

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO DALAM PENINGKATAN TATA  
KELOLA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN TANGGAMUS**

Oleh :  
NUZUL LILIANA  
(2326061008)



JURUSAN MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
2024

## **Policy Paper**

# **ANALISIS MANAJEMEN RISIKO DALAM PENINGKATAN TATA KELOLA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN TANGGAMUS**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Organisasi baik publik maupun privat saat ini mengalami situasi 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 tak terkecuali sektor pemerintahan khususnya tata kelola pemerintahan. Dalam menghadapi permasalahan situasi VUCA dan BANI pemerintah dituntut menjadi harus adaptif terhadap ketidakpastian. Pemerintah yang adaptif menjadi sebuah kapabilitas yang strategis yang perlu dimiliki oleh Pemerintah di berbagai Negara di dunia saat ini. Dalam perwujudan tata kelola yang adaptif dan penerapan prinsip good governance, pemerintah memerlukan instrument menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat. Instrumen dalam penyelenggaraan pemerintah guna mengantisipasi ketidakpastian adalah dengan menggunakan manajemen risiko. Manajemen yang mampu melindungi sasaran dan tujuan organisasi dari factor-faktor penghambat pencapaian. Manajemen risiko menjadi jawaban serta solusi dari perubahan lingkungan organisasi public yang cepat dan menimbulkan ketidakpastian khususnya di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus. Policy paper ini akan menganalisis mengenai manajemen risiko yang diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus. Kemudian, merekomendasikan beberapa strategi kebijakan yang dapat diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus guna untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus.

## **SUMMARY OF THE PROBLEM**

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 (Abdur Rahman Irsyadi et al., 2023).

Dalam menghadapi permasalahan situasi VUCA dan BANI konsep manajemen risiko menjadi sebuah instrument dalam penyelenggaraan negara. 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 hambatan dan ketidakpastian pada pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi 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(Sinha & Sinha, 2020).

Penerapan manajemen risiko dalam organisasi korporasi banyak diterapkan pada sektor keuangan, khususnya pada industry asuransi dan perbankan. Sektor asuransi dan perbankan pada dasarnya adalah bisnis yang terikat erat dengan risiko. Secara historis, industry asuransi menjadi ranah lahirnya manajemen risiko, sedangkan pada sektor keuangan adalah sektor yang sangat intensif diregulasi (*heavily regulated*) oleh negara khususnya dalam pengelolaan risiko (Priyarsono & Munawar, 2020).

Studi literatur di berbagai negara lintas sektoral berkesimpulan bahwa manajemen risiko 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 telah dikaji dalam beberapa penelitian di berbagai negara berkembang mengenai manajemen risiko, secara historis sektor keuangan tergolong yang paling intensif menerapkan manajemen risiko. Namun, akhir-akhir ini secara internasional praktis semua sektor telah menerapkan manajemen risiko, termasuk lembaga-lembaga publik, organisasi-organisasi nirlaba, bahkan Lembaga Pendidikan tinggi (Priyarsono et al., 2019).

Menurut standar ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan

risiko. Alasan khas mengapa manajemen risiko 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 manajemen risiko tersebut di atas secara empiris terbukti pula kebenarannya. Relevansi dan urgensi implementasi MR semakin menguat pada situasi dewasa ini yang kental diwarnai ciri-ciri volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (VUCA) terlebih akibat seringnya terjadi disrupsi teknologi dan masih belum selesainya pandemi COVID-19 (Lukiastuti & Edhy, 2023).

Untuk konteks pengelolaan organisasi-organisasi publik, manajemen risiko 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.

