

MODUL MANAJEMEN RISIKO
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2019

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

MANAJEMEN RESIKO

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

TIM PENULIS MODUL:

Dr. Elly Fariani, AK., M.Sc

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta - LAN - 2019

ISBN:

KATA PENGANTAR

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mewajibkan Menteri/ Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga, gubernur, bupati, dan walikota untuk mengimplementasikan SPIP di lingkungannya dan menetapkan BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP. PP 60/2008 tersebut juga mengamanatkan bahwa paling lambat pada tahun 2013 SPIP sudah merupakan bagian yang integral dalam proses manajemen pemerintahan. Penerapan SPIP secara efektif diharapkan dan diyakini akan terbangun tata pemerintahan yang baik (Good Governance government) yang berdampak pada peningkatan efisiensi serta efektifitas atas pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada di seluruh jajaran pemerintahan.

Guna memastikan adanya dukungan dan peran aktif seluruh Aparatur Sipil Negara, terutama yang bertugas terkait dengan pengelolaan keuangan negara, mengimplementasikan SPIP sepenuhnya, maka dipandang perlu untuk memberikan materi mengenai SPIP pada seluruh pejabat struktural dari seluruh Kementerian dan Kementerian/Lembaga yang mengikuti diklat kepemimpinan. Dengan pembekalan dan pelatihan serta pemberian tugas penulisan, yang terkait dengan perumusan rencana perbaikan dalam tatakelola di instansinya masing-masing, para pejabat struktural dapat memahami sepenuhnya SPIP dan arti penting perlunya penerapan SPIP pada masing-masing instansi yang akan dipimpinnya.

Selanjutnya, penerapan praktek-praktek Good Governance (tatakelola pemerintahan yang baik) merupakan salah satu upaya yang efektif dan salah satu langkah kunci untuk mencegah tindakan korupsi. Pelaksanaan Good Governance merupakan dari aksi yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi publik.

Hal potensial yang dapat mempengaruhi kualitas tatakelola suatu organisasi ialah perubahan yang masif dan cepat dalam sektor ekonomi dan lingkungan disekitar organisasi yang merupakan *stakeholders* organisasi. Upaya yang sungguh-

sungguh dalam membangun kerangka tatakelola yang kuat dan sesuai perlu dilakukan dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Untuk membangun kerangka tersebut, dibutuhkan hubungan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan seluruh tingkatan struktural organisasi yang memastikan berjalannya sistem pengendalian internal berjalan secara efektif.

Pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil, baik organisasi publik maupun privat, organisasi berorientasi mendapatkan kinerja (profit oriented) maupun organisasi sosial (non-profit oriented), formal maupun non-formal, pastilah memiliki risiko. Bahkan risiko itu sendiri bersifat inheren pada segala sesuatu. Risiko bersanding side-by-side dengan value, seperti dua sisi mata uang yang sama, yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaan masing-masing organisasi terhadap risiko tersebut. Sehingga sebagai langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam membangun tatakelola pemerintahan yang baik adalah perlunya sistem yang mengatur bagaimana mengelola risiko-risiko yang ada untuk menekan dampak negatif jika risiko tersebut benar-benar terjadi.

Banyak pakar organisasi meneliti dan mengembangkan berbagai metode yang dapat membantu organisasi dalam mengelola risikonya. Sejalan dengan berbagai teori dan metode yang dikembangkan, salah satu pendekatan terkini adalah berbagai rancangan kerangka (framework) manajemen risiko organisasi atau yang sering diistilahkan dengan Enterprise Risk Management (ERM).

Implementasi ERM membutuhkan lingkungan dan struktur yang mendukung. Lingkungan inilah yang berlaku sebagai pertahanan terhadap risiko-risiko yang ada. Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menjembatani hal tersebut yaitu melalui model Tiga Lini Pertahanan atau yang biasa disebut Three Lines of Defence yang membantu dalam membangun struktur organisasi pemerintahan yang secara jelas mendefinisikan dan mengatur batasan tanggung jawab dari masing-masing unit

organisasi pada setiap tingkat/jenjang struktur organisasi pemerintahan.

Modul Manajemen Risiko untuk Peserta Diklat Kepemimpinan Administrator ini disusun dan dirancang dengan memanfaatkan dan menggunakan berbagai landasan teori yang terus berkembang dan diimplementasikan diberbagai organisasi dengan lingkup budaya yang spesifik dan unik, sehingga memerlukan berbagai penyesuaian untuk dapat diterapkan pada organisasi-organisasi tersebut. Modul ini dilengkapi dengan berbagai contoh penerapannya dan beberapa soal dan diskusi untuk membantu pemahamannya.

Penyusun mengakui bahwa modul ini masih jauh dari sempurna dan memerlukan perbaikan dan pemutakhiran yang terus menerus guna memenuhi kebutuhan peserta Diklat yang berasal dari organisasi pemerintahan dengan visi dan misi yang unik, berbeda satu dengan lainnya. Untuk itu, masukan untuk perbaikan sangatlah diperlukan guna menjadikan modul ini lebih berdaya guna bagi pengembangan kualitas kepemimpinan peserta Diklat Kepemimpinan Administrator.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
C. Tujuan Pembelajaran.....	3
BAB II SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP), TATAKELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (GOOD GOVERNMENT GOVERNANCE/GGG)	6
DAN TIGA LINI PERTAHANAN (THREE LINES OF DEFFENSE)	6
A. Indikator Keberhasilan:.....	6
B. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP).....	6
C. Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Government Governance/GGG).....	18
D. Tiga Lini Pertahanan (Three Lines Of Defense)	36
E. Rangkuman.....	43
BAB III_BUDAYA RISIKO DAN ASPEK FUNDAMENTAL_MANAJEMEN RISIKO	45
A. Budaya Risiko	45
B. Manajemen Perubahan	51
C. Rangkuman.....	55
BAB IV MANAJEMEN RISIKO	57
A. Resiko dan Manajemen Resiko	57
B. Manajemen Resiko	67
C. Kerangka Kerja Manajemen Resiko	79
B. Dokumen Manajemen Risiko	123
BAB V	133
PENUTUP	133
DAFTAR PUSTAKA	135

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator harus memiliki kompetensi yang layak untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya setelah selesai mengikuti pelatihan. Mata pelatihan Manajemen Risiko ini merupakan mata pelatihan baru yang diajarkan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Dengan memahami konsep dan berlatih mengimplementasikan manajemen risiko selama proses pelatihan diharapkan peserta mampu menerapkannya di instansi masing-masing guna menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Mata pelatihan Manajemen Risiko ditetapkan sebagai materi yang harus dikuasai oleh setiap peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator karena sebagaimana diketahui bahwa setiap aktivitas organisasi, apapun jenis dan seberapa besarnya, pasti menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal dan berbagai pengaruh yang membuat seluruh insan organisasi, baik di tingkat pimpinan sampai dengan pelaksana (staf biasa), tidak merasa pasti bagaimana dan kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Dampak ketidakpastian pada pencapaian sasaran organisasi ini merupakan “risiko”. Secara umum, suatu organisasi dalam mengelola risikonya akan melakukan langkah-langkah berikut: (i) mengidentifikasi risiko, (ii) menganalisa dan (iii) mengevaluasinya, untuk (iv) memastikan apakah risiko yang diidentifikasi tersebut perlu mendapatkan perlakuan risiko tertentu. Dalam pelaksanaan proses pengelolaan risiko ini komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan serta pemantauan dan pengkajian

untuk menentukan pengendalian risiko yang ada apakah telah cukup memadai guna menentukan apakah diperlukan perlakuan risiko lebih lanjut atau tidak merupakan langkah-langkah penting yang perlu dilakukan. Penyusunan Modul ini mengacu pada standar Internasional ISO 31000 yang mengurai secara sistematis dan rinci proses tersebut.

B. Deskripsi Singkat

Konsep Manajemen Risiko telah dikembangkan cukup lama dan diterapkan dalam berbagai sektor industri sesuai dengan kebutuhan yang beragam. Dalam pelaksanaannya masih dibutuhkan suatu proses yang konsisten dan dalam suatu kerangka kerja yang cukup komprehensif guna memastikan bahwa pengelolaan risiko dapat dilaksanakan secara efektif, efisien serta koheren untuk setiap organisasi. Setiap bidang aplikasi manajemen risiko mempunyai kebutuhan, partisipan dan persepsi serta kriteria yang spesifik sesuai dengan bidang tugas dan sektor bisnis masing-masing organisasi. Oleh karena itu, salah satu fitur kunci dari ISO 31000 adalah “menetapkan konteks risiko” sebagai salah satu kegiatan awal dari proses manajemen risiko yang generik. Penetapan konteks akan mampu untuk menangkap sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran tersebut akan dicapai, para pemangku kepentingan yang terkait, dan berbagai macam risiko terkait, yang kesemuanya ini akan membantu mengungkapkan, menilai, dan mengakses sifat serta kompleksitas dan risiko-risiko terkait.

Untuk memudahkan dan memberikan gambaran yang komprehensif peran manajemen risiko dalam konteks dan perpektif organisasi yang menyeluruh, modul ini dilengkapi dan didahului dengan pemahaman tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), Tatakelola

Pemerintahan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) serta Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*).

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta diharapkan memahami Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Government Governance/GGG), budaya dan manajemen risiko serta mampu mengimplementasikan strategi dan kebijakan organisasi berdasarkan platform manajemen risiko terpadu pada unit organisasi yang dipimpinnya serta memahami peran dan tanggung jawabnya dalam membangun budaya manajemen risiko dan implementasi manajemen risiko dalam unit organisasi peserta

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat memahami dan menjelaskan:

- 1) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Government Governance/GGG), dan Three Lines of Defense
- 2) Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Risiko
- 3) Manajemen Risiko yang mencakup: Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko Terintegrasi

3. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

- 1) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/ GGG*), dan *Three Lines of Defense*
 - a. Arti penting SPIP berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
 - b. Konsep dan nilai dari Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*) dan Konsep “Three Lines of Defense”
- 2) Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Manajemen Risiko
 - a. Budaya Risiko
 - b. Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko
 - c. Manajemen Perubahan
- 3) Pemahaman tentang manajemen risiko yang mencakup, hal-hal berikut:
 - a. Risiko dan Manajemen Risiko
 - 1.1 Pengertian Risiko
 - 1.2 Hierarkhie Risiko
 - 1.3 Kategori Risiko
 - 1.4 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko
 - b. Kerangka Kerja Manajemen Risiko
 - 1.1 Rancangan kerangka kerja untuk pengelolaan risiko

- 1.2 Pengimplementasian manajemen risiko
- 1.3 Pemantauan & tinjauan suatu kerangka kerja
- 1.4 Perbaikan berkelanjutan thd suatu kerangka kerja

c. Proses Manajemen Risiko

- 1.1 Komunikasi dan Konsultasi
- 1.2 Penetapan Konteks Risiko
- 1.3 Penilaian Risiko
- 1.4 Pemantauan dan Tinjauan

BAB II

SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP), TATAKELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (GOOD GOVERNMENT GOVERNANCE/GGG) DAN TIGA LINI PERTAHANAN (THREE LINES OF DEFFENSE)

A. Indikator Keberhasilan:

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami arti dan konsep SPIP, Tatakelola Pemerintahan Yang Baik serta Tiga Lini Pertahanan dan implementasinya pada organisasi publik. Kompetensi dasar yang diharapkan dapat dikuasai setelah mempelajari kegiatan belajar pada sesi ini yaitu:

1. memahami konsep Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP);
2. memahami konsep Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Government Governance/GGG), dan Three Lines of Deffense (3LD);
3. memberikan contoh penerapan SPIP, GGG dan 3LD di organisasi publik

B. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

1. Dasar Hukum

Dasar hukum pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Pasal 58 (1), menyatakan bahwa:

- “Dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden selaku pimpinan tertinggi Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh”.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pasal 2, menyatakan bahwa:
 - 1) Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan Kementerian/Lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan;
 - 2) Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilaksanakan dengan berpedoman pada SPIP sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah ini.
 3. Peraturan Presiden Nomor 2 tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019:
Buku II RPJMN BAB 1 Pengarusutamaan dan Pembangunan Lintas Bidang, angka 1.1.2 Pengarusutamaan Tatakelola Yang Baik, maka ditargetkan 100 persen jumlah K/L/D yang telah menerapkan SPIP, dan pada tahun 2019 telah mencapai level 3 (dari rentang level 1 sampai dengan level 5)

2. Pengertian Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)



Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah SPIP adalah:

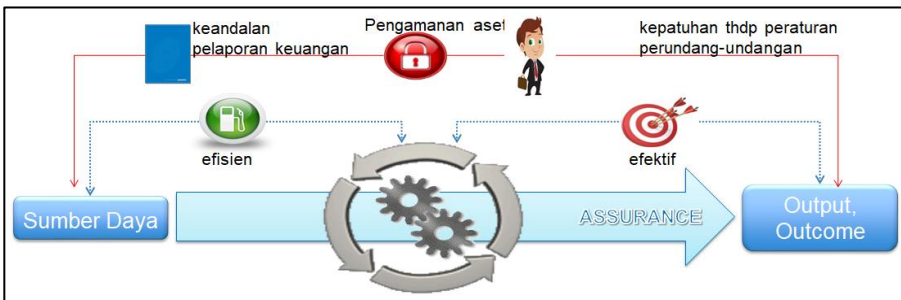
"Proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi" melalui :

- 1) kegiatan yg efektif dan efisien,
- 2) keandalan pelaporan keuangan,
- 3) pengamanan aset negara, dan
- 4) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.



Proses yang integral tersebut digambarkan sebagaimana dibawah ini:

Gambar 1. 1. Proses Implementasi SPIP



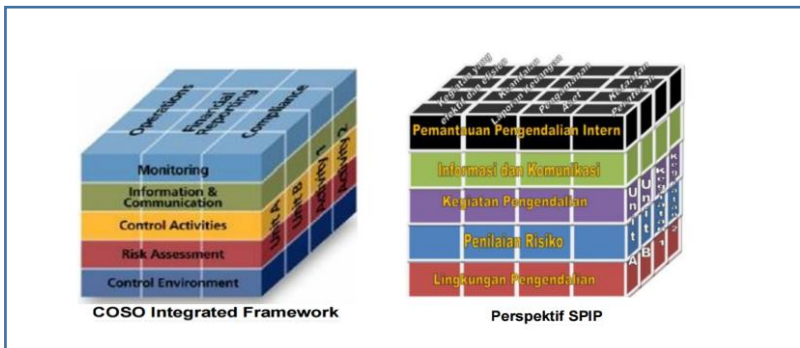
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

SPIP sebagaimana diatur dalam PP 60/2008 tersebut pada dasarnya disusun berdasarkan konsep pengendalian menurut The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dengan berbagai penyesuaian untuk dapat diterapkan

pada sektor publik di Indonesia. Perumusan SPIP tersebut mencakup rumusan suatu model praktis yang dapat digunakan untuk membangun SPIP secara komprehensif pada organisasi publik di Indonesia. Dengan demikian, SPIP dimaknai sebagai suatu sistem pengendalian yang harus diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah yang menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan suatu instansi pemerintah.

Adopsi dan adaptasi konsep COSO tersebut dapat dilihat dari kemiripan antara COSO Integrated Framework dengan perspektif SPIP sebagaimana terlihat dalam Gambar 1. 2 sebagai berikut:

Gambar 1. 2. COSO Integrated Framework dan Perspective SPIP



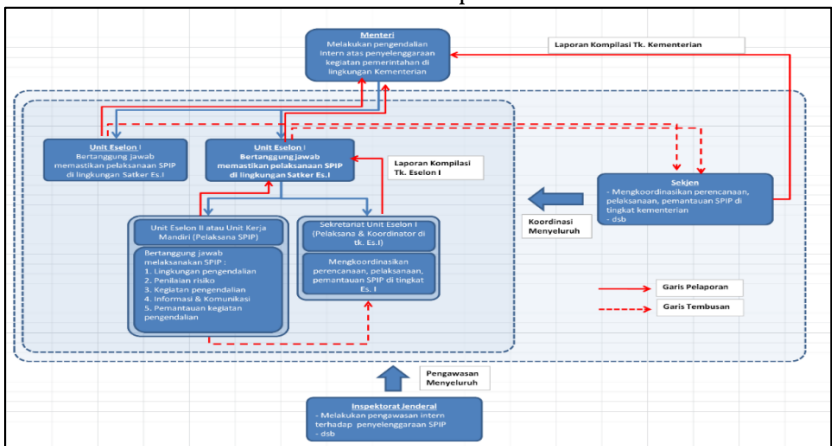
Gambar 1. 2. di atas menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku bagi organisasi. Untuk itu setiap aktivitas dan unit organisasi perlu menerapkan lima komponen pengendalian yang integral. Lima komponen tersebut meliputi: (i) lingkungan pengendalian, (ii) penilaian risiko, (iii) kegiatan pengendalian, (iv) informasi dan

komunikasi, serta (v) pemantauan pengendalian. Gambar 1.2. tersebut di atas juga menunjukkan bahwa pengamanan aset negara merupakan masalah yang serius sehingga perlu dinyatakan secara tegas sebagai tujuan dari implementasi SPIP pada suatu organisasi publik. Implementasi SPIP tersebut menekankan pula akan pentingnya aspek dinamis & soft factor dalam pengendalian dengan mengatur peran lingkungan pengendalian sebagai unsur pengendalian.

3. Tujuan SPIP

SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan. Secara garis besar implementasi dan mekanisme SPIP pada suatu Kementerian/ Kementerian/Lembaga dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. 3. Mekanisme Implementasi SPIP



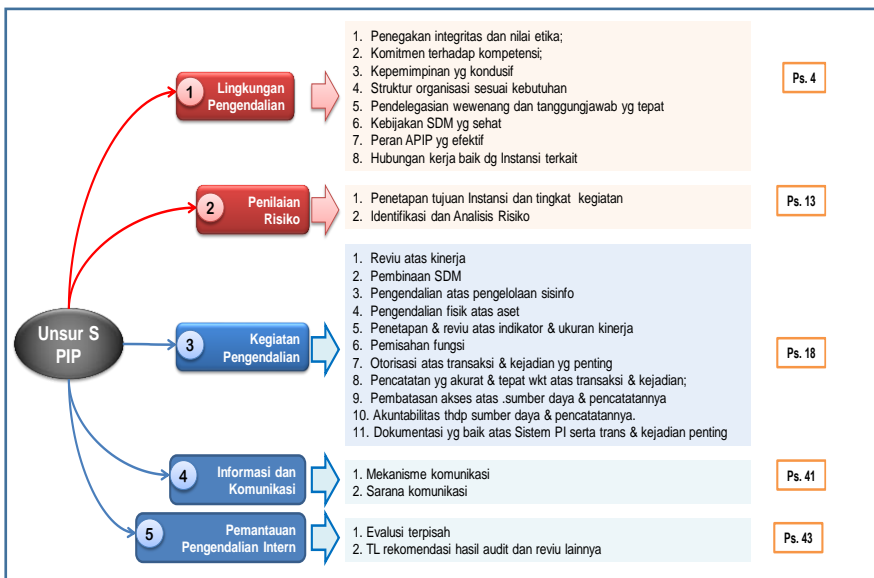
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

4. Unsur SPIIP



Sedangkan unsur sistem pengendalian intern pemerintah sebagaimana pasal 3 terdiri dari: (a) lingkungan pengendalian; (b) penilaian risiko; (c) kegiatan pengendalian; (d) informasi dan komunikasi; dan (e) pemantauan pengendalian intern. Dalam penerapannya, unsur-unsur ini dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah. Gambaran tentang unsur-unsur SPIIP tersebut dan rincian sub-sub unsurnya disajikan sebagai berikut:

Gambar 1.4. Unsur-Unsur SPIIP

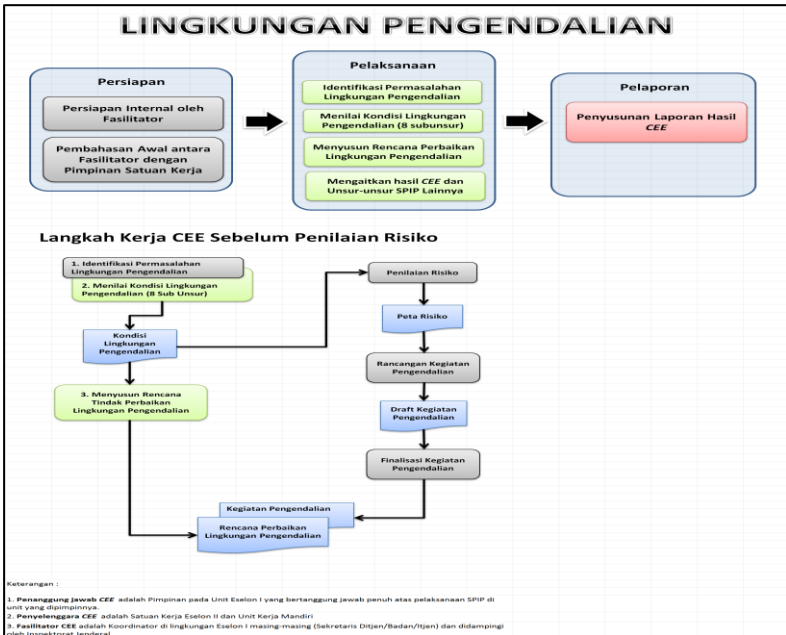


Sumber: Modul Diklat SPIIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

Dari ke lima unsur SPIP tersebut digambarkan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Pengendalian (Control Environment)
 - a. Integritas dan Nilai Etika – Integritas dan nilai-nilai etika yang sehat, khususnya dari manajemen puncak, dikembangkan dan dipahami serta menjadi standar perilaku dalam pelaporan keuangan.
 - b. Tanggung jawab pengawasan pelaporan keuangan serta pengendalian internal terkait.
 - c. Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi – Filosofi manajemen dan gaya operasi membantu pencapaian pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
 - d. Struktur Organisasi – Struktur organisasi organisasi mendukung pengendalian internal yang efektif dalam pelaporan keuangan.
 - e. Kompetensi Pelaporan Keuangan – Organisasi memiliki individu-individu yang kompeten dalam pelaporan keuangan dan juga individu dalam pengawasannya.
 - f. Wewenang dan Tanggung Jawab – Manajemen dan karyawan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang sesuai untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
 - g. Sumber Daya Manusia – Kebijakan dan praktik sumber daya manusia didesain dan diimplementasikan untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.

