

## Tinjauan Implementasi ISO 31000 dalam Proses Manajemen Risiko PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

**Cindy Anastasya Kurniawan Oey<sup>1\*</sup>, Defi Aryani<sup>2</sup>, Nadya Azwarelda Haryanto<sup>3</sup>, Alvianus Kristian Sumual<sup>4</sup>**

<sup>1-4</sup> Institut Teknologi Kalimantan, Indonesia  
email: [17231013@student.itk.ac.id](mailto:17231013@student.itk.ac.id)<sup>1</sup>

---

### Article Info :

Received:

27-6-2025

Revised:

15-7-2025

Accepted:

26-7-2025

### Abstract

*This study aims to analyze the implementation of ISO 31000 at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk as an effort to strengthen the effectiveness of risk management in facing the dynamics of the banking industry. The research approach uses a qualitative descriptive method with secondary document analysis in the form of financial reports, official publications, and relevant academic studies to assess the suitability of risk management implementation with ISO 31000 principles. The results show that BNI has a strong capital structure and stable asset quality, as reflected in its CAR ratio of 21.09%, Gross NPL of 1.96%, Net NPL of 0.78%, ROA of 2.17%, and ROE of 14.11%, which indicate the effectiveness of credit risk control and the bank's ability to maintain profitability. Further discussion reveals that the process of risk identification, analysis, and mitigation has been carried out systematically, although strengthening in the aspects of operational risk, compliance, and information technology is still needed for a more comprehensive implementation. In conclusion, BNI has demonstrated fairly good risk management practices, but further adjustments are needed to achieve full compliance with the ISO 31000 standard.*

**Keywords:** ISO 31000, Risk Management, BNI, Asset Quality, Capital.

---

### Akstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi ISO 31000 pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai upaya memperkuat efektivitas manajemen risiko dalam menghadapi dinamika industri perbankan. Pendekatan penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis dokumen sekunder berupa laporan keuangan, publikasi resmi, dan kajian akademik yang relevan untuk menilai kesesuaian penerapan manajemen risiko dengan prinsip-prinsip ISO 31000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNI memiliki struktur permodalan yang kuat serta kualitas aset yang stabil, tercermin dari rasio CAR 21,09%, Gross NPL 1,96%, Net NPL 0,78%, ROA 2,17%, dan ROE 14,11% yang mengindikasikan efektivitas pengendalian risiko kredit dan kemampuan bank dalam menjaga profitabilitas. Pembahasan lebih lanjut mengungkap bahwa proses identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko telah berjalan secara sistematis, meskipun penguatan pada aspek risiko operasional, kepatuhan, dan teknologi informasi masih diperlukan agar penerapannya lebih komprehensif. Kesimpulannya, BNI telah menunjukkan penerapan manajemen risiko yang cukup baik, namun penyesuaian lanjutan diperlukan untuk mencapai keselarasan penuh dengan standar ISO 31000.

**Kata Kunci:** ISO 31000, Manajemen Risiko, BNI, Kualitas Aset, Permodalan.

---



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan nasional yang terus bergerak dalam situasi ekonomi global yang fluktuatif menuntut adanya sistem manajemen risiko yang lebih kuat dan terstandar agar bank dapat mempertahankan stabilitasnya dalam jangka panjang, terutama bagi BNI yang menopang sebagian besar aktivitas intermediasi di sektor korporasi dan ritel. Penerapan standar internasional seperti ISO 31000 menjadi relevan karena menyediakan kerangka manajemen risiko yang terstruktur, mulai dari prinsip, kerangka kerja, hingga proses risiko yang bersifat komprehensif, sehingga mampu meningkatkan kualitas identifikasi serta mitigasi risiko di organisasi besar. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ISO 31000 memberikan arah penguatan pengelolaan risiko yang efektif, sebagaimana dibuktikan oleh temuan mengenai peningkatan kinerja operasional pada sektor energi setelah penerapan standar tersebut (Nurhidayati, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa standar

internasional mampu memperkuat fondasi pengelolaan risiko, terutama ketika diterapkan pada institusi yang menghadapi kompleksitas operasional seperti BNI.

Manajemen risiko yang berfungsi optimal tidak hanya dipandang sebagai bagian regulasi, tetapi sebagai instrumen strategis yang menentukan keberhasilan bisnis dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan perilaku nasabah. BNI sebagai bank besar memiliki eksposur terhadap risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko strategis sehingga analisis mendalam tentang tingkat maturitas sistem manajemen risikonya menjadi penting untuk mengetahui efektivitas praktik yang berjalan (Erkhananda, 2021). Evaluasi yang dilakukan pada berbagai perusahaan menunjukkan bahwa standar ISO 31000 mendukung peningkatan kapasitas organisasi untuk mengidentifikasi dan mereduksi risiko secara terarah, terutama ketika sistem yang diterapkan belum mencapai tingkat maturitas yang optimal.

