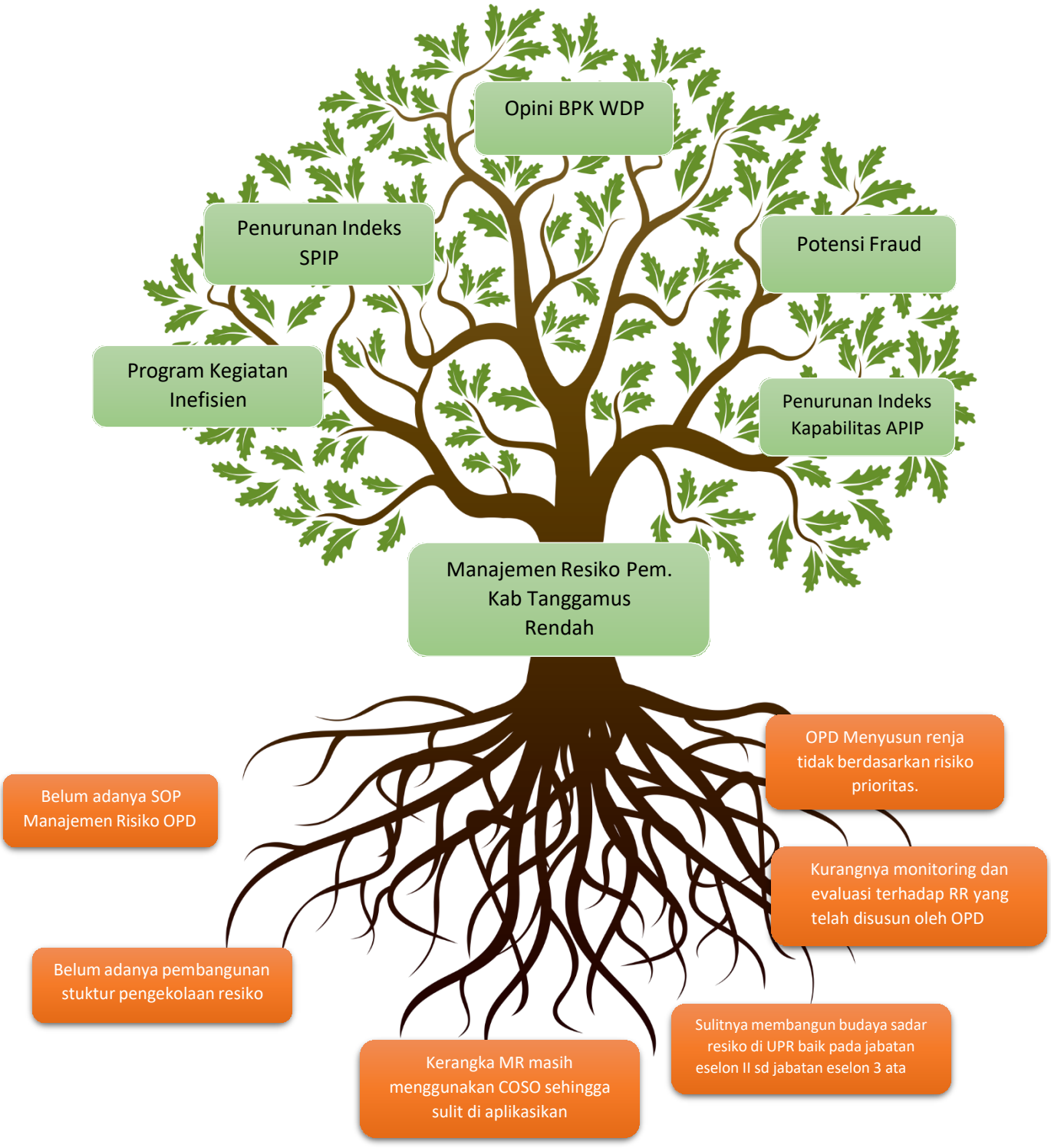
