

**IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT  
BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN  
SANTUNAN: STUDI KASUS DI PT XYZ**

**TESIS**

**Oleh:**

**GUDIMAN FRANCISKUS GULTOM  
2404198004**



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

**IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT  
BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN  
SANTUNAN: STUDI KASUS DI PT XYZ**

**TESIS**

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

**Oleh:**

**GUDIMAN FRANCISKUS GULTOM  
NIM: 2404198004**



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



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gudiman Franciskus Gultom

NIM : 2004198004

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **“IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN SANTUNAN: STUDI KASUS DI PT XYZ”**:

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, 7 Januari 2026



**GUDIMAN FRANCISKUS GULTOM**  
NIM: 2004198004



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

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR**

**“IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT  
BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN SANTUNAN:  
STUDI KASUS DI PT XYZ”**

Oleh:

Nama : Gudiman Gultom  
NIM : 2004198004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Risiko

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

Jakarta, 7 Januari 2026

Menyetujui,

Pembimbing I

**Ir. Sunaryo, M.A., Ph.D.**  
NIDN: 0313106202

Pembimbing II

**Dr. Indra Gunawan, ST., ME**  
NIP/NIDN: 0307117403

Ketua  
Program Studi Manajemen Program Magister

**Dr. M.L. Denny Tewu, SE., M.M**  
NIDN: 0311076306

Direktur  
Program Pascasarjana

**Prof. Dr. dr. Bernadeta Nadeak, M.Pd., PA.**  
NIDN: 0320116402



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


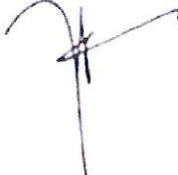

---

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR**

Pada tanggal 7 Januari 2026 telah diselenggarakan sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Gudiman Gultom  
NIM : 2004198004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Resiko

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **“IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN SANTUNAN: STUDI KASUS DI PT XYZ”** oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim Penguji	Tanda tangan
1. Ir. Sunaryo, M.A., Ph.D.	Sebagai Ketua	
2. Dr. Indra Gunawan, ST., ME.	Sebagai Anggota	
3. Dr. Melinda Malau, SE.,MM.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 7 Januari 2026



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

**PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Gudiman Franciskus Gultom  
NIM : 2004198004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Jenis Tugas Akhir : Tesis  
Judul : **“IMPLEMENTASI BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT BERBASIS ISO 22301:2019 PADA PROSES PENYERAHAN SANTUNAN: STUDI KASUS DI PT XYZ”**

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/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.



Jakarta, 7 Januari 2026

**GUDIMAN FRANCISKUS GULTOM**

NIM: 2004198004

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *Implementasi Business Continuity Management Berbasis ISO 22301:2019 Pada Proses Penyerahan Santunan: Studi Kasus Di PT XYZ*. Penelitian ini dapat disusun sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Selama menempuh Pendidikan di Program Studi Magister Manajemen UKI, penulis telah menerima ilmu pengetahuan dan pengajaran yang sangat bermanfaat, baik dalam kehidupan maupun dalam memperluas wawasan penulis. Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus atas segala dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak yang turun mendukung proses penyusunan penelitian ini:

1. Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberkati, menyertai, dan memberikan kekuatan dalam setiap langkah hidup penulis.
2. Istri terkasih Lia Maretty Panggabean, serta anak-anak tercinta David Gracio Gultom dan Princy Anaia Gultom, yang menjadi sumber semangat, cinta, dan inspirasi bagi penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
3. Ibu dan Mertua serta keluarga besar penulis yang dengan penuh cinta dan ketulusan senantiasa mendorong dan mendoakan dalam proses kuliah hingga penulisan tesis.
4. Bapak Dr. M. L Denny Tewu, MM selaku Ka. Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang selalu mendukung dan mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha, M.Pd., PA. Selaku Direktur PPs UKI yang mendukung, mendorong dan memberikan motivasi dan semangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Ir. Sunaryo, M.A., Ph.D selaku Dosen Pembimbing I (satu) yang selalu membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

7. Bapak Dr. Indra Gunawan, S.T., M.E selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang selalu membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Ibu Dr. Melinda Malau, SE., MM, selaku Dosen Penguji, atas saran, masukan, dan arahan yang konstruktif dalam penyempurnaan penelitian ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia, yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran berharga kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan ini.
10. Direksi PT XYZ, Kepala Divisi Manajemen Risiko dan ESG, Kepala Kantor Wilayah Utama Jawa Tengah, serta seluruh rekan-rekan Divisi Manajemen Risiko dan ESG dan Kantor Wilayah Utama Jawa Tengah PT XYZ, yang telah memberikan dukungan, kesempatan, serta bantuan dalam proses pengumpulan data dan diskusi yang sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini.
11. Saudari Sri Elisabeth Ginting, selaku Admin Magister Manajemen UKI yang dengan ramah dan sigap telah membantu menjelaskan proses penulisan tesis, aktif mengingatkan, serta terus memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan studi ini tepat waktu.
12. Rekan-rekan mahasiswa Angkatan 2024 Program Studi Magister Manajemen UKI yang senantiasa memberikan dukungan positif serta inspirasi melalui pandangan-pandangan yang berharga selama diskusi dalam proses perkuliahan.
13. Rekan – rekan Universitas Kristen Indonesia yang membantu dalam diskusi, penarikan data dan proses brainstorming atas penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu. Tuhan memberkati.