Gambar 1.5. Unsur Lingkungan Pengendalian



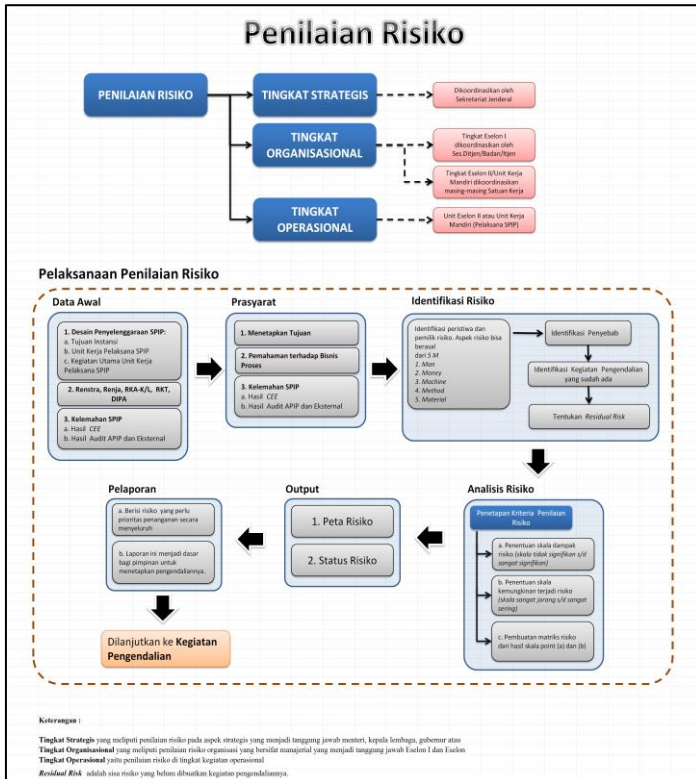
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

- 1) Tujuan Pelaporan Keuangan – Manajemen menetapkan tujuan pelaporan keuangan dengan jelas serta menetapkan kriteria identifikasi risiko untuk pelaporan keuangan yang dapat diandalkan.
- 2) Risiko Pelaporan Keuangan – Organisasi mengidentifikasi dan menganalisa risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- 3) Risiko Kecurangan (Fraud) – Potensi salah saji secara material akibat kecurangan secara eksplisit

dipertimbangkan dalam penilaian risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

Gambar 1.6. Penilaian Risiko



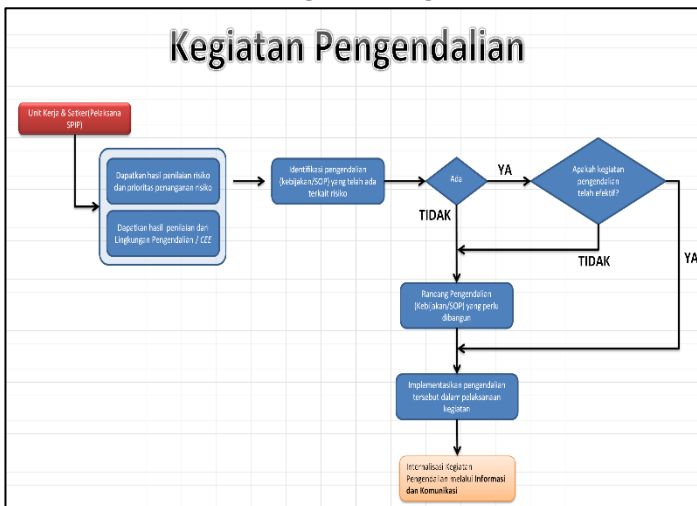
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

- Integrasi dengan Penilaian Risiko – Tindakan-tindakan perlu diambil untuk mengatasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- Pemilihan dan Pengembangan Aktivitas Kegiatan – Aktivitas pengendalian dipilih dan

- dikembangkan dengan mempertimbangkan biaya dan potensi efektivitas mitigasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- c. Kebijakan dan Prosedur – Kebijakan terkait dengan pelaporan keuangan yang dapat diandalkan ditetapkan dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, dengan prosedur yang sesuai sehingga arahan manajemen dilaksanakan.
 - d. Teknologi Informasi – Pengendalian teknologi informasi, bila memungkinkan, didesain dan diimplementasikan untuk mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

Gambar 1.7. Kegiatan Pengendalian



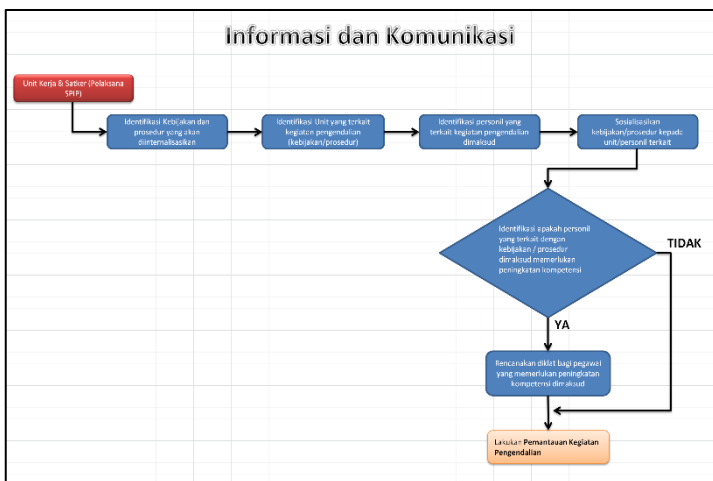
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

4) Informasi dan Komunikasi

- a. Informasi Pelaporan Keuangan – Informasi terkait diidentifikasi, ditangkap, digunakan pada semua tingkatan organisasi, dan didistribusikan dalam

- bentuk dan jangka waktu yang mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- b. Informasi Pengendalian Internal – Informasi yang dibutuhkan untuk memfasilitasi berfungsinya komponen pengendalian lainnya diidentifikasi, ditangkap, digunakan dan didistribusikan dalam bentuk dan jangka waktu yang memungkinkan personel untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal mereka.
 - c. Komunikasi Internal – Komunikasi memungkinkan dan mendukung pemahaman dan pelaksanaan tujuan pengendalian internal, proses dan tanggung jawab individual di semua tingkat organisasi.
 - d. Komunikasi Eksternal – Hal-hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan pelaporan keuangan dikomunikasikan dengan pihak-pihak luar.

Gambar 1.8. Informasi dan Komunikasi



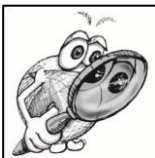
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko

Tujuan dari penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan dalam pasal 2 ayat (3) adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Memperhatikan definisi, tujuan dan penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan dari sistem pengendalian intern, yang salah satunya adalah memastikan tercapainya tujuan entitas, maka setiap unsur-unsur SPIP harus dibangun menyatu dalam setiap proses organisasi internal entitas yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Government Governance/GGG)

1. Pengertian



Tatakelola pemerintahan yang baik menurut Bank Dunia (World Bank) adalah cara kekuasaan digunakan dalam mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk pengembangan masyarakat. Governance, yang diterjemahkan sebagai 'tatakelola pemerintahan', adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi dalam mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat suatu organisasi publik. Tatakelola pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan Kementerian/Lembaga-Kementerian/ Lembaga dimana

warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan diantara mereka.

Definisi lain menyebutkan governance adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan sektor non-pemerintah dalam suatu organisasi kolektif. Definisi ini mengasumsikan banyak aktor yang terlibat, dimana tidak ada satu aktor yang sangat dominan yang menentukan gerak aktor yang lain. Governance mengakui bahwa didalam masyarakat terdapat banyak pusat pengambilan keputusan yang bekerja pada tingkat yang berbeda.

Meskipun mengakui ada banyak aktor yang terlibat dalam proses sosial, governance bukanlah sesuatu yang terjadi secara chaotic, random atau tidak terduga. Ada aturan-aturan main yang harus diikuti oleh berbagai aktor atau pelaku yang berbeda. Salah satu aturan main yang penting adalah adanya wewenang yang dijalankan oleh negara. Namun yang harus diingat adalah bahwa dalam konsep governance, wewenang diasumsikan penerapannya tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui semacam konsensus dari seluruh pelaku-pelaku yang berbeda.

Oleh karena tatakelola pemerintahan melibatkan berbagai pihak dan tidak bekerja berdasarkan dominasi pihak/aktor tertentu (seperti pemerintah), maka pelaku-pelaku diluar pemerintah harus mempunyai kompetensi untuk turut serta membentuk, mengontrol, dan mematuhi wewenang yang telah disusun dan dibangun secara kolektif. Selanjutnya dalam konteks pembangunan, definisi governance adalah “mekanisme

pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan nasional suatu negara”, dengan demikian good governance pada dasarnya adalah “mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang substansial dan penerapannya dimaksudkan untuk menunjang terlaksananya pembangunan yang stabil dengan secara efisien dan merata (fair).”

Dengan demikian dapat disimpulkan secara singkat, bahwa good governance adalah masalah penyeimbangan kepentingan dan pengaturan antara negara, pasar dan masyarakat. Diakui bahwa sampai dengan saat ini, sejumlah karakteristik kebaikan dari suatu governance lebih banyak dikaitkan dengan kinerja pemerintah. Pemerintah berkewajiban melakukan investasi untuk mempromosikan tujuan ekonomi jangka panjang seperti pendidikan kesehatan dan infrastruktur. Untuk mengimbangi negara, suatu masyarakat yang kompeten dibutuhkan melalui diterapkannya sistem demokrasi, peraturan per-Undang-undangan (rule of law), hak asasi manusia, serta dihargai adanya perbedaan (pluralisme) di dalam suatu negeri.

Good governance sangat terkait dengan dua hal yaitu (i) good governance tidak dapat dibatasi hanya pada tujuan ekonomi dan (ii) tujuan ekonomi pun tidak dapat dicapai tanpa prasyarat politik tertentu. Good governance dapat berhasil bila pelaksanaannya dilakukan dengan efektif, efisien, responsive terhadap kebutuhan rakyat, serta dalam suasana demokratis, akuntabel, dan transparan.

2. Prinsip-prinsip Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Government Governance/GGG)

Sejalan dengan pengertian di atas, tatakelola pemerintahan mempunyai makna yang jauh lebih luas dari pemerintahan. Tatakelola pemerintahan menyangkut cara-cara yang disetujui bersama dalam mengatur pemerintahan dan kesepakatan yang dicapai antara individu, masyarakat madani, Kementerian/Lembaga-Kementerian/Lembaga masyarakat, dan pihak swasta. Ada dua hal penting dalam hubungan ini, yaitu:

- a. semua pelaku harus saling tahu apa yang dilakukan oleh pelaku lainnya dan,
- b. adanya dialog agar para pelaku saling memahami perbedaan-perbedaan diantara mereka.

Melalui proses diatas diharapkan akan tumbuh konsensus dan sinergi didalam masyarakat. Perbedaan yang ada justru menjadi salah satu warna dari berbagai warna yang ada dalam tatakelola pengaturan tersebut (UNDP: *Partnership for Governance Reform in Indonesia*). Prinsip –prinsip dari pemerintahan yang baik (*good governance*) sebetulnya berlaku dan semestinya diterapkan bagi kehidupan internasional, nasional, provinsi, lokal, maupun pribadi. Memasuki era reformasi sangat dipedulii pentingnya membangun kembali manajemen pemerintahan melalui paradigma baru (*new paradigm*) menuju *good governancedengan* tiga prinsip dasar yaitu:

- a. transparansi
- b. partisipasi
- c. akuntabilitas, dan kemudian menyadari pentingnya prinsip-prinsip ini.

Banyak teori yang membahas tentang prinsip-prinsip tatakelola pemerintahan yang baik. Dari berbagai sumber ataupun para ahli mengenai prinsip-prinsip good governance tersebut setelah diakumulasikan dan dirangkum terdapat 10 (sepuluh) prinsip tatakelola pemerintahan yang baik, sebagai berikut:

1) Partisipasi

Mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Partisipasi bermaksud untuk menjamin agar setiap kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat.

Dalam rangka mengantisipasi berbagai isu yang ada, pemerintah daerah menyediakan saluran komunikasi agar masyarakat dapat mengutarakan pendapatnya. Jalur komunikasi ini meliputi pertemuan umum, temu wicara, konsultasi dan penyampaian pendapat secara tertulis. Bentuk lain untuk merangsang keterlibatan masyarakat adalah melalui perencanaan partisipatif untuk menyiapkan agenda pembangunan, pemantauan, evaluasi dan pengawasan secara partisipatif dan mekanisme konsultasi untuk menyelesaikan isu sektoral.

Instrumen:

- a. Instrumen utama: Peraturan yang menjamin hak untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan;
- b. Instrumen pendukung adalah: (i) pedoman-pedoman pemerintahan partisipatif yang mengakomodasi hak penyampaian pendapat dalam segala proses perumusan kebijakan dan (ii) peraturan proses penyusunan strategi

pembangunan, tatakelola-ruang, program pembangunan, penganggaran, pengadaan dan pemantauan.

Indikator:

- a. Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah
- b. meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan negara
- c. meningkatnya kuantitas dan kualitas masukan (kritik dan saran) untuk pembangunan, dan
- d. meningkatnya kepedulian terhadap setiap langkah pembangunan.

2) Penegakan Hukum

Mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi hak azazi manusia (HAM) dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Berdasarkan kewenangannya, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus mendukung tegaknya supremasi hukum dengan melakukan berbagai penyuluhan peraturan perundang-undangan dan menghidupkan kembali nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat.

Di samping itu pemerintah perlu mengupayakan adanya peraturan yang bijaksana dan efektif, serta didukung penegakan hukum yang adil dan tepat. Pemerintah pusat, daerah, DPRD maupun masyarakat perlu menghilangkan kebiasaan yang dapat menimbulkan KKN.

Instrumen :

- a. Utama: peraturan perundang-undangan yang ada, dengan komitmen politik terhadap penegakan

hukum maupun keterpaduan dari sistem yuridis (kepolisian, pengadilan dan kejaksaan),

- b. Instrumen pendukung adalah penyuluhan dan fasilitas ombudsman.

Indikator:

- a. Berkurangnya praktek KKN dan pelanggaran hukum
- b. meningkatnya (kecepatan dan kepastian) proses penegakan hukum, berlakunya nilai/norma di masyarakat (living law), dan
- c. adanya kepercayaan masyarakat pada aparat penegak hukum sebagai pembela kebenaran.

3) Transparansi

Menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan didalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Transparansi (transparency) secara harafiah adalah jelas (obvious), dapat dilihat secara menyeluruh (able to be seen through) (Collins, 1986). Dengan demikian transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan organisasi (Wardijasa, 2001). Tranparansi merupakan salah satu syarat penting untuk menciptakan Good Governance. Dengan adanya transparansi di setiap kebijakan dan keputusan di lingkungan organisasi, maka keadilan (fairness) dapat ditumbuhkan.

Informasi adalah suatu kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakannya kepada masyarakat. Pemerintah daerah perlu

mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, leaflet, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah daerah perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi. Kebijakan ini akan memperjelas bentuk informasi yang dapat diakses masyarakat ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, lama waktu mendapatkan informasi serta prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada masyarakat.

Instrumen:

- a. Utama: peraturan yang menjamin hak untuk mendapatkan informasi,
- b. Pendukung: (i) fasilitas database, (ii) sarana informasi dan komunikasi, (iii) petunjuk penyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di penyelenggara pemerintah, (iv) prosedur pengaduan.

Indikator:

- a. Bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan,
- b. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan
- c. Meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerahnya, dan
- d. Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.

4) Kesetaraan

Memberi peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya. Tujuan dari prinsip ini adalah untuk menjamin agar kepentingan pihak-pihak yang kurang beruntung, seperti mereka yang miskin dan lemah, tetap terakomodasi dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian khusus perlu diberikan kepada kaum minoritas agar mereka tidak tersingkir. Selanjutnya kebijakan khusus akan disusun untuk menjamin adanya kesetaraan terhadap wanita dan kaum minoritas baik dalam Kementerian/Lembaga eksekutif dan legislatif.

Instrumen:

- a. Utama: peraturan perundang-undangan yang menjamin kesetaraan, dengan komitmen politik terhadap penegakan dan perlindungan HAM,
- b. Pendukung: penyuluhan dan fasilitas ombudsman.

Indikator :

- a. Berkurangnya kasus diskriminasi
- b. adanya kesetaraan jender, dan
- c. meningkatnya pengisian jabatan sesuai ketentuan.

5) Daya Tanggap

Meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan terhadap aspirasi masyarakat, tanpa kecuali. Pemerintah daerah perlu membangun jalur komunikasi untuk menampung aspirasi masyarakat dalam hal penyusunan kebijakan. Ini dapat berupa forum masyarakat, talk show, layanan hotline, prosedur komplain. Sebagai fungsi pelayan masyarakat, pemerintah daerah akan mengoptimalkan pendekatan kemasyarakatan dan

secara periodik mengumpulkan pendapat masyarakat.

Instrumen:

- a. Utama: (i) komitmen politik untuk menerima aspirasi dan mengakomodasi kepentingan masyarakat,
- b. Pendukung: (i) penyediaan fasilitas komunikasi, (ii) penyediaan kotak saran dan layanan hotline, (iii) prosedur dan fasilitas pengaduan, dan (iv) prosedur banding pada pengadilan.

Indikator:

- a. meningkatnya kepercayaan masyarakat pada pemerintah
- b. tumbuhnya kepedulian masyarakat
- c. meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerah, dan
- d. berkurangnya jumlah pengaduan.

6) Wawasan ke Depan

Membangun negara berdasarkan visi dan strategi yang jelas dan mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan wilayah/daerahnya.

