

MODUL BEST PRACTICE

# **PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO PADA SATUAN KERJA**

Teknis Substantif  
Inspektorat Wilayah

**DOKTOR GURNING  
SUGIYO  
RISTIANTI MUJI KARTIKA SARI  
ABDUL HAMID**



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA**

2020

**PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO  
PADA SATUAN KERJA**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014  
TENTANG HAK CIPTA**

**Pasal 1**

- (1) Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MODUL BEST PRACTICE

**PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO  
PADA SATUAN KERJA**

Teknis Substantif  
Inspektorat Wilayah

DOKTOR GURNING  
SUGIYO  
RISTIANTI MUJI KARTIKA SARI  
ABDUL HAMID

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA  
2020**

**MODUL BEST PRACTICE**  
**PENERAPAN PEMBANGUNAN**  
**MANAJEMEN RISIKO PADA**  
**SATUAN KERJA**

Teknis Substantif  
Inspektorat Wilayah

**DOKTOR GURNING**  
**SUGIYO**  
**RISTIANTI MUJI KARTIKA SARI**  
**ABDUL HAMID**

**BPSDM KUMHAM Press**

Jalan Raya Gandul No. 4 Cinere – Depok 16512  
Telepon (021) 7540077, 754124 Faksimili (021) 7543709, 7546120  
Laman: <http://bpsdm.kemenkumham.go.id>

Cetakan ke-1 : Oktober 2020  
Perancang Sampul : Panjibudi  
Penata Letak : Panjibudi

xii + 66 hlm.; 18 × 25 cm  
ISBN: 978-623-6869-73-4

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.  
Dilarang mengutip dan mempublikasikan  
sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin dari Penerbit

Dicetak oleh:  
**PERCETAKAN POHON CAHAYA**

isi di luar tanggung jawab percetakan

## KATA SAMBUTAN

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Modul *Best Practice* berjudul "*Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja*" telah terselesaikan. Modul ini disusun untuk membekali para pembaca agar mengetahui dan memahami salah satu tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Modul *Best Practice* merupakan strategi pendokumentasian pengetahuan *tacit* yang masih tersembunyi dan tersebar di banyak pihak, untuk menjadi bagian dari aset intelektual organisasi. Langkah ini dilakukan untuk memberikan sumber-sumber pengetahuan yang dapat disebarluaskan sekaligus dipindah tempatkan atau replikasi guna peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Keberadaan Modul *Best Practices* dapat mendukung proses pembelajaran mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul *Best Practices* pada artinya dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas



publikasi ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya dan para pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Selamat Membaca... Salam Pembelajaran...

Jakarta, Agustus 2020

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Hukum dan Hak Asasi Manusia,



**Dr. Asep Kurnia**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kehendak dan perkenan-Nya masih diberikan kesempatan dan kesehatan dalam rangka penyusunan Modul *Best Practice* berjudul "*Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja*".

Modul *Best Practice* "*Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja*" sebagai sumber pembelajaran dalam meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terhadap keberagaman bidang tugas dan fungsi serta kinerja organisasi Kemenkumham. Selain itu upaya untuk memperkuat dan mengoptimalkan kegiatan pengabdian aset intelektual dari pengetahuan *tacit* individu menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan *tacit* yang berhasil didokumentasikan, akan sangat membantu sebuah organisasi dalam merumuskan rencana strategis pengembangan kompetensi baik melalui pelatihan maupun belajar mandiri, serta implementasi Kemenkumham *Corporate University (CorpU)*.

Demikian Modul *Best Practice* "*Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja*" disusun, dengan harapan modul ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi bagi pembaca khususnya pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.



Depok, 26 Oktober 2020  
Kepala Pusat Pengembangan  
Diklat Teknis dan Kepemimpinan,



**Hantor Situmorang**  
NIP 196703171992031001



## DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat .....	5
C. Hasil Belajar .....	5
D. Indikator Hasil Belajar .....	5
E. Materi Pokok .....	5
F. Manfaat .....	6
G. Petunjuk Belajar .....	6
<b>BAB II SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL</b>	
<b>DAN KONSEP MANAJEMEN RESIKO.....</b>	<b>7</b>
A. Sistem Pengendalian Intern (SPI).....	7
B. Risiko dan Manajemen Risiko.....	11
C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	14
D. Unit Pemilik Risiko (UPR).....	18
E. Konsepsi Kegiatan Pengendalian .....	21
<b>BAB III PROSES PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO PADA</b>	
<b>SATUAN KERJA.....</b>	<b>25</b>
A. Penetapan Konteks/Tujuan .....	25
B. Identifikasi Risiko .....	28
C. Analisis Risiko .....	33
E. Penanganan Risiko .....	40



F. Pemantauan Dan Reviu .....	44
G. Dokumen Manajemen Risiko .....	46
H. Pengukuran Kematangan Penerapan Manajemen Risiko .....	47
<b>BAB IV PERAN APIP DALAM PENERAPAN PEMBANGUNAN</b>	
<b>MANAJEMEN RISIKO.....</b>	<b>51</b>
A. Audit Internal dan Manajemen Risiko .....	52
B. Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko oleh APIP.....	54
C. Third Lines Defense .....	56
D. Quality Assurance Dan Consulting.....	59
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan .....	63
B. Saran.....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>65</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penetapan Tujuan dalam Permenkumham No 5 Tahun 2018 .....	28
Tabel 2. Metodologi Identifikasi Risiko .....	30
Tabel 3. Daftar Risiko .....	32
Tabel 4. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko .....	35
Tabel 5. Kriteria Dampak terjadinya Risiko.....	36
Tabel 6. Matriks analisis terhadap tingkat Risiko (Profil Risiko) .....	37
Tabel 7. Peta Risiko.....	38
Tabel 8. Indikator Risiko .....	39
Tabel 9. Rencana Aksi Penangan Risiko.....	43
Tabel 10. Pemantauan Risiko.....	45



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Hubungan antara Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko.....	14
Gambar 2.	Kubus COSO ERM.....	18
Gambar 3.	Hirarki kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko .....	46
Gambar 4.	Three Line Of Defense menurut IIA.....	56
Gambar 5.	Peran Itjen dalam Manajemen Risiko.....	60




# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Meningkatnya tuntutan masyarakat akan akuntabilitas, rasa adil dan bersih, serta transparan atas penyelenggaraan pemerintahan harus disikapi dengan serius dan sistematis. Penegakkan *good governance* dan *clean government* harus menjadi komitmen bersama oleh segenap jajaran penyelenggara negara, baik dalam tataran eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Seiring dengan hal tersebut, pemerintah pusat dan daerah telah mencanangkan sasaran untuk meningkatkan pelayanan birokrasi kepada masyarakat dengan arah kebijakan penciptaan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*).

Untuk menciptakan pemerintahan yang bersih ditandai dengan tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan. Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu seluas-luasnya kepada semua pihak yang terkait dalam pemerintahan tersebut sehingga dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif, jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara akuntabel dan transparan. Hal ini merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar dalam memenuhi tuntutan reformasi hukum.

Dalam rangka pencapaian Tujuan Pembangunan Nasional yang mengacu pada Misi dan Misi Pemerintah, Kementerian/Lembaga memiliki rencana strategis (Renstra) yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Kebijakan, Program, Kegiatan, kerangka pendanaan dan kerangka kelembagaan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan memperhatikan kesesuaian dengan Visi dan Misi (*platform*) Presiden dan merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN).



Setiap Kementerian/Lembaga ingin berusaha mampu dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian tujuan akan berarti keberhasilan menjalankan misi pemerintah dalam ikut serta menggerakkan roda perekonomian dan pembangunan bangsa. Dalam upaya-upaya pencapaian tujuan tersebut, terdapat risiko yang dapat mempegaruhi serta menghambat, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam pasal 13 ayat 1 disebutkan bahwa "Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan Penilaian Risiko". Risiko merupakan kejadian yang berpotensi menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Dengan sifatnya yang demikian, organisasi berusaha untuk mengelola risiko secara tepat. Dalam konsep manajemen risiko integratif, pengelolaan risiko dibangun secara melekat dalam aktivitas organisasi dan merupakan rancangan pengendalian intern untuk mencegah dan mengatasi risiko. Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara pengendalian intern dan manajemen risiko.

Berkembangnya kesadaran atas pentingnya pengaruh risiko terhadap tujuan organisasi menuntut pimpinan organisasi mengelola risiko-risiko yang berdampak signifikan. Identifikasi dan penilaian risiko secara tepat menghasilkan pengelolaan risiko yang tepat, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, pengelolaan risiko yang tepat menjadi salah satu faktor penting keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Risiko yang tidak dikendalikan dengan baik, akan mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Penerapan manajemen risiko di sektor publik diharapkan akan mampu mengendalikan risiko organisasi sektor publik sehingga perannya dapat berjalan maksimal


Secara umum, konsep pengendalian intern menekankan perlunya menciptakan aktivitas-aktivitas pengendalian intern yang tepat untuk meminimalkan dampak dan mengurangi kemungkinan terjadinya risiko.

Sedangkan, konsep manajemen risiko menekankan kepada ketepatan risiko teridentifikasi dan perlakuan terhadap risiko (yang dalam konsep pengendalian intern berupa penciptaan aktivitas pengendalian berupa sistem dan prosedur yang diperbaiki) untuk meminimalkan dampak dan

kemungkinan terjadinya risiko. Efektivitas penerapan kedua konsep ini memungkinkan organisasi mampu mencapai sasaran strategis yang ditetapkannya. Pengendalian intern efektif ketika aktivitas pengendalian yang ditetapkan dapat mencegah atau meminimalkan dampak terjadinya risiko. Demikian pula untuk manajemen risiko, manajemen risiko efektif ketika perlakuan terhadap risiko dapat mencegah terjadinya dan meminimalkan dampak timbulnya risiko. Interseksi antar keduanya ialah dalam aktivitas yang dilakukan untuk mencegah terjadinya dan meminimalkan dampak timbulnya risiko. Dalam pengendalian internal aktivitas ini diterminologikan sebagai aktivitas pengendalian, sedangkan dalam manajemen risiko diterminologikan sebagai penanganan risiko.

Oleh karena itu, untuk mereviu efektivitas hubungan risiko dengan pengendalian internal dalam sudut pandang manajemen risiko ialah dengan melakukan reviu atas proses penanganan risiko. Reviu atas proses penanganan risiko dilakukan secara rutin maupun terpisah untuk memastikan bahwa aktivitas yang telah ditetapkan untuk menangani risiko telah tepat untuk mencegah terjadinya dan meminimalkan dampak timbulnya risiko. Selain itu, reviu dilakukan untuk mengetahui dan merespon adanya risiko-risiko baru yang mungkin muncul dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Risiko baru memberi konsekuensi perlunya aktivitas penanganan risiko yang baru. Semakin besar ukuran dan semakin kompleks organisasi, organisasi memerlukan strategi dalam mengelola risiko. Strategi manajemen risiko memberikan pendekatan yang terstruktur dan koheren dalam mengidentifikasi, menilai dan mengelola risiko. Strategi manajemen risiko dapat dibangun dan diimplementasikan baik untuk kelompok-kelompok atau proyek-proyek yang paling kecil maupun untuk organisasi multi nasional yang kompleks.