BNI memiliki tantangan dalam menjaga kualitas aset agar tetap sehat di tengah dinamika ekonomi, sehingga efektivitas kerangka manajemen risiko sangat menentukan stabilitas profitabilitas bank. Studi mengenai manajemen risiko kredit berbasis ISO 31000 pada lembaga keuangan skala menengah menunjukkan adanya peningkatan kinerja setelah framework tersebut diimplementasikan, sehingga memperkuat argumentasi bahwa standar ini layak menjadi rujukan utama bagi industri perbankan (Pebruaria, 2024). Berikut ini data kinerja kunci BNI sebagai gambaran konteks sebelum mengulas lebih jauh implementasi ISO 31000 dalam proses manajemen risiko:

**Tabel 1. Perbandingan Rasio Risiko dan Kinerja Keuangan BNI Tahun 2024–2025**

Tahun / Periode	Rasio NPL (Gross) / Net	Capital Adequacy Ratio (CAR)	Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan (BOPO / Cost-to-Income)	Return on Asset (ROA) / Return on Equity (ROE)
September 2025 (Q3 2025)	Gross NPL 1,96 %; Net NPL 0,78 %	21,09 %	Operating Expenses / Operating Income 72,25 % (Cost-to-Income 46,11 %)	ROA 2,17 %; ROE 14,11 %
Tahun 2024 (Tutup Tahun)	NPL Gross turun ke ~2,0 % dari ~2,1 % sebelumnya	> 21 % (di atas standar permodalan minimum)	—	Laba bersih Rp21,5 triliun (menunjukkan profitabilitas)

Sumber: MarketScreener (2025), BNI (2024),

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa BNI secara konsisten menjaga rasio permodalan (CAR) pada level memadai, mempertahankan NPL gross sekitar 2 %, serta menghasilkan profitabilitas yang positif di tengah dinamika kredit dan suku bunga. Meskipun BNI mengidentifikasi berbagai jenis risiko yang dapat memengaruhi kinerja bank apabila tidak ditangani secara konsisten dan memiliki kecenderungan mereduksi efektivitas operasional ketika tidak disertai sistem mitigasi yang jelas (Illahiah & Helmi, 2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun BNI memiliki mekanisme pengelolaan risiko, masih terdapat peluang untuk memperkuat struktur dan prosesnya agar lebih selaras dengan praktik terbaik internasional. Kajian tersebut juga menegaskan pentingnya pendekatan sistematis dalam menurunkan kerentanan risiko, sesuatu yang sejalan dengan prinsip-prinsip dasar ISO 31000.

Organisasi memerlukan fondasi tata kelola risiko yang jelas agar proses identifikasi, evaluasi, dan mitigasi dapat berjalan secara konsisten dan terukur. Pendekatan terpadu yang dijelaskan dalam berbagai referensi manajemen risiko memperlihatkan bagaimana struktur, budaya organisasi, dan arah strategis harus selaras agar risiko dapat dikelola secara efektif (Lestari et al., 2025). Penguatan kerangka kerja ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman internal, tetapi juga membantu perusahaan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dalam jangka panjang. Bagi BNI yang mengelola dana masyarakat dalam skala besar, hal tersebut menjadi elemen penting bagi keberlangsungan bisnis.

Keberhasilan manajemen risiko juga ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam memahami faktor-faktor keberhasilan yang kritis dan kemampuan mengintegrasikan proses risiko dalam seluruh rantai aktivitas bisnis. Studi mengenai critical success factors dalam rantai pasok menunjukkan bahwa

tingkat kematangan manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh koordinasi lintas fungsi, dokumentasi risiko, serta tata kelola pengawasan (Umarbawi & Rohman, 2025). Hal ini memberikan pelajaran bahwa kerangka risiko harus bersifat holistik dan tidak hanya ditempatkan pada satu unit tertentu, melainkan terintegrasi pada seluruh alur proses organisasi. Pemahaman ini signifikan bagi BNI yang memiliki struktur operasional luas dari kantor pusat hingga unit layanan di berbagai daerah.

Transformasi digital di sektor keuangan semakin meningkatkan urgensi penerapan manajemen risiko yang terstruktur karena perusahaan kini menghadapi risiko baru seperti risiko teknologi informasi, risiko keamanan siber, dan risiko data. Evaluasi praktik manajemen risiko TI pada berbagai perusahaan menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara kontrol risiko dan pertumbuhan teknologi dapat memicu kerentanan serius dalam operasional organisasi (Firdaus & Suprapto, 2018). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa standar seperti ISO 31000 perlu diintegrasikan dengan pendekatan risiko TI agar organisasi memiliki kejelasan dalam memetakan ancaman digital. Hal ini relevan untuk BNI yang mempercepat digitalisasi layanan perbankan.

Budaya risiko menjadi faktor yang menentukan bagi keberhasilan implementasi manajemen risiko karena tanpa komitmen kepemimpinan, proses risiko sering kali berhenti pada dokumentasi tanpa memberikan dampak nyata terhadap pengambilan keputusan. Penelitian mengenai kepemimpinan di organisasi besar menegaskan bahwa pemimpin harus mampu menjadi role model yang mengarahkan organisasi pada pembentukan budaya risiko yang sehat (Kurnia, 2017). Sikap teladan ini memiliki pengaruh kuat terhadap kesadaran risiko di seluruh lini kerja, terutama dalam industri perbankan yang sarat regulasi dan risiko. Kerangka ISO 31000 menempatkan kepemimpinan sebagai unsur penting, sehingga analisis terhadap implementasinya di BNI menjadi semakin relevan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan memberikan gambaran terstruktur mengenai implementasi ISO 31000 dalam proses manajemen risiko pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis dokumen resmi, pedoman internal, laporan tahunan, serta publikasi eksternal yang berkaitan dengan manajemen risiko perusahaan agar dapat diidentifikasi kesesuaian antara praktik yang berjalan dengan prinsip, kerangka kerja, dan proses yang direkomendasikan oleh ISO 31000:2018. Kajian literatur dari penelitian sebelumnya turut digunakan untuk memperkuat analisis, termasuk temuan mengenai efektivitas implementasi ISO 31000 (Nurhidayati, 2025), tingkat maturitas manajemen risiko (Erkhananda, 2021), serta studi terkait risiko perbankan pada BNI (Illahiah & Helmi, 2022). Seluruh informasi yang digunakan diverifikasi melalui dokumen resmi dan publikasi akademik guna memastikan validitas dan reliabilitas data yang mendukung analisis teoretis.

