yang tidak memberikan perhatian khusus terkait risiko kerentanan terhadap keamanan siber. Melihat konteks operasional, industri ritel sangat bergantung pada sistem transaksi yang mana ketika terjadi isu atau ketidakpatuhan terhadap regulasi privasi data maka dampaknya akan langsung berpengaruh pada penjualan dan kepercayaan konsumen. Meskipun konsumen kerap merasa tidak nyaman terhadap risiko kebocoran data dan personalisasi berlebihan, penerapan regulasi serta strategi perlindungan privasi data yang proaktif dapat mengurangi kekhawatiran tersebut serta menciptakan keunggulan kompetitif bagi *retailer* (Martin et al., 2020). Oleh karena itu, dapat ditafsirkan bahwa industri ritel mungkin menganggap risiko keamanan siber relatif terkendali dengan adanya sistem keamanan dasar atau lebih jarang terjadi jika dibandingkan dengan isu terkait infrastruktur dan kepatuhan data.

Sehubungan dengan aspek teknologi, temuan berdasarkan kajian ini menunjukkan bahwa tidak ada risiko tunggal yang dominan lintas industri, artinya setiap sektor memiliki fokus yang berbeda sesuai dengan karakteristik bisnisnya masing-masing. Namun, ditemukan pola bahwa risiko internal cenderung dipandang lebih signifikan dibandingkan dengan risiko eksternal. Meski responden cukup khawatir akan pondasi internal, organisasi tetap perlu menyeimbangkan perhatian antara ancaman eksternal dan kelemahan internal.

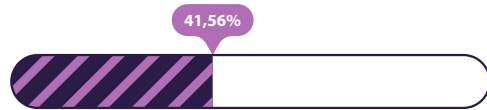
B. Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko

Pimpinan telah terlibat secara aktif dalam manajemen risiko

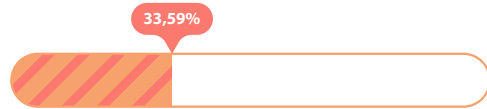
Hasil survei menunjukkan bahwa pimpinan di perusahaan telah terlibat secara aktif dalam manajemen risiko, **75,15% responden menyatakan bahwa pimpinan telah aktif memberikan arahan, menyusun risk appetite dan juga memberikan contoh dalam implementasi manajemen risiko.** Peran pimpinan dalam penerapan manajemen risiko menjadi sangat penting dalam **menentukan arah organisasi dalam menentukan risiko, kebijakan dan prioritas pengelolaan risiko dari entitas.** Dalam survei ini kami menilai partisipasi pimpinan dari aspek:

- Memberikan dukungan baik secara pasif maupun aktif.
- Memberikan arahan dan terlibat dalam penyusunan *risk appetite*.
- Menunjukkan komitmen yang tinggi.
- Memberikan contoh nyata dalam implementasi risiko.

***Tone of the Top* menjadi komponen krusial dalam manajemen risiko, manajemen risiko tidak akan berjalan tanpa komitmen pimpinan.**



41,56% responden menyatakan pimpinan memberikan arahan serta terlibat dalam penyusunan *risk appetite* serta secara umum mendukung manajemen risiko.



33,59% responden menyatakan pimpinan berkomitmen tinggi dan memberikan contoh mengenai implementasi manajemen risiko.



8,74% responden menyatakan pimpinan belum meyakini adanya manfaat atas manajemen risiko.

Lebih dari 50% responden di industri keuangan telah menyatakan pimpinan terlibat secara aktif dengan memberikan arahan, penyusunan *risk appetite* dan secara umum mendukung manajemen risiko, disusul dengan Industri Jasa yang mayoritas respondennya menyatakan pimpinan berkomitmen tinggi dan memberikan contoh mengenai implementasi manajemen risiko.



62 dari **129** Responden Industri Keuangan

menyatakan pimpinan memberikan arahan serta terlibat dalam penyusunan *risk appetite* secara umum mendukung manajemen risiko.

Berdasarkan analisis kajian, pimpinan perlu menunjukkan komitmen yang tinggi dengan menjamin proses manajemen risiko terintegrasi di seluruh level tingkat organisasi dan selaras dengan tujuan perusahaan, strategi dan budaya perusahaan.

Manajemen risiko dalam budaya kerja

Budaya kerja yang mencerminkan nilai dari suatu entitas yang disepakati bersama oleh suatu organisasi sangat berperan penting dalam menjamin berjalannya manajemen risiko. Sesuai dengan **ISO 31000 framework** dimana manajemen risiko melibatkan pemantauan atas seluruh risiko yang dapat berdampak pada bisnis dan juga aspek finansial baik dampak tersebut bersifat *upside* maupun *downside*. **Mayoritas responden telah memiliki persepsi bahwa manajer dan pimpinan telah memahami teori dan proses implementasi manajemen risiko secara formal** namun terdapat juga responden yang melihat bahwa manajemen risiko telah menjadi bagian dari budaya kerja yang mengindikasikan *risk culture* yang mapan.



77,76% di seluruh industri menyatakan telah memahami teori dan proses manajemen risiko secara formal.



20,55% menyatakan manajemen risiko telah menjadi bagian fundamental dari budaya kerja dan dipraktikkan sebagai bagian dari "cara kami bekerja disini" dalam suatu *risk culture* yang mapan.

