



# KOMPARASI RISIKO PERUSAHAAN SEBELUM DAN SESUDAH KEPESERTAAN BPJS KETENAGAKERJAAN

AULIA RIZKI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS  
SEKOLAH BISNIS  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



### *@Hak cipta milik IPB University*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Komparasi Risiko Perusahaan Sebelum dan Sesudah Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Mei 2026

*Aulia Rizki*  
*K1501232213*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## RINGKASAN

AULIA RIZKI. Komparasi Risiko Perusahaan Sebelum dan Sesudah Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Dibimbing oleh TANTI NOVIANTI dan LINDA KARLINA SARI.

Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan merupakan kewajiban bagi perusahaan dalam sistem perlindungan tenaga kerja nasional. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat perusahaan yang memandang kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan hanya sebagai kewajiban administratif dan beban biaya tambahan. Padahal, dari perspektif manajemen risiko, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan dapat berperan sebagai instrumen pengelolaan risiko perusahaan, khususnya pada risiko yang berkaitan dengan aspek hukum, finansial, operasional, dan reputasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis perubahan profil risiko perusahaan sebelum dan sesudah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-komparatif dengan metode sebelum dan sesudah (before-after). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada 39 responden perusahaan yang telah menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Responden merupakan pihak yang memahami pengelolaan tenaga kerja dan kebijakan ketenagakerjaan di perusahaan, seperti pemilik usaha, manajer, atau staf Human Resource Development (HRD). Penilaian risiko dilakukan menggunakan dua parameter utama, yaitu likelihood dan impact, yang diukur dengan skala Likert 1–5. Risiko yang dianalisis dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu risiko hukum, finansial, operasional, dan reputasi.

Data hasil kuesioner diolah menggunakan geometric mean untuk memperoleh nilai likelihood dan impact yang representatif. Selanjutnya, skor risiko dihitung melalui perkalian antara likelihood dan impact, kemudian dipetakan ke dalam risk matrix 5×5 untuk menentukan tingkat risiko sebelum dan sesudah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Pendekatan ini mengacu pada kerangka manajemen risiko ISO 31000:2018, khususnya pada proses identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kondisi sebelum kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, seluruh risiko yang dianalisis berada pada kategori rendah. Meskipun demikian, terdapat perbedaan tingkat eksposur antarjenis risiko, dengan risiko yang relatif lebih menonjol pada aspek pengawasan dan regulasi ketenagakerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, perusahaan tetap menghadapi potensi risiko terkait pemenuhan kewajiban regulatif dan tata kelola ketenagakerjaan, meskipun secara umum masih berada pada level rendah.

Setelah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, seluruh risiko yang dianalisis mengalami penurunan skor dan tetap berada pada kategori rendah. Penurunan terjadi pada seluruh kategori risiko, baik hukum, finansial, operasional, maupun reputasi. Pada aspek hukum, penurunan risiko mencerminkan peningkatan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Pada aspek finansial, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan membantu mengurangi beban risiko yang sebelumnya berpotensi ditanggung langsung oleh perusahaan. Pada aspek



operasional, penurunan risiko menunjukkan adanya peningkatan stabilitas tenaga kerja. Sementara pada aspek reputasi, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan memperkuat citra perusahaan sebagai entitas yang patuh dan bertanggung jawab terhadap perlindungan tenaga kerja.

Dalam perspektif ISO 31000:2018, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan dapat dipahami sebagai bagian dari perlakuan risiko (risk treatment), khususnya melalui mekanisme risk transfer dan risk reduction. Sebagai risk transfer, BPJS Ketenagakerjaan membantu perusahaan mengalihkan sebagian konsekuensi risiko ketenagakerjaan melalui sistem jaminan sosial. Sebagai risk reduction, kepesertaan BPJS juga mendorong perusahaan menjadi lebih tertib dalam administrasi, kepatuhan regulasi, dan pengelolaan tenaga kerja. Namun demikian, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan tidak menghilangkan risiko sepenuhnya, melainkan menurunkan eksposur risiko dan menyisakan risiko residual yang tetap perlu dikelola.

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah memberikan pemahaman bahwa BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban regulatif, tetapi juga sebagai bagian dari strategi manajemen risiko. Perusahaan perlu mengintegrasikan kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan dengan pengendalian internal, penerapan standar operasional, pengelolaan sumber daya manusia, serta monitoring risiko secara berkala. Bagi BPJS Ketenagakerjaan, penelitian ini memberikan gambaran empiris bahwa program BPJS dapat membantu menurunkan profil risiko perusahaan. Temuan ini dapat menjadi masukan dalam meningkatkan sosialisasi, edukasi, kualitas pelayanan, kemudahan klaim, serta pendampingan kepada perusahaan agar manfaat program lebih optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan berkontribusi dalam menurunkan eksposur risiko perusahaan pada aspek hukum, finansial, operasional, dan reputasi. Meskipun seluruh risiko tetap berada pada kategori rendah, penurunan skor menunjukkan adanya penguatan pengelolaan risiko setelah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko, BPJS Ketenagakerjaan, ISO 31000.