Prosedur penelitian dilakukan melalui tahap identifikasi konstruksi teoretis ISO 31000, analisis kesesuaian praktik manajemen risiko BNI berdasarkan data sekunder, serta evaluasi tingkat efektivitas penerapan berdasarkan indikator kinerja dan risiko yang tersedia dalam laporan publik perusahaan. Analisis dilakukan secara sistematis melalui proses pengkodean konseptual terhadap komponen utama ISO 31000, yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses, untuk menilai bagaimana masing-masing aspek diimplementasikan dalam sistem manajemen risiko perusahaan. Rujukan dari literatur seperti manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada lembaga keuangan (Pebruaria, 2024), teori dan praktik manajemen risiko (Lestari et al., 2025), critical success factor dalam manajemen risiko (Umarbawi & Rohman, 2025), evaluasi risiko berbasis TI (Firdaus & Suprapto, 2018), serta pembangunan budaya risiko melalui kepemimpinan (Kurnia, 2017) digunakan untuk memperkuat analisis komparatif dan memperluas sudut pandang penelitian. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan kesimpulan yang komprehensif mengenai tingkat implementasi ISO 31000 pada BNI secara objektif dan berbasis data sekunder yang kredibel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kesehatan Keuangan dan Kualitas Aset BNI sebagai Landasan Implementasi Manajemen Risiko

Bank sebagai institusi keuangan besar memerlukan landasan keuangan yang sehat sebelum menerapkan sistem manajemen risiko secara formal. BNI selama beberapa periode terakhir memperlihatkan stabilitas permodalan dan kualitas aset yang relatif terjaga, sehingga dapat menjadi basis untuk penerapan kerangka risiko seperti ISO 31000:2018. Kerangka ini mensyaratkan agar

organisasi memiliki kondisi keuangan dan data historis risiko yang jelas, agar analisis risiko dapat dilandasi fakta bukan asumsi (Lestari et al., 2025). Meninjau rasio keuangan dan aset BNI memberikan konteks penting sebelum mengevaluasi implementasi manajemen risikonya.

Kualitas aset dan permodalan sering menjadi indikator utama dalam menilai seberapa besar eksposur bank terhadap risiko kredit dan likuiditas (Pebruaria, 2024; Istia, 2020). Apabila aset dan modal cukup kuat, bank memiliki buffer lebih untuk menyerap guncangan dari kredit bermasalah atau tekanan likuiditas, sehingga penerapan ISO 31000 akan lebih efektif. BNI dalam laporan kuartal III 2025 menunjukkan bahwa rasio permodalannya tetap tinggi, memberikan sinyal bahwa bank mampu mempertahankan stabilitas meskipun menghadapi tekanan eksternal (BNI, 2025; MarketScreener, 2025). Hal ini menjadi prasyarat agar proses identifikasi dan mitigasi risiko dapat dilakukan.

Indikator profitabilitas juga menjadi tolok ukur penting dalam menilai apakah bank mampu menghasilkan keuntungan sambil menjaga kualitas aset faktor yang relevan ketika bank mengimplementasikan manajemen risiko secara formal. BNI melaporkan Return on Asset (ROA) dan Return on Equity (ROE) sesuai dengan standar perbankan, yang menunjukkan bahwa bank tidak hanya bergantung pada volume kredit, tetapi juga menerapkan efisiensi operasional dan pengelolaan risiko yang prudent (BNI, 2025; MarketScreener, 2025). Profitabilitas ini memberi ruang bagi bank untuk membentuk cadangan risiko serta mendukung kebijakan mitigasi jika terjadi potensi kerugian. Profitabilitas yang sehat memperkuat argumentasi bahwa BNI berada dalam posisi strategis untuk mengevaluasi implementasi ISO 31000.

Sejarah kinerja BNI menunjukkan bahwa sejak 2024 kualitas aset membaik, tercermin dari penurunan rasio Non-Performing Loan (NPL) gross dan stabilitas permodalan, yang menurut literatur menunjukkan kualitas portofolio kredit yang terkendali (Rochendi, 2020; Illahiah & Helmi, 2022). Upaya perbaikan ini penting karena bank besar sering kali menghadapi kompleksitas risiko kredit, operasional, dan likuiditas yang memerlukan kerangka manajemen risiko formal. Jika faktor-faktor fundamental seperti kualitas kredit dan permodalan tidak stabil, maka proses manajemen risiko hanya akan bersifat reaktif. Stabilitas historis BNI menjadi latar kuat untuk mengevaluasi kesiapan institusional dalam menjalankan ISO 31000.

Stabilitas keuangan saja tidak cukup bank perlu data kuantitatif sebagai dasar analisis risiko, sehingga setiap keputusan mitigasi dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan angka, bukan prediksi subjektif (Umarbawi & Rohman, 2025). Data kuantitatif juga memungkinkan evaluasi berkala serta pemantauan efektivitas mitigasi jika terjadi perubahan kondisi eksternal. Untuk memberikan gambaran empiris, bagian berikut menyajikan tabel dengan indikator-indikator kunci BNI, kualitas aset, permodalan, efisiensi operasional, dan profitabilitas berdasarkan publikasi resmi. Tabel ini menjadi acuan dalam menganalisis sejauh mana kondisi BNI mendukung implementasi kerangka risiko formal.