Industri keuangan dan Jasa menjadi dua Industri yang tertinggi dalam aspek mengintegrasikan pengelolaan risiko menjadi budaya kerja (masing-masing 35 responden). Budaya kerja yang mengintegrasikan manajemen risiko akan menghasilkan *risk culture* dimana nilai-nilai organisasi akan juga memuat pemahaman atas pentingnya risiko sebagai bagian dari implementasi dan pengambilan keputusan strategis di setiap level.



38 Responden di Industri Manufaktur

menyatakan manajer telah mengetahui peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko dan juga terdapat kepemilikan yang nyata terhadap risiko dan tindakan yang perlu dilakukan.

Penerapan manajemen risiko sudah cukup efektif dan konsisten dengan budaya dan filosofi manajemen risiko telah dikomunikasikan secara konsisten dan baik.

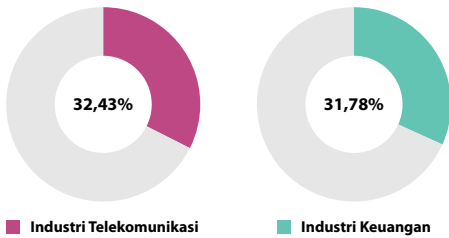
secara umum 89% responden menyatakan bahwa entitas telah memiliki kebijakan dan standar manajemen risiko namun 33,74% menyatakan bahwa penerapannya belum konsisten dan setiap unit kerja cenderung melakukan pendekatan masing-masing tanpa koordinasi yang jelas dan **82% responden seluruh industri menyatakan budaya dan filosofi manajemen risiko telah dikomunikasikan.**

Hal ini menggambarkan bahwa penerapan manajemen risiko sudah menjadi norma umum di perusahaan dan bukan hanya sekedar menjadi kebijakan namun juga sudah ditetapkan melalui batas toleransi risiko bahkan untuk beberapa entitas sudah ditetapkan hingga penyalarsan antara misi, perencanaan bisnis dan risiko inti yang saling terhubung.



41 dari **129** Responden Industri Keuangan

telah memuat secara eksplisit misi, perencanaan bisnis dan risiko inti. Risiko jangka panjang juga telah diintegrasikan dalam strategi dan fungsi perencanaan bisnis.



Industri Telekomunikasi dan Keuangan menunjukkan efektivitas dalam penerapan manajemen risiko secara efektif dan konsisten dalam pengambilan keputusan yaitu Industri Telekomunikasi (32,43%), Keuangan (31,78%) dimana misi, perencanaan, bisnis dan risiko inti telah saling terhubung secara eksplisit dan diintegrasikan dalam strategi fungsi dan perencanaan bisnis.

23,93% responden **telah memuat secara eksplisit misi, perencanaan bisnis dan risiko inti. Risiko jangka panjang juga telah diintegrasikan dalam strategi dan fungsi perencanaan bisnis.** Mengintegrasikan risiko jangka panjang pada strategi dan fungsi perencanaan bisnis dapat membantu perusahaan tidak hanya dari segi *strategic decision making* namun juga dapat memperhitungkan kemungkinan biaya yang dapat dikeluarkan untuk memitigasi hal-hal yang dapat menghambat pencapaian strategi dan fungsi perencanaan bisnis.

Hal ini juga ditemukan pada riset kami terdahulu dimana pengelolaan risiko termasuk dalam tata kelola yang diprioritaskan. 97% responden dari survey kami terdahulu menyatakan bahwa GRC adalah entitas prioritas yang strategis.

Hal ini juga ditemukan pada riset kami terdahulu dimana manajemen risiko termasuk dalam tata kelola yang diprioritaskan dimana 97% responden dari survei kami terdahulu menyatakan bahwa GRC adalah entitas prioritas yang strategis.



1/2 dari Responden dengan Posisi Supervisor

menyatakan bahwa budaya telah dikomunikasikan dan diterapkan secara konsisten di seluruh unit.

Mengintegrasikan risiko jangka panjang pada strategi dan fungsi perencanaan bisnis dapat membantu perusahaan tidak hanya dari segi

strategic decision making namun juga dapat memperhitungkan kemungkinan biaya yang dapat dikeluarkan untuk memitigasi hal-hal yang dapat menghambat pencapaian strategi dan fungsi perencanaan bisnis.

Kecukupan dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung pelaksanaan manajemen risiko

Kecukupan dan kapabilitas SDM merefleksikan nilai tambah dalam tata kelola dan juga bagaimana kapabilitas organisasi dalam mengatasi permasalahan yang mungkin terjadi di masa mendatang. Kecukupan dan kapabilitas SDM diperlukan terutama jika terdapat krisis maka perencanaan kontijensi dalam pengelolaan risiko menjadi utama dan bagaimana dampaknya terhadap operasional entitas. **Secara umum, kondisi di Indonesia belum menunjukkan kecukupan dan kapabilitas SDM yang mendukung pelaksanaan manajemen risiko secara optimal. Pelatihan sudah dilakukan namun belum ada staf yang diarahkan secara khusus untuk alokasi manajemen risiko.**

- 16,10% responden telah mewajibkan pelatihan untuk SDM terkait manajemen risiko.
- 39,88% staff telah mengikuti serangkaian pelatihan namun belum ada staf yang khusus dialokasikan untuk manajemen risiko.
- Industri Telekomunikasi dan Keuangan menunjukkan proporsi responden yang tinggi dalam mewajibkan pelatihan untuk SDM (18,60% dan 18,92%).
- 24 responden dari 129 responden industri keuangan sudah mewajibkan pelatihan pengelolaan risiko¹.
- 50 responden Industri keuangan telah melakukan penjadwalan pelatihan dan terbaru untuk SDM dalam mendukung pelaksanaan.

