INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS PT XYZ

TESIS

Oleh

REMOND JUFITER
(2404198003)

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026

INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS 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:

REMOND JUFITER
NIM: 2404198003

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Remond Jufiter
NIM	: 2404198003
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **"INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS PT XYZ"** 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, 24 Juni 2026



REMOND JUFITER
NIM : 2404198003

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

"INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS PT XYZ"

Oleh:

Nama	: Remond Jufiter
NIM	: 2404198003
Program Studi	: Magister Manajemen
Peminatan	: Manajemen Risiko

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

Jakarta, 24 Juni 2026
Menyetujui,

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., MA.	**Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.**
NIDN. 0312126203	**NIDN. 0311076306**

Ketua Program Studi Magister Manajemen	Direktur Program Pascasarjana
Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.	**Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., PA**
NIDN. 0311076306	**NIDN. 0320116402**

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada tanggal 24 Juni 2026 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persayaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama	: Remond Jufiter
NIM	: 2404198003
Program Studi	: Magister Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Risiko

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **"INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS PT XYZ"** oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. Lis Sintha S.E., M.M	Sebagai Ketua	
2. Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., MA	Sebagai Anggota	
3. Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 24 Juni 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	: Remond Jufiter
NIM	: 240419800
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir	: Tesis
Judul	: **"INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN AUDIT INTERNAL DALAM MENGELOLA RISIKO OPERASIONAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KACA: STUDI KASUS PT XYZ"**

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbingdan 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 dalambentuk 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 Intelektualatau 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, 24 Juni 2026



REMOND JUFITER
NIM : 2404198003

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 *"Integrasi Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 dan Audit Internal Dalam Mengelola Risiko Operasional di Perusahaan Manufaktur Kaca: Studi Kasus PT XYZ"*. Penelitian ini dapat disusun sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini, 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 penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan juga indah pada waktu-Nya.

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 telah mendukung proses penyusunan penelitian ini:

1. Istri tercinta dan anak-anak yang baik; Corry Ruth Megawaty Manurung, Dean Pratama Nehemia Aruan dan Raphael Ben Parasian Aruan yang menjadi sumber semangat dan inspirasi bagi penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
2. Orangtua dan Mertua; Ramces Aruan/Meirapolo Hutagalung dan Berlin Manurung/Delfi Sitorus serta Abang/Kakak/Adik seluruh keluarga besar penulis yang dengan penuh ketulusan senantiasa mendorong dan selalu mendoakan dalam proses kuliah hingga penulisan tesis.
3. Bapak Dr. M. L. Denny Tewu, MM selaku Ka. Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia sekaligus sebagai Dosen Pembimbing 2 (dua)

sebagai yang selalu mendukung dan mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. 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.
5. Bapak Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., MA selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang selalu membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Prof. Dr. Lis Sintha S.E., M.M selaku Dosen Penguji, atas saran, masukan, dan arahan yang konstruktif dalam penyempurnaan penelitian ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia, diantaranya: Bapak Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D., QIA, CRMP, CRGP, Bapak Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph.D dan Ibu Dr. Poerwaningsih Soekarno Legowo, MS.Tr yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran berharga kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan ini.
8. Direksi, Kepala Internal Audit dan rekan-rekan Division Risk Management, dan Operasional PT XYZ, serta rekan-rekan team Internal Audit (Bapak Yosef Noerman, Bapak Denyanto Tjahjadi, Ko Aman, Ka Lenny, Elisa, Hasbi, Ivan, Ben, Aldo dan Febry) yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan bantuan dalam proses pengumpulan data dan diskusi yang sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini.
9. Para Mentor/Senior Bapak Drs. Salmon Sihombing, M.M.,Ak.,CA.,CPA.,ASEAN CPA.,CFI.,CPI., Bapak Elvis Sitorus, S.E, Ak., S.H., CA, CPA, BKP dan Bapak Indra Halim, S.E., M.Ak., Ak, CA, CPA. CFI, ASEAN CPA yang telah mendukung saya dalam motivasi arahan, dan support nya bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
10. 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.