Tujuan penyusunan visi dan strategi adalah untuk memberikan arah pembangunan secara umum sehingga dapat membantu dalam penggunaan sumberdaya secara lebih efektif. Untuk menjadi visi yang dapat diterima secara luas, visi tersebut perlu disusun secara terbuka dan transparan, dengan didukung dengan partisipasi masyarakat, kelompok-kelompok masyarakat yang peduli, serta kalangan dunia organisasi. Pemerintah, khususnya pemerintah daerah, perlu proaktif mempromosikan

pembentukan forum konsultasi masyarakat, serta membuat berbagai produk yang dapat digunakan oleh masyarakat.

Instrumen:

- a. Utama: komitmen politik pada masa depan Indonesia secara umum dan masa depan daerah secara khusus,
- b. Pendukung: (i) proses perencanaan partisipatif, (ii) peraturan-peraturan yang memberikan kekuatan hukum pada visi, strategi dan rencana pembangunan.

Indikator:

- a. adanya visi dan strategi yang jelas dan mapan dengan kekuatan hukum yang sesuai,
- b. adanya dukungan dari pelaku dalam pelaksanaan visi dan strategi dan,
- c. adanya kesesuaian dan konsistensi antara perencanaan dan anggaran

7) Akuntabilitas

Meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Seluruh pembuat kebijakan pada semua tingkatan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada masyarakat. Untuk mengukur kinerja mereka secara obyektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil audit harus dipublikasikan, dan apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi.

Instrumen:

- a. Utama: (i) peraturan perundang-undangan yang ada, (ii) komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban,

- b. Pendukung: (i) pedoman tingkah laku, (ii) sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan, dan (iii) sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

Indikator :

- a. meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah,
- b. tumbuhnya kepedulian masyarakat,
- c. meningkatnya keterwakilan berdasarkan pilihan dan kepentingan masyarakat, dan
- d. berkurangnya kasus-kasus KKN

8) Pengawasan

Meningkatkan upaya pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengorganisasikan keterlibatan swasta dan masyarakat luas. Pengawasan yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga berwenang perlu memberi peluang bagi masyarakat dan organisasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pemantauan, evaluasi, dan pengawasan kerja, sesuai bidangnya. Walaupun demikian tetap diperlukan adanya auditor independen dari luar dan hasil audit perlu dipublikasikan kepada masyarakat.

Instrumen :

- a. Utama: (i) peraturan perundangan-undangan yang ada dengan disertai komitmen politik,
- b. Pendukung: (i) sistem pengawasan dan fasilitas atau Kementerian/Lembaga pengawasan (ombudsman dan/atau watchdog).

Indikator :

- a. meningkatnya masukan dari masyarakat terhadap penyimpangan (kebocoran,

- pemborosan, penyalahgunaan wewenang, dll.) melalui media massa, dan
- b. berkurangnya penyimpangan.

9) Efisiensi dan Efektifitas

Menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. Pelayanan masyarakat harus mengutamakan kepuasan masyarakat, dan didukung mekanisme penganggaran serta pengawasan yang rasional dan transparan.

Kementerian/Lembaga-Kementerian/Lembaga yang bergerak di bidang jasa pelayanan umum harus menginformasikan tentang biaya dan jenis pelayanannya. Untuk menciptakan efisiensi harus digunakan teknik manajemen modern untuk administrasi kecamatan dan perlu ada desentralisasi kewenangan layanan masyarakat sampai tingkat kelurahan/desa.

Instrumen:

- a. Utama: (i) komitmen politik,
- b. Pendukung: (i) struktur pemerintahan yang sesuai kepentingan pelayanan masyarakat, (ii) adanya standar-standar dan indikator kinerja untuk menilai efektivitas pelayanan, (iii) pembukuan keuangan yang memungkinkan diketahuinya satuan biaya, dan (iv) adanya survei-survei kepuasan konsumen.

Indikator:

- a. Meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat,
- b. berkurangnya penyimpangan pembelanjaan,
- c. berkurangnya biaya operasional pelayanan dan

- d. mendapatkan ISO pelayanan. Dilakukannya swastanisasi dari pelayanan masyarakat.
- e. Meningkatnya masukan dari masyarakat terhadap penyimpangan (kebocoran, pemborosan, penyalahgunaan wewenang, dll.) melalui media massa dan
- f. berkurangnya penyimpangan.

10) Profesionalisme

Meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau.

Tujuannya adalah menciptakan birokrasi profesional yang dapat efektif memenuhi kebutuhan masyarakat. Ini perlu didukung dengan mekanisme penerimaan staf yang efektif, sistem pengembangan karir dan pengembangan staf yang efektif, penilaian, promosi, dan penggajian staf yang wajar.

Instrumen:

- a. Utama: komitmen politik,
- b. Pendukung: (i) sistem pendidikan birokrat, (ii) sistem maupun penerimaan, penempatan, evaluasi dan pola karir pegawai yang baik, (iii) standar-standar dan indikator kinerja, (iv) sistem penghargaan & sistem sanksi dan (v) sistem pembangunan sumber daya manusia.

Indikator:

- a. meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat,
- b. berkurangnya pengaduan masyarakat,
- c. KKN, mendapatkan ISO pelayanan, dan dilakukannya “fit and proper” test terhadap PNS.

Prinsip-prinsip diatas merupakan suatu karakteristik yang harus dipenuhi dalam hal pelaksanaan good governance yang berkaitan dengan pengendalian, yakni pengendalian suatu pemerintahan yang baik, agar cara dan penggunaan cara yang sungguh-sungguh guna mencapai hasil yang dikehendaki seluruh stakeholders terkait. Sepuluh prinsip Tatakelola Pemerintahan yang Baik, yang menjadi pedoman untuk seluruh lapisan pemerintahan, baik pemerintah pusat, daerah, kota maupun kabupaten di Indonesia.

Kunci utama memahami good governance adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip good governance. Untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip good governance, maka aturan hukum senantiasa dipandang sebagai pemberi arah bagi setiap proses pembaharuan, karena persepektif reformasi harus berjalan secara gradual, konseptual dan konstitusional.

3. Azas Tatakelola Pemerintahan yang Baik

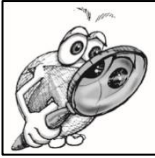


Implementasi dari prinsip-prinsip good governance dalam perundang-undang Indonesia dituangkan dalam 7 (tujuh) asas-asas umum penyelenggaraan negara (UU Pasal 03 Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme) yang meliputi:

1. Asas Kepastian Hukum adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan

- perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan Penyelenggara Negara.
2. Asas Tertib Penyelenggaraan Negara adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan, dalam pengendalian Penyelenggara Negara.
 3. Asas Kepentingan Umum adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.
 4. Asas Keterbukaan adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
 5. Asas Proporsionalitas adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.
 6. Asas Profesionalitas adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 7. Asas Akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Pilar-pilar Good Governance



Konsep good governance adalah seluruh rangkaian proses pembuatan yang mensinergikan pencapaian tujuan tiga pilar good governance, yaitu (i) pemerintah sebagai good public governance, (ii) masyarakat dan (iii) dunia organisasi swasta sebagai good corporate governance.

1. Pertama: Pemerintah berperan dalam mengarahkan, memfasilitasi kegiatan pembangunan. Selanjutnya pemerintah juga memiliki peran memberikan peluang lebih banyak kepada masyarakat dan swasta dalam pelaksanaan pembangunan.
 2. Kedua, swasta berperan sebagai pelaku utama dalam pembangunan, menjadikan saham sektor non pertanian sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi wilayah, pelaku utama dalam menciptakan lapangan kerja, dan kontributor utama penerimaan pemerintah dan daerah.
 3. Ketiga, masyarakat berperan sebagai pemeran utama (bukan berpartisipasi) dalam proses pembangunan, perlu pengembangan dan penguatan keKementerian/Lembagaan agar mampu mandiri dan membangun jaringan dengan berbagai pihak dalam melakukan fungsi produksi dan fungsi konsumsinya, serta perlunya pemberdayaan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan kualitas produksinya.
- #### 5. Karakteristik Dasar Good Governance
- Ada tiga karakteristik dasar yang harus ada pada tatakelola pemerintahan yang baik, yaitu:
1. Diakuinya semangat pluralisme. Artinya, pluralitas atau keberagaman merupakan sebuah keniscayaan

- yang tidak dapat dielakkan, sehingga mau tidak mau pluralitas telah menjadi suatu kaidah yang abadi. Dengan kata lain pluralitas merupakan sesuatu yang bersifat kodrati (given) dalam kehidupan manusia. Pluralisme bertujuan mencerdaskan umat melalui perbedaan konstruktif dan dinamis, dan merupakan sumber dan motivator terwujudnya kreativitas. Satu hal yang menjadi catatan penting bagi kita adalah sebuah peradaban yang kosmopolit akan tercipta apabila manusia memiliki sikap inklusif dan kemampuan (ability) menyesuaikan diri terhadap lingkungan sekitar. Namun, dengan catatan, identitas sejati atas parameter-parameter otentik agama hendaknya tetap terjaga;
2. Tingginya sikap toleransi, baik terhadap saudara seiman (seagama) maupun terhadap umat agama lain. Toleransi dapat juga diartikan sebagai sikap suka mendengar dan menghargai pendapat dan pendirian orang lain. Pada intinya tujuan agama tidaklah semata-mata mempertahankan kelestarian eksistensinya sebagai sebuah agama, namun juga mengakui eksistensi agama lain dengan memberinya hak untuk hidup berdampingan dan dengan semangat saling menghormati;
 3. Tegaknya prinsip demokrasi. Demokrasi bukan sekedar kebebasan dan persaingan, demokrasi juga merupakan suatu pilihan untuk bersama-sama membangun dan memperjuangkan perikehidupan warga dan masyarakat menuju masyarakat yang semakin sejahtera.

D. Tiga Lini Pertahanan (Three Lines Of Defense)

1. Konsepsi, dan Model Pendekatan Tiga Lini Pertahanan (Three lines of defence)

Tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil. Baik organisasi publik maupun privat, profit maupun non-profit, formal maupun non-formal pastilah memiliki risiko. Bahkan risiko bersifat inheren (melekat) pada segala sesuatu. Risiko selalu bersanding side-by-side dengan value, layaknya dua sisi mata uang yang sama. Yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaan organisasi terhadap risiko tersebut. Namun demikian jangan sampai karena semua ada risikonya lalu menghalangi organisasi untuk meraih value yang ada pada suatu program/kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk itu, hal yang perlu dipikirkan selanjutnya adalah bagaimana mengelola risiko-risiko yang ada untuk menekan dampak negatif jika risiko tersebut benar-benar terjadi. Untuk membantu organisasi dalam merancang sistem pengelolaan risikonya maka dirancanglah berbagai manajemen risiko organisasi atau yang sering diistilahkan dengan Enterprise Risk Management (ERM). Kerangka kerja ERM ini dirancang untuk membantu keinginan manajemen dalam mengelola risiko secara efektif dan sistematis dalam organisasi yang dipimpinnya. Namun demikian –betapapun—implementasi ERM ini membutuhkan lingkungan dan struktur yang mendukung. Lingkungan inilah yang berlaku sebagai pertahanan terhadap risiko-risiko yang ada. Pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan (Three lines of defence)” lahir sebagai salah satu strategi dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam

mengelola risiko dalam platform Enterprise Risk Management (ERM) yang digagas oleh IIA (Institut of Internal Audit) pada tahun 2013, baik untuk organisasi korporasi perbankan atau sektor riil, maupun organisasi-organisasi pemerintahan.

Pendekatan “Three Lines of Defence” atau Pertahanan Tiga Lapis semakin banyak diadopsi oleh berbagai organisasi dalam rangka membangun kapabilitas manajemen risiko di seluruh jajaran dan proses organisasi organisasi. Pendekatan ini sering disingkat sebagai model 3LD (Three lines of defence). Model 3LD membedakan antara fungsi-fungsi organisasi sebagai berikut, (i) fungsi-fungsi pemilik risiko (owning risks/risk owner); (ii) fungsi-fungsi yang menangani risiko (managing risks), dan (iii) fungsi-fungsi yang mengawasi risiko (overseeing risks) serta (iv) fungsi-fungsi yang menyediakan pemastian independen (independent assurance). Kesemua fungsi tersebut memainkan peran penting dalam platform Enterprise Risk Management (ERM) baik untuk organisasi korporasi perbankan atau sektor riil, maupun organisasi-organisasi sektor publik /pemerintahan.

Model 3LD adalah model pertahanan internal organisasi organisasi yang secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

1) Pertahanan lapis pertama:

Pertahanan lapis pertama dilaksanakan oleh unit atau komponen atau fungsi organisasi yang melakukan aktivitas operasional organisasi sehari-hari, terutama yang merupakan garis depan atau ujung tombak organisasi. Dalam hal ini mereka diharapkan untuk:

- a. Memastikan adanya lingkungan pengendalian (control environment) yang kondusif di unit organisasi mereka.
 - b. Menerapkan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan sewaktu menjalankan peran dan tanggung jawab mereka terutama dalam mengejar pertumbuhan organisasi. Mereka diharapkan secara penuh kepedulian mempertimbangkan faktor risiko dalam keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya.
 - c. Mampu menunjukkan adanya pengendalian internal yang efektif di unit organisasi mereka, dan juga adanya pemantauan dan transparansi terhadap efektifitas pengendalian internal tersebut.
- 2) Pertahanan lapis kedua
- Pertahanan lapis kedua dilaksanakan oleh fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, terutama fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang sudah terstruktur misal: departemen atau unit manajemen risiko dan kepatuhan. Dalam hal ini, mereka diharapkan untuk:
- a. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko organisasi secara keseluruhan.
 - b. Melakukan pengawasan terhadap bagaimana fungsi organisasi dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standard operasionalnya yang telah ditetapkan oleh organisasi.
 - c. Memantau dan melaporkan risiko-risiko organisasi secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di organisasi.

3) Pertahanan lapis ketiga

Pertahanan lapis ketiga dilaksanakan oleh auditor baik auditor internal maupun auditor eksternal. Peran auditor internal jauh lebih intens dalam model 3LD ini karena mereka adalah bagian internal organisasi yang bersifat independen terhadap fungsi-fungsi lainnya. Dalam hal ini, auditor internal diharapkan untuk:

- a. Melakukan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, dan
- b. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Gambar 1.10. Model *Three Lines of Defense*



Sumber: IIA, 2016

2. Implementasi Tiga Lini Pertahanan pada Organisasi Sektor Publik (Pemerintah)

Untuk organisasi publik di Indonesia, konteks penerapan model 3LD harus dilihat dari kacamata bentuk struktur tatakelola pemerintahan di Indonesia

yang menganut penjenjangan struktur organisasi yang kaya struktur. Dalam konteks tersebut, di bawah ini adalah ilustrasi gambaran umum model Pertahanan Tiga Lapis untuk organisasi publik di Indonesia yang diterapkan di Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

1) Implementasi Tiga Lini Pertahanan di Kementerian Keuangan

Sebagaimana telah diuraikan di atas, konsep Three Lines of Defence atau Tiga Lapis Pertahanan dalam pengendalian intern diperkenalkan pertama kali oleh Institut of Internal Audit (IIA) pada tahun 2013. Meskipun telah diperkenalkan sejak lama, penerapan pendekatan tersebut di Indonesia lebih banyak diadopsi oleh organisasi-organisasi swasta (Private Sector). Pada organisasi sektor publik baru sebagian kecil yang telah menerapkan seperti di Otoritas Jasa Keuangan (OJK), bank-bank pemerintah, dan sebagian BUMN. Pada level Kementerian, dan Kementerian/Lembaga satu-satunya yang telah menerapkan pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan” dalam pengendalian intern adalah Kementerian Keuangan.

Minimnya penerapan pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan” pada organisasi kementerian, dan Kementerian/Lembaga merupakan kondisi yang relatif wajar, mengingat penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan kementerian, dan Kementerian/Lembaga masih belum berjalan sesuai harapan. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap penyelenggaraan SPIP di kementerian, dan Kementerian/Lembaga, aspek yang dinilai masih

lemah adalah pada unsur yang kedua yaitu penilaian risiko (risk assessment).

Penerapan konsep tiga lini pertahanan (Three Lines of Defense) di Kementerian Keuangan dimulai sejak diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern Di Lingkungan Kementerian Keuangan. Konsep tiga lini pertahanan ini dimulai di masa Menteri Keuangan Bapak Agus Martowardojo yang terinspirasi oleh sistem three lines of defense pada sektor perbankan.

Konsep tiga lini pertahanan memandang implementasi pengendalian intern sebagai lini pertahanan tiga lapis yaitu:

- a. Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses organisasi. Lini pertahanan ini merupakan lini pertahanan terpenting dalam mencegah kesalahan, mendeteksi kecurangan, serta mengidentifikasi kelemahan dan kerentanan pengendalian. Dengan demikian, seluruh pimpinan dan pegawai harus memahami dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab pengendalian kegiatan masing-masing.
 - a) Pimpinan unit eselon I menetapkan kebijakan penerapan pengendalian intern unit eselon I;
 - b) Pimpinan unit eselon I melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern unit eselon I kepada Menteri Keuangan;
 - c) Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV berperan aktif dalam

- menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang kondusif; dan
- d) Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV dan setiap pegawai berperan aktif dalam melaksanakan unsur-unsur pengendalian intern berupa penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan berkelanjutan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Lini pertahanan kedua merupakan fungsi pemantauan. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) yang bertugas memantau pengendalian intern di setiap tingkatan manajemen. Unit pemantau ini harus memperingatkan lini pertahanan pertama apabila dijumpai kelemahan pengendalian intern baik dari segi tahapan rancangan sampai dengan tahapan pelaksanaannya. Adapun peran dan tanggung jawab UKI adalah sebagai berikut:
- a) Mendorong pengembangan dan penerapan pengendalian intern sesuai tugas dan tanggung jawabnya;
 - b) Melakukan pemantauan pengendalian intern sesuai tugas dan tanggung jawabnya; dan
 - c) Melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern kepada pimpinan dan Inspektur Jenderal.
- c. Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Inspektorat Jenderal. Dengan demikian, seluruh organisasi harus memperhatikan dengan

seksama rekomendasi Inspektorat Jenderal untuk peningkatan pengendalian intern dan memperbaiki kekurangan. lini pertahanan pertama dan kedua untuk memastikan bahwa mereka melaksanakan tugasnya dengan baik. Lini ke tiga , bertanggungjawab melaporkan kecurangan atau kekeliruan yang terjadi dan kelemahan pengendalian yang membahayakan organisasi.

Agar konsep ini berhasil, komunikasi dan koordinasi antar lini pertahanan harus jelas ditetapkan. Sebagaimana kita ketahui, bahwa komunikasi merupakan salah satu dari 5 (lima) unsur pengendalian intern versi COSO. Sedangkan penerapan konsep tiga lini pertahanan ini merupakan implementasi dari unsur monitoring.

E. Rangkuman

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa isu-isu yang telah kita identifikasi, perlu kita seleksi sehingga kita memperoleh beberapa isu yang dinilai strategis.

1. Pemahaman yang cukup mengenai arti penting dan konsep Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (Good Corporate Governance) dan Tiga Lini Pertahanan (Three Lines of Defense) serta bagaimana pengimplementasinya pada organisasi publik merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh setiap ASN, khususnya ASN pada tingkat Struktural eselon 3 & 4. Hal ini karena pada lini ini lah aktivitas operasional suatu organisasi secara harian dikelola dan menjadi basis utama dari tatakelola organisasi secara keseluruhan.

2. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan.
3. Selanjutnya dalam konteks pembangunan, tatakelola pemerintahan yang baik (good government governance) merupakan suatu mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan nasional, sehingga penerapannya diharapkan akan menunjang terlaksananya pembangunan yang stabil secara efisien dan merata (fair). Hal ini karena penerapan tatakelola pemerintahan yang baik akan menyeimbangkan kepentingan dan pengaturan antara negara, pasar dan masyarakat.
4. Disisi lain, perlu disadari bahwa tidak ada organisasi yang bebas dari berbagai risiko, namun demikian jangan sampai menghalangi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan (Three lines of defence)” lahir sebagai salah satu strategi dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam mengelola risiko, yang semakin banyak diadopsi oleh berbagai organisasi dalam rangka membangun kapabilitas manajemen risiko di seluruh jajaran dan proses organisasi organisasi. Untuk memaksimalkan/ mengoptimalkan keberhasilan penerapan Tiga Lini Pertahanan ini diperlukan penetapan secara jelas pola komunikasi dan koordinasi antar lini pertahanan

BAB III

BUDAYA RISIKO DAN ASPEK FUNDAMENTAL MANAJEMEN RISIKO

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami konsep dan pentingnya membangun Budaya Peduli Risiko, dan Manajemen Perubahan serta implementasinya pada organisasi sektor publik

A. Budaya Risiko

1. Pengertian Budaya Mutu

Budaya (Peduli) Risiko atau Risk Awareness Culture adalah suatu pola perilaku semua personil/pegawai dalam berinteraksi dan berpersepsi pada suatu organisasi yang mempertimbangkan risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan.

Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya akan tetapi tergantung pada seluruh pegawai organisasi selaku pengambil dan pengelola risiko pada organisasi tersebut. Jumlah pegawai, karakter individu, sikap (attitude) dan keterampilan dari masing-masing pegawai yang berbeda dalam organisasi menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang dituntut untuk menjadi pimpinan risiko atas setiap tugas yang diembankan kepadanya, karena setiap pegawai bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan hasil kerjanya.

2. Tahapan Pengembangan Budaya Risiko

Budaya Risiko hendaknya dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk

mencapai sasaran di seluruh jajaran organisasi. Budaya Risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko, sebagaimana dimaksud di atas dalam proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, antar lain berupa:

- 1) komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
- 2) komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
- 3) penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
- 4) pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengembangan budaya manajemen risiko pada setiap organisasi jauh lebih penting dibandingkan membangun sebuah kebijakan dan prosedur yang rumit, karena pengelolaan risiko harus di tanamkankan kepada setiap insan organisasi/pegawai dari jenjang yang paling bawah sampai pada jenjang paling atas (Tampubolon:2009).

Tahapan pengembangan budaya risiko yang dapat dijadikan panduan adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko sebagai pusat untuk membangun dan menyebarkan kebijakan dan prosedur risiko keseluruh jenjang organisasi.
- 2) Menyusun manual kode etik.
- 3) Merekrut pegawai yang memiliki sikap yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
- 4) Menjadikan manajemen risiko sebagai syarat untuk menduduki semua posisi manajemen

- 5) Menerapkan sanksi bagi pelaksana atau pengambil risiko.
- 6) Memberikan insentif guna mendorong pegawai dalam mengelola risiko dengan baik.
- 7) Menerapkan seperangkat aturan agar pegawai tidak berani mengambil risiko yang berlebihan.
- 8) Memasukkan penilaian kinerja mengelola risiko ke dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Kunci sukses sebuah organisasi adalah adanya manajemen yang berkualitas pada semua tingkatan struktur organisasi. Manajemen bisa didukung dan juga bisa dibatasi oleh organisasi yang mengelilingi dan mengawasi mereka. Sebagai pengambil keputusan di tingkat transaksi, mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dengan semakin baik apabila didukung oleh budaya organisasi, sistem, struktur dan lain- lain yang juga harus baik.

3. Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko



Dalam membangun budaya peduli risiko, terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan risk management culture, diantaranya:

- 1) Risiko pada sektor publik seringkali masih dipandang sebagai sesuatu yang negatif, sehingga jika ditampilkan sebagai sesuatu yang formal dikhawatirkan akan memberi kesan buruk atau bahkan tumbuh resistensi yang kuat dan menghalangi seseorang untuk berbuat. Padahal, jika risiko tersebut benar terjadi, maka dampaknya bisa jadi lebih buruk.
- 2) Risiko dipandang sebagai sumber pemborosan biaya. Meskipun pada umumnya pimpinan instansi menyadari bahwa biaya/kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam mengatasi/memitigasi risiko yang harus ditanggung mungkin lebih besar.

- 3) Daya tarik terhadap potensi untuk melakukan penyimpangan yang menjerus kepada perbuatan fraud dianggap lebih memberikan kinerja yang besar, sehingga mereka cenderung mengabaikan peringatan terhadap dampak risiko.
- 4) Contohnya adalah risiko penunjukkan langsung dalam pemilihan penyedia barang dan jasa mempunyai risiko terjadinya kecurangan yang tinggi, namun justru cara penunjukkan langsung banyak dipilih oleh pembuat keputusan.
- 5) Tata Kelola Pemerintahan yang lemah, karena control dari unit pengawasan, baik internal maupun eksternal, masih sangat lemah dan mudah dikompromikan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, untuk membangun budaya peduli risiko diperlukan suatu strategi pengembangan budaya peduli risiko yang mencerminkan adanya keterpaduan langkah antara pihak manajemen/pimpinan dengan unit internal auditor. Langkah-langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko mencakup:

- 1) Komitmen Pimpinan untuk menciptakan satu irama yang sama (tone at the top).
Sebelum penerapan risk management culture akan diimplementasikan, maka harus ada komitmen bersama dari para pemimpin (eksekutif). Pemimpinlah yang menjadi pendorong dan penggerak utama untuk memulai budaya peduli risiko. Selanjutnya, pimpinan-pimpinan dan pimpinan level menengah berperan penting dalam mengkomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan/pegawai dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen risiko.

- 2) Perlunya edukasi kepada seluruh stakeholder mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko
Sampaikan pemahaman kepada mereka, bagaimana potensi kerugian jika tanpa manajemen risiko. Lakukan workshop dan training manajemen risiko untuk pimpinan di berbagai level organisasi, bahkan stakeholder lainnya seperti supplier dan partner. Hal ini supaya stakeholder yang terkait dengan organisasi kita dapat melakukan manajemen risiko dengan standar yang sama.
- 3) Knowledge Sharing
Lakukan kegiatan-kegiatan bersifat knowledge sharing mengenai manajemen risiko, dimana karyawan dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen risiko.
- 4) Kesenambungan dan konsistensi
Sesuatu aktivitas akan menjadi budaya (culture) jika dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, agar risk management culture tercipta, maka harus terdapat komunikasi yang konsisten mengenai pentingnya manajemen risiko dalam aktivitas keseharian. Sehingga orang akan konsisten dalam melakukan manajemen risiko dalam aktivitasnya
- 5) Ketepatan metode pengembangan manajemen risiko
Jika organisasi mengekspektasikan supaya orang-orang di dalamnya melakukan manajemen risiko, maka harus diciptakan suatu pendekatan yang jelas terhadap manajemen risiko. Prosedur harus didokumentasikan, disosialisasikan, untuk kemudian diimplementasikan dalam keseharian pengambilan keputusan. Hal ini

supaya jelas, dan tidak terjadi kebingungan mengenai langkah apa yang harus diambil.

Memperhatikan adanya kondisi dilingkungan organisasi publik yang menunjukkan kurangnya kepedulian terhadap risiko, maka ke 5 langkah di atas perlu dilakukan secara berulang guna terciptanya suatu budaya risk management awareness. Pelaksanaan lima tahapan membangun budaya peduli risiko secara berulang-ulang, akan terbangun kebiasaan untuk mengelola risiko (risk management habit). Selanjutnya, jika Risk management habit dilakukan berulang- ulang dalam jangka waktu yang panjang, maka kemudian akan terbangun suatu risk management culture. Risk management culture penting karena dalam sektor publik, kita tidak pernah bisa lepas dengan ketidakpastian. Krisis finansial yang terjadi di AS merupakan contoh bagaimana risk management culture dilupakan. Ketika suku bunga rendah, kredit dikucurkan tanpa pengendalian yang baik, kemudian ketika suku bunga naik, terjadilah banyak kredit macet. Ini menghasilkan efek domino karena derivatif dari kredit-kredit tersebut banyak dipegang oleh sektor perbankan. Sehingga banyak bank yang kemudian mengalami kerugian dan bangkrut. Sementara itu, bagi bank yang menerapkan risk management culture dengan baik, dapat mengatasi krisis lebih baik. Contoh bank yang konservatif dalam mengambil risiko diantaranya adalah Goldman Sachs, Deutsche Bank dan UBS AG. Meskipun juga menderita kerugian, namun kondisi mereka jauh lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Hal tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan risk management culture. Risk management culture harus terpatriti dalam setiap aktivitas keseharian. Waspada terhadap risiko menjadi suatu keharusan, sehingga kualitas pengambilan keputusan diharapkan jadi lebih baik.

Peserta mampu menjelaskan tentang materi pokok konsep Diagnosa Organisasi dan sub-sub materi pokoknya.

B. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi yang berlangsung secara terus menerus untuk memperbaharui sebuah organisasi. Perubahan ini berhubungan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya menuju kondisi masa depan yang lebih baik.

Manajemen perubahan (change management) sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. Change management dalam suatu organisasi umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi atau organisasi.

2. Pengertian Manajemen Perubahan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan

lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan yang berkualitas

Setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perlunya perubahan di dalam organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi dan peralatan, dan lainnya), serta di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi, dan lainnya).
- 3) Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi organisasi.

3. Tipe Perubahan



Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- 1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- 2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- 3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

4. Komponen Manajemen Perubahan

Secara umum ada delapan komponen pada manajemen perubahan, antara lain:

- 1) Tujuan perubahan
- 2) Aspek strategis yang perlu diubah
- 3) Strategi perubahan yang diterapkan
- 4) Sumber daya
- 5) Pimpinan perubahan
- 6) Agent of change
- 7) Organisasi
- 8) Target audiens yang pasti

5. Tingkatan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, bahwa secara umum change management merupakan upaya untuk menata dan mengelola organisasi kearah yang diinginkan. Sehingga dalam sebuah organisasi terdapat beberapa tingkatan manajemen perubahan, diantaranya sebagai berikut:

1) Perubahan Individu

Tingkatan ini adalah yang paling dasar dari sebuah proses change management. Setiap individu memang selalu dan akan mengalami perubahan, namun perubahan tersebut tidak secara otomatis kearah yang diinginkan.

Di sinilah peran pimpinan organisasi untuk mengatur arah perubahan individu agar sejalan dengan tujuan

organisasi Sehingga change management di sini bisa dikaitkan dengan ilmu psikologi dimana pimpinan akan berorganisasi memahami perilaku individu sehingga dapat menentukan perubahan seperti apa yang layak untuk dirinya.

Misalnya saja menentukan kapan waktu yang tepat untuk mengajarkan keterampilan baru pada seseorang dan bagaimana perubahan tersebut dalam melekat pada diri individu.

2) Perubahan Organisasi

Manajemen organisasi dalam organisasi ini berkaitan erat dengan manajemen proyek. Jika manajemen proyek berguna untuk memastikan solusi dari proyek yang dirancang, maka change management berperan untuk memastikan solusi tersebut dapat bekerja secara efektif.

Pimpinan harus memastikan sumber daya mana yang perlu berubah untuk kepentingan keberhasilan proyek dan upaya perubahan seperti apa yang harus dilakukan untuk tujuan tersebut.

3) Perubahan Kemampuan Organisasi

Pada tingkatan ini change management berperan secara langsung untuk mengelola organisasi agar secara efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dunia atau lingkungan organisasi. Change management di sini bisa lebih kompleks mencakup segala aspek organisasi.

Misalnya pimpinan memberikan perubahan terhadap metode pengukuran kinerja sebelumnya yang dinilai tidak dapat mempengaruhi untuk mendukung tercapainya target organisasi. Sehingga, inisiatif

seorang pimpinan disini sangat dibutuhkan demi mencapai kemajuan organisasi.

Perubahan dalam sebuah organisasi merupakan sesuatu yang penting jika ingin mempertahankan organisasi dan terus meningkatkan kinerjanya. Karena perubahan berarti secara terus menerus melakukan sesuatu dengan cara dan metode yang berbeda dari sebelumnya yang dinilai kurang efektif.

Manajemen perubahan dirumuskan oleh seorang pimpinan, namun dalam praktiknya seringkali dilakukan oleh seorang pimpinan secara langsung. Sehingga kerjasama diantara keduanya bisa membentuk perubahan yang lebih optimal.

C. Rangkuman

1. Setiap organisasi menghadapi ketidakpastian dalam pencapaian visi, misi dan tujuannya dan tidak setiap organisasi siap menghadapi ketidakpastian. Daya tahan organisasi terhadap risiko akan tergantung pada bagaimana organisasi tersebut mempersiapkan diri secara sistematis terhadap eksposur risiko yang mungkin dihadapi.
2. Kekuatan yang paling fundamental adalah terciptanya “budaya risiko” (risk culture) dimana organisasi sudah secara otomatis dan menyeluruh menerapkan pengambilan keputusan yang berbasis risiko (risk based decision making), serta menyatukan keseimbangan antara risiko dan pengendalinya (risk and control) dalam setiap proses bisnis organisasi.
3. Membangun dan memelihara kultur sadar risiko pada organisasi harus diwujudkan secara nyata. Dalam hal ini perusahaan harus terus menerus membangun lingkungan internal yang kondusif untuk memungkinkan

- proses manajemen risiko berjalan dengan lancar. Manajemen Perubahan merupakan pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi yang berlangsung secara terus menerus untuk menumbuhkan budaya organisasi yang peduli risiko. Perubahan ini berhubungan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya menuju kondisi masa depan yang lebih baik.
4. untuk membangun budaya peduli risiko diperlukan suatu strategi pengembangan budaya peduli risiko yang mencerminkan adanya keterpaduan langkah antara pihak manajemen/pimpinan dengan unit internal auditor. Langkah-langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko

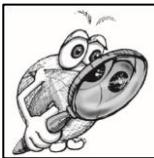
BAB IV MANAJEMEN RISIKO

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami:

1. arti dan konsep risiko dan prinsip-prinsip risiko, pemilik dan hierarkhi risiko organisasi, dan memahami mengapa risiko perlu dikelola;
2. arsitekur manajemen risiko dan unsur-unsur dari kerangka risiko dan mampu menerapkannya dalam upaya perbaikan tatakelola instansi tempat penugasannya;
3. arsitekur proses manajemen risiko dan tahapan dari penyusunan manajemen risiko dan mampu menerapkannya dalam upaya perbaikan tatakelola instansi tempat penugasannya

A. Risiko dan Manajemen Risiko

1. Pengertian Risiko



Sebagaimana diuraikan pada Bab I, pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil, baik organisasi publik maupun privat, organisasi berorientasi mendapatkan kinerja (profit oriented) maupun organisasi sosial (non-profit oriented), formal maupun non-formal, pasti menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal dan berbagai pengaruh yang membuat mereka tidak merasa pasti bagaimana dan kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi. Dampak ketidakpastian pada pencapaian sasaran organisasi ini adalah “risiko”.

Pengertian Risiko yang sering dipakai untuk analisis yang mendasari pengambilan keputusan, adalah kemungkinan

hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan. Risiko pada dasarnya merupakan kata yang sudah kita dengar hampir setiap hari dan seringkali kata tersebut mempunyai konotasi yang negatif, sesuatu yang tidak disukai dan ingin dihindari. Banyak contoh dalam kehidupan berbagai risiko yang mungkin terjadi, yang biasanya digambarkan sebagai sesuatu yang negatif, misalnya kebakaran, kecelakaan, dan sebagainya.

Risiko itu sendiri bersifat inheren (melekat) pada segala sesuatu. Dia bersanding side-by-side dengan value, layaknya dua sisi mata uang yang sama. Yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaannya terhadap risiko tersebut.

Semua aktivitas individu maupun organisasi pasti mengandung risiko di dalamnya karena mengandung unsur ketidakpastian. Risiko tersebut bisa terjadi karena tidak ada atau kurangnya informasi tentang hal yang akan terjadi di masa mendatang, baik itu hal yang menguntungkan atau merugikan.

Banyak definisi atau pengertian mengenai risiko. Untuk lebih memahami apa arti risiko. Untuk dapat lebih memahami arti risiko, berikut beberapa pendapat ahli tentang definisi risiko.

1) COSO

Menurut COSO ERM 2004, pengertian resiko adalah kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008

Menurut PP No. 60/2008, risiko adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah.

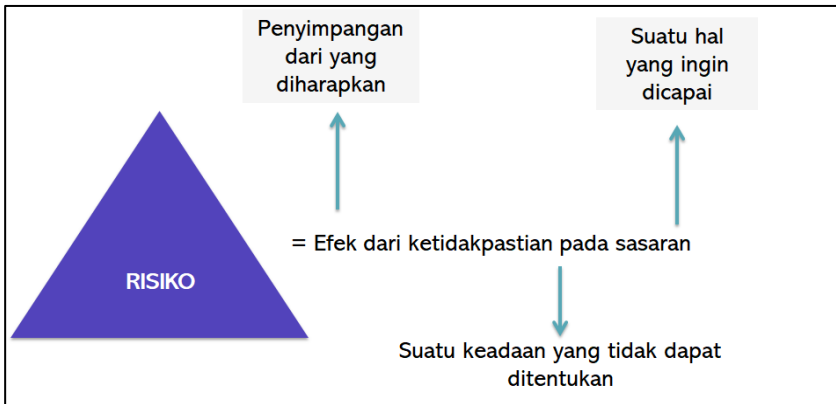
- 3) Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2007),
Badan Sertifikasi Manajemen Risiko mendefinisikan risiko sebagai peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan.
- 4) Arthur Williams dan Richard, M.H
Menurut Arthur Williams dan Richard, M.H, risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu.
- 5) Mamduh Hanafi
Menurut Hanafi (2009), pengertian risiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.
- 6) Standard internasional ISO 31000 (yang diadopsi AS/NZS dalam AS/NZS ISO 31000:2009) mendefinisikan risiko sebagai “the effect of uncertainty on objectives”.
- 7) Prof Dr.Ir. Soemarno, M.S
Menurut Soemarno pengertian risiko adalah suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi.
(https://www.academia.edu/32479884/COUNTRY_RISK_ANALYSIS_keu_int)

8) Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)

Pengertian risiko menurut KBBI adalah segala kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat merugikan perusahaan.

Dari berbagai definisi tersebut, risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya atau ketidakpastian dan pencapaian tujuan. Secara sederhana Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Arti Risiko



2. Faktor Penyebab Terjadinya Risiko dan Tipe Risiko

Dua faktor penyebab risiko adalah (i) bencana (perils) dan (ii) bahaya (hazards). Contoh risiko yang disebabkan faktor bencana, antara lain: banjir, tanah longsor, gempa, gelombang laut tinggi, yang secara langsung dapat menimbulkan kerugian. Sementara risiko yang berasal dari faktor bahaya dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis:

1) Bahaya fisik (physical hazard) misalnya berhubungan dengan fasilitas bangunan suatu kantor, peralatan yang gagal produk (tabung gas meledak, pesawat terbang jatuh, kapal laut tenggelam, mobil mogok tanpa sebab, dlsb).

- 2) Bahaya moral (moral hazard) misalnya sikap ketidakjujuran atau ketidakdisiplinan, sikap yang tidak hati-hati ataupun kurangnya perhatian dari pihak-pihak terkait dalam suatu organisasi.
 - 3) Bahaya karena hukum atau peraturan (legal hazard) misalnya akibat mengabaikan undang-undang atau peraturan yang telah ditetapkan.
3. Faktor Penyebab Terjadinya Risiko dan Tipe Risiko
- Menurut Hanafi (2009), terdapat dua jenis risiko secara umum, yaitu:
- 1) Risiko murni (pure risk)
Risiko murni adalah ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada suatu peluang merugi dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni adalah suatu risiko yang bilamana terjadi akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menimbulkan kerugian namun juga tidak menimbulkan keuntungan. Risiko ini akibatnya hanya ada dua macam: rugi atau break event, contohnya adalah pencurian, kecelakaan atau kebakaran.
 - 2) Risiko spekulasi (speculative risk)
Risiko spekulasi adalah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yaitu peluang mengalami kerugian finansial atau memperoleh keuntungan. Risiko ini akibatnya ada tiga macam: rugi, untung atau break event, contohnya adalah investasi saham di bursa efek, membeli undian dan sebagainya.
- Sedangkan menurut Jorion (1997), terdapat tiga jenis risiko pada suatu organisasi, yaitu:

1) Risiko bisnis (business risk)

Risiko bisnis adalah risiko yang dihadapi oleh organisasi atas kualitas dan keunggulan pada beberapa produk pasar yang dimiliki oleh organisasi. Risiko seperti ini hadir karena adanya ketidakpastian dari aktivitas-aktivitas bisnis seperti inovasi teknologi serta desain produk dan pemasaran.

