

## INTEGRASI ANALISIS SWOT DAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MENINGKATKAN KETAHANAN DAN KEBERLANJUTAN BISNIS GOJEK

Farhah Zafira

[farhahzafira09@gmail.com](mailto:farhahzafira09@gmail.com)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

### Abstrak

Inovasi *super-app* GOJEK telah mentransformasi mobilitas dan ekonomi digital di Indonesia, namun kompleksitas pertumbuhannya turut meningkatkan spektrum risiko multidimensional yang harus dikelola secara strategis. Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi Analisis SWOT dan Manajemen Risiko guna merumuskan strategi mitigasi yang berorientasi pada ketahanan dan keberlanjutan bisnis GOJEK, menggunakan metode studi kasus berbasis tinjauan *literatur* kritis terhadap data sekunder. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor Kelemahan dan Ancaman (*risk trigger*) dalam SWOT secara langsung memicu Risiko Reputasi dan Keamanan Pengguna sebagai prioritas paling krusial (*High Impact*), diperkuat oleh temuan empiris bahwa persepsi risiko konsumen terhadap keamanan memengaruhi loyalitas secara signifikan, sehingga menuntut pengendalian adaptif terhadap risiko operasional, khususnya terkait kelelahan mitra dan Risiko Teknologi (kegagalan sistem). Rekomendasi strategis yang dihasilkan meliputi penguatan kontrol operasional humanis dan strategi adaptif eksternal (diversifikasi *fintech* dan kerja sama proaktif dengan regulator), yang secara reflektif menegaskan bahwa keberlanjutan GOJEK bergantung pada kemampuan organisasi menyeimbangkan laju inovasi dengan kontrol risiko yang ketat sebagai pilar utama *corporate governance*.

**Kata Kunci:** Analisis SWOT, Manajemen Risiko, GOJEK, Risiko Reputasi, Keberlanjutan Bisnis.

## INTEGRASI ANALISIS SWOT DAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MENINGKATKAN KETAHANAN DAN KEBERLANJUTAN BISNIS GOJEK

### Abstract

The growth of Indonesia's digital economy has encouraged the emergence of numerous technology platforms that have significantly transformed consumer behavior. One of the key players in this ecosystem is GOJEK, an Indonesian technology company offering various app-based services such as transportation, logistics, food delivery, and digital finance. Despite its rapid expansion, GOJEK faces major challenges in maintaining business sustainability, particularly regarding operational, reputational, and data security risks. This study aims to analyze the integration of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis and risk management frameworks based on ISO 31000:2018 and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management (COSO ERM) to enhance GOJEK's business resilience and sustainability in Indonesia. The research employs a qualitative descriptive approach using secondary data from industry reports, public documents, and recent literature. The results indicate that combining ISO 31000 and COSO ERM risk management principles with SWOT analysis allows GOJEK to identify strategic risks and formulate more systematic mitigation measures. This integration strengthens GOJEK's position as a resilient, adaptive, and sustainable national technology enterprise.

**Keywords:** SWOT Analysis, Risk Management, ISO 31000:2018, COSO ERM, GOJEK, Business Sustainability.

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendasar terhadap pola kehidupan ekonomi dan sosial di Indonesia. Fenomena *digital disruption* mendorong munculnya berbagai inovasi berbasis aplikasi yang menawarkan kemudahan dan kecepatan layanan, mulai dari sektor transportasi, logistik, hingga keuangan digital. GOJEK, sebagai perusahaan teknologi asli Indonesia, menjadi pionir dalam industri transportasi daring dan saat ini berkembang menjadi *super-app* yang menyediakan berbagai layanan terpadu. Keberhasilan GOJEK tidak hanya berdampak pada peningkatan efisiensi layanan publik, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi digital serta membuka lapangan kerja bagi jutaan mitra pengemudi dan pelaku usaha mikro.

Namun, di balik kesuksesan tersebut, GOJEK menghadapi sejumlah tantangan serius yang berpotensi menghambat keberlanjutan bisnisnya. Persaingan yang semakin ketat dengan platform sejenis seperti Grab dan ShopeeFood memaksa perusahaan untuk terus berinovasi tanpa mengabaikan aspek keselamatan, keamanan data, dan kesejahteraan mitra. Dalam konteks ini, risiko bisnis tidak hanya mencakup aspek operasional, tetapi juga reputasi dan teknologi. Insiden terkait keselamatan pengguna, gangguan sistem, hingga kebocoran data menjadi isu yang dapat mengancam kepercayaan publik dan keberlangsungan perusahaan.

Selain itu, kompleksitas regulasi yang terus berkembang juga memberikan tantangan tambahan bagi GOJEK. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika serta Otoritas Jasa Keuangan mendorong transformasi digital yang inklusif dan aman. Namun, di sisi lain, kebijakan tarif, status kemitraan, dan perlindungan data pribadi sering kali berubah dan menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan GOJEK tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko secara sistematis dan terintegrasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penting bagi GOJEK untuk mengembangkan kerangka pengelolaan risiko yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dan strategis. Integrasi antara analisis SWOT dan pendekatan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 serta COSO ERM memberikan fondasi yang kuat untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. ISO 31000:2018 menekankan prinsip integrasi, struktur, dan penyesuaian dalam setiap proses manajemen risiko, sedangkan COSO ERM memberikan panduan menyeluruh tentang hubungan antara strategi, tata kelola, dan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kombinasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis. Misalnya, penelitian oleh Ekaputri dan Fitriani (2023) menunjukkan bahwa perusahaan teknologi yang mengadopsi pendekatan terintegrasi dalam manajemen risiko mampu menjaga stabilitas bisnis meskipun menghadapi ketidakpastian pasar. Di sisi lain, Manuel dan Wirawan (2020) menegaskan pentingnya pengelolaan faktor sumber daya manusia dalam perusahaan transportasi daring untuk mengurangi potensi risiko operasional.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana integrasi antara analisis SWOT dan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan COSO ERM dapat diterapkan pada GOJEK untuk memperkuat ketahanan dan keberlanjutan bisnis. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen risiko strategis di industri digital serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan teknologi di Indonesia. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 serta COSO ERM dalam meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan bisnis GOJEK di Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kajian literatur dalam penelitian ini berfungsi sebagai dasar konseptual yang memperkuat analisis mengenai integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 serta *COSO Enterprise Risk Management* (ERM). Bagian ini meninjau teori-teori utama yang relevan, hasil penelitian terdahulu, serta posisi penelitian ini dalam konteks pengembangan strategi keberlanjutan bisnis di era digital. Kajian ini juga berupaya menjelaskan hubungan antara teori manajemen risiko dan strategi bisnis pada perusahaan teknologi seperti GOJEK, yang beroperasi di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi yang sangat cepat.

### Konsep Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Setiawan dan Suryani (2021), analisis SWOT membantu organisasi memahami posisi kompetitifnya dengan mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja. Pendekatan ini menjadi sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, seperti industri digital, di mana perubahan teknologi dan perilaku konsumen berlangsung dengan cepat.

Kekuatan dan kelemahan mencerminkan faktor internal yang berada dalam kendali organisasi, seperti sumber daya manusia, keunggulan teknologi, serta efisiensi operasional. Sementara itu, peluang dan ancaman mencerminkan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tren ekonomi, serta kondisi persaingan industri. Dalam penelitian oleh Hapsari dan Lestari (2022), analisis SWOT terbukti efektif dalam membantu perusahaan digital di Indonesia merancang strategi pertumbuhan berkelanjutan melalui optimalisasi kekuatan internal untuk merespons peluang eksternal secara adaptif.

Dalam konteks GOJEK, analisis SWOT menjadi alat penting untuk mengevaluasi keunggulan kompetitif seperti inovasi produk, kemudahan akses layanan, serta loyalitas pengguna.

Namun, kelemahan seperti ketergantungan pada infrastruktur digital dan isu regulasi perlu dikelola dengan strategi mitigasi risiko yang tepat agar tidak menghambat keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, SWOT berfungsi tidak hanya sebagai alat analisis posisi strategis, tetapi juga sebagai dasar dalam proses penilaian risiko yang lebih komprehensif.

### Manajemen Risiko dan ISO 31000:2018

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, serta mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Standar internasional ISO 31000:2018 memberikan pedoman menyeluruh tentang prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat diterapkan oleh berbagai jenis organisasi, termasuk perusahaan berbasis teknologi.

Menurut Handayani dan Fadillah (2023), ISO 31000 menekankan pentingnya integrasi antara manajemen risiko dengan proses pengambilan keputusan strategis agar perusahaan tidak hanya bereaksi terhadap risiko yang sudah terjadi, tetapi juga mampu mengantisipasi potensi ancaman melalui evaluasi berkelanjutan.

Dalam konteks perusahaan digital seperti GOJEK, penerapan ISO 31000 sangat relevan karena kompleksitas risikonya meliputi aspek teknologi, reputasi, operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi. Proses manajemen risiko ISO 31000:2018 mencakup beberapa tahapan, yaitu penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko. Selain itu, komunikasi, konsultasi, serta pemantauan dan peninjauan berkala menjadi bagian penting untuk memastikan efektivitas sistem pengelolaan risiko.