## SUMMARY

AULIA RIZKI. Comparative Analysis of Corporate Risk Before and After Participation in BPJS Ketenagakerjaan. Supervised by TANTI NOVIANTI and LINDA KARLINA SARI.

Participation in BPJS Ketenagakerjaan is a mandatory requirement for companies within Indonesia's national labor protection system. However, in practice, some companies still perceive BPJS Ketenagakerjaan participation merely as an administrative obligation and an additional cost burden. From a risk management perspective, BPJS Ketenagakerjaan participation can serve as an instrument for managing corporate risks, particularly risks related to legal, financial, operational, and reputational aspects. Therefore, this study was conducted to analyze changes in corporate risk profiles before and after participation in BPJS Ketenagakerjaan.

This study employed a quantitative descriptive-comparative approach using a before-and-after method. Primary data were collected through questionnaires distributed to 39 company respondents that had become participants in BPJS Ketenagakerjaan. The respondents were individuals who understood labor management and employment policies within their companies, such as business owners, managers, or Human Resource Development (HRD) staff. Risk assessment was conducted using two main parameters, namely likelihood and impact, measured on a 1–5 Likert scale. The risks analyzed were classified into four main categories: legal, financial, operational, and reputational risks.

The questionnaire data were processed using the geometric mean to obtain representative likelihood and impact values. The risk score was then calculated by multiplying likelihood and impact, and subsequently mapped into a 5×5 risk matrix to determine risk levels before and after participation in BPJS Ketenagakerjaan. This approach refers to the ISO 31000:2018 risk management framework, particularly the processes of risk identification, risk analysis, risk evaluation, and risk treatment.

The results show that, before participation in BPJS Ketenagakerjaan, all analyzed risks were in the low category. Nevertheless, there were differences in exposure levels among the types of risk, with relatively more prominent risks related to labor supervision and regulatory compliance. This indicates that before participating in BPJS Ketenagakerjaan, companies still faced potential risks related to fulfilling regulatory obligations and labor governance, although the overall level of risk remained low.

After participation in BPJS Ketenagakerjaan, all analyzed risks showed a decrease in risk scores and remained in the low category. The decrease occurred across all risk categories, including legal, financial, operational, and reputational risks. In the legal aspect, the reduction in risk reflects improved corporate compliance with labor regulations. In the financial aspect, BPJS Ketenagakerjaan participation helped reduce risks that could previously have been borne directly by companies. In the operational aspect, the decrease in risk indicates improved workforce stability. Meanwhile, in the reputational aspect, BPJS Ketenagakerjaan

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

participation strengthened the company's image as an entity that is compliant and responsible for labor protection.

From the perspective of ISO 31000:2018, participation in BPJS Ketenagakerjaan can be understood as part of risk treatment, particularly through risk transfer and risk reduction mechanisms. As a form of risk transfer, BPJS Ketenagakerjaan helps companies transfer part of the consequences of employment-related risks through the social security system. As a form of risk reduction, BPJS participation also encourages companies to become more orderly in administration, regulatory compliance, and workforce management. However, BPJS Ketenagakerjaan participation does not eliminate risk entirely; instead, it reduces risk exposure and leaves residual risks that still need to be managed.

The benefit of this study for companies is that it provides an understanding that BPJS Ketenagakerjaan is not only a regulatory obligation but also part of a risk management strategy. Companies need to integrate BPJS Ketenagakerjaan participation with internal controls, standard operating procedures, human resource management, and periodic risk monitoring. For BPJS Ketenagakerjaan, this study provides empirical evidence that BPJS programs can help reduce corporate risk profiles. These findings can serve as input for improving outreach, education, service quality, ease of claims, and assistance to companies so that program benefits can be optimized.

Overall, this study concludes that BPJS Ketenagakerjaan participation contributes to reducing corporate risk exposure in legal, financial, operational, and reputational aspects. Although all risks remain in the low category, the decrease in risk scores indicates strengthened risk management after participation in BPJS Ketenagakerjaan.

**Keywords:** Risk Management, BPJS Ketenagakerjaan, ISO 31000.





- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## © Hak Cipta milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.*



# KOMPARASI RISIKO PERUSAHAAN SEBELUM DAN SESUDAH KEPESERTAAN BPJS KETENAGAKERJAAN

**AULIA RIZKI**

Tesis  
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen  
pada  
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS  
SEKOLAH BISNIS  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.
- 2 Dr. Suhendi, S.P, M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Komparasi Risiko Perusahaan Sebelum dan Sesudah  
Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan

Nama : Aulia Rizki  
NIM : K1501232213

Disetujui oleh

Pembimbing 1:  
Dr. Tanti Novianti, S.P., M.Si.



Pembimbing 2:  
Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat., M.Si.