Proses Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sebagaimana Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM meliputi penetapan tujuan, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, dan pemantauan dan reviu. Berdasarkan hasil penyampaian dokumen pendukung dalam Lembar Kerja



Evaluasi (LKE) Satuan Kerja Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020 oleh Tim Penilai Internal (TPI), serta Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Penilaian Mandiri Maturitas SPIP Tahun 2020 dan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) Tahun 2020 oleh Tim Assesor Inspektorat Jenderal, diketahui bahwa proses penerapan manajemen risiko satuan kerja di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM pada umumnya belum memadai dan belum sesuai dengan ketentuan sebagaimana Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Hal tersebut disebabkan satuan kerja yang belum memahami mengenai Proses Penerapan Manajemen Risiko dengan baik.

Berdasarkan Pasal 15 ayat (1) dan (2) Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM menyatakan "Pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat Jenderal; Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan pengawasan lainnya". Peran Inspektur Jenderal sebagai Penanggungjawab Pengawasan dalam penerapan Manajemen Risiko berwenang memberikan keyakinan yang memadai atas penerapan Manajemen Risiko di Kementerian. Untuk itu diperlukan peran APIP dalam penerapan Manajemen Risiko.

Peran dan fungsi aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam rangka membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dilaksanakan melalui pemberian jaminan (*assurance activities*) dan layanan konsultasi (*consulting activities*) sesuai standar, sehingga memberikan perbaikan efisiensi dan efektivitas atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi. Peran APIP dengan memberikan layanan konsultasi berupa Pendampingan kepada Satuan Kerja diharapkan mampu memberikan keyakinan yang memadai atas Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

## **B. Deskripsi Singkat**

Materi yang akan disampaikan dalam modul ini mengenai pembangunan penerapan manajemen risiko, implementasi penerapan proses manajemen risiko di satuan kerja, serta peran APIP sebagai penanggungjawab pengawasan dalam memberikan keyakinan memadai dalam penerapan manajemen risiko di Kementerian.

## **C. Hasil Belajar**

Setelah selesai membaca modul ini, diharapkan peserta pelatihan/ pembaca dapat mengetahui, membuat dan menjelaskan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen risiko yang ada pada unit kerjanya.

## **D. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti proses pembelajaran, peserta pelatihan/ pembaca diharapkan mampu:

1. Mengerti dan memahami sistem pengendalian intern, risiko dan manajemen risiko, unit pemilik risiko (UPR), kegiatan pengendalian yang dilakukan dalam menangani risiko, proses Manajemen Risiko dalam organisasi Sektor Publik, serta peran APIP dalam manajemen risiko;
2. Memahami, mengetahui dan menerapkan proses manajemen risiko pada unit kerja.

## **E. Materi Pokok**

Materi yang akan disampaikan pada modul ini adalah tentang proses penerapan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sebagaimana Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM meliputi penetapan tujuan, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, dan pemantauan dan reviu, serta peran APIP sebagai *Quality Assurance* dan *Consulting*.



## **F. Manfaat**

Manfaat disusunnya modul Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja adalah dapat memberikan pemahaman dan wawasan kepada peserta pelatihan/pembaca mengenai manajemen risiko sektor publik, khususnya di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, serta menerapkan proses manajemen risiko pada unit kerja.

## **G. Petunjuk Belajar**

Dalam proses pembelajaran maupun internalisasi pemahaman "Penerapan Pembangunan Manajemen Risiko pada Satuan Kerja" agar dapat berjalan lebih lancar, dan indikator hasil belajar tercapai secara baik, para peserta pelatihan/pembaca disarankan untuk mempelajari proses manajemen risiko, menambah referensi lain yang terkait, berdiskusi dengan beberapa pihak untuk mendapatkan gambaran pemahaman lain sekaligus penguatan tentang penerapan manajemen risiko. Membuat dan mempraktekan proses penerapan manajemen risiko yang ada pada unit kerjanya dalam bentuk tabel sebagaimana terdapat dalam modul.

## **BAB II**

# **SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DAN KONSEP MANAJEMEN RESIKO**

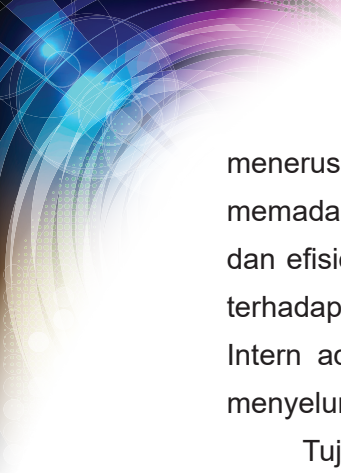
*Setelah mempelajari materi Bab II ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami Sistem Pengendalian Intern, Risiko dan Manajemen Risiko dalam organisasi Sektor Publik, memahami proses Manajemen Risiko, mengetahui dan memahami Unit Pemilik Risiko (UPR) dan Kegiatan Pengendalian yang dilakukan dalam menangani risiko.*

### **A. Sistem Pengendalian Intern (SPI)**

Sistem pengendalian intern atau disebut juga kontrol intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi, yang dibuat dalam membantuk organisasi dalam mencapai suatu tujuan atau objektif tertentu.

Sistem pengendalian Intern dilandasi pada pemikiran bahwa sistem pengendalian Intern melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, untuk memberikan keyakinan yang memadai. Penyusunan dan pengembangan unsur sistem pengendalian intern berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolak ukur pengujian efektifitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern. Pengembangan sistem pengendalian intern perlu mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat, sumber daya manusia, kejelasan kriteria, pengukuran efektifitas, dan pengembangan teknologi informasi serta dilaksanakan secara komprehensif.

Pelaksanaan Sistem pengendalian internal unit organisasi publik diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang 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 kegiatan yang efektif dan efisien, pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sedangkan Sistem Pengendalian Intern adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Tujuan sistem pengendalian intern antara lain:

- Menjaga kekayaan organisasi
- Melaksanakan pemeriksaan ketelitian dan keandalan data akuntansi
- Memberikan dorongan efisiensi operasional
- Memberikan dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

Berdasarkan tujuannya, sistem pengendalian intern dibagi menjadi dua macam, yakni:

- Pengendalian intern akuntansi mencakup struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan utamanya untuk menjaga kekayaan perusahaan dan melakukan pengecekan keandalan data akuntansi.
- Pengendalian intern administrasi mencakup struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan utamanya sebagai pendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

Sistem pengendalian intern pemerintah terdiri dari lima unsur yaitu

(1) Lingkungan pengendalian, (2) Penilaian risiko, (3) Aktivitas pengendalian, (4) Informasi dan komunikasi dan (5) Pemantauan. Masingmasing unsur saling berkaitan satu sama lain. Untuk membentuk pengendalian internal yang memadai masing-masing unsur memiliki prinsip-prinsip yang harus diterapkan. Berikut ini penjelasan mengenai unsur-unsur pengendalian beserta penjelasan prinsipnya:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian adalah kondisi yang mempengaruhi efektivitas pengendalian internal (Stoner, 1995 & Bartol, 1996).

Lingkungan pengendalian adalah kondisi dalam instansi pemerintah yang mempengaruhi efektifitas pengendalian intern, dimana didalamnya telah terbangun sistem pengendalian intern yang efektif yang melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai.

Lingkungan pengendalian diciptakan oleh pimpinan instansi pemerintah yang merupakan dasar fondasi SPIP melalui:

- a). Penegakan integritas dan nilai etika. yang intinya kejujuran atas tindakan dan ucapan yang merupakan cerminan dari nilai etika dasar, menurut Josepfson Institute
- b). Komitmen terhadap kompetensi agar tidak tergantung satu orang.
- c). Kepemimpinan yang kondusif.
- d). Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan.
- e). Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat.
- f). Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.
- g). Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif.
- h). Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

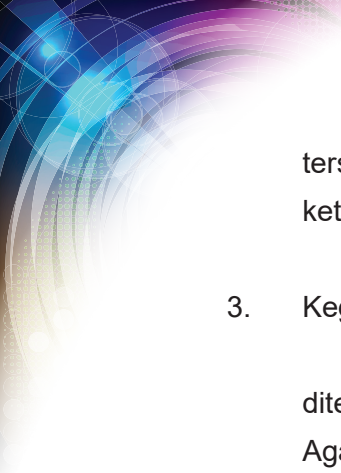
## 2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses mengidentifikasi dan menganalisis yang relevan risiko terhadap pencapaian tujuan entitas dan menentukan respon yang tepat.

Penilaian risiko terdiri dari atas:

- a) Identifikasi risiko
- b) Analisis risiko

Penilaian risiko dilakukan terhadap tujuan-tujuan yang ditetapkan pada instansi pemerintah hingga tujuan suatu kegiatan berkaitan dengan proses pengelolaan keuangan oleh instansi pemerintah. Hal



tersebut dilakukan karena risiko merupakan sesuatu yang ada unsure ketidakpastian dan tidak pasti kapan akan terjadi.

### 3. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk mengatasi risiko dan untuk mencapai tujuan entitas. Agar menjadi efektif, aktivitas pengendalian harus sesuai, berfungsi secara konsisten sesuai rencana sepanjang periode dan menjadi efektif, komprehensif, masuk akal dan berkaitan langsung dengan tujuan pengendalian. Kegiatan pengendalian terjadi diseluruh organisasi disemua tingkatan dan dalam semua fungsi. Pimpinan organisasi menetapkan kegiatan pengendalian yang dituangkan dan melekat dalam bentuk kebijakan dan prosedur pelaksanaan kegiatan untuk mengurangi resiko (Pickett, 2010:260)

Kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a). Review kinerja Instansi Pemerintahan;
- b). Pembinaan SDM;
- c). Pengendalian pengelolaan sistem informasi; d). Pengendalian fisik aset;
- e). Penetapan dan reuiu indikator dan ukuran kinerja;
- f). Pemisahan fungsi;
- g). Otorisasi transaksi dan kejadian penting;
- h). Pencatatan akurat dan tepat waktu;
- i). Pembatasan akses sumber daya;
- j). Akuntabilitas sumber daya;
- k). Dokumentasi sistem pengendalian intern.

### 4. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah hal yang esensial dalam mewujudkan semua tujuan pengendalian internal. Salah satu tujuan pengendalian internal adalah memenuhi kewajiban akuntabilitas publik. Hal ini bisa dicapai dengan mengembangkan dan memelihara informasi keuangan dan informasi non keuangan yang relevan dan

mengkomunikasikan informasi dengan pengungkapan yang adil dalam laporan yang tepat waktu. Informasi tersebut harus relevan dan dapat diandalkan serta disajikan kepada pihak yang tepat secara tepat isi dan tepat waktu, sehingga memungkinkan bersangkutan melaksanakan pengendalian intern dan tanggung jawab operasionalnya (Corderre, 2011).