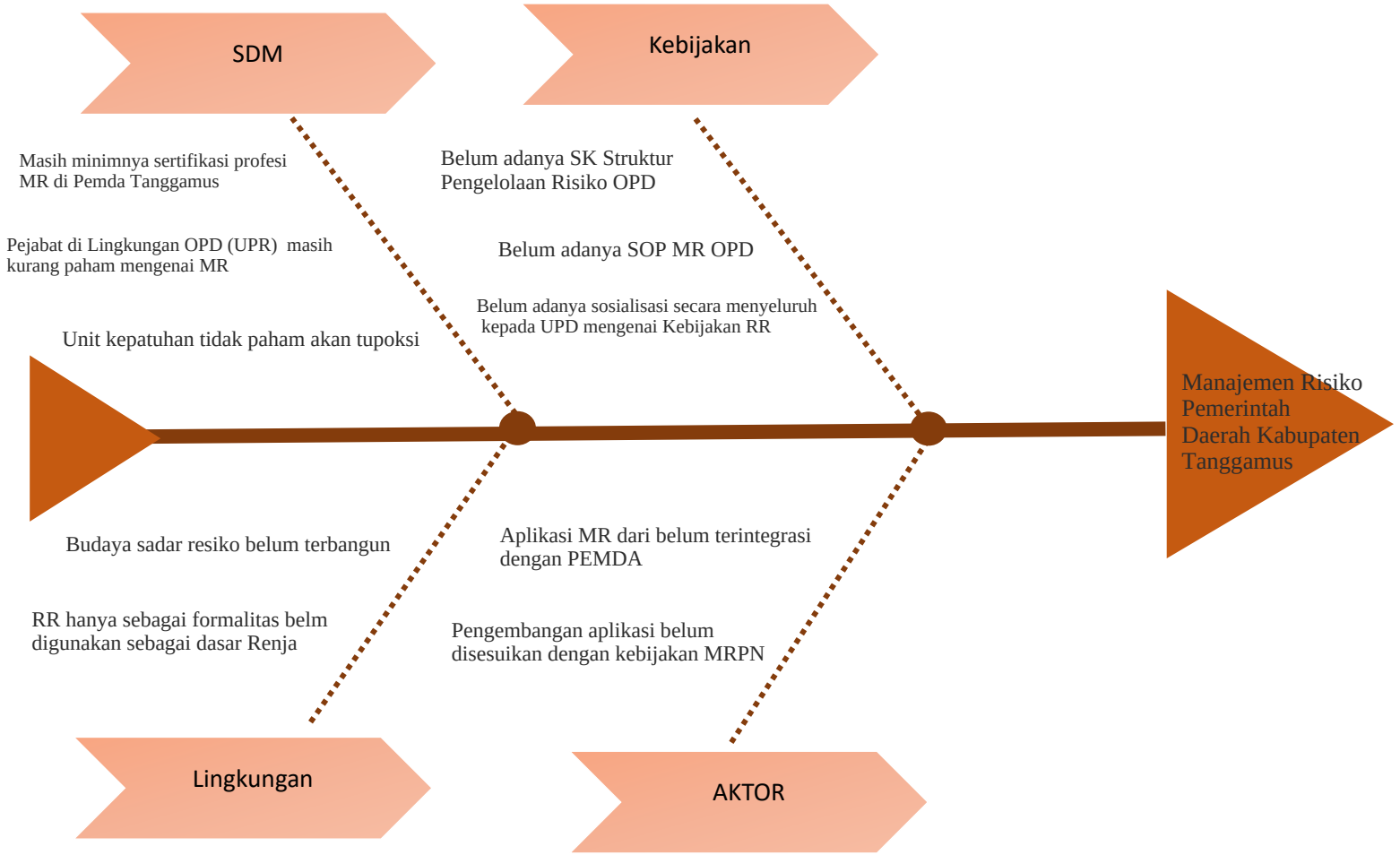
NAMA : NUZUL LILIANA