Keterlibatan staf, manajer dan pimpinan dalam mengidentifikasi, mengendalikan dan membahas risiko di tingkatan organisasi masih belum terlihat optimal secara praktik terlepas

¹ Studi Kesenjangan & Kebutuhan Strategis Implementasi GRC : Analisis Persepsi & Realita Implementasi GRC Lintas Industri (2024)

dari komitmen pimpinan dan pemahaman yang cukup tinggi mengenai penerapan manajemen risiko. Baru terdapat 59,05% responden yang melihat bahwa staf, manajer dan pimpinan telah secara proaktif mengidentifikasi, mengendalikan dan membahas risiko.

45,74% responden Industri Keuangan melihat manajemen senior secara nyata memberikan arahan terkait pengawasan dan pengelolaan risiko, menggunakan informasi dasar tentang risiko termasuk *risk appetite* dalam mendukung pengambilan keputusan dan mendorong pemahaman tentang pentingnya manajemen risiko.

Langkah-langkah yang diterapkan dalam manajemen risiko

Efektivitas dari penerapan manajemen risiko dinilai dari apa saja yang telah dilakukan oleh entitas dalam menghadapi risiko-risiko utama. Secara umum implementasi manajemen risiko di seluruh industri dapat dinyatakan cukup baik, dimulai dengan telah mengembangkan Risk Management Plan yang diperbaharui berkala hingga pembaharuan setiap bulannya (19,79% responden). Hal ini menunjukkan adanya upaya yang baik dalam mengelola risiko baru (*emerging risks*).

Apa saja yang telah dilakukan entitas dalam menghadapi risiko-risiko utama?

Kami meninjau progres maupun tindakan mitigasi atas pengelolaan risiko-risiko utama (*principal risk*) untuk melihat sejauh mana kesiapan manajemen dalam melakukan pengelolaan risiko secara praktikal.

Tiga kondisi terbesar yang telah dijalankan dari seluruh responden adalah:

- Telah mengembangkan Risk Management Plan (55,98%).
- Melakukan evaluasi atas risiko secara berkala (49,54%).
- Sudah mengembangkan Continuity Risk Management Plan (43,25%).

Bagaimana entitas menilai risiko

- 35,58% dari responden telah melakukan penilaian risiko secara berkala, melakukan pengawasan untuk risiko-risiko tertentu dan juga melakukan pemetaan atas risiko.
- sebanyak 65 responden dari Industri Keuangan dan 52 responden dari Industri Jasa Keuangan telah melakukan penilaian risiko secara berkala, melakukan pengawasan untuk risiko-risiko tertentu dan juga melakukan pemetaan atas risiko.
- 8,28% menyatakan masih belum memiliki struktur penilaian risiko yang sistematis/ penilaian risiko masih dilakukan terbatas.

Frekuensi organisasi dalam memperbarui profil risiko, termasuk risiko-risiko baru yang diidentifikasi

Berdasarkan hasil survei ditemukan 89% responden telah memperbaharui profil risiko minimal satu tahun sekali.

- 24,39% responden memperbaharui profil risiko tahunan.
- 22,55% melakukan setiap satu semester.
- 19,79% memperbaharui setiap bulannya.
- 10,99% menyatakan tidak ada jadwal tetap.
- 33 responden Industri Keuangan dan Jasa melakukan pembaharuan setiap bulan.
- 13 responden dari 36 di Industri sektor publik melakukan pembaharuan minimal satu tahun sekali.

Program manajemen risiko entitas (ERM) yang dimiliki oleh entitas lintas Industri

- 90% responden menyatakan telah memiliki organisasi program manajemen risiko entitas atau setara.
- 52% responden telah memiliki program manajemen risiko entitas yang formal dan terdokumentasi.
- 38,65% telah memiliki program manajemen risiko namun masih dalam tahap pengembangan.

Efektivitas program manajemen risiko entitas (ERM) dalam membantu organisasi mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko secara menyeluruh

Secara keseluruhan, 84,51% responden menilai bahwa ERM yang dimiliki sudah efektif namun masih terdapat 48,62% yang merasa ERM tersebut baru cukup efektif.

- 35,89% menilai ERM sangat efektif yang didominasi oleh Industri Jasa, Manufaktur dan Keuangan.
- Sebanyak 11,20% responden menilai ERM di entitas masih kurang efektif terutama dari Industri Jasa.

Teknologi yang digunakan organisasi dalam menangkap, menilai dan melaporkan informasi risiko

Tiga teknologi yang dinilai dapat menangkap, menilai dan melaporkan informasi risiko

- Integrated Risk Management.
- Microsoft Word/MS Power Point.
- MS Excel Spreadsheet.

Industri Manufaktur menggunakan MS Excel Spreadsheet.

Industri Keuangan, Telekomunikasi dan Jasa menggunakan Integrated Risk Management sebagai pilihan pertama teknologi yang digunakan.