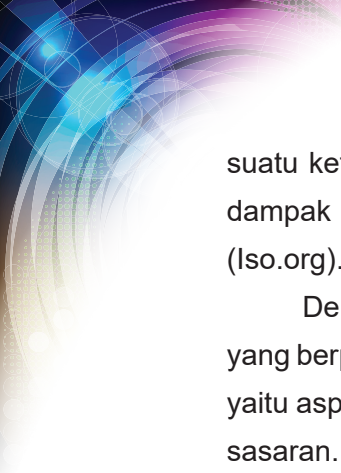
#### 5. Pemantauan

pengendalian internal ditujukan untuk memastikan bahwa pengendalian dilakukan sesuai tujuan dan dimodifikasi secara tepat untuk mengatasi perubahan yang terjadi. Pemantauan juga harus menilai apakah, dalam mengejar misi entitas, tujuan umum yang ditetapkan dalam definisi pengendalian internal sedang dicapai. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilakukan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit, dan reviu lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektivitas system pengendalian internal yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan internal atau pihak eksternal dengan menggunakan daftar uji pengendalian internal (Konrath, 1996).

### **B. Risiko dan Manajemen Risiko**

Dalam penjelasan PP Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 3 ayat 1 huruf b, risiko merupakan suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan mengancam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (AAIPI, 2013) pada bagian pendahuluan juga mendefinisikan risiko sebagai kemungkinan terjadinya kejadian atau peristiwa yang akan berdampak terhadap pencapaian tujuan. Berdasarkan ISO 31000:2011, definisi risiko adalah dampak atau akibat yang bisa bersifat positif maupun negatif yang muncul dari adanya



suatu ketidakpastian dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, dimana dampak tersebut merupakan penyimpangan dari tujuan yang diharapkan (Iso.org).

Dengan kata lain, risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Risiko diukur dari dua aspek, yaitu aspek kemungkinan terjadinya dan aspek dampaknya terhadap tujuan/sasaran. Kegagalan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi tersebut.

Manajemen risiko merupakan suatu proses identifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi (AAIPI, 2013). ISO 31000:2011 mendefinisikan manajemen risiko sebagai sebuah rangkaian aktivitas yang dilakukan secara terintegrasi dalam upaya mengendalikan serta mengarahkan sebuah perusahaan dalam menghadapi risiko yang ada. Pemahaman pada manajemen risiko memungkinkan manajemen terlibat secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian atas risiko dan peluang yang terkait. Dirancang untuk mengidentifikasi keadaan atau kejadian yang berpotensi mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Risiko yang dikelola dengan tepat akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan organisasi dapat berlangsung secara optimal. Proses ini harus dilakukan berkelanjutan dan terus mengalami perkembangan seiring dengan strategi yang ditetapkan organisasi.

Pada institusi pemerintah, manajemen resiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 khususnya Pasal 13 sampai dengan Pasal 17. Secara tersirat peraturan tersebut mewajibkan pimpinan instansi pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko dan harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan. Seluruh instansi baik daerah maupun pusat perlu menerapkan prinsip manajemen resiko dalam mengelola sumber daya yang dimiliki instansi, agar tujuan instansi dapat tercapai. Di sisi lain, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) bertugas untuk menyediakan mekanisme peringatan

dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

Pengertian Risiko dan Manajemen Risiko menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian. Sedangkan Manajemen Risiko adalah proses yang proaktif dan berkesinambungan meliputi identifikasi, analisis, pengendalian, pemantauan, dan pelaporan risiko, termasuk berbagai strategi yang dijalankan untuk mengelola risiko dan potensinya.

Manajemen risiko dapat menjadi bahan masukan/referensi dalam pengambilan keputusan. Manajemen risiko bukan untuk menjamin bahwa risiko tidak akan terjadi. Manajemen risiko hanya dapat memperkecil peluang terjadinya risiko atau memperkecil potensi dampak risiko, bukan menghilangkan risiko. Organisasi yang dapat mengelola risiko secara efektif dan efisien, memiliki peluang dan keyakinan yang lebih besar dalam mencapai sasarannya, dan secara keseluruhan mengeluarkan biaya yang lebih rendah' (AS/NZS 4360:2004).

Beberapa alasan mengapa Manajemen risiko sangat penting bagi suatu organisasi, yaitu:

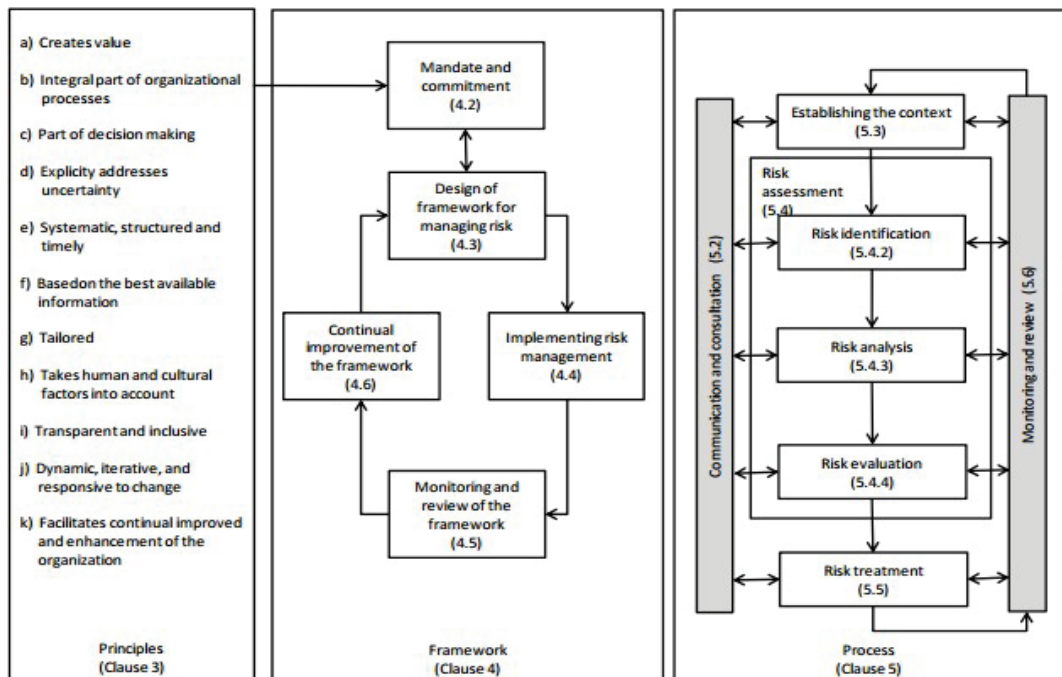
1. Semua sektor publik dituntut untuk mencapai tujuan melalui tata kelola yg baik (*good governance*);
2. Semua aspek kehidupan didunia pasti penuh ketidakpastian dan selalu terdapat risiko;
3. Semua gerak/nafas individu/organisasi selalu berhadapan dengan perubahan (seperti regulasi, teknologi informasi, dan sebagainya)
4. Dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK- RI) terlaait dengan efektivitas Sistem Pengendalian Internal dan merupakan dari pengendalian atas risiko yang ada.
5. Penilaian risiko akan meningkatkan nilai integritas dan akuntabilitas manajemen organisasi.

### C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

ISO 31000:2011 dan COSO ERM merupakan kerangka manajemen risiko yang banyak digunakan perusahaan dari berbagai belahan dunia, berisi panduan penerapan manajemen risiko yang bertujuan untuk mendukung efektivitas manajemen risiko.

ISO 31000:2011 Risk Management - Principles and Guidelines adalah Standar Nasional Indonesia untuk Manajemen Risiko merupakan suatu standar yang bertujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko dan dapat menjadi acuan dalam penyusunan panduan *Government Risk Management* masing-masing instansi pemerintah baik di Kementerian, Pemerintah daerah, BUMN maupun BUMD. Bahwa SNI ISO 31000:2011. Standar ini memberikan pendekatan terkait hubungan antara prinsip, kerangka kerja dan proses dalam menjalankan manajemen risiko guna menjamin penerapan yang efektif. Hubungan atau relasi dari ketiga hal tersebut tergambar pada gambar berikut:

**Gambar 1. Hubungan antara Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko**



Sumber: crmsindonesia.org

Pada ISO 31000 terdapat 11 prinsip manajemen risiko yang harus menjadi fondasi ketika membangun kerangka kerja dan menjalankan manajemen risiko, meliputi:

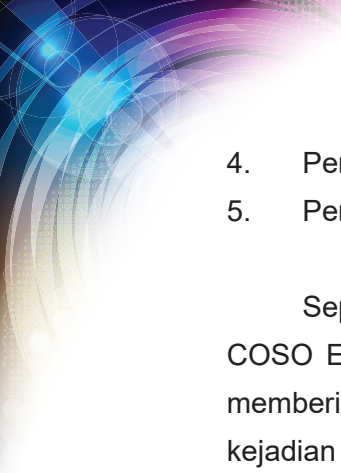
1. Menciptakan nilai tambah
2. Merupakan bagian integral dari proses organisasi
3. Bagian dari pengambilan keputusan
4. Ditujukan untuk menangani ketidakpastian
5. Bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia
7. Disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
8. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya
9. Bersifat transparan dan inklusif
10. Dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan
11. Memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan organisasi

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan struktur pembangun proses manajemen risiko ([crmsindonesia.org](http://crmsindonesia.org)). Dimulai dengan pemberian mandat dan komitmen, kerangka kerja kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan "*Plan, Do, Check, Act*", yang mencakup:

1. Perencanaan kerangka kerja untuk mengelola risiko
2. Implementasi manajemen risiko
3. Pengawasan dan revidi terhadap kerangka kerja
4. Perbaikan berkelanjutan atas kerangka kerja

Proses manajemen risiko dilakukan berdasarkan kerangka kerja yang ada beserta dengan kesebelas prinsip di atas. Sehingga bagian ini menjadi kegiatan kritical dalam manajemen risiko, yang terdiri dari:

1. Komunikasi dan konsultasi
2. Penetapan konteks
3. Penilaian risiko, yang mencakup:
  - a. Identifikasi risiko
  - b. Analisis risiko
  - c. Evaluasi risiko

- 
4. Penanganan risiko
  5. Pengawasan dan revidu

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, selain ISO 31000:2011, terdapat COSO Enterprised Risk Management – *Integrated Framework* yang juga memberi panduan mengenai manajemen risiko. COSO ERM mengidentifikasi kejadian potensial dan mengelola risiko sesuai selera risiko untuk memberi keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi. Kerangka ini mewajibkan organisasi untuk menentukan dahulu sasaran organisasi, yang meliputi:

1. Strategis (selaras dan mendukung misi perusahaan)
2. Operasi (efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya)
3. Pelaporan (keterpercayaan dari pelaporan)
4. Pemenuhan (pemenuhan terhadap regulasi dan hukum)

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) mengembangkan *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk kerangka manajemen risiko yang diperuntukkan bagi berbagai organisasi. Dalam COSO ERM, kerangka manajemen risiko terdiri dari delapan komponen, yang meliputi:

1. *Internal environment* (lingkungan internal). Kerangka ini dapat digunakan oleh seluruh organisasi, namun cara kerjanya akan beragam. Hal ini difaktori perbedaan sifat bisnis, ukuran dan kompleksitas, toleransi risiko dan faktor lainnya. Organisasi mengidentifikasi kondisi internal perusahaan baik kekuatan maupun kelemahan, serta pandangan entitas terhadap risiko dan manajemen risiko.
2. *Objective setting* (penetapan sasaran). Sasaran kegiatan manajemen risiko harus sejalan dengan sasaran dari organisasi, serta konsisten dengan selera risiko organisasi.
3. *Event identification* (identifikasi kejadian). Komponen ini mengidentifikasi kejadian internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi, tidak hanya risiko tetapi juga peluang.

