



ANALISIS TINGKAT MATURITAS *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA PT XYZ

MUHAMAD RIFNALDY PRATAMA



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



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

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.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis Tingkat Maturitas *Enterprise Risk Management* pada PT XYZ” 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 2026

Muhamad Rifnaldy Pratama
K1501232118



RINGKASAN

MUHAMAD RIFNALDY PRATAMA. Analisis Tingkat Maturitas *Enterprise Risk Management* pada PT XYZ. Dibimbing oleh DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO dan SITI JAHROH.

@Hak cipta milik IPB University

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh urgensi strategis PT XYZ sebagai anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di sektor teknologi informasi dengan eksposur risiko yang tinggi dan dinamis. Secara empiris, penerapan manajemen risiko di perusahaan saat ini terindikasi masih berjalan secara parsial (*silo-based*), di mana proses identifikasi dan mitigasi risiko dilakukan secara terpisah oleh masing-masing unit kerja tanpa adanya mekanisme agregasi portofolio korporat yang utuh. Kondisi ini berpotensi menimbulkan titik buta strategis (*strategic blindspot*) bagi manajemen puncak dalam pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat tuntutan kepatuhan terhadap regulasi Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang mewajibkan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang terintegrasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat krusial sebagai instrumen diagnostik objektif untuk memetakan kesenjangan kapabilitas organisasi saat ini serta merumuskan strategi transformasi yang presisi agar manajemen risiko dapat berfungsi efektif sebagai alat penciptaan nilai (*value creation*).

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*). Kerangka kerja ISO 31000:2018 digunakan untuk evaluasi kualitatif kesesuaian sistem, sementara pengukuran tingkat maturitas dilakukan secara kuantitatif menggunakan parameter *Risk Maturity Index* (RMI) berdasarkan Petunjuk Teknis BUMN (SK-8/DKU.MBU/12/2023). Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan menggunakan *PESTLE Analysis* yang kemudian disintesis dalam Matriks TOWS untuk perumusan strategi. Data dikumpulkan melalui teknik *Purposive Sampling* yang melibatkan 30 responden kunci dari level manajerial yang bertindak sebagai *Risk Owner*, mewakili fungsi bisnis utama (*Core Business*) dan fungsi pendukung (*Support Function*). Penelitian ini dilaksanakan pada periode April 2025 hingga Juni 2025.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap tujuan penelitian pertama, analisis kualitatif menunjukkan bahwa secara kerangka kerja (*design adequacy*), PT XYZ telah memiliki dokumen kebijakan dan struktur yang selaras dengan standar ISO 31000:2018. Namun, efektivitas penerapan di lapangan (*operational effectiveness*) masih rendah karena budaya risiko belum terbentuk secara organik. Temuan ini dikonfirmasi oleh hasil pengukuran kuantitatif pada tujuan penelitian kedua, yang menunjukkan bahwa tingkat maturitas manajemen risiko PT XYZ berada pada skor 1,60 dengan predikat “awal”. Skor ini masih jauh di bawah target maturitas minimum BUMN, yaitu Level 3,00 yaitu “praktik yang baik”. Kelemahan fundamental teridentifikasi pada Dimensi Budaya dan Kapabilitas Risiko serta Dimensi Organisasi dan Tata Kelola, yang mengindikasikan bahwa pengelolaan risiko masih sangat bergantung pada inisiatif individu dan belum didukung oleh sistem tata kelola yang melembaga.

Mengacu pada kesenjangan maturitas tersebut, tujuan penelitian ketiga difokuskan pada perumusan strategi peningkatan melalui analisis TOWS. Strategi



yang dihasilkan dirancang untuk menutup celah pada dimensi-dimensi yang lemah, meliputi strategi *Turnaround (WO)* berupa pembentukan Komite Risiko dan penunjukan Risk Champion di setiap unit kerja untuk mengatasi budaya silo, strategi *Aggressive (SO)* berupa pengembangan *Dashboard Business Intelligence (BI)* untuk digitalisasi pelaporan risiko secara *real time*, serta strategi *Defensive (WT)* berupa penguatan kepatuhan terhadap Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP) dan pelaksanaan simulasi ketahanan siber secara berkala.