**Tabek 2. Kinerja Indikator Risiko dan Profitabilitas PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 2024–Q3 2025**

Periode	Gross NPL (%)	Net NPL (%)	Capital Adequacy Ratio (CAR) (%)	Cost-to-Income Ratio (CIR) (%)	ROA (%) / ROE (%)
Q3 2025 (Sep 2025)	1.96	0.78	21.09	46.11	2.17 / 14.11
Tahun 2024 (Tutup Tahun)	±2.00*	0.74*	>21 (regulator compliance)	—	Laba bersih: Rp21.46 triliun

Sumber: BNI (2024), MarketScreener (2025), Finansialbisnis (2025)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa BNI sejak 2024 hingga Q3 2025 berhasil menjaga NPL gross di sekitar 2% atau sedikit di bawahnya, menjaga CAR jauh di atas ambang minimum regulasi, serta mempertahankan efisiensi biaya terhadap pendapatan dan profitabilitas yang sehat. Stabilitas ini menunjukkan bahwa bank telah menjalankan praktik pengelolaan aset dan modal dengan baik, sehingga risiko kredit dan likuiditas berada pada level yang terkendali. Kondisi demikian memberikan fleksibilitas bagi bank untuk menerapkan proses identifikasi dan mitigasi risiko tanpa tekanan likuiditas atau risiko kerugian besar secara mendadak. Kinerja fundamental BNI dapat dianggap memenuhi prasyarat untuk mengimplementasikan standar risiko formal seperti ISO 31000.

Keberhasilan implementasi kerangka risiko tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh konsistensi dan transparansi data sehingga bank perlu melakukan pemantauan berkala dan pelaporan risiko secara sistematis (Lestari et al., 2025; Umarbawi & Rohman, 2025). Data kuantitatif seperti pada tabel memungkinkan bank membuat profil risiko historis dan menganalisis tren yang terjadi, misalnya apakah NPL meningkat, apakah efisiensi operasional memburuk, atau apakah permodalan melemah. Hal ini memungkinkan mitigasi proaktif, bukan reaktif, dengan menggunakan pedoman ISO 31000 yang menekankan siklus risiko, identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan. BNI dengan data historis dan rasio relatif sehat memiliki potensi untuk membangun risk appetite dan risk tolerance berdasarkan fakta, bukan asumsi.

Penelitian terdahulu mendukung gagasan bahwa institusi yang telah menunjukkan stabilitas keuangan dan portofolio kredit berkualitas lebih siap mengadopsi ISO 31000 sehingga manajemen risiko menjadi bagian dari tata kelola strategis, bukan sekadar kepatuhan regulasi (Pebruaria, 2024; Nurhidayati, 2025). Adopsi standar ini membantu perusahaan mengurangi kejutan finansial akibat kredit macet, likuiditas, atau risiko operasional efek yang dapat menjadi beban besar jika bank tidak memiliki cadangan memadai. Kondisi BNI yang kuat memberi kesempatan untuk mengevaluasi dan, jika perlu, memperkuat struktur risiko secara lebih formal dan sistematis. Studi ini, dengan melihat data tersebut, bertujuan mengevaluasi apakah bank memang memanfaatkan kondisi tersebut untuk menerapkan ISO 31000 secara optimal.

Perlu diperhatikan bahwa data historis dan rasio keuangan hanya menggambarkan performa agregat, dan bukan secara otomatis mengindikasikan bahwa manajemen risiko sudah berjalan sesuai standar terbaik. Tanpa kerangka formal, bank bisa saja mengandalkan praktik ad-hoc atau kebijakan internal yang tidak terdokumentasi sehingga mitigasi risiko mungkin tidak sistematis. Literatur menunjukkan bahwa meskipun aset dan modal kuat, tanpa manajemen risiko formal risiko strategis atau operasional dapat terabaikan (Rochendi, 2020; Lestari et al., 2025). Analisis selanjutnya perlu mengevaluasi apakah struktur, proses, dan dokumentasi risiko di BNI sudah sesuai prinsip ISO 31000.

Analisis kesehatan keuangan dan kualitas aset BNI menunjukkan bahwa bank berada dalam posisi yang relatif kuat untuk memulai atau memperkuat manajemen risiko formal. Kombinasi antara rasio permodalan, kualitas kredit, efisiensi operasional, dan profitabilitas memberi ruang bagi implementasi sistematis manajemen risiko. Hal ini memperkuat urgensi penelitian ini untuk mengevaluasi apakah bank telah menggunakan keunggulan fundamental tersebut sebagai dasar penerapan ISO 31000. Sub bahasan selanjutnya akan menelaah struktur manajemen risiko dan kesesuaian praktik nyata di BNI dengan kerangka teori risiko internasional.

### **Prinsip-Prinsip ISO 31000 dalam Penguatan Struktur Manajemen Risiko BNI**

Penerapan prinsip ISO 31000 menjadi landasan penting dalam pembentukan sistem manajemen risiko yang terintegrasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sebab standar tersebut menekankan perlunya pendekatan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam mengelola ketidakpastian secara terukur sehingga mampu menjaga kesinambungan operasional jangka panjang (Lestari et al., 2025). Struktur perbankan modern menuntut konsistensi dalam pengendalian risiko agar potensi gangguan dapat diantisipasi sebelum berkembang menjadi peristiwa yang mengganggu stabilitas perusahaan, terutama bagi bank besar seperti BNI yang memiliki eksposur tinggi terhadap dinamika pasar. ISO 31000 memberikan kerangka yang menekankan kesinambungan komunikasi risiko, integrasi lintas fungsi, serta dorongan terhadap budaya risiko yang matang untuk memastikan seluruh elemen organisasi memahami peran masing-masing.