4. *Risk assessment* (penilaian risiko). Risiko dianalisis berdasarkan kemungkinan dan dampaknya. Hasil analisis risiko akan dijadikan dasar untuk menentukan perlakuan risiko.
5. *Risk response* (perlakuan risiko). Setelah risiko diidentifikasi, organisasi menentukan perlakuan yang tepat atas risiko. Terdapat empat alternatif pada perlakuan risiko, yaitu menghindari (*avoidance*), menerima (*acceptance*), mengurangi (*reduction*), dan membagi risiko (*sharing*). Pemilihan perlakuan risiko dilakukan dengan membandingkan hasil analisis risiko dengan selera risiko dan toleransi risiko.
6. *Control Activities* (aktivitas pengendalian). Komponen ini adalah langkah konkret dalam merespon risiko. Organisasi membangun dan mengimplementasikan kebijakan serta prosedur guna memastikan perlakuan risiko diterapkan dengan efektif.
7. *Information and communication* (informasi dan komunikasi). Penyampaian informasi dan komunikasi juga menjadi hal penting dalam manajemen risiko. Informasi yang relevan diidentifikasi, diperoleh dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang tepat agar personil dapat melakukan tanggung jawabnya dengan baik.
8. *Monitoring* (pemantauan). Memastikan seluruh komponen telah efektif dan jika terjadi defisiensi dapat dilaporkan dengan tepat. Seluruh kegiatan ERM harus dipantau, dievaluasi dan dikembangkan.

Gambar 2. Kubus COSO ERM



COSO ERM – *Integrated Framework* juga mendeskripsikan peran dan tanggung jawab dari setiap unit kerja dalam perusahaan terkait dengan penerapan manajemen risiko, sebab kerangka ini memiliki prinsip bahwa semua bagian di dalam perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap ERM. Dengan demikian implementasi manajemen risiko harus mencakup *entity-level*, *division*, *business unit*, hingga *subsidiary* dan mencakup seluruh sumber daya manusia di dalamnya (crmsindonesia.org).

#### D. Unit Pemilik Risiko (UPR)

Pemilik Risiko adalah pimpinan satuan kerja yang bertanggungjawab untuk melakukan monitoring atas Risiko dan melakukan respon dan pengendalian atas Risiko tersebut.

Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disebut UPR merupakan unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan manajemen risiko. Di lingkungan

Kementerian Hukum dan HAM UPR selaku penyelenggara manajemen risiko terdiri dari UPR Unit Utama, Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis.

1. Unit Pemilik Risiko Unit Utama

Unit Pemilik Risiko Unit Utama sebagai penyelenggara manajemen risiko terdiri atas:

- a. Pimpinan Unit Utama sebagai penanggung jawab;
- b. Kepala Biro Perencanaan/Sekretaris Direktorat Jenderal/ Sekretaris Inspektorat Jenderal/Sekretaris Kepala Badan sebagai ketua merangkap anggota;
- c. Pimpinan tinggi pratama pada Unit Utama sebagai anggota; dan
- d. Pejabat Administrator yang membidangi perencanaan/ program pada Unit Utama sebagai sekretaris merangkap anggota.

Unit Pemilik Risiko Unit Utama memiliki tugas:

- a. Menyusun strategi penerapan Manajemen Risiko di Unit Utama;
- b. Menyusun rencana kerja pelaksanaan Manajemen Risiko di Unit Utama;
- c. Melakukan identifikasi dan analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada unit Pemilik Risiko masing-masing;
- d. Melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan Risiko hasil identifikasi dan analisis Risiko; dan menatausahakan proses Manajemen Risiko.

2. Unit Pemilik Risiko Kantor Wilayah

Unit Pemilik Risiko Kantor Wilayah sebagai penyelenggara manajemen risiko terdiri atas:

- a. Kepala Kantor Wilayah sebagai penanggung jawab;
- b. Kepala Divisi Administrasi sebagai ketua merangkap anggota;
- c. Para Kepala Divisi sebagai anggota; dan
- d. Kepala Bagian Program dan Pelaporan atau pejabat yang ditunjuk sebagai sekretaris merangkap anggota.



Unit Pemilik Risiko Kantor Wilayah memiliki tugas:

- a. Melakukan identifikasi dan analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada unit Pemilik Risiko masing-masing;
- b. Melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan Risiko hasil identifikasi dan analisis Risiko; dan
- c. Menatausahakan proses Manajemen Risiko.

3. Unit Pemilik Risiko Unit Pelaksana Teknis

Unit Pemilik Risiko Unit Pelaksana Teknis sebagai penyelenggara manajemen risiko terdiri atas:

- a. Kepala Unit Pelaksana Teknis sebagai penanggung jawab;
- b. Pejabat Administrator/ Pejabat Pengawas/ Pejabat Pelaksana yang ditunjuk sebagai ketua merangkap anggota;
- c. Pejabat Administrator/Pejabat Pengawas/ Pejabat Pelaksana sebagai anggota; dan
- d. Kepala Bagian Tata Usaha/Kepala Sub Bagian Tata Usaha/ Kepala Urusan Tata Usaha atau pejabat yang ditunjuk sebagai sekretaris merangkap anggota.

Unit Pemilik Risiko Unit Pelaksana Teknis memiliki tugas:

- a. Melakukan identifikasi dan analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada unit pemilik Risiko masing-masing;
- b. Melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan Risiko hasil identifikasi dan analisis Risiko; dan
- c. Menatausahakan proses Manajemen Risiko.

Identifikasi dan analisis risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada unit pemilik risiko, merupakan identifikasi dan analisis risiko mulai pada unit/bagian pelaksana terkecil dalam suatu organisasi yang mengerti dan mengetahui risiko yang ada dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari, seperti risiko pada bagian keuangan, bagian

kepegawaian, bagian umum dan tata usaha, bagian pelayanan publik, dan sebagainya. Identifikasi dan analisis atas risiko- risiko tersebut yang nantinya akan menjadi risiko unit kerja/organisasi (UPR).

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi yang ada pada seluruh bagian haruslah dilibatkan dan mengerti risiko yang dihadapi. Pelibatan tersebut terkait dengan pandangan bahwa setiap pejabat/pegawai adalah pemilik risiko. Demikian pula, dalam penentuan tujuan organisasi, hendaknya menggunakan pendekatan SMART, dan ditentukan *risk appetite* and *risk tolerance* (variasi dari tujuan yang dapat diterima).


## **E. Konsepsi Kegiatan Pengendalian**

Menurut Jones and George (2003:331) mengenai pengertian pengendalian (controlling) ini, Pengendalian adalah *proses dimana para manajer memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi bekerja seperti yang dikehendaki, bagaimana hal- hal tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja.*

Sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Pasal 3 huruf c Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dijelaskan bahwa Yang dimaksud dengan "kegiatan pengendalian" adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi pengendalian pada masing-masing unit organisasi antara lain:

- Misi, maksud dan tujuan organisasi;
- Lingkungan dan Sistem operasional unit kerja;

- 
- Struktur organisasi dan Birokrasi organisasi;
  - Sejarah dan Latar Belakang Budaya organisasi; dan
  - Risiko-risiko yang dihadapi.

Bentuk kegiatan Kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh organisasi tersebut terdiri atas:

1. reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
2. pembinaan sumber daya manusia;
3. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
4. pengendalian fisik atas aset;
5. penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;
6. pemisahan fungsi;
7. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
8. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
9. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
10. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
11. dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Penerapan kegiatan pengendalian menurut pasal 16 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
2. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
3. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
4. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
5. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan

6. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.



## **BAB III**

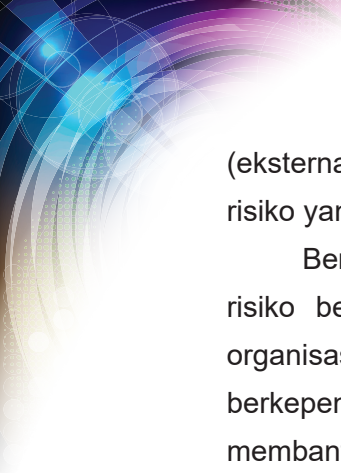
# **PROSES PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO PADA SATUAN KERJA**

*Setelah mempelajari materi Bab III ini, peserta pelatihan/pembaca diharapkan mampu memahami dan mengimplementasikan Proses Manajemen Risiko mulai dari Penetapan Tujuan/Konteks, Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Penanganan Terhadap Risiko, dan Monitoring dan Reviu.*

### **A. Penetapan Konteks/Tujuan**

Proses manajemen risiko menurut pada ISO 31000 meliputi penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria ketiganya harus saling terkait, sehingga penetapan konteks harus relevan dengan ruang lingkup yang sudah ditetapkan. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat pelaksanaannya. Sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan, dan pencatatan/dokumentasi proses yang diperlukan harus ditentukan secara baik. Konteks proses manajemen risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahap penetapan konteks merupakan proses untuk mendefinisikan parameter dasar dalam pengelolaan risiko dengan memberikan pemahaman mengenai lingkungan internal dan eksternal dalam penerapan manajemen risiko.

Konteks (internal dan eksternal) adalah lingkungan di mana organisasi berusaha untuk mendefinisikan dan mencapai tujuannya. Penetapan konteks manajemen risiko erat kaitannya dengan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan risiko. Proses ini menunjukkan kaitan atau hubungan antara permasalahan hal yang akan dikelola risikonya dengan lingkungan



(eksternal & internal), proses manajemen risiko, dan ukuran atau kriteria risiko yang hendak dijadikan standar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penetapan konteks manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko. Hal-hal tersebut akan membantu untuk mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas risiko.

