

**ANALISIS PROSES MANAJEMEN RISIKO PADA PROYEK MIGRASI
PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA DIVISI TELKOM REGIONAL III UNIT
ENGINEERING AND DEPLOYMENT BANDUNG**

***ANALYSIS PROCESS RISK MANAGEMENT IN PROJECT MIGRATION
PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA DIVISION TELKOM REGIONAL III UNIT
ENGINEERING AND DEPLOYMENT BANDUNG***

Ahmad Taula Yoga Falandi Kasohe ¹, Ratih Hendayani, S.T., M.M. ²

**Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Telkom**

¹Yoga.kasohe@yahoo.com, ²ratihendayani@gmail.com

Abstrak

Perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia sangat pesat, hal ini menjadikan pemain bisnis di industri telekomunikasi saling meningkatkan kualitas produk ataupun layanan mereka demi kenyamanan konsumen agar mereka dapat menguasai pasar dan dapat menyingkirkan pesaing mereka di industri telekomunikasi Indonesia, banyak proyek yang mereka adakan demi peningkatan tersebut dan perkembangan teknologi di perusahaan mereka. Seperti proyek migrasi yang diadakan oleh telkom untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan mereka.

Metode pengumpulan data yaitu triangulasi dengan cara observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap informan atau sampel yang ditentukan menggunakan *snowball sampling* dan kriteria yang pas pada lingkup kerja Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung*. Berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan bahwa proses yang dilakukan oleh Telkom *Regional III Bandung* belum *maximum* pada manajemen risiko proyek migrasi, akibatnya proyek yang berjalan sedikit terhambat akibat adanya kendala didalam pengerjaan proyek tersebut.

Kata Kunci: Manajemen risiko, Proses manajemen risiko, Proyek migrasi.

Abstract

The development of the telecommunications industry in Indonesia is very rapid, it makes the business players in the telecom industry mutually enhance the quality of the product or service they are for the convenience of the consumers so that they can dominate the market and can get rid of their competitors in the Indonesian telecommunications industry, many projects that they put on for the sake of the improvements and technological developments in their company. As the migration project held by Telkom to improve the quality of services provided to their customers.

Methods of data collection that triangulation by means of participatory observation, interview, and documentation of the informant or the sample is determined using snowball sampling and criteria that fit the scope of the Telkom regional III unit engineering and deployment Bandung. Based on the results of data processing found that the process undertaken by Telkom regional III Bandung has not been maximum in the migration project risk management, resulting in ongoing projects slightly delayed due to constraints in the execution of the project.

Keywords: Risk Management, Risk Management Process, Migration Project.

University

1. Pendahuluan

Perjalanan perangkat elektronik khususnya di bidang telekomunikasi terlihat jelas semakin berkembang pesat. Berbagai inovasi dimunculkan demi mencapainya kemudahan dalam penggunaannya. Sampai saat ini dalam perjalanannya manusia di berikan berbagai media dan salah satunya adalah dengan perkembangan ponsel yang dinilai paling mengalami masa-masa transisi paling cepat dalam satu dekade terakhir^[1].

Seiring perkembangan teknologi, layanan telekomunikasi telah menjadi salah satu kebutuhan pokok masyarakat. Persaingan sengit Tahun 2008 boleh dikatakan sebagai masa yang sangat berat bagi industri telekomunikasi karena persaingan antar *operator* yang kian sengit. Pada tahun 2008 itu pula banyak catatan penting yang menghiasi wajah industri telekomunikasi tanah air. Registrasi data pengguna atau pelanggan telepon mulai diberlakukan, penurunan tarif interkoneksi yang ditetapkan *regulator* mengimplikasikan penurunan tarif layanan komunikasi. Akibatnya, demi merebut dan menjangkir minat konsumen, *operator* melakukan perang tarif meskipun dinilai masih dalam tahap yang masih wajar^[9].