Penerapan manajemen risiko di sektor publik di Indonesia mulai diperkenalkan pada tahun 2008, dengan masuknya manajemen risiko dalam sub unsur sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP). Hal ini diperkuat dengan adanya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Dalam peraturan pemerintah ini salah satu unsur SPIP adalah penilaian risiko (manajemen risiko). Kemudian hal ini dipertegas dengan hadirnya Peraturan Deputy Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah bahwa Pemerintah Daerah wajib melaksanakan pengelolaan risiko dan

mendokumentasikan pengelolaan risiko melalui form risk register sesuai dengan Peraturan Deputi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dari Alijoyo dan Fisabilillah (2021) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor penghambat implementasi manajemen risiko di sektor publik di Indonesia yang sepenuhnya belum dijalankan dan menjadi budaya sadar risiko hanya dijalankan sebagai formalitas dan pemenuhan dokumen (F. A. Alijoyo, 2021). Kemudian hal ini juga dipertegas dengan temuan dalam penelitian ini bahwa bukan hanya terjadi di Indonesia namun dalam beberapa negara berkembang di G20 penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 ditemukan beberapa permasalahan dan tantangan umum terkait penerapan manajemen risiko di organisasi publik yaitu faktor digitalisasi, tata kelola, lingkungan, dan manusia. Karena semua permasalahan dan tantangan tersebut mungkin mengindikasikan adanya permasalahan yang lebih besar mengenai perubahan manajemen pada sektor organisasi public, manajemen perubahan dan hal ini juga mempengaruhi domain penerapan manajemen risiko mereka (A. Alijoyo, 2021).

Hal ini tercermin dalam indeks manajemen risiko (MRI) yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (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, berikut akan disajikan data mengenai MRI di Indonesia pada Tahun 2023:

Hasil Evaluasi Penilaian SPIP dan MRI Pemerintah Daerah Tahun 2023

| Uraian   | Populasi | Hasil Evaluasi |        |         |        |         |        |         |        |         |       |         |       |
|----------|----------|----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-------|---------|-------|
|          |          | NA             | %      | Level 1 | %      | Level 2 | %      | Level 3 | %      | Level 4 | %     | Level 5 | %     |
| Provinsi |          |                |        |         |        |         |        |         |        |         |       |         |       |
| 1) SPIP  | 38       | 4              | 10,53% | 0       | 0,00%  | 4       | 10,53% | 30      | 78,95% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 2) MRI   | 38       | 4              | 10,53% | 0       | 0,00%  | 14      | 36,84% | 20      | 52,63% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 3) EPK   | 38       | 4              | 10,53% | 2       | 5,26%  | 19      | 50,00% | 13      | 34,21% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 4) APIP  | 38       | 1              | 2,63%  | 2       | 5,26%  | 3       | 7,89%  | 32      | 84,21% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| Kab/Kota |          |                |        |         |        |         |        |         |        |         |       |         |       |
| 1) SPIP  | 508      | 12             | 2,36%  | 25      | 4,92%  | 140     | 27,56% | 331     | 65,16% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 2) MRI   | 508      | 12             | 2,36%  | 37      | 7,28%  | 341     | 67,13% | 118     | 23,23% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 3) EPK   | 508      | 12             | 2,36%  | 68      | 13,39% | 395     | 77,76% | 33      | 6,50%  | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |
| 4) APIP  | 508      | 0              | 0,00%  | 27      | 5,31%  | 118     | 23,23% | 363     | 71,46% | 0       | 0,00% | 0       | 0,00% |

Sumber : Data BPKP 2024

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.

Perkembangan implementasi manajemen risk Pemerintah Daerah khususnya di Kabupaten Tanggamus tidak secepat yang diharapkan dibandingkan sektor swasta yang lebih fleksibel akan perubahan. Sifat dasar pemerintah daerah sebagai 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 manajemen risiko 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** (siloe), belum terintegrasi, bahkan dalam beberapa kasus masih seperti aksesoris hal ini mencerminkan budaya sadar risiko belum terbentuk. **Aspek lingkungan** menjadi salah satu permasalahan dalam implementasi manajemen risk di Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Hal ini juga tercermin dalam **aspek kebijakan** pemerintah belum mampu memformulasikan kebijakan dalam pengelolaan struktur MR. Struktur pengelolaan manajemen risiko 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 Risiko (UPR) menjalankan pengelolaan risiko.

