

KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berbagai kemudahan di dalam penyelesaian Disertasi yang sangat sederhana ini. Disertasi ini merupakan sebuah rangkuman dari berbagai pengalaman, pemikiran, pendapat, karya ilmiah dan peraturan perundang-undangan yang sudah ada sebelumnya. Tujuan penyusunan Disertasi ini adalah sebagai upaya untuk memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Doktor di Bidang Ilmu Hukum di Universitas Pelita Harapan.

Terima kasih yang tak terhingga kami ucapkan kepada :

1. Bapak Dr. (Hon) Jonathan L. Parapak, M.Eng.Sc., selaku Rektor Universitas Pelita Harapan.
2. Bapak Prof. Dr. Bintan R.Saragih, SH., selaku Promotor dan Dekan Fakultas Hukum Universitas Pelita Harapan, yang telah memberikan masukan, saran dan warna di dalam Disertasi ini sekaligus membuka wawasan dan mentransfer ilmu pengetahuannya kepada kami tanpa pamrih.
3. Bapak Dr. V. Henry Soelistyo Budi, S.H., LL.M, selaku Co Promotor dan Ketua Program Doktor Universitas Pelita Harapan, yang telah memberikan masukan, saran dan warna di dalam Disertasi ini sekaligus membuka wawasan dan mentransfer ilmu pengetahuannya kepada kami tanpa pamrih.
4. Bapak-bapak dan ibu-ibu Oponen Ahli (Ibu Prof. Dr. Rosa Agustina SH. MH., Ibu Dr. Maria G.S. Soetopo Conboy, Bapak Prof. Dr. Basuki Rekso Wibowo, SH. MS., Bapak Prof. Dr. Johannes Basuki Mpsi., dan Bapak Dr. Jonker

- Sihombing SH. MH. MA.) yang telah menjadi penguji di dalam Sidang Proposal, Seminar Hasil, Sidang Tertutup dan Sidang Terbuka guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Hukum di Universitas Pelita Harapan, yang telah memberikan masukan, saran dan warna pada Disertasi ini sekaligus membuka wawasan dan mentransfer pengetahuannya pada kami tanpa pamrih.
5. Bapak-bapak dan ibu-ibu Dosen Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Pelita Harapan yang tidak bisa disebutkan satu per satu namanya, yang telah membuka wawasan dan mentransfer ilmu pengetahuannya kepada kami tanpa pamrih serta Bapak-bapak dan ibu-ibu karyawan Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Pelita Harapan yang tidak bisa disebutkan satu per satu namanya, yang telah membantu seluruh kegiatan administrasi.
 6. Bapak Adi Nugroho, Direktur Sumberdaya Manusia & Umum PT Angkasa Pura I (Persero) berikut dengan jajarannya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah membantu menyediakan data yang diperlukan untuk penyelesaian Disertasi ini.
 7. Seluruh pihak yang telah memberikan inspirasi atas selesainya Disertasi ini, terutama buat yang kedua orang tua, istri dan anak-anakku yang selalu mendampingi setiap waktu tanpa kenal lelah.

Akhir kata, semoga Disertasi yang sederhana ini bisa berguna secara teori dan praktik. Apabila ada kesalahan penulisan, maka kami memohon agar dibukakan pintu maaf. Tiada gading yang tak retak, tak ada manusia yang sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Yang Maha Kuasa.