Indonesia memiliki suatu perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Perusahaan telkom hadir dalam rangka untuk lebih memajukan dunia telekomunikasi ataupun jaringan komunikasi di dalam Indonesia. Dalam usahanya untuk memajukan jaringan telekomunikasi, Telkom telah melakukan berbagai macam langkah di dalam unit kerjanya ataupun perangkat komunikasi yang disediakan oleh perusahaan untuk jaringan telekomunikasi. Salah satu langkah yang dilakukan oleh Telkom yaitu membuat sebuah proyek yang bertujuan untuk lebih memaksimalkan kepuasan pelanggan telkom, proyek ini berupa pengembangan serta pemindahan jalur telepon yang semula dari jalur tembaga menjadi jalur optik atau *fiber optic*^[2]. Alasan lain Telkom untuk mengadakan sebuah proyek pemindahan jalur telepon ke jalur *optic* yaitu sebagai salah satu tuntutan perkembangan teknologi yang terjadi saat ini, pengadaan sebuah proyek pemindahan jalur telepon ke jalur *optic* yaitu salah satu bentuk penyampaian bahwa perusahaan telkom juga dapat berinovasi dan mampu bersaing dengan *competitor* lain dalam industri telekomunikasi^[8].

Pada sebuah proyek yang berjalan tentunya memiliki unit ataupun organisasi yang bergerak didalamnya yang berguna untuk membuat, menjalankan, mengontrol serta menilai hasil kerja proyek tersebut, kegagalan ataupun hasil yang kurang memuaskan didalam pelaksanaan suatu proyek sangat memiliki ketergantungan terhadap organisasi atau unit yang bergerak didalamnya, karena pada dasarnya pergerakan proyek diatur oleh mereka, kegagalan suatu proyek dapat ditimbulkan dari berbagai hal seperti dari organisasi, kesalahan perencanaan, pelaksanaan yang tidak sesuai jadwal, ataupun biaya yang di keluarkan lebih besar dari yang telah di tentukan, kesalahan – kesalahan kecil yang sering terjadi yaitu disebabkan karena adanya hilangnya komunikasi antar unit didalamnya, hal tersebut menyebabkan *progress* kerja yang dijalankan tidak sesuai dengan rencana^[2].

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi *participant* bersama informan, salah satu proyek Telkom yaitu *Fiber To The Home* (FTTH) atau migrasi jalur tembaga ke jalur *fiber optic* yang saat ini sedang dilaksanakan oleh *regional III* mengalami beberapa kendala saat menjalankannya, seperti kurangnya respon pelanggan telkom saat ditawarkan untuk migrasi, kurangnya komunikasi dalam pelaksanaan proyek, dan keterlambatan proyek yang dikerjakan oleh mitra yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tepat waktu, hal ini membuat *progress* telkom menjadi terhambat dan pergeseran waktu pelaksanaan proyek yang awalnya sudah tersusun menjadi lebih lama, oleh sebab itu telkom mengeluarkan waktu dan biaya yang lebih akibat timbulnya kendala pada proyek migrasi Telkom.

Manajemen risiko didalam suatu perusahaan tentunya harus selalu dipantau dan dikendalikan, tidak adanya monitoring didalam sebuah manajemen risiko merupakan salah satu sisi yang menyebabkan kegagalan dalam berjalannya proyek perusahaan. Perlunya manajemen risiko di Telkom berguna untuk melancarkan proyek-proyek yang dimiliki oleh perusahaan baik yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan dan yang akan dilaksanakan^[2]. Pemahaman mengenai manajemen risiko sangat penting didalam perusahaan, akan tetapi perusahaan tidak boleh hanya memahami pengertian manajemen risiko saja sebaiknya harus dapat di implementasikan terhadap kegiatan- kegiatan seperti proyek migrasi telkom ini^[2].

Mengenai proses manajemen risiko, proses tersebut mengacu pada 10 proses yaitu *risk identification, risk analysis, systems risk approach, risk exposure, risk prioritization, risk response, risk contingency planning, risk monitoring, risk continuous reassessment, dan the application of total quality management tools*. Proses ini dapat diterapkan untuk penentuan sikap pada risiko di sebuah proyek^[7].

Berdasarkan uraian data dan fakta tersebut, dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung* melaksanakan proses manajemen risiko dan respon terhadap kendala yang terjadi pada proyek migrasi, maka perlu dilakukan penelitian mengenai “Analisis proses

manajemen risiko pada proyek migrasi PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung* “.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Definisi Risiko

Risiko adalah bentuk keadaan ketidakpastian tentang sesuatu keadaan yang akan terjadi nantinya (*future*) dengan keputusan yang diambil berdasarkan sebagai pertimbangan pada saat ini ^[4].

