

MANAJEMEN RESIKO GOJEK

TESIS

Oleh

Rikky Andreas H

2104190056



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2025

MANAJEMEN RESIKO GOJEK

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister
Manajemen (M. M.) pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

Rikky Andreas H

2104190056



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2025



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rikky Andreas H.
NIM : 2104190056
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “Manajemen Risiko Gojek” adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil perkuliahan, 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 Magister di Universitas lain, kecuali pada bagian sumber-sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang seharusnya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada tugas.

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

Jakarta, 26 Juni 2025



(Rikky Andreas H)



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR
“MANAJEMEN RISIKO GOJEK”

Nama : Rikky Andreas H.

NIM : 2104190056

Program Studi : Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Strata 2 pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 26 Juni 2025

Menyetujui :

Pembimbing I

(Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph.D)

NIP/NIDN: 891322/0313106202

Pembimbing II

(Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A.)

NIP/NIDN: 0312126203

Ketua Program Studi

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

NIP/NIDN: 121952/0311076306

Direktur

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

NIP/NIDN: 001473/0320116402



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada 26 Juni 2025 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : Rikky Andreas

NIM : 2104190056

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul “Manajemen Risiko Gojek” oleh tim penguji yang terdiri dari :

- | | Nama Penguji | Jabatan dalam Tim Penguji | Tanda Tangan |
|---|---|---|---|
| 1 | Ir. Tarsicius Sunaryo, MA.,
Ph.D | Dosen pembimbing dan penguji
(dalam) |  |
| 2 | Prof. Dr. Wilson
Rajagukguk, M.Si., M.A. | Dosen pembimbing dan penguji
(dalam) |  |
| 3 | Prof. Dr. Lis Sintha, S.E.,
M.M. | Dosen Penguji Luar |  |

Jakarta, 26 Juni 2025



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rikky Andreas H
NIM : 2104190056
Fakultas : Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Manajemen Risiko Gojek

Menyatakan bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik diperguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir 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 tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan intergritas 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 26 Juni 2025
Yang menyatakan



Rikky Andreas H

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Manajemen Risiko Gojek”

Penelitian ini dibuat dan disusun oleh penulis sebagai tugas akhir penulis, serta syarat yang harus dipenuhi untuk mengikuti Sidang Ujian Tesis serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia (MM UKI). Selama belajar di Program Studi Magister Manajemen, MM UKI, penulis mendapatkan banyak sekali pelajaran dan ilmu yang berguna untuk wawasan dan kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini jauh dari kata sempurna dan masih banyaknya kekurangan di dalam penelitian ini disebabkan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis. Penulis juga sadar bahwa banyak sekali kendala dan hambatan dalam penyusunan Tesis ini. Namun oleh karena bantuan dan kontribusi dari beberapa pihak maka penulisan dari Tesis ini dapat selesai tepat waktu. Penulis juga sadar dengan arahan, dorongan, semangat dan bantuan dari orang-orang disekitar penulis tersebut penyusunan Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Keluarga saya terkhusus Tante Emy Hutaurok, lalu Mama Elisabet Siregar, Abang saya Diky Antonius Hutaurok Msc. Dan Martua Hutaurok S.Pd Kakak saya Candy Hutaurok SE. Yang telah memberikan dukungan materil, nasehat dan semangat motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pendidikan di MM UKI dan menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
2. Pembimbing 1 saya Ir. Tarcisius Sunaryo, MA, Ph.D yang telah sabar dalam membimbing dan memberikan masukan-masukan untuk memperdalam materi saya dalam menyelesaikan penyusunan penelitian Tesis ini.