## METHODE APPROACH

Pendekatan yang digunakan pada *policy paper* ini adalah dengan menggunakan pendekatan *literature review*. Kemudian, penulis melakukan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan manajemen risiko melalui data-data pendukung yang bersumber dari jurnal penelitian baik nasional maupun internasional, buku-buku penunjang, surat kabar harian, dan majalah.

Cooper menjelaskan bahwa *literatur review* memiliki beberapa tujuan yaitu menginformasikan kepada pembaca hasil-hasil penelitian lain yang berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan saat itu, menghubungkan penelitian dengan literatur-literatur yang ada, dan mengisi celah kekosongan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Literature review ini berisi mengenai ulasan, rangkuman, dan pemikiran penulis tentang beberapa sumber pustaka (artikel, buku, informasi dari internet, data gambar dan grafik dan lain lain) tentang tema yang dibahas. Studi literatur ini mempunyai tujuan untuk menguraikan dan menjelaskan mengenai analisis permasalahan administrasi di Indonesia (Creswell & Poth, 2016).

## RESULT BODY

Implementasi manajemen risiko khususnya di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus tidak semudah yang diharapkan. Hal ini tercermin dalam indeks MRI Kabupaten Tanggamus Tahun 2023 sebagai berikut :

### Penilaian Hasil MRI Kabupaten Tanggamus Tahun 2023

| No. | Fokus Penilaian                                | Hasil Penilaian Mandiri | Hasil Evaluasi | Naik/<br>Turun |
|-----|------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|
| 1   | Maturitas Penyelenggaraan SPIP                 | 3,243                   | 2,800          | (0,443)        |
| 2   | Manajemen Risiko Indeks (MRI)                  | 3,541                   | 2,794          | (0,747)        |
| 3   | Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK) | 3,250                   | 2,160          | (1,090)        |

Sumber : BPKP Perwakilan Provinsi Lampung 2024

Berdasarkan hasil penilaian MRI di atas yang dilakukan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Lampung terhadap Pemerintah Kabupaten Tanggamus menunjukkan indeks manajemen risiko (MRI) Pemerintah Kabupaten Tanggamus ada di level 2 dengan nilai 2,794 dengan kategori naïve. Kategori MRI naïve menandakan belum terbentuknya budaya sadar resiko dalam setiap lini struktur manajemen risiko. Kondisi ini menudukkan bahwa organisasi memiliki sistem pengendalian yang masih cukup terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali, sehingga tidak diketahui keterkaitan antara sistem pengendalian yang ada terhadap risiko-risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi (BPKP, 2024).

Penerapan manajemen risiko di sektor publik yang merupakan salah satu produk *governance* tentunya bukan tanpa hambatan. *Tone at the top*, pemahaman filosofi *governance*, regulasi teknis manajemen risiko, reward and punishment tingkat organisasi atas pencapaian level *governance* tertentu dan belum optimalnya kompetensi seperti yang telah diulas pada bab permasalahan menjadi salah satu permasalahan dalam aspek kebijakan.

Sebenarnya, sumber daya manusia menjadi tantangan dalam penerapan manajemen risiko di sektor public di Pemerintah Kabupaten Tanggamus. *Tone at the Top* merupakan hal terpenting bagi kehidupan organisasi untuk menuntun dan mengarahkan pemerintah daerah dalam keberhasilan pencapaian tujuan. Pimpinan tertinggi diharapkan menjadi panutan seluruh anggotanya. Fenomena yang terjadi adalah masih adanya pimpinan yang malah menjadi contoh tidak baik. Beberapa pimpinan birokrasi menjadi penghuni hotel prodeo karena korupsi. Fenomena tersebut menunjukkan belum terciptanya budaya risiko dari pelaku maupun lingkungan yang tidak berani saling menegur atau melarang anggota organisasi untuk tidak melakukan penyimpangan, termasuk menegur pimpinan. Pemahaman filosofi governance para pelaku di sektor publik masih belum sama. Banyak yang belum bisa memandang bahwa tata kelola pemerintahan diperlukan sebagai suatu sistem penunjang kinerja pemerintah, dan pencapaiannya harus berlandaskan pada aspek kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan yang berlaku. Selama ini masih banyak yang memaknai tata kelola dalam pemerintahan sebagai suatu proses administrasi yang ribet. Misalnya dalam menyusun register risiko, mereka enggan untuk memenuhinya secara konsisten, karena tidak menyadari pentingnya administrasi dan birokrasi dalam pembangunan akuntabilitas. Regulasi teknis yang memadai, merupakan hal pokok bagi para pelaku di sektor publik agar memiliki kepastian dalam penggunaan metode penerapan manajemen risiko yang standar (REDAKSI et al., n.d.).