Siregar dan Wulandari (2021) menemukan bahwa penerapan ISO 31000 di perusahaan teknologi Indonesia mampu meningkatkan efektivitas pengendalian risiko operasional serta memperkuat tata kelola perusahaan secara menyeluruh. Bagi GOJEK, penerapan ISO 31000 dapat membantu menyusun peta risiko secara sistematis dan memastikan bahwa setiap keputusan strategis mempertimbangkan potensi dampak maupun ketidakpastian yang mungkin muncul di masa depan. Integrasi prinsip manajemen risiko dalam seluruh aspek operasional dapat memperkuat daya tahan perusahaan terhadap gangguan eksternal.

### **COSO Enterprise Risk Management (ERM)**

Selain ISO 31000, kerangka *COSO Enterprise Risk Management* (ERM) juga menjadi acuan penting dalam pengelolaan risiko organisasi. COSO ERM memandang manajemen risiko bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan bagian integral dari strategi dan kinerja organisasi. Menurut Wijaya dan Rahmah (2022), COSO ERM menekankan delapan komponen utama, yaitu lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Dalam penelitian oleh Sulastri dan Nuraini (2023), penerapan COSO ERM pada perusahaan transportasi digital di Indonesia terbukti mampu menurunkan tingkat risiko reputasi melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan mitra serta pengguna. Pendekatan ini relevan bagi GOJEK yang beroperasi dalam ekosistem multi-pihak dan berupaya menjaga kepercayaan publik melalui tata kelola yang kuat dan etika bisnis yang konsisten. COSO ERM membantu perusahaan menghubungkan tujuan strategis dengan pengelolaan risiko secara menyeluruh, sehingga risiko tidak hanya diidentifikasi tetapi juga dikelola dalam kerangka penciptaan nilai jangka panjang.

Bagi GOJEK, penerapan COSO ERM dapat memperkuat sistem pengendalian internal serta memastikan keselarasan antara visi perusahaan, yaitu menciptakan dampak sosial positif melalui teknologi, dengan praktik mitigasi risiko yang transparan dan akuntabel. Pendekatan ini juga relevan dalam menjaga keberlanjutan hubungan dengan mitra pengemudi dan konsumen di tengah perubahan regulasi maupun kondisi ekonomi nasional.

### **Integrasi Analisis SWOT dan Manajemen Risiko**

Integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko menjadi strategi penting dalam menciptakan pendekatan bisnis yang adaptif dan berkelanjutan. Kombinasi kedua metode ini memungkinkan perusahaan tidak hanya memahami posisi strategisnya di pasar, tetapi juga mengantisipasi potensi risiko yang mungkin menghambat pencapaian tujuan organisasi. Rahadian dan Hidayat (2021) menegaskan bahwa penerapan integrasi ini membantu perusahaan dalam menetapkan prioritas strategi yang realistis dan responsif terhadap dinamika pasar. Sementara itu, Susanti dan Kurniawan (2023) menambahkan bahwa penggabungan SWOT dengan manajemen risiko memperkuat proses pengambilan keputusan karena setiap peluang atau ancaman yang diidentifikasi dapat langsung dikaitkan dengan tindakan mitigasi yang terukur.

Dalam konteks GOJEK, integrasi ini dapat diimplementasikan dengan memanfaatkan kekuatan seperti inovasi teknologi dan basis pengguna yang luas untuk menghadapi risiko eksternal seperti ketidakpastian regulasi atau gangguan sistem. Di sisi lain, kelemahan internal seperti ketergantungan pada jaringan digital perlu diantisipasi dengan kebijakan cadangan sistem (*backup system*) dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar operasional tetap stabil dalam berbagai situasi.

### **Penelitian Terdahulu dan Relevansi Kajian**

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas penerapan manajemen risiko dan strategi bisnis dalam konteks perusahaan digital di Indonesia. Dewi dan Laksana (2022) meneliti penerapan manajemen risiko pada platform *ride-hailing* dan menemukan bahwa efektivitas implementasi sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak serta integrasi sistem teknologi informasi. Pratama dan Yulianti (2024) menunjukkan bahwa strategi berbasis SWOT yang dikombinasikan dengan prinsip ISO 31000 dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Putri dan Aditya (2020) menambahkan bahwa pendekatan berbasis risiko membantu perusahaan teknologi mengurangi potensi kerugian finansial akibat gangguan sistem daring. Selain itu, Fauzan dan Ramadhani (2023) mengungkapkan bahwa integrasi SWOT dengan COSO ERM dapat memperkuat mitigasi risiko strategis dan operasional melalui pendekatan berbasis data.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa integrasi antara analisis SWOT dan kerangka manajemen risiko ISO 31000 maupun COSO ERM masih jarang diterapkan secara bersamaan pada perusahaan teknologi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menerapkan pendekatan integratif dalam konteks GOJEK untuk menilai bagaimana sinergi antara strategi dan pengelolaan risiko dapat meningkatkan ketahanan serta keberlanjutan bisnis di sektor digital.

### **Kerangka Pemikiran Konseptual**

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan kerangka berpikir bahwa analisis SWOT berperan dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sebagai dasar penilaian risiko. Proses tersebut kemudian diintegrasikan dengan kerangka ISO 31000:2018 dan COSO ERM untuk menilai, mengendalikan, serta meminimalkan dampak risiko terhadap keberlanjutan organisasi. Integrasi ketiga pendekatan ini diharapkan menghasilkan strategi mitigasi risiko yang mampu memperkuat daya saing dan resiliensi GOJEK di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dengan demikian, kerangka ini menjadi panduan konseptual dalam menganalisis hubungan antara faktor strategis dan risiko dalam perusahaan digital.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka (*desk research*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada integrasi antara analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dengan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management* (COSO ERM) untuk meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan bisnis GOJEK di Indonesia.

Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena, menggambarkan hubungan antar konsep, dan menafsirkan data berdasarkan konteks empiris dan teoretis yang relevan. Metode ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis atau analisis statistik, melainkan pada penguraian konsep dan hubungan antar variabel yang memengaruhi strategi dan risiko bisnis GOJEK.

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data yang tersedia, sementara pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna di balik fenomena tersebut. Menurut Nuryani dan Pratomo (2022), penelitian kualitatif relevan digunakan dalam studi strategi bisnis karena mampu menggali pemahaman konseptual yang kompleks tanpa memerlukan data numerik yang kaku. Dalam konteks penelitian ini,

pendekatan kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana analisis SWOT dapat diintegrasikan dengan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan COSO ERM dalam konteks operasional GOJEK. Hasil analisis tidak diukur dalam bentuk angka, tetapi dijelaskan melalui narasi konseptual berdasarkan teori dan bukti empiris dari literatur.

### **Jenis Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka (*library research*) atau *desk research*, yaitu pendekatan yang mengandalkan sumber data sekunder dari literatur, laporan industri, dokumen perusahaan, serta hasil penelitian sebelumnya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian mengenai perusahaan besar seperti GOJEK tidak memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi langsung atau wawancara internal, mengingat keterbatasan akses terhadap data primer perusahaan. Menurut Dewi dan Laksana (2022), pendekatan studi pustaka sangat efektif digunakan untuk menganalisis fenomena strategis dalam perusahaan besar karena memungkinkan peneliti mengaitkan teori dengan praktik tanpa harus melakukan eksperimen lapangan. Melalui pendekatan ini, data dikumpulkan, diklasifikasikan, dan dianalisis secara sistematis untuk menemukan hubungan antara konsep manajemen risiko dan strategi keberlanjutan bisnis.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada konteks operasional perusahaan GOJEK di Indonesia. Fokus penelitian bukan pada lokasi fisik tertentu, melainkan pada ruang lingkup aktivitas bisnis dan pengelolaan risiko perusahaan secara nasional. GOJEK dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu *startup unicorn* terbesar di Indonesia yang berhasil mengintegrasikan berbagai layanan digital seperti transportasi, logistik, pembayaran, dan makanan. Pemilihan GOJEK juga didasarkan pada tingginya kompleksitas risiko yang dihadapi perusahaan. Sebagai perusahaan teknologi berbasis aplikasi, GOJEK menghadapi risiko multidimensi mulai dari risiko operasional, reputasi, teknologi, hingga regulasi. Selain itu, GOJEK memiliki dampak ekonomi dan sosial yang luas di Indonesia, sehingga analisis strategi dan manajemen risikonya penting untuk dikaji sebagai model bagi perusahaan digital lainnya.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber yang sudah ada. Sumber data meliputi:

1. Laporan tahunan dan publikasi resmi GOJEK, termasuk laporan keberlanjutan (*sustainability report*) dan laporan keuangan.
2. Publikasi pemerintah dan lembaga industri, seperti Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta Badan Pusat Statistik (BPS).
3. Artikel jurnal ilmiah dan penelitian akademik (2020–2025) yang membahas penerapan analisis SWOT, ISO 31000, COSO ERM, dan praktik manajemen risiko di sektor teknologi.
4. Berita bisnis dan publikasi profesional, seperti *Katadata*, *Bisnis Indonesia*, dan *Kontan*, yang memberikan data kontekstual mengenai perkembangan industri transportasi digital di Indonesia.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi dan studi literatur. Langkah-langkah pengumpulan data meliputi:

1. Menentukan kata kunci pencarian seperti *SWOT analysis*, *risk management*, *ISO*

- 31000:2018, COSO ERM, dan *GOJEK sustainability*.
2. Melakukan penelusuran data melalui portal jurnal nasional seperti *Garuda Ristekdikti*, *Google Scholar*, *Sinta*, dan *DOAJ Indonesia*.
  3. Mengumpulkan literatur dengan tahun publikasi 2020–2025 agar sesuai dengan perkembangan terkini di bidang manajemen risiko dan bisnis digital.
  4. Menyeleksi literatur berdasarkan relevansi dan kontribusi terhadap topik penelitian.
  5. Mengelompokkan hasil pencarian menjadi dua kategori utama: analisis strategis (SWOT) dan manajemen risiko (ISO 31000 & COSO ERM).