Tujuan organisasi ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Renstra dan RKT tersebut hanya teroperasionalisasi melalui Unit Organisasi sehingga pelaksanaannya konsisten dengan tujuan dalam Renstra dan RKT. Sebagaimana Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan kementerian Hukum dan HAM, bahwa tujuan dalam Manajemen Risiko dibagi menjadi empat tingkatan sesuai dengan konteksnya yaitu:

#### **1. Konteks Strategis.**

Konteks Strategis dalam kaitannya dengan Tujuan Kementerian sebagai penjabaran visi, misi dan nilai memiliki beberapa kriteria risiko, antara lain: Risiko Kebijakan, Risiko Reputasi, Risiko Hukum, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Risiko kebijakan dimana risiko dapat disebabkan oleh kebijakan nasional, kebijakan anggaran, dan kebijakan internal yang berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan.
- b. Risiko reputasi dimana risiko dapat disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif.
- c. Risiko hukum dimana risiko dapat disebabkan oleh adanya tuntutan hukum.

#### **2. Konteks Operasional.**

Konteks operasional dalam kaitannya dengan Operasional pemanfaatan sumber daya secara efektif, efisien dan ekonomis

memiliki beberapa kriteria risiko, antara lain: Risiko Keuangan dan Risiko Operasional, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Risiko keuangan dimana risiko dapat disebabkan oleh kecurangan yang disengajadan mengurangi nilai asset/ merugikan keuangan negara.
- b. Risiko operasional dimana dapat disebabkan oleh ketidakcukupan SOP, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional.

### **3. Konteks Pelaporan**

Konteks pelaporan dalam kaitannya dengan keandalan pelaporan, memiliki risiko pelaporan dimana risiko dapat disebabkan oleh ketidakandalan pelaporan dalam pengambilan keputusan internal dan ketidaksesuaian pelaporan dengan standar terkait.

### **4. Konteks Kepatuhan**

Konteks kepatuhan dalam kaitannya dengan ketaatan terhadap peraturan, memiliki risiko kepatuhan dimana risiko dapat disebabkan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen harus menetapkan tujuan organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. Tujuan dapat diklasifikasikan menjadi tujuan strategis dan tujuan aktivitas. Tujuan strategis di instansi pemerintah berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja instansi dalam jangka menengah dan panjang, dan merupakan implementasi dari visi dan misi instansi tersebut. Sementara itu, tujuan aktivitas dapat dipilah menjadi 3 kategori, yaitu (1) tujuan operasi; (2) tujuan pelaporan; dan (3) tujuan ketaatan.

Penetapan tujuan harus mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal; tugas dan fungsi unit kerja; pihak-pihak yang berkepentingan; dan penentuan konteks dan kategori Risiko.

Proses penetapan tujuan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memiliki Program/ Kegiatan dalam Rencana Strategis/ Rencana Kerja Tahunan;
2. Memiliki Tujuan/ Sasaran dalam Rencana Strategis/ Rencana Kerja Tahunan;
3. Terdapat Indikator Kinerja dalam Rencana Strategis/ Rencana Kerja Tahunan;
4. Menjelaskan Permasalahan yang dihadapi dalam mencapai kinerja.

**Tabel 1. Penetapan Tujuan dalam Permenkumham No 5 Tahun 2018**

Penetapan Tujuan				
Unit Pemilik Risiko: Periode Penerapan:				
No	Strategi/ Program/ Kegiatan	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Permasalahan
1	2	3	4	5

## B. Identifikasi Risiko

Merupakan suatu proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan. Komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi. Kejadian tersebut bisa berdampak positif (opportunities), dan dapat pula berdampak sebaliknya atau negatif (risks).

Risiko dalam Manajemen Risiko bukan sekedar suatu kejadian, peristiwa, ataupun kondisi yang dapat terjadi/berkembang namun juga mencakup berbagai informasi tentang kejadian, peristiwa atau kondisi tersebut. Oleh sebab itu dalam mengidentifikasi risiko perlu memperhatikan

informasi yang diterima seperti sumber risiko, kejadian dan peristiwa yang terjadi, konsekuensi, faktor-faktor penyebab timbulnya risiko, langkah awal pengendalian yang dilakukan, perkiraan waktu dan tempat terjadinya risiko terjadi.

Identifikasi Risiko dilakukan dengan mengidentifikasi Risiko. Tahap pelaksanaan identifikasi Risiko meliputi kegiatan:

1. mengidentifikasi kegiatan, penyebab, dan proses terjadinya peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya tujuan dan sasaran unit kerja di lingkungan Kementerian; dan
2. mendokumentasikan proses identifikasi Risiko dalam sebuah daftar Risiko.

Dalam rangka menjamin perolehan identifikasi Risiko yang akurat, penilaian Risiko harus menggunakan metodologi yang tepat dan melibatkan para pemilik Risiko yang terkait dengan kegiatan yang dinilai Risikonya. Metodologi yang tepat akan mengarahkan ketepatan proses penilaian, sedang keterlibatan para pemilik Risiko penting karena mereka yang mengerti kegiatan dan menjadi pihak yang terkena dampak atas kegagalan pencapaian tujuan. Metodologi identifikasi Risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dan Peraturan Kepala BPKP Nomor PER688/K/D4/2012 sebagaimana terdapat dalam Peraturan menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018, dapat dilakukan melalui proses sebagai berikut:

1. Menggunakan Metode Kualitatif, teknik identifikasi yang digunakan yaitu *Brainstorming*.
2. Menggunakan Metode Kualitatif - Kuantitatif, teknik identifikasi yang digunakan yaitu *Facilitated Workshop*.
3. Menggunakan Metode Prakiraan dan Perencanaan Strategis, teknik identifikasi yang digunakan yaitu *What-if case scenario analysis*.
4. Menggunakan Metode Pemingkatan, teknik identifikasi yang digunakan yaitu *Check List*.

5. Menggunakan Metode Pembahasan Pimpinan, teknik identifikasi yang digunakan yaitu Prioritising.
6. Menggunakan Metode Hasil *Diagnostic Assesment*(DA)/ Temuan Audit/ Evaluasi, teknik identifikasi yang digunakan yaitu Daftar Potensi Risiko.

**Tabel 2. Metodologi Indentifikasi Risiko**

No	Metode	Teknik Identifikasi	Keterangan
1	Kualitatif	<i>Brainstorming</i>	Prospektif
2	Kualitatif-kuantitatif	<i>Facilitated Workshop</i>	Prospektif
3	Prakiraan dan Perencanaan Strategis	<i>What-if case scenario analysis</i>	Prospektif
4	Pemeringkatan	<i>Check List</i>	Retrospektif
5	Pembahasan Pimpinan	<i>Prioritising</i>	Prospektif/ Retrospektif
6	Hasil <i>Diagnostic Assesment</i> (DA)/ Temuan Audit/ Evaluasi	Daftar Potensi Risiko	Retrospektif

Faktor penyebab terjadinya Risiko dapat diidentifikasi dengan daftar pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa penyebab atau sumber Risiko?
2. Apa konsekuensi yang mungkin terjadi?
3. Apakah meningkatkan atau menurunkan efektivitas pencapaian tujuan?
4. Apakah dana, SDM, atau waktu membuat pencapaian tujuan lebih atau kurang efisien?
5. Apa yang membuat stakeholder mempengaruhi pencapaian tujuan?
6. Adakah mengarah pada manfaat tambahan?
7. Apa pengaruh Risiko terhadap pencapaian tujuan?
8. Kapan, di mana, mengapa dan bagaimana kemungkinan terjadinya Risiko?
9. Siapa pihak yang terlibat atau yang dapat dampak Risiko?

10. Apakah kegiatan pengendalian atau tindakan penanganan sudah ada?
11. Apa yang dapat membuat desain pengendalian tidak efektif mengendalikan Risiko?
12. Terdapat sisa Risiko yang ditentukan berdasarkan penilaian atas peristiwa Risiko yang berhasil diidentifikasi dihadapkan dengan pengendalian yang sudah ada dengan kriteria sebagai berikut:
  - Sisa Risiko = peristiwa Risiko  
Dalam hal pengendalian yang ada belum dapat menghilangkan Risiko yang ada;
  - Sisa Risiko = tidak ada  
Dalam hal pengendalian yang ada sudah sepenuhnya dapat menghilangkan Risikoyang ada.

Hasil identifikasi Risiko dituangkan dalam daftar Risiko, dalam daftar resiko memuat unsur- unsur yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Terdapat indikator kinerja, di mana di dalam indikator kinerja harus sesuai dengan Rencana Strategis/ Rencana Kerja Tahunan
2. Terdapat Permasalahan yang dihadapi dalam mencapai kinerja
3. Terdapat risiko dalam Identifikasi kejadian atau peristiwa yang mungkin terjadi dalam menjalankan proses bisnis yang berdampak merugikan terhadap pencapaian tujuan.
4. Terdapat pemilik Risiko atas peristiwa yang diidentifikasi.
5. Terdapat penyebab yang memuat uraian singkat penyebab (akar penyebab) terjadinya Risiko.
6. Terdapat penyebab dari sumber penyebab Risiko (internal/eksternal)
7. Terdapat penentuan risiko yang dapat dikendalikan atau tidak, U (Uncontrollable) atau C (Controllable) bagi pemilik Risiko.
8. Terdapat dampak yang terkait dengan pencapaian tujuan.
9. Terdapat dampak dari Pihak-pihak yang terkena dampak (Pegawai, UPT/Satker, Kanwil/ Unit Utamal, Unit Utama, dan Kementerian termasuk masyarakat dan stakeholder lainnya
10. Terdapat jenis pengendalian (kebijakan/SOP) yang sudah ada dan nyatakan memadai atau tidak.



Tabel 3. Daftar Risiko

Unit Pemilik Risiko: Periode Penerapan:											
Daftar Risiko											
No	Indikator Kinerja	Permasalahan	Risiko		Penyebab			Dampak		Pengendalian Intern yang ada	Sisa Risiko
			Pernyataan	Pemilik	Uraian	Sumber	U/UC	Uraoan	Pihak Yang Terkena		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## C. Analisis Risiko

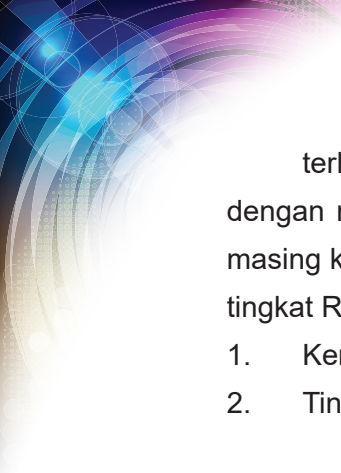
Analisis Risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa Risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, suatu sisa Risiko dapat ditentukan tingkat dan status Risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya. Output Analisis Risiko adalah Status dan Peta Risiko.

