

Manajemen Risiko Organisasi Sektor Publik

Diklat Teknis Substantif
di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

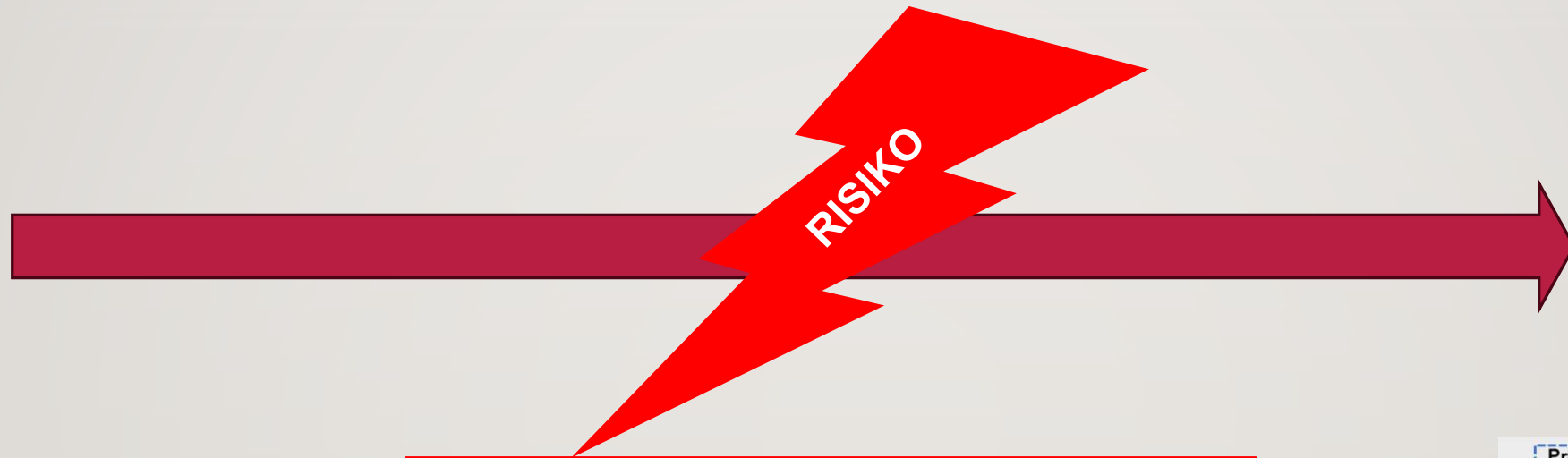
Distance Learning, 15 Mei 2025



Ingetin Yang Kemarin



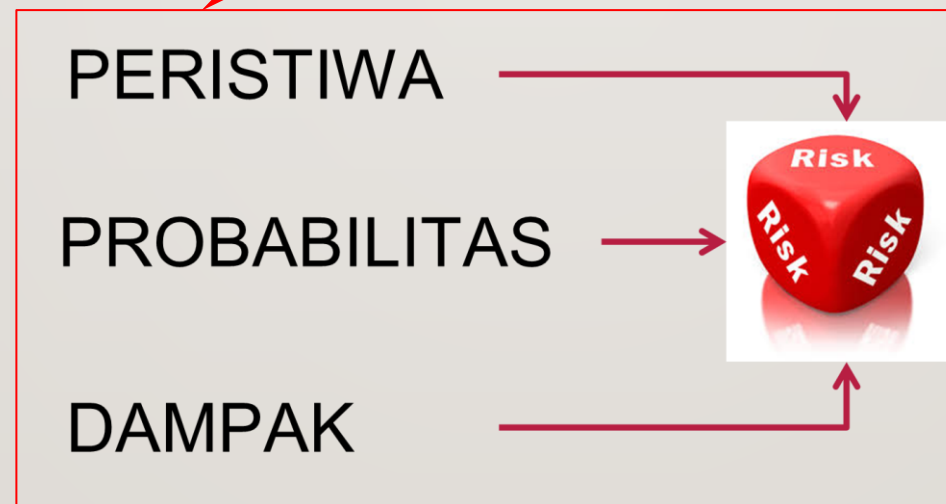
OPERASIONAL ORGANISASI



TUJUAN/SASARAN

AS/NZS 4360:2004

The culture, processes and structures that are directed towards realizing potential opportunities whilst managing adverse effects.