Sebagai implikasi manajerial, penelitian ini merumuskan *Roadmap Transformasi Risiko* yang terbagi menjadi tiga fase implementasi bertahap. Fase pertama (Jangka Pendek) berfokus pada penguatan fondasi tata kelola melalui aktivasi Komite Risiko dan asesmen berkala berbasis bukti. Fase kedua (Jangka Menengah) berfokus pada akselerasi budaya dan kepatuhan melalui peningkatan kompetensi SDM dan audit siber. Terakhir, fase ketiga (Jangka Menengah-Panjang) berfokus pada integrasi digital dan strategis melalui implementasi sistem informasi risiko terintegrasi dan penyelarasan aspek *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Melalui pendekatan sistematis ini, diharapkan PT XYZ dapat meningkatkan maturitas ERM secara berkelanjutan guna mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Kata kunci: Manajemen Risiko, PESTEL, RMI, SWOT.



SUMMARY

MUHAMAD RIFNALDY PRATAMA. Analysis of the Enterprise Risk Management Maturity Level at PT XYZ. Supervised by DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO and SITI JAHROH.

This research is motivated by the strategic urgency of PT XYZ, a subsidiary of a State-Owned Enterprise (SOE) operating in the information technology sector, which faces high and dynamic risk exposure. Empirically, the current implementation of risk management indicates a partial (silo-based) approach, where risk identification and mitigation processes are conducted separately by individual business units without a comprehensive corporate portfolio aggregation mechanism. This condition has the potential to create strategic blind spots for top management in decision-making. Furthermore, there are compliance requirements regarding the Regulation of the Minister of SOEs Number PER-2/MBU/03/2023, which mandates the implementation of integrated Enterprise Risk Management (ERM). Therefore, this research is crucial as an objective diagnostic instrument to map current organizational capability gaps and formulate precise transformation strategies so that risk management can function effectively as a tool for value creation.

To address these issues, this study employs a mixed-method approach. The ISO 31000:2018 framework is utilized for the qualitative evaluation of system suitability, while maturity level measurement is conducted quantitatively using the Risk Maturity Index (RMI) parameters based on the SOE Technical Guidelines (SK-8/DKU.MBU/12/2023). Internal and external environmental analysis is performed using PESTLE Analysis, which is then synthesized into a TOWS Matrix for strategy formulation. Data was collected through a Purposive Sampling technique involving 30 key managerial-level respondents acting as Risk Owners, representing both Core Business and Support Functions. This research was conducted from April 2025 to June 2025.

Based on the evaluation results of the first research objective, qualitative analysis indicates that in terms of design adequacy, PT XYZ possesses policy documents and structures aligned with ISO 31000:2018 standards. However, operational effectiveness remains low as a risk culture has not yet organically formed. This finding is confirmed by the quantitative measurement results of the second research objective, showing that PT XYZ's risk management maturity level is at a score of 1.60 with an "Initial" predicate. This score is significantly below the SOE minimum maturity target of Level 3.00 ("Good Practice"). Fundamental weaknesses were identified in the Risk Culture and Capability Dimension as well as the Organization and Governance Dimension, indicating that risk management is still highly dependent on individual initiatives and lacks support from institutionalized governance systems.

Referring to this maturity gap, the third research objective focuses on formulating improvement strategies through TOWS analysis. The resulting strategies are designed to close gaps in the weak dimensions, including Turnaround strategies (WO) such as establishing a Risk Committee and appointing Risk Champions in every unit to overcome silo culture; Aggressive strategies (SO) involving the development of a Business Intelligence (BI) Dashboard for real-time

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

risk reporting digitalization; and Defensive strategies (WT) involving strengthening compliance with the Personal Data Protection Law (UU PDP) and conducting periodic cyber resilience simulations.

As a managerial implication, this study formulates a Risk Transformation Roadmap divided into three phased implementation stages. The first phase (Short Term) focuses on strengthening governance foundations through the activation of the Risk Committee and periodic evidence-based assessments. The second phase (Medium Term) focuses on accelerating culture and compliance through enhancing human capital competencies and cyber audits. Finally, the third phase (Medium-Long Term) focuses on digital and strategic integration through the implementation of integrated risk information systems and aligning Environmental, Social, and Governance (ESG) aspects. Through this systematic approach, it is expected that PT XYZ can sustainably improve its ERM maturity to support the achievement of the company's strategic goals.