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis kualitatif deskriptif dan didukung oleh pendekatan semi- kuantitatif dalam penilaian risiko. Analisis dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses memilih dan menyederhanakan data yang relevan dari berbagai sumber agar fokus pada konteks penelitian. Penyajian data, yaitu menyusun hasil analisis ke dalam bentuk tabel SWOT, matriks risiko, dan grafik prioritas risiko agar lebih mudah dipahami.
2. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menginterpretasikan temuan penelitian berdasarkan teori SWOT, ISO 31000, dan COSO ERM untuk menjawab tujuan penelitian.

### **Validitas dan Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan hasil analisis, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari berbagai sumber yang berbeda seperti jurnal akademik, laporan industri, dan publikasi media profesional. Teknik ini digunakan untuk menghindari bias interpretasi dan memastikan bahwa hasil analisis mencerminkan kondisi yang faktual. Menurut Mulyani dan Prabowo (2023), triangulasi sumber merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan validitas dalam penelitian kualitatif karena dapat mengonfirmasi konsistensi data antar sumber. Selain itu, penelitian ini juga menjaga objektivitas dengan tidak mengandalkan satu jenis referensi saja, melainkan menggunakan kombinasi sumber akademik dan sumber praktis.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Penelitian ini didasarkan pada kerangka konseptual yang menghubungkan tiga elemen utama, yaitu analisis SWOT, manajemen risiko ISO 31000:2018, dan COSO ERM. Integrasi ketiganya bertujuan untuk membangun sistem pengambilan keputusan yang komprehensif bagi GOJEK. Kerangka konseptual penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1. Kerangka Konseptual Penelitian GOJEK**

Komponen	Deskripsi
Analisis SWOT	Mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi GOJEK.
ISO 31000:2018	Menyediakan pedoman bagi proses identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko secara sistematis.
COSO ERM	Menyusun kerangka manajemen risiko yang terintegrasi dengan strategi perusahaan dan pengukuran kinerja.
Integrasi SWOT & Manajemen Risiko	Menghubungkan hasil SWOT dengan proses penilaian risiko ISO 31000 dan COSO ERM untuk memperkuat strategi keberlanjutan bisnis.

Kerangka ini memungkinkan peneliti menilai bagaimana perusahaan seperti GOJEK dapat memanfaatkan kekuatan dan peluangnya secara optimal sambil mengelola ancaman dan kelemahan melalui proses mitigasi risiko yang terencana.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan menjelaskan bagaimana integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 serta COSO ERM dapat digunakan oleh GOJEK untuk memperkuat ketahanan dan keberlanjutan bisnis. Analisis ini dilakukan berdasarkan data sekunder dari laporan industri, penelitian terdahulu, serta publikasi resmi yang menggambarkan kondisi faktual perusahaan dalam beberapa tahun terakhir.

### Deskriptif Objek Penelitian

#### a. Profil Singkat GOJEK

GOJEK merupakan salah satu perusahaan teknologi terdepan di Indonesia yang bergerak dalam bidang layanan *on-demand*, transportasi daring, logistik, dan keuangan digital. Didirikan pada tahun 2010 oleh Nadiem Makarim, GOJEK awalnya hanya menyediakan layanan pemesanan ojek secara daring melalui call center di Jakarta. Namun, sejak meluncurkan aplikasi berbasis Android dan iOS pada tahun 2015, GOJEK berkembang pesat menjadi *super app* yang menyediakan lebih dari 20 layanan, mulai dari transportasi, pengantaran makanan, hingga layanan keuangan digital melalui GoPay dan GoFinance. Seiring pertumbuhannya, GOJEK memperluas jangkauannya ke berbagai kota besar di Indonesia dan beberapa negara di Asia Tenggara, seperti Vietnam (dengan nama GoViet) dan Thailand (GET). Pada tahun 2021, GOJEK resmi bergabung dengan Tokopedia membentuk GoTo Group, yang kini menjadi salah satu ekosistem digital terbesar di Asia Tenggara dengan tiga pilar utama: *on-demand services*, *e-commerce*, dan *financial technology*. Sebagai perusahaan teknologi yang berorientasi pada keberlanjutan, GOJEK memiliki Visi dan Misi sebagai berikut:

##### 1. Visi:

Menjadi perusahaan teknologi kelas dunia yang mampu memberikan solusi inovatif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui ekosistem digital yang inklusif dan berkelanjutan.

##### 2. Misi:

1. Memberdayakan mitra dan pengguna melalui teknologi yang aman, transparan, dan mudah diakses.
2. Menghadirkan inovasi digital yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.
3. Mendukung agenda transformasi digital Indonesia melalui kolaborasi lintas sektor.

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal GOJEK

Faktor internal dan eksternal merupakan aspek penting dalam memahami posisi strategis sebuah perusahaan dalam industri yang kompetitif. Dalam konteks GOJEK, analisis ini menggambarkan kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Melalui analisis ini, perusahaan dapat merumuskan strategi yang relevan untuk memperkuat daya saing dan mempertahankan keberlanjutan bisnis di tengah dinamika pasar digital yang terus berkembang. Berikut tabel analisis faktor internal dan eksternal GOJEK yang menjadi dasar dalam perumusan strategi:

**Tabel 2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal GOJEK**

<b>Internal</b>	
<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merek yang kuat dan sudah melekat di masyarakat Indonesia.</li> <li>2. Diversifikasi layanan yang luas (<i>super-app</i>) mencakup transportasi, logistik, dan pembayaran digital.</li> <li>3. Kolaborasi strategis dengan Tokopedia melalui GoTo Group yang memperkuat ekosistem digital nasional.</li> <li>4. Basis pengguna yang besar dan loyal di berbagai wilayah Indonesia.</li> <li>5. Kemampuan inovasi teknologi yang tinggi dengan integrasi sistem pembayaran GoPay dan GoBiz.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketergantungan tinggi terhadap konektivitas internet dan infrastruktur digital.</li> <li>2. Ketidakstabilan pendapatan mitra pengemudi yang dapat memengaruhi reputasi perusahaan.</li> <li>3. Ketergantungan pada insentif promosi untuk mempertahankan pelanggan.</li> <li>4. Kurangnya penetrasi di beberapa wilayah non-urban yang masih terbatas jaringan digitalnya.</li> <li>5. Beban operasional yang besar akibat perluasan layanan lintas sektor.</li> </ol>
<b>Eksternal</b>	
<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan jumlah pengguna internet dan transaksi digital di Indonesia.</li> <li>2. Dukungan pemerintah terhadap ekonomi digital dan keuangan inklusif.</li> <li>3. Potensi ekspansi ke sektor layanan publik dan keuangan mikro.</li> <li>4. Kemitraan strategis dengan lembaga keuangan untuk memperluas ekosistem fintech.</li> <li>5. Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap efisiensi layanan digital.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan ketat dengan Grab dan ShopeeFood dalam sektor transportasi dan pengantaran makanan.</li> <li>2. Perubahan kebijakan pemerintah terkait tarif dan status kemitraan.</li> <li>3. Risiko keamanan data pengguna akibat serangan siber.</li> <li>4. Ketidakpastian ekonomi global yang dapat memengaruhi investasi digital.</li> <li>5. Risiko reputasi akibat isu sosial seperti kesejahteraan mitra dan kepuasan pelanggan.</li> </ol>

Dari hasil analisis tersebut, dapat diidentifikasi bahwa GOJEK memiliki sejumlah kekuatan yang berperan sebagai fondasi utama keberhasilannya. Salah satu kekuatan terbesar GOJEK terletak pada daya merek yang kuat dan telah melekat di masyarakat Indonesia. Keberadaan GOJEK sebagai pionir layanan transportasi daring menciptakan kepercayaan publik yang tinggi. Kekuatan merek ini memberikan efek pengakuan pasar yang signifikan, sehingga mempermudah perusahaan dalam memperluas layanannya, menarik mitra baru, dan mempertahankan loyalitas pengguna tanpa perlu mengeluarkan biaya promosi yang berlebihan. Selain itu, diversifikasi layanan dalam bentuk super-app juga menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditandingi. Integrasi berbagai layanan seperti transportasi, pengantaran makanan, logistik, serta pembayaran digital menciptakan ekosistem yang saling terhubung dan memperkuat nilai tambah bagi konsumen. Diversifikasi ini membuat GOJEK tidak hanya bergantung pada satu sumber pendapatan, tetapi mampu memanfaatkan sinergi antar-layanan untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang efisien dan terpadu.

