ANALISIS MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN *TRAINING CENTER* PT XYZ STUDI KASUS : PERUSAHAAN PENERBANGAN DI INDONESIA

TESIS

Oleh :

DITA RAHADYAN FAP
NIM: 2404198001

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA

2026

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN *TRAINING CENTER* PT XYZ STUDI KASUS : PERUSAHAAN PENERBANGAN DI INDONESIA

TESIS

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

Oleh :
DITA RAHADYAN FAP
NIM: 2404198001

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Dita Rahadyan Fap
NIM	: 2404198001
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tesis yang berjudul analisis manajemen risiko dalam pengelolaan training center PT XYZ, studi kasus : perusahaan penerbangan di Indonesia adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada karya tesis saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah di publikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan diatas, maka karya tesis ini dianggap batal.

Jakarta, 08 Januari 2026



Dita Rahadyan Fap

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Oleh :

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dita Rahadyan Fap

NIM : 2404198001

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Analisis Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Training Center PT XYZ, Studi Kasus : Perusahaan Penerbangan di Indonesia.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang tesis guna mencapai gelar Strata Dua / pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pasca Sarjana Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 08 Januari 2026

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
(Dr. M.L Denny Tewu, SE, MM)	**(Prof Bramantyo Djohan Putro, MBA., Ph.D)**
NIDN : 0311076306	**NIDN : 0324066401**

Ketua Program Studi Magister Manajemen

(Dr. M.L Denny Tewu, SE, MM)

NIDN : 0311076306

Direktur Program Pascasarjana

(Prof. Dr. dr Bernadetha Nadeak M.Pd.,PA)

NIDN : 0320116402

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Pada tanggal 08 Januari 2026 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : Dita Rahadyan Fap
NIM : 2404198001
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Termasuk ujian Tesis yang berjudul "Analisis Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Training Center PT XYZ, Studi Kasus : Perusahaan Penerbangan di Indonesia"

NAMA PENGUJI	JABATAN DALAM TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
Dr. M.L Denny Tewu, SE, MM	Komisi Pembimbing	
Prof Bramantyo Djohan Putro, MBA., Ph.D	Komisi Pembimbing	
Dr. Martua Eliakim Tambunan, SE, AK, M.Si.	Penguji Penulisan Tesis	

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Dita Rahadyan Fap
NIM	: 2404198001
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir	: Tesis
Judul	: Analisis Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Training Center PT XYZ, Studi Kasus : Perusahaan Penerbangan di Indonesia.

Menyatakan bahwa :

1. Tesis tersebut benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasi atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun.
2. Tesis tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila 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 tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran hak cipta dan kekayaan intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan

Dipindai dengan CamScanner

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 pada tanggal 08 Januari 2026

Yang Menyatakan



Dita Rahadyan Fap

Dipindai dengan CamScanner

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, penulis panjatkan atas limpahan rahmat, berkat, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **"Analisis Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Training Center PT XYZ: Studi Kasus Perusahaan Penerbangan di Indonesia"**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia, serta sebagai bentuk kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen risiko khususnya pada sektor pengelolaan pelatihan dalam industri penerbangan. Penulisan tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa dukungan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak yang senantiasa hadir dalam setiap proses yang penulis jalani.

Pada kesempatan ini, saya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak/Ibu Dosen dan Pembimbing** yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan arahan selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
2. **Pimpinan dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia**, atas fasilitas, dukungan, dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh pendidikan ini.
3. **Manajemen dan seluruh pihak di training center perusahaan penerbangan yang menjadi objek penelitian**, yang telah memberikan izin, data, serta wawasan berharga dalam proses pengumpulan informasi.
4. **Keluarga**, yang selalu memberikan doa, semangat, dan kasih sayang tanpa henti. Dukungan moril maupun materiil yang diberikan menjadi kekuatan utama bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
5. **Sahabat, rekan kerja, dan semua pihak** yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, diskusi, serta motivasi selama proses penyusunan tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Kiranya penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi dunia akademik, praktisi manajemen risiko, dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan training center di industri penerbangan.