2) Risiko Strategi (strategic risk)

Risiko strategi muncul karena adanya perubahan fundamental pada lingkungan ekonomi atau politik. Risiko strategi sangat sulit untuk dihitung karena berhubungan dengan hal-hal makro di luar organisasi, seperti kebijakan ekonomi, iklim politik dan lain-lain.

3) Risiko keuangan (financial risk)

Risiko finansial merupakan risiko yang timbul sebagai akibat adanya pergerakan pada pasar finansial yang tidak dapat diperkirakan. Risiko ini berkaitan dengan kerugian yang mungkin dihadapi dalam pasar finansial, seperti kerugian akibat pergerakan tingkat suku bunga atau adanya kegagalan (defaults) dalam obligasi finansial.

Berdasarkan kecenderungan peluang terjadinya risiko (likelihood) dan konsekuensi yang diakibatkan (consequences), risiko dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu:

- 1) Unacceptable Risk, adalah risiko yang tidak dapat diterima dan harus dihilangkan atau bila mungkin ditransfer kepada pihak lain.
- 2) Undesirable Risk, adalah risiko yang memerlukan penanganan/ mitigasi risiko sampai pada tingkat yang dapat diterima.

- 3) Acceptable Risk, adalah risiko yang dapat diterima karena tidak mempunyai dampak yang besar dan masih dalam batas yang dapat diterima.
 - 4) Negligible Risk, adalah risiko yang dampaknya sangat kecil sehingga dapat diabaikan.
4. Sumber-sumber Risiko
- Menurut Godfrey (1996), terdapat sumber-sumber risiko yang perlu diketahui dan diidentifikasi sebagai langkah awal penanganan risiko, yaitu sebagai berikut:
- 1) Politik (Political). Contohnya: Kebijakan pemerintah, pendapat publik, perubahan ideologi, peraturan, kekacauan (perang, terorisme, kerusuhan).
 - 2) Lingkungan (Environmental). Contohnya: Pencemaran, kebisingan, perizinan, opini publik, kebijakan internal/organisasi, perundangan yang berkaitan dengan lingkungan, dampak lingkungan.
 - 3) Perencanaan (Planning). Contohnya: Persyaratan perizinan, kebijakan dan praktik, tata guna lahan, dampak sosial dan ekonomi, opini publik.
 - 4) Pemasaran (market). Contohnya: Permintaan (perkiraan), persaingan, keusangan, kepuasan pelanggan, mode.
 - 5) Ekonomi (economic). Contohnya: Kebijakan keuangan, perpajakan, inflasi, suku bunga, nilai tukar.
 - 6) Keuangan (financial). Contoh: Kebangkrutan, keuntungan, asuransi, risk share.

- 7) Alami (natural). Contoh: Kondisi tanah di luar dugaan, cuaca, gempa, kebakaran dan ledakan, temuan situs arkeologi.
 - 8) Proyek (Project). Contoh: Definisi, strategi pengadaan, persyaratan unjuk kerja, standar, kepemimpinan, organisasi (kedewasaan, komitmen, kompetensi dan pengalaman), perencanaan dan pengendalian kualitas, rencana kerja, tenaga kerja dan sumber daya, komunikasi dan budaya.
 - 9) Teknis (Technic). Contoh: Kelengkapan desain, efisiensi operasional, keandalan.
 - 10) Manusia (Human). Contoh: Kesalahan, tidak kompeten, kelalaian, kelelahan, kemampuan berkomunikasi, budaya, bekerja dalam kondisi gelap atau malam hari.
 - 11) Kriminal (Criminal). Contoh: Kurang aman, perusakan, pencurian, penipuan, korupsi.
 - 12) Keselamatan (Safety). Contoh: Peraturan (kesehatan dan keselamatan kerja), zat berbahaya, bertabrakan, keruntuhan, banjir, kebakaran dan ledakan.
5. Katagori Risiko
- Ada beberapa kategori risiko, tergantung dari sudut pandang kita melihatnya.
- 1) Risiko dari Sudut Pandang Penyebab
Dilihat dari sebab terjadinya, ada dua macam risiko, yaitu:
 - a. Risiko keuangan
Risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan.

b. Risiko operasional
Risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor non keuangan, misalnya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan alam.

2) Risiko dari Sudut Pandang Akibat

Dilihat dari akibat yang ditimbulkan, ada dua macam risiko, yaitu:

a. Risiko murni.

Apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan dan tidak memungkinkan adanya keuntungan, misalnya terjadi kebakaran.

b. Risiko spekulatif

Risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya kerugian tetapi juga memungkinkan terjadinya keuntungan, misalnya risiko melakukan investasi.

3) Risiko dari Sudut Pandang Aktivitas

Ada berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko, misalnya aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.

4) Aktivitas dari Sudut Pandang Kejadian

Risiko dilihat dari sudut pandang kejadiannya, misalnya risiko kebakaran.

5) Risiko dari Sudut Pandang Jenis Risiko

Risiko dari sudut pandang jenis risikonya, mencakup:

a. risiko teknologi,

b. risiko keuangan/ekonomi,

c. risiko sumber daya manusia (kapasitas, hak intelektual),

d. risiko kesehatan,

- e. risiko politik,
 - f. risiko hukum,
 - g. risiko keamanan, dan lain-lain
- 6) Risiko dari Sudut Pandang Sumbernya
Risiko dari sudut pandang sumbernya, meliputi:
- a. risiko eksternal (politik, ekonomi, bencana alam) dan
 - b. risiko internal (reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan)
- 7) Risiko dari Sudut Pandang Penerima Risiko
Risiko dari sudut pandang penerima risiko mencakup orang (human risk), risiko reputasi, hasil program, bangunan dan aset, lingkungan, pelayanan dan lain lain.
- 8) Risiko dari Sudut Pandang Tingkat Kemungkinan (Level/Status Risiko):
- a. risiko rendah,
 - b. risiko menengah, dan
 - c. risiko tinggi
- 9) Risiko dari Sudut Pandang Kemampuan Mengendalikan:
- a. risiko yang sangat terkendali (highly controllable risk)
 - b. risiko yang kurang terkendali (low controllable risk)
 - c. risiko yang tidak atau sangat sulit dikendalikan (uncontrollable risk)
- 10) Risiko dari Sudut Pandang Hierarki Risiko:
- a. risiko strategis,
 - b. risiko program,
 - c. risiko proyek, dan
 - d. risiko operasional.
- 11) Risiko dari Sudut Pandang Penetapan Tujuan Organisasi:

- a. risiko strategis, berhubungan dengan keselarasan dengan selera risiko,
- b. risiko operasional, berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi aktivitas operasi,
- c. risiko pelaporan, berhubungan dengan keandalan dalam proses pengambilan keputusan, dan
- d. risiko ketaatan, berhubungan dengan kesesuaian terhadap regulasi yang berlaku.

B. Manajemen Risiko

1. Pengertian Manajemen Risiko

Kasus yang didiskusikan adalah kasus yang dianalisis adalah kasus ditulis pengajar, bersumber dari berita media cetak/website atau berupa video dari internet. Peserta menganalisa:

Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Proses manajemen risiko yang lengkap dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko serta dilengkapi dengan adanya komunikasi dan konsultasi pada masing-masing tahapan dan monitoring-reviu.

Ada lima konsep dasar dalam Manajemen Risiko yang menurut James Essinger dan Joseph Rosen harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat organisasi yang terlibat dalam proses Manajemen Risiko, yaitu:

- 1) Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan. Ada banyak pendekatan dalam menilai risk and return dari setiap transaksi atau instrumen. Manajemen risiko akan lebih efektif untuk portfolio yang besar dan

- kompleks. Disisi lain, manajemen risiko juga merupakan strategi yang fleksibel, karena tidak hanya diterapkan untuk portfolio yang besar, tetapi juga dapat menjadi pendekatan yang rinci bagi portfolio yang kecil.
- 2) Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko. Secara relative tidak ada satu strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrumen.
 - 3) Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
 - 4) Manajemen risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan Return/Kinerja organisasi dan sekaligus mengurangi Risiko. Peter L. Berstein berpendapat bahwa manajemen risiko sendiri bisa menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen Organisasi terhadap seluruh risiko Organisasi yang ada. Ibarat pengemudi mobil yang menggunakan tali pinggang pengaman, akan mengemudikan mobil secara kurang berhati-hati dibanding- kan apabila ia tidak menggunakan ikat pinggang pengaman.
 - 5) Lingkungan organisasi organisasi saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit. Kecenderungan pasar yang semakin bergejolak, perkembangan instrumen baru, meningkatnya persaingan, meningkatnya interaksi global, stakeholder yang semakin menuntut, dan perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi telah semakin mempersulit Pengelolaan Risiko Organisasi.

2. Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko dalam suatu organisasi sebagai berikut :

- 1) meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja. Melindungi organisasi dari tingkat risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- 2) mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif. Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja organisasi.
- 3) memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. ;
- 4) meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Mendorong setiap insan organisasi untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko organisasi, sebagai upaya memaksimalkan nilai organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama.
- 5) meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;
- 6) meningkatkan kepentingan dan kepercayaan para pemangku kepentingan;
- 7) meningkatkan ketahanan organisasi.
- 8) Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
- 9) Meningkatkan kinerja organisasi melalui penyediaan informasi tingkat risiko yang dituangkan dalam peta risiko/risk map yang berguna bagi manajemen dalam pengembangan strategi dan perbaikan proses

manajemen risiko secara berkesinambungan dan terus-menerus.

3. Manfaat Manajemen Risiko

Secara umum, dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu organisasi terdapat beberapa manfaat yang diperoleh organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer lebih berhati-hati dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
- 2) Mampu memberi arah bagi suatu perorganisasian dalam melihat pengaruh- pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian finansial.
- 4) Memungkinkan perorganisasian memperoleh risiko kerugian yang minimum.
- 5) Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka perorganisasian telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable.

Selanjutnya, dari sisi organisasi sektor publik manfaat manajemen risiko sektor publik antara lain adalah:

- 1) dalam hal pelayanan publik, manajemen risiko membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola, dan pengelolaan diarahkan untuk mengurangi risiko;
- 2) dalam hal efisiensi penggunaan sumber daya, manajemen risiko membantu memprioritaskan, misalnya di area mana instansi sektor publik memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya,

- sehingga sumber daya dapat diarahkan terutama kepada area dengan risiko tinggi;
- 3) dalam hal peningkatan keandalan dan kecukupan pengendalian intern, manajemen risiko dapat membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (fraud), dan kesalahan;
 - 4) dalam hal inovasi, manajemen risiko membantu menilai opsi-opsi menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko-risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut.

Untuk melaksanakan manajemen risiko sektor publik yang efektif diperlukan perubahan signifikan pada budaya organisasi, sehingga manajemen risiko sektor publik menyatu dalam perilaku dan aktivitas seluruh lini organisasi. Dengan mempertimbangkan persepsi instansi dan publik terhadap risiko, serta sumber daya yang tersedia pada instansi, manajemen risiko sektor publik membutuhkan komitmen mulai dari pimpinan puncak sampai pegawai tingkat bawah. Untuk memulainya, diperlukan pemahaman mendasar tentang risiko, bagaimana menilainya (assessing risks), menangani, dan memonitor serta mengkomunikasikannya.

Secara ringkas penerapan manajemen Risiko di lingkungan organisasi memberikan manfaat untuk hal-hal berikut:

- 1) mengurangi kejutan (surprises);
- 2) meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang;
- 3) meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja;
- 4) meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan;
- 5) meningkatkan kualitas pengambilan keputusan;
- 6) meningkatkan reputasi organisasi;

- 7) meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai;
- 8) meningkatkan akuntabilitas dan tatakelola organisasi.

4. Hierarkhie Pemilik Risiko

Hierarkhie Risiko pada suatu organisasi merujuk pada struktur manajemen pada organisasi yang cakupan dan luasan tanggung jawabnya sesuai dengan jenjang struktural seorang pegawai/pejabat dalam organisasi. Untuk itu, perumusan pemilik risiko dalam siklus manajemen risiko dilakukan dalam format yang sejalan dengan struktur manajemen organisasi. Sejalan dengan jenjang jabatan seorang pegawai/manajemen organisasi publik/pemerintah hierarkhie pemilik risiko dikaitkan dengan sasaran risiko digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2. Hierarkhie Pemilik Risiko



Adapun struktur organisasi manajemen risiko pada organisasi publik idealnya terdiri dari:

- 1) Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian / Lembaga;
- 2) Unit Pemilik Risiko (UPR)i;
- 3) Unit kepatuhan Manajemen Risiko; dan
- 4) Inspektorat.

a. Komite Manajeen Risiko

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian/Lembaga terdiri dari Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi selaku Ketua, Sekretaris Utama selaku Wakil Ketua dan para Pejabat Eselon I selaku Anggota. Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko meliputi:

- a) menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga;
- b) menetapkan kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko.

Komite Manajemen Risiko dalam melaksanakan tugasnya didukung oleh Sekretariat Komite terdiri dari Menteri/Kepala/ Ketua/pimpinan tertinggi Inspektorat selaku Ketua, dan perwakilan setiap Unit Eselon I sebagai Anggota. Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite mencakup:

- a) menyusun konsep petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga;
- b) menyusun konsep kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko;
- c) memantau penyusunan profil Risiko dan rencana penanganan Risiko unit;
- d) memantau pelaksanaan rencana penanganan Risiko unit; dan
- e) memantau tindak lanjut hasil reviu dan/ atau audit Manajemen Risiko.

- f) memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian/Lembaga.
- b. Unit Pemilik Risiko (UPR)
Unit Pemilik Risiko (UPR) adalah pemilik peta Risiko yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko. Unit Pemilik Risiko terdiri dari:
- UPR di tingkat Kementerian/Lembaga;
 - UPR di tingkat Unit Eselon I; dan
 - UPR di tingkat Unit Eselon II.
- Tugas dan tanggung jawab UPR meliputi:
- menetapkan profil Risiko unit dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
 - melaporkan pengelolaan Risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya hingga level organisasi; dan
 - melakukan pemantauan dan evaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko unit.
- c. Unit kepatuhan Manajemen Risiko dan Inspektorat
Sesuai Perpres Nomor 4 tahun 2018, unit Inspektorat merupakan unsur pengawasan intern organisasi, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan intern atas pelaksanaan tugas organisasi.
Pelaksanaan fungsi Unit kepatuhan Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat. Dalam penerapan Manajemen Risiko, Inspektorat

bertanggung jawab melakukan pengawasan dan konsultasi atas penerapan Manajemen Risiko sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah organisasi.

Tugas dan tanggung jawab Inspektorat dalam peneraan manajemen risiko meliputi:

- a) audit, reviu, pemantauan, dan evaluasi Penerapan Manajemen Risiko pada seluruh UPR berdasarkan pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di Badan Standardisasi Nasional.
- b) melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di seluruh level UPR berdasarkan pedoman penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di organisasi.

5. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip penerapan Manajemen Risiko terdiri dari 11 prinsip, yaitu:

- 1) Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, tata kelola, efisiensi operasi dan lain-lain.

- 2) Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.

Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses organisasi, proyek, dan

manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran.

- 3) Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.

Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

- 4) Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian.

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana hal tersebut harus ditangani.

- 5) Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan

demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

- 6) Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.

Misalkan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

- 7) Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (tailored).

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.

- 8) Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.

Penerapan manajemen risiko haruslah menemu/kenali kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.

- 9) Manajemen risiko harus transparan dan inklusif.

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan

untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

10) Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan monitoring dan reviu berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah dan ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

11) Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut.

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

Dalam membangun sistem manajemen risiko pada suatu organisasi diperlukan perlu cara yang efektif yang dapat membantu seluruh karyawan organisasi memahami prinsip-prinsip manajemen risiko yang jumlahnya cukup banyak ini sehingga sistem manajemen yang dikembangkan dapat dirumuskan dengan tepat dengan sasaran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini penting karena pada dasarnya penerapan manajemen risiko adalah tanggung jawab pribadi masing-masing anggota manajemen dan karyawan dalam melaksanakan

tugas serta tanggung jawabnya. Oleh karenanya pengembangan budaya peduli risiko merupakan unsur terpenting dalam menerapkan manajemen risiko.

C. Kerangka Kerja Manajemen Resiko

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Keberhasilan manajemen risiko tergantung pada efektivitas kerangka manajemen yang menyediakan landasan yang akan ditanamkan pada organisasi. Kerangka kerja membantu dalam mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko pada berbagai tingkat dan dalam konteks tertentu organisasi.

Tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah:

- 1) Kerangka kerja memastikan bahwa informasi tentang risiko yang berasal dari proses manajemen risiko secara memadai dilaporkan dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan
- 2) Pemenuhan akuntabilitas di semua tingkat organisasi yang relevan.

Pada ISO 31000:2009 klausa 4 disajikan bagaimana kerangka kerja manajemen risiko sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.3. berikut:

Gambar 4.3. Arsitektur Manajemen Risiko



Gambar di atas menunjukkan komponen-komponen yang diperlukan dalam kerangka kerja untuk mengelola risiko dan bagaimana komponen tersebut saling berhubungan.

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu organisasi mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko dalam berbagai tingkatan organisasi dan dalam konteks spesifik organisasi tersebut.

Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

Gambar 4.4. Komponen Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut. Apabila praktik dan proses manajemen yang ada sudah mengandung komponen dari manajemen risiko, atau bila organisasi tersebut telah mempunyai suatu sistem manajemen risiko untuk suatu jenis risiko tertentu atau kondisi tertentu, maka keadaan ini harus dicermati secara kritis dan dinilai ulang. Hal ini dilakukan dengan membandingkannya dengan standar internasional sebagai dasar untuk menentukan kecukupan atau kelayakan sistem yang ada.

Mandat dan Komitmen

Pengenalan dan upaya menerapkan manajemen risiko yang efektif mempersyaratkan adanya komitmen yang kuat dan berlanjut dari manajemen organisasi. Untuk itu, diperlukan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat dalam pelaksanaannya. Guna melaksanakan hal ini maka manajemen harus:

- 1) mengartikulasikan dengan jelas pentingnya manajemen risiko bagi organisasi dan menetapkan kebijakan manajemen risiko;
- 2) menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi;
- 3) memastikan bahwa sasaran manajemen risiko selaras dengan strategi dan sasaran organisasi;
- 4) memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;

- 5) menugaskan secara jelas dan dengan akuntabilitas serta tanggung jawab unit manajemen risiko pada tingkatan yang memadai;
- 6) memastikan bahwa tersedia alokasi sumber daya yang cukup untuk kegiatan manajemen risiko;
- 7) mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko keseluruh pemangku kepentingan terkait; dan
- 8) memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko senantiasa berfungsi dengan baik.

Gambar 4.4. di atas memperjelas gambaran umum mengenai kerangka kerja manajemen risiko sebagai induk dari proses manajemen risiko yang lebih bersifat teknis. Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan untuk menggambarkan sebuah sistem manajemen baru, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen organisasi keseluruhan. Secara sederhana, skema di atas menunjukkan gambaran mengenai bagaimana seharusnya tata kelola manajemen risiko (risk governance structure) dilaksanakan.

Tata kelola manajemen risiko yang baik terdiri dari tiga aspek, yaitu struktural, operasional, dan perawatan. Aspek struktural adalah sejumlah tindakan yang harus diambil untuk membentuk kebijakan dan struktur untuk melaksanakan tata kelola manajemen risiko. Aspek operasional adalah sejumlah prosedur, teknik, dan metoda yang harus disusun dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan aspek perawatan adalah sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan untuk menunjang dan meningkatkan pelaksanaan tata kelola manajemen risiko secara berkesinambungan.