Disisi lain pengertian risiko adalah suatu kejadian atau peristiwa yang apabila terjadi dapat menghambat pencapaian tujuan atau sasaran divisi atau perusahaan ^[6].

2.1.2 Definisi Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan mengontrol risiko yang timbul dari bisnis operasional suatu perusahaan ^[5].

2.1.2.1 Manfaat Manajemen Risiko

Terdapat beberapa manfaat dalam manajemen risiko, diantaranya manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 kategori utama yaitu ^[3]:

- a. Manajemen risiko dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
- b. Manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan laba.
- c. Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
- d. Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko, merupakan harta non material bagi perusahaan tersebut.

2.1.2.2 Proses Manajemen Risiko

Dalam mengimplementasikan manajemen risiko secara komprehensif ada beberapa tahap yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Proses manajemen risiko memiliki serangkaian langkah yaitu ^[7]:

- | | |
|---------------------------------|---|
| a. <i>Risk identification</i> | f. <i>Risk response</i> |
| b. <i>Risk analysis</i> | g. <i>Risk contingency planning</i> |
| c. <i>systems risk approach</i> | h. <i>Risk monitoring</i> |
| d. <i>Risk exposure</i> | i. <i>Risk continuous reassessment</i> |
| e. <i>Risk prioritisation</i> | j. <i>The application of total quality management tools</i> |

2.1.3 Jenis – Jenis Perlakuan Risiko

Terdapat beberapa jenis-jenis perlakuan terhadap risiko yang terjadi, yaitu meliputi ^[6]:

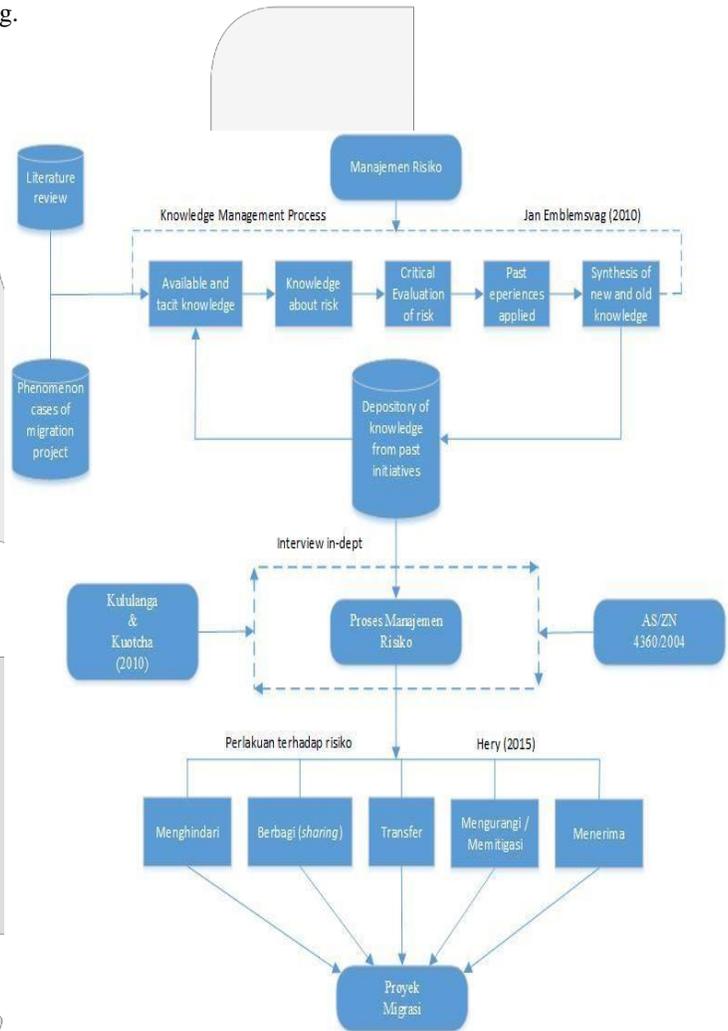
- a. Menghindari
 - i. Dilakukan dengan tidak melakukan aktivitas yang dapat menimbulkan risiko.
 - ii. Risiko jauh melebihi manfaat dari aktivitas, atau risiko sulit diukur.
 - iii. Organisasi mempunyai opsi untuk menghindar.
 - iv. Menghindari dari risiko seringkali menghilangkan kesempatan.
- b. Berbagi (*sharing*)
 - i. Memecahkan proses menjadi tahapan yang ditangani oleh institusi lain dan masing-masing bertanggung jawab atas tahapan kerjanya.
 - ii. Melakukan *joint financial, joint venture*.
 - iii. Harus dianalisa untuk menentukan apakah risiko dapat dibagi.