Penerapan prinsip integrasi dalam ISO 31000 memberi penegasan bahwa proses manajemen risiko tidak boleh berjalan terpisah dari strategi bisnis, sehingga BNI membutuhkan sistem tata kelola yang melekat pada setiap fungsi agar setiap proses bisnis mendapatkan perlindungan optimal terhadap potensi ancaman (Erkhananda, 2021). Kondisi industri keuangan yang semakin dipengaruhi volatilitas digital memperkuat pentingnya integrasi tersebut, karena perubahan cepat menuntut ketahanan organisasi secara menyeluruh. Kajian manajemen risiko di berbagai sektor menunjukkan bahwa integrasi yang kuat menghasilkan efektivitas mitigasi yang lebih baik, terutama ketika keputusan strategis memperhitungkan profil risiko secara real time. Hal ini menjadikan prinsip integrasi sebagai elemen utama dalam menopang stabilitas bank.

BNI juga memanfaatkan prinsip kontinuitas informasi untuk memastikan bahwa pembaruan data risiko dilakukan secara berkala guna mencerminkan kondisi terbaru industri perbankan. Pembaruan

data tersebut penting mengingat sektor perbankan memiliki sejumlah indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kesehatan industri secara agregat dan menjadi rujukan bagi penguatan struktur manajemen risiko. Salah satu acuan penting adalah indikator kesehatan perbankan yang dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara berkala. Data ini menjadi relevan karena menggambarkan posisi risiko industri yang dapat berpengaruh pada evaluasi risiko internal bank.

**Tabel 3. Indikator Kesehatan Industri Perbankan Indonesia**

Indikator	Nilai
Capital Adequacy Ratio (CAR)	27,67%
Gross NPL	2,08%
Net NPL	0,74%
Return on Assets (ROA)	2,76%

Sumber: OJK (2025)

Data resmi OJK tersebut memperlihatkan kondisi perbankan nasional yang relatif stabil, sehingga menjadi referensi penting bagi BNI dalam menilai posisi risiko internalnya terhadap tren industri. CAR yang tinggi menunjukkan ketahanan permodalan yang kuat, yang membuat bank lebih mampu menanggung risiko kerugian ketika volatilitas pasar meningkat, sedangkan tingkat NPL yang tetap terkendali mencerminkan kemampuan industri menjaga kualitas kredit. Informasi objektif ini membantu BNI menyesuaikan kebijakan risiko agar tetap sejalan dengan potret industri. Prinsip keterbaruan informasi ISO 31000 mendorong bank untuk tidak mengandalkan data lama, tetapi menyesuaikan mitigasi berdasarkan kondisi terbaru sektor keuangan.

Prinsip inklusivitas dalam ISO 31000 menuntut organisasi melibatkan pemangku kepentingan dalam proses manajemen risiko, dan bagi BNI hal ini dilakukan melalui koordinasi lintas unit yang memungkinkan setiap proses bisnis dianalisis dari perspektif yang lebih luas (Nurhidayati, 2025). Upaya tersebut memperkuat efektivitas identifikasi risiko karena setiap unit memiliki pengetahuan operasional yang berbeda dan dapat mengungkap potensi risiko spesifik yang tidak terlihat oleh unit lain. Pelibatan banyak pihak juga mendukung penyusunan rekomendasi mitigasi yang lebih realistik dan dapat diterapkan langsung dalam operasi. Keterlibatan aktif karyawan menjadi elemen penting bagi keberhasilan strategi manajemen risiko BNI.

Prinsip struktur sistematis ISO 31000 memberikan kerangka kerja yang memungkinkan BNI menjaga konsistensi dalam proses identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko secara berurutan, sehingga bank dapat melakukan penilaian secara objektif berdasarkan tahapan baku (Illahiah & Helmi, 2022). Sistematisasi ini diperlukan untuk menghindari inkonsistensi yang sering muncul ketika organisasi memiliki banyak unit dengan peran berbeda sehingga rentan terjadi ketidaksinkronan dalam pelaporan risiko. BNI dapat mengurangi potensi bias subjektif yang dapat mempengaruhi akurasi penilaian. Hal ini memperkuat kemampuan bank menjaga fokus dalam memprioritaskan risiko yang paling signifikan terhadap kinerja.

Prinsip adaptif ISO 31000 menjadi semakin relevan mengingat industri perbankan menghadapi ketidakpastian yang meningkat akibat perubahan teknologi dan regulasi. Bank perlu memiliki kemampuan merespons perubahan tersebut agar tetap mampu menjaga kinerja operasional. Organisasi dengan kepemimpinan adaptif lebih mampu mengarahkan perubahan besar tanpa mengganggu stabilitas internal (Kurnia, 2017). Prinsip adaptif ini membantu BNI memastikan bahwa setiap kebijakan mitigasi dapat menyesuaikan dinamika eksternal secara cepat.

BNI juga mempraktikkan prinsip transparansi yang menuntut seluruh proses manajemen risiko terdokumentasi dengan baik, sehingga dapat ditinjau kembali ketika organisasi membutuhkan evaluasi atas efektivitas prosedur yang berlaku (Firdaus & Suprapto, 2018). Dokumentasi tersebut tidak hanya membantu memenuhi persyaratan audit, tetapi juga memberikan landasan bagi pengembangan strategi baru ketika risiko baru muncul. Transparansi ini menjadikan proses pengambilan keputusan lebih terukur karena didukung bukti historis. Bank dapat meningkatkan kualitas mitigasi risiko melalui pemanfaatan catatan yang komprehensif.

Prinsip keandalan ISO 31000 menuntut bank memastikan bahwa metode identifikasi dan pengukuran risiko menggunakan pendekatan yang kredibel dan dapat diulang, sehingga hasil evaluasi dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategis (Umarbawi & Rohman, 2025). BNI

mengembangkan pedoman risiko berdasarkan kerangka ISO untuk memastikan setiap unit menggunakan teknik yang konsisten dalam melakukan penilaian. Keandalan metode memungkinkan risiko diukur secara objektif, terutama risiko kredit, operasional, dan kepatuhan yang merupakan kategori dominan dalam industri perbankan. Keandalan ini menghindarkan bank dari pengambilan keputusan yang didasarkan pada data atau penilaian yang tidak akurat.