Jakarta, Februari 2019

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan		
Kata Pengantar		i
Abstrak		iii
Daftar Isi		v
Daftar Gambar		viii
Daftar Tabel		ix
BAB I	: PENDAHULUAN	
1.1.	Latar Belakang	1
1.2.	Rumusan Masalah	21
1.3.	Tujuan Penelitian	21
1.4.	Manfaat Penelitian	22
1.5.	Keaslian Penulisan	24
1.6.	Asumsi	25
1.7.	Sistematika	25
BAB II	: TINJAUAN PUSTAKA	
2.1.	Landasan Teoritis	28
2.1.1.	Teori Nilai Dasar Hukum dari Gustav Radbruch.	31
2.1.1.1.	Nilai Kepastian Hukum	32
2.1.1.2.	Nilai Keadilan	35
2.1.1.3.	Nilai Kemanfaatan Hukum	36
2.1.2.	Teori Efektivitas Hukum dari Lawrence M. Friedman.	37
2.1.2.1.	Substansi Hukum	42
2.1.2.2.	Struktur Hukum	44
2.1.2.3.	Budaya Hukum	45
2.1.3.	Manajemen Risiko Untuk Dunia Usaha	48
2.1.3.1.	Manajemen risiko, yang diatur di dalam ISO 31000 – 2018 Risk Management – Guidelines.	85
2.1.3.2.	Manajemen risiko perusahaan, yang diatur di dalam COSO 2017 Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance	103
2.1.3.3.	Manajemen risiko proyek, yang diatur di dalam “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” 6th edition – 2017	118
2.1.3.4.	Manajemen risiko perbankan yang diatur di dalam Basel System	132

	2.2. Landasan Konseptual	147
BAB III	: METODOLOGI PENELITIAN	151
	3.1. Tipe Penelitian	155
	3.2. Pendekatan Penelitian	159
	3.3. Bahan Hukum	160
	3.4. Analisa Bahan Hukum	163
	3.4.1. Metode Pendekatan	175
	3.4.2. Sifat Analisis	178
	3.5. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Bahan Hukum	179
BAB IV	: ANALISIS DAN BAHASAN	181
	4.1 Pengaturan Manajemen Risiko Pada BUMN di Indonesia	181
	4.1.1. Kajian Yuridis Normatif Peraturan Perundang-undangan terkait Manajemen Risiko di Indonesia	181
	4.1.2. Pengaturan Manajemen Risiko Bagi BUMN	197
	4.1.2.1. Penetapan Konteks Manajemen Risiko dan Register Risiko	200
	4.1.2.2. Substansi Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	208
	4.1.2.3. Struktur Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	219
	4.1.2.4. Budaya Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	233
	4.1.3. Manajemen Risiko di Berbagai Negara	246
	4.2 Penerapan Manajemen Risiko Pada Kegiatan Usaha BUMN Untuk Meminimalisasi Risiko Hukum	266
	4.2.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Manajemen Risiko Bagi BUMN Ditinjau Dari Teori Efektivitas Lawrence M. Friedman	266
	4.2.2. Kegiatan Usaha BUMN dan Risiko Hukumnya	305
	4.2.3. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Hukum	336
	4.2.4. Manfaat Manajemen Risiko Dalam Meminimalisasi Risiko Hukum di BUMN.	349
	4.3 Konsep Aturan Hukum Yang Cocok Dalam Mengatur Manajemen Risiko Pada Kegiatan Usaha BUMN	358
	4.3.1. Konsep Aturan Baru Manajemen Risiko Bagi BUMN	358
	4.3.1.1. Pilihan Jenis Aturan Hukum	359

4.3.1.2. Materi Konsep Aturan Baru	366
4.3.1.2.1. Substansi Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	367
4.3.1.2.2. Struktur Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	398
4.3.1.2.3. Budaya Hukum Manajemen Risiko Di BUMN	400
4.3.1.2.4. Pengukuran Kematangan (<i>Maturity</i>) Penerapan Manajemen Risiko	405
4.3.1.3. Aturan Hukum Lebih Tinggi	411
4.3.2. Urgensi Aturan Baru Manajemen Risiko Bagi BUMN	413
4.3.2.1. Aturan Lanjutan Dalam Pertimbangan Risiko Usaha	414
4.3.2.2. Tatanan Perilaku Bagi Insan BUMN	419
4.3.2.3. Upaya Meminimalisasi Risiko Hukum Bagi Insan BUMN	421
4.3.2.4. Upaya Meminimalisasi Risiko Hukum Bagi BUMN Sebagai Perusahaan	424
4.3.2.5. Penegasan Tanggung Jawab Direksi BUMN	428
4.3.2.5. Kemudahan Pengawasan Komisaris/ Dewan Pengawas BUMN	441
4.3.3. Regulatory Impact Assessment Aturan Manajemen Risiko	448
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	458
5.1 Kesimpulan	458
5.2 Saran.	465
Daftar Pustaka	472
Lampiran-lampiran	