- c. *Transfer*
 - i. Membeli asuransi, reasuransi, melakukan *hedging* (menukar valuta asing dengan uang lokal).
 - ii. Memastikan apakah risiko telah benar-benar ditransfer (tanpa *recourse*)
 - iii. Mentransfer risiko menimbulkan risiko baru bahwa pihak yang menerima transfer (*transferfree*) tidak melaksanakan kewajiban sesuai kesepakatan.
- d. Mengurangi atau memitigasi risiko
 - i. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko melalui pembuatan prosedur dan pengawasan internal, pelatihan, sosialisasi internal.
 - ii. Mengurangi dampak atas terjadinya risiko melalui *contingency plan*, penyediaan cadangan dana, meningkatkan *public relation*.
- e. Menerima risiko
 - i. Risiko tidak dapat dihindari atau dikurangi karena sudah merupakan bagian integral dari lingkup kerja organisasi.
 - ii. Sudah diamanatkan oleh undang-undang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis [10].

Dalam penelitian ini kerangka berpikir terletak pada kasus yang selama ini dilihat dan diamati secara langsung dalam penelitian. Selama dalam penelitian, kasus yang dilihat yaitu seperti keterlambatan proyek migrasi yang dilaksanakan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, hal ini menyebabkan kinerja proyek migrasi buruk. Proses manajemen risiko yang dikemukakan oleh Kululanga dan Kuotcha (2010) dijadikan sebagai variabel untuk merumuskan sintesa mengenai proses manajemen risiko pada proyek migrasi telkom regional III Unit Engineering and deployment Bandung. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran
 Sumber: Data yang telah diolah

2.3 Metodologi Penelitian

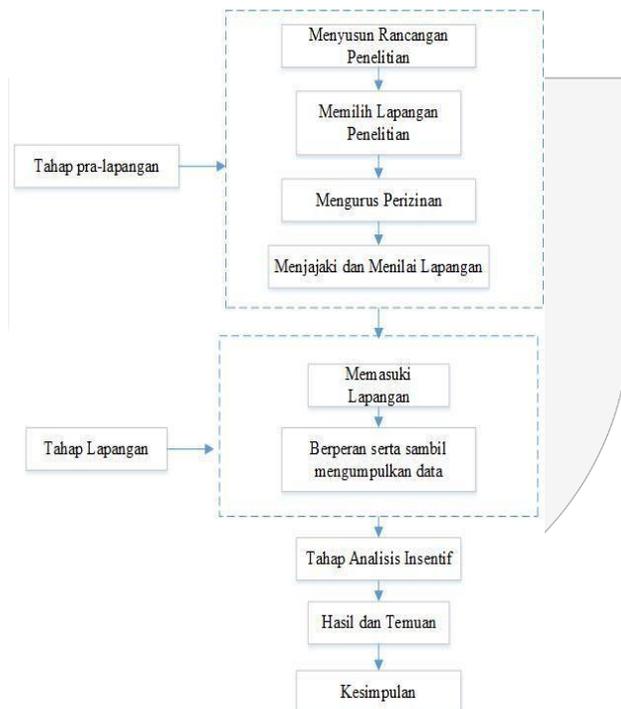
Berdasarkan karakteristik masalah yang akan diteliti pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dengan tujuan penelitian deskriptif yang bersifat induktif.

2.3.1 Alat Pengumpulan Data

Berdasarkan alat pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yaitu observasi partisipasi, wawancara mendalam, documenter.