Kekuatan lain yang signifikan adalah kolaborasi strategis antara GOJEK dan Tokopedia melalui pembentukan GoTo Group. Sinergi ini memperluas ekosistem digital nasional dengan menggabungkan dua sektor besar, yaitu e-commerce dan transportasi digital. Dengan demikian, GOJEK memiliki daya tawar lebih besar dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan teknologi lain seperti Grab dan Shopee. Kolaborasi ini juga memperkuat kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan *big data* dalam memahami perilaku konsumen lintas platform, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas strategi pemasaran dan inovasi produk. Namun demikian, di balik kekuatan yang dimiliki, terdapat beberapa kelemahan mendasar yang masih perlu diperhatikan. Ketergantungan terhadap konektivitas internet dan infrastruktur digital menjadi tantangan utama, terutama di wilayah non-urban yang belum memiliki akses jaringan stabil. Kondisi ini menyebabkan keterbatasan jangkauan pasar dan menurunkan potensi pertumbuhan di daerah dengan tingkat penetrasi digital rendah. Selain itu, ketidakstabilan pendapatan mitra pengemudi sering menimbulkan ketegangan sosial dan memengaruhi reputasi perusahaan. Hal ini berkaitan dengan model bisnis berbasis kemitraan yang masih menimbulkan perdebatan tentang kesejahteraan dan status hukum para mitra.

Kelemahan lainnya adalah ketergantungan terhadap insentif promosi untuk mempertahankan pelanggan. Strategi ini memang efektif dalam menarik pengguna baru, tetapi tidak berkelanjutan dalam jangka panjang karena menambah beban keuangan perusahaan. Pengurangan insentif sering kali berdampak pada penurunan transaksi dan loyalitas pengguna. Di sisi lain, perluasan layanan lintas sektor turut meningkatkan beban operasional dan kompleksitas manajemen. GOJEK perlu mengelola ekspansi secara hati-hati agar efisiensi operasional tetap terjaga tanpa mengorbankan kualitas layanan. Sementara itu, dari sisi eksternal, terdapat sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh GOJEK. Meningkatnya penetrasi internet di Indonesia dan pertumbuhan transaksi digital memberikan momentum bagi perusahaan untuk memperkuat posisinya sebagai salah satu pelaku utama dalam ekonomi digital. Dukungan pemerintah terhadap inklusi keuangan dan digitalisasi usaha mikro kecil menengah (UMKM) juga membuka ruang kolaborasi yang luas. GOJEK dapat berperan aktif dalam program digitalisasi UMKM dengan menyediakan platform pembayaran dan logistik yang efisien. Selain itu, kemitraan dengan lembaga keuangan memungkinkan GOJEK untuk memperluas ekosistem *financial technology* melalui layanan seperti pembiayaan mikro dan asuransi digital.

Namun demikian, GOJEK juga menghadapi ancaman yang cukup serius, terutama dari persaingan ketat dengan Grab dan ShopeeFood. Kedua pesaing tersebut tidak hanya bersaing dalam hal harga, tetapi juga inovasi dan pelayanan pelanggan. Persaingan yang semakin intensif dapat menekan margin keuntungan dan meningkatkan biaya akuisisi pengguna. Selain itu, perubahan kebijakan pemerintah terkait tarif atau status kemitraan dapat memberikan dampak besar terhadap model bisnis yang telah dibangun. Risiko keamanan data pengguna juga menjadi ancaman yang perlu diwaspadai mengingat GOJEK mengelola jutaan data sensitif yang berkaitan dengan identitas dan transaksi keuangan pengguna. Serangan siber yang berhasil dapat mengakibatkan kerugian finansial, hilangnya kepercayaan publik, serta potensi sanksi hukum. Di sisi lain, ketidakpastian ekonomi global turut memengaruhi iklim investasi digital dan stabilitas pendapatan perusahaan. Secara keseluruhan, hasil analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa GOJEK memiliki pondasi strategis yang kuat namun menghadapi risiko yang kompleks. Untuk itu, dibutuhkan strategi yang mampu menyeimbangkan eksploitasi kekuatan dan peluang dengan mitigasi terhadap kelemahan dan ancaman. Pendekatan ini akan dikembangkan lebih lanjut dalam analisis strategi integratif pada bagian berikutnya.

### Matriks SWOT dan Strategi Integratif

Analisis SWOT tidak hanya berfungsi untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, tetapi juga menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang integratif antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Melalui analisis ini, GOJEK dapat memahami bagaimana setiap faktor berinteraksi dan menentukan langkah strategis yang paling tepat untuk mempertahankan keberlanjutan serta memperkuat daya saing di tengah dinamika industri digital yang sangat kompetitif. Berikut merupakan matriks SWOT GOJEK yang menjadi acuan dalam penyusunan strategi integratif:

**Tabel 3. Matriks SWOT dan Strategi Integratif GOJEK**

<b>Matriks SWOT GOJEK</b>	<b>Peluang (O)</b>	<b>Ancaman (T)</b>
<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Strategi SO (Strength–Opportunity)</b>	<b>Strategi ST (Strength–Threat)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan sinergi dengan Tokopedia untuk memperluas ekosistem digital nasional.</li> <li>2. Menggunakan kekuatan teknologi untuk memperkuat layanan fintech melalui GoPay dan GoBiz.</li> <li>3. Menjalin kemitraan strategis dengan pemerintah dalam program digitalisasi UMKM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan keamanan data dan sistem melalui investasi teknologi informasi.</li> <li>2. Menyusun protokol mitigasi reputasi untuk menjaga kepercayaan publik.</li> <li>3. Mengoptimalkan big data untuk memahami perubahan perilaku konsumen.</li> </ol>
<b>Kelemahan (W)</b>	<b>Strategi WO (Weakness–Opportunity)</b>	<b>Strategi WT (Weakness–Threat)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan program pelatihan digital bagi mitra untuk meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas.</li> <li>2. Meningkatkan penetrasi pasar ke daerah non-urban melalui kolaborasi dengan penyedia jaringan telekomunikasi.</li> <li>3. Menyusun kebijakan efisiensi promosi untuk menjaga profitabilitas jangka panjang.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun manajemen risiko keuangan dan operasional yang berkelanjutan.</li> <li>2. Mengurangi ketergantungan pada promosi jangka pendek dengan strategi loyalitas pelanggan berbasis data.</li> <li>3. Memperkuat manajemen komunikasi krisis untuk menghadapi isu sosial dan kebijakan yang berubah.</li> </ol>

Berdasarkan hasil analisis matriks di atas, strategi yang disusun dapat dibedakan menjadi empat kelompok utama, yaitu strategi *Strength–Opportunity (SO)*, *Strength–Threat (ST)*, *Weakness–Opportunity (WO)*, dan *Weakness–Threat (WT)*. Setiap kelompok strategi ini memiliki implikasi yang berbeda terhadap arah kebijakan dan pengambilan keputusan manajemen.

Pertama, strategi SO (*Strength–Opportunity*) berfokus pada bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang eksternal yang sedang berkembang. Dalam konteks GOJEK, strategi ini diwujudkan melalui optimalisasi sinergi dengan Tokopedia sebagai bagian dari GoTo Group untuk memperluas ekosistem digital nasional. Integrasi antara dua platform besar ini menciptakan potensi sinergi lintas layanan, mulai dari transportasi, logistik, hingga e-commerce. GOJEK dapat menggabungkan data perilaku pengguna Tokopedia untuk mengembangkan produk yang lebih personal dan relevan, seperti rekomendasi layanan, promosi lintas aplikasi, serta integrasi sistem pembayaran melalui GoPay. Selain itu, kekuatan teknologi yang dimiliki memungkinkan GOJEK memperluas layanan *financial technology* dengan menghadirkan solusi keuangan yang inklusif bagi masyarakat yang belum tersentuh layanan perbankan formal. Dengan dukungan pemerintah terhadap digitalisasi UMKM, GOJEK berpeluang besar menjadi mitra strategis dalam mendorong transformasi digital sektor ekonomi mikro di Indonesia.