11. 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, 24 Juni 2026

Remond Jufiter

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH..... i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI iii
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI iv
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL..... x
DAFTAR GAMBAR xii
ABSTRAK xiii
ABSTRACT..... xiv
BAB I PENDAHULUAN..... 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 7
1.3 Rumusan Masalah 7
1.4 Tujuan Penelitian..... 8
1.5 Manfaat Penelitian..... 8
1.6 Batasan Penelitian 10
1.7 Sistematika Penulisan.....11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 13
2.1 Manajemen Risiko..... 13
2.2 ISO 31000:2018 15
2.3 COSO ERM..... 16
2.4 Internal Audit Standards & Risk Based Internal Audit – (RBIA) 17
2.5 Three Lines Model (2020)..... 19
2.6 Risiko Operasional 20
2.7 Skala Likert 21
2.8 Penelitian Terdahulu..... 26
2.9 Kerangka Konseptual Penelitian 30

BAB III METODE PENELITIAN 32
3.1 Jenis Penelitian 32
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian 32
3.3 Jenis dan Sumber Data 33
3.4 Teknik Pengumpulan Data 33
3.5 Informan dan Responden Penelitian 35
3.6 Teknik Analisis Data dan Validasi Data 38
3.7 Kerangka Penelitian 42
3.8 Hasil yang Diharapkan 44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 45
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 45
4.2 Profil Informan dan Responden Penelitian 57
4.3 Penyajian Data Hasil Kuesioner 58
4.4 Analisis Temuan Penelitian 80
4.5 Analisis Risiko Operasional PT XYZ 86
4.6 Heatmap Risiko Operasional 87
4.7 Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) Integrasi Manajemen Risiko dan Audit Internal 93
4.8 Model Integrasi Manajemen Risiko dan Audit Internal yang Diusulkan 99
4.9 Kontribusi Penelitian 105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 107
5.1 Kesimpulan 107
5.2 Implikasi Manajerial 108
5.3 Keterbatasan Penelitian 109
5.4 Saran 110
DAFTAR PUSTAKA 113

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Interpretasi Nilai Skala Likert 26
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu 26
Tabel 3. 1 Responden penelitian 35
Tabel 3. 2 Materi Kuesioner 36
Tabel 3. 3 Skor Likert 39
Tabel 3. 4 Tahapan Pengolahan Data Likert 39
Tabel 3. 5 Interpretasi Nilai Skala Likert 40
Tabel 4. 1 Profil Informan 57
Tabel 4. 2 Interpretasi Nilai Skala Likert 59
Tabel 4. 3 Hasil Rekapitulasi Persepsi Responden 59
Tabel 4. 4 Variabel dengan Nilai Tertinggi 77
Tabel 4. 5 Tema Hambatan Integrasi Manajemen Risiko dan Audit Internal 80
Tabel 4. 6 Matriks Penilaian Risiko Operasional 86
Tabel 4. 7 Heatmap Risiko 87
Tabel 4. 8 Gap Analysis 94
Tabel 4. 9 Gap Score 94

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian 31
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian 44
Gambar 4. 1 Kriteria Matriks Risiko 51
Gambar 4. 2 Peta Profil Risiko 51
Gambar 4. 3 ISO 31000 (2018) 52
Gambar 4. 4 Sasaran SMART 54
Gambar 4. 5 SWOT Analysis 55
Gambar 4. 6 Identifikasi Risiko 55
Gambar 4. 7 Kriteria Kemungkinan 56
Gambar 4. 8 Kriteria Dampak 56
Gambar 4. 9 Penilaian/Analisis Risiko 56
Gambar 4. 10 Evaluasi Risiko 57
Gambar 4. 11 Masa Kerja Responden 58
Gambar 4. 12 Penguatan Budaya Risiko Diperlukan 77
Gambar 4. 13 Dashboard Risiko Terintegrasi 78
Gambar 4. 14 Audit Berbasis Enterprise 78
Gambar 4. 15 Model Integrasi 79
Gambar 4. 16 Forum Koordinasi Risiko Lintas Fungsi 79
Gambar 4. 17 Model Integrasi yang Dibangun 105

