

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)
TERKAIT BISNIS
(STUDI KASUS PERUSAHAAN LIFE INSURANCE)**

TESIS

**Oleh:
MUHAMMAD SAENTIA ROMANA
2304198004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)
TERKAIT BISNIS
(STUDI KASUS PERUSAHAAN LIFE INSURANCE)**

TESIS

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

Oleh:

**MUHAMMAD SAENTIA ROMANA
2304198004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan;

Nama : Muhammad Saentia Romana
NIM : 2304198004
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **"IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) TERKAIT BISNIS (STUDI KASUS PERUSAHAAN LIFE INSURANCE)."** adalah:

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, 31 Januari 2025



Muhammad Saentia Romana



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA RENCANA KERJA DAN
ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) TERKAIT BISNIS
(STUDI KASUS PERUSAHAAN LIFE INSURANCE)

Oleh :

Nama : Muhammad Saentia Romana
NIM : 2304198004
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Risiko

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

Jakarta, 31 Januari 2025

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D
NIDN. 0324066401

Pembimbing II

Prof. Dr. Lis Sintha, S.E., M.M
NIDN. 201305/0323096401

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. M. L. Denny Tewu, MM
NIDN. 121952/0311076306

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadesak, M. Pd., PA
NIP/NIDN : 001473/032011640



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Pada tanggal 31 Januari 2025 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Muhammad Saentia Romana
NIM : 2304198004
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP) TERKAIT BISNIS (STUDI KASUS PERUSAHAAN LIFE INSURANCE)." oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji

Jabatan dalam Tim
Penguji

Tanda Tangan

1. Dr. M. L. Denny Tewu, MM

Sebagai Ketua

2. Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D

Sebagai Anggota

3. Prof. Dr. Lis Sintha, S.E., M.M

Sebagai Anggota

Jakarta, 31 Januari 2025



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tesis

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Saentia Romana
NIM : 2304198004
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN
(RKAP) TERKAIT BISNIS (STUDI KASUS PERUSAHAAN
LIFE INSURANCE).

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 apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Non Eksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, 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.

Dibuat di Jakarta 31 Januari 2025



Muhammad Saentia Romana

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT maka penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Implementasi Manajemen Risiko pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Terkait Bisnis (studi kasus perusahaan life insurance)". Penelitian ini dibuat disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Tesis serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia. Dalam penyusunan tesis ini, penulis juga menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulis dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang-orang disekitar penulis. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
2. Bapak DR. M.L. Denny Tewu, MM selaku Ka Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia sekaligus dosen penguji pada sidang tesis, yang telah memberikan support dalam penerimaan hingga kesempatan untuk bisa menyelesaikan studi
3. Bapak Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini
4. Ibu Prof Dr. Lis Sintha, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) dan selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi, semangat serta mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS.Tr, Bapak Ir. Tarcisius Sunaryo, MA, PH.D, dan seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Sri Bintang Elisabeth, seluruh staff PPs Universitas Kristen Indonesia yang ikut serta membantu memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini.
6. Istri dan anak saya tercinta, Irma Patrisia dan Nisrin Nimeesha, yang telah memberikan support setiap waktu termasuk memberi semangat dalam penyelesaian studi dan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Manajemen Perusahaan dan teman-teman kantor saya yang telah memberikan ijin dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan ku seperjuangan Mahasiswa program studi MM – RPL maupun reguler yang selalu memberikan dukungan positif dan memberikan kesempatan untuk maju berkarya.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Jakarta, 31 Januari 2025



Muhammad Saentia Romana

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Permasalahan	6
1.3. Rumusan Masalah.....	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Manfaat Penelitian.....	9
1.6. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
 BAB II. LANDASAN TEORI	 10
2.1. Tinjauan Pustaka.....	10
2.2. Grand Theory.....	10
2.3. Anggaran.....	11
2.4. Risiko.....	13
2.5. Manajemen Risiko.....	16
2.6. Usaha Perasuransian.....	22
2.7. Diagram Ishikawa (Fishbone).....	24
2.8. Kerangka Berpikir.....	25
 BAB III. METODE PENELITIAN.....	 27
3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	27
3.2. Jenis Penelitian.....	27
3.3. Sumber Data.....	27
3.4. Metode Pengambilan Data.....	27
3.5. Tahapan Penelitian.....	28
3.6. Metode Pengolahan Data	29
 BAB IV. ANALISIS RISIKO RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP).....	 33
4.1. Proses Bisnis Pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.....	33
4.2. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2025.....	35
4.3. Program Kerja Terkait Bisnis yang sesuai dengan strategi utama RKAP 2025.....	38
4.4. Identifikasi Risiko pada Program Kerja Terkait Bisnis yang ada pada RKAP 2025...	44
4.5. Kriteria Risiko.....	44
4.6. Level Risiko.....	45
4.7. Matrik Risiko.....	46