Analisis Risiko dilakukan dengan menilai Risiko dari sisi tingkat Risiko. Tingkat Risiko ditentukan berdasarkan tingkat dampak Risiko dan kemungkinan terjadinya Risiko. Dalam mengukur risiko, aspek pengendalian yang ada menjadi salah satu pertimbangan penting dalam menentukan nilai risiko yang ada. Proses analisis risiko dilakukan dengan cara mencermati sumber risiko dan tingkat pengendalian yang ada serta dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi konsekuensi (Impact) dan kemungkinan terjadinya (likelihood).

Tahap pelaksanaan analisis Risiko menurut Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 meliputi kegiatan:

- a. Menetapkan jenis analisis Risiko sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis Risiko yang dilakukan;
- b. Melakukan analisis Risiko terhadap sumber Risiko;
- c. Mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian, baik proses, peralatan, dan praktik yang ada;
- d. Melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya suatu Risiko dan dampaknya;
- e. Melakukan analisis terhadap tingkat suatu Risiko;
- f. Melakukan analisis terhadap profil Risiko atau peta Risiko; dan
- g. Melakukan analisis terhadap tingkat Risiko gabungan untuk masing-masing kategori Risiko.

Jenis analisis Risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif atau analisis kuantitatif dampak dan kemungkinan terjadinya. Analisis



terhadap dampak dan kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan menggunakan metode skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing kategori dengan parameter yang telah ditetapkan. Analisis terhadap tingkat Risiko diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu:

1. Kemungkinan terjadinya Risiko yang dinyatakan dalam frekuensi; dan
2. Tingkat dampak.

Analisis Risiko menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk hasil analisis Risiko. Hasil analisis Risiko berisi:

1. Identifikasi akar permasalahan;
2. Penentuan tingkat Risiko, profil Risiko atau peta Risiko; dan
3. Masukan bagi pejabat pengambil keputusan untuk memilih berbagai opsi penanganan Risiko yang ada sesuai bobot biaya dan manfaat, peluang dan ancaman.

Kriteria dan Skala Kemungkinan dan Dampak terjadinya Risiko, untuk kriteria kemungkinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jika kriteria kemungkinan sangat kecil maka nilai skalanya adalah 1 dengan penjelasan sangat kecil kemungkinan terjadi dalam periode 1 Tahun
2. Jika kriteria kemungkinan kecil maka nilai skalanya adalah 2 dengan penjelasan kecil kemungkinan terjadi dalam periode 1 Tahun.
3. Jika kriteria kemungkinan moderat nilai skalanya adalah 3 dengan penjelasan Kemungkinan terjadi 50/50 dalam periode 1 Tahun.
4. Jika kriteria kemungkinan hampir pasti nilai skalanya adalah 4 dengan penjelasan Hampir Pasti terjadi dalam periode 1 Tahun.
5. Jika kriteria kemungkinan pasti nilai skalanya adalah 5 dengan penjelasan Pasti terjadi dalam periode 1 Tahun.

**Tabel 4. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko**

No	Kriteria Kemungkinan	Definisi Kriteria Kemungkinan	Skala Nilai
1	Sangat Kecil	Sangat kecil kemungkinan terjadi dalam periode 1 Tahun	1
2	Kecil	Kecil kemungkinan terjadi dalam periode 1 Tahun	2
3	Moderat	Kemungkinan terjadi 50/50 dalam periode 1 Tahun	3
4	Hampir Pasti	Hampir Pasti terjadi dalam periode 1 Tahun	4
5	Pasti	Pasti terjadi dalam periode 1 Tahun	5

Untuk kriteria dampak, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jika kriteria dampak dari individu pegawai maka nilai skalanya adalah 1 dengan penjelasan dapat berdampak terhadap Individu Pejabat/ Pegawai
2. Jika kriteria dampak dari satuan kerja/ UPT maka nilai skalanya adalah 2 dengan penjelasan dapat berdampak terhadap Satuan Kerja/ UPT
3. Jika kriteria dampak dari Kantor Wilayah/ unit utama maka nilai skalanya adalah 3 dengan penjelasan dapat berdampak terhadap Kantor Wilayah/ Unit Utama
4. Jika kriteria dampak dari unit utama maka nilai skalanya adalah 4 dengan penjelasan dapat berdampak pada unit utama.
5. Jika kriteria dari Kementerian maka nilai skalanya adalah 5 dengan penjelasan dapat berdampak pada Kementerian.

**Tabel 5. Kriteria Dampak terjadinya Risiko**

No	Kriteria Dampak	Definisi Kriteria Dampak	Skala Nilai
1	Individu Pegawai	Berdampak terhadap Individu Pejabat/ Pegawai	1
2	Satuan Kerja/ UPT	Berdampak terhadap Satuan Kerja/ UPT	2
3	Kantor Wilayah/ Unit Utama	Berdampak terhadap Kantor Wilayah/ Unit Utama	3
4	Unit Utama	Berdampak terhadap Unit Utama	4
5	Kementerian	Berdampak terhadap Kementerian	5

Tingkat Risiko (profil) dirumuskan dengan ditandai warna sebagai berikut:

1. Risiko sangat rendah dengan nilai 1 – 5 (warna hijau);
2. Risiko rendah dengan nilai 6 – 10 (warna biru);
3. Risiko sedang dengan nilai 11 – 15 (warna kuning);
4. Risiko tinggi dengan nilai 16 – 20 (warna oranye); dan
5. Risiko sangat tinggi dengan nilai 21 – 25 (warna merah).

Penentuan profil Risiko tergantung kepada pertimbangan pemilik Risiko sesuai dengan kondisi yang akan dihadapi.

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			DAMPAK				
			1	2	3	4	5
			Pegawai	Satker/ UPT	Kanwil/ Eselon 2	Unit Utama	Kementerian
<b>K E M U N G K I N A N</b>	5	Pasti	5	10	15	20	25
	4	Hampir Pasti	4	8	12	16	20
	3	Moderat	3	6	9	12	15
	2	Kecil	2	4	6	8	10
	1	Sangat Kecil	1	2	3	4	5

**Tabel 6**  
**Matriks analisis terhadap tingkat Risiko (Profil Risiko)**

Warna	Level	Level di mulai dari Status risiko	Deskripsi Status Risiko
Merah	5	21	Sangat Tinggi
Oranye	4	16	Tinggi
Kuning	3	11	Sedang
Biru	2	6	Rendah
Hijau	1	1	Sangat Rendah

Kegiatan Analisis Risiko menghasilkan Peta Risiko, sebagai mana tabel berikut:

**Tabel 7. Peta Risiko**

Peta Risiko							
Unit Pemilik Risiko: Periode Penerapan:							
No	Sisa Risiko	Kemungkinan		Dampak		Tingkat Risiko	Profil Risiko
		Uraian	Nilai	Uraian	Nilai		
1	2	3	4	5	6	7=4x6	8

Dalam usaha untuk mendapatkan Analisis Risiko yang baik, mencakup beberapa hal, antara lain:

- Dilaksanakan secara komprehensif dan mencakup semua risiko;
- Melibatkan semua pemilik risiko (UPR);
- Didukung pengetahuan manajemen risiko yang memadai;
- Waktu yang dialokasikan untuk proses ini cukup memadai;
- Kriteria kemungkinan dan dampak digunakan secara konsisten dan sesuai karakteristik organisasi yang ada.

#### **D. Evaluasi Risiko**

Evaluasi Risiko dilakukan dalam rangka pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan Risiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya. Tahap pelaksanaan evaluasi Risiko meliputi kegiatan:

1. Menetapkan hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi Risiko; dan
2. Melakukan evaluasi Risiko secara berkala.

Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko meliputi:

1. Risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
2. Prioritas penanganan Risiko; dan

3. Besarnya dampak penanganan Risiko.

Evaluasi Risiko menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk hasil evaluasi Risiko. Hasil evaluasi Risiko berisi urutan prioritas Risiko dan daftar Risiko yang akan ditangani, dan menentukan indikator Risiko. Dalam menentukan indikator Risiko dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan toleransi Risiko yang berisi frekuensi dan dampak yang diharapkan atau dapat diterima sesuai kategori dan kriteria Risiko;
2. Menentukan indikator Risiko yang merupakan pernyataan kuantifikasi indikasi akan terjadinya penyebab sisa Risiko dan batas aman dalam melakukan penanganan Risiko.

Kegiatan Evaluasi Risiko menghasilkan Indikator Risiko yang dituangkan dalam tabel berikut:

**Tabel 8. Indikator Risiko**

Indikator Risiko						
Unit Pemilik Risiko:						
Periode Penerapan:						
No	Sisa Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Toleransi Risiko	Indikator Risiko	
					Indikasi	Batas Aman
1	2	3	4	5	6	7

Pimpinan organisasi perlu mempertimbangkan toleransi terhadap risiko-risiko yang timbul dalam situasi tertentu dan manfaat yang spesifik. Disamping itu perlunya metode dalam memperkirakan risiko dan menetapkan batasan yang jelas atas risiko yang butuh penanganan dengan yang tidak.

## E. Penanganan Risiko

Penanganan Risiko atau perlakuan risiko merupakan upaya untuk menyeleksi alternatif pilihan yang dapat mengurangi atau menghilangkan dampak maupun kemungkinan terjadinya risiko, dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan Risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan Risiko. Tahap pelaksanaan penanganan Risiko dilakukan dengan menentukan jenis pilihan penanganan Risiko berdasarkan hasil penilaian Risiko.

Beberapa opsi dalam penanganan risiko adalah sebagai berikut (Wright, 2013):

1. Menghindari risiko (*avoidance/ terminating*), yaitu strategi organisasi untuk menghilangkan risiko. Misalnya dengan memutuskan untuk tidak memulai atau meneruskan suatu proyek yang menimbulkan risiko.
2. Membagi risiko (*sharing/transfer risk*), yaitu melibatkan pihak lain atau mengalihkan sebagian risiko kepada pihak lain. Strategi ini dilakukan hampir di semua organisasi, dimana organisasi secara berkala membagi beberapa risiko dengan pembelian asuransi. Atau dengan menggunakan teknik *risk sharing*, misalkan untuk transaksi keuangan, suatu organisasi dapat terlibat dalam operasi lindung nilai untuk melindungi diri dari kemungkinan perubahan harga, atau dapat berbagi risiko bisnis yang berpotensi dan manfaat melalui perjanjian joint venture atau pengaturan struktural lainnya.
3. Menerima risiko (*acceptance/tolerance risk*), yaitu organisasi menerima apa yang menjadi risiko dengan tidak memberikan tindakan mitigasi apapun, tetapi tetap dilakukan pengawasan terhadap risiko tersebut.
4. Mitigasi risiko (*mitigate/treat risk*), yaitu mengurangi potensi kerugian dan dampak melalui penanganan dampak risiko, dengan cara mengimplementasikan pengendalian terhadap risiko tersebut. Misalnya dengan melakukan pengendalian operasional dan finansial yang selama ini telah menjadi fokus dari audit internal.