Jakarta, 7 Januari 2026

Gudiman Franciskus Gultom

## 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>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II KAJIAN LITERATUR.....</b>	<b>10</b>
2.1 Kajian Teori.....	10
2.1.1 <i>Contingency Theory</i> .....	10
2.1.2 Konsep Risiko dan Manajemen Risiko .....	11
2.1.3 Risiko Operasional .....	12
2.1.4 <i>Business Continuity Management (BCM)</i> .....	12
2.1.5 <i>Business Impact Analysis (BIA)</i> .....	14
2.1.6 <i>Business Continuity Plan (BCP)</i> .....	14

2.2 Penelitian Terdahulu .....	15
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>19</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	19
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian .....	19
3.3 Jenis Data .....	19
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.4.1 Proses Bisnis Penyerahan Santunan Meninggal Dunia .....	21
3.4.2 Kejadian Yang Tidak Diinginkan (KTD).....	21
3.5 Teknis Analisis Data .....	22
3.6 Kerangka Penelitian .....	23
3.7 Hasil yang Diharapkan.....	24
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>25</b>
4.1 Konteks Organisasi .....	25
4.1.1 Tujuan Perusahaan.....	25
4.1.2 Sasaran Perusahaan.....	27
4.1.3 Analisis SWOT.....	27
4.1.4 Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum.....	30
4.2 Kepemimpinan dan Komitmen .....	32
4.2.1 Pernyataan Komitmen Dewan Komisaris dan Direksi .....	33
4.2.2 Kebijakan Business Continuity Management.....	33
4.2.3 Struktur Tata Kelola Risiko: <i>Three Lines Model</i> Perusahaan .....	34
4.3 <i>Risk Assessment</i> Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	37
4.3.1 Identifikasi Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	38

4.3.2 Analisa Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	46
4.3.3 Evaluasi Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	51
4.3.4 Target Risiko Residual Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	56
4.4 Dukungan Sumber Daya .....	63
4.5 Identifikasi Layanan dan Aktivitas Kritis melalui <i>Business Impact Analysis</i> .....	64
4.5.1 Key Product and Services.....	65
4.5.2 <i>Business Impact Analysis</i> .....	67
4.6 Penyusunan <i>Business Continuity Strategies</i> (BCS) .....	72
4.6.1 Rekomendasi Strategi Pemulihan Bisnis Perusahaan.....	74
4.7 Penyusunan Rencana Kontingensi dengan <i>Business Continuity Plan</i> (BCP).....	79
4.7.1 Prosedur Aktivasi BCP Berdasarkan Level Insiden .....	80
4.8 Ilustrasi Aktivasi <i>Business Continuity Plan</i> (BCP) – Terjadi Bencana Alam .....	81
4.8.1 Tahap Siaga Insiden.....	82
4.8.2 Eskalasi Insiden dan Aktivasi Penanganan Insiden.....	83
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	94
5.3 Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>96</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>100</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Daffa Amar A.....	15
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu Wahyu Herry Sasongko.....	16
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu Mohamad Zainuri .....	18
Tabel 4. 1 Analisa SWOT PT XYZ.....	28
Tabel 4. 2 Identifikasi Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	39
Tabel 4. 3 Analisa Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum.....	46
Tabel 4. 4 Level Risiko PT XYZ.....	51
Tabel 4. 5 Target Risiko Residual Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum .....	56
Tabel 4. 6 Key Product and Services.....	65
Tabel 4. 7 Form Key Product / Services PT XYZ.....	66
Tabel 4. 8 Form Business Impact Analysis PT XYZ.....	68
Tabel 4. 9 Produk Kategori Kritikal PT XYZ.....	71
Tabel 4. 10 Rekomendasi Strategi Pemulihan Bisnis PT XYZ.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Alur Penentuan Sasaran dalam Bentuk KPI .....	27
Gambar 4. 2 Alur Penyerahan Santunan.....	31
Gambar 4. 3 Model Tiga Pilar Manajemen Risiko .....	36
Gambar 4. 4 Identifikasi Risiko Masing-Masing Tahapan.....	38
Gambar 4. 5 Peta Risiko .....	50
Gambar 4. 6 Peta Risiko Proses Bisnis Penyerahan Santunan Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dan Angkutan Umum.....	63