- 1) Aspek struktural dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
 - a. komitmen;

- b. kebijakan manajemen risiko;
 - c. akuntabilitas dan kepemimpinan;
 - d. pembentukan unit kerja manajemen risiko;
 - e. administrator manajemen risiko pada masing-masing unit kerja; serta
 - f. penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksana manajemen risiko
- 2) Aspek operasional dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
- a. penyusunan buku panduan manajemen risiko;
 - b. peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan manajemen risiko;
 - c. teknik dan metode implementasi proses manajemen risiko;
 - d. sistem pelaporan internal dan eksternal;
 - e. monitoring dan pengukuran kinerja; serta
 - f. tata organisasi dan administrasi data serta informasi manajemen risiko.
- 3) Aspek perawatan dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
- a. pendidikan dan pelatihan berlanjut;
 - b. komunikasi dan publikasi;
 - c. reviu dan audit tata kelola manajemen risiko; serta
 - d. benchmarking.

Pengelola manajemen risiko organisasi mempunyai cakupan tanggung jawab yang cukup luas, sesuai dengan ukuran besarnya organisasi. Ini terjadi karena risiko yang dihadapi organisasi juga mempunyai cakupan yang cukup luas, antara lain meliputi risiko strategis, operasional, keuangan, hukum, dan lain-lain. Gambar Gambar 4.4. di atas menunjukkan bahwa terlepas dari besar kecilnya organisasi, pelaksana manajemen risiko haruslah mengeluarkan kebijakan, aturan, dan standar

pengelolaan risiko yang akan digunakan di seluruh organisasi. Kebijakan, standar, dan aturan ini akan digunakan dalam menanggapi risiko-risiko bisnis yang umum maupun spesifik.

Aturan dan standar ini akan digunakan oleh pelaksana kegiatan bisnis dan proses organisasi dalam menangani risiko-risiko yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemangku risiko dan dalam konteks peraturan serta hukum yang berlaku. ISO 31000 menempatkan mandat dan komitmen pada urutan pertama dalam kerangka kerja manajemen risiko. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen organisasi mempunyai komitmen yang kuat dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif dan menempatkan pelaksana manajemen risiko pada posisi yang layak. Sasaran ini dapat dicapai apabila persyaratan yang digariskan dipenuhi secara memadai.

2. Kenyusunan Desain Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko pada dasarnya meliputi dua aspek, yaitu aspek pemahaman terhadap konteks organisasi dan aspek tata kelola manajemen risiko (risk management governance structure). Aspek pertama merupakan landasan untuk memahami situasi di mana manajemen risiko akan diterapkan, sedangkan aspek kedua menjabarkan elemen-elemen yang diperlukan untuk menerapkan manajemen risiko dengan baik.

1) Memahami Organisasi dan Konteksnya

Sebelum mulai merencanakan dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, sangat penting

untuk memahami kondisi dan sifat organisasi serta konteks eksternal maupun internal. Hal ini sangat penting karena akan menentukan bentuk rencana dari kerangka kerja tersebut.

Konteks eksternal organisasi antara lain:

- a. lingkungan budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional maupun international;
- b. faktor kunci dan kecenderungan (trends) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi; dan
- c. persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.

Konteks internal organisasi antara lain:

- a. kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (contohnya dana, orang, waktu, proses, sistem, teknologi, dan lain-lain.);
- b. sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan, baik formal maupun informal;
- c. para pemangku kepentingan internal;
- d. kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tsb;
- e. persepsi, nilai-nilai, dan budaya organisasi;
- f. standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi;
- g. struktur (misalnya governance, peran, dan akuntabilitas)

2) Tata Kelola Manajemen Risiko

Tata kelola manajemen risiko ini meliputi unsur-unsur kebijakan manajemen risiko, akuntabilitas pelaksanaan, perencanaan manajemen risiko terpadu, penyediaan sumber daya yang memadai,

dan mekanisme komunikasi serta pelaporan pelaksanaan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal. Satu hal lagi yang biasanya penting dalam tata kelola manajemen risiko adalah "kesamaan bahasa", yaitu penggunaan istilah-istilah dalam penerapan manajemen risiko. Hal ini diatasi dengan menggunakan istilah dan definisi yang ditentukan dalam ISO/TEC Guide 173 — Risk Management Vocabulary.

3) Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko harus secara jelas menyatakan komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dengan penerapan manajemen risiko. Selain itu, kebijakan ini juga secara jelas menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan sasaran organisasi serta kebijakan lainnya.
- b. Alasan penerapan manajemen risiko.
- c. Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk manajemen risiko.
- d. Cara menanganinya bila terjadi benturan kepentingan.
- e. Kemampuan organisasi dalam menerima risiko (risk appetite) dan jenis risiko yang tidak dapat diterima.
- f. Proses, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengelola risiko.
- g. Ketersediaan sumber daya bagi mereka yang mendapatkan akuntabilitas serta tanggung jawab dalam mengelola risiko.

- h. Bagaimana kinerja manajemen risiko akan diukur dan dilaporkan.
 - i. Komitmen untuk selalu melakukan reviu dan verifikasi secara berkala terhadap kebijakan manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan perbaikannya secara berlanjut.
 - b. Kebijakan manajemen risiko ini harus dikomunikasikan dengan baik ke seluruh jajaran manajemen organisasi.
- 4) Akuntabilitas

Manajemen harus menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- a. menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko;
- b. menentukan masing-masing pemangku risiko (risk owners) yang bertanggung jawab untuk melaksanakan penanganan risiko dan menjaga pengendalian risiko serta melaporkan informasi tentang risiko;
- c. menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan internal dan eksternal, serta proses eskalasinya sampai ke pimpinan puncak organisasi; dan
- d. memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah, dan sanksi.

Top management harus memastikan bahwa pada setiap tahapan proses manajemen risiko terdapat

kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaannya. Salah satu metode yang sering digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah RACI Matrix seperti contoh dalam table 4.1.

Secara sederhana, RACI Matrix akan menjelaskan atau menentukan dalam setiap kegiatan:

"R"	=	<i>responsible</i> , artinya siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut;
"A"	=	<i>accountable</i> , artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir "ya" atau "tidak" atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain;
"C"	=	<i>consulted</i> , artinya harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan atau dilanjutkan; serta
"I"	=	<i>informed</i> , artinya siapa yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Salah satu metode yang digunakan untuk menjabarkan *RACI*

Tabel 4.1. Contoh RACI matriks sederhana

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Komite Pemantau Risiko	Top Management	Fungsi Manajemen Risiko	Divisi Operasional
1	Persiapan		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	C	A	R	C
4	Asesmen Risiko				
	Identifikasi Risiko	I	C	R	A/R
	Analisis Risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi Risiko	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	R
6	Monitoring dan Reviu	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C

Matrix RACI di atas adalah Pemetaan Proses Bisnis (Business Process Mapping). Hasil penjabaran yang rinci menggunakan metode Pemetaan Proses Bisnis akan menjadi materi dasar penyusunan pedoman/manual manajemen risiko bagi organisasi tersebut.

Pedoman Manajemen Risiko yang disusun akan menjadi panduan dalam melaksanakan mekanisme kerja untuk menerapkan manajemen risiko, juga mekanisme pelaporan internal maupun eksternal.

5) Integrasi ke Dalam Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan. Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (organization-wide risk management plan), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis.

6) Sumber Daya

Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan

manajemen risiko. Pertimbangan harus diberikan antara lain:

- a. personalia dengan pengalaman, keterampilan, dan kemampuan yang memadai serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan;
- b. sumber daya lain yang diperlukan untuk setiap tahapan penerapan manajemen risiko;
- c. proses dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik dan sistem dokumentasinya; serta
- d. sistem informasi dan manajemen pengetahuan (knowledge management system).

7) Pembuatan Mekanisme Komunikasi Internal dan Pelaporan

Manajemen organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa:

- a. komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh pihak terkait;
- b. tersedianya cukup laporan tentang efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko;
- c. informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan; serta
- d. terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal.

Dalam mekanisme yang dibangun ini, harus juga mencakup proses untuk mengonsolidasikan informasi risiko dan bila diperlukan dari berbagai

sumber dalam organisasi, dengan memerhatikan tingkat kepekaan informasi tersebut.

8) Pembuatan Mekanisme Komunikasi Eksternal dan Pelaporan

Manajemen organisasi hendaknya mengembangkan dan menerapkan sebuah rencana tentang cara mereka akan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (stakeholders). Kegiatan ini antara lain meliputi:

- a. pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif;
- b. pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan good corporate governance;
- c. melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;
- d. menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi;
- e. menggunakan komunikasi untuk membina dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi; dan
- f. berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko terdiri dari: penerapan kerangka kerja manajemen risiko dan penerapan proses manajemen risiko.

1) Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- a. menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
 - b. menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
 - c. mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
 - d. mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
 - e. menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; dan
 - f. melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.
- 2) Penerapan Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik bila proses manajemen risiko yang diuraikan secara rinci dalam bab-bab selanjutnya telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penerapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi.

Pada tahap ini, penggunaan metode pemetaan proses bisnis (Business Process Mapping) akan memberikan kontribusi yang besar, terutama melalui identifikasi kemungkinan risiko yang dapat terjadi. Metode yang digunakan antara lain adalah FMEA (Failure Mode Effect and Analysis), Risk Breakdown Structure (RBS), dan CRSA (Controlled Risk Self Assessment), dan lain-lain.

Prinsip dasar untuk penerapan manajemen risiko pada proses bisnis adalah:

- a. memahami apa saja sasaran (objectives) proses bisnis tersebut;
- b. mengidentifikasi apa saja yang dapat menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut; dan
- c. pengendalian apakah yang harus dilakukan agar risiko-risiko tersebut dapat ditiadakan atau dikurangi.

Dari prinsip dasar inilah maka dikembangkan beberapa hal guna mempersiapkan penerapan manajemen risiko, yaitu:

a. Proses Bisnis

Jack dan Keller (2009) menjelaskan bahwa proses bisnis terdiri dari beberapa elemen, yaitu input, transformasi, dan output. Secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Input adalah segala sesuatu yang menjadi masukan atau bahan baku bagi proses tersebut. Masukan ini dapat berupa benda yang terukur atau suatu hal yang tidak terukur (intangible), seperti pengetahuan, informasi, dll.
- b) Transformasi adalah semua kegiatan untuk mengubah seluruh masukan menjadi output. Proses transformasi ini biasanya tidak terdiri dari satu proses, tetapi bisa terdiri dari sub-subproses atau urutan proses-proses lainnya.
- c) Output adalah sasaran dari proses tersebut. Apa yang ingin dihasilkan dari proses tersebut akan disajikan kepada pelanggan atau proses berikutnya. Hasil ini dapat

berupa sasaran yang terukur atau tak terukur.

Sebagai catatan tambahan, dalam elemen transformasi yang terdiri dari berbagai macam proses, terdapat dua macam proses, yaitu proses utama dan proses pendukung. Proses utama adalah proses yang langsung bersentuhan dengan proses mentransformasikan input menjadi output, sedangkan proses pendukung adalah proses yang membuat output menjadi lebih baik dalam memenuhi kebutuhan proses berikutnya (seringkali disebut sebagai katalisator).

b. Ukuran Keberhasilan Proses

Suatu proses dikatakan berhasil dan berlangsung dengan baik ditentukan oleh ukuran-ukuran yang diterapkan pada ketiga elemen proses tersebut. Ukuran yang menjadi acuan adalah output proses. Ini harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau proses berikutnya (ukuran eksternal), bukan ukuran yang kita tetapkan sendiri (ukuran internal).

Contohnya adalah ketika kita ingin menjamu tamu dan mengajak makan malam - fine dining di suatu restoran yang terkenal. Dengan menyebutkan fine dining, kita mengharapkan bahwa makanannya enak, penyajiannya "indah" (garnished), situasinya nyaman (cozy), dan waktu tunggu tidak terlalu lama. Salah satu sasaran bisnis restoran adalah kepuasan pelanggan dan kembalinya pelanggan yang puas. Untuk kasus ini maka ukuran output yang dikehendaki oleh pelanggan harus dijabarkan

ke dalam ukuran-ukuran proses transformasi dan ukuran-ukuran input. Ukuran untuk proses transformasi adalah waktu memasak, panas atau besar api yang digunakan, keahlian Chef yang memasak, dan sebagainya. Ukuran bahan baku diantaranya kesegaran dan kualitas bahan baku.

c. Ukuran Risiko

Risiko mempunyai beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, antara lain sumber risiko (source of risk), kemungkinan terjadinya risiko (likelihood), dan dampak risiko terhadap sasaran proses bisnis (impacts atau consequences).

Pertama-tama harus diidentifikasi sumber risiko yang dapat menggagalkan dipenuhinya kriteria keberhasilan yang dirumuskan. Untuk kasus di atas misalnya adalah ketersediaan bahan baku, kualitas bahan baku, keahlian Chef (juru masak), kelengkapan bumbu, dan lain-lain. Terhadap sumber-sumber risiko yang telah diidentifikasi, diperkirakan besarnya kemungkinan mengakibatkan terjadinya risiko. Proses ini biasanya dilakukan sesuai dengan pengalaman yang lalu dan digunakan besaran yang disepakati, misalnya frekuensi kejadian dalam rentang waktu tertentu (minggu, bulan, atau tahun). Contohnya, kualitas bahan baku yang tidak memenuhi kualitas rata-rata terjadi sekali dalam sebulan. Ukuran lain juga dapat digunakan asal sudah disepakati bersama.

Bila risiko tersebut sudah terjadi, perlu juga diterangkan suatu ukuran guna membandingkan satu risiko dengan risiko lainnya, dan untuk

mengukur dampaknya terhadap keseluruhan bisnis organisasi. Ukuran yang sering digunakan adalah kerugian yang terjadi (dampak finansial), kerusakan terhadap properti (dampak ke properti dan peralatan), kecelakaan atau korban jiwa yang terjadi (dampak pada manusia), keterlambatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan lain sebagainya. Selain ukuran tersebut, juga dikenal istilah persepsi terhadap risiko. Misalnya, pada kasus di atas, dipersepsikan bahwa satu pelanggan tidak puas tidak masalah, karena masih banyak pelanggan lainnya. Oleh karena itu, kondisi di atas tidak dianggap sebagai risiko yang perlu ditangani. Sebaliknya, jika ketidakpuasan pelanggan dianggap sebagai sesuatu yang berbahaya dan merupakan risiko maka akan dilaksanakan tindakan terhadap hal tersebut. Selain itu, masih banyak istilah lain yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.

d. Tindakan Pengendalian

Tindakan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa kemungkinan kesalahan dalam suatu proses dapat dihindari atau dicegah. Dalam proses produksi, tindakan pengendalian ini sering disebut sebagai "quality assurance" yang terdiri dari inspeksi dan pengendalian mutu (quality control).

Dalam manajemen risiko, prinsip tindakan pengendalian ada dua, yaitu menangani sumber risiko dan menangani dampak risiko. Menangani sumber risiko berarti mencegah terjadinya risiko dengan menangani penyebab

risiko dan pemicu timbulnya risiko sehingga kemungkinan timbulnya risiko menjadi rendah, atau bahkan meniadakan sebab terjadinya risiko. Menangani dampak risiko juga berarti mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila risiko tersebut terjadi guna memperkecil dampak yang diakibatkan.

Penanganan dampak risiko ini terdiri dari dampak diterima, dampak tidak diterima, berbagi dengan pihak lain, dan dilakukan mitigasi. Dampak diterima berarti dampak risiko yang terjadi, biasanya tidak berarti atau dalam kemampuan organisasi untuk menanggungnya, sehingga diterima tanpa tindakan apa-apa. Tidak diterima berarti dampak risiko yang mungkin terjadi yang berada di luar kemampuan organisasi untuk menanggungnya sehingga harus dihindari. Untuk kasus ini, berarti kegiatan dengan dampak risiko semacam ini harus dihindari, artinya tidak dilaksanakan. Berbagi dengan pihak lain artinya sebagian dari kegiatan yang mempunyai dampak risiko tertentu diserahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan (asuransi, subcontracting, outsourcing, etc.).

Mitigasi adalah upaya untuk mengendalikan risiko yang dilakukan sendiri dengan menangani penyebab risiko atau menangani dampak risiko. Proses mitigasi dapat berupa pelatihan keterampilan operator, perbaikan proses, penerapan metode inspeksi, jaminan mutu yang lebih andal, dan sebagainya.

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- a) menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
- b) menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
- c) mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
- d) mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
- e) menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; serta
- f) melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif

Dengan menggunakan pemahaman mengenai prinsip dasar manajemen risiko maka proses penerapan kerangka kerja manajemen risiko akan ditelaah dan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk lembar profil proses (profile process worksheet). Lembar kerja tersebut akan membantu menguraikan secara rinci proses dan sasaran serta ukuran pencapaiannya (key performance indicators). Selain itu, identifikasi lebih awal hal-hal yang dapat mengganggu tercapainya sasaran proses sehingga dapat diantisipasi pencegahannya.

Sebagai contoh, berikut adalah lembar kerja untuk proses persiapan yang ditampilkan pada Tabel 4.2. dibawah ini.

Tabel 4.2. Contoh Lembar Kerja Persiapan Penerapan
Manajemen Risiko Terpadu

PROCESS PROFILE WORKSHEET – PERSIAPAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU	
Nama & Nomor Proses: 01	Pemilik Proses
Persiapan penerapan kerangka kerja manajemen risiko	Fungsi manajemen risiko
Uraian Proses	
Pejabat fungsi manajemen risiko harus mempersiapkan penerapan kerangka kerja manajemen risiko untuk memastikan bahwa proses penerapan manajemen risiko ke seluruh bagian organisasi berjalan dengan lancar dan efektif.	
Pemicu	
<ul style="list-style-type: none"> Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko. 	
Input (jenis) dan sumber	
<ul style="list-style-type: none"> Keputusan top manajemen Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultansi 	
Output (jenis) dan pelanggan/pengguna	
<ul style="list-style-type: none"> Manual manajemen risiko dan dokumen pendukung – seluruh anggota organisasi Peningkatan kemampuan pejabat fungsi manajemen risiko–<i>risk officer</i> pada tiap bagian Peningkatan pemahaman tentang manajemen risiko terpadu–seluruh manajemen 	
Pemicu	Pemicu
<ul style="list-style-type: none"> Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko.
Input (jenis) dan sumber	Input (jenis) dan sumber
<ul style="list-style-type: none"> Keputusan top manajemen Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> Keputusan top manajemen Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultansi

Sumber: Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik

Lembar kerja diatas merupakan ringkasan dari keseluruhan proses, dan masih harus didukung

oleh kertas kerja lainnya untuk mendapat kejelasan serta kelengkapan proses tersebut. Lembar kerja ini juga dapat dikembangkan untuk masing-masing subproses sehingga dapat diperoleh antisipasi yang lengkap terhadap risiko yang mungkin terjadi. Penggunaan lembar kerja merupakan persiapan awal sebelum melaksanakan proses yang digambarkan dalam lembar kerja itu sendiri.

4. Pemantauan dan Tinjauan Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- a. menetapkan ukuran kinerja;
- b. mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- c. meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- d. memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- e. memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

Pemantauan dan tinjauan/reviu kerangka kerja dilakukan dengan menggunakan apa yang telah dilaksanakan pada penerapan manajemen risiko, khususnya penerapan kerangka kerja manajemen risiko. Salah satu acuan penting dalam melaksanakannya adalah tabel RACI matrix dan

lembar kerja profil proses. Dari tabel RACI Matrix diketahui siapa yang harus melakukan (R) monitoring dan reviu serta kepada siapa hasil laporan monitoring dan reviu ini disampaikan (A). Mengenai uraian apa yang harus dimonitor dan ditinjau dapat dilihat lebih rinci pada lembar kerja profil proses.

