

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	11
1.1 Latar Belakang	11
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	16
1.5 Batasan Penelitian	17
1.6 Sistematika Penulisan	17
BAB II KAJIAN TEORI	19
2.1 Risiko dan Manajemen Risiko	19
2.2 Pendekatan ISO 31000	19
2.3 Prinsip ISO 31000:2018	19
2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko (ISO 31000:2018)	20
2.5 Proses Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018	20
2.6 Penetapan Konteks	22
2.6.1 Pemetaan <i>Stakeholders</i>	23
2.6.2 Analisis PESTLE	25
2.7 Identifikasi Risiko	25
2.8 Kriteria Risiko	26
2.8.1 Menyusun tabel dampak	27
2.8.2 Menyusun Tabel Kemungkinan	27
2.9 Evaluasi Risiko	29
2.10 Perlakuan Risiko/ <i>Respons</i> Risiko	30
2.11 Pemetaan Risiko	31
2.12 Komunikasi dan Pelaporan Risiko	31
2.13 <i>Enterprise Risk Management</i>	32
2.14 Risk Management Maturity Level	32
2.15 Kerangka Kerja	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1 Jenis Penelitian	42
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	42
3.3 Metode Pengumpulan Data	42
3.3.1 Jenis Data Penelitian	42
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	43
3.4.1 Populasi	43
3.4.2 Sampel	43
3.5 Definisi Konseptual dan Operasional	43
3.5.1 Model Maturitas Risiko RIMS	43
3.6 Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian	45

3.7	Proses Pengukuran Maturitas Sebelumnya	48
3.8	Teknik Pengumpulan Data Penelitian	51
3.9	Teknik Analisis Data Penelitian	51
BAB IV PROFIL PERUSAHAAN		52
4.1	Sejarah Perusahaan	52
4.2	Visi, Misi, Moto dan Budaya Perusahaan	53
4.3	Bidang Usaha PT. Waskita Karya (Persero) Tbk	54
4.4	Struktur Organisasi Perusahaan	55
BAB V RISK MATURITY LEVEL ASSESSMENT		57
5.1	Tujuan Perusahaan	57
5.2	Konsep dan Aplikasi Manajemen Risiko di Korporat	57
5.3	Implementasi Manajemen Risiko Saat Ini	62
5.4	Menilai Tingkat Kematangan Kemampuan Terhadap <i>Enterprise Risk Management</i>	63
5.4.1	Asesmen <i>Risk Maturity Level</i>	63
5.4.2	Asesmen Berbasis RIMS Risk Maturity Model (2006)	66
5.4.3	Analisis Maturitas Internal di Waskita Berbasis Atribut Manajemen Performa	77
5.4.4	Kendala Dalam Implementasi Manajemen Risiko	79
BAB VI RISK MANAGEMENT PROCESS		80
6.1	Proses Manajemen Risiko (ISO 31000:2018)	80
6.1.1	Konteks Internal Isu Risiko Saat Ini	80
6.1.2	Konteks Eksternal dan Internal <i>Stakeholders</i>	92
6.1.3	Konteks Eksternal – PESTLE	95
6.1.4	Risiko-Risiko Umum Industri Infrastruktur	98
6.2	Kriteria Risiko	101
6.3	Penilaian Risiko	105
6.3.1	Identifikasi Risiko	105
6.3.2	Analisis Risiko	109
6.3.3	Evaluasi Risiko	119
6.3.4	Perlakuan Risiko	122
6.4	Pengendalian Risiko	131
6.4.1	Rencana Perlakuan Risiko	132
6.5	Pemantauan dan Peninjauan	132
BAB VII RISK MANAGEMENT PLAN		133
7.1	Rencana Peningkatan Manajemen Risiko	133
7.2	Prosedur Kebijakan Tentang Proses Manajemen Risiko	135
7.2.1	Pemutakhiran Kriteria Rating Risiko	135
7.2.2	Pemutakhiran Kertas Kerja <i>Risk Register</i>	135