Selanjutnya, strategi ST (*Strength–Threat*) dirancang untuk memanfaatkan kekuatan internal guna mengatasi atau meminimalkan dampak ancaman eksternal. Persaingan ketat dengan Grab dan ShopeeFood, serta risiko reputasi akibat isu sosial, menjadi faktor yang perlu dihadapi secara proaktif. GOJEK dapat menggunakan keunggulan teknologi yang dimiliki untuk memperkuat sistem keamanan data dan privasi pengguna. Investasi dalam teknologi informasi yang lebih maju, seperti penerapan *end-to-end encryption*, sistem keamanan berlapis, serta pemantauan ancaman siber secara real-time, dapat membantu perusahaan menjaga kepercayaan publik. Selain itu, penyusunan protokol mitigasi reputasi menjadi langkah penting agar perusahaan memiliki pedoman yang jelas dalam menangani potensi krisis komunikasi. Strategi ini bukan hanya melindungi citra merek, tetapi juga memastikan keberlangsungan operasional di tengah tekanan publik dan media.

Ketiga, strategi WO (*Weakness–Opportunity*) difokuskan untuk meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal. Salah satu contoh konkret adalah upaya GOJEK dalam mengembangkan program pelatihan digital bagi mitra pengemudi. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas, tetapi juga untuk memperkuat loyalitas mitra terhadap perusahaan. Melalui pelatihan tersebut, GOJEK dapat memperkenalkan konsep literasi digital, keamanan data, serta layanan pelanggan yang lebih profesional. Selain itu, peluang untuk memperluas penetrasi pasar di daerah non-urban dapat dimanfaatkan dengan bekerja sama dengan penyedia jaringan telekomunikasi lokal. Kolaborasi ini memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan layanan tanpa harus menanggung seluruh beban infrastruktur sendiri. Dalam jangka panjang, strategi ini berpotensi meningkatkan basis pengguna baru dan memperkuat posisi GOJEK sebagai platform yang inklusif di seluruh wilayah Indonesia.

Terakhir, strategi WT (*Weakness–Threat*) berfungsi untuk mengurangi kelemahan internal sekaligus mengantisipasi ancaman eksternal yang berpotensi menekan kinerja perusahaan. GOJEK perlu menyusun kebijakan promosi yang lebih efisien dengan menitikberatkan pada loyalitas pelanggan berbasis data, bukan sekadar insentif jangka pendek. Pendekatan berbasis data ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pola perilaku pengguna dan merancang program promosi yang lebih tepat sasaran. Selain itu, dalam menghadapi risiko reputasi dan perubahan kebijakan pemerintah, perusahaan harus

memperkuat manajemen komunikasi krisis agar dapat merespons isu sosial dengan cepat dan tepat. Hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan tim komunikasi strategis yang terintegrasi dengan manajemen risiko, sehingga setiap potensi krisis dapat diantisipasi dengan skenario penanganan yang sudah disiapkan sebelumnya.

Secara keseluruhan, integrasi keempat strategi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan GOJEK tidak hanya bergantung pada kekuatan teknologi dan ekosistem digital, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk mengelola risiko dan menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan. Implementasi strategi integratif ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing, memperkuat reputasi, dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan di tengah persaingan ekonomi digital yang semakin dinamis.

#### **Analisis Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 dan COSO ERM**

Manajemen risiko merupakan salah satu komponen penting dalam mendukung keberlanjutan dan ketahanan sebuah perusahaan, terutama di sektor teknologi yang bergerak cepat dan sarat ketidakpastian seperti GOJEK. Sebagai perusahaan berbasis layanan digital, GOJEK menghadapi berbagai jenis risiko yang dapat berdampak pada kinerja operasional, reputasi, keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Untuk itu, pendekatan manajemen risiko berbasis standar internasional seperti ISO 31000:2018 dan *COSO Enterprise Risk Management (ERM)* menjadi sangat relevan dalam memberikan kerangka kerja yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam mengidentifikasi, menilai, serta mengendalikan potensi risiko yang muncul.

Standar ISO 31000:2018 menekankan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari seluruh aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan strategis, pengambilan keputusan, hingga pelaksanaan operasional. Sementara itu, COSO ERM menekankan pentingnya hubungan antara risiko, strategi, dan kinerja. Pendekatan COSO ERM menuntut agar risiko tidak hanya dipandang sebagai ancaman, tetapi juga sebagai faktor yang dapat dikelola untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan. Dengan mengintegrasikan kedua kerangka kerja ini, GOJEK dapat menciptakan sistem manajemen risiko yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih adaptif dan berbasis data. Berikut merupakan tabel kategori risiko utama yang dihadapi oleh GOJEK:

**Tabel 4. Analisis Manajemen Risiko GOJEK**

<b>Kategori Risiko</b>	<b>Jenis Risiko</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Kemungkinan</b>	<b>Dampak</b>
Operasional	Gangguan sistem aplikasi	Gangguan pada server atau bug aplikasi menyebabkan gangguan layanan.	Sedang	Tinggi

Reputasi	Isu kesejahteraan mitra	Ketidakpuasan mitra pengemudi terhadap sistem insentif atau pendapatan.	Tinggi	Tinggi
Teknologi	Serangan siber	Potensi peretasan data pengguna atau sistem pembayaran digital.	Sedang	Sangat Tinggi
Regulasi	Perubahan kebijakan pemerintah	Ketidakpastian peraturan mengenai tarif dan status kemitraan.	Tinggi	Sedang
Finansial	Fluktuasi pendapatan	Penurunan jumlah transaksi akibat persaingan pasar.	Sedang	Sedang

Berdasarkan tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa risiko yang dihadapi GOJEK bersifat multidimensional, mencakup aspek reputasi, teknologi, regulasi, dan finansial. Risiko pertama yang perlu diperhatikan adalah gangguan sistem aplikasi, yang dapat berdampak langsung terhadap kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan. Gangguan tersebut biasanya disebabkan oleh peningkatan jumlah pengguna yang tidak diimbangi dengan kapasitas server memadai, kesalahan dalam pembaruan sistem, atau kelemahan dalam proses pengujian perangkat lunak. Dalam konteks manajemen risiko, risiko ini memiliki tingkat kemungkinan sedang namun dampak yang tinggi, karena dapat menimbulkan penurunan jumlah transaksi, keluhan pengguna, dan potensi migrasi pelanggan ke platform pesaing. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pencegahan yang komprehensif melalui peningkatan *infrastructure scaling*, penerapan *real-time monitoring system*, serta pengujian perangkat lunak yang ketat sebelum peluncuran versi baru aplikasi. Langkah ini perlu disertai dengan adanya rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*) dan prosedur komunikasi krisis yang cepat agar gangguan layanan tidak berkembang menjadi isu reputasi yang lebih luas.

Risiko kedua yang memiliki urgensi tinggi adalah isu kesejahteraan mitra pengemudi, yang termasuk dalam kategori risiko reputasi sekaligus operasional. Ketidakpuasan mitra terhadap sistem insentif atau pendapatan berpotensi menimbulkan ketegangan sosial dan penurunan citra publik perusahaan. Dalam beberapa kasus, hal ini bahkan dapat memicu aksi protes atau pemutusan kemitraan secara massal yang berimplikasi langsung pada kemampuan operasional GOJEK. Risiko ini memiliki tingkat kemungkinan tinggi dan dampak tinggi karena menyangkut hubungan perusahaan dengan salah satu elemen kunci dalam ekosistemnya. Untuk mengelola risiko ini, GOJEK perlu mengembangkan kebijakan kesejahteraan mitra

yang lebih transparan, adil, dan berorientasi jangka panjang. Program pelatihan digital, pemberian akses terhadap layanan asuransi dan pembiayaan mikro, serta keterbukaan informasi mengenai algoritma pembagian order dapat membantu meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan mitra terhadap sistem perusahaan. Selain itu, forum komunikasi rutin antara manajemen dan perwakilan mitra perlu dibentuk agar keluhan dapat disampaikan secara langsung dan konstruktif, sehingga potensi konflik dapat diminimalkan sejak dini.

Selanjutnya, risiko serangan siber menjadi salah satu ancaman paling signifikan dalam konteks perusahaan berbasis teknologi seperti GOJEK. Ancaman ini berkaitan erat dengan potensi kebocoran data pengguna, penyalahgunaan identitas digital, atau gangguan terhadap sistem pembayaran elektronik seperti GoPay. Risiko ini memiliki tingkat kemungkinan sedang, tetapi dampaknya sangat tinggi karena menyangkut keamanan data pribadi jutaan pengguna serta kredibilitas perusahaan di mata publik. Untuk memitigasi risiko ini, GOJEK perlu menerapkan sistem keamanan berlapis (*multi-layered security system*) dengan pendekatan *zero trust architecture*. Setiap akses terhadap sistem internal harus diverifikasi melalui otentikasi ganda dan enkripsi end-to-end untuk memastikan perlindungan terhadap data sensitif. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki pusat operasi keamanan (*Security Operations Center*) yang berfungsi memantau potensi ancaman secara real-time serta melakukan audit keamanan berkala. Pelatihan kesadaran keamanan bagi seluruh karyawan juga menjadi bagian penting dalam membangun budaya keamanan yang kuat di dalam organisasi. Dengan demikian, risiko serangan siber dapat dikelola secara preventif, bukan hanya reaktif.