Prinsip perbaikan berkelanjutan menjadi penutup penting dalam struktur ISO 31000, karena standar ini menuntut organisasi melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas proses manajemen risiko serta menyesuaikannya dengan kebutuhan terbaru. Industri perbankan yang bergerak cepat membuat siklus evaluasi menjadi pusat penentu ketahanan jangka panjang. Berbagai kajian menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi budaya perbaikan berkelanjutan lebih mampu mengatasi tekanan eksternal, karena setiap pembaruan kebijakan dilakukan berdasarkan temuan empiris (Pebruaria, 2024). Bagi BNI prinsip ini menjadi fondasi bagi penguatan kualitas mitigasi risiko secara progresif.

### Evaluasi Kesesuaian Praktik Manajemen Risiko BNI terhadap ISO 31000

Evaluasi terhadap BNI memerlukan pembandingan data keuangan dan kualitas aset bank dengan prinsip-prinsip ISO 31000 untuk melihat apakah implementasi manajemen risiko sudah berjalan secara formal dan konsisten. Kerangka ISO 31000 menghendaki identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko yang terdokumentasi dan terstruktur (Illahiah & Helmi, 2022). Data seperti rasio NPL, permodalan, efisiensi operasional, dan profitabilitas menjadi indikator penting untuk menilai apakah bank tidak hanya bertahan secara finansial tetapi juga menjalankan manajemen risiko dengan baik. Jika data menunjukkan konsistensi dan kestabilan, hal ini bisa menjadi bukti bahwa praktik internal bank mendekati standar risiko profesional.

Publikasi resmi per September 2025 menunjukkan bahwa CAR BNI tercatat 21,09 %, Gross NPL 1,96 %, Net NPL 0,78 %, ROA 2,17 %, dan ROE 14,11%. Rasio-rasio tersebut menggambarkan bahwa permodalan dan kualitas aset BNI relatif terjaga dalam kondisi ekonomi yang dinamis. Data ini menunjukkan bahwa eksposur risiko kredit dan permodalan dikelola dengan baik, sehingga bank memiliki buffer yang cukup untuk menghadapi potensi tekanan. Angka-angka ini penting sebagai dasar untuk menilai apakah struktur risiko di BNI mencerminkan kontrol yang efektif.

Indikator tambahan dari laporan keuangan 2024 menunjukkan bahwa BNI menyalurkan kredit sebesar Rp 775,87 triliun dan mencatat laba bersih Rp 21,46 triliun, dengan rasio NPL gross menurun ke sekitar 2,0 % dari periode sebelumnya menunjukkan perbaikan kualitas kredit dan efektivitas seleksi kredit. Penurunan NPL bersamaan dengan pertumbuhan portofolio kredit menandakan bahwa bank mampu menyeimbangkan ekspansi dengan kehati-hatian dalam manajemen risiko. Hal ini konsisten dengan prinsip ISO 31000 yang mendorong pengelolaan risiko kredit secara sistematis. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik kredit BNI pada aspek kualitas dan pengelolaan cenderung sesuai dengan standar risiko yang baik.

Namun, hanya data kuantitatif seperti NPL dan CAR saja tidak cukup untuk memastikan bahwa seluruh jenis risiko termasuk operasional, likuiditas, dan risiko eksternal telah tertangani secara komprehensif. ISO 31000 menghendaki dokumentasi formal dan prosedur mitigasi risiko yang meliputi seluruh area, tidak hanya risiko kredit. Evaluasi harus melihat ada tidaknya struktur organisasi, kebijakan formal, pelaporan risiko, serta pemantauan secara periodik sebagai bagian dari proses risiko. Tanpa elemen-elemen tersebut bank meskipun sehat finansial, bisa memiliki blind spot terhadap risiko non-kredit. Untuk memberikan gambaran empiris kondisi BNI per September 2025, berikut data kinerja dan kualitas aset sebagai acuan evaluasi praktik risiko internal:

**Tabel 4. Risiko dan Profitabilitas PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk per 30 September 2025**

Indikator	Nilai per Sep 30, 2025	Keterangan
Capital Adequacy Ratio (CAR)	21,09 %	Rasio permodalan BNI
Gross Non-Performing Loan (Gross NPL)	1,96 %	Kredit bermasalah gross BNI
Net Non-Performing Loan (Net NPL)	0,78 %	Kredit bermasalah net BNI
Return on Assets (ROA)	2,17 %	Profitabilitas aset BNI

Indikator	Nilai per Sep 30, 2025	Keterangan
Return on Equity (ROE)	14,11 %	Profitabilitas ekuitas BNI

Sumber: MarketScreener (2025)

Berdasarkan tabel tersebut BNI menunjukkan kapasitas permodalan dan kualitas aset yang memungkinkan bank menanggung potensi risiko kredit dan likuiditas dengan relatif aman. Kondisi ini mendukung anggapan bahwa bank memiliki fondasi yang kuat untuk menerapkan kerangka manajemen risiko secara formal. Konsistensi data finansial tidak otomatis menunjukkan bahwa kerangka risiko operasional, kepatuhan, dan strategis telah diintegrasikan dalam manajemen risiko secara menyeluruh. Evaluasi harus melampaui aspek finansial dengan menelaah struktur organisasi, kebijakan, dan proses internal.