NPM 2326061008

DIAGRAM POHON MASALAH




SDM
Kebijakan
Masih minimnya sertifikasi profesi MR di Pemda Tanggamus
Belum adanya SK Struktur Pengelolaan Risiko OPD
Pejabat di Lingkungan OPD (UPR) masih kurang paham mengenai MR
Belum adanya SOP MR OPD
Belum adanya sosialisasi secara menyeluruh kepada UPD mengenai Kebijakan RR
Unit kepatuhan tidak paham akan tupoksi
Manajemen Risiko Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus
Budaya sadar resiko belum terbangun
Aplikasi MR dari belum terintegrasi dengan PEMDA
RR hanya sebagai formalitas belm digunakan sebagai dasar Renja
Pengembangan aplikasi belum disesuikan dengan kebijakan MRPN
Lingkungan
AKTOR

Dunia saat ini mengalami perubahan lingkungan strategis yang cepat, dinamis, kompleks, tidak terduga, dan tidak pasti di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity,* dan *Ambiguity*) bahkan setelah pandemic dunia bukan hanya mengalami VUCA namun berkembang menjadi BANI (*Brittleness, Anxiety, Non Linearity and Incomprehensibility*) yang merupakan akumulasi dari VUCA yang menyebabkan perubahan di berbagai sendi kehidupan manusia. Era BANI ditandai dengan munculnya beberapa fenomena seperti konflik Rusia-Ukraina, fenomena el nina sampai yang dirasakan Indonesia saat ini yaitu fenomena el nino. Fenomena yang terjadi saat ini menjelaskan bahwa dunia termasuk Indonesia bukan hanya mengalami ketidakpastian namun perubahan yang cepat yang membawa dampak terhadap isu pembangunan dalam sektor pemerintah.

Dalam menghadapi permasalahan situasi VUCA dan BANI konsep dynamic governance menjadi jawaban tepat. Pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) menjadi sebuah kapabilitas yang strategis yang perlu dimiliki oleh Pemerintah di berbagai Negara di dunia saat ini. Perubahan berbagai sektor dan aspek kehidupan pada akhirnya melahirkan berbagai tuntutan kepada pemerintah untuk dapat meresponnya secara lebih efektif dan efisien. *Dynamic governance* menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan Pemerintah yang adaptif dan responsive terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan ini menjadi factor esensial dalam konteks upaya Pemerintah mewujudkan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan.

Mewujudkan dynamic governace perlu ada instrument yaitu manajemen risiko dalam tata kelola pemerintahan. Manajemen risiko dapat mengolah risiko yang dihadapi organisasi pada perubahan yang cepat yang menyebabkan situasi VUCA dan BANI tidak terkecuali pada sektor public. Situasi VUCA dan BANI akan membawa hamabatan dan ketidakpastian pada pencapaian tujuan dan sasaran strategis organsasi pemerintah. Manajemen risiko merupakan salah satu instrumen utama dalam proses organisasi pemerintah dan sangat efektif untuk mengelola ketidakpastian masa depan dalam dunia yang berciri VUCA dan BANI.

Studi literatur di berbagai negara lintas sektoral berkesimpulan bahwa MR telah terbukti memberikan sumbangan positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Negara-negara itu tidak terbatas pada yang berperekonomian maju melainkan juga di negara-negara yang sedang berkembang. Survei nasional yang melibatkan 309 responden pemimpin korporasi di Indonesia juga memberikan simpulan serupa. Secara lebih khusus, ada simpulan bahwa MR telah meningkatkan daya saing ekonomi organisasi korporasi (Priyarsono & Munawar 2020). Berdasarkan sektor-sektor industri yang dikaji, memang secara historis sektor keuangan tergolong yang paling intensif menerapkan MR. Namun, akhir-akhir ini secara internasional

praktis semua sektor telah menerapkan MR, termasuk lembaga-lembaga publik, organisasi-organisasi nirlaba, bahkan Lembaga Pendidikan tinggi (Priyarsono, Widhiani, Sari 2019).