7.2.3	Pemutakhiran Kebijakan Manajemen Risiko Waskita	136
7.2.4	Mengusulkan Formalisasi Kajian Risiko	136
7.3	Peningkatan Budaya Risiko	138
7.3.1	Pemaparan <i>Enterprise Risk Management</i>	138
7.3.2	Pemaparan <i>Project Risk Management</i>	139
7.4	Membangun Sinergi Pihak Manajemen Risiko dengan Fungsi Audit Internal	141
7.5	Peningkatan Kapabilitas <i>Risk Officer</i> Terkait Asesmen Manajemen Risiko Pada Aksi Perusahaan	142
7.6	Penguatan Struktur Organisasi Manajemen Risiko Grup Waskita Karya	142
7.5.1	Implementasi <i>Business Continuity Management</i> ISO 22301:2019	143
BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN		144
8.1	Kesimpulan	144
8.2	Saran	145
DAFTAR LAMPIRAN		149

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Proyeksi Pertumbuhan Konstruksi 5 Tahun Kedepan.....	11
Tabel 1.2 <i>Benchmarking</i> Pendapatan Usaha dan Laba Bersih BUMN Konstruksi.....	13
Tabel 1.3 Kriteria <i>Benchmarking</i> WIKA dan WSKT Tahun 2019	13
Tabel 1.4 Kinerja Waskita Karya (5 Tahun Terakhir) dalam triliun rupiah.....	14
Tabel 2.1 Output Proses Kerangka Kerja <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	22
Tabel 2.2. <i>Level of Engagement and Methods</i>	24
Tabel 2.3 Tingkat dampak	27
Tabel 2.4 Kriteria Kemungkinan	27
Tabel 2.5 Matriks Risiko dan Tingkat Risiko	28
Tabel 2.6 Tingkat Risiko, Selera Risiko dan Tindakannya	28
Tabel 2.7 RIMS <i>Risk Maturity Model</i>	33
Tabel 2.8 Lima Tingkat Kematangan Manajemen Risiko.....	35
Tabel 2.9 7 Atribut <i>Risk Management Maturity Assessment & RMM Level Checklist</i>	36
Tabel 2.10 Analisa Tujuan Perusahaan	38
Tabel 2.11 Analisa Konsep dan Aplikasi Manajemen Risiko di Korporat	38
Tabel 2.12 Parameter Untuk Menilai Tingkat Kematangan Kemampuan Terhadap <i>Enterprise Risk Management</i>	39
Tabel 2.13 Perumusan Hasil Analisa Kesenjangan Implementasi	40
<i>Enterprise Risk Management</i>	40
Tabel 2.14 Perumusan Strategi Manajemen Risiko di Perusahaan	41
Tabel 3.1 Matriks Pengembangan Instrumen Kuesioner.....	45
Tabel 3.2 Matriks Pengukuran Maturitas 2018 by Ernst & Young vs RIMS 2020	49
Tabel 3.3 Persamaan Pilar Pertanyaan by Ernst & Young vs RIMS 2020.....	50
Tabel 3.4 Bobot dan Kategori Pengukuran Data Skala Likert	51
Tabel 4.1 <i>Company Milestones</i>	52
Tabel 4.2 Bidang Usaha Persero.....	54
Tabel 5.1 Praktik Manajemen Risiko di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.	59
Tabel 5.2 Profil Responden	64
Tabel 5.3 Parameter skor Pengukuran RML	65
Tabel 5.4 Asesment Steps Indikator RIMS <i>Risk Maturity Model</i> (2006)	65
Tabel 5.5 Asesmen berbasis RIMS <i>Risk Maturity Model</i>	67
Tabel 5.6 Maturitas Realisasi Target RKAP Business Unit Triwulan I Tahun 2020.....	78
Tabel 6.1 <i>Progress</i> Proyek	80
Tabel 6.2 Risiko Keterlambatan Penyelesaian Proyek.....	81
Tabel 6.3 Proyek <i>Overbudget</i> (dalam miliar rupiah).....	84