Keywords: Risk Management, PESTEL, RMI, SWOT.





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.

- 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.

ANALISIS TINGKAT MATURITAS *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA PT XYZ

MUHAMAD RIFNALDY PRATAMA

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

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



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat, M.Si.
- 2 Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si.

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 : Analisis Tingkat Maturitas *Enterprise Risk Management* pada PT XYZ
Nama : Muhamad Rifnaldy Pratama
NIM : K1501232118

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. D.S. Priyarsono M.S.

Pembimbing 2:
Dr. Siti Jahroh B.Sc., M.Sc.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
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: 10 Januari 2026

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 adalah *Risk Management* dengan judul Analisis Tingkat Maturitas *Enterprise Risk Management* pada PT XYZ yang dilaksanakan sejak bulan April 2025 sampai bulan Juni 2025.

Terima kasih penulis ucapkan kepada pembimbing yaitu Prof. Dr. Ir. D.S. Priyarsono, M.S. selaku dosen pembimbing I, dan Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. selaku dosen pembimbing II, yang telah dengan sabar memberikan ilmu, arahan, dan bimbingan berharga selama proses penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng. selaku moderator kolokium, serta Ibu Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat., M.Si. dan Ibu Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si. selaku dosen penguji, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan, kritik, dan saran yang sangat membangun demi penyempurnaan tesis ini. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada jajaran manajemen dan pihak PT XYZ yang telah memberikan izin penelitian serta membantu memfasilitasi penulis dalam proses pengumpulan data yang diperlukan.

Secara khusus, ungkapan terima kasih yang tulus penulis persembahkan kepada istri tercinta, kedua orang tua, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan moril, materiil, doa, dan kasih sayang yang tiada henti, sehingga menjadi motivasi terbesar bagi penulis. Tak lupa, terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan seperjuangan pada Program Studi Pascasarjana SB kelas E90 atas semua bantuan, diskusi, dan dukungannya selama masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini. Akhir kata, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2026

Muhamad Rifnaldy Pratama

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 <i>Enterprise Risk Management</i>	8
2.2 ISO 31000	9
2.3 <i>Risk Maturity Models</i>	10
2.4 Kerangka Pemikiran	14
III METODE	16
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	16
3.2 Jenis dan Sumber Data	16
3.3 Metode Pengumpulan Data	16
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Penerapan Enterprise Risk Management pada PT XYZ	29
4.2 Maturitas Enterprise Risk Management (ERM) PT XYZ	33
4.3 Analisis Strategi Tindak Lanjut Manajemen Risiko	44
4.4 Implikasi Manajerial	57
V SIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Simpulan	60
5.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	64
RIWAYAT HIDUP	74



DAFTAR TABEL

1	Ancaman utama Indonesia	1
2	Model maturitas manajemen risiko	11
3	Maturitas manajemen risiko petunjuk teknis BUMN	13
4	Fase maturitas manajemen risiko	14
5	Tahapan penelitian	16
6	Responden penelitian	17
7	Parameter kuesioner	18
8	Kebutuhan dokumen	20
9	Daftar pertanyaan	22
10	Metode analisis	23
11	Kategorisasi maturitas manajemen risiko	25
12	Kertas kerja <i>Scoring System</i>	26
13	Kondisi implementasi prinsip manajemen risiko	29
14	Kondisi implementasi kerangka manajemen risiko	30
15	Kondisi implementasi proses manajemen risiko	31
16	Hasil penilaian budaya dan kapabilitas risiko	34
17	Hasil penilaian organisasi dan tata kelola risiko	36
18	Hasil penilaian kerangka risiko	38
19	Hasil penilaian proses dan kontrol risiko	41
20	Hasil penilaian model, data dan teknologi risiko	43
21	Hasil penilaian <i>risk maturity index</i> PT XYZ	44
22	Faktor internal <i>Strengths & Weaknesses</i> PT XYZ	45
23	Analisis SWOT	50
24	Strategi perbaikan	55
25	Implikasi Manajerial	57

DAFTAR GAMBAR

1	Jumlah proyek PT XYZ	4
2	Kerangka pemikiran	15

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	64
---	----------------------	----