Menurut standar ISO 31000:2018, MR adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko. Alasan khas mengapa MR berkontribusi positif bagi pencapaian kinerja organisasi adalah daya paksanya pada pengelola organisasi untuk secara eksplisit, terstruktur, dan sistematis mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kejadian di masa mendatang. Perilaku pengelola yang bersifat demikian meningkatkan probabilitas bahwa kejadian-kejadian di masa mendatang yang berdampak buruk pada organisasi dapat dikelola secara tepat, dan di pihak lain, kesempatan yang berdampak baik pada organisasi dapat lebih mudah diraih. Pernyataan teoretis tentang manfaat implementasi MR tersebut di atas secara empiris terbukti pula kebenarannya. Relevansi dan urgensi implementasi MR semakin menguat pada situasi dewasa ini yang kental diwarnai ciriciri volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (VUCA) terlebih akibat seringnya terjadi disrupsi teknologi dan masih belum selesainya pandemi COVID-19.

Untuk konteks pengelolaan organisasi-organisasi publik, MR menjadi semakin urgent untuk diterapkan, karena ranah publik bukan hanya berciri VUCA, melainkan secara langsung berkaitan dengan risiko-risiko gawat yang bila tidak dikelola dengan baik berpotensi mengancam eksistensi bangsa dan negara. Beberapa contoh risiko yang harus dikelola oleh organisasi publik misalnya maraknya korupsi dan ancaman krisis ekonomi, baik selama penanganan maupun setelah pandemi COVID-19 berakhir. Sebenarnya, di luar konteks pandemi pun organisasi publik sudah harus mengelola risiko-risiko besar, misalnya terkait dengan kejahatan cyber yang mengiringi transformasi digital dalam pengelolaan urusan publik, ancaman separatisme dan terorisme, polarisasi politik yang mengancam keutuhan bangsa, bencana alam yang diramalkan bakal sering terjadi akibat pengelolaan lingkungan hidup yang kurang memadai, dan sebagainya. Di pihak lain, ada berbagai peluang yang bila dimanfaatkan secara tepat dapat berdampak positif bagi organisasi publik, misalnya fenomena bonus demografi, akses mobilitas yang semakin maju seiring dengan keberhasilan pembangunan infrastruktur, dan sebagainya.

Pada kenyataannya, sektor publik di Indonesia tidak mengikuti trend tersebut di atas. Alijoyo dan Fisabilillah (2021) melakukan survei dan wawancara mendalam terhadap 25 narasumber pemimpin sektor publik di Indonesia. Mereka mengidentifikasi faktor-faktor penghambat implementasi MR di sektor publik di Indonesia yang sepenuhnya belum dijalankan dan menjadi budaya sadar risiko hanya dijalankan sebagai formalitas dan

pemenuhan dokumen. Hal ini tercermin dalam indeks manajemen risiko yang dilakukan oleh BPKP pada tahun 2023 bahwa hanya 23,23% pemerintah daerah yang dapat menerapkan MRI level 3, dan 0% pemerintah daerah yang mampu menerapkan MRI pada level 4 dan level 5. Hal ini menandakan penerapan MRI masih bersifat pada level 2 dengan sifat naïve atau acak. Penerapan MRI level 2 menandakan bahwa penerapan manajemen risiko dalam tata kelola pemerintah hanya bersifat formalitas dan pemenuhan dokumen. Hal ini juga terjadi di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus. Bahkan, pada tahun 2023 pemerintah daerah Tanggamus mengalami penurunan MRI. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan BPKP Perwakilan Provinsi Lampung pada Tahun 2023, Indeks MR Pemerintah Tanggamus mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu turun 0,747 dari tahun 2022.

