

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA  
MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA  
(GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018**

**TESIS**

Oleh

**APNER SONGA  
(2304190007)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2026**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA (GMIH)  
MENGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar  
Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

**APNER SONGA**

**(2304190007)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2026**



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Apner Songa  
NIM : 2304190007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA (GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018”**:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 07 Januari 2026



**APNER SONGA**  
NIM: 2304190007



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR**

**“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA  
MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA  
(GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018”**

Oleh:

Nama : Apner Songa  
NIM : 2304190007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Resiko

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tesis guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.


Jakarta, 07 Januari 2026

Menyetujui:

Pembimbing I


Pembimbing II

  
(Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A.)  
NIDN: 0312126203

  
(Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.)  
NIDN: 0311076306

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Direktur Pascasarjana

  
(Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.)  
NIDN: 0311076306

  
(Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA)  
NIDN: 001473/032011640




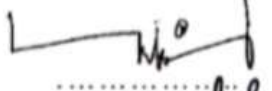

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR**

Pada tanggal 07 Januari 2026 telah diselenggarakan sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Apner Songa  
NIM : 2304190007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Resiko

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA (GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018”** oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. M.L. Denny Tewu, SE., MM	, Sebagai Ketua	
2. Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A	, Sebagai Sekretaris	
3. Prof. Ir. Roy H.M. Sembel, MBA, Ph.D.	, Sebagai Anggota	

Jakarta, 07 Januari 2026



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Apner Songa

NIM : 2304190007

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Jenis Tugas Akhir : Tesis

Judul : **“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA (GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018”**

Menyatakan bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang undangan Republik Indonesia lainnya dan Integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 07 Januari 2026



**APNER SONGA**  
NIM: 2304190007

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **"ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA PADA SINODE GEREJA MASEHI INJILI DI HALMAHERA (GMIH) MENGGUNAKAN KERANGKA ISO 31000:2018"**.

Penelitian ini disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi untuk menempuh Sidang Ujian Magister dan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (MM UKI).

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari banyak tantangan dan keterbatasan yang dihadapi. Tesis ini tentu masih jauh dari kata sempurna, tetapi berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

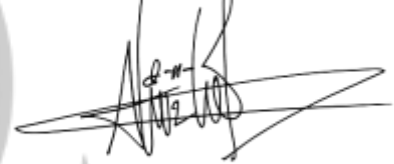
1. Istri tercinta, Pdt. Rahel Tempomona, M.Pd.K, yang selalu sabar memberikan dukungan moril, materiil, dan spiritual. Tidak lupa juga atas segala cinta dan dorongan yang diberikan dalam menyelesaikan proposal tesis ini.
2. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A., selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA., selaku Direktur Program Pascasarjana, dan Desi Sianipar, M.Th., D.Th., selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.
4. Dr. M.L. Denny Tewu, SE., MM., selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen yang selalu memberikan dukungan, arahan, dan motivasi. Serta selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A., selaku selaku Dosen Pembimbing proposal tesis yang telah memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, yang telah memberikan dukungan dalam proses penulisan tesis ini.
7. Keluarga besar Senat Mahasiswa Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia atas kebersamaan dan dukungannya.
8. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana UKI atas kebersamaan dan dukungannya selama ini.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat serta memberikan wawasan baru bagi pembaca. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu. Semoga Tuhan memberkati.

Jakarta, 07 Januari 2026



**Apner Songa**



## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b><i>xvi</i></b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Novelty (Kebaruan Penelitian).....	7
1.7 Batasan Penelitian .....	7
1.8 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1 Pengertian Manajemen Risiko .....	9
2.2 Risiko Operasional .....	11
2.3 Sumber Daya Manusia (SDM).....	16

2.4 Risiko Operasional SDM .....	17
2.5 Konflik Dalam Organisasi Keagamaan.....	18
2.6 Penerapan ISO 31000:2018 dalam Manajemen Risiko SDM.....	21
2.7 Prinsip, Kerangka, dan Proses ISO 31000:2018 .....	22
2.7.1 Prinsip Manajemen Risiko .....	23
2.7.2 Kerangka Manajemen Risiko .....	25
2.8 Jenis-Jenis Risiko .....	31
2.9 Risk Appetite dan Risk Tolerance.....	32
2.10 Teori Matriks Risiko .....	32
2.11 Penelitian Terdahulu .....	35
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	38
3.2 Lokasi, Fokus, dan Unit Analisis .....	38
3.3 Peran Peneliti.....	39
3.4 Subjek dan Teknik Penentuan Informan .....	39
3.4.1 Kriteria Informan.....	39
3.4.2 Jumlah Informan .....	40
3.5 Sumber Data .....	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	41
3.7 Prosedur Penelitian (Alur Kerja).....	42
3.8 Instrumen Penelitian.....	42
3.9 Teknik Analisis Data.....	42
3.10 Kerangka Konseptual .....	43
3.11 Keabsahan Data (Trustworthiness) .....	44