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam mengelola risiko operasional pada perusahaan manufaktur kaca, serta merumuskan model integrasi yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko operasional di PT XYZ. Kompleksitas proses produksi pada industri manufaktur kaca menyebabkan perusahaan menghadapi berbagai risiko operasional yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara fungsi manajemen risiko, audit internal, dan risk owner untuk memastikan risiko operasional dapat dikelola secara efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 18 responden yang berasal dari fungsi manajemen risiko, audit internal, dan unit operasional, serta didukung oleh wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif dengan skala Likert, analisis risiko berdasarkan ISO 31000, analisis tematik terhadap pertanyaan terbuka, dan gap analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko dan audit internal di PT XYZ berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,04. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kesenjangan, terutama pada aspek monitoring risiko, koordinasi lintas fungsi, dan pemanfaatan risk register sebagai dasar penyusunan audit berbasis risiko. Hasil analisis risiko operasional menunjukkan bahwa risiko pada fungsi *PPC & Warehouse, Technical Quality Assurance (TQA),* dan *Product Development* termasuk dalam kategori risiko tinggi sehingga memerlukan prioritas mitigasi. Selain itu, hasil analisis pertanyaan terbuka menunjukkan bahwa hambatan utama integrasi berasal dari kurangnya koordinasi lintas fungsi, rendahnya awareness risk owner, belum terintegrasinya sistem informasi risiko, dan adanya ego sektoral antar departemen. Penelitian ini menghasilkan model integrasi yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu *Risk Language Alignment*, *Risk Owner Engagement*, *Cross Functional Risk Forum*, *Integrated Risk Dashboard*, dan *Risk-Based Internal Audit*. Model tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko operasional serta memperkuat tata kelola perusahaan secara berkelanjutan.

Kata kunci: ISO 31000, Audit Internal, Risk-Based Internal Audit, Three Lines Model, Risiko Operasional, Manajemen Risiko.

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of integration between ISO 31000-based risk management and internal audit in managing operational risks within a glass manufacturing company, as well as to formulate an integration model that can enhance the effectiveness of operational risk management at PT XYZ. The complexity of production processes in the glass manufacturing industry exposes companies to various operational risks that may affect the achievement of organizational objectives. Therefore, synergy among the risk management function, internal audit, and risk owners is essential to ensure that operational risks are effectively managed. This study employed a descriptive qualitative approach using a case study design. Data were collected through questionnaires distributed to 18 respondents representing the risk management function, internal audit, and operational units, and were complemented by interviews, observations, and document analysis. Data analysis was conducted using descriptive analysis with a Likert scale, risk analysis based on ISO 31000, thematic analysis of open-ended questions, and gap analysis. The findings indicate that the implementation of risk management and internal audit at PT XYZ is categorized as high, with an average score of 4.04. Nevertheless, several gaps remain, particularly in risk monitoring, cross-functional coordination, and the utilization of the risk register as the basis for risk-based audit planning. The operational risk analysis revealed that risks associated with PPC & Warehouse, Technical Quality Assurance (TQA), and Product Development fall into the high-risk category and therefore require priority mitigation measures. Furthermore, the analysis of open-ended responses identified the main barriers to integration as inadequate cross-functional coordination, low risk owner awareness, the absence of an integrated risk information system, and departmental silos. This study proposes an integration model consisting of five key components: Risk Language Alignment, Risk Owner Engagement, Cross-Functional Risk Forum, Integrated Risk Dashboard, and Risk-Based Internal Audit. The proposed model is expected to improve the effectiveness of operational risk management and strengthen corporate governance in a sustainable manner.

Keywords: *ISO 31000, Internal Audit, Risk-Based Internal Audit, Three Lines Model, Operational Risk, Risk Management.*