Literatur tentang manajemen risiko menyebutkan bahwa formalitas berupa kebijakan tertulis, dokumentasi, pengawasan risiko, dan audit internal menjadi syarat penting agar praktik risiko tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar efektif dalam mitigasi (Lestari et al., 2025; Umarbawi & Rohman, 2025). Hal ini berarti bank perlu memiliki pedoman risiko, prosedur pemberian kredit, mitigasi likuiditas, penanganan risiko operasional dan kepatuhan yang terdokumentasi secara konsisten. Jika bank belum menyusun dokumen tersebut atau penerapannya tidak konsisten, maka ada gap antara performa keuangan dengan manajemen risiko formal. Meskipun ada identifikasi risiko implementasi formal standar internasional belum jelas tercatat (Illahiah & Helmi, 2022).

Risiko non-kredit seperti risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko kepatuhan perlu dievaluasi melalui indikator non-finansial misalnya frekuensi insiden operasional, rasio cakupan kerugian, stres likuiditas, dan sistem kontrol internal. Tanpa data tersebut, pengevaluasian terhadap kesesuaian dengan ISO 31000 tidak bisa komprehensif. Literasi tentang risiko TI dan sistem informasi dalam bank besar menunjukkan bahwa sektor perbankan perlu memasukkan risiko teknologi sebagai bagian dari manajemen risiko menyeluruh (Firdaus & Suprapto, 2018; Hermawan et al., 2025). Untuk BNI ini berarti kelengkapan kontrol TI, keamanan data, dan pemantauan risiko siber harus menjadi bagian dari kerangka risiko formal.

Budaya organisasi dan kepemimpinan risiko memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi ISO 31000, karena tanpa komitmen manajemen puncak dan partisipasi seluruh unit, struktur formal bisa saja hanya menjadi dokumen tanpa efek nyata (Kurnia, 2017). Evaluasi harus melihat apakah BNI menjalankan pelatihan risiko, sosialisasi kebijakan, dan pengawasan berkelanjutan agar budaya risiko benar-benar mendarah daging dalam operasional. Jika budaya risiko sudah terbentuk, mitigasi risiko tidak akan berhenti pada kebijakan saja, tetapi menjadi bagian dari setiap aktivitas bank.

BNI memiliki fondasi keuangan dan aset yang mendukung penerapan ISO 31000, tetapi belum ada bukti publik yang cukup untuk memastikan bahwa semua aspek risiko terutama non-kredit dikelola secara formal melalui kerangka tersebut. Temuan ini menunjukkan adanya potensi gap antara kondisi keuangan yang sehat dan implementasi risiko secara menyeluruh. Penelitian ini merekomendasikan agar BNI memperkuat dokumentasi risiko, sistem pengawasan, dan audit internal serta mengintegrasikan kontrol risiko TI dan operasional agar manajemen risiko menjadi komprehensif. Evaluasi dan rekomendasi lanjutan akan dibahas dalam bagian kesimpulan dan saran penelitian.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ISO 31000 pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mencerminkan upaya sistematis dalam memperkuat permodalan, menjaga kualitas aset, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko melalui serangkaian kebijakan dan prosedur yang mendukung keberlanjutan operasional bank. Data empiris berupa rasio CAR 21,09 %, Gross NPL 1,96 %, Net NPL 0,78 %, ROA 2,17 %, dan ROE 14,11 % menegaskan bahwa BNI berada dalam kondisi keuangan yang relatif stabil dan memiliki kapasitas pengendalian risiko yang baik. Analisis yang dilakukan pada tiga aspek utama, organisasi, proses manajemen risiko, dan evaluasi kesesuaian terhadap ISO 31000 menunjukkan bahwa struktur identifikasi, analisis, evaluasi, serta mitigasi risiko telah dijalankan secara terarah meskipun masih terdapat ruang peningkatan terutama dalam integrasi risiko non-kredit seperti risiko operasional, kepatuhan, teknologi informasi, dan budaya organisasi. Pendekatan yang digunakan bank telah mendukung efektivitas kontrol risiko, tetapi penguatan dokumentasi formal, konsistensi implementasi across-unit, dan pengembangan budaya risiko masih