Jakarta, 08 Januari 2026



Dita Rahadyan Fap

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS iii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS v
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS vi
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
ABSTRACT xvi
ABSTRACT xvii
BAB 1: PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian. 7
1.4 Manfaat Penelitian 7
1.4.1 Manfaat Teoritis 8
1.4.2 Manfaat Praktis 8
1.4.3 Manfaat bagi Peneliti. 8
BAB II: KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN KERANGKA KONSEPTUAL 9
2.1 Kajian Teori 9
2.1.1 Manajemen Risiko 9
2.1.2 Tiga Unsur dalam Penerapan Risiko 9
2.1.3 Tujuan Manajemen Risiko. 11

2.1.4 Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Signifikan BUMN 11
2.1.5 Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN 12
2.1.6 Sistem Manajemen Kinerja 12
2.1.7 Pelatihan dan Pengelolaan Training Center 13
2.1.8 Perbandingan Pendekatan ISO 31000 dan Enterprise Risk Management (ERM) 13
2.1.9 Integrasi Manajemen Risiko dengan Performance Management (OKR) 13
2.2 Penelitian Terdahulu 15
2.3 Kerangka Konseptual 17
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN 19
3.1 Desain Penelitian 19
3.2 Populasi & Sampel. 19
3.2.1 Populasi 19
3.2.2 Sampel 19
3.2.3 Kriteria Skala Peluang 20
3.2.4 Kriteria Skala Dampak 20
3.3 Teknik Pengumpulan Data 20
3.3.1 Wawancara Mendalam 20
3.3.2 Observasi Langsung 20
3.3.3 Dokumentasi. 21
3.4 Teknik Analisis Data 21
3.4.1 Pengumpulan Data 22
3.4.2 Reduksi Data. 22
3.4.3 Kategorisasi dan Identifikasi Tema. 22
3.4.4 Penarikan Kesimpulan 22

3.5 Validitas dan Reliabilitas Data..... 22
3.6 Hasil Penelitian (Proyeksi) 23
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 24
4.1 Proses Bisnis Pengelolaan Training Center 24
4.2 Identifikasi Risiko 31
4.3 Analisis & Evaluasi Risiko 37
4.4 Strategi Mitigasi 49
4.5 Monitoring & Pelaporan. 57
4.6 Peningkatan Efektivitas Kinerja Unit 61
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN 64
5.1 Kesimpulan 64
5.2 Saran 66
DAFTAR PUSTAKA 69
LAMPIRAN I 71
LAMPIRAN II. 93

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Pegawai Berdasarkan Profesi

Tabel 2 Jumlah Pegawai Tahun 2020 dan 2021 berdasarkan Profesi

Tabel 3 Jumlah Pegawai Tahun 2021 dan 2022 berdasarkan Profesi

Tabel 4 Jumlah Pegawai Tahun 2022 dan 2023 berdasarkan Profesi

Tabel 5 Jumlah Pegawai Tahun 2024 berdasarkan Profesi

Tabel 6 List Variabel Utama dan Sub Variabel

Tabel 7 Goal Matrix Training Center

Tabel 8 Identifikasi Kemungkinan Risiko

Tabel 9 Identifikasi Dampak Risiko

Tabel 10 Identifikasi Key Risk Indicator (KRI)

Tabel 11 Parameter likelihood

Tabel 12 Parameter Dampak

Tabel 13 Penilaian Kemungkinan dan Dampak

Tabel 14 Pemetaan Risiko dalam Heat Map

Tabel 15 Tabel Risiko Residual

Tabel 16 Tabel Target Risiko

Tabel 17 Tabel Risiko Berdasarkan Level of Risk

Tabel 18 Tabel Monitoring Risiko

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Data Komposisi Jenis Kategori Pelatihan

Gambar 2 Kerangka ISO 31000

Gambar 3 Diagram Alur

Gambar 4 Proses Bisnis Pengelolaan Training Center

Gambar 5 Identifikasi Risiko berdasarkan Kontribusi Risiko (Jumlah Risiko)