Diperlukan integrasi kebijakan dari Kementerian/ Lembaga pembuat kebijakan/regulator agar manajemen risiko dijalankan dengan cara yang standar, tidak menimbulkan multi persepsi yang dapat menciptakan bias dalam memahami maupun mengimplementasikannya. Reward and punishment bagi organisasi dimaksudkan pada organisasi yang telah atau belum mencapai target level tertentu atas produk governance yang menjadi target nasional, misalnya Level 3 pada Kapabilitas APIP maupun Maturitas SPIP. Reward and punishment akan memacu semangat kerja organisasi dan insan yang ada di dalamnya untuk mencapai hasil yang lebih baik ke depan, walaupun pelaksanaan governance yang baik dalam melayani publik merupakan kewajiban organisasi sektor publik. Reward and punishment akan memacu semangat kerja organisasi dan insan yang ada di dalamnya untuk mencapai hasil yang lebih baik ke depan, walaupun pelaksanaan governance yang baik dalam melayani publik merupakan kewajiban organisasi sektor publik.(Priyarsono et al., 2019)

Kompetensi sumber daya manusia dari instansi pembina maupun penyelenggara merupakan titik krusial lain yang berpengaruh pada pencapaian penerapan manajemen risiko secara teknis. Tidak dapat dipungkiri, pemenuhan kompetensi sumber daya manusia (SDM) masih menjadi salah satu tantangan tersendiri mengingat beragamnya input awal SDM. Instansi

penyelenggara maupun pembina seharusnya telah menetapkan standar kompetensi untuk masing-masing peran baik sebagai penyelenggara maupun pembina terkait manajemen risiko. Selanjutnya dilakukan identifikasi gap antara SDM yang tersedia dengan kebutuhan kompetensi yang digunakan untuk merancang program pengembangan kompetensi. Program pengembangan kompetensi SDM dapat dilakukan secara mandiri maupun melalui kegiatan terstruktur organisasi seperti bimbingan teknis, coaching clinic, wokshop, dan diklat.

Implementasi manajemen risiko tidak mungkin dalam waktu singkat membuahkan hasil yang dirasakan oleh semua level pengurus organisasi. Bagi pengurus level menengah ke bawah, implementasi manajemen risiko boleh jadi dipersepsikan sebagai tambahan beban kerja yang tidak bermanfaat. Oleh sebab itu, prakarsa implementasi manajemen risiko harus dimulai dari pucuk pimpinan dan diselenggarakan dengan pendekatan top-down.

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

Kemudian dalam **aspek sarana**, manajemen risiko di Kabupaten Tanggamus memerlukan standar yang sudah terbukti mampu menjadi panduan implementasi manajemen risiko di berbagai negara lintas sektoral. ISO 31000 yang telah berstatus sebagai Standar Nasional Indonesia dapat dinilai sebagai standar yang paling tepat. Sesuai dengan standar itu, pengembangan budaya risiko menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko. Secara periodik pengukuran tingkat kematangan implementasi manajemen risiko perlu dilakukan, antara lain untuk memastikan apakah langkah-langkah implementasi manajemen risiko sudah pada jalur yang benar dan untuk merencanakan langkahlangkah perbaikan di masa mendatang. Sebagaimana berlaku juga dalam berbagai sistem manajemen, implementasi manajemen risiko memerlukan *continuous improvement*. Untuk memicu dan memacu prakarsa implemetasi manajemen risiko di sektor publik diperlukan *demonstration effects*, yakni pimpinan organisasi publik yang berprakarsa menerapkan manajemen risiko perlu melihat secara langsung keberhasilan implementasi manajemen risiko di berbagai organisasi. Untuk itu

komunikasi dan studi banding (benchmarking), dan berbagi pengalaman tentang manajemen risiko (risk management experience sharing) melalui berbagai forum/komunitas perlu terus didorong