4.8. Risiko atau Kejadian yang Tidak Diinginkan (KTD)	48
4.8.1. Hasil Identifikasi Risiko atau Kejadian yang Tidak Diinginkan (KTD)	48
4.8.2. Pengukuran Risiko atau KTD.....	52
4.8.3. Hasil Analisis Risiko	98
4.9. Strategi Implementasi dan Monitoring Mitigasi Risiko	104
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
5.1. Kesimpulan.....	111
5.2. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	115



ABSTRAK

Perusahaan Life Insurance menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahunnya. RKAP tahun 2025 telah disusun sesuai prognosa pencapaian tahun 2024 dengan tentunya strateginya mengacu kepada rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) 2025-2029. Pencapaian perusahaan pada tahun sebelumnya dengan menggunakan data prognosa dijadikan acuan dalam penyusunan RKAP. Faktor eksternal perusahaan berupa kondisi makro ekonomi serta sosial politik merupakan faktor yang dipertimbangkan. Kemudian faktor internal perusahaan seperti pendapatan premi, klaim, laba underwriting dan lain lain juga merupakan faktor pertimbangan lainnya dalam penyusunan RKAP 2025. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk melakukan perhitungan penilaian probabilitas risiko dan dampak risiko pada program kerja RKAP agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait manajemen risiko. Dalam mengelola risiko Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, perusahaan harus memastikan seluruh target perusahaan selaras dengan strategi dan tujuan Perusahaan. Dari Program mitigasi risiko difokuskan pada peningkatan keterampilan dan efisiensi operasional. Program pelatihan dan mentoring dirancang untuk memperkuat kemampuan agen asuransi dalam penjualan melalui pelatihan rutin dan pendampingan langsung dari *top sales leader*. Selain itu, pengembangan SOP untuk klasifikasi prospek dan aplikasi pemasaran dengan fitur *fact finding* intuitif membantu mengoptimalkan proses prospek dan penjualan. Dalam aspek kolaborasi, skema insentif khusus dan KPI spesifik diterapkan untuk mendorong efektivitas *join sales*, dengan evaluasi berkala untuk memastikan hasil yang optimal. Sinkronisasi sistem tarif dan benefit juga ditingkatkan melalui modul yang fleksibel dan kolaborasi lintas fungsi. Penerapan konsep gatekeeper didukung dengan insentif bagi provider tingkat pertama serta integrasi sistem aplikasi dengan BPJS Kesehatan untuk memastikan sinkronisasi data yang real-time.

Kata Kunci: Implementasi, Manajemen Risiko, Rencana Kerja, anggaran

ABSTRACT

Life Insurance companies prepare the Company Work Plan and Budget (RKAP) every year. The 2025 RKAP has been prepared according to the 2024 achievement prognosis with the strategy referring to the company's long-term plan (RJPP) 2025-2029. The company's achievements in the previous year using forecast data are used as a reference in preparing the RKAP. External factors of the company in the form of macroeconomic and socio-political conditions are factors that are considered. Then internal factors of the company such as premium income, claims, underwriting profit and others are also other considerations in preparing the 2025 RKAP. This study uses a qualitative method to calculate the risk probability assessment and the impact of risk on the RKAP work program in order to obtain a more comprehensive understanding of risk management. In managing the risk of the Company's Work Plan and Budget, the company must ensure that all company targets are in line with the Company's strategy and objectives. The risk mitigation program focuses on improving skills and operational efficiency. Training and mentoring programs are designed to strengthen the ability of insurance agents in sales through routine training and direct assistance from top sales leaders. In addition, the development of SOPs for prospect classification and marketing applications with intuitive fact-finding features helps optimize the prospecting and sales process. In terms of collaboration, special incentive schemes and specific KPIs are implemented to drive the effectiveness of join sales, with periodic evaluations to ensure optimal results. The synchronization of tariff and benefit systems is also enhanced through flexible modules and cross-functional collaboration. The implementation of the gatekeeper concept is supported by incentives for first-level providers and the integration of the application system with BPJS Kesehatan to ensure real-time data synchronization.

Keywords: Implementation, Risk Management, Work Plan, budget