3.12 Matriks Risiko (Alat Uji Risiko).....	44
3.13 Mitigasi Risiko .....	49
3.14 Etika Penelitian .....	53
3.15 Batasan Penelitian .....	54
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
4.1 Gambaran Umum .....	55
4.1.1 Profil Sinode Gmih.....	55
4.1.2 Visi Dan Misi Sinode Gmih .....	57
4.1.3 Struktur Organisasi Dan Pengelolaan Sdm Saat Ini Di Sinode Gmih .....	58
4.1.4 Implementasi Iso31000:2018 Framework.....	60
4.2 Hasil Penelitian dan Penyajian Data .....	61
4.2.1 Identifikasi Faktor-Faktor Utama Penyebab Konflik Internal Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Sinode Gmih .....	62
4.2.1.1 Peran dan Tanggung Jawab yang Tidak Jelas .....	62
4.2.1.2 Temuan terkait Ketidakseimbangan Struktur Organisasi .....	63
4.2.1.3 Temuan terkait Krisis Legitimasi Kepemimpinan.....	64
4.2.1.5 Faktor Budaya Organisasi dan Sejarah Perpecahan.....	67
4.2.2 Temuan Dampak Konflik Internal Terhadap Sinode Gmih .....	67
4.2.3 Temuan Potensi Penerapan Iso 31000:2018 Dalam Pengelolaan Risiko SDM di Sinode GMIH .....	69
4.2.3.1 Pemahaman Dan Kesadaran Tentang Manajemen Risiko Dan Iso 31000:2018 Di Lingkungan Gmih.....	69
4.2.3.2 Identifikasi Risiko Sdm Dalam Perspektif Iso 31000:2018..	70

4.2.3.3 Analisis Dan Evaluasi Risiko Sdm .....	71
4.2.3.4 Strategi Mitigasi Risiko Sdm .....	71
4.3 Pembahasan .....	72
4.3.1 Implementasi Praktik Sdm Saat Ini Dan Kaitannya Dengan Manajemen Risiko Di Sinode Gmih .....	72
4.3.2 Dampak Konflik Internal Terhadap Kinerja Pelayanan Dan Reputasi .....	74
4.3.3 Urgensi Penerapan Manajemen Risiko Sdm Berbasis Iso 31000:2018 .....	74
4.3.4 Perbandingan Dengan Penelitian Terdahulu .....	75
4.3.5 Risiko Signifikan Sdm & Strategi Pengelolaan (Menjawab Rumusan Masalah).....	76
4.4 Visualisasi dan Pemetaan Risiko SDM Sinode GMIH .....	80
4.4.1 Skala Tingkat Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> ) .....	81
4.4.2 Skala Tingkat Dampak ( <i>Impact</i> ) .....	82
4.4.3 Level Risiko ( <i>Risk Level</i> ).....	84
4.4.4 Identifikasi dan Penilaian Risiko (Matriks Risiko).....	85
4.4.5 Risk Register .....	93
4.4.6 <i>Evaluasi</i> Efektivitas Pengendalian Risiko.....	96
4.5 Strategi Mitigasi Risiko.....	98
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>102</b>
5.1 Kesimpulan.....	102
5.2 Rekomendasi dan Implikasi .....	103
5.2.1 Rekomendasi Praktis .....	103

5.2.1.1 Untuk Pimpinan Sinode Gmih .....	103
5.2.1.2 Untuk Unit Pelayanan / Jemaat .....	105
5.2.2 Rekomendasi Akademis .....	105
5.2.3 Implikasi .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Struktur Matriks Iso 31000:2018 .....	33
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 2. 3 Research Gap .....	36
Tabel 2. 4 Kerangka Penelitian .....	37
Tabel 3. 1 Matriks Risiko.....	49
Tabel 4. 1 ringkasan Faktor Risiko Utama.....	65
Tabel 4. 2 Skala Tingkat Kemungkinan.....	81
Tabel 4. 3 Skala Tingkat Dampak ( <i>Impact</i> ) .....	83
Tabel 4. 4 Level Risiko .....	85
Tabel 4. 5 Matriks Penilaian Risiko.....	86
Tabel 4. 6 Heatmap Risiko Sdm Gmih .....	90
Tabel 4. 7 Risk Register .....	96
Tabel 4. 8 <i>High Risk Strategy</i> .....	99
Tabel 4. 9 <i>Medium Risk Strategy</i> .....	100
Tabel 4. 10 <i>Low Risk Strategy</i> .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Komponen ISO 31000:2018 .....	23
Gambar 4. 1 Struktur Pengurus Sinode GMIH .....	58
Gambar 4. 2 Bagan Struktur Organisasi GMIH .....	59