3. Pembimbing 2 saya Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A. yang telah banyak memberikan masukan-masukan serta arahan dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini hingga selesai.
4. Semua dosen Program Studi Magister Manajemen, seluruh Staf Program Studi Magister Manajemen dan seluruh staff Universitas Kristen Indonesia yang terkait secara tidak langsung pada penyusunan dan penyelesaian Tesis ini. Tanpa bantuan dan support para dosen dan staff penyusunan Penelitian Tesis ini tidak dapat selesai dengan baik.
5. Terkhusus teman saya Oberlin Zebua yang telah sangat sabar membantu saya dan mengajari saya untuk menyelesaikan penyusunan Tesis ini dengan baik.
6. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen, MM UKI 2022 terkhusus grup kelompok Capital Six untuk setiap kebersamaan, motivasi, kerja sama, dan dukungan yang kita berikan satu sama lain selama dalam Program Magister Manajemen, MM UKI.
7. Rekan-rekan Mitra Driver dalam grup Ojol St. Cawang, yang sangat berjasa memberi informasi, dukungan serta semangat dalam melakukan penelitian Tesis ini hingga akhirnya selesai.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan penyusunan penelitian Tesis ini.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat serta dapat memberikan wawasan ilmu yang baru terutama bagi pembaca. Akhir kata dengan segala rasa puji syukur penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada semua pihak. Kiranya Tuhan selalu memberkati kita semua

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR	ii
PERSETUJUAN DOSEN	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1. Manajemen	6
2.2. Risiko	7
2.3. Manajemen Risiko	10
2.3.1. Pengertian, Manfaat dan Fungsi Manajemen Risiko	10
2.3.2.. Proses Manajemen Risiko	13
2.4. Transportasi Online	31
2.5. Mitra	35
2.6. Fraud	40

2.6.1. Moral Hazard.....	47
2.6.2. Agency Cost	49
2.7. Proses Bisnis	50
2.8. Penelitian Terdahulu	50
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1. Metode Penelitian	55
3.2. Tujuan dan Sasaran Penelitian	55
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	55
3.4. Data yang Diperlukan dan Cara Pengumpulan Data	56
3.5. Rumus Menghitung Risiko	56
3.6. Mengukur Peluang, Dampak dan Matrix Analisa Risiko	57
3.7. Diagram Alur Kerja	58
3.8. Tabel Proses Kerja	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	61
4.1. Proses Bisnis Utama Gojek (Goride, Gofood dan Gosend)	61
4.1.1. Profil Gojek Secara Singkat	61
4.1.2. Zero Loss/Percepatan Laporan Keuangan yang Positif	62
4.1.3. Skema Proses Bisnis Gojek	63
4.2. Identifikasi Risiko Pada Proses Bisnis Gojek	77
4.2.1. Metode Identifikasi Risiko.....	77
4.2.2. Identifikasi Risiko.....	78
4.2.3. Pengklasifikasian atau Pengelompokan Risiko	97
4.3. Analisis Risiko	101
4.4. Evaluasi Risiko	104
4.5. Mitigasi Risiko	107
4.5.1. Mitigasi yang telah dilakukan (Exist Mitigation)	107
4.5.2. Mitigasi yang disarankan (Suggested Mitigation)	121
4.6. Rencana Implementasi Mitigasi Risiko	128

BAB V PENUTUP.....	130
5.1.Kesimpulan.....	130
5.2. Implikasi Manajerial	131
5.3. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	133
LAMPIRAN	141