2.3.2 Tahap Penelitian

Dalam memperjelas tahapan penelitian ini, berikut skema tahapan penelitian kualitatif penelitian ini:

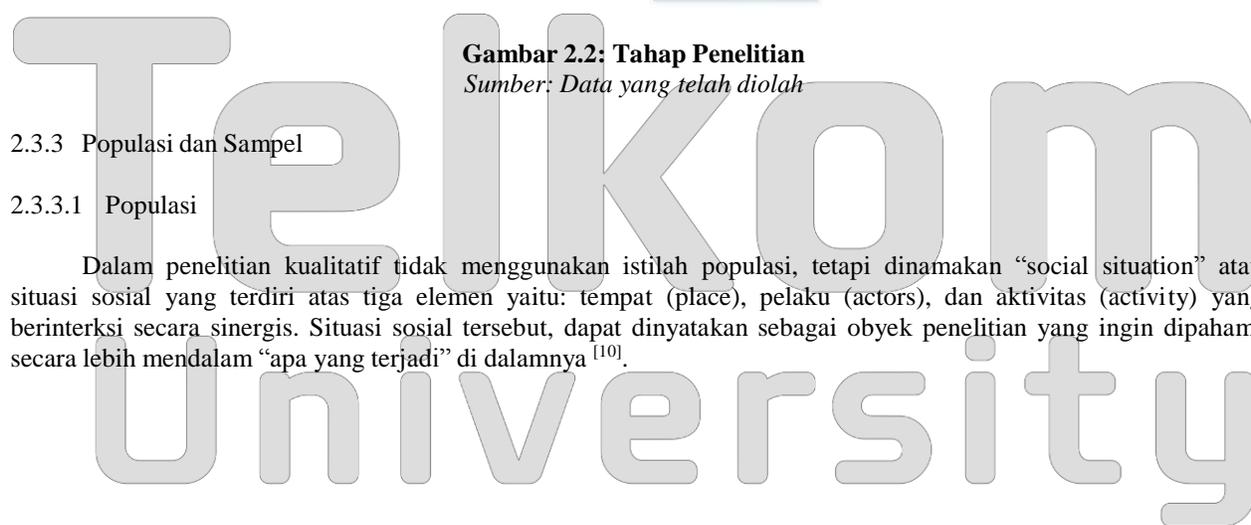


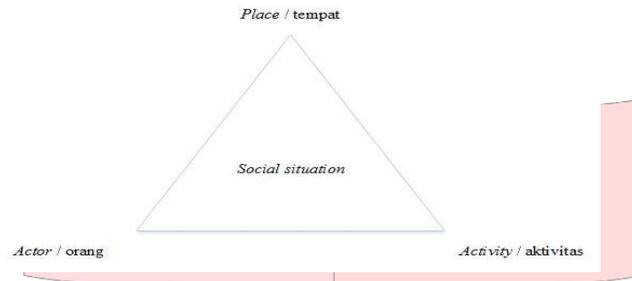
Gambar 2.2: Tahap Penelitian
Sumber: Data yang telah diolah

2.3.3 Populasi dan Sampel

2.3.3.1 Populasi

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut, dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin dipahami secara lebih mendalam “apa yang terjadi” di dalamnya^[10].





Gambar 2.3 Situasi sosial (Social situation)
 Sumber: Sugiyono (2014:390)

Berdasarkan penjelasan tersebut yang menjadi situasi sosial (*social situation*) pada penelitian ini adalah orang-orang yang berhubungan pada proyek migrasi telkom *regional III Bandung Unit Engineering and Deployment* yang menjadi objek pada penelitian ini.

2.3.3.2 Sampel

Sampel yang ditentukan dalam penelitian ini adalah Bapak Ageak Raporte Bermano selaku *Officer 2 Access Project Supervision* dan Bapak Madya Mukhlis selaku *Officer 1 Migration Telkom Regional III Bandung*. Dalam penelitian ini, sampel diambil secara *snowball sampling*, *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit lama-lama menjadi besar ^[10].

2.3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi, yang dimana triangulasi merupakan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada ^[10].

Teknik pengumpulan data yang digabungkan yaitu:

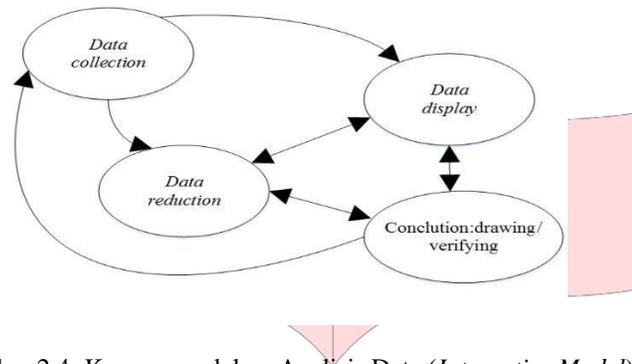
1. Observasi partisipasi, dilakukannya keterlibatan dalam kegiatan sehari-hari dalam proyek migrasi pada waktu yang telah ditentukan.
2. Wawancara semi struktur / *in-dept interview*, karena dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur dan juga informan diminta pendapat mengenai proyek migrasi Telkom *Regional III Bandung*.
3. Dokumentasi, Dokumen tulisan pada penelitian ini yaitu seperti catatan kontrak proyek migrasi, laporan rekonsiliasi proyek migrasi telkom bersama mitra. Sedangkan dokumen gambar pada penelitian ini yaitu foto, *video* saat wawancara bersama informan, dan rekaman percakapan wawancara.