## ABSTRAK

PT XYZ adalah perusahaan asuransi sosial yang menjalankan fungsi penyerahan santunan kepada korban kecelakaan lalu lintas dan angkutan umum. Pada tahun 2024, perusahaan menyalurkan santunan sebesar Rp3,10 triliun dengan lebih dari 26.000 kasus korban meninggal dunia. Meski target *Service Level Agreement* (SLA) internal perusahaan sebesar dua hari telah terlampaui dengan rata-rata realisasi 1 hari 8 jam, keberlanjutan layanan masih menghadapi tantangan, terutama akibat potensi gangguan operasional seperti bencana alam, serangan siber, dan krisis global. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kesiapan PT XYZ dalam menghadapi gangguan operasional melalui penerapan *Business Continuity Management* (BCM) berbasis ISO 22301:2019. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan metode studi kasus, melalui wawancara mendalam, telaah dokumen internal, dan analisis proses bisnis penyerahan santunan. Evaluasi difokuskan pada identifikasi layanan kritis, analisis dampak bisnis, serta penyusunan rencana kontingensi berdasarkan tingkat eskalasi insiden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyerahan santunan terdiri dari enam tahapan terintegrasi, dengan beberapa layanan dikategorikan sebagai prioritas tinggi berdasarkan parameter *Maximum Tolerable Period of Disruption* (MTPD) dan *Recovery Time Objective* (RTO). Risiko signifikan seperti bencana alam dan gangguan sistem aplikasi internal telah diidentifikasi sebagai ancaman utama, dengan langkah mitigasi yang diformulasikan dalam kerangka *Business Continuity Plan* (BCP). Temuan ini secara teoritis memperkaya penerapan konsep BCM dan *Business Impact Analysis* (BIA) di sektor publik dengan menunjukkan bahwa efektivitas keberlangsungan layanan bergantung pada pemetaan proses bisnis kritis dan parameter waktu pemulihan seperti MTPD dan RTO. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan model penyusunan BCP tiga level yang dapat menjadi acuan bagi PT XYZ untuk menjaga kontinuitas layanan. Secara kebijakan, hasil ini memperkuat pentingnya implementasi nyata dari Pernyataan Komitmen serta Kebijakan BCM PT XYZ yang telah disusun berdasarkan ISO 22301:2019 agar komitmen manajemen puncak tidak berhenti pada tataran dokumen, tetapi terwujud melalui penyediaan sumber daya, pelatihan dan pelaksanaan uji simulasi berkala untuk memastikan kesiapsiagaan seluruh unit kerja dalam menjaga keberlangsungan layanan.

**Kata kunci:** *Business Continuity Planning, ISO 22301:2019, Risiko Operasional, PT XYZ, Santunan Kecelakaan*

## ABSTRACT

*PT XYZ is a social insurance company responsible for disbursing compensation to victims of traffic and public transport accidents. In 2024, the company distributed IDR 3.10 trillion in compensation, covering more than 26,000 cases of fatalities. Although the company's internal Service Level Agreement (SLA) target of two days has been exceeded with an average realization of 1 day and 8 hours service sustainability still faces challenges, particularly due to potential operational disruptions such as natural disasters, cyberattacks, and global crises. This study aims to evaluate PT XYZ's readiness in facing operational disruptions through the implementation of Business Continuity Management (BCM) based on ISO 22301:2019. A descriptive approach with a case study method was employed, involving in-depth interviews, internal document reviews, and an analysis of the compensation disbursement business processes. The evaluation focused on identifying critical services, conducting Business Impact Analysis (BIA), and formulating contingency plans based on incident escalation levels. The results indicate that the compensation disbursement process consists of six integrated stages, with several services categorized as high priority based on the Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD) and Recovery Time Objective (RTO) parameters. Significant risks, such as natural disasters and internal application system failures, have been identified as primary threats, with mitigation measures formulated within the Business Continuity Plan (BCP) framework. Theoretically, these findings enrich the application of BCM and BIA concepts in the public sector by demonstrating that service continuity effectiveness depends on the mapping of critical business processes and recovery time parameters like MTPD and RTO. Practically, this research yields a three-level BCP development model that can serve as a reference for PT XYZ to maintain service continuity. From a policy perspective, these results reinforce the importance of the tangible implementation of PT XYZ's BCM Commitment Statement and Policy, which were developed based on ISO 22301:2019. This ensures that top management commitment is not limited to documentation but is realized through resource provision, training, and periodic simulation tests to ensure the preparedness of all work units in maintaining service continuity.*

**Keywords:** *Business Continuity Planning, ISO 22301:2019, Operational Risk, PT XYZ, Accident Compensation*