DAFTAR TABEL

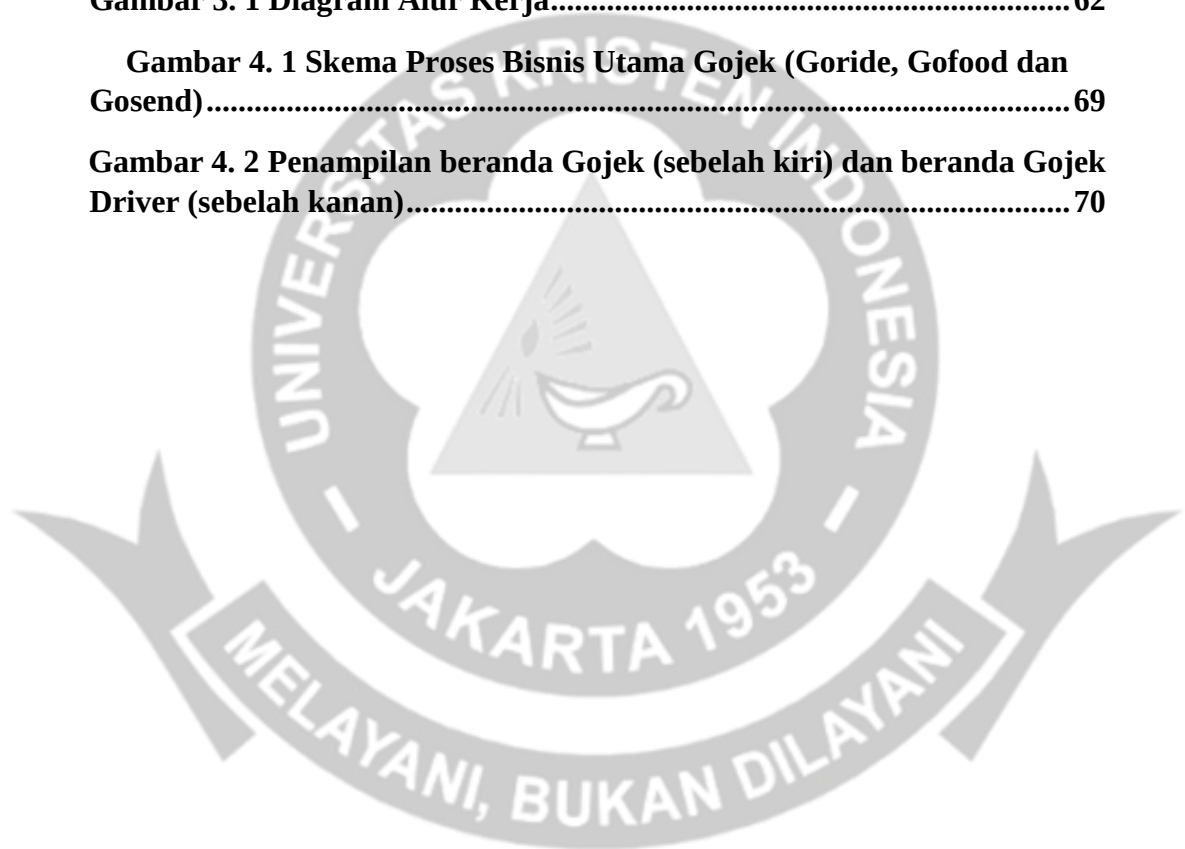
Tabel 2. 1 Kriteria Likelihood.....	26
Tabel 2. 2 Kriteria Impact.....	26
Tabel 2. 3 Risk Matrix 5x5	27
Tabel 2. 4 Penindakan yang dilakukan di tiap tingkat matriks risiko.....	27
Tabel 2. 5 Klasifikasi Fraud	46
Tabel 2. 6 Literatur Review.....	49
Tabel 3. 1 Penilaian Peluang	60
Tabel 3. 2 Penilaian Dampak	60
Tabel 3. 3 Matrix Analisis Risiko.....	60
Tabel 3. 4 Kriteria Level of Risk KTD dan Mitigasinya	61
Tabel 3. 5 Proses Kerja.....	62
Tabel 4. 1 Distribusi Partisipan Informan Proses Bisnis.....	66
Tabel 4. 2 Distribusi Partisipan Informasi Identifikasi Risiko	72
Tabel 4. 3 Identifikasi Risiko, Peluang dan Dampak berdasarkan Tahap Proses Bisnis	75
Tabel 4. 4 Klasifikasi Dalam Risiko Operasional diurutkan sesuai Proses Bisnisnya	100
Tabel 4. 5 Jenis Jasa dan Risiko didalamnya	104
Tabel 4. 6 Distribusi Partisipan Analisis Risiko	106
Tabel 4. 7 Nilai (Scoring) Peluang	108
Tabel 4. 8 Nilai (Scoring) Dampak	109
Tabel 4. 9 Tabel Matriks Analisis Risiko (Heat Map)	110
Tabel 4. 10 Perhitungan Nilai Risiko (Level of Risk).....	111
Tabel 4. 11 Matriks Analisis Risiko (Heat Map) Gojek.....	113
Tabel 4. 12 Level of Risk dan Mitigasi pada Proses Bisnis Layanan utama Gojek (Goride, Gofood dan Gosend)	114
Tabel 4. 13 Distribusi Partisipan Informasi Scoring Nilai Risiko setelah Mitigasi dari Gojek	115
Tabel 4. 14 Mitigasi Risiko yang dilakukan Gojek	118

