

**Analisis Maturitas Implementasi *Governance, Risk, and Compliance*
(GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



Romi Taofik Sudrajat

NIM 2211021021

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2025**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Romi Taofik Sudrajat

NIM : 2211021021

Tanda Tangan : 

Tanggal : 19 Februari 2025

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Romi Taofik Sudrajat

NIM : 2211021021

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Maturitas Implementasi *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

Pembimbing : Ir. Gunardi Endro, Ph.D.



Penguji 1 : Arief Bimantoro Suharko, Ph.D.

()

Penguji 2 : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 19 Februari 2025

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *Subhanahuwata'ala* atas rahmat dan karunia-Nya, penulisan Tesis yang berjudul “Analisis Maturitas Implementasi *Governance, Risk, and Compliance (GRC)* di PT Kimia Farma Trading & Distribution” dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan laporan tugas akhir dan syarat mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Bakrie.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Ir. Gunardi Endro, M.BA., M. Hum., M.Soc.Sci., Ph.D, Dosen Pembimbing untuk arahan, saran, dan dukungan dalam penyelesaian Tesis ini.
2. Bapak Arief Bimantoro Suharko, B.S.E.E., M.S.E.E., Ph.D, Dosen Penguji pertama untuk saran dan masukan guna perbaikan Tesis ini.
3. Bapak Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M dosen penguji kedua untuk saran dan masukan guna perbaikan Tesis ini.
4. Seluruh pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah membagikan ilmu, pengetahuan, dan pengalamannya.
5. Direksi, Dewan Komisaris, Para Manager, dan Insan KFTD.
6. Yanti Mariam, istri tercinta dan perempuan teristimewa yang selalu memberi perhatian, do'a, dukungan, dan semangat.
7. Aisha Royani Syawalova dan Fatima Royani Rabiulova, putri-putri cantik tercinta yang selalu menjadi motivasi dan inspirasi bagi penulis.
8. Rekan-rekan Batch 17 MM Universitas Bakrie, untuk kebersamaan, *sharing* ilmu dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik.

Penulis sangat menghargai dan terbuka atas saran dan masukan agar penulis dapat semakin lebih baik dalam melakukan penulisan di kemudian hari. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Jakarta, 19 Februari 2025

Penulis,



Romi Taofik Sudrajat

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Romi Taofik Sudrajat
NIM : 2211021021
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Kualitatif

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Maturitas Implementasi *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 19 Februari 2025

Yang menyatakan



Romi Taofik Sudrajat

Analisis Maturitas Implementasi *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution

Romi Taofik Sudrajat

ABSTRAK

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan di Asia, termasuk Indonesia, menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan dan meningkatkan posisi mereka di pasar. Persaingan dengan negara-negara Asia lainnya menjadi salah satu faktor utama yang mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam upaya untuk menghadapi tantangan ini, pengelolaan perusahaan telah berkembang dari konsep konvensional menjadi fokus pada tata kelola (*governance*), risiko (*risk*), dan kepatuhan (*compliance*) yang dikenal sebagai GRC (*Governance, Risk, and Compliance*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui maturitas implementasi *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) di PT Kimia Farma Trading & Distribution (KFTD). Studi ini memanfaatkan metode kualitatif untuk memahami dan mendeskripsikan situasi yang berlangsung di lingkungan penelitian. Analisis dimulai dengan tahap pengkodean data yang berasal dari hasil wawancara yang telah ditranskripsi menjadi teks dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat maturitas implementasi *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) di KFTD saat ini berada pada tahap awal, dengan integrasi antara tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang belum sepenuhnya tercapai. Meskipun struktur organisasi dan kepatuhan terhadap regulasi telah mendukung, fungsi-fungsi GRC masih berjalan secara terpisah, dan kesadaran serta komitmen internal perlu ditingkatkan. Implementasi GRC yang lebih matang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan, serta memastikan keberlanjutan bisnis. Rekomendasi untuk KFTD meliputi penguatan program sosialisasi, pengembangan sistem GRC terintegrasi, peningkatan dukungan manajemen, penilaian maturitas berkala, dan pemanfaatan teknologi untuk *monitoring* serta pelaporan.

Kata Kunci: *Governance, Risk, Compliance*, Maturitas, Implementasi.

***Maturity Analysis of Governance, Risk, and Compliance (GRC) Implementation
at PT Kimia Farma Trading & Distribution***

Romi Taofik Sudrajat

ABSTRACT

In an era of globalisation and increasingly fierce competition, companies in Asia, including Indonesia, face increasingly complex challenges in maintaining and improving their position in the market. Competition with other Asian countries is one of the main factors that encourages companies to continue to adapt and improve their performance. In an effort to face this challenge, company management has developed from conventional concepts to focus on governance, risk, and compliance, known as GRC (Governance, Risk and Compliance). The aim of this research is to determine the maturity of the implementation of Governance, Risk and Compliance (GRC) at PT Kimia Farma Trading & Distribution (KFTD). This study utilised qualitative methods to understand and describe the situation that takes place in the research environment. The analysis began with the coding stage of the data derived from the results of the interviews which had been transcribed into text using a case study approach. The research concludes that the maturity level of Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) implementation at KFTD is currently at an early stage, with the integration between governance, risk management, and compliance not yet fully achieved. Although the organisational structure and regulatory compliance provide support, GRC functions are still operating separately, and internal awareness and commitment need to be enhanced. A more mature GRC implementation is necessary to improve operational efficiency, decision-making, and ensure business sustainability. Recommendations for KFTD include strengthening GRC socialisation programs, developing an integrated GRC system, increasing management support, conducting regular maturity assessments, and leveraging technology for monitoring and reporting.

