

TATA KELOLA RISIKO PADA PERUSAHAAN *HOLDING*: ANALISIS KESENJANGAN ANTARA REGULASI DAN IMPLEMENTASI PADA SEBUAH BUMN

HASBIYALLAH HASAN



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@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 “Tata Kelola Risiko pada Perusahaan *Holding: Analisis Kesenjangan Antara Regulasi dan Implementasi pada Sebuah BUMN*” 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, Januari 2025

Hasbiyallah Hasan
K1501212196



RINGKASAN

HASBIYALLAH HASAN. Tata Kelola Risiko pada Perusahaan *Holding*: Analisis Kesenjangan Antara Regulasi dan Implementasi pada Sebuah BUMN. Dibimbing oleh DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO dan WIDODO RAMADYANTO.

@Hak cipta milik IPB University

PT X adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang beroperasi sebagai perusahaan induk di berbagai industri. Pada tahun 2022, total aset konsolidasi PT X mencapai Rp 49,1 triliun, yang mencakup layanan keuangan, kawasan industri, konstruksi, pengelolaan air, media, dan teknologi. Ekspansi menjadi perusahaan holding memberikan tantangan dan ketidakpastian, sehingga diperlukan proses manajemen risiko yang sistematis, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.

Penelitian ini berfokus pada analisis kesesuaian dan identifikasi kesenjangan dalam praktik manajemen risiko PT X untuk perusahaan induk berdasarkan peraturan ini, serta mengusulkan langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko di PT X. Penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi melalui observasi dokumen, wawancara, dan reviu literatur. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung terhadap pelaksanaan manajemen risiko di PT X, wawancara perwakilan setiap lini dalam model tiga lini (lini pertama, lini kedua dan lini ketiga), dan tinjauan dokumen PT X. Sementara itu, analisis data dilakukan secara kualitatif mulai dari reduksi data, pemeriksaan reliabilitas dan validitas data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan dengan tujuan membuat kesimpulan yang valid.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa kesenjangan dalam pelaksanaan manajemen risiko di PT X, seperti implementasi model tiga lini, meningkatkan budaya sadar risiko, memastikan independensi fungsi manajemen risiko di anak perusahaannya, melibatkan peran dewan komisaris dan direktur manajemen risiko, serta mengoptimalkan proses integrasi manajemen risiko dengan anak perusahaannya, baik dalam kebijakan maupun praktik. Dalam penerapan manajemen risiko, perusahaan induk perlu mengoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai aspek, dari strategi risiko hingga kebijakan terkait manajemen risiko, termasuk pelaporan manajemen risiko, di seluruh anak perusahaannya. Manajemen risiko perusahaan induk harus mempertimbangkan risiko yang berasal dari anak perusahaannya, karena risiko yang terjadi pada anak perusahaan dapat berdampak signifikan pada perusahaan induk.

Kata kunci: Manajemen Risiko; Perusahaan Holding; Permen BUMN Nomor 2 Tahun 2023; Model Tiga Lini



SUMMARY

HASBIYALLAH HASAN. Risk Governance in a Holding Company X: An Analysis of Gap between Regulation and Implementation in a State Owned Enterprise. Supervised by DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO and WIDODO RAMADYANTO.

X is a state-owned enterprise operating as a holding company across various industries. In 2022, X's total consolidated assets reached Rp 49.1 trillion, encompassing financial services, industrial estates, construction, water management, media, and technology. The expansion into a holding brings challenges and uncertainties, necessitating a systematic risk management process, as accommodated by the regulations in Minister of SOE Regulation Number 2 of 2023 on Guidelines for Governance and Significant Corporate Activities of State-Owned Enterprises. This research focuses on analyzing the alignment and identifying gaps in X's risk management practices for holding company based on this regulation, as well as proposing steps to enhance risk management effectiveness in X.

The study employs a triangulation approach through document observation, interviews, and literature review. In this study, data collection was carried out through direct observation of risk management implementation at X, interviews with informants representing each line in the three lines model (1st line, 2nd line and 3rd line), and document reviews of X. Meanwhile, data analysis was conducted qualitatively starting from data reduction, checking data reliability and validity, data presentation, to drawing conclusions with the aim of making valid conclusions.

The findings reveal several gaps in the implementation of risk management at X, highlighting areas for improvement, including three lines of defense implementation, enhancing a risk-aware culture, ensuring the independence of the risk management function in its subsidiaries, involving and evaluating the roles of the board of commissioners and the director of risk management, and optimizing the integration process of risk management with its subsidiaries, both in policy and practice. The holding company needs to coordinate and integrate various aspects, from risk strategies to policies related to risk management, including risk management reporting, across all its subsidiaries. The holding company's risk management must consider the risks originating from its subsidiaries, as risks occurring in a subsidiary can significantly impact the holding company.