Gambar 6 Heat Map (Matrix Evaluasi Risiko berdasarkan likelihood dan Impact)

Gambar 7 Pemetaan Risiko dalam Heat Map

Gambar 8 Kategori Risiko Berdasarkan Tingkatan

Gambar 9 Heat Map (Matrix Efektivitas dan Efisiensi dari Mitigasi)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Risk Register

Lampiran 2 List Wawancara dan Jawaban

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen risiko dalam pengelolaan pelatihan pada industri penerbangan yang memiliki karakteristik dinamis, kompleks, dan sangat terikat oleh regulasi keselamatan dan keamanan. Dalam konteks ini, kompetensi sumber daya manusia menjadi pilar utama untuk menjamin kualitas layanan dan keberlangsungan operasional. Pandemi Covid-19 yang terjadi secara global pada tahun 2020 memberikan dampak signifikan terhadap kinerja industri penerbangan nasional, termasuk pada aspek pengelolaan SDM. Perubahan kebijakan perusahaan menjadi respons adaptif terhadap kondisi tersebut.

Penelitian ini berfokus pada pengelolaan risiko yang mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor 02/MBU/03/2023 untuk unit training center di salah satu perusahaan penerbangan yang berlokasi di Jakarta, dengan ruang lingkup terbatas pada pelatihan internal. Proses pengelolaan risiko dianalisis dengan mengacu pada SK-6/DKU.MBU/10/2023 yang mengatur petunjuk teknis manajemen risiko BUMN, mencakup identifikasi, evaluasi, mitigasi, serta mekanisme pelaporan dan monitoring berdasarkan taksonomi risiko portofolio.

Dengan menggunakan pendekatan semi kuantitatif dan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kombinasi faktor internal (seperti keterbatasan SDM, sarana, dan metode) dan faktor eksternal (seperti regulasi dan kondisi eksternal makro) yang berkontribusi terhadap risiko ketidaktercapaian tujuan pelatihan.

Penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategis untuk memitigasi risiko-risiko dengan kategori high risk, terutama yang berdampak langsung pada pencapaian objectives dan key results unit pelatihan. Implementasi strategi mitigasi yang tepat diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan pelatihan dan penguatan kompetensi SDM di industri penerbangan.

Kata kunci: Manajemen Risiko, Pelatihan, Industri Penerbangan, *Objectives Key Results*

Universitas Kristen Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze risk management practices in training management within the aviation industry, which is characterized by dynamic, complex, and highly regulated safety and security requirements. In this context, human resource competence serves as a fundamental pillar to ensure service quality and operational continuity. The global Covid-19 pandemic in 2020 had a significant impact on the performance of the national aviation industry, including human resource management. The resulting shifts in corporate policies reflect adaptive responses to these challenges.

This research focuses on risk management practices based on the Regulation of the Ministry of State-Owned Enterprises (SOEs) Number 02/MBU/03/2023, applied to the training center unit of an aviation company located in Jakarta, with a scope limited to internal training. The risk management process is analyzed with reference to SK-6/DKU.MBU/10/2023, which provides technical guidelines for SOE risk management, covering risk identification, evaluation, mitigation, and mechanisms for reporting and monitoring based on portfolio risk taxonomy.

Using a qualitative approach and case study method, data were collected through in-depth interviews, observations, and document review, then analyzed using thematic analysis techniques. The findings indicate a combination of internal factors (such as limitations in human resources, facilities, and learning methods) and external factors (such as regulatory requirements and macro-environmental conditions) that contribute to the risk of not achieving training objectives.

This study provides strategic recommendations to mitigate high-risk categories, particularly those directly affecting the achievement of the unit's objectives and key results. Effective implementation of these mitigation strategies is expected to enhance the overall effectiveness of training management and strengthen human resource competence within the aviation industry.

Keywords: *Risk Management, Training, Aviation Industry, Objectives and Key Results (OKR)*

Universitas Kristen Indonesia