Tabel 4. 15 Heat Map Risiko Goejk setelah Exist Mitigation	143
Tabel 4. 16 Mitigasi Risiko yang Disarankan pada Risiko Residual diatas “Low Risk”	147
Tabel 4. 17 Rencana Mitigasi Risiko	155



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Prinsip, Kerangka dan Proses Manajemen Risiko	14
Gambar 2. 2 Decision Tree untuk tiga buah bilangan A, B dan C	23
Gambar 2. 3 Skema Bow Tie Analysis.....	25
Gambar 2. 4 Konsep Fraud Triangle Theory	42
Gambar 2. 5 Konsep Fraud Diamond Theory	45
Gambar 3. 1 Diagram Alur Kerja.....	62
Gambar 4. 1 Skema Proses Bisnis Utama Gojek (Goride, Gofood dan Gosend).....	69
Gambar 4. 2 Penampilan beranda Gojek (sebelah kiri) dan beranda Gojek Driver (sebelah kanan).....	70



DAFTAR SINGKATAN

TARTIBJEK	Tata Tertib Gojek
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
KTD	Kejadian Tidak Diinginkan
ISO 31000	<i>International Organization for Standardization 31000</i>
NIK	Nomor Induk Kependudukan
STNK	Surat Tanda Nomor Kendaraan
BKPB	Buku Kepemilikan Kendaraan Bermotor
OTP	<i>One Time Password</i>
Opik/Ofik	Order Fiktif
KOPDAR	Kopi Darat



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Observasi Proses Bisnis Utama Gojek (Goride, Gofood Dan Gosend).....	167
Lampiran 2. Lembar Wawancara Untuk Mitra Tentang Fenomena Yang Terjadi Dilapangan Selama Proses Bisnis Utama Gojek (Goride, Gofood Dan Gosend).....	168
Lampiran 3. Lembar Wawancara Untuk Customer Tentang Fenomena Yang Terjadi Dilapangan Selama Proses Bisnis Utama Gojek (Goride, Gofood Dan Gosend).....	169
Lampiran 4. BUKU KONSULTASI TES	170