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis risiko operasional sumber daya manusia (SDM) yang berkontribusi terhadap muncul dan berlanjutnya konflik internal pada Sinode Gereja Masehi Injili di Halmahera (GMIH). Fokus penelitian diarahkan pada: (1) identifikasi faktor-faktor risiko SDM yang memicu konflik internal, (2) analisis dampaknya terhadap stabilitas organisasi, efektivitas pelayanan, dan kepercayaan jemaat, serta (3) perumusan langkah mitigasi yang relevan berdasarkan prinsip manajemen risiko ISO 31000:2018.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen kebijakan organisasi. Analisis data dilakukan dengan metode tematik untuk menemukan pola risiko, hubungan antaraktor organisasi, dan akar penyebab konflik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik internal di Sinode GMIH terutama dipicu oleh beberapa risiko operasional SDM, yaitu: ketidakjelasan pembagian tugas dan wewenang, campur tangan non-struktural dalam penempatan SDM, lemahnya prosedur evaluasi kinerja, ketergantungan pada figur kepemimpinan tertentu, serta kurangnya dokumentasi dan konsistensi pelaksanaan SOP. Risiko-risiko tersebut berdampak pada munculnya ketegangan relasional, menurunnya efektivitas koordinasi pelayanan, meningkatnya turnover pegawai/relawan, dan tergerusnya kepercayaan jemaat. Melalui pemetaan risiko menggunakan matriks tingkat kemungkinan dan dampak, ditemukan bahwa konflik antar-pimpinan unit pelayanan dan intervensi non-struktural dalam SDM merupakan risiko dengan tingkat prioritas tinggi yang membutuhkan penanganan segera.

Rekomendasi utama penelitian meliputi: pembentukan sistem manajemen risiko SDM secara bertahap, penataan ulang mekanisme penugasan dan mutasi SDM berbasis SOP, pengembangan sistem evaluasi kinerja yang objektif, program kaderisasi kepemimpinan berjenjang, serta pembentukan mekanisme penyelesaian konflik yang terstruktur dan transparan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap penguatan kajian manajemen risiko pada organisasi keagamaan, sekaligus manfaat praktis bagi Sinode GMIH dalam meningkatkan tata kelola SDM secara berkelanjutan untuk mencegah konflik internal di masa mendatang.

**Kata kunci:** Manajemen Risiko SDM, Konflik Internal, ISO 31000:2018, Kepemimpinan Gerejawi, Sinode GMIH.

## ABSTRACT

*This research aims to analyze human resource (HR) operational risks that contribute to the emergence and persistence of internal conflict within the Synod of the Gereja Masehi Injili di Halmahera (GMIH). The study focuses on: (1) identifying HR-related risk factors that trigger internal conflict, (2) analyzing their impact on organizational stability, service effectiveness, and congregational trust, and (3) formulating relevant mitigation strategies based on the ISO 31000:2018 risk management framework.*

*This study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document review of organizational policies and administrative practices. Thematic analysis was used to identify risk patterns, relational dynamics, and root causes of conflict. The findings reveal that internal conflict within the GMIH Synod is primarily driven by several HR operational risks, namely: unclear division of roles and authority, non-structured intervention in staffing decisions, weak performance evaluation mechanisms, dependency on specific leadership figures, and inconsistencies in Standard Operating Procedure (SOP) implementation and documentation. These risks result in relational tensions, reduced coordination effectiveness, increased staff and volunteer turnover, and erosion of congregational trust. Through risk mapping using likelihood-impact scoring, the study identifies recurring inter-leadership conflict and non-structural interference in HR placement as high-priority risks requiring immediate intervention.*

*The recommended mitigation strategies include the gradual establishment of a structured HR risk management system, restructuring of staffing and assignment procedures based on standardized SOPs, development of objective performance evaluation indicators, implementation of tiered leadership development programs, and the creation of a transparent and systematic conflict resolution mechanism. This research provides theoretical contributions to the study of risk management in religious organizations and practical value for the GMIH Synod in strengthening sustainable HR governance to prevent future internal conflicts.*

**Keywords:** *Human Resource Operational Risk, Internal Conflict, ISO 31000:2018, Ecclesiastical Leadership, GMIH Synod.*