Di sisi lain, perubahan kebijakan pemerintah merupakan risiko regulasi yang memerlukan perhatian serius. Ketentuan mengenai status kemitraan pengemudi, aturan tarif, serta perlindungan data pribadi terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan industri digital di Indonesia. Risiko ini memiliki kemungkinan tinggi, meskipun dampaknya relatif sedang, karena dapat memengaruhi struktur biaya operasional dan model bisnis perusahaan. Untuk mengantisipasi hal ini, GOJEK perlu memiliki tim *government relations* yang aktif melakukan komunikasi dengan regulator dan asosiasi industri. Pendekatan kolaboratif dengan pemerintah akan membantu perusahaan memahami arah kebijakan baru sejak dini, sehingga dapat melakukan penyesuaian strategis sebelum regulasi resmi diterapkan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan analisis dampak regulasi (*regulatory impact assessment*) untuk setiap produk atau layanan baru guna memastikan kepatuhan hukum sekaligus meminimalkan risiko sanksi atau pembatasan operasional.

Risiko terakhir yang diidentifikasi adalah fluktuasi pendapatan akibat persaingan pasar, yang termasuk dalam kategori risiko finansial. Ketatnya persaingan di sektor transportasi daring dan layanan pengantaran menyebabkan tekanan terhadap margin keuntungan dan kestabilan arus kas perusahaan. Risiko ini memiliki tingkat kemungkinan sedang dan dampak sedang, namun dapat menjadi signifikan jika tidak dikelola dengan baik dalam jangka panjang. Strategi mitigasi yang dapat diterapkan antara lain melalui diversifikasi sumber pendapatan, seperti memperluas layanan berbasis langganan (*subscription-based services*), kerja sama dengan sektor bisnis lain (*business-to-business services*), serta optimalisasi biaya operasional dengan menggunakan analisis data untuk menentukan efisiensi rute dan harga yang lebih kompetitif. Dengan pengelolaan keuangan yang cermat dan adaptif, perusahaan dapat menjaga stabilitas pendapatan meskipun berada dalam pasar yang sangat fluktuatif.

Secara keseluruhan, penerapan kerangka ISO 31000:2018 dan COSO ERM memberikan panduan yang komprehensif bagi GOJEK dalam mengelola risiko-risiko tersebut secara terstruktur. Melalui pendekatan ini, setiap risiko dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi berdasarkan tingkat kemungkinan serta dampaknya terhadap tujuan organisasi. Langkah-langkah mitigasi yang disusun juga harus terintegrasi dalam proses bisnis dan keputusan



strategis perusahaan. Lebih dari itu, manajemen risiko perlu dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi, bukan hanya tanggung jawab satu divisi tertentu. Dengan membangun budaya kesadaran risiko di semua level, GOJEK dapat meningkatkan ketahanan terhadap gangguan eksternal dan menjaga keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

### Grafik Prioritas Risiko GOJEK

Berikut visualisasi tingkat risiko GOJEK berdasarkan kombinasi antara tingkat kemungkinan dan dampaknya:



Gambar 1. Manajemen Risiko ISO 31000:2018 pada GOJEK

Penerapan ISO 31000:2018 di GOJEK mencerminkan sistem manajemen risiko yang terstruktur dan adaptif terhadap dinamika bisnis digital. Dari sisi principles, GOJEK menunjukkan integration melalui keterkaitan risiko di seluruh layanan seperti GoRide, GoFood, GoSend, dan GoPay. Nilai inclusiveness terlihat dari keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk mitra pengemudi, konsumen, dan regulator, dalam perumusan kebijakan perusahaan. Sementara itu, semangat continual improvement tampak dari pengembangan berkelanjutan pada sistem keamanan digital, inovasi layanan, dan prosedur internal. Prinsip lain seperti structured, comprehensive, dan dynamic juga tercermin dalam pendekatan risiko yang sistematis, mempertimbangkan seluruh aspek organisasi, dan fleksibel menyesuaikan perubahan lingkungan bisnis.

Pada aspek framework, GOJEK menerapkan struktur manajemen risiko yang didukung oleh kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak, dengan pemetaan risiko di bidang teknologi, operasional, regulasi, dan reputasi. Sedangkan pada tahap process, perusahaan melaksanakan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko secara terukur. Misalnya, risiko teknologi dikategorikan memiliki dampak tinggi dan kemungkinan sedang, sehingga prioritas mitigasinya diarahkan pada peningkatan keamanan siber, sistem cadangan (backup system), dan protokol mitigasi lainnya. Komunikasi risiko dilakukan secara berkala melalui laporan internal dan audit tahunan, sedangkan monitoring and review dijalankan oleh unit kepatuhan dan tim keamanan data. Secara keseluruhan, penerapan ISO 31000:2018 memperlihatkan manajemen risiko GOJEK yang dinamis, inklusif, dan berorientasi pada perlindungan nilai perusahaan, sekaligus memperkuat reputasi sebagai penyedia layanan digital yang aman dan terpercaya.



**Gambar 2. Penerapan COSO ERM pada GOJEK**

Penerapan COSO ERM di GOJEK menunjukkan kerangka manajemen risiko yang menekankan keterkaitan antara risiko dan pencapaian tujuan strategis perusahaan. *Internal environment* terlihat dari budaya organisasi yang menekankan inovasi, integritas, tanggung jawab sosial, dan keamanan layanan, termasuk perhatian pada kesejahteraan mitra pengemudi. Pada tahap *objective setting*, GOJEK menetapkan tujuan strategis yang selaras dengan visi untuk menciptakan dampak sosial positif melalui pemanfaatan teknologi. Sementara itu, *event identification* dilakukan dengan memetakan risiko-risiko potensial, seperti penipuan digital, pelanggaran data pengguna, gangguan sistem, dan ketidakpastian regulasi transportasi daring. Proses *risk assessment* menilai dampak dan kemungkinan setiap risiko, yang kemudian diikuti *risk response* berupa penguatan sistem keamanan, peningkatan transparansi dengan mitra, serta prosedur mitigasi yang mendukung kelangsungan operasional perusahaan.

Komponen *control activities* dijalankan melalui audit internal, pengawasan transaksi, serta pelatihan rutin bagi karyawan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan. *Information and communication* menjamin setiap unit organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan risiko, sementara *monitoring* dilakukan secara berkelanjutan oleh divisi manajemen risiko korporat. Dengan penerapan COSO ERM, GOJEK tidak hanya menitikberatkan pada pengendalian risiko jangka pendek, tetapi juga membangun penciptaan nilai jangka panjang melalui tata kelola yang transparan, pengelolaan reputasi yang bertanggung jawab, dan penguatan kepercayaan publik. Secara keseluruhan, pendekatan ini memperkuat posisi GOJEK sebagai perusahaan teknologi yang berorientasi pada keberlanjutan dan keamanan layanan digital.

### **Integrasi Analisis SWOT dan Manajemen Risiko**

Integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko merupakan langkah penting dalam menciptakan strategi bisnis yang komprehensif dan berorientasi keberlanjutan. Dalam konteks GOJEK, kedua pendekatan ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai posisi perusahaan, peluang pengembangan, serta potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Dengan menggabungkan hasil analisis SWOT dengan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan COSO ERM, GOJEK dapat membangun sistem pengambilan keputusan yang tidak hanya berfokus pada pertumbuhan, tetapi juga memperhatikan aspek ketahanan terhadap ketidakpastian dan gangguan operasional. Tabel berikut menunjukkan hubungan antara hasil analisis SWOT dengan proses manajemen risiko terintegrasi:

**Tabel 6. Integrasi SWOT dan Manajemen Risiko GOJEK**

<b>Faktor SWOT</b>	<b>Terkait dengan Proses Risiko (ISO 31000 / COSO ERM)</b>	<b>Strategi Integratif</b>
Kekuatan: Inovasi teknologi	Identifikasi dan evaluasi risiko peluang	Mengembangkan layanan baru berbasis kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi operasional.
Kelemahan: Ketergantungan pada promosi	Penilaian risiko finansial dan operasional	Menyusun strategi loyalitas pelanggan berbasis data untuk mengurangi biaya promosi.
Peluang: Dukungan pemerintah	Respons risiko strategis	Membangun kolaborasi digitalisasi UMKM melalui program bersama pemerintah.
Ancaman: Serangan siber	Pengendalian dan pemantauan risiko	Menerapkan audit keamanan sistem dan kebijakan <i>data protection</i> .

Integrasi ini berawal dari proses pemetaan faktor internal dan eksternal terhadap kategori risiko yang relevan. Misalnya, kekuatan seperti kemampuan inovasi teknologi, basis pengguna yang besar, dan ekosistem digital yang luas dapat dihubungkan dengan pengelolaan risiko operasional serta risiko teknologi. Sementara itu, kelemahan seperti ketergantungan terhadap insentif promosi dan ketidakstabilan pendapatan mitra memiliki keterkaitan langsung dengan risiko finansial dan reputasi.