Manajemen atas risiko-risiko baru (*emerging risks*)

Hasil kajian juga menemukan **91,87% responden menilai bahwa pengelolaan entitas dalam mengantisipasi dan mengelola *emerging risks* sudah cukup efektif** dengan 28,68% responden sudah melakukan kaji ulang secara berkala dan respons terhadap risiko baru sangat cepat. Dalam konteks ini, *emerging risks* mengacu pada risiko baru atau risiko yang

sedang berkembang, yang belum sepenuhnya dipahami, belum dapat diukur dengan baik, atau belum memiliki riwayat kejadian yang cukup untuk diprediksi secara akurat.



48 dari **164** Responden Industri Jasa

menyatakan entitasnya telah sangat efektif dalam mengantisipasi dan mengelola risiko-risiko baru.



60 dari **135** Responden Manufaktur

menyatakan kaji ulang telah dilakukan secara teratur dan umumnya responsif terhadap risiko baru, meskipun belum selalu cepat atau menyeluruh.

100%

Responden di Industri Telekomunikasi telah menilai bahwa entitas telah cukup efektif dalam mengantisipasi dan mengelola risiko-risiko baru (*emerging risks*).

Industri Ritel

menunjukkan tingkat efektivitas organisasi yang tinggi dalam mengelola risiko-risiko baru dibandingkan dengan Industri lainnya

(30%)

Risiko baru perlu untuk dikomunikasikan secara rutin dan juga eskalasi atas risiko baru untuk dapat memberikan informasi mengenai pembuatan keputusan yang strategis.

MANAJEMEN RISIKO DAN KINERJA KEUANGAN

Manajemen risiko melibatkan pemantauan atas seluruh potensi risiko yang dapat berdampak pada bisnis, terutama untuk aspek keuangan yang dampaknya bisa bersifat *upside* maupun *downside*. Sedangkan kinerja keuangan perusahaan digunakan untuk melihat keselarasan antara manajemen risiko dengan kondisi ekonomi dan bagaimana hasil dari simpulan dari responden mengenai implikasi manajemen risiko terhadap kemampuan kinerja keuangan perusahaan, apabila kinerja keuangan suatu perusahaan positif maka terdapat peran manajemen risiko untuk dapat membantu pertumbuhan profitabilitas. Beberapa studi terdahulu menemukan bahwa pengelolaan risiko terutama dinilai dari Enterprise Risk Management (ERM) adalah bentuk tanggung jawab terhadap akuntabilitas dan tata kelola perusahaan yang dari hasil pengelolaan tersebut dapat meningkatkan kinerja termasuk salah satunya adalah kinerja keuangan perusahaan (Agustina dan Baroroh (2016), Chairani dan Siregar (2021).

Hasil kajian menunjukkan **89% responden meyakini bahwa penerapan manajemen risiko sudah efektif dan konsisten serta lebih dari 91% responden menilai entitas sudah dapat mengidentifikasi dan mengintegrasikan *emerging risks* secara baik ke dalam strategi berdampak pada kinerja perusahaan.**

Dalam survei ini kinerja keuangan dinilai berdasarkan lima aspek dan ditarik menggunakan persepsi responden dalam kurun waktu tiga tahun terakhir:

- Tercapainya target pertumbuhan profitabilitas.
- Meningkatnya pangsa pasar kompetitif.
- Pertumbuhan penjualan yang stabil.
- tercapainya target ROA.
- Arus Kas yang Stabil.

Disclaimer: Penilaian kinerja dalam laporan ini didasarkan pada persepsi responden/partisipan.

Oleh karena itu hasil penilaian bersifat subjektif dan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi keuangan aktual perusahaan/organisasi.

- 94,48% responden setuju bahwa entitasnya telah mencapai target pertumbuhan profitabilitas.
- 37,42% sangat setuju bahwa entitasnya telah mencapai target pertumbuhan profitabilitas dalam 3 tahun terakhir.

Secara umum hampir seluruh responden lintas industri menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi dengan kinerja finansial perusahaan diimbangi dengan penerapan manajemen risiko yang cukup efektif. Hal ini menunjukkan kesiapan manajemen risiko terutama juga dengan pengambilan keputusan strategis dapat berpengaruh pada kinerja finansial perusahaan.

47 responden Industri keuangan setuju perusahaan memiliki pertumbuhan yang stabil.

Industri Telekomunikasi menunjukkan keselarasan antara manajemen risiko yang terintegrasi dengan keputusan strategi bisnis diimbangi dengan kemampuan kinerja finansial yang tinggi dilihat dari 5 aspek kinerja finansial.

95% responden dari Industri Telekomunikasi setuju bahwa perusahaan telah memiliki arus kas yang stabil.

Industri Keuangan di satu sisi menunjukkan kehati-hatian dalam menyatakan kinerja finansial perusahaan terlepas dari persepsi yang tinggi atas efektivitas manajemen risiko.

C. Tantangan Penerapan Manajemen Risiko

Hasil survei menunjukkan bahwa organisasi di Indonesia sudah memiliki pemahaman dan persepsi yang tinggi dengan penerapan yang konsisten dan efektif. Namun, kemajuan yang dirasakan tentunya bukan lah tanpa tantangan yang nyata. Guna memperoleh pemahaman yang menyeluruh, diperlukan pula identifikasi tantangan yang sesungguhnya dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.