Berdasarkan beberapa penelitian hasil kajian pustaka penerapan Manajemen risiko menurut hasil penelitian Ranong dan Phuengman 2009 dalam industri keuangan di Thailand, menyimpulkan bahwa terdapat tujuh faktor penentu kualitas implementasi manajemen risiko, yakni komitmen dan dukungan dari pucuk pimpinan, komunikasi, budaya, teknologi informasi, struktur organisasi, pelatihan, dan *trust* (kepercayaan) (Priyarsono & Munawar, 2020).

Kemudian hal ini juga senada dengan hasil penelitian dari, Kikwasi (2018) meneliti tema yang sama dalam industri infrastruktur (konstruksi bangunan) di Tanzania dengan melibatkan 67 (enam puluh tujuh) praktisi senior dalam industri itu sebagai responden. Kikwasi (2018) menyimpulkan adanya sembilan factor kritis penentu keberhasilan implementasi MR yang efektif, yakni pendekatan manajemen, tujuan dan sasaran organisasi, kebijakan dan pakar manajemen risiko, teknologi dan budaya informasi, lingkungan dan penggunaan peralatan, kerja sama dan komitmen pucuk pimpinan, komunikasi dan pelatihan, kesadaran tentang proses dan persyaratan legal manajemen risiko, dan pemantauan dan peninjauan atas risiko. Dalam rumusan itu sekurang-kurangnya ada empat faktor yang erat terkait dengan kualitas SDM, namun yang menarik adalah adanya penyebutan kata-kata kunci experts dan training. Kedua kata kunci itu erat terkait dengan katakata kunci dalam artikel ini yakni sertifikasi kompetensi manajemen risiko. Terlihat pula ada rekonfirmasi tentang pentingnya faktor teknologi informasi dan komitmen pimpinan puncak (Kikwasi, 2018).

Kajian yang dilakukan oleh Priyasono dan Munawar (2020) juga menyimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko mampu meningkatkan daya saing ekonomi bagi organisasi implementatornya maupun bagi anggota organisasi. Kedua, kualitas pengembangan SDM manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kualitas implementasi manajemen risiko. Ketiga, sertifikasi kompetensi manajemen risiko meningkatkan kualitas pelatanganan manajemen risiko dan pada gilirannya meningkatkan kualitas pengembangan sdm manajemen risiko dan keberhasilan implementasi manajemen risiko di organisasi (Priyarsono & Munawar, 2020).

Kemudian selain memperkuat pada aspek sumber daya manusia baik di tingkat unit pemilik risiko (UPR) sampai pada lini kedua yaitu unit kepatuhan. Optimalisasi lini ketiga dalam struktur manajemen risiko yaitu APIP. Optimalisasi APIP dalam struktur manajemen risiko sebagai lini pertahanan ketiga. APIP sebagai evaluator baik dalam proses berjalan dan terintegrasinya manajemen risiko di semua lini terutama pada UPR. Optimalisasi ini berbetuk

dukungan baik secara anggaran maupun komitmen pimpinan tertinggi untuk melakukan pengawasan penyelenggaraan negara dalam sistem pengendalian intern berbasis resiko atau yang dikenal dengan Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR) (REDAKSI et al., n.d.).

Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR) merupakan suatu metodologi yang menghubungkan audit intern dengan seluruh kerangka manajemen risiko. PIBR memungkinkan proses audit intern mendapatkan keyakinan bahwa manajemen risiko organisasi telah dikelola dengan memadai sehubungan dengan risiko yang dapat diterima. Sebagai bagian tidak terpisahkan dari seluruh proses PIBR, Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR) merupakan tahap awal PIBR yang meliputi dua langkah yaitu Penilaian Kematangan Manajemen Risiko dan Perencanaan Pengawasan. Pada tahapan perencanaan pengawasan tahunan, APIP menentukan unit kerja/kegiatan yang diawasi melalui perencanaan pengawasan berbasis risiko (REDAKSI et al., n.d.).