Di sisi eksternal, peluang berupa peningkatan digitalisasi nasional dan dukungan pemerintah terhadap inklusi keuangan dapat dikaitkan dengan potensi pengelolaan risiko strategis, sedangkan ancaman seperti persaingan industri dan perubahan regulasi menuntut pengendalian risiko yang terarah dan adaptif. Dengan cara ini, hasil SWOT berperan sebagai sumber informasi awal yang memperkaya proses identifikasi risiko sebagaimana dianjurkan dalam ISO 31000:2018.

Langkah selanjutnya adalah pengelompokan hasil analisis SWOT ke dalam kerangka kerja manajemen risiko. Berdasarkan prinsip *ISO 31000*, risiko harus diidentifikasi, dianalisis, dievaluasi, dan ditangani secara sistematis. Hasil dari analisis SWOT dapat dijadikan dasar untuk menentukan konteks risiko (*risk context*) serta prioritas pengendalian yang sesuai. Sebagai contoh, kekuatan GOJEK dalam bidang teknologi dapat diarahkan untuk mengurangi risiko serangan siber melalui investasi pada sistem keamanan digital yang lebih tangguh. Sementara itu, kelemahan dalam stabilitas pendapatan mitra dapat diatasi dengan strategi mitigasi yang berfokus pada pembenahan sistem insentif dan pelatihan digital untuk meningkatkan kesejahteraan mitra. Pendekatan ini tidak hanya mengubah hasil analisis SWOT menjadi rekomendasi strategis, tetapi juga memastikan bahwa setiap strategi memiliki rencana mitigasi risiko yang jelas dan terukur.

Dari perspektif COSO ERM, integrasi SWOT dan manajemen risiko mencerminkan penerapan prinsip *risk-based performance management*, di mana risiko tidak hanya dipandang sebagai potensi kerugian, tetapi juga sebagai elemen yang melekat pada penciptaan nilai perusahaan. Dalam hal ini, strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT seperti perluasan ekosistem digital melalui GoTo Group dan pengembangan layanan keuangan digital dapat diintegrasikan dengan penilaian risiko strategis untuk memastikan bahwa setiap inisiatif bisnis tetap sejalan dengan *risk appetite* perusahaan. Dengan kata lain, GOJEK perlu menilai sejauh

mana risiko yang diambil sesuai dengan tingkat toleransi risiko yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Pendekatan ini memastikan bahwa proses pengambilan keputusan strategis tidak hanya berfokus pada peluang, tetapi juga memperhitungkan potensi dampak negatif yang mungkin timbul.

Integrasi ini juga memperkuat konsep *governance, risk, and compliance (GRC)* yang menjadi inti dari COSO ERM. Dengan menempatkan manajemen risiko sebagai bagian dari tata kelola organisasi, GOJEK dapat memastikan bahwa setiap fungsi mulai dari teknologi, keuangan, hingga hubungan mitra memiliki tanggung jawab terhadap risiko yang relevan di bidangnya masing-masing. Misalnya, divisi teknologi berperan dalam mengelola risiko keamanan data, sedangkan divisi operasional berfokus pada risiko kesejahteraan mitra. Pendekatan lintas fungsi ini menciptakan budaya organisasi yang sadar risiko (*risk awareness culture*) sebagaimana dianjurkan oleh ISO 31000:2018, yaitu bahwa pengelolaan risiko harus bersifat inklusif dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Dalam praktik implementasinya, integrasi analisis SWOT dengan manajemen risiko dapat dituangkan dalam bentuk peta risiko strategis (*strategic risk map*). Peta ini menghubungkan setiap elemen dalam SWOT dengan kategori risiko yang telah diidentifikasi pada bagian sebelumnya, lengkap dengan langkah mitigasi dan penanggung jawabnya. Sebagai contoh, strategi untuk memperluas penetrasi pasar di wilayah non-urban (yang termasuk dalam kategori peluang) dapat dihubungkan dengan risiko operasional terkait infrastruktur digital dan logistik. Dengan adanya peta ini, manajemen dapat memantau sejauh mana strategi yang dijalankan memiliki implikasi terhadap profil risiko perusahaan, sekaligus memastikan bahwa mitigasi berjalan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Lebih jauh lagi, integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja berbasis risiko. Artinya, keberhasilan strategi tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian target bisnis, tetapi juga pada kemampuan perusahaan mengendalikan risiko yang menyertainya. Sebagai contoh, peningkatan jumlah pengguna atau pertumbuhan transaksi digital hanya dapat dianggap sukses apabila risiko keamanan data dan kepuasan mitra tetap berada dalam batas toleransi yang dapat diterima. Pendekatan ini mencerminkan filosofi utama COSO ERM, yaitu bahwa penciptaan nilai harus berjalan seiring dengan perlindungan nilai (*value creation and preservation*).

Dengan demikian, integrasi analisis SWOT dan manajemen risiko memberikan manfaat strategis bagi GOJEK dalam menghadapi ketidakpastian bisnis yang semakin kompleks. Melalui penerapan prinsip ISO 31000:2018 dan COSO ERM, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap langkah strategis disertai dengan pemahaman yang mendalam terhadap potensi risiko, serta memiliki mekanisme pengendalian yang efektif. Hasil akhirnya adalah terciptanya tata kelola risiko yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

### **Interpretasi Hasil Berdasarkan ISO 31000 dan COSO ERM**

Interpretasi hasil analisis berdasarkan kerangka ISO 31000:2018 dan *COSO Enterprise Risk Management (ERM)* memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana GOJEK mengelola risiko dalam kaitannya dengan strategi, tata kelola, dan pencapaian tujuan organisasi. Kedua kerangka tersebut menekankan bahwa manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai fondasi bagi pengambilan keputusan yang efektif, penciptaan nilai, serta peningkatan ketahanan organisasi terhadap dinamika lingkungan bisnis yang tidak pasti. Melalui penerapan prinsip-prinsip dari kedua standar tersebut, GOJEK dapat memastikan bahwa pengelolaan risiko menjadi bagian yang terintegrasi dan berkelanjutan di seluruh proses operasionalnya.

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pendekatan

manajemen risiko GOJEK sudah mencerminkan prinsip utama ISO 31000:2018, yaitu integrasi, struktur, penyesuaian, inklusivitas, dan dinamisme. Prinsip integrasi terlihat dari bagaimana risiko diperlakukan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses bisnis dan perencanaan strategis perusahaan. Hal ini tampak dalam upaya GOJEK untuk menghubungkan hasil analisis SWOT dengan proses identifikasi dan penilaian risiko. Misalnya, kekuatan perusahaan dalam bidang teknologi dan kolaborasi strategis dengan Tokopedia tidak hanya dimanfaatkan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis, tetapi juga untuk memperkuat sistem keamanan digital serta memitigasi risiko serangan siber. Prinsip struktur dan sistematis tercermin dari penerapan langkah-langkah yang berurutan, mulai dari identifikasi risiko hingga evaluasi prioritas risiko, sebagaimana digambarkan dalam bagian sebelumnya. Pendekatan ini sejalan dengan siklus manajemen risiko *ISO 31000*, yang menekankan bahwa setiap risiko harus dievaluasi secara konsisten berdasarkan kemungkinan dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Prinsip penyesuaian (*customization*) juga terlihat dalam bagaimana GOJEK menyesuaikan penerapan manajemen risiko dengan konteks operasionalnya sebagai perusahaan teknologi berbasis platform digital. Berbeda dengan perusahaan konvensional, GOJEK beroperasi dalam ekosistem yang sangat bergantung pada konektivitas, keamanan data, dan kepercayaan pengguna. Oleh karena itu, manajemen risiko perusahaan tidak hanya berfokus pada risiko finansial dan operasional, tetapi juga memperluas perhatian terhadap risiko reputasi dan teknologi yang bersifat dinamis. Selanjutnya, prinsip inklusivitas (*inclusiveness*) terlihat dari upaya perusahaan melibatkan berbagai pemangku kepentingan — mulai dari mitra pengemudi, pelanggan, hingga regulator — dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan risiko. GOJEK menyadari bahwa keberhasilan mitigasi risiko sangat bergantung pada kolaborasi lintas pihak, terutama dalam isu-isu yang berkaitan dengan kesejahteraan mitra dan perlindungan data pengguna. Terakhir, prinsip dinamisme tercermin dari cara perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti penyesuaian strategi menghadapi regulasi baru, perkembangan teknologi, maupun perubahan preferensi konsumen.

Sementara itu, bila dilihat dari perspektif COSO ERM, hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko di GOJEK telah selaras dengan lima komponen utama dalam kerangka tersebut, yaitu *Governance and Culture*, *Strategy and Objective-Setting*, *Performance*, *Review and Revision*, serta *Information, Communication, and Reporting*. Komponen pertama, yaitu tata kelola dan budaya risiko, terlihat dari adanya kesadaran manajemen bahwa risiko merupakan bagian dari kegiatan bisnis yang tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikendalikan melalui sistem dan kebijakan yang tepat. Penerapan budaya risiko ini mencakup pengembangan etika organisasi yang mendorong transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif seluruh divisi dalam mengidentifikasi serta melaporkan potensi risiko.