Komunikasi dan Konsultasi

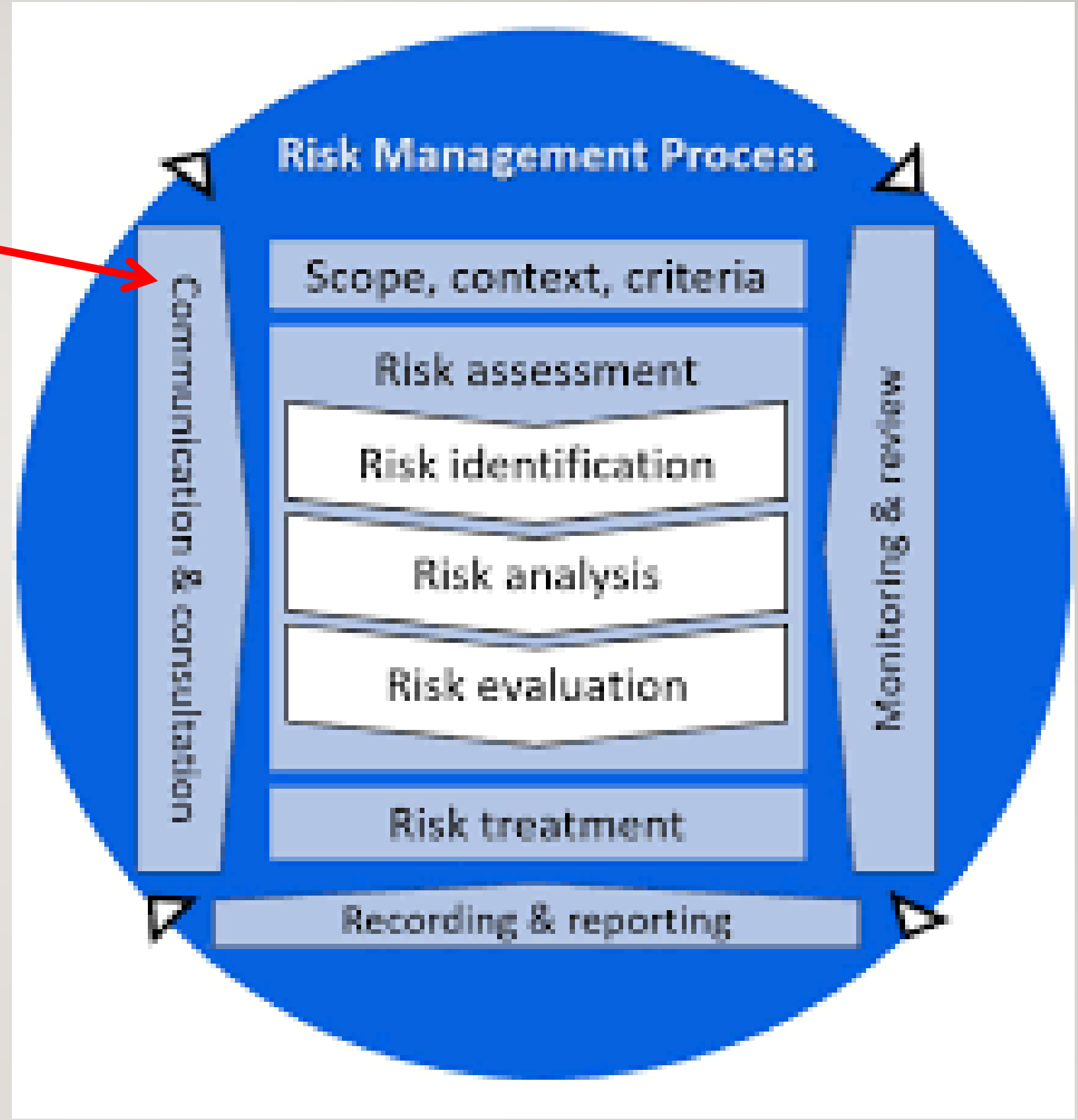
No.	Tahap Proses MR	Pimpinan Organisasi	Pejabat Es 1	Pejabat Es 2	Pejabat Es 3	Unit MR	auditor internal	External stakeholder
1	Persiapan		I	A	C	R	C	
2	Komunikasi & Konsultasi	I	I	A	R	C	C	I
3	Menentukan konteks	I	A	R	R	C	C	I
4	Assesment risiko :							
	Identifikasi risiko	I	A	R	R	C	C	
	Analisis risiko	I	A	R	R	C	C	
	Evaluasi risiko	I	A	R	R	C	C	
5	Perlakuan risiko	I	A	R	R	C	C/I	C/I
6	Monitoring & riview	I	A	R	R	C	C/I	I
7	Pelaporan	I	A	R	R	C	I	