Tabel 6.4 <i>Liquidity Ratio</i> PT Waskita Karya 2016-2019	87
Tabel 6.5 <i>Solvabilitas Ratio</i> PT Waskita Karya 2016-2019.....	88
Tabel 6.6 <i>Efficiency Ratio</i> PT Waskita Karya 2016-2019.....	88
Tabel 6.7 Catatan Kinerja K3 <i>Business Unit</i> TW III Tahun 2020	89
Tabel 6.8 Kinerja Mutu <i>Business Unit</i> TW III Tahun 2020.....	90
Tabel 6.9 Catatan Kinerja K3 <i>Business Unit</i> TW III Tahun 2020	92
Tabel 6.10 Daftar Pihak Pemangku Kepentingan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.....	92
Tabel 6.11 Risiko Makro Pada Industri.....	99
Tabel 6.12 Risiko dari Para Pemangku Kepentingan	100
Tabel 6.13 Kriteria Kemungkinan	101
Tabel 6.14 Kriteria Rating Dampak Risiko Negatif (Ancaman)	101

Tabel 6.15 Kriteria Rating Dampak Risiko Positif (Peluang)	103
Tabel 6.16 Klasifikasi Peringkat Risiko	104
Tabel 6.17 Daftar Risiko	105
Tabel 6.18 Jenis Risiko yang Disarankan Pada Prosedur Manajemen Risiko Waskita	108
Tabel 6.19 Analisis Risiko <i>Enterprise Risk Management</i>	110
Tabel 6.20 Jumlah Risiko Negatif (Ancaman)	119
Tabel 6.21 Peta Risiko Negatif (<i>Downside Risk Map</i>).....	120
Tabel 6.22 Kategori risiko berdasarkan pemetaan risiko negatif (ancaman)	120
Tabel 6.23 Profil Risiko Ancaman (<i>Downside Risk</i>).....	120
Tabel 6.24 Jumlah Risiko Positif (Peluang)	121
Tabel 6.25 Inheren Peta Risiko Positif (<i>Opportunity Map</i>).....	121
Tabel 6.26 Kategori risiko berdasarkan pemetaan risiko positif (peluang).....	121
Tabel 6.27 Profil Risiko Peluang (<i>Upside Risk</i>).....	122
Tabel 6.28 Perlakuan Risiko Ancaman (<i>Downside Risk</i>) <i>Enterprise Risk Management</i> ..	123
Tabel 6.29 Perlakuan Risiko Peluang (<i>Opportunities Risk</i>) <i>Enterprise Risk Management</i>	127
Tabel 6.30 Jumlah Risiko Negatif (Ancaman)	129
Tabel 6.31 <i>Residual</i> Peta Risiko Negatif (<i>Downside Risk</i>)	130
Tabel 6.32 Profil Risiko Ancaman (<i>Downside Risk</i>).....	130
Tabel 6.33 Jumlah Risiko Positif (Peluang)	130
Tabel 6.34 <i>Residual</i> Peta Risiko Positif (<i>Upside Risk</i>)	131
Tabel 6.35 Profil Risiko Peluang (<i>Upside Risk</i>).....	131
Tabel 7.1 Rencana Peningkatan Manajemen Risiko	133
Tabel 7.2 <i>Checklist</i> Kajian Risiko	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	20
Gambar 2.2 Proses <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM).....	21
Gambar 2.3 Pemetaan <i>Stakeholders</i> Berdasarkan Tingkat Hubungan Keterlibatan	24
Gambar 2.4 4 (Empat) Jenis Klasifikasi Risiko	26
Gambar 2.5 Pemetaan Risiko	31
Gambar 2.6 Kerangka Kerja.....	37
Gambar 4.1 Struktur Grup PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. dan Afiliasi-nya	53
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Waskita Karya (Persero) Tbk.	56
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT Waskita Karya (Persero) Tbk.	56
Gambar 5.1 <i>Framework Assessment Steps</i> dengan pedoman Kerangka Kerja.....	63