Keywords: Risk Management; Holding Company; Minister of SOE Regulation Number 2 of 2023; Three Lines Model.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025

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.

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.

TATA KELOLA RISIKO PADA PERUSAHAAN HOLDING: ANALISIS KESENJANGAN ANTARA REGULASI DAN IMPLEMENTASI PADA SEBUAH BUMN

HASBIYALLAH HASAN

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

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@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.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Rizal Ahmad Fauzi, ST, MM
2. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, MSc



Judul Tesis : Tata Kelola Risiko pada Perusahaan Holding: Analisis Kesenjangan Antara Regulasi dan Implementasi pada Sebuah BUMN

Nama : Hasbiyallah Hasan

NIM : K1501212196

Disetujui oleh

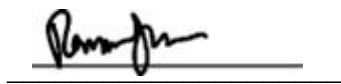
Pembimbing 1:

Prof. Dr. Ir. Dominicus Savio Priyarsono, M.S.



Pembimbing 2:

Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M.,
D.B.A., Ak, CA.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 196009161986011001



Plh. Dekan Sekolah Bisnis:

Dr. Zenal Asikin, S.E, M.Si

NPI. 201811198708141001



Tanggal Ujian: 21 Desember 2024

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan April 2023 sampai bulan November 2023 ini ialah implementasi manajemen risiko di BUMN Holding, dengan judul “Tata Kelola Risiko pada Perusahaan Holding: Analisis Kesenjangan Antara Regulasi dan Implementasi pada Sebuah BUMN”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Prof. Dr. Ir. Dominicus Savio Priyarsono, M.S. dan Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M., D.B.A., Ak, CA. yang telah membimbing dan banyak memberikan saran pada proses penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada tim penguji, moderator seminar, dan tim akademik SB IPB. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada rekan-rekan seperjuangan E82 yang telah membantu dalam berbagi ilmu serta pengalaman selama menjalani perkuliahan. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada istri dan orang tua saya yang telah memberikan dukungan dan doa.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2025

Hasbiyallah Hasan

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Risiko	6
2.2 Manajemen Risiko ISO 31000:2018	6
2.3 <i>Three Lines Model</i>	9
2.4 Metode Triangulasi	10
2.5 Pembentukan <i>Holding</i> Perusahaan	10
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.7 Kerangka Pemikiran	12
III METODE	14
3.1 Desain Penelitian	14
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	14
3.3 Jenis dan Sumber Data	14
3.4 Tahapan Penelitian	15
3.5 Reliabilitas dan Validitas Data	20
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	21
4.1 Peraturan tentang Manajemen Risiko di BUMN	21
4.2 Analisis Kesesuaian Parameter Kategori BUMN dan Klasifikasi Risiko BUMN berdasarkan Intensitas Risiko	28
4.3 Analisis Kesesuaian Parameter Kebijakan Manajemen Risiko di PT X Berdasarkan Tata Kelola Risiko Permen BUMN 2/2023	30
4.4 Analisis Kesesuaian Parameter Perencanaan, Penerapan, Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Risiko di PT X Berdasarkan Peraturan Menteri KBUMN No. 2 Tahun 2023	38
4.5 Analisis Kesenjangan Penerapan Standar dengan Praktik Manajemen Risiko pada PT X	41
4.6 Analisis Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan <i>Holding</i>	43
4.7 Implikasi Manajerial (Rekomendasi)	44
V SIMPULAN DAN SARAN	46
5.1 Simpulan	46
5.2 Limitasi Penelitian	46
5.3 Saran	47



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

DAFTAR PUSTAKA	48
LAMPIRAN	51
RIWAYAT HIDUP	75

@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.



DAFTAR TABEL

1	Desain Penelitian	14
2	Daftar pertanyaan wawancara setiap fungsi lini pertahanan manajemen risiko PT X	17
3	Kriteria kelengkapan organ pengelola risiko untuk BUMN konglomerasi	27
4	Kriteria kelengkapan organ pengelola risiko untuk BUMN individu	27

DAFTAR GAMBAR

1	Total aset dan pendapatan BUMN (dalam triliun rupiah)	1
2	Prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko ISO 31000:2018	7
3	Model tiga lini <i>The Institute of Internal Auditors</i>	9
4	Klaster-klaster dalam holding PT X	11
5	Kerangka pemikiran	13
6	Tahapan penelitian	15
7	Tahapan Analisis Data Kualitatif	19
8	Perubahan peraturan penerapan manajemen risiko di BUMN	21
9	Proses manajemen risiko Permen BUMN 2/2023	23
10	Struktur organisasi PT X	40

DAFTAR LAMPIRAN

1	Wawancara Lini Pertama Kode	52
2	Wawancara Lini Kedua	64
3	Wawancara Lini Ketiga	72