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
1	Prinsip-prinsip ISO 31000-2018	89
2	Komponen Kerangka Kerja ISO 31000-2018	91
3	Proses Manajemen Risiko ISO 31000-2018	96
4	Peran Risiko Dalam Pemilihan Strategi	113
5	Ilustrasi Risiko Dan Kinerja	113
6	Kerangka Kerja COSO 2017	114
7	Komponen dan Prinsip-prinsip COSO 2017	116
8	Project Risk Management Overview PMBOK 2017	130
9	Struktur Hukum Manajemen Risiko BUBU	226
10	Proses Bisnis PJP4U	284
11	Proses Bisnis PJP2U	284
12	Capaian Kinerja BUMN Tahun 2017	316
13	Kontribusi BUMN Terhadap APBN	317
14	Proses Manajemen Risiko BUBU	340

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
1	Jenis-jenis Risiko Kegiatan Usaha	60
2	Jenis-jenis Risiko Global Pada Kegiatan Usaha	63-64
3	Tanggung Jawab Pada Risiko Kegiatan Usaha	80
4	20 Prinsip COSO 2017	116-117
5	Bobot Risiko Pada Basel I	138
6	Perbandingan Metode Manajemen Risiko Kredit	141
7	Contoh Risk Register	205
8	Risk Register BUBU	206
9	Kategori Risiko BUBU	212-213
10	Kriteria Kemungkinan BUBU	214
11	Kriteria Dampak BUBU	214
12	Perbandingan substansi hukum manajemen risiko BUBU	273
13	Profil Risiko BUBU Tahun 2017	276
14	Top Risk BUBU Tahun 2017	277-279
15	Perbandingan Rencana Biaya Risiko 2017 dengan Realisasi	280
16	Perbandingan Rencana Penanganan Top Risk Tahun 2017 dengan Realisasi	280-282
17	Perbandingan Realisasi dan Rencana Profil Risiko 2017	283
18	Risiko Sengketa (Sebagai Tergugat Perdata)	285
19	Risiko Sengketa (Sebagai Tergugat Perkara TUN).	286
20	Kerangka Risk Profile	286

21	Pelaksanaan Program Kerja Komite Risiko Usaha & GCG	288-289
22	Struktur Hukum Manajemen Risiko BUBU	293
23	Perbandingan penerapan selera risiko dan toleransi risiko terhadap dampak risiko dan biaya mitigasi BUBU tahun 2017	303
24	Kriteria Dampak BUBU	304
25	Elemen yang mempengaruhi penerapan manajemen risiko BUMN	304
26	Jenis Kegiatan Usaha BUMN	315-316
27	Perkara Tindak Pidana Korupsi di BUMN/BUMD	326
28	Risiko Kepatuhan (Sebagai Terlapor di KPPU)	329
29	Risiko Kepatuhan (Sebagai Penggugat Perdata)	329
30	Risiko Kepatuhan (Perkara Pidana)	330
31	Risiko Kontrak (Sebagai Tergugat Perdata di PN dan BANI)	332
32	Risiko Kontrak (Sebagai Penggugat Perdata)	332
33	Risiko Hak Non Kontraktual (Sebagai Tergugat Perdata)	333
34	Risiko Sengketa (Sebagai Tergugat Perdata)	335
35	Risiko Sengketa (Sebagai Tergugat Perkara TUN)	335
36	Asesmen Risiko BUBU	346
37	Contoh Risk Register Untuk BUMN	391
38	Contoh Penerapan CBA Untuk BUMN	395
39	Klasifikasi Risiko PESTLE	397
40	Format Penilaian Toleransi Risiko BUMN	405
41	Analisa RIA terhadap Peraturan Penerapan Manajemen Risiko BUMN	455