Tiga Tantangan Utama dalam Penerapan Manajemen Risiko Menurut Responden

	Agregat	Peringkat per Industri						
		Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Resistensi terhadap perubahan	1	1	3	1	1	1	1	1
Kekurangan sumber daya/keahlian	2	2	1	2	2			2
Tumpang tindih dan fragmentasi program manajemen risiko di dalam organisasi	3	3	2	3	3		2	
Praktik yang terpisah-pisah (<i>siloed</i>)					3			
Kepatuhan terhadap regulasi						2	3	
Pertukaran efisiensi antara biaya dan proses								3
Penetapan taksonomi dan nomenklatur risiko						3		

*Responden diminta untuk memilih tiga tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.

- 1 Tantangan dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)
- 2 Tantangan dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)
- 3 Tantangan dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Hambatan Struktural dan Budaya yang Perlu Diatasi

Dalam penerapan manajemen risiko, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh adanya kerangka kerja atau prosedur yang baik, tetapi juga oleh struktur organisasi dan budaya kerja yang mendukung. Di bawah ini merupakan tiga tantangan utama yang diidentifikasi oleh para responden:

- **Resistensi terhadap perubahan:**

transformasi manajemen risiko, terutama yang berbasis digital, menuntut perubahan pola pikir, budaya kerja, dan cara pengambilan keputusan. Ketika organisasi masih menganggap manajemen risiko hanya sebagai fungsi kepatuhan (bukan alat strategis untuk menciptakan nilai), seringkali perubahan prosedur atau pun sistem ditanggapi dengan skeptisisme, terutama di tingkat menengah dan operasional.

- **Kekurangan sumber daya/keahlian:** kemampuan organisasi dalam membangun tim manajemen risiko yang kompeten seringkali terbatas. Pergeseran risiko dari domain tradisional ke domain teknologi menuntut keahlian baru yang mungkin belum banyak dimiliki oleh pasar tenaga kerja Indonesia.

- **Tumpang tindih dan fragmentasi program manajemen risiko di dalam organisasi:**

fragmentasi kebijakan dan tumpang tindih fungsi di dalam organisasi juga menjadi kekhawatiran industri secara agregat. Ketika inisiatif manajemen risiko dijalankan secara terpisah oleh unit kepatuhan, audit internal, atau unit risiko tanpa koordinasi yang memadai, maka prioritas sumber daya dan perhatian manajemen dapat terpecah sehingga menghambat efektivitas implementasi Enterprise Risk Management.

Ditemukan pula temuan spesifik industri berupa:

- **Praktik yang terpisah-pisah (*siloed*):** tingginya fragmentasi birokrasi, banyaknya

regulasi sektoral yang tidak selalu selaras, minimnya integrasi data, dan keterbatasan kapabilitas *digital governance* dapat menjadi penyebab fragmentasi praktik yang masih menjadi tantangan utama bagi sektor publik.

- **Kepatuhan terhadap regulasi:** meskipun tidak menjadi hambatan utama secara agregat, tantangan ini menjadi krusial pada industri yang merasakan tekanan regulasi ketat (*heavily regulated*) seperti telekomunikasi (#2) dan keuangan (#3). Sejatinnya regulasi yang dinamis dapat

mempengaruhi daya saing dan strategi bisnis secara dominan.

- **Penetapan taksonomi & nomenklatur risiko:** berbeda dengan sektor keuangan yang telah lama memiliki kerangka baku ataupun sektor manufaktur/ritel/jasa/publik yang masih terpaku dengan isu resistensi perubahan, industri telekomunikasi yang beroperasi pada titik temu teknologi, infrastruktur, dan layanan publik memunculkan dihadapkan dengan tantangan seputar taksonomi dan nomenklatur risiko.

Tiga Tantangan Utama dalam Pembagian Tugas dan Wewenang Manajemen Risiko Menurut Responden

	Agregat	Peringkat per Industri						
		Jasa	Ritel	Manufaktur	Sektor Publik	Telekomunikasi	Keuangan	Lainnya
Menentukan peran dan tanggung jawab antara lini 1 (bisnis) dan lini 2 (manajemen risiko)	1	1	1	1	1	1	1	1
Menghilangkan tumpang tindih dalam peran ketiga lini	2	2	2	2	3	3	2	2
Menghilangkan kesenjangan antar peran dari ketiga lini	3		3	3			3	
Memiliki personel terampil yang cukup di lini 1 (bisnis)					2			3
Mendapatkan komitmen dari lini 1 (bisnis)		3				2		

*Responden diminta untuk memilih tiga tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan tanggung jawab atas pengelolaan risiko yang umum dikenal sebagai tiga lini (*3 lines model*).

1 Tantangan dengan tingkat signifikansi tertinggi (peringkat pertama)

2 Tantangan dengan tingkat signifikansi kedua (peringkat kedua)

3 Tantangan dengan tingkat signifikansi ketiga (peringkat ketiga)

Pentingnya Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab atas Manajemen Risiko

Tantangan utama terkait pengelolaan tanggung jawab atas manajemen risiko terletak pada ketidakjelasan peran, duplikasi fungsi, dan kesenjangan koordinasi. Hasil survei

menunjukkan bahwa secara agregat, responden menganggap pembagian peran dan tanggung jawab dalam fungsi manajemen risiko sebagai tantangan dengan peringkat tertinggi. Tantangan ini muncul karena adanya **ambiguitas peran**: siapa yang sebenarnya bertanggung jawab atas risiko dalam keputusan sehari-hari?