- a) Patokan pertama adalah ukuran keberhasilan. Ini merupakan ukuran yang dapat dikuantifisir atau memang sudah kuantitatif. Pada saat monitoring dan reviu dilakukan pengukuran pencapaian sasaran dibandingkan dengan yang direncanakan.
- b) Patokan kedua adalah langkah pengendalian, yaitu apakah langkah pengendalian yang disebutkan sudah dilaksanakan atau belum. Bila sudah, bagaimana hasilnya dan bila belum mengapa belum dilaksanakan.
- c) Patokan ketiga adalah risiko yang diantisipasi. Pada saat monitoring dan reviu, diperiksa apakah risiko-risiko tersebut masih ada atau sudah berubah menjadi risiko lainnya. Bila sudah berkurang atau tidak ada, berarti langkah pengendalian efektif. Tetapi, bila masih ada maka harus diperbaiki langkah pengendaliannya. Bila timbul risiko baru maka harus dicari penyebab dan langkah pengendaliannya.
- d) Patokan keempat adalah sasaran bisnis proses tersebut. Dalam proses monitoring dan reviu, kita periksa apakah secara keseluruhan sasaran bisnis proses tersebut sudah tercapai atau belum. Bila belum maka perlu dikaji ulang hasil langkah pengujian ketiga patokan sebelumnya

untuk menjadi masukan bagi perbaikan kerangka kerja secara berkelanjutan.

5. Perbaikan Kerangka Kerja Secara Berkelanjutan

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko mengambil pola pada manajemen mutu, yaitu siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action). Plan adalah perencanaan kerangka kerja manajemen risiko yang akan ditetapkan. Do adalah proses penerapan kerangka kerja itu sendiri. Sedangkan Check merupakan proses memantau dan memeriksa apakah rencana yang ditetapkan telah diterapkan secara benar. Jikatelah diterapkan secara benar, apakah hasilnya seperti yang diharapkan.

Jika terdapat penyimpangan atau hasil yang tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan langkah yang berikutnya, yaitu Action. Tujuan dari langkah ini adalah melakukan perbaikan sesuai dengan hasil Check dan meningkatkan serta memperbaiki rencana awal sesuai dengan kebutuhan yang bersifat dinamis. Tindakan yang dilakukan pada tahap ini sangat tergantung pada hasil monitoring yang telah dilakukan.

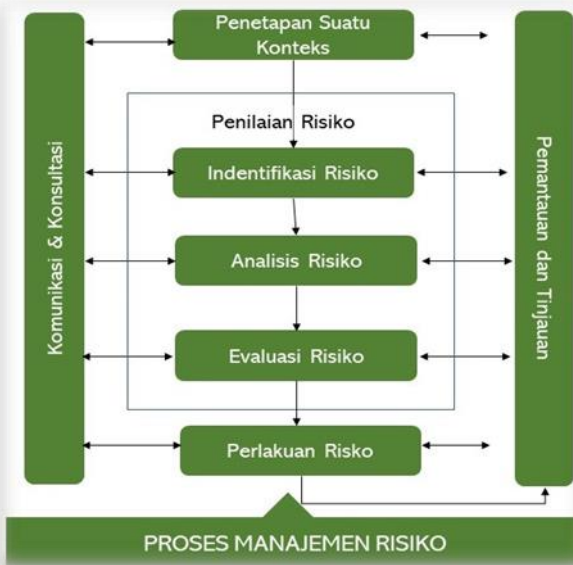
Tindakan perbaikan sesuai dengan hasil monitoring dan reviu pada tahap sebelumnya akan meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko organisasi serta budaya risiko organisasi.

D. ROSES MANAJEMEN RISIKO

Berdasarkan ISO 31000:2009, proses manajemen risiko merupakan bagian yang penting dari manajemen risiko sebagai dasar penerapan atas prinsip dan kerangka kerja

manajemen risiko yang dibangun pada suatu organisasi. Sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga kita bisa diperoleh kinerja hasil yang paling optimal. Risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi juga harus dikelola, agar organisasi bisa bertahan. Organisasi sering kali secara sengaja mengambil risiko tertentu, karena melihat potensi keuntungan dibalik risiko tersebut. Secara ringkas proses manajemen risiko sebagai bagian interal dari penyusunan manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.5. Proses manajemen risiko



Dari gambar proses penyusunan manajemen sebagaimana tergambar pada Gambar 4.5. di atas, terdapat tiga proses utama dalam implementasi manajemen risiko, yaitu:

1. penetapan konteks,
2. penilaian risiko, dan

3. penanganan risiko.

Penetapan konteks manajemen risiko, sebagai langkah pertama proses manajemen risiko, bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan atas sasaran hendak dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan berbagai kategori dan kriteria risiko pada suatu organisasi. Keseluruhan hal tersebut akan membantu dalam menguraikan, menjelaskan serta menilai sifat dan kompleksitas dari risiko. Dalam proses penetapan konteks manajemen risiko terkait erat dengan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan risiko suatu organisasi. Proses ini menunjukkan kaitan atau hubungan antara permasalahan hal yang akan dikelola risikonya dengan lingkungan organisasi (eksternal & internal), proses manajemen risiko, dan ukuran atau kriteria risiko yang hendak dijadikan standar.

Proses kedua adalah penilaian risiko meliputi tahapan identifikasi risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Berdasarkan risiko-risiko yang telah teridentifikasi disusun sebuah daftar risiko untuk kemudian dilakukan pengukuran risiko untuk melihat tingkatan risiko. Proses pengukuran risiko berupa analisis risiko yang bertujuan untuk menganalisis kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi. Hasil pengukuran dirumuskan dalam format status risiko yang menunjukkan ukuran tingkatan risiko dan peta risiko yang merupakan gambaran sebaran risiko dalam suatu peta risiko. Tahapan berikutnya dalam penilaian risiko adalah evaluasi risiko yang ditujukan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditentukan sebelumnya untuk dijadikan dasar penerapan penanganan risiko.

Proses ketiga dalam proses manajemen risiko adalah penanganan risiko yang disusun dalam bentuk perencanaan mitigasi atas risiko-risiko yang merinci alternatif solusinya agar penanganan risiko dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Beberapa alternatif penanganan risiko yang dapat diambil antara lain yang bertujuan untuk menghindari risiko, memitigasi risiko untuk mengurangi kemungkinan atau dampak, mentransfer risiko kepada pihak ketiga (risk sharing) dan menerima risiko (risk acceptance).

Akhir dari ketiga tahapan proses tersebut dilengkapi dengan dua proses pendukung penting lainnya yaitu komunikasi dan konsultasi, untuk memastikan tersedianya dukungan yang memadai dari setiap kegiatan manajemen risiko, dan menjadikan setiap kegiatan mencapai sarannya dengan tepat.

Proses selanjutnya adalah monitoring dan reviu yang bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan serta sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkala terhadap proses manajemen risiko. Proses Monitoring dan Review dilaksanakan melalui evaluasi dan pemeriksaan terhadap proses bisnis yang berjalan, serta melalui pelaksanaan audit manajemen risiko.

Dalam hal ini, audit manajemen risiko dapat dilaksanakan baik melalui audit internal maupun eksternal untuk mendapatkan data mengenai kelemahan dari kebijakan manajemen risiko yang sedang berjalan atau yang sudah disusun, sehingga manajemen dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap kebijakan manajemen risiko. Perbaikan dan penyempurnaan manajemen risiko yang didasarkan pada hasil monitoring dan reviu tersebut bertujuan untuk meningkatkan fungsi manajemen risiko yang tertuan dalam bentuk pemutakhiran peta risiko organisasi yang dilengkapi dengan daftar risiko yang

teridentifikasi, yang dilengkapi dengan hasil analisis atas tingkat kemungkinan dan dampak dari risiko yang teridentifikasi tersebut serta rumusan tindakan pengendalian dilengkapi dengan sistem monitor yang sesuai untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses pendukung lainnya dalam penerapan manajemen risiko adalah komunikasi kepada manajemen dan unit-unit kerja organisasi sehingga setiap individu dalam organisasi memahami atas kesadaran risiko, budaya risiko, kematangan risiko. Proses komunikasi ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengukur kesiapan organisasi dalam mengatasi risiko dan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko tersebut.

Diharapkan dengan adanya fungsi manajemen risiko yang terkelola dengan baik di setiap unit kerja, dapat mendukung penerapan Good Corporate Governance di dalam organisasi secara keseluruhan. Karena sejatinya fungsi manajemen risiko bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan risiko usaha organisasi dengan penerapan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas, dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi.

Keseluruhan tahapan dari proses manajemen risiko merupakan kegiatan kritical dalam manajemen risiko, karena merupakan penerapan daripada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun. Secara terinci, proses manajemen risiko, adalah sebagai berikut:

1. Proses Manajemen Risiko

1) Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi membantu stakeholders yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan

meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (feedback) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

- a. Rapat berkala;
- b. Rapat insidental;
- c. Focused Group Discussion; dan
- d. Forum pengelola Risiko.

Tabel 4.3. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Internal

Pemangku kepentingan	perantara	Disiapkan oleh	Tujuan	konten	Metode penyampaian	Pemilihan waktu	Frekuensi
Senior management team	Direktur utama	GM risk management	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pemahaman tentang <i>risk management</i> dan akuntabilitas masing-masing pejabat (<i>risk owner</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Dukungan terhadap pemahaman MR Kesiapan untuk menjadi <i>risk-owner</i> Kesediaan mengikuti pelatihan terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Rapat bersama E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Bersamaan dgn <i>management meeting</i> 2 minggu sebelum pelatihan diadakan 	<ul style="list-style-type: none"> 1 kali/6 bulan Setiap kali sebelum pelatihan diadakan (1 kali per 3 bln)

Tabel 4.4. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Eksternal

Pemangku kepentingan	Tujuan	metode	Waktu	fasilitator
Supplier penting	<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan dukungan dalam bussiness plan exercise, terutama dari supply chain disruption Mengidentifikasi kesiapan supplier Memiliki kemauan untuk berpartisipasi dan mempelajari pengalaman buruk mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara Survey Pelatihan / reality check 	September	<ul style="list-style-type: none"> Unit MR Unit pengadaan

2) Penetapan Konteks Risiko

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, dimana hal-hal ini akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko.

Tahapan penetapan konteks meliputi :

- a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko
 - a) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait.
 - b) Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.
- b. Menetapkan sasaran organisasi
Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi, peta strategi, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.
- c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)
Struktur UPR di organisasi meliputi UPR Kementerian/ Lembaga, UPR Unit eselon I dan UPR Unit eselon II.
- d. Mengidentifikasi stakeholder
Identifikasi stakeholder diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi stakeholder meliputi siapa saja stakeholder unit dan hubungan organisasi dengan stakeholder tersebut.
- e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait

Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.

f. Menetapkan Kategori Risiko

Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab Risiko. Kategori Risiko di organisasi sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.5 Kategori Risiko di Organisasi

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi.
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
Risiko Legal	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko Fraud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh : 1) Ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.

g. Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak, dengan ketentuan sebagai berikut :

a) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (likelihood)

a. Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (probability), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement.

b. Penentuan peluang terjadinya Risiko di Badan Standardisasi Nasional menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/ transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.

c. Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut :

a) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.

b) Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditemukan.

b) Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasi

dalam beberapa area dampak sesuai dengan

jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi.teria

Dampak (consequences)

a. Area dampak yang terdapat di organisasi,
berdasarkan area dampak yang memiliki
bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:

I. Fraud

Dampak Risiko berupa jumlah tambahan
pengeluaran negara baik dalam bentuk uang
dan setara uang, surat berharga,
kewajiban, dan barang. Dampak Risiko
beban keuangan negara disebabkan oleh
fraud yang diukur.

ii. Penurunan Reputasi

Dampak Risiko berupa rusaknya
citra/nama baik/wibawa Badan
Standardisasi Nasional yang menyebabkan
tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

iii. Sanksi pidana, perdata, dan/atau
administratif

Dampak Risiko berupa hukuman yang
dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik
menyangkut pegawai atau organisasi.

iv. Kecelakaan Kerja

Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

v. Gangguan terhadap layanan organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan Badan Standardisasi Nasional.

vi. Penurunan Kinerja

Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.

h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

- a) Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran Risiko.
- b) Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko.
- c) Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan Level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level). Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di organisasi sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.6. Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Katastrope
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Tabel 4.7. Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 – 25	Merah
Tinggi (4)	16 – 19	Oranye
Sedang (3)	12 – 15	Kuning
Rendah (2)	6 – 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 – 5	Biru

i. Menetapkan Selera Risiko

Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan terjadinya dan Level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko.

Penetapan Selera Risiko untuk setiap Kategori Risiko sebagai berikut:

- a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko;
- b) Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya
- c) Selera Risiko tersebut digambarkan sebagai berikut

Tabel 4.8. Selera Risiko

Level Risiko	Besaran	Tindakan yang diambil
Sangat Tinggi	20 - 25	Diperlukan tindakan segera utk
Tinggi (4)	16 - 19	Diperlukan tindakan untuk
Sedang (3)	12 - 15	Diambil tindakan jika sumber
Rendah (2)	6 - 11	Diambil tindakan jika diperlukan
Sangat Rendah	1 - 5	Tidak diperlukan tindakan

3) Penilaian Risiko

a. Identifikasi Risiko

Tahapan identifikasi risiko meliputi :

- a) Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (top-down). Profil Risiko pada Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan Unit Eselon III mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
- b) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut :
 1. Memahami sasaran organisasi
 2. Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi UPR dan

- sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis Badan Standardisasi Nasional diantaranya Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja, Penetapan Kinerja dan inisiatif strategis.
3. Mengidentifikasi kejadian Risiko (risk event)
 4. Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif Strategis, atau faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.
 5. Mencari penyebab
 6. Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya fishbone diagram.
 7. Menentukan dampak
 8. Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada Kriteria Dampak.
 9. Menentukan Kategori Risiko

10. Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap UPR wajib memiliki Kategori Risiko.
 - c. Identifikasi Risiko berdasarkan input dari konsep profil Risiko UPR di level di bawahnya (bottom-up). UPR dapat mengusulkan agar suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila :
 - a) Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel; dan/atau
 - b) Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.
2. Analisis Risiko
- Tahapan analisis risiko meliputi :
- a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.
 - b. Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau level dampak.
 - c. Sistem pengendalian internal dapat berupa Standard Operating Procedure (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.
3. Mengestimasi level kemungkinan Risiko
- a. Estimasi level kemungkinan Risiko dilaksanakan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko

- yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
- b. Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.
4. Mengestimasi level dampak Risiko
- a. Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
 - b. Level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.
5. Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko
- a. Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko.
 - b. Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).
6. Menyusun peta Risiko
- Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per Kategori Risiko.

Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.

7. Evaluasi Risiko

Tahapan evaluasi Risiko meliputi :

- a. Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan :
 - a) Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
 - b) Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.
 - c) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
 - d) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan judgement pemilik Risiko.

8. Menentukan Risiko Utama

- a. Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan Risiko utama. Jika Level Risiko berada pada area penerimaan Risiko, maka Risiko tersebut tidak perlu ditangani.
- b. Setiap Risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko yang disebut Indikator Risiko Utama (IRU)

4. Penanganan Risiko

Tahapan penanganan risiko meliputi :

- a. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan
Opsi penanganan Risiko dapat berupa :
 - a) mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam pengendalian internal UPR.
 - b) menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
 - c) mengalihkan Risiko, yaitu penangan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - a. pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
 - b. proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku;
 - c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - d) menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/ menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :
 - a. upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - b. sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi;

- b. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - e) menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :
 - a. upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - b. sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.
- 5) Penyusunan Rencana Tindak Penanganan Risiko (RTP)

Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko berupa rencana tindak penanganan (RTP) yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.

RTP bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan RTP yang baru. Pemilihan RTP tersebut mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan

bagi organisasi. RTP tersebut harus memuat informasi berikut:

- a. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
- b. Target output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
- b. Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
- c. Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.

Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan Level Kemungkinan dan/atau Level Dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.

- a. Menetapkan Level Risiko residual harapan
 - b. Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.
 - c. Menjalankan RTP
 - d. Pelaksanaan RTP dituangkan dalam tabel Manajemen Risiko serta capaian target output kegiatan tersebut.
 - e. Memantau Risiko tersisa
 - f. Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.
- 6) Pemantauan dan Tinjauan (Reviu)
Bentuk pemantauan dan tinjauan/reviu terdiri atas :
- a. Pemantauan berkelanjutan (on-going monitoring)

Unit pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

- a. Konteks organisasi;
- b. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko;
- c. Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

- a. Pemantauan berkala
 - a) Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko Utama serta tren perubahan besaran/Level Risiko.
 - b) Jumlah koordinator Risiko yang wajib hadir pada setiap rapat pemantauan Risiko minimal 50% dari seluruh koordinator Risiko.

b. Tinjauan/Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a) Tinjauan/Reviu implementasi Manajemen Risiko
- b) Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh UKI

- dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya.
- c) Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)
 - d) Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yaitu Badan/Kementerian/ Lembaga, Unit Eselon I, dan Unit Eselon II. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat.
 - e) Audit Manajemen Risiko
 - f) Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat sebagai auditor internal organisasi. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan ORGANISASI dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

B. Dokumen Manajemen Risiko

1. Piagam Manajemen Risiko
Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan Manajemen Risiko yang dilampiri dengan Formulir konteks Manajemen Risiko, Formulir profil dan peta Risiko, dan Formulir penanganan Risiko.
2. Laporan Manajemen Risiko
 - a. Laporan pemantauan
Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan triwulanan (Formulir laporan pemantauan triwulanan) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir laporan pemantauan tahunan).
 - b. Laporan Manajemen Risiko insidental
Laporan ini disusun apabila :

- a) terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memeberikan masukan mengenai rencana kontinjensi;
- b) terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisisi dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

- c. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.9. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko

Tingkat	Periode Penyamapaian	Keterangan
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Laporan Tahunan Risiko : Awal Tahun berikutnya 	Penyiapan Laporan dikoordinasikan oleh Inspektorat
Eselon I	<ul style="list-style-type: none"> ● Laporan pemantauan : Triwulanan 	Laporan disampaikan oleh UPR kepada Menteri/Kepala/Ketua/ pimpinan tertinggi organisasi dengan tembusan Inspektorat
Eselon II		Laporan disampaikan oleh UPR kepada Menteri/Kepala/Ketua/ pimpinan tertinggi organisasi dan UPR di atasnya dengan tembusan Inspektorat

- 3. Peran Internal Audit Dalam Proses Manajemen Risiko
Hubungan antara kegiatan manajemen risiko dan internal audit merupakan hubungan yang timbal balik dan tak terpisahkan. Sebagaimana telah dikemukakan di atas, manajemen dan risk owner (pemilik risiko) berperan dalam mengidentifikasi, mengkaji, dan mengelola risiko. Internal audit di sisi lain mempunyai peran untuk memberikan keyakinan (assurance) kepada Pimpinan,

Komite Manajemen Risiko, dan unit- unit terkait atas efektivitas sistem manajemen risiko, guna meyakinkan bahwa risiko organisasi utama telah dikelola secara baik dan sistem pengendalian internal telah berjalan dengan efektif.

Standard for Professional Practice of Internal Auditing menyatakan bahwa Internal Audit, dalam kaitan penggunaan metodologi audit berbasis risiko, harus mempertimbangkan penilaian risiko di tingkat:

a. Macro Risk Assessment:

Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi Internal Auditor harus menggunakan hasil penilaian risiko dalam penyusunan aktivitas audit tahunan;

b. Micro Risk Assessment: Internal Auditor harus menggunakan teknik penilaian risiko dalam merencanakan setiap penugasan audit;

Dalam manajemen risiko pemerintah terdapat proses penilaian risiko (risk assessment) yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur dan menentukan tingkat signifikansi dari risiko.

Penilaian risiko makro (Macro Risk Assessment) akan menghasilkan Daftar Risiko (Risk Register) dan Peta Risiko (Risk Map). Peta Risiko (Risk Map) merupakan acuan bagi Internal Audit dalam menyusun rencana Program Kerja Audit Tahunan (PKAT), sehingga fokus audit menjadi lebih terarah dan sumber daya yang terbatas dapat diarahkan ke area layak audit dengan bobot risiko tinggi.

Proses manajemen risiko harus mendapat pengawasan yang memadai untuk memastikan efektivitas dari proses tersebut. Sesuai dengan tata kerja organ unit pemerintahan, fungsi pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari pimpinan instansi, dalam hal ini dibantu oleh Komite Manajemen Risiko. Pelaksanaan pengawasan

terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko dilaksanakan oleh fungsi Internal Audit dengan melakukan evaluasi yang obyektif dan memberikan opini yang independen atas pelaksanaan manajemen risiko pemerintah.