Gambar 5.2 <i>Risk Maturity Level</i> PT Waskita Karya Periode Tahun 2019/2020.....	66
Gambar 6.1 <i>Progress</i> Proyek.....	81
Gambar 6.2 Proyek Terlambat dan BK/PU > MAPP Korporat	83
Gambar 6.3 Proyek <i>Overbudget</i> per Divisi (BK/PU>MAPP).....	84
Gambar 6.4 Risiko Proyek <i>Overbudget</i> Deviasi BK/PU (Miliar Rupiah)	87
Gambar 6.5 Risiko Keterlambatan Pembayaran Piutang oleh <i>Owner</i>	88
Gambar 6.6 Risiko Keterlambatan Pengakuan WIP Pendapatan Usaha menjadi Piutang > 90 Hari (dalam miliar).....	89
Gambar 6.7 Pemetaan <i>Stakeholders</i> Berdasarkan Tingkat Hubungan Keterlibatan	94
Gambar 6.8 <i>Risk Prevention</i>	105
Gambar 6.9 Jenis Risiko Pada Prosedur Manajemen Risiko Waskita (Tahun 2020).....	108
Gambar 7.1 Hubungan <i>Enterprise Risk Management</i> dengan Aksi Korporasi.....	138
Gambar 7.2 <i>Project Risk Management</i>	139
Gambar 7.3 <i>Timeline</i> Membuat Kajian Risiko Unit Kerja PT Waskita Karya	141
Gambar 7.4 Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT Waskita Karya (Persero) Tbk ...	142
Gambar 7.5 Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT Waskita Karya (Persero) Tbk ...	143
Gambar 7.6 Hubungan <i>Business Continuity Management</i> (BCM) dengan Proses Manajemen Risiko	143

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN	149
Lampiran 1 – Kuesioner Penelitian	149
Lampiran 2 – Proses Olah Data Responden	154
Lampiran 3 – Daftar Pertanyaan Interviu Director of Business Development & QSHE ..	156
Lampiran 4 – Daftar Pertanyaan Interviu	156
Construction Risk Mitigation Manager	156
Lampiran 5 – Daftar Pertanyaan Interviu SVP Production Control Division	158
Lampiran 6 – Pemutakhiran Kertas Kerja <i>Risk Register</i>	159
Lampiran 7 – Pemutakhiran Kerja Pemantauan Rencana Perlakuan Risiko.....	161
Lampiran 8 – Kebijakan Manajemen Risiko Waskita.....	162
Lampiran 9 – Transkrip Interviu Director of Business Development & QSHE	164
Lampiran 10 – Transkrip Interviu Department Risk Management Division	167
Lampiran 11 – Transkrip Interviu Department Production Control Division.....	171
Lampiran 12 – Uji Kualitas Data.....	177
1. Uji Kualitas Data.....	177
Tabel 1. Hasil Uji Validitas Penerapan Pendekatan Berbasis ERM.....	177
Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas Penerapan Pendekatan Berbasis ERM.....	177
Tabel 3. Hasil Uji Proses Manajemen ERM	178
Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas Proses Manajemen ERM	178
Tabel 6. Hasil Uji Realibilitas Proses Manajemen ERM	179
Tabel 7. Hasil Uji Mengidentifikasi Penyebab Utama	179
Tabel 8. Hasil Uji Realibilitas Mengidentifikasi Penyebab Utama.....	179
Tabel 9. Hasil Uji Mengungkap Risiko	180
Tabel 10. Hasil Uji Realibilitas Mengungkap Risiko.....	180
Tabel 11. Hasil Uji Kinerja Manajemen.....	180
Tabel 12. Hasil Uji Realibilitas Kinerja Manajemen	181
Tabel 13. Hasil Uji Keberlanjutan Usaha.....	181
Tabel 14. Hasil Uji Realibilitas Keberlanjutan Usaha.....	181