Penanganan Risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan dan bukan hanya gejala permasalahan. Tahapan penanganan Risiko meliputi:

1. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan. Opsi penanganan Risiko dapat berupa:
  - a. Mengurangi kemungkinandan/atau menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko dan/atau dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kendali Unit Pemilik Risiko.
  - b. Mengalihkan Risiko, yaitu penangan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/ atau dampaknya, ke entitas baik internal maupun eksternal lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
    - 1). pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami tingkat Risiko atas kegiatan tersebut;
    - 2). Proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
    - 3). Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
2. 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; dan
  - c. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
3. Menerima Risiko, yaitu penangananRisiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a. Upaya penurunan tingkat Risiko di luar kemampuan organisasi;
  - b. Sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan fungsi organisasi; dan

- c. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
4. Menyusun rencana aksi penanganan Risiko.

Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut. Rencana aksi penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan.

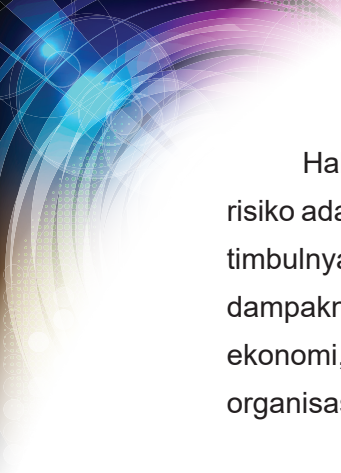
Pemilihan rencana aksi penanganan Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi. Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut:

- a. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
  - b. Indikator pengendalian (output yang diharapkan) atas kegiatan tersebut;
  - c. Target kuantitatif sesuai indikator pengendalian yang ditetapkan;
  - d. Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
  - e. Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.
5. Cadangan Risiko

Cadangan Risiko merupakan Risiko yang berada di luar kendali unit kerja, merupakan kejadian luar biasa dan membutuhkan penanganan mendesak. Proses penanganan dan pemulihan kejadian segera memerlukan pendanaan khusus. Dana Cadangan Risiko yang merupakan skema pembiayaan penanganan Risiko yang bersumber dari APBN dengan mencadangkan anggaran kegiatan dalam rangka penanganan Risiko.

**Tabel 9. Rencana Aksi Penangan Risiko**

<b>RENCANA AKSI PENANGANAN RISIKO</b>									
<b>Unit Pemilik Risiko : Periode Penanganan:</b>									
No	Indikator Risiko		Opsi Penanganan	Kegiatan Pengendalian	Indikator Pengendalian		Jadwal	Penanggung Jawab	Cadangan Risiko (Rp)
	Risiko	Batas Aman			Output	Target			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Hal yang perlu diperhatikan dalam penanganan/perlakuan terhadap risiko adalah memahami sumber atau penyebab risiko tersebut, sebab pemicu timbulnya risiko, tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan seberapa besar dampaknya. Hal tak kalah penting adalah kondisi lingkungan baik politik, ekonomi, sosial, sosial, budaya, hukum, dan sebagainya, serta individu/ organisasi yang terlibat dalam kegiatan tersebut (pemilik risiko).

## **F. Pemantauan Dan Reviu**

Pemantauan dan reviu dilaksanakan oleh manajemen dan dimaksudkan untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko dan usulan perbaikan telah dilaksanakan sesuai rencana. Membandingkan kinerja aktual proses manajemen risiko dengan rencana atau harapan yang akan dihasilkan, mereviu kondisi saat ini dengan fokus tertentu.

Dalam Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018, tahap pemantauan dan reviu dilakukan dengan:

- a. pengendalian rutin pelaksanaan penanganan Risiko dengan cara membandingkan antara indikator pengendalian, indikator Risiko, dan indikator kinerja aktual dengan yang diharapkan;
- b. pemantauan efektivitas semua langkah dalam proses penanganan Risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap-tahap sebelumnya guna memastikan bahwa prioritas penanganan Risiko masih selaras dengan perubahan di dalam lingkungan kerja;
- c. pemantauan dan reviu dilakukan secara berkala sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan sekali dengan memeriksa ukuran-ukuran dan parameter yang ada.

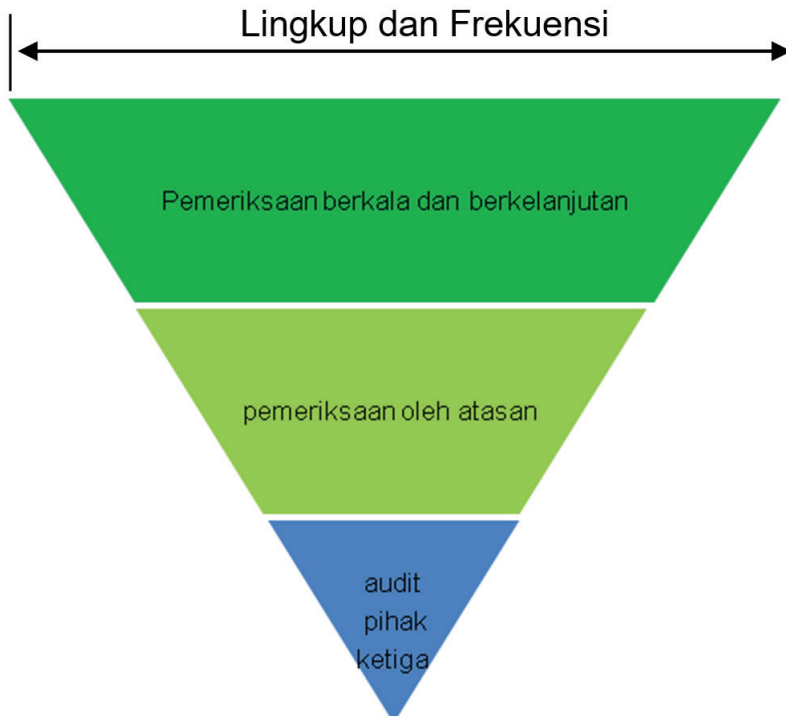
Pemantauan dan reviu menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk laporan hasil pemantauan dan reviu sebagai berikut:

**Tabel 10. Pemantauan Risiko**

Pemantauan Risiko											
Unit Pemilik Risiko : Periode Penanganan :											
No	Kegiatan Pengendalian	Indikator Pengendalian				Indikator Risiko				Risiko Residu	Keterangan
		Output	Target	Realisasi	%	Indikasi	Batas Aman	Realisasi	%		
1	2	3	4	5	$6 = \frac{(5/4)}{100} \times 100$	7	8	9	10	11	12

Pelaksanaan monitoring dan reviu pada umumnya dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan baik yang dilaksanakan oleh pemilik risiko itu sendiri maupun atasan langsung, dan pemantauan terpisah yang dilakukan oleh pihak ketiga baik internal auditor maupun eksternal. Secara Hirarki Kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko, digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3. Hirarki kegiatan Pemantauan dan Peninjauan Risiko**



## **G. Dokumen Manajemen Risiko**

Dalam pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko terdapat dua hal yang harus didokumentasikan dengan baik oleh satuan kerja, yaitu Piagam Manajemen Risiko dan Laporan 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

Laporan Manajemen Risiko terdiri dari Laporan pemantauan dan Laporan Manajemen Risiko Insidental. Laporan pemantauan Manajemen Risiko terdiri atas laporan pemantauan triwulanan (Formulir laporan pemantauan triwulanan) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir laporan pemantauan tahunan). Laporan Manajemen Risiko insidental disusun apabila terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memeberikan masukan mengenai rencana kontinjensi serta apabila terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu. Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

## H. 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.

Menurut *best practices*, derajat pemahaman dan penerapan manajemen risiko dapat diukur dengan model maturitas risiko (risk maturity) organisasi. Secara umum, konsepsi maturitas risiko adalah sama dengan

konsepsi maturitas sistem pengendalian intern dan model kapabilitas audit intern. Semuanya sama-sama mengukur level kualitas, level kedewasaan, atau level kematangan suatu sistem tertentu. Untuk mengukur level tersebut, tiap organisasi pada hakikatnya dapat mengembangkan model pengukuran maturitas yang sesuai dengan kebutuhannya. Namun jika ingin menjamin keterbandingan (*comparability*) dengan organisasi lainnya, suatu organisasi dapat mengacu pada model maturitas risiko yang diterima secara luas.

Sebuah model kematangan adalah cara terstruktur mengamati aspek manajemen risiko dalam organisasi dengan efektif. Salah satu maturity model yang digunakan adalah dengan 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. Proses penilaian terhadap tingkat kematangan implementasi suatu organisasi mencakup keseluruhan proses dengan menggunakan model ceklist.

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	

No	Uraian	Skor (0-2)
9	Manajemen telah menetapkan model pemantauan atas proses, respon dan actionplan 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 mengelolanyatermasuk dalam uraian tugas dan tanggung jawab pegawai.	
14	Manajer memberikan jaminan efektifitas pengelolaan risiko	
15	Setiap manager dinilai kinerjanya dalam mengelola risiko	
<b>JUMLAH</b>		

Ketentuan penerpan skor:

0 = tidak ada

1 = ada hanya sebagian atau belum diterapkan

2 = ada dan telah diimplementasikan

Setelah melakukan penilaian terhadap tingkat kematangan implementasi dengan menggunakan model ceklist maka dapat dibuat simpulan atas hasil penilaian mengenai tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dengan kategori simpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

NILAI	KATEGORI
0-7	<p style="text-align: center;"><b>RISK NAIVE</b></p> <p>Belum ada pendekatan formal yang dikembangkan untuk manajemen risiko</p>
8-14	<p style="text-align: center;"><b>RISK AWARE</b></p> <p>Pendekatan manajemen risiko masih silo dan tersebar.</p>
15-20	<p style="text-align: center;"><b>RISK DIFINE</b></p> <p>Kebijakan dan strategi manajemen risiko telah ada dan dikomunikasikan. Selera risiko telah ditetapkan.</p>
21-25	<p style="text-align: center;"><b>RISK MANAGED</b></p> <p>Pendekatan manajemen risiko secara menyeluruh telah dikembangkan dan dikomunikasikan</p>
Lebih dari 26	<p style="text-align: center;"><b>RISK ENABLE</b></p> <p>Manajemen risiko dan pengendalian intern telah melekat sepenuhnya dengan operasi atau aktivitas organisasi.</p>

## **BAB IV**

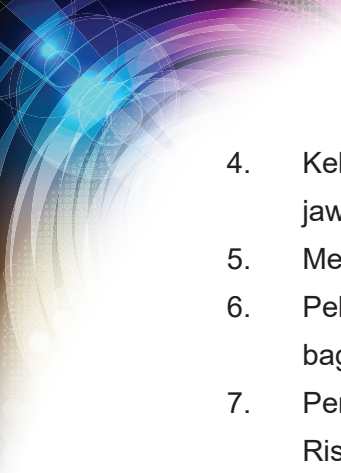
# **PERAN APIP DALAM PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO**

*Setelah mempelajari materi Bab II ini, peserta diklat/pembaca diharapkan mampu mengetahui dan memahami Peran Audit Internal (APIP) dalam Penerapan Manajemen Risiko Sektor Publik.*

Pendekatan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian dikembangkan berdasarkan COSO II ERM yang dilengkapi dengan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000:2011 yang telah diadopsi oleh Badan Standardisasi Nasional SNI ISO 31000:2011. Hal ini diharapkan memudahkan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian karena berpijak pada konsep SPIP yang telah dilaksanakan dan terintegrasi dengan strategi manajemen sebagaimana diatur dalam Pasal 14 ayat (3) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Selanjutnya sesuai dengan Pasal 13 ayat (2) Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008, Penilaian Risiko meliputi dua kegiatan pokok yaitu (1) identifikasi dan (2) analisis Risiko. Proses penilaian Risiko, sesuai ayat (3), didahului dengan penetapan tujuan.