2.3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, proses analisis data dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data ^[10].

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* ^[10].

University



Gambar 2.4: Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)
 Sumber: Sugiyono (2014:431)

Penjelasan gambar tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Data reduction* (Reduksi Data)

Data reduksi merupakan data yang diperoleh dari lapangan yang jumlahnya cukup banyak, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu^[10].

Dalam penelitian ini, dilakukannya kegiatan turun ke lapangan untuk mengumpulkan data. Kegiatan tersebut seperti mengunjungi narasumber Bapak Ageak Raporte Bermano dan Bapak Madya Mukhlis dikantor Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment* Bandung untuk dilakukan wawancara.

b. *Data display* (penyajian data)

Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Dalam penelitian ini, penyajian data akan dilakukan dengan memasukkan script hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan narasumber ke dalam bentuk teks naratif sehingga data yang didapatkan akan semakin mudah untuk dipahami.

c. *Conclusion drawing/verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi^[10]. Pada penelitian ini kesimpulan akan dijelaskan pada bab lain, penarikan kesimpulan dan verifikasi berdasarkan data yang telah diperoleh dan telah melalui proses reduksi data dan penyajian data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam bersama kedua narasumber, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh proses manajemen risiko yang dikemukakan oleh Kululungan dan Kuotcha (2010:338) dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan Telkom, akan tetapi terdapat beberapa proses yang tidak lengkap dalam penerapannya seperti penggunaan *tools* dalam langkah analisis ataupun TQM, selain itu dokumentasi mendalam terhadap proyek perusahaan, pihak telkom hanya menggunakan dokumentasi atau hasil laporan mitra yang bertugas dilapangan untuk meninjau keberlangsungan proyek migrasi.

Menurut hasil wawancara yang didapatkan, Telkom melakukan respon berdasarkan sumber risikonya dan *alternative* yang paling tepat untuk proyek migrasi tersebut yaitu menghadapinya atau melimpahkan risiko kepada mitra dengan catatan belum dilakukan serah terima antara pihak mitra dan Telkom mengenai proyek terkait.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Dalam Penelitian ini, dapat diambil kesimpulan bahwa proses manajemen risiko merupakan suatu alur atau tahapan yang sangat penting dilakukan demi keberlangsungan proyek yang dijalankan sebuah perusahaan atau organisasi, besar atau kecilnya dampak yang ditimbulkan oleh risiko tergantung seberapa baiknya pengontrolan

risiko yang terjadi atau langkah pencegahan risiko dari sebuah proyek, dengan adanya pengelolaan proses manajemen risiko dengan baik dan professional maka tentunya akan memberikan manfaat yang baik bagi keberlangsungan proyek seperti penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian wawancara pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Proses manajemen risiko yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung* Pada proyek migrasi,
 - a. *Risk Identification*, Telkom melakukan tahap ini dengan cara *brainstorming* bersama mitra untuk membahas proyek yang akan dijalankan.
 - b. *Risk Analysis*, analisis telah dilakukan oleh Telkom akan tetapi tidak disertai dengan pengurutan besar kecilnya risiko yang kemungkinan akan terjadi dan tidak menggunakan suatu *tools* dalam menjalankan analisis.
 - c. *System Risk Approach*, Pendekatan yang dilakukan dengan cara peninjauan ulang terhadap proyek terdahulu yang serupa atau laporan proyek yang sedang berjalan.
 - d. *Risk Exposure*, Telkom melakukan tahap *exposure* dengan cara peninjauan lingkungan atau lokasi yang akan dilaksanakan proyek.
 - e. *Risk Prioritisation*, prioritas risiko yang terjadi pada proyek migrasi didokumentasikan berdasarkan laporan mitra yang bekerja dilapangan sebagai bahan *review* pada proyek mendatang.
 - f. *Risk Response*, Telkom menerapkan respon sesuai dengan sumber masalah yang terjadi, dengan cara itu dapat diambil alternative terbaik untuk menyelesaikan kendala.
 - g. *Risk Contingency Planning*, perencanaan lanjutan apabila terjadi suatu risiko pada proyek migrasi Telkom melakukan pemeriksaan ulang proyek sebelum dilakukan serah terima.
 - h. *Risk Monitoring*, Telkom melaksanakan pengawasan kepada mitra yang sedang melakukan perbaikan, hal ini untuk meninjau keefektivan *repair* yang dilaksanakan mitra.
 - i. *Risk Continuous Reassessment*, penilaian ulang dilakukan berdasarkan laporan pelanggan yang dilakukan migrasi, apakah migrasi telah dilaksanakan dengan baik atau tidak.
 - j. *The application of Total Quality Management Tools*, Telkom tidak menggunakan *tools* dalam melakukan analisis dan pengontrolan risiko, analisis dan pengontrolan dilakukan secara manual seperti peninjauan langsung pada lokasi migrasi.
2. Respon yang diberikan PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung* terhadap risiko pada proyek migrasi.