RACI Matrik



R: Responsible: Siapa yang mengerjakan
 A: Accountable: Siapa yang membuat keputusan terakhir "YA/Tidak"
 C: Consulted: Siapa yang diajak konsultasi
 I: Informed: Siapa yang harus diberi informasi

	ENTITAS	ES 1	ES 2
PEMILIK RISIKO	Menteri/ Kepala Badan/ kepala Lembaga/ Kepala Daerah	PEJABAT ES 1	PEJABAT ES 2
KOORDINATOR PENGELOLA RISIKO	SESMA	DIREKTUR YANG MEMBIDANGI PERENCANAAN	PEJABAT ES 3 YANG MEBIDANGI PERENCANAAN
PENGELOLA RISIKO	DEPUTI	DIREKTUR	KORWAS/PJB ES 3
LINI KE 2 /UNIT MR	KEPALA BIRO MKOT	KEPALA BIRO MKOT	BIRO MKOT
LINI KE 3/INTERNAL AUDITOR	INSPEKTORAT	INSPEKTORAT	INSPEKTORAT
PIHAK EKSTERNAL	MITRA, PEMERINTAH, MASYARAKAT	MITRA, PEMERINTAH, MASYARAKAT	MITRA, PEMERINTAH, MASYARAKAT



AGENDA

- 01 PENETAPAN KONTEKS**
- 02 IDENTIFIKASI RISIKO**



01

**PENETAPAN
KONTEKS**

01 Penetapan Lingkup MR

Proses MR dapat diterapkan pada berbagai lingkup, misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau kegiatan

1. LINGKUP MR
2. IDENTITAS OBJEK MR
3. STRUKTUR MR
4. INFORMASI PENUGASAN

1



2

TUJUAN	
TARGET SASARAN	
TARGET WAKTU SASARAN	
NAMA UPR	
NAMA PEMILIK RISK	
RUANG LINGKUP KEGIATAN	
LOKASI

3

STRUKTUR MR		
TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB	NAMA	JABATAN
PEMILIK RISIKO		
KOORDINATOR MR		
ADMINISTRATOR MR		
ANGGOTA TIM		
ANGGOTA TIM		