Practice Guide yang dikeluarkan oleh The Institute of Internal Auditors, bahwa peran utama internal audit dalam memberikan keyakinan yang memadai (assurance) kepada pimpinan instansi terhadap:

- a. Memberikan penilaian yang obyektif dan memberikan assurance terhadap proses Manajemen Risiko;
- b. Memberikan penilaian yang obyektif dan memberikan assurance bahwa risiko telah dievaluasi secara benar;
- c. Mengevaluasi pelaksanaan proses manajemen risiko;
- d. Mengevaluasi laporan atas risiko-risiko utama/signifikan;
- e. Mengulas pengelolaan risiko-risiko utama/signifikan Untuk menjalankan perannya sebagaimana dimaksud di atas.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terkait dengan memberikan assurance atas proses manajemen risiko di atas, maka hal-hal yang perlu diperhatikan Internal Auditor adalah sebagai berikut:

- a. Sumber daya (waktu, tenaga, biaya) yang digunakan untuk menjalankan tanggung jawab tersebut di atas, tidak boleh menyebabkan tugas utama Internal Audit, yaitu memberikan penilaian yang obyektif / keyakinan (assurance) akan efektivitas proses manajemen risiko dan pengendalian intern menjadi terabaikan.
- b. Internal Audit harus dapat menjunjung tinggi sikap dan perilaku independen dan obyektivitas.
- c. Internal Audit harus selalu mensosialisasikan pemahaman bahwa Manajemen adalah pemilik dan penanggung jawab atas risiko dan pengendalian. Fungsi

Internal Audit bertanggung jawab melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dan pengendalian internal telah memenuhi ketentuan dan praktik yang baik.

Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh Internal Audit adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan risk appetite atas risiko-risiko Pemerintah;
 - b. Penentuan proses manajemen risiko;
 - c. Pengambilan keputusan atas tindak lanjut terhadap risiko;
 - d. Menindaklanjuti risiko dengan mengatasnamakan Manajemen;
 - e. Memegang tanggungjawab terhadap manajemen risiko
- Klasusa 5 ISO 31000:2009 menjelaskan proses manajemen risiko yang terdiri dari aktivitas-aktivitas seperti pada gambar dibawah. Proses manajemen risiko seharusnya merupakan.
- a. bagian terintegrasi dari manajemen
 - b. melekat pada budaya dan praktik manajemen
 - c. disesuaikan dengan proses organisasi organisasi
4. Pengukuran Kematangan Penerapan Manajemen Risiko
- Pengukuran terhadap tingkat kematangan penerapan manajemen risiko adalah guna memperoleh gambaran sejauh mana organisasi menentukan, menilai, mengelola, dan memantau risiko

Kematangan (maturity) adalah tingkat perkembangan kemampuan organisasi yang merepresentasikan tingkat keefektifan dan keefisienan proses kerja organisasi. Degree of Maturity Level atau derajat kematangan implementasi manajemen risiko memiliki perbedaan pada setiap organisasi atau organisasi. Proses pengelompokannya didasarkan pada level-level yang berbeda. Pendekatan model kematangan atau maturity

model adalah metode yang terbukti bermanfaat di berbagai organisasi.

Sebuah model kematangan adalah cara terstruktur mengamati aspek manajemen risiko dalam organisasi dengan efektif. Salah satu maturity model yang digunakan adalah dengan Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)

a. Enterprise Risk Management (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) adalah suatu proses berkesinambungan yang melibatkan seluruh bagian pengelola risiko pada suatu organisasi dalam kerangka kerja aspek fungsional dan teknologi.

ERM adalah cara sistematis yang terstruktur dengan menyelaraskan pendekatan organisasi dalam mengelola ketidakpastian risiko dengan lebih efektif.

b. Risk and Insurance Management Society (RIMS)

Risk and Insurance Management Society (RIMS) pada awalnya adalah sebuah organisasi nirlaba yang didedikasikan untuk memajukan manajemen risiko, sebuah profesi yang melindungi fisik, keuangan, dan sumber daya manusia. Didirikan pada tahun 1950, RIMS mewakili hampir 3900 industri, jasa, nirlaba, amal dan lembaga pemerintah.

RIMS adalah budaya, proses dan alat ukur untuk mengidentifikasi peluang strategis dan mengurangi ketidakpastian. Kerangka kerja ini menetapkan metode dan konsultasi yang berkaitan dengan risiko penting untuk mencapai tujuan bisnis organisasi.

Proses ERM merupakan dasar teruji dalam penyusunan metodologi kerangka kerja manajemen risiko ini, yang dipelopori oleh disiplin manajemen risiko serta kemudian diadopsi dan ditingkatkan oleh kerangka kerja standar manajemen risiko lainnya lainnya Atribut pengukuran dalam RIMS terdiri dari 7 pandangan, yaitu:

- 1) ERM – based approach
- 2) ERM – process management
- 3) Risk appetite management
- 4) Root cause discipline
- 5) Uncovering risk
- 6) Performance management
- 7) Business resiliency and sustainabilty

Sedangkan untuk level kematangannya, kerangka kerja RIMS mengemukakannya sebagai berikut:

- 1) Level 0 – Nonexistent
- 2) Level 1 – Ad Hoc
- 3) Level 2 – Initial
- 4) Level 3 – Repeatable
- 5) Level 4 – Managed
- 6) Level 5 – Leadership

Perkembangan tahapan-tahapan level kematangan diatas bersifat saling melengkapi dari level terendah hingga level paling tinggi. Jadi setiap adanya peningkatan level, maka hal tersebut telah mencakup kriteria-kriteria dan identitas kunci pada level-level sebelumnya.

Proses penilaian terhadap tingkat kematangan implementasi suatu organisasi mencakup keseluruhan proses dengan menggunakan model ceklist (Tabel 4.10.)

Tabel 4.10. Checklist penilaian tingkat kematangan manajemen risiko

No.	Uraian	Skor (0 - 2)
1	Tujuan organisasi terdokumentasi dan dipahami dengan baik	
2	Manajemen telah memahami risiko dan tanggung jawab atas risiko tersebut	

3	Proses identifikasi risiko telah ditetapkan dan dipatuhi	
4	Sistem skoring untuk penilaian risiko telah ditetapkan	
5	Seluruh risiko telah dinilai dengan sistem skoring yang telah ditetapkan	
6	Respon atas risiko telah ditetapkan dan diimplementasikan	
7	Risk appetite telah ditetapkan dengan sistem skoring	
8	Risiko telah dibagi tanggung jawabnya dan didokumentasikan dalam risk register	
9	Manajemen telah menetapkan model pemantauan atas proses, respon dan action plan risiko.	
10	Risk register diupdate secara periodik	
11	Manajer melaporkan kepada pimpinan puncak bila terdapat risiko yang belum ditekan pada tingkat yang dapat diterima	
12	Kegiatan yang bersifat proyek/program selalu dinilai risikonya	
13	Uraian tanggung jawab menetapkan risiko, menilai risiko dan mengelolanya termasuk dalam uraian tugas dan tanggung jawab pegawai.	
14	Manajer memberikan jaminan efektifitas pengelolaan risiko	
15	Setiap manager dinilai kinerjanya dalam mengelola risiko	
	Jumlah	

Ketentuan penetapan Skor :

0 = tidak ada

1 = ada hanya sebagian atau belum diterapkan

2 = ada dan telah diimplementasikan

Terakhir buat simpulan atas hasil penilaian mengenai tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dengan kategori simpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Kategori Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Nilai	Kategori
0 – 7	<i>Risk Naïve</i>
8 – 14	<i>Risk Aware</i>
15 – 20	<i>Risk Define</i>
21 – 25	<i>Risk Managed</i>
Di atas 26	<i>Risk Enable</i>

5. Rangkuman

- a. Risiko selalu akan ada disetiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi privat, dengan segala bentuk dan jenis risiko. Risiko muncul karena ada ketidakpastian.
- b. Banyak cara untuk mempelajari risiko. Salah satunya adalah dengan mengelompokkan risiko serta dengan memahami jenis-jenis risiko. Risiko bisa dikategorikan sebagai risiko murni dan spekulatif (bisnis). Risiko juga bisa dikategorikan sebagai risiko objektif dan subjektif, dan risiko dinamis dan statis.
- c. Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko. Kegagalan mengelola risiko bisa berdampak pada konsekuensi yang serius terhadap keberlangsungan organisasi.

- d. Dalam membangun sistem manajemen risiko pada suatu organisasi diperlukan perlu cara yang efektif yang dapat membantu seluruh karyawan organisasi memahami prinsip-prinsip manajemen risiko yang jumlahnya cukup banyak ini sehingga sistem manajemen yang dikembangkan dapat dirumuskan dengan tepat dengan sasaran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- e. Proses manajemen risiko mencakup identifikasi risiko, evaluasi dan pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Kegiatan tersebut pada dasarnya bertujuan mempelajari karakteristik risiko dengan baik sehingga kita bisa mengelola risiko dengan baik. Di samping itu, manajemen risiko juga memerlukan infrastruktur pendukungnya, baik berupa piranti keras maupun lunak.

BAB V

PENUTUP

Pelatihan Manajemen Risiko ini sebagaimana diuraikan pada awal modul ini, bertujuan memberikan pemahaman bagi peserta mengenai arti penting risiko dan perlunya mengelola risiko, sehingga memiliki kemampuan untuk menumbuhkan sadar risiko di instansi tempatnya bertugas. Dengan diterapkannya manajemen risiko, organisasi akan tetap bisa melaju dengan kencang mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tetapi terkendali. Manajemen risiko sendiri mempunyai banyak istilah. Pada intinya, manajemen organisasi terdiri dari prasarana (lunak dan keras), dan proses manajemen risiko.

Proses manajemen risiko pada intinya mencakup: identifikasi risiko, pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Pengelolaan risiko mencakup aktivitas perencanaan (penyusunan visi, misi, dan sebagainya), pengelolaan risiko (diversifikasi, asuransi, dan sebagainya), aspek governance (struktur organisasi, staf, dan sebagainya), dan sistem pelaporan (umpan balik). Elemen-elemen tersebut bertujuan membuat organisasi menjadi sadar risiko untuk meningkatkan nilai organisasi.

Manajemen risiko diharapkan membuat organisasi menjadi sadar risiko dan menjadi berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Hasil yang diharapkan dari perilaku tersebut adalah keputusan yang optimal. Keputusan tersebut lebih baik dibandingkan dengan keputusan yang diambil tanpa memperhitungkan risiko. Komitmen untuk melaksanakan manajemen risiko harus dimulai oleh pimpinan puncak yang

selanjutnya dipublikasikan dan didemonstrasikan melalui program seperti diskusi dalam rapat-rapat, memorandum, kebijakan, deskripsi jabatan, dan sistem performance evaluation.

DAFTAR PUSTAKA

Australian/New Zealand Standard, (November, 2009), AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines.

Badan Standarisasi Nasional (Mei, 2018), Grand Desain: Penerapan Manajemen Resiko di Badan Standarisasi Nasional, Jakarta.

Ballou, Brian and L. Heitger. (2005). A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Management Accounting Quarterly, Winter 2005, Volume.6, No.2.

Broadleaf Capital International. (2014). Strategic, enterprise, and risk management. Diunduh dari <http://www.broadleaf.co.nz/erm/index.html>

Charvin Kusuma – Associate Researcher CRMS Indonesia: MEMBEDAH ANATOMI ISO 31000: 2009 RISK MANAGEMENT – PRINCIPLES AND GUIDELINES. Diunduh dari:

<http://crmsindonesia.org/publications/membedah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>

Christina, D. (2012). Asesmen Risiko Berbasis ISO31000:2009. Diunduh dari: <http://dianechristina.wordpress.com/2012/10/22/asesmen-manajemen-risiko-berbasis-iso-310002009/>

Cloete, G; Goldsworthy, D., (Februari, 2014), Risk Appetite, South Africa.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Juni, 2017), Enterprise Risk

- Management: Integrating with Strategy and Performance, USA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (September, 2004), Enterprise Risk Management: Integrated Framework, USA.
- Direktorat Penelitian dan Pengembangan Komisi Pemberantasan Korupsi, (Oktober, 2006), Pelaksanaan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik, Jakarta.
- Garrido, Martins C.; Ruotolo, Morano C.A.; Ribeiro Ferreira M.L.; dan Naked, Haddad A.; (November, 2011), Risk Identification Techniques Knowledge and Application in The Brazilian Construction. Brazil.
- Godfrey, Patrick S., Sir William Halcrow and Partners Ltd. 1996. Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction. London: CIRIA.
- Hanafi, Mahmud M., Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management.
- Institute of Management Accountants. 2007. Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation. www.imanet.org di akses 27 Juli 2011.
- International Standard for Organization. (2009). Risk Management – Principles and Guidelines.
- INTOSAI. 2004. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. INTOSAI General Secretariat. Vienna.
- INTOSAI. 2004. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management. INTOSAI General Secretariat. Vienna.
- ISO, (Oktober, 2013), Risk Management Guidance for The Implementation of ISO 31000, Switzerland.

- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 845 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- KH, Spencer Picket, (2010) *The Internal Auditing Hand Books* 3rd Edition – Wiley.
- KPMG, (2016), *Three Lines of Defense: Making the Transition to a Mature Risk Management Model*, Swiss.
- Lark, John, (2015), *A Practical Guide for SMEs ISO 31000 Risk Management*, Switzerland.
- Lestiawan, Handi Y.; dan Jatmiko, Bambang, (Februari, 2016), *Key Success Factor Good Government Governance Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemerintah*, Yogyakarta.
- Hanafie, Mamduh M. Dr, MBA., -2009. *Manajemen Risiko – Yogyakarta: UUP STIMYKPN: Yogyakarta*
- Manap, Norpadzlihatun, (Oktober, 2013), *Risk-Based Decision Making Framework for The Integrated Environmental Management of Dredging Sediments*, London.
- Nurhayanto, (2009), *Penciptaan Budaya Peduli Risiko (Risk Awareness) untuk Mendukung Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik, Widayaiswara Pusdiklatwas BPKP.*
- OCEG, (2008), *How Should We Educate and Communication About Compliance Risk?.*
- OCM Management Consultant; Australia Award, (Oktober, 2017), *Risk Management Standards, Legislative Requirements & Frameworks (AAI – Better Governance: Risk Management for The Public Sector)*, Australia.
- OCM Management Consultant; Australia Awards, (Oktober, 2017), *Developing Risk Management Tools – Risk Assessment and Reporting Templates (AAI - Better*

- Governance: Risk Management for The Public Sector), Australia.
- Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik
- Queensland Government, (April, 2017), Performance Management Framework.
- Rachmania, Bedietra A.; Purwanggono, Bambang, Rekomendasi Penerapan Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus CV. Pelita Semarang), Semarang.
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Setneg. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah.
- Rowland Bismark Fernando Pasaribu, BAB 13-TATA KELOLA PEMERINTAHAN. Diunduh dari:
http://rowland_pasaribu.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/36626/bab-13-tata-kelolapemerintahan.pdf
- Saarinen, Vesa (Mei, 2014), Effective and Efficient Risk Information Management: Environment, Structure and Development in a Case of Financial Institution, Finland.
- Susilo, L.J, & Kaho, V.R. Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Industri Nonperbankan (edisi revisi). Indonesia: PPM manajemen.
- Tampubolon, Robert. (2006), Risk Management. PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- The Association of Insurance and Risk Management (2010); The Public Risk Management Association; dan The Institute of Risk Management, A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirement of ISO 31000, UK.

- The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy; International Federation of Accountants, (Juni, 2013), Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework, USA.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2009. Guidance on Monitoring Internal Control Systems. www.cpa2biz.com diakses tanggal 27 Juli 2011.
- The Institute of Internal Auditors (Februari, 2013), Risk Management: Easy as 1... 2... 3, USA.
- The Institute of Internal Auditors, (Januari, 2013), The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, USA.
- Zulaimah, (Mei, 2016), Integrasi SPIP dan QMS ISO 9001:2015 Sebagai Kunci Keberhasilan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan POM dalam Rangka Mewujudkan Good Governance dan Clean Government, Jakarta.
http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/asset/files/post/a_47/Makalah_Manajemen_Risiko.pdf

DAFTAR ISTILAH

1. **Konsekuensi**

Akibat dari suatu kejadian yang dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, berupa kerugian, sakit, cedera, keadaan merugikan atau menguntungkan. Bisa juga berupa rentangan akibat-akibat yang mungkin terjadi dan berhubungan dengan suatu kejadian.

2. **Biaya**

Dari suatu kegiatan, baik langsung dan tidak langsung, meliputi berbagai dampak negatif, termasuk uang, waktu, tenaga kerja, gangguan, nama baik, politik dan kerugian-

kerugian lain yang tidak dinyatakan secara jelas.

3. Kejadian

Suatu peristiwa (insiden) atau situasi, yang terjadi pada tempat tertentu selama interval waktu tertentu.

4. Analisis Urutan Kejadian

Suatu teknik yang menggambarkan rentangan kemungkinan dan rangkaian akibat yang bisa timbul dari proses suatu kejadian.

5. Analisis Urutan Kesalahan

Suatu metode sistem teknik untuk menunjukkan kombinasi-kombinasi yang logis dari berbagai keadaan sistem dan penyebab-penyebab yang mungkin bisa berkontribusi terhadap kejadian tertentu (disebut kejadian puncak).

6. Frekuensi

Ukuran angka dari peristiwa suatu kejadian yang dinyatakan sebagai jumlah peristiwa suatu kejadian dalam waktu tertentu. Terlihat juga seperti kemungkinan dan peluang.

7. Bahaya (*hazard*)

Faktor intrinsik yang melekat pada sesuatu dan mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian.

8. *Monitoring/* Pemantauan

Pengecekan, Pengawasan, Pengamatan secara kritis, atau Pencatatan kemajuan dari suatu kegiatan, tindakan, atau sistem untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

9. Probabilitas

Digunakan sebagai gambaran kualitatif dari peluang atau frekuensi.

Kemungkinan dari kejadian atau hasil yang spesifik, diukur dengan rasio dari kejadian atau hasil yang spesifik terhadap jumlah kemungkinan kejadian atau hasil. Probabilitas dilambangkan dengan angka dari 0 dan 1, dengan 0 menandakan kejadian atau hasil yang tidak mungkin dan 1

menandakan kejadian atau hasil yang pasti.

10. Risiko Ikutan

Tingkat risiko yang masih ada setelah manajemen risiko dilakukan.

11. Risiko

Peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap sasaran. Ini diukur dengan hukum sebab akibat. Variabel yang diukur biasanya probabilitas, konsekuensi dan juga pemajanan.

12. Penerimaan Risiko (*acceptable risk*)

Keputusan untuk menerima konsekuensi dan kemungkinan risiko tertentu.

13. Analisis risiko

Sebuah sistematika yang menggunakan informasi yang didapat untuk menentukan seberapa sering kejadian tertentu dapat terjadi dan besarnya konsekuensi tersebut.

14. Penilaian risiko

Proses analisis risiko dan evaluasi risiko secara keseluruhan. Lihat Gambar 1.6. dan Gambar 4.5.

15. Penghindaran risiko

Keputusan yang diberitahukan tidak menjadi terlibat dalam situasi risiko.

16. Pengendalian risiko

Bagian dari manajemen risiko yang melibatkan penerapan kebijakan, standar, prosedur perubahan fisik untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang kurang baik.

17. Evaluasi risiko

Proses yang biasa digunakan untuk menentukan manajemen risiko dengan membandingkan tingkat risiko terhadap standar yang telah ditentukan, target tingkat risiko dan kriteria lainnya.

18. Identifikasi Risiko

Proses menentukan apa yang dapat terjadi, mengapa dan

bagaimana.

19. Pengurangan Risiko

Penggunaan/ penerapan prinsip-prinsip manajemen dan teknik-teknik yang tepat secara selektif, dalam rangka mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau konsekuensinya, atau keduanya.

20. Pemindahan Risiko (*risk transfer*)

Mendelegasikan atau memindahkan suatu beban kerugian ke suatu kelompok/ bagian lain melalui jalur hukum, perjanjian/ kontrak, asuransi, dan lain-lain. Pemindahan risiko mengacu pada pemindahan risiko fisik dan bagiannya ke tempat lain.