Ketidajelasan ini dapat menimbulkan *blame shifting* (bisnis merasa risiko adalah tanggung jawab fungsi manajemen risiko, sebaliknya fungsi manajemen risiko merasa bahwa

kontrol merupakan tanggung jawab lini bisnis). Oleh karena itu, penting bagi bisnis untuk mengaplikasikan **RACI matrix** yang lebih tegas.

Selanjutnya, ditemukan bahwa tantangan pada peringkat kedua dalam hal pengelolaan risiko berhubungan erat dengan adanya tumpang tindih dalam peran ketiga lini. Duplikasi fungsi menunjukkan lemahnya integrasi dalam desain sistem kontrol. Dampaknya, biaya yang dikeluarkan mungkin lebih tinggi dari seharusnya (fungsi melakukan pekerjaan ganda) dan karyawan di lini bisnis merasa terbebani karena melayani kontrol/pertanyaan dengan substansi yang sama dari berbagai lini (misal: tim *compliance*, tim internal audit, tim manajemen risiko, tim *Quality Assurance*).

Pada peringkat ketiga, responden memandang bahwa menghilangkan kesenjangan antara peran dari ketiga lini juga merupakan tantangan yang signifikan. Kegagalan koordinasi akibat kesenjangan antar lini dapat mengakibatkan adanya risiko yang terabaikan. Hal ini menimbulkan **blind spots** dalam peta risiko perusahaan. Kesenjangan sangat mungkin muncul di area risiko *emerging (cyber, third-party, ESG)* yang belum jelas siapa pemiliknya.

Meningkatkan Kematangan dan Integrasi Tata Kelola

Angka resistensi terhadap perubahan (18,46%) dan lemahnya komitmen lini 1 (16,31%) menunjukkan bahwa *people factor* adalah penghambat utama. Artinya, walaupun tools, framework, atau metodologi (misalnya COSO ERM, ISO 31000) sudah ada, tanpa budaya risk-aware, mereka hanya jadi “compliance checklist”.

Selain itu, kekurangan sumber daya/keahlian (15,03%) dan kekurangan personel terampil di lini 1 (16,46%) menjadi bukti nyata bahwa SDM di lini bisnis belum cukup paham *framework* risiko, sementara fungsi *risk* sendiri tidak selalu punya kapasitas yang mencukupi. Tanpa peningkatan kompetensi, Lini 1 sulit menjalankan peran *risk owner*. Lini 2 pun jadi terlalu dominan karena perlu turun tangan secara teknis.

Tidak hanya itu, persaingan antar inisiatif risiko (13,91%), tumpang tindih peran (20,81%), kesenjangan peran (17,48%), dan ketidakjelasan tanggung jawab antar lini (25,01%) menunjukkan adanya fragmentasi *governance (gap & overlap)*. Sebagai contoh, lini 1 merasa lini 2 terlalu mengontrol, sementara lini 3 menemukan bahwa ada hal yang sama sekali tidak ditangani. Oleh karena itu, diperlukan *governance clarity* untuk menegaskan siapa yang menjadi *risk owner*, siapa yang melakukan fungsi pengawasan, dan siapa yang akan melakukan fungsi audit.

Seluruh temuan menegaskan bahwa tantangan manajemen risiko ke depan bukan sekadar “punya *framework*”, tetapi juga **kematangan tata kelola dan integrasi antar lini**. *Governance* yang matang berarti: peran jelas, akuntabilitas kuat, data risiko konsisten, dan pengambilan keputusan berbasis risiko. Artinya, bisnis yang mampu membangun *integrated governance & adaptive risk culture* akan lebih resilien menghadapi masa depan.



Rekomendasi

Hasil Studi Manajemen Risiko Bisnis 2026 menunjukkan bahwa banyak organisasi di Indonesia telah membangun struktur manajemen risiko yang cukup efektif, namun dalam penerapannya masih terdapat tantangan seperti perubahan teknologi yang cepat, dinamika ekonomi global, serta tuntutan regulasi yang semakin kompleks menjadikan ketidakpastian sebagai kondisi permanen yang harus dihadapi dunia usaha.

Survei memperlihatkan bahwa seluruh risiko yang dianggap paling signifikan oleh responden bersifat downside, sedangkan dalam kerangka internasional seperti ISO 31000, risiko juga mencakup peluang yang dapat memperkuat daya saing. Selama risiko diperlakukan sebagai

sesuatu yang harus dihindari, manajemen risiko akan terus bergerak secara defensif dan mudah terjebak menjadi checklist kepatuhan.

Studi ini juga menunjukkan bahwa pimpinan telah aktif memberikan arah dan komitmen terhadap penerapan manajemen risiko, namun budaya sadar risiko belum tertanam kuat hingga ditingkat fungsi operasional sebagai lini pertama. Hal ini ditunjukkan dari ketidakefektifan dalam mengidentifikasi dan mengendalikan risiko secara proaktif dan sistematis. Ketidaksinkronan tersebut selanjutnya berdampak pada fungsi pengawasan sebagai lini kedua dan fungsi pengendalian sebagai lini ketiga, yaitu lemahnya proses pemantauan dan respon terhadap risiko yang cenderung menimbulkan kerugian.

Pada akhirnya, meskipun manajemen risiko telah diterapkan dan didukung oleh komitmen pimpinan, penerapannya masih belum selaras di seluruh lini dalam kerangka *Three Lines Model*. Kondisi seperti ini tentu dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menavigasi ketidakpastian dan menangkap peluang secara terukur untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Di sisi lain, fungsi pengendalian masih bekerja secara terpisah dan manajemen risiko belum terintegrasi ke dalam alur strategi dan operasi.