ABSTRAK

Gojek adalah perusahaan transportasi online terbesar di Indonesia. Walaupun sebagai perusahaan *start-up* terbesar yang sudah lama berdiri GoTo sebagai perusahaan gabungan dari Gojek dan Tokopedia belum juga mendapatkan laporan keuangan yang positif. Sebagai salah satu bagian dari GoTo, tentu pendapatan dari Gojek sangatlah berpengaruh pada laporan keuangan GoTo. Oleh karena itu percepatan laporan keuangan yang positif diharapkan dapat diwujudkan dengan memaksimalkan pendapatan dari Gojek itu sendiri. Untuk mewujudkan hal tersebut Gojek perlu memitigasi risiko proses bisnisnya seminim mungkin agar perusahaan mendapat penghasilan yang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko dan membuat mitigasi risiko. Metode yang dipakai adalah *Mixed Methods*. Hasilnya menunjukkan ada 33 risiko dalam bisnis Gojek, kebanyakan daripadanya yaitu adalah risiko dengan grade medium sebesar 22 (66,67%). Dari tiga layanan utama Gojek (Goride, Gofood dan Gosend), layanan yang mempunyai risiko paling banyak adalah layanan Goride dengan 28 Risiko. Gojek telah memasang manajemen risiko yang baik dalam proses bisnisnya, ini terbukti dari 27 risiko yang telah diidentifikasi telah dimitigasi Gojek menjadi risiko rendah (*Low risk*) dan risiko sangat rendah (*Very Low Risk*). Risiko residual yang menjadi bahan perhatian dan perlu penambahan mitigasi ada 6 Risiko, yaitu R13 penginstallan third application dapat dimitigasi dengan penggantian karyawan lapangan lama dengan yang baru dan lebih berintegritas, R16 order fiktif dapat dimitigasi dengan mekanisme pelaporan order fiktif yang dibuat menjadi lebih mudah dan tidak ribet, R19 Driver yang punya alasan tertentu dengan sengaja membiarkan penumpang menunggu lama dapat dimitigasi dengan pembuatan sanksi kecil sementara untuk pelanggaran tersebut, R20 kolusi dengan persepakatan antara customer dan driver untuk menjalankan order secara offline yang dapat dimitigasi dengan pengembalian skema bonus terdahulu yang lebih ringan jumlahnya, R21 driver menipu dengan berbohong dan mengaku-ngaku sebagai driver yang terdaftar dalam aplikasi dapat dimitigasi dengan penelitian fenomena lebih lanjut dan pembuatan regulasi yang jelas mengenai pelanggaran ini dalam TARTIBJEK, dan R25 driver melanggar peraturan lalu lintas dengan kesadaran sendiri atau dorongan dari customer yang dapat dimitigasi dengan pemberian sanksi yang lebih jelas dan nyata pada driver yang melakukan pelanggaran lalu lintas.

ABSTRACT

Gojek is the biggest online transportation company in Indonesia. Although as a biggest start-up company that already around for a long time, GoTo as the Merger company of Gojek and Tokopedia still didn't up to positive financial statements. As part of GoTo, Gojek Revenue have significantly effect the to financial statements of GoTo. Therefore it is expected by maximize Gojek income will embody the accelerate of GoTo financial statements. To make that happen Gojek need to mitigate risk of their business processes so that the company will get the maximum income. The purpose of this research is Risk Identification, Risk Analysis and create risk mitigation. Method that used in the research is Mixed Methods. The result shows that Gojek have 33 risks that contained inside their business processes, most of them is medium risks grade in the amount of 22 Risks (66,67%). Between three main services of Gojek (Goride, Gofood and Gosend), Goride is the service that have most risks in it's processes with 28 Risks. The result shows also that Gojek set a good risk management on their business processes, it's proved by 27 of 33 Risks that indentified at risk management was decreased to Low Risk and Very Low Risk grade because of mitigation that was installed by Gojek. The residual risks still need being concern and additional mitigation because they still have big grade level of risk even after reduction by Gojek. The residual risks is R13 (Third application instalation) which can be additionally mitigated by Replacement of old field staff with a new one that have high integrity, R16 (Fake order) which can be additionally mitigated by simplify reporting mechanism of fake orders that not complicated processes, R19 (Customer being left too long by drivers because of personal preference or personal reason) which can be additionally mitigated by adding minor sanctions to this offense as example periodic suspend start from 5 minutes and so on, R20 (Collusion aggrement that was approved by driver and customer to execute order by switching off Gojek application (offline)) which can be additionally mitigated by restorement of old periodic incentive with lighter in number, R21 (Driver try to deceiving and lying with customer by said he was the intended driver that was list on the application) which can be additionally mitigated by Do more research about this phenomenon and creating clear regulation about this phenomenon that will be list in TARTIBJEK, R25 (Traffic violation by drivers with driver's initiative or customer's threats) which can be additionally mitigated by firm realization prohibitions and sanctions to a driver which do the traffic violations.