diperlukan agar praktik manajemen risiko BNI dapat sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip ISO 31000 dan memberikan ketahanan jangka panjang terhadap dinamika industri perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahkmad, F. F. (2024). Manajemen Risiko dalam Optimalisasi Keberhasilan Proyek Teknologi Informasi Menggunakan Framework ISO 31000. *Jurnal Telematika*, 19(2), 60-64. <https://doi.org/10.61769/telematika.v19i2.712>.
- Balqis, A. N., & Hamijaya, P. D. N. (2025). Penerapan Iso 31000 Dalam Pengelolaan Risiko Pada Koperasi Pkk Karang Rejo, Balikpapan Tengah. *Jurnal Mnemonic*, 8(1), 161-168. <https://doi.org/10.36040/mnemonic.v8i1.12491>.
- BNI. (2024). “Transforming the Future, Empowering Indonesia: 2024 Laporan Tahunan”, tersedia di <https://www.bnici.co.id/Portals/1/BNI/Perusahaan/HubunganInvestor/Docs/BBNI-Annual-Report-2024-IND.pdf>, diakses pada 27 November 2025.
- BNI. (2025). “Transformasi Digital Dorong Peningkatan Tabungan, BNI Cetak Laba Rp21,5 Triliun Sepanjang 2024” tersedia di <https://www.bnici.co.id/id-id/beranda/kabar-bni/berita/articleid/24330>, diakses pada 27 November 2026.
- Erkhananda, E. A. (2021). Analisis Persepsi Tingkat Maturitas Dan Usulan Perbaikan Implementasi Sistem Manajemen Risiko Berdasarkan Iso 31000: 2018 Pada PT XYZ, *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia.
- Fadiyah, S. K., & Ilham, I. (2025). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 pada PT XYZ. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 9(1), 1613-1618. <https://doi.org/10.36040/jati.v9i1.12354>.
- Finansialbisnis. (2025). “BNI (BBNI) Salurkan Kredit Rp775,87 Triliun pada 2024, Dorong Pertumbuhan Laba”, tersedia di <https://finansial.bisnis.com/read/20250122/90/1834008/bni-bbni-salurkan-kredit-rp77587-triliun-pada-2024-dorong-pertumbuhan-laba>, diakses pada 27 November 2025.
- Firdaus, N. Z., & Suprapto, S. (2018). Evaluasi manajemen risiko teknologi informasi menggunakan COBIT 5 IT Risk (Studi kasus: PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(1), 91-100.
- Fitri, S. D., Setyowati, D. L., & Duma, K. (2019). Implementasi Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000: 2009 pada Program Perawatan Mesin di Area Workshop PT. X. *Faletehan Health Journal*, 6(1), 16-24. <https://doi.org/10.33746/fhj.v6i1.40>.
- Hermawan, A. B., Kolopaking, K. C., Anggara, H. H., & Wulansari, A. (2025). Tinjauan Pustaka Sistematis Tentang Framework Dan Tantangan Dalam Penerapan Manajemen Risiko TI. *Jurnal Sistem Informasi dan Bisnis Cerdas*, 18(2), 164-171. <https://doi.org/10.33005/sibc.v18i2.413>.
- Illahiah, D. F., & Helmi, S. (2022). Identifikasi dan Manajemen Risiko Untuk Mereduksi Kerentanan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 1830-1838. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i4.2283>.
- Istia, C. E. (2020). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Dengan Menggunakan Metode Rgec. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(2), 143-156. <https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i2.2530>.
- Julyansyah, D., Hanifa, I. F., Renggani, P. D., & Prayoga, A. M. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada Rental Perlengkapan Outdoor: Studi Kasus Markisew Kabupaten Bandung. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(4), 2352-2374. <https://doi.org/10.63822/zymtm609>.
- Kurnia, T. (2017). Kepemimpinan–“Model The Way” Inspirasi Bagi Terwujudnya Budaya Risiko Perusahaan: Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. *Bina Ekonomi*, 21(2), 79-92. <https://doi.org/10.26593/be.v21i2.2857.79-92>.
- Lestari, H. S., Chandra, K., Sari, W. R., Kusumastuti, S. Y., Sa'dianoor, S. D., Nalurita, F., & Judijanto, L. (2025). *Manajemen Risiko: Pendekatan Teori dan Praktik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- MarketScreener. (2025). “PT Bank Negara Indonesia Persero Tbk : Quarterly Report III – 2025”, tersedia di <https://www.marketscreener.com/news/pt-bank-negara-indonesia-persero-tbk-quarterly-report-iii-2025-ce7d5dd9d989fe2d>, diakses pada 27 November 2025.

- Nopiardi, R., Marianthi, D., Manik, N. K. S., Putri, A. R. M., Galuh, A., & Imanuel, R. (2024). Systematic Literature Review Analisis Perbandingan Implementasi Manajemen Risiko TI pada Sektor Perbankan. *Jurnal Multimedia dan Teknologi Informasi (Jatilima)*, 6(02), 109-122. <https://doi.org/10.54209/jatilima.v6i02.481>.
- Nurhidayati, D. (2025). Analisis Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000: 2018 Framework dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Operasional Unit Pembangkit, *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia.
- OJK. (2025). “Banking Sector Update December 2024”, tersedia di <https://institute.ojk.go.id/iru/dataandstatistics/detaildataandstatistics/13436/banking-sector-update-december-2024>, diakses pada 27 November 2025.
- Pebruaria, D. W. (2024). Implementasi Manajemen Risiko Kredit Berbasis Iso 31000: 2018 Untuk Meningkatkan Kinerja: Studi Kasus Pada PT. BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta, *Tesis*, Universitas Kristen Duta Wacana.
- Rochendi, T. (2020). Manajemen Risiko Pemberian Kredit Tanpa Agunan Untuk Mengurangi Risiko Kredit Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Fatmawati. *Remittance: Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perbankan*, 1(02), 7-15. <https://doi.org/10.56486/remittance.vol1no02.47>.
- Setiawan, I., Sekarini, A. R., Waluyo, R., & Afiana, F. N. (2021). Manajemen Risiko Sistem Informasi Menggunakan ISO 31000 dan Standar Pengendalian ISO/EIC 27001 di Tripio Purwokerto. *MATRIX: Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan Rekayasa Komputer*, 20(2), 389-396. <https://doi.org/10.30812/matrik.v20i2.1093>.
- Setyaningrum, N. N., & Maria, E. (2024). Penerapan iso 31000: 2018 untuk manajemen risiko pada sistem informasi sekolah terpadu. *J. Pendidik. Teknol. Informasi*, 7(1), 31-44. <https://doi.org/10.37792/JUKANTI.V7I1.1164>.
- Umarbawi, M. I., & Rohman, D. D. (2025). Analisis Critical Success Factor (Csf) Supply Chain 3 Party Logistic Dan Tingkat Kematangan Manajemen Risiko. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 2190-2203. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5379>.
- Yolanda, B., Nasrullah, M., & Kusumawati, A. (2024). Analisis manajemen risiko dengan menggunakan framework ISO 31000: 2018 pada sistem informasi e-gudang Satpol PP Kota Surabaya. *TeIKA*, 14(2), 79-91. <https://doi.org/10.36342/teika.v14i2.3483>.