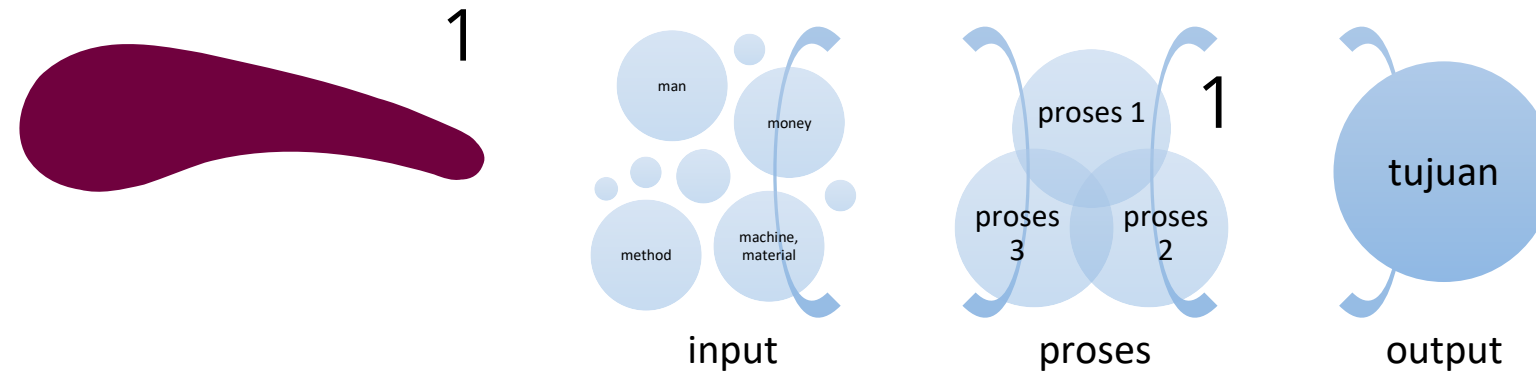
4

TUJUAN PENUGASAN MR
OUTPUT PENUGASAN MR
HORISON/RENTANG WAKTU
JADWAL PELAKSANAAN
PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN
MEKANISME KOMUNIKASI
SALURAN KOMUNIKASI

02 Penetapan Konteks Manajemen Risiko

Proses penetapan konteks adalah proses untuk mengenali lingkungan internal dan eksternal

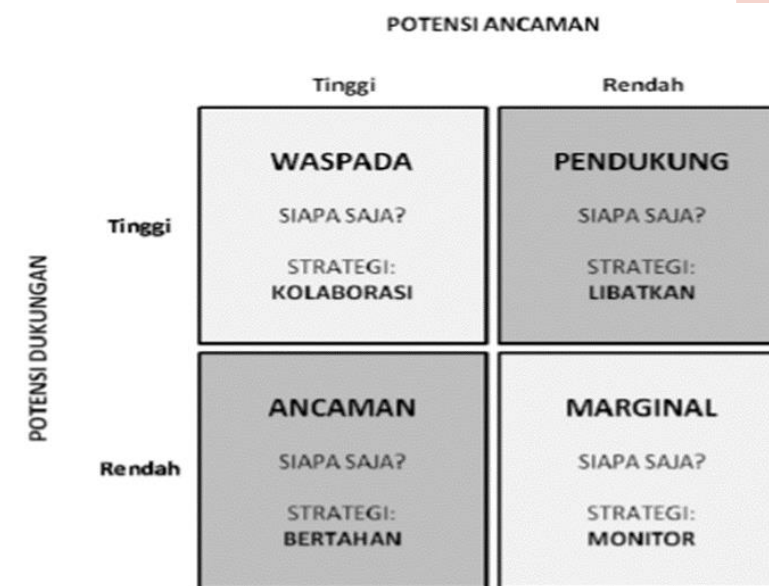
1. tujuan yang akan diamankan
2. Konteks lingkungan internal dan eksternal
3. Konteks *stakeholders*



2

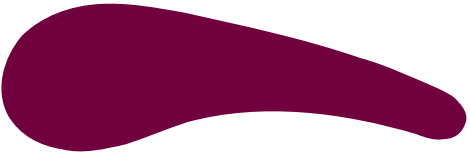
INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN			
MAN			EKSTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
MONEY			POLITIK		
METHOD			EKONOMI		
MACHINE			SOSIAL-BUDAYA		
MATERIAL			LINGKUNGAN ALAM		
			IT		