Telkom memilih *opsi* untuk menghadapi risiko dengan catatan risiko yang terjadi masih mampu ditangani oleh perusahaan atau melimpahkan risiko kepada mitra yang bersangkutan dengan catatan proyek tersebut belum dilakukan serah terima penyelesaian proyek oleh kedua belah pihak, respon yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan pengidentifikasian sumber risiko, hal ini dilakukan agar meminimalisirkan biaya dan waktu yang diperlukan untuk menangani risiko seperti contoh apabila risiko yang terjadi pada proyek migrasi sama dengan risiko yang telah terjadi pada proyek sebelumnya, maka dapat diterapkan *alternative* penanganan yang sama tanpa perlu berlama – lama mencari solusi yang tepat.

4.2 Saran

4.2.1 Bagi Perusahaan

1. Untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan proyek migrasi, sebaiknya menggunakan beberapa *tools* yang dapat membantu keefektivan proses manajemen risiko proyek migrasi.
2. Perusahaan sebaiknya lebih menekankan sanksi terhadap mitra apabila terjadi suatu pelanggaran seperti keterlambatan penyelesaian proyek, karena keterlambatan proyek dapat membuat perusahaan mengeluarkan biaya dan waktu yang lebih dari semestinya.

4.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian mengenai proses manajemen risiko diharapkan untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain yang turut berhubungan dengan proses manajemen risiko seperti analisis internal dan eksternal.
2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, apabila terdapat perbedaan jumlah narasumber sebaiknya menggunakan suatu teknik penghitungan dalam menjelaskan beberapa keterangan narasumber agar hasil lebih akurat.

Telkom
University

Daftar Pustaka:

- [1] Beezeria. (2013). *Sejarah Perkembangan Telekomunikasi di Indonesia*. Tersedia: <http://oketekno.com/4179/sejarah-perkembangan-dunia-telekomunikasi-di-indonesia.html> [19Februari 2016].
- [2] Bermano, A. Raporte. (2016). *Wawancara untuk Latar Belakang. Telkom Divisi Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung*.
- [3] Darmawi, Herman. (2005). *Manajemen Risiko*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [4] Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Risiko*, Cetakan Ke-1. Bandung: Alfabeta.
- [5] Hanggraeni, Dewi. (2010). *Pengelolaan Risiko Usaha*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- [6] Hery. (2010). *Manajemen Risiko Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- [7] Kululanga, Grant. dan Kuotcha, Witness. (2010). Measuring Project Risk Management Process for Construction Contractors with Statement Indicators Linked to Numerical Scores. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 17(4), 336-351. Retrieved from Emerald Insight Journal Database.
- [8] Mukhlis, Madya. (2016). Wawancara untuk menjawab pertanyaan penelitian. Telkom Divisi *Regional III Unit Engineering and Deployment Bandung*.
- [9] Sinaga, Roike. (2008). *Industri Telekomunikasi Tetap Jadi Andalan*. Tersedia: <http://www.antaranews.com/berita/128437/industri-telekomunikasi-tetap-jadi-andalan> [19 Februari 2016].
- [10] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.

Telkom
University