Oleh karena itu, komitmen pimpinan (*tone at the top*) bukan sekadar simbol, melainkan faktor kunci yang mendorong seluruh pemangku kepentingan bergerak selaras dalam mengelola risiko secara berkelanjutan. Hal ini ditunjukkan dari bagaimana risiko dipahami secara utuh dan penerapan manajemen risiko benar-benar tertanam dalam proses bisnis organisasi. Risiko tidak diposisikan sebagai fungsi tambahan, melainkan sebagai bagian dari cara berpikir dan bertindak seluruh insan organisasi.

Upaya tersebut perlu didukung secara konsisten melalui edukasi berkelanjutan bagi jajaran *top* dan *middle management*. Pendidikan yang berkesinambungan memastikan bahwa pemahaman risiko tetap relevan dengan dinamika bisnis dan perubahan lingkungan eksternal, sekaligus menjaga konsistensi pesan dari pimpinan ke seluruh lini organisasi.

Selain itu, esensi dari penerapan manajemen risiko yang efektif bukan semata-mata bersifat prosedural, tetapi pada ketepatan proses *risk assessment*, mulai dari identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan terhadap risiko, yang dijalankan oleh fungsi operasional organisasi. Dari proses inilah yang membentuk cara organisasi memahami ketidakpastian dan meresponsnya secara strategis. Layaknya koin yang memiliki dua sisi, ancaman dan peluang harus dikuantifikasi secara tepat dan terarah. Realitanya, masih banyak organisasi yang cenderung hanya terfokus pada perlakuan risiko. Ketidakseimbangan ini membuat perlakuan risiko justru bersifat reaktif daripada berbasis pemahaman yang matang. Padahal kualitas pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh

ketajaman organisasi dalam mengenali dan menilai risiko sejak awal.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri BUMN No. 02 Tahun 2023 tentang Tata Kelola dan Manajemen Risiko, organisasi dituntut untuk menerapkan pengukuran risiko yang lebih objektif, konsisten, serta berbasis *quantitative risk assessment*. Untuk itu, diperlukan evaluasi terhadap pendekatan manajemen risiko yang ada melalui penerapan *risk modelling*. Dengan permodelan risiko, organisasi dapat menetapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang tercermin dari kinerja aktual di lapangan, sehingga berfungsi sebagai batas pengendalian yang jelas dan menjadi dasar pengambilan keputusan yang selaras di seluruh lini. Lebih jauh, pendekatan kuantitatif ini memperkuat penerapan *Business Continuity Management* sebagai fondasi ketahanan operasional dan finansial dalam menghadapi gangguan maupun skenario ekstrem.

Pada saat yang sama, percepatan teknologi dan meningkatnya kolaborasi dengan pihak ketiga memperluas lanskap risiko secara signifikan. Ketergantungan ini menjadikan kemampuan mengantisipasi *emerging risks*, mengelola interdependensi, serta menjaga keandalan ekosistem digital sebagai bagian penting dari *risk assessment modern*. Kondisi tersebut menegaskan peran strategis penguatan pengelolaan pihak ketiga dan kesiapan kontinuitas bisnis sebagai upaya membangun resiliensi menyeluruh, bukan hanya melindungi organisasi, tetapi juga memperkuat daya saingnya di tengah perubahan.

Dengan demikian, *risk aware culture* terbentuk bukan melalui pendekatan instan, melainkan melalui kombinasi kepemimpinan yang kuat, integrasi ke dalam proses bisnis, pemanfaatan kapabilitas yang ada, serta penguatan pemahaman secara terus-menerus. Keseluruhan elemen ini menjadi fondasi yang memungkinkan manajemen risiko hidup sebagai budaya, bukan sekadar kerangka kerja formal.



Referensi

Agustina, L., & Baroroh, N. (2016). The relationship between enterprise risk management (ERM) and business value mediated through financial performance. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(1), 128–138.

Alijoyo, F.A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan*, 23(1). <https://doi.org/10.26593/be.v23i1.4366.67-79>

Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: The role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647–670. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0581>

Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>

International Monetary Fund. (2025). World Economic Outlook Update Global Economy: Tenuous Resilience amid Persistent Uncertainty (Issue July 2025).

Institute of Risk Management. (2002). A risk management standard. Institute of Risk Management. Retrieved from: https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf

International Monetary Fund. (2023). G-20 BACKGROUND NOTE ON THE MACROECONOMIC IMPACT OF FOOD AND ENERGY INSECURITY 2023 Prepared by Staff of the International Monetary Fund.

Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2020). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247–266. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>

Katz, R., & Jung, J. (2023). The impact of taxation in the telecommunications industry. *Information Economics and Policy*, 62, 101016. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2023.101016>

Kementerian Keuangan. (2024). Nota Keuangan beserta RAPBN Tahun Anggaran 2024.