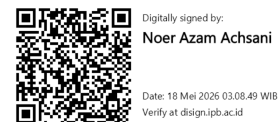


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pasacasarjana  
Manajemen dan Bisnis:  
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.  
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis :  
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.  
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 22 April 2026

Tanggal Lulus:



## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor. Adapun tema yang diangkat dalam penelitian ini adalah Komparasi Risiko Perusahaan Sebelum dan Sesudah Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pemahaman perusahaan terhadap kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, tidak hanya sebagai kewajiban regulatif, tetapi juga sebagai bagian dari pengelolaan risiko perusahaan. Melalui penelitian ini, penulis berupaya memberikan gambaran empiris mengenai perubahan profil risiko perusahaan sebelum dan sesudah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, serta implikasinya dalam kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa penyelesaian karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Tanti Novianti, SP, M.Si dan Ibu Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh dosen dan civitas akademika Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman selama masa perkuliahan.

Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh responden penelitian yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi kelancaran penelitian ini. Rasa terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan semangat, serta kepada rekan-rekan dan semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi selama proses penyusunan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen risiko dan jaminan sosial ketenagakerjaan, serta dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Bogor, Mei 2026

*Aulia Rizki*

## DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	XIV
DAFTAR GAMBAR	XIV
DAFTAR LAMPIRAN	XV
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Teori Manajemen Resiko	9
2.2 ISO 31000 :2018	10
2.3 BPJS Ketenagakerjaan sebagai Instrumen Mitigasi Risiko	16
2.4 Penelitian Terdahulu	18
2.5 Kerangka Penelitian	21
III METODE	24
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	24
3.2 Jenis dan Sumber Data	24
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	27
3.4 Teknik Analisis Data	27
3.5 Rincian Metode per Tujuan Penelitian	31
3.6 Tahapan Penelitian	33
3.7 Fokus Penelitian	35
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Umum BPJS Ketenagakerjaan	36
4.2 Visi dan Misi BPJS Ketenagakerjaan	36
4.3 Proses Manajemen Risiko	37
4.4 Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria Risiko	38
4.5 Penilaian Risiko	39
4.6 Hasil Penilaian Risiko Sebelum	44
4.7 Hasil Penilaian Risiko Sesudah	54
4.8 Perbandingan Risiko Sebelum dan Sesudah Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan	65
4.9 Penentuan Perlakuan Risiko Berdasarkan Hasil Evaluasi Risiko	74
4.10 Interpretasi ISO 31000: Penurunan Risiko dan Risiko Residual	79
4.11 Pembahasan Umum Profil Risiko Berdasarkan ISO 31000	80
4.12 Risiko Menurun: Indikasi <i>Risk Reduction</i> dan <i>Risk Transfer</i>	80
V SIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Simpulan	83
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	88
RIWAYAT HIDUP	98



## DAFTAR TABEL

1	Variabel, indikator dan sumber data	24
2	Skala likert penilaian risiko	28
3	Kriteria likelihood risiko	29
4	Kriteria impact risiko	29
5	Klasifikasi skor risiko	30
6	Ringkasan metode per tujuan penelitian	32
7	Indikator risiko	40
8	Risiko <i>likelihood x impact</i> perusahaan mikro sebelum	45
9	Risiko <i>likelihood x impact</i> perusahaan kecil sebelum	47
10	Risiko <i>likelihood x impact</i> perusahaan menengah sebelum	50
11	Risiko <i>likelihood x impact</i> perusahaan besar sebelum	52
12	Perusahaan mikro sesudah	55
13	Perusahaan kecil sesudah	58
14	Perusahaan menengah sesudah	60
15	Perusahaan besar sesudah	63
16	Perbandingan risiko sebelum dan sesudah berdasarkan skala perusahaan mikro	66
17	Perbandingan risiko sebelum dan sesudah berdasarkan skala perusahaan kecil	67
18	Perbandingan risiko sebelum dan sesudah berdasarkan skala perusahaan menengah	69
19	Perbandingan risiko sebelum dan sesudah berdasarkan skala perusahaan besar	71

## DAFTAR GAMBAR

1	Gambar ISO 31000:2018	10
2	Struktur organisasi	17
3	Kerangka penelitian	21
4	Skala perusahaan	26
5	Matrixs risiko 5 x 5	30
6	Peta risiko perusahaan mikro sebelum	46
7	Peta risiko perusahaan kecil sebelum	49
8	Peta risiko perusahaan menengah sebelum	51
9	Peta risiko perusahaan besar sebelum	54
10	Peta risiko perusahaan mikro sesudah	57
11	Peta risiko perusahaan kecil sesudah	59
12	Peta risiko perusahaan menengah sesudah	62
13	Peta risiko perusahaan besar sesudah	64

## DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner Penelitian Komparasi Risiko Perusahaan Sebelum dan Sesudah Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan	89
2 Skala Perusahaan	97

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