3



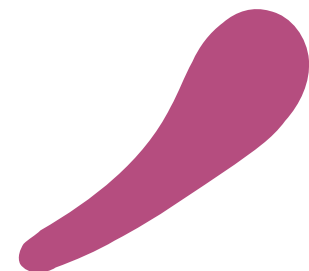
Gambar 3.2 Matriks Tipologi Pemangku Kepentingan

03 Penetapan Kriteria MR



Kriteria risiko perlu ditetapkan untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan

1. Kategori/jenis risiko
2. Kriteria nilai kemungkinan dan dampak
3. Kriteria penerimaan



1

No	Kategori risiko	Definisi
1	Risiko penerimaan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target penerimaan negara yang diamanahkan ke organisasi.
2	Risiko belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan organisasi dalam penyerapan belanja negara yang tidak sesuai proyeksi. (proporsionatitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan.
3	Risiko pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan organisasi dalam pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4	Risiko strategi	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan memilih strategi. Ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5	Risiko fraud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. Fraud meliputi: penggelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6	Risiko kepatuhan	Risiko yang disebabkan oleh kejadian dimana organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundangundangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber risiko kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum.
7	Risiko operasional	Risiko yang disebabkan karena: ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internalisasi, kesalahan manusia dan kegagalan sistem; adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional organisasi; adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.
8	Risiko reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.

KRITERIA KEMUNGKINAN DAN DAMPAK

Tabel C.3 – Contoh kriteria kemungkinan-kejadian

Tingkat kemungkinan-kejadian	Kriteria kemungkinan-kejadian
Hampir tidak terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari ... kali dalam ... tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari ...% dalam ... periode.
Jarang terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya jarang (... kali s.d. ... kali dalam ... tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya ...% s.d. ...% dalam ... periode.
Kadang terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas ... kali s.d. ... kali dalam ... tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas ...% s.d. ...% dalam ... periode.
Sering terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas ... kali s.d. ... kali dalam ... tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas ...% s.d. ...% dalam ... periode.
Hampir pasti terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas ... kali dalam ... tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari ...% dalam ... periode.

Tingkat konsekuensi	Area konsekuensi				Tuntutan hukum
	Kerugian negara	Penurunan reputasi	Penurunan kinerja	Gangguan terhadap layanan organisasi	
Tidak Signifikan	Jumlah kerugian negara	Keluhan pemangku kepentingan secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya 5 dalam satu eriode	Pencapaian target kinerja 5	Pelayanan tertunda 5 hari	Jumlah tuntutan hukum dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian negara dari RP...	Keluhan pemangku kepentingan secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari dalam satu eriode	Pencapaian target kinerja di atas ... %	Pelayanan tertunda di atas hari s.d. .	Jumlah tuntutan hukum di atas . s.d. k dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah kerugian negara dari RP...	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas ... %	Pelayanan teftunda di atas .	Jumlah tuntutan hukum di atas . s.d. ... k dalam satu eriode
Signifikan (4)	Jumfah kerugian negara febih dari	Pemberitaan negatif di media massa nasional	Pencapaian target kinerja di	Pelayanan tertunda di atas ... hari s.d. hari	Jumlah tuntutan hukum di atas s.d. dalam satu eriode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara lebih dari RP...	Pemberitaan negatif di media massa internasional	Pencapaian target kinerja	Pelayanan tertunda lebih dari hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari kali dalam satu periode



BUKU KERJA

**Praktik
Konteks
Risiko**



02

**IDENTIFIKASI
RISIKO**

Identifikasi Risiko

Kegiatan identifikasi risiko adalah kegiatan menginventarisir peristiwa, penyebab dan dampak dari peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan atau menunda pencapaian tujuan organisasi.