Komponen kedua, yaitu hubungan antara risiko dan strategi, terwujud melalui integrasi analisis SWOT dengan perencanaan strategis perusahaan. GOJEK telah mampu mengaitkan risiko yang muncul dari setiap strategi bisnis dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Misalnya, strategi ekspansi digital dan kolaborasi dengan Tokopedia dinilai tidak hanya dari potensi pertumbuhan pasar, tetapi juga dari risiko keamanan data dan pengelolaan reputasi publik. Dengan demikian, pengambilan keputusan strategis di perusahaan ini telah mempertimbangkan keseimbangan antara potensi keuntungan dan risiko yang mungkin timbul, sesuai dengan prinsip *risk appetite* yang menjadi inti dalam kerangka COSO ERM.

Komponen ketiga, yaitu *Performance*, tampak dari upaya GOJEK dalam mengevaluasi kinerja berdasarkan tingkat efektivitas mitigasi risiko. Risiko prioritas seperti kesejahteraan mitra dan serangan siber telah diidentifikasi sebagai faktor yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, keberhasilan GOJEK tidak hanya diukur dari pencapaian pertumbuhan pengguna atau volume transaksi, tetapi juga dari kemampuan

perusahaan menjaga stabilitas hubungan dengan mitra serta melindungi data pengguna dari ancaman keamanan digital. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko telah menjadi indikator kinerja utama yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan.

Selanjutnya, komponen *Review and Revision* tercermin dalam komitmen GOJEK untuk terus memperbaiki sistem pengelolaan risiko berdasarkan pengalaman, perubahan regulasi, dan hasil evaluasi internal. Pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen risiko tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang mengikuti dinamika lingkungan bisnis. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat memastikan bahwa langkah mitigasi yang telah diterapkan masih relevan dan efektif dalam menghadapi risiko yang baru muncul. Terakhir, komponen *Information, Communication, and Reporting* terwujud melalui penerapan sistem pelaporan risiko yang transparan dan berbasis data. Melalui penggunaan teknologi informasi, GOJEK mampu memantau indikator risiko secara real-time, mengidentifikasi pola anomali, serta menyampaikan hasil pemantauan kepada manajemen secara cepat dan akurat.

Interpretasi menyeluruh terhadap hasil analisis ini menunjukkan bahwa penerapan ISO 31000:2018 dan COSO ERM tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko GOJEK, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan sebagai pemimpin dalam inovasi dan tata kelola digital di Indonesia. Dengan menjadikan risiko sebagai bagian dari strategi dan kinerja, perusahaan mampu beradaptasi terhadap ketidakpastian dengan pendekatan yang lebih terukur, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai jangka panjang. Penerapan kedua kerangka tersebut juga memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab antarunit organisasi, meningkatkan koordinasi antarlevel manajerial, serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal.

Secara keseluruhan, hasil interpretasi ini menegaskan bahwa pendekatan terintegrasi antara SWOT, ISO 31000:2018, dan COSO ERM memberikan landasan yang kuat bagi GOJEK dalam mengelola risiko dan peluang secara seimbang. Perusahaan tidak hanya berfokus pada pertumbuhan bisnis, tetapi juga pada perlindungan nilai, kepercayaan publik, serta keberlanjutan jangka panjang. Dengan menginternalisasi prinsip-prinsip ini ke dalam seluruh aspek operasional, GOJEK dapat mempertahankan daya saingnya sekaligus menunjukkan komitmen terhadap tata kelola yang baik dan pengelolaan risiko yang bertanggung jawab di era ekonomi digital.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan risiko di GOJEK telah mencerminkan penerapan prinsip-prinsip utama dalam kerangka ISO 31000:2018 dan *COSO Enterprise Risk Management (ERM)*. Melalui analisis faktor internal dan eksternal, perusahaan terbukti memiliki kekuatan yang signifikan dalam hal inovasi teknologi, diversifikasi layanan, dan sinergi strategis dengan Tokopedia melalui pembentukan GoTo Group. Di sisi lain, kelemahan seperti ketergantungan pada insentif promosi dan ketidakstabilan pendapatan mitra pengemudi menunjukkan perlunya perbaikan dalam aspek kesejahteraan mitra dan efisiensi operasional agar keberlanjutan bisnis dapat terjaga.

Hasil evaluasi risiko menunjukkan bahwa isu kesejahteraan mitra dan risiko serangan siber merupakan dua risiko dengan prioritas tertinggi yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari manajemen. Kedua risiko ini tidak hanya berdampak terhadap operasional, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap reputasi dan kepercayaan publik terhadap perusahaan. Sementara itu, risiko lain seperti gangguan sistem aplikasi, perubahan kebijakan pemerintah, dan fluktuasi pendapatan berada pada tingkat prioritas menengah yang tetap perlu dikelola melalui strategi mitigasi yang terarah dan berkelanjutan. Pendekatan berbasis ISO 31000:2018 memastikan bahwa proses pengelolaan risiko berjalan sistematis mulai dari identifikasi hingga evaluasi, sedangkan COSO ERM menegaskan pentingnya keterkaitan antara risiko, strategi,

dan kinerja organisasi.

Integrasi antara analisis SWOT dan manajemen risiko memperlihatkan bahwa keberhasilan GOJEK dalam mempertahankan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknologi dan inovasi, tetapi juga oleh kematangan tata kelola risiko yang diterapkan. Setiap strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT telah dikaitkan dengan potensi risiko yang relevan, sehingga perusahaan mampu menyeimbangkan penciptaan nilai dengan perlindungan nilai (*value creation and preservation*). Pendekatan ini membentuk fondasi bagi pengambilan keputusan yang lebih adaptif, transparan, dan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Secara keseluruhan, penerapan kerangka ISO 31000:2018 dan COSO ERM memberikan arah yang jelas bagi GOJEK untuk membangun sistem manajemen risiko yang terintegrasi, berorientasi jangka panjang, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan penguatan budaya sadar risiko di seluruh level organisasi, GOJEK berpotensi mempertahankan posisinya sebagai perusahaan teknologi nasional yang inovatif, berdaya saing global, dan mampu memberikan dampak positif bagi perekonomian digital Indonesia secara berkelanjutan.

## Referensi

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Dewi, A. R., & Laksana, R. (2022). Penerapan manajemen risiko pada platform ride-hailing di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 165–178.
- Ekaputri, N., & Fitriani, D. (2023). Integrasi analisis SWOT dalam perencanaan strategi bisnis digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 15(1), 45–57.
- GOJEK Indonesia. (2023). *Laporan keberlanjutan GOJEK 2023*. <https://www.gojek.com/id-id/about/GoToGroup>.
- (2024). *Annual and sustainability report 2024*. GoTo Group.
- Handayani, T., & Fadillah, R. (2023). Analisis penerapan ISO 31000 dalam pengelolaan risiko perusahaan teknologi. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Teknologi*, 11(3), 102–115.
- Hapsari, D., & Lestari, M. (2022). Analisis SWOT dalam strategi pengembangan bisnis startup digital di Indonesia. *Jurnal Inovasi Manajemen*, 9(2), 211–225.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management— Guidelines*. ISO.
- Karim, A., & Siregar, B. (2021). Pengaruh manajemen risiko terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan digital. *Jurnal Keuangan dan Bisnis Digital Indonesia*, 7(4), 297–309.
- Manuel, R., & Wirawan, A. (2020). Pengelolaan risiko sumber daya manusia dalam perusahaan transportasi daring di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 133–145.
- Mulyani, R., & Prabowo, T. (2023). Validitas data dalam penelitian kualitatif: Pendekatan triangulasi sumber. *Jurnal Metodologi Sosial dan Humaniora*, 5(1), 66–79.
- Nuryani, A., & Pratomo, E. (2022). Pendekatan kualitatif dalam penelitian strategi bisnis. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 55–70.
- Pratama, A., & Yulianti, R. (2024). Integrasi SWOT dan ISO 31000 dalam strategi keberlanjutan perusahaan transportasi digital. *Jurnal Ekonomi Digital Indonesia*, 2(1), 88–101.
- Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Setiawan, D., & Suryani, I. (2021). Analisis SWOT dan strategi bisnis pada perusahaan layanan digital di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Modern*, 5(3), 157–

169.

Siregar, D., & Wulandari, S. (2021). Implementasi ISO 31000 untuk pengendalian risiko operasional perusahaan berbasis teknologi. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen*, 10(4), 201–215.

Sulastri, F., & Nuraini, E. (2023). Penerapan COSO ERM dalam peningkatan tata kelola risiko perusahaan transportasi daring. *Jurnal Manajemen Strategis Indonesia*, 6(2), 87-99.

Susanti, N., & Kurniawan, A. (2023). Integrasi SWOT dan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan strategis. *Jurnal Manajemen Kontemporer Indonesia*, 14(1), 119–133.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.

Wijaya, R., & Rahmah, L. (2022). Penerapan COSO ERM dan implikasinya terhadap kinerja bisnis digital. *Jurnal Tata Kelola dan Keuangan Digital*, 9(2), 142–158.