### **Rekomendasi Kebijakan**

Berdasarkan hasil kajian teoretis maupun pengalaman empiris, dapat disarankan beberapa butir strategi untuk mempercepat implementasi manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus sebagai berikut :

1. ***Top-down approach***. Implementasi manajemen risiko tidak mungkin dalam waktu singkat membuahkan hasil yang dirasakan oleh semua *level* pengurus organisasi. Bagi pengurus *level* menengah ke bawah, implementasi manajemen risiko boleh jadi dipersepsikan sebagai tambahan beban kerja yang tidak bermanfaat. Oleh sebab itu, prakarsa implementasi manajemen risiko harus dimulai dari pucuk pimpinan dan diselenggarakan dengan pendekatan *top-down*. Hal ini membutuhkan komitmen pimpinan tertinggi yaitu Kepala Daerah dan menuangkannya dalam bentuk perkara serta meregulasikan struktur pengelolaan risiko dalam setiap lini. Struktur pengelolaan risiko harus terbentuk dan tertuang dalam Surat Keputusan Bupati dan semua lini harus mengetahui mengenai tugas dan fungsi masing-masing lini.
2. **Kepemimpinan dan komitmen**. Selanjutnya, prakarsa awal implementasi manajemen risiko perlu diikuti dengan tekad kuat pucuk pimpinan untuk menerapkan manajemen risiko dengan komitmen yang dapat didemonstrasikan (*demonstratable commitment*) kepada semua warga organisasi. Kepemimpinan dan komitmen ini berupa terintegrasinya risk register (*form risk register*) dalam setiap pembuatan dokumen perencanaan baik dokumen perencanaan lima tahun milik Pemerintah Daerah yaitu

RPJMD maupun RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) sampai pada dokumen Renstra (rencana strategis) OPD dan Renja (rencana Kerja OPD).

3. **Pengembangan SDM.** Salah satu langkah bagi implementasi manajemen risiko adalah penciptaan *critical mass*, yakni sejumlah minimum orang yang mempunyai pengetahuan, sikap, perilaku, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan implementasi manajemen risiko. Untuk itu program pelatihan dan sertifikasi kompetensi manajemen risiko menjadi sangat penting.
4. **Standardisasi.** Implementasi manajemen risiko memerlukan standar yang sudah terbukti mampu menjadi panduan implementasi manajemen risiko di berbagai negara lintas sektoral. ISO 31000 yang telah berstatus sebagai Standar Nasional Indonesia dapat dinilai sebagai standar yang paling tepat. Karena jika kita melihat Peraturan Deputy Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah bahwa Pemerintah Daerah serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) masih menggunakan prinsip-prinsip COSO ERM. Sedangkan prinsip COSO ERM proses dan kerangka kerja manajemen risiko tidak dipaparkan secara terpisah. Hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan inefektivitas terhadap manajemen risiko, dimana kerangka kerja seharusnya dirancang pada *top level management*, sedangkan proses manajemen risiko seharusnya diterapkan pada proses-proses organisasi. Standar ini menekankan pada pengembangan pengendalian internal sebagai upaya perusahaan dalam mengelola risiko dan lebih digunakan pada sektor Perusahaan asuransi dan sektor keuangan. Standar ISO 31000 sudah terbukti di 20 lebih negara berkembang adalah standar yang tepat digunakan dalam sektor publik dan kerangka proses manajemen risiko mudah diterapkan dalam organisasi publik.
5. **Pengembangan budaya risiko.** Sesuai dengan standar itu, pengembangan budaya risiko menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko. Pengembangan budaya risiko dapat diterapkan dengan menggunakan pilot project pada salah satu perangkat daerah. Salah satu perangkat daerah dapat dijadikan satu contoh pilot project guna melihat perangkat apa saja yang dibutuhkan dalam pengembangan budaya risiko di lingkungan UPR perangkat daerah.
6. **Pengukuran maturitas.** Secara periodik pengukuran tingkat kematangan implementasi manajemen risiko perlu dilakukan, antara lain untuk memastikan apakah langkah-langkah implementasi manajemen risiko sudah pada jalur yang benar dan