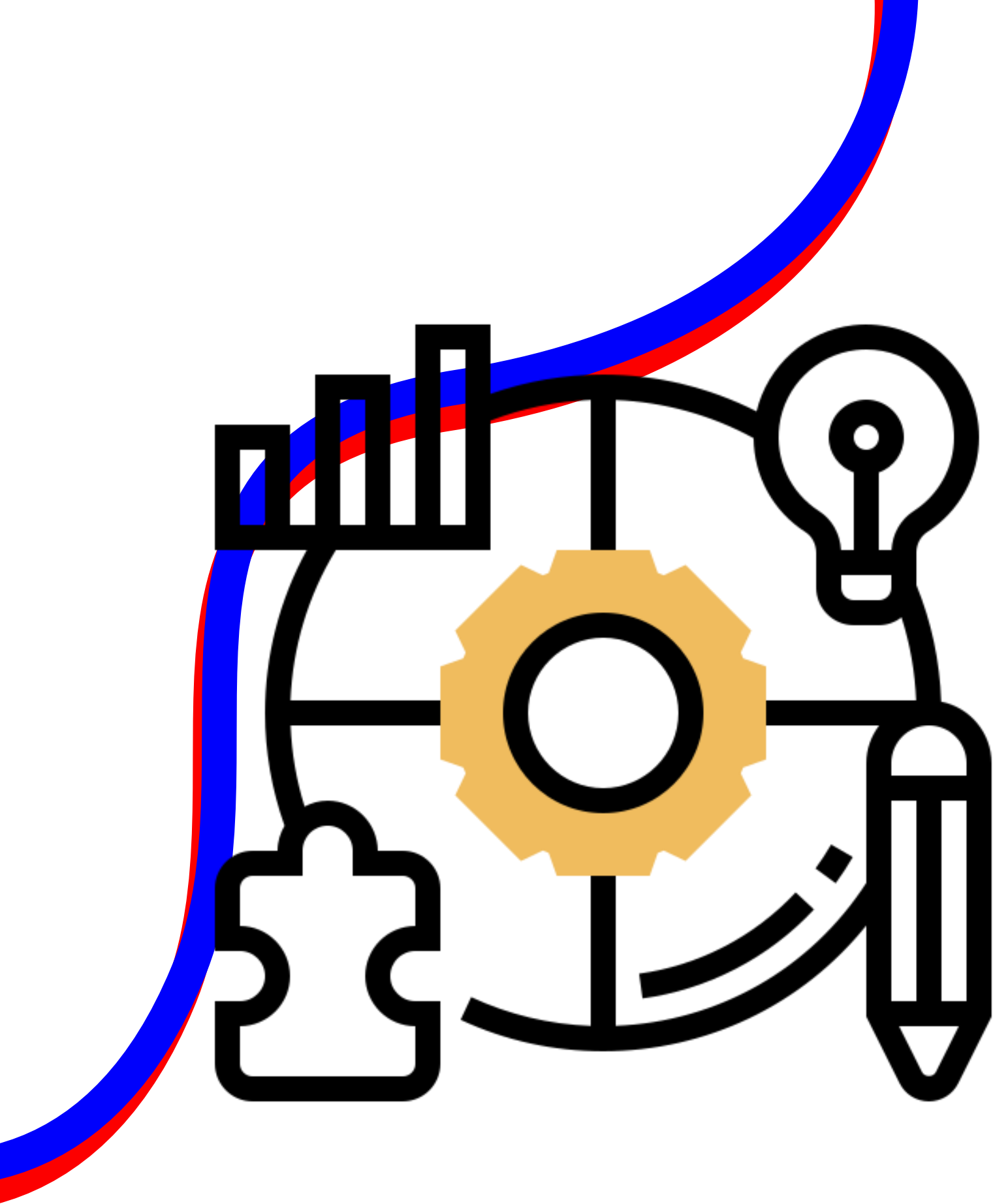
Sumber risiko:

- Internal
- eksternal

Pernyataan risiko:

- “apa yang mungkin terjadi,
- kapan terjadi,
- dimana,
- bagaimana terjadinya, dan
- mengapa terjadi.
- Apa dampaknya”

METODOLOGI IDENTIFIKASI RISIKO



- 1 BRAINSTORMING
- 2 CHECKLIST
- 3 ROOT CAUSE ANALYSIS
- 4 CAUSE & EFFECT ANALYSIS
- 5 FAULT TREE ANALYSIS
- 6 DELPHI
- 7 FMEA
(Failure Mode and Effects Analysis)

TIPS:

1. Pahami kata kunci tujuan/sasaran
2. Pikirkan kondisi terburuk yang mungkin terjadi dan menghalangi pencapaian tujuan dan sasaran
3. Manfaatkan data historis (jika ada)
4. Libatkan orang-orang yang sangat memahami proses bisnis

RISIKO PADA PEMERINTAH

01

RISIKO PADA SEKTOR:

1. KESEHATAN
2. KEMANAN
3. KEUANGAN
4. TRANSPORTASI
5. KESEJAHTERAAN
6. SOSBUD
7. POLITIK
8. HUKUM
9. BENCANA ALAM
10. LINGKUNGAN

MENGANCAM TUJUAN
PEMERINTAH JANGKA PANJANG
DAN PENDEK

02

RISIKO KECURANGAN

disebabkan oleh 3 kondisi atau sering dikenal dengan fraud triangle

1. tekanan,
2. pembenaran (rasionalisasi),
3. kesempatan.

Pengaruh Lingkungan Internal – Faktor Mikro

No.	Faktor Mikro	Kelompok Risiko	Jenis Risiko
1.	Keuangan	Likuiditas	A/R overdue A/P overdue Acid Ratio rendah
		Nilai tukar mata uang	Fluktuasi nilai Hedging risk Exposure risk
		Pembiayaan pinjaman	Kecukupan modal kerja Interest risk Kelangkaan collateral Default risk
2.	Operasional	Strategi	Sasaran yang kabur, tidak terukur Analisis lingkungan eksternal dan internal yang kurang dalam Pemilihan opsi strategi dan taktik kurang tepat Sumber daya tersedia tidak memadai untuk pelaksanaan strategi
		Manusia	Kompetensi tidak memadai Kecurangan, pencurian Turnover yang tinggi Kepuasan karyawan rendah
		Proses dan Sistem	SOP dan kebijakan manajemen kurang memadai Sistem pengendali mutu kurang handal Sistem control kurang memadai
3.	Teknologi	Teknologi informasi	Keandalan software Keandalan hardware Back up data
		Teknologi manufaktur	Stabilitas proses Kualitas dan produktivitas Pemakaian energy computer-aided manufacturing
		Teknologi komunikasi	e-commerce video/tele conferencing e-mail broadband communication

Pengaruh Lingkungan Eksternal - Makro

No.	Faktor Makro	Kelompok Risiko	Jenis Risiko
4.	Hukum	1. Hukum organisasi	a. UU perseroan terbatas, UU pasar modal dan UU terkait b. UU spesifik industri tertentu (misal UU migas, UU telekomunikasi, dan lain-lain) c. Good governance
		2. Hak kekayaan intelektual	a. Bajakan b. Merk dagang yang mirip c. Paten yang ditiru
		3. UU Perburuhan	a. Pemogokan b. Slow down
		4. Kontrak	a. Keabsahan kontrak b. Wanprestasi
		5. Hukum perdata	a. Perbuatan melawan hukum
		6. UU perlindungan konsumen	a. Product liability b. Label produk dan jasa yang tidak sesuai dengan kenyataan c. Indikasi harga yang "menipu"
5.	Lingkungan Hidup	1. pencemaran lingkungan	a. Pencemaran udara b. Pencemaran air buangan c. Pemanasan global
		2. reklamasi bekas galian	a. Reklamasi b. Revegetasi



END OF THE DAY