Namun, perkembangan implementasi MR di sektor publik di Indonesia tidak secepat yang diharapkan dibandingkan sektor swasta yang lebih fleksibel akan perubahan. Sifat dasar organisasi publik, misalnya dalam proses pengambilan keputusan, tidak selentur organisasi swasta. Dalam organisasi publik kepatuhan pada hukum/peraturan resmi lebih diprioritaskan daripada keutamaan berprakarsa (berinisiatif). Sifat berhati-hati lebih diutamakan daripada sifat proaktif kreatif. Dengan latar belakang itu, prakarsa baru seperti implementasi MR tidak disambut secara cepat seperti yang terjadi dalam sektor swasta. Karena adopsi prakarsa itu terlambat, maka pada umumnya organisasi sektor publik belum berhasil mengintegrasikan sistem insentif, sistem kinerja, dan sistem pengelolaan risiko. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengelolaan risiko dalam organisasi sektor publik sudah ada, namun secara umum masih bertingkat maturitas **relatif rendah dengan ciri-ciri terfragmentasi** (siloed), belum terintegrasi, bahkan dalam beberapa kasus masih seperti aksesori hal ini mencerminkan budaya sadar risiko belum terbentuk. **Aspek lingkungan** menjadi salah satu permasalahan dalam impelementasi manajemen risk di Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Hal ini juga tercermin dalam **aspek kebijakan** pemerintah belum mampu memformulasikan kebijakan dalam pengelolaan struktur MR. Struktur pengelolaan MR menjadi penting sebagai landasan pijakan penentu terhadap kepatuhan dari lini pertama sebagai pemilik risiko untuk melaporkan pengelolaan risiko kepada lini ke dua yaitu unit kepatuhan. Kemudian, standar operasional prosedur juga menjadi landasan bagaimana mekanisme pelaporan serta evaluasi terhadap Unit Pemilik Resiko (UPR) menjalankan pengelolaan risiko.

Implementasi MR tidak mungkin dalam waktu singkat membuahkan hasil yang terasakan oleh semua level pengurus organisasi. Bagi pengurus level menengah ke bawah, implementasi MR boleh jadi dipersepsikan sebagai tambahan beban kerja yang tidak bermanfaat. Oleh sebab itu, prakarsa implementasi MR harus dimulai dari pucuk pimpinan dan

diselenggarakan dengan pendekatan top-down. Selanjutnya, prakarsa awal implementasi MR perlu diikuti dengan tekad kuat pucuk pimpinan untuk menerapkan MR dengan komitmen yang dapat didemonstrasikan (demostratable commitment) kepada semua warga organisasi. Sesuai dengan ciri birokrasi, perlu ada peraturan resmi tertulis tentang implementasi MR yang dapat menjadi payung hukum bagi penyelenggaraan prakarsa tersebut. **Pengembangan SDM** menjadi salah satu langkah bagi implementasi MR adalah penciptaan critical mass, yakni sejumlah minimum orang yang mempunyai pengetahuan, sikap, perilaku, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan implementasi MR. Untuk itu program pelatihan dan sertifikasi kompetensi MR menjadi sangat penting.

Kemudian dalam **aspek sarana**, MR di Kabupaten Tanggamus memerlukan standar yang sudah terbukti mampu menjadi panduan implementasi MR di berbagai negara lintas sektoral. ISO 31000 yang telah berstatus sebagai Standar Nasional Indonesia dapat dinilai sebagai standar yang paling tepatSesuai dengan standar itu, pengembangan budaya risiko menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi MR. Secara periodik pengukuran tingkat kematangan implementasi MR perlu dilakukan, antara lain untuk memastikan apakah langkah-langkah implementasi MR sudah pada jalur yang benar dan untuk merencanakan langkahlangkah perbaikan di masa mendatang. Sebagaimana berlaku juga dalam berbagai sistem manajemen, implementasi MR memerlukan continuous improvement. Untuk memicu dan memacu prakarsa impelemetasi MR di sektor publik diperlukan demonstration effects, yakni pimpinan organisasi publik yang berprakarsa menerapkan MR perlu melihat secara langsung keberhasilan implementasi MR di berbagai organisasi. Untuk itu komunikasi dan studi banding (benchmarking), dan berbagi pengalaman tentang MR (risk management experience sharing) melalui berbagai forum/komunitas perlu terus didorong

Bibbliography

Alijoyo A, Fisabilillah AFMS. 2021. Risk Management Implementation in Public Sector Organizations: A Case Study of Indonesia. Organizational Cultures.

Priyarsono DS, Widhiani AP, Sari DL. 2019. Starting The Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.

Priyarsono, DS, Munawar Y. 2020. Pengembangan SDM untuk Implementasi Manajemen Risiko: Perspektif Baru dari Sudut Pandang Pengguna.

International Organization for Standardization 2009. ISO GUIDE 73:2009 Risk Management Vocabulary.

International Organization for Standardization 2018. ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines.

International Organization for Standardization 2019. IEC 31010:2019 Risk Management, Risk Assessment Techniques.