Kubilay, B., & Celiktas, B. (2025). Relationships Among Organizational-Level Maturities in Artificial Intelligence, Cybersecurity, and Digital Transformation: A Survey-Based Analysis. *IEEE Access*, 13(April), 88399–88411. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3571537>

Liu, F., Zhang, Y., & Li, L. (2022). Review of Systematic Financial Risk Research Based on Knowledge Map. *Procedia Computer Science*, 199, 315–322. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.039>

Magnusson, L., Dalipi, F., & Elm, P. (2023). Cybersecurity Compliance in the Public Sector: Are the Best Security Practices Properly Addressed? In C. Stephanidis, M. Antona, S. Ntoa, & G. Salvendy (Eds.), *HCI-CPT: 5th International Conference on HCI for Cybersecurity, Privacy and Trust* (Vol. 1835, Issue May 2025, pp. 219–226). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36001-5_28

Martin, K. D., Kim, J. J., Palmatier, R. W., Steinhoff, L., Stewart, D. W., Walker, B. A., Wang, Y., & Weaven, S. K. (2020). Data Privacy in Retail. *Journal of Retailing*, 96(4), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.08.003>

McKinsey & Company. (2020). Perspectives on retail and consumer goods.

Monyei, F. (2024). Talent Management and Workforce Commitment: A Telecom Sector Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(8), 156–166. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.7188>

Protiviti & NC State University (2025). Executive Perspectives on Top Risks for the Near - and Long-Term. Retrieved from: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2025-02/nc-state-protiviti-2025-top-risks-survey-global.pdf>

Protiviti & The Institute of Internal Auditors (2024). From AI to Cyber - Deconstructing a Complex Technology Risk Landscape. Retrieved from: https://www.protiviti.com/sites/default/files/2024-09/12th-annual-global-internal-audit-top-technology-risks-survey-iaa-protiviti_global.pdf

Singh, N.P. & Hong, P.C. (2020). Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. *European Management Journal*, 38(5), 723-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.003>

Tyagi, A. (2021). Enterprise Risk Management: Benefits and Challenges. *SSRN*.

Tyagi, A. (2020). *Enterprise Risk Management: Benefits and Challenges* Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3748267>

Wang, Y. (2024). Possible Challenges and Recommendations for Risk Managers in Financial Institutions. *Academic Journal of Science and Technology*, 10(3). <https://doi.org/10.54097/c36vqh88>

World Economic Forum (2025). The Global Risks Report 2025. 20th Edition. Retrieved from: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

Yun, C., Shun, M., Jackson, K., Newiduum, L., & Browndi, I. (2023). The Significance of Information Systems in Enhancing Strategic Agility within Supply Chain Context: A Case Study of Telecommunications Industry. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(02), 67–74.

Zayed, N. M., Edeh, F. O., Islam, K. M. A., Nitsenko, V., Dubovyk, T., & Doroshuk, H. (2022). An Investigation into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector. *Administrative Sciences*, 12(4), 138. <https://doi.org/10.3390/admsci12040138>

Penyusun

Team Leader:



Prof. Dr. rer. pol.
Hamzah Ritchi,
SE., MBIT., Ak.

Penasihat:



Dadan Gunawan,
CIA

Ucapan Terima Kasih:

Syahraki Syahrir, CISA, CISM, CDPSE
Tim Digital Transformation & CX Veda Praxis

Methodology:

Laporan ini disusun berdasarkan kajian pustaka terhadap berbagai penelitian dan publikasi yang relevan. Untuk meningkatkan kedalaman serta ketajaman analisis, laporan ini dilengkapi dengan *Expert Review* yang mengintegrasikan masukan dari kalangan industri, akademisi, dan asosiasi profesi. Pendekatan ini diterapkan untuk memastikan bahwa perspektif yang dihasilkan bersifat komprehensif dan didukung oleh data yang memadai.

Pusat Studi Inovasi Digital (DIGITS) merupakan *Center of Excellence* di bawah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran (UNPAD) yang berfokus pada pengembangan pendidikan, penelitian, pengetahuan, serta pengabdian kepada masyarakat, baik sektor bisnis maupun sektor publik, di bidang inovasi digital. Para pakar DIGITS memiliki latar belakang yang beragam, mencakup manajemen, bisnis, teknologi dan analitik, sistem informasi, tata kelola, serta disiplin terkait lainnya, sehingga mendukung pendekatan multidisipliner dalam analisis permasalahan dan perumusan solusi.

Members:



Saskia Salmana



Larasati Puspa
Martani Sugianto



Sonny Adam Dubois



Mohammad Nugraha
Ramadhan



Tiara Faradilla Pong

Veda Praxis merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Digital, GRC, dan *Cybersecurity*. Sebagai perusahaan independen, Veda Praxis memastikan bahwa penelitian ini disusun secara objektif dan bebas dari pengaruh pihak mana pun. Data dan hasil penelitian ini dapat dikutip dengan mencantumkan identitas Veda Praxis dan DIGITS UNPAD.

Masukan dan komentar terkait hasil penelitian ini dapat disampaikan melalui e-mail ke info@vedapraxis.com.

DIGITS FEB Unpad

Ged. C 2.3, Jl. Dipatiukur No. 35,
Bandung, 40132
Website: digits.feb.unpad.ac.id
E-mail: digits.feb@unpad.ac.id

Veda Praxis

AD Premier Office Park, Lt. 15
TB. Simatupang No. 5 Ragunan, Pasar Minggu
Jakarta 12540
Website: vedapraxis.com
E-mail: info@vedapraxis.com



Ged. C 2.3, Jl. Dipatiukur No. 35, Bandung, 40132
Website: digits.feb.unpad.ac.id
E-mail: digits.feb@unpad.ac.id

Manajemen Risiko Bisnis Tahun 2026:

Dinamika, Strategi, dan Resiliensi Organisasi
di Tengah Ketidakpastian.