untuk merencanakan langkah-langkah perbaikan di masa mendatang. Pengukuran ini harus dilakukan oleh APIP sebagai lini ketiga dalam struktur pengelola risiko. Pengukuran maturitas MRI dapat merujuk dengan menggunakan standar ISO 3100, kemudian *menggrade* kan seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Hasil pengukuran maturitas dapat berupa Laporan Hasil Evaluasi MRI Perangkat Daerah yang dilakukan oleh APIP sebagai lini ketiga. LHE MRI dapat dijadikan masukan oleh kepala daerah dan kepala perangkat daerah mengenai hal-hal apa saja yang perlu dilakukan *area of improvement* (AOI) dalam pengembangan manajemen risiko dan pengembangan budaya sadar risiko.

7. **Optimalisasi peran APIP** dengan Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR) melalui revisi piagam audit charter bahwa pengawasan APIP harus melalui PIBR dengan menggunakan instrument Program Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR). APIP akan melakukan audit berdasarkan risiko tertinggi dan menuangkan dalam Program Pengawasan Tahunan (PKPT), audit ini akan berdasarkan risiko yang telah dibuat oleh masing-masing UPR dan menjadi peta dari jalannya audit. Sebelum dilakukan audit, APIP sudah melakukan evaluasi MRI perangkat daerah, dan telah memastikan bahwa risk register yang disusun perangkat daerah dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan audit.
8. **Perbaikan terus-menerus.** Sebagaimana berlaku juga dalam berbagai sistem manajemen, implementasi MR memerlukan *continuous improvement*.

## Bibliography

- Abdur Rahman Irsyadi, A. R., Edi Priyanto, E. P., Cris Kuntadi, C. K., Antoni Ludfi Arifin, A. L. F., Naufal Mahfudz, N. M., Rizki Dwianda, R. D., Sigit Puji Winarko, S. P., AB Pranogyo, A. B., Mohammad Habibi Subagyo, M. H., & Rahmad Agus Dwianto, R. A. (2023). *Menuju Sukses Transformasi Digital*. PT. Penerbit IPB Press.
- Alijoyo, A. (2021). Risk management implementation in public sector organizations: a case study of Indonesia. *Organizational Cultures*, 22(1), 1.
- Alijoyo, F. A. (2021). Risk Management Implementation in Public Sector Organizations-Global Phenomena. *International Journal of Current Science Research and Review*, 04(03). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V4-i3-07>
- BPKP. 2020. Peraturan Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah No. 5 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Inter Berbasis Risiko Pemerintah Daerah.
- BPKP. 2019. Peraturan Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah No. 19 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- 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.
- Kikwasi, G. J. (2018). Critical success factors for effective risk management. *Risk Management Treatise for Engineering Practitioners*.
- Lukiastuti, F., & Edhy, D. W. (2023). *Risk Register & ISO 3100*. PUSTAKA AKSARA.
- Priyarsono, D. S., & Munawar, Y. (2020). PENGEMBANGAN SDM UNTUK IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO: PERSPEKTIF BARU DARI SUDUT PANDANG PENGGUNA. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.478>
- Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., & Sari, D. L. (2019). Starting the implementation of risk management in a higher education institution: The case of IPB University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 598(1), 012107.
- REDAKSI, D., UTAMA, T., & FOTO, B. (n.d.). *Sharing knowledge for better GOVERNANCE*.
- Ranong PN, Phuengngam W. 2009. Critical Success Factors for Effective Risk Management Procedures in Financial Industries: A Study from the Perspectives of the Financial Institutions in Thailand. Umea: University of Umea.

Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls.  
*Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17–21.