Keywords: Governance, Risk, Compliance, Maturity, Implementation.

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iiv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Governance, Risk, and Compliance (GRC)</i>	7
2.1.1. <i>Governance (G)</i>	9
2.1.2. <i>Risk (R)</i>	11
2.1.3. <i>Compliance (C)</i>	13
2.2 Perkembangan GRC	15
2.3 Prasyarat GRC	16
2.4 Prinsip GRC	17
2.5 Model Keunggulan GRC	18
2.6 Komponen Keunggulan GRC	19
2.7 Tingkat Maturitas (<i>Maturity Level</i>) GRC	24
2.8 Penelitian Terdahulu	24
2.9 Kerangka Berpikir	27

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29
3.1 Objek Penelitian	29
3.2 Subjek Penelitian.....	29
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	29
3.4 Metode Penelitian.....	30
3.4.1 Pendekatan Kualitatif.....	31
3.4.2 Metode Studi Kasus	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	33
3.5.1 Wawancara	34
3.5.2 Validitas dan Reliabilitas Data	35
3.6 Teknik Analisis Data	36
3.6.1 Pengukuran GRC.....	36
3.6.2 Pembahasan Hasil Penelitian	37
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	39
4.1.1 Profil PT Kimia Farma Trading & Distribution	39
4.1.2 Implementasi GRC di KFTD	43
4.1.2.1 Efektivitas Implementasi GRC di KFTD	40
4.1.2.2 Kaitan Implementasi GRC Dengan Tujuan Perusahaan	40
4.1.2.3 Lingkup Tata Kelola Di KFTD	50
4.1.2.4 Lingkup Manajemen Risiko Di KFTD	54
4.1.2.5 Lingkup Kepatuhan Di KFTD.....	57
4.1.2.6 Proses Membangun Kultur Berintegritas Di KFTD.....	60
4.1.2.7 Komitmen Direksi Terhadap Implementasi GRC.....	64
4.1.2.8 Komitmen Dewan Komisaris Terhadap Implementasi GRC.....	66
4.1.3 Pengukuran Tingkat Maturitas Implementasi GRC di KFTD.....	72
4.1.3.1 Perbandingan Model Pengukuran Tingkat Maturitas.....	76

4.1.3.2 Hasil Pengukuran Tingkat Maturitas Metode GRC Forum Indonesia.....	80
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	89
4.2.1 Analisis Tingkat Maturitas Implementasi GRC di KFTD.....	89
4.2.2 Faktor-Faktor Yang Memberikan Kontribusi Pada Optimalitas GRC Di KFTD.....	93
4.2.3 Dampak Tingkat Maturitas GRC di KFTD.....	93
4.2.3.1 Dampak Pada Kinerja Perusahaan.....	96
4.2.3.2 Dampak Pada Keberlanjutan Perusahaan	97
4.2.4 Rekomendasi untuk Meningkatkan Maturitas GRC di KFTD.....	98
4.2.4.1 Penguatan Program <i>Awareness</i> GRC.....	98
4.2.4.2 Integrasi Sistem GRC	99
4.2.4.3 Penyesuaian Nomenklatur Pada Struktur Organisasi	99
4.2.4.4 Peningkatan Dukungan Pengurus Perseroan	101
4.2.4.5 Penilaian Maturitas GRC Secara Berkala.....	101
4.2.4.6 Pengembangan Budaya Kepatuhan	102
4.2.5.7 Pemanfaatan Teknologi untuk <i>Monitoring</i> dan Pelaporan	102
4.2.5.8 Kolaborasi Antar Unit Kerja.....	102
4.2.5 Review Terhadap Pendekatan Pengukuran Maturitas GRC Forum Indonesia.....	103
 BAB V PENUTUP.....	 105
5.1 Simpulan.....	105
5.2 Implikasi.....	106
5.2.1 Implikasi Teoretis	106
5.2.2 Implikasi Praktis.....	108
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kriteria Komponen Keunggulan	20
Tabel 2.2. Tingkat Maturitas (<i>Maturity Level</i>) GRC.....	24
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1. Tingkat Maturitas GRC	36
Tabel 3.1. Tingkat Maturitas GRC	81
Tabel 4.1. Pengukuran Tingkat Maturitas GRC Di KFTD Per Komponen	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Keunggulan GRC.....	19
Gambar 2.2. Interaksi Model Keunggulan GRC.....	20
Gambar 2.3. Kerangka Berpikir	28
Gambar 4.1. Gedung Kantor Pusat PT Kimia Farma Trading & Distribution.....	39
Gambar 4.2. Visi PT Kimia Farma Trading & Distribution.....	40
Gambar 4.3. Misi PT Kimia Farma Trading & Distribution.....	40
Gambar 4.4. Budaya PT Kimia Farma Trading & Distribution.....	41
Gambar 4.5. Struktur Organisasi PT Kimia Farma Trading & Distribution.....	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Protokol Wawancara	111
Lampiran 2. Traskrip Wawancara I.....	113
Lampiran 3. Transkrip Wawancara II	113
Lampiran 4. Transkrip Wawancara III	119
Lampiran 5. Pengukuran Tingkat Maturitas GRC KFTD	151