Faktor yang menentukan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko meliputi (Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018):

1. Komitmen pimpinan terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan;
2. Pihak yang ditetapkan untuk secara langsung bertanggung jawab guna mengoordinasikan proses manajemen risiko;
3. Kesadaran setiap pejabat dan/atau pegawai di lingkungan kementerian terhadap prinsip-prinsip manajemen risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari manajemen risiko yang efektif;

- 
4. Kebijakan manajemen risiko yang merinci peranan dan tanggung jawab dari unsur pimpinan dan staf pada setiap unit kerja;
  5. Metodologi manajemen risiko yang menyeluruh;
  6. Pelatihan tentang manajemen risiko untuk tujuan kepedulian risiko bagi seluruh pejabat dan/atau pegawai; dan
  7. Pemantauan yang terus menerus mengenai aktivitas pengendalian Risiko

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi yang ada pada seluruh bagian haruslah dilibatkan dan mengerti risiko yang dihadapi. Pelibatan tersebut terkait dengan pandangan bahwa setiap pejabat/pegawai adalah pemilik risiko. Demikian pula, dalam penentuan tujuan organisasi, hendaknya menggunakan pendekatan SMART, dan ditentukan *risk appetite* and *risk tolerance* (variasi dari tujuan yang dapat diterima).

Selain faktor-faktor tersebut, tidak terlepas pula peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai fungsi pengawasan dalam penerapan Manajemen Risiko.

## **A. Audit Internal dan Manajemen Resiko**

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.

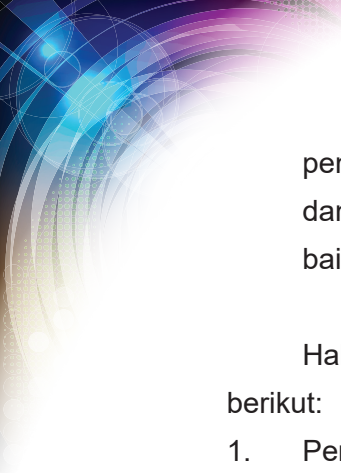
Internal Audit, dalam kaitan penggunaan metodologi audit berbasis risiko, harus mempertimbangkan penilaian risiko di tingkat makro dan mikro. Pada tingkat Macro Risk Assessment, Menteri/Kepala/Ketua/ pimpinan tertinggi Internal Auditor harus menggunakan hasil penilaian risiko dalam

penyusunan aktivitas audit tahunan sedangkan pada tingkat 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 Auditor 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.

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:

1. 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.
2. Internal Audit harus dapat menjunjung tinggi sikap dan perilaku independen dan obyektivitas.
3. 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:

1. Penentuan risk appetite atas risiko-risiko Pemerintah.
2. Penentuan proses manajemen risiko.
3. Pengambilan keputusan atas tindak lanjut terhadap risiko.
4. Menindaklanjuti risiko dengan mengatasnamakan Manajemen.
5. Memegang tanggungjawab terhadap manajemen risiko

## **B. Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko oleh APIP**

Sebagaimana tercantum Standar Audit Internal Pemerintah Indonesia - Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI-AAIPI) Tahun 2013, dalam Lampiran 1 kegiatan pemberian keyakinan (*assurance activities*) untuk kegiatan evaluasi antara lain adalah evaluasi dan penilaian atas efektivitas manajemen risiko dan penerapan sistem pengendalian intern.

Dalam Standar Audit Internal Pemerintah Indonesia tersebut disebutkan bahwa kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap perbaikan proses manajemen risiko. Untuk menentukan apakah proses manajemen risiko adalah efektif yaitu melalui hasil pertimbangan (*judgment*) dari penilaian auditor bahwa:

1. Tujuan auditi telah mendukung dan sejalan dengan visi dan misi auditi;
2. Risiko yang signifikan telah diidentifikasi dan dinilai;
3. Tanggapan risiko yang tepat telah dipilih untuk menyelaraskan risiko dengan *Risk appetite* (selera risiko) auditi; dan
4. Informasi risiko yang relevan telah dipetakan dan dikomunikasikan secara tepat waktu di seluruh auditi, yang memungkinkan staf, manajemen auditi, dan pimpinan auditi untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.

Proses manajemen risiko dimonitor melalui kegiatan manajemen yang berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau keduanya. Kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi potensi terjadinya fraud dan bagaimana auditi mengelola risiko fraud. Selama penugasan *consulting*, auditor harus mengatasi risiko sesuai dengan tujuan penugasan dan waspada terhadap adanya risiko signifikan lainnya. Auditor harus memasukkan pengetahuan tentang risiko yang diperoleh dari penugasan *consulting* ke dalam evaluasi proses manajemen risiko auditi. Ketika membantu manajemen dalam membangun atau meningkatkan proses manajemen risiko, auditor harus menahan diri untuk mengambil alih fungsi dan tanggung jawab manajemen.

Evaluasi penerapan manajemen risiko bertujuan untuk menilai kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko, mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity level*) organisasi, dan sebagai acuan untuk menentukan perencanaan audit dan pendekatan audit yang akan digunakan oleh Auditor Internal.

Menurut IIA (2013) model maturitas menggambarkan tahapan proses yang diyakini akan mengarahkan pada output dan outcome yang lebih baik. Maturitas yang rendah mencerminkan kemungkinan yang lebih rendah dalam mencapai tujuan, sedangkan tingkat maturitas yang lebih tinggi mencerminkan kemungkinan keberhasilan yang lebih tinggi.

Maturity level dari implementasi manajemen risiko menunjukkan tingkat kematangan implementasi manajemen risiko dalam suatu organisasi. Risk maturity model (RMM) adalah suatu alat yang memiliki nilai tambah bagi perencanaan bisnis dan pendekatan mitigasi risiko sehingga pimpinan organisasi mengetahui kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi atas manajemen risiko dalam organisasinya. Tanpa memahami efektivitas program manajemen risiko, pimpinan organisasi tidak akan mampu membuat rencana untuk menghadapi ketidakpastian atau menemukan cara untuk memperkuat strategi mitigasi risiko.

### C. Third Lines Defense

Peningkatan kepedulian organisasi terhadap manajemen risiko dan tuntutan pemangku kepentingan terhadap tata kelola mendorong pembentukan beragam fungsi pengelola risiko di dalam organisasi. Fungsi-fungsi seperti auditor internal, spesialis manajemen risiko, dan petugas unit kepatuhan dibentuk dengan tugas dan wewenang spesifik yang terkadang tumpang tindih dengan tugas dan fungsi dalam organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu model yang mengoordinasikan berbagai fungsi tersebut untuk dapat mengelola risiko organisasi dengan efisien dan efektif.

Institute of Internal Auditor (IIA) dalam *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control* pada awal tahun 2013, membagi 3 (tiga) lapis pertahanan untuk manajemen risiko yang efektif (*three lines of defense*) dengan membagi fungsi-fungsi di dalam organisasi yang terlibat di dalam manajemen risiko menjadi tiga kelompok atau lapis. Ketiga lapis tersebut adalah pemilik risiko (*risk owner*), pengawas risiko (*risk overseer*), dan penyedia pemastian independen (*independent assurance provider*). Di samping itu, organisasi dapat pula melibatkan pihak eksternal sebagai lapis tambahan. Secara garis besar digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. Three Line Of Defense menurut IIA




1. Lapis pertama adalah manajer operasi yang memiliki dan mengelola risiko. Mereka bertanggung jawab untuk menerapkan pengendalian internal dan pengelolaan risiko dalam pekerjaan sehari-hari. Mereka pun bertugas untuk melakukan tindakan korektif dalam mengatasi kelemahan pada proses dan pengendalian.
2. Lapis kedua adalah fungsi atau unit organisasi yang membantu membangun dan memantau pengendalian lapis pertama. Meskipun tidak sepenuhnya independen, fungsi-fungsi ini memastikan lapis pertama dirancang, diterapkan, dan dioperasikan dengan memadai. Contoh fungsi ini antara lain manajemen risiko, kepatuhan (*compliance*), dan penjaminan mutu (*quality assurance*).
3. Lapis ketiga adalah audit internal yang memberikan pemastian (*assurance*) independen terhadap tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Mereka bertugas juga untuk memastikan lapis pertama dan kedua berhasil mencapai sasaran manajemen risiko dan pengendalian yang telah ditetapkan.

Lapis tambahan di luar struktur organisasi seperti auditor eksternal dan regulator juga dapat memegang peranan di dalam keseluruhan tata kelola organisasi. Pihak-pihak ini dapat memberikan pemastian tambahan mengenai manajemen risiko organisasi kepada para pemangku kepentingan. Meskipun demikian, lingkup pemastian yang diberikan umumnya lebih sempit dibandingkan lapis pertahanan internal.

Ketiga lapis pertahanan harus ada dalam bentuk tertentu di dalam suatu organisasi. Idealnya, tiap lapis tersebut dilakukan oleh unit yang terpisah dan terdefinisikan dengan jelas. Namun, misalnya dalam organisasi yang kecil, beberapa lapis dapat digabungkan. Misalnya, fungsi audit internal dapat merangkap melakukan fungsi manajemen risiko dan kepatuhan.

Bahwa Three Lines of Defense IIA tersebut telah sepenuhnya diperbarui menjadi Three Lines Model pada Tahun 2020 (Model Tiga Lini IIA 2020) untuk mencerminkan praktik saat ini dan membantu memandu organisasi dalam mengambil keputusan, perilaku, tindakan, dan mencapai kesuksesan hasil.



Sebagaimana Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risikodi Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyebutkan SPIP berada pada level first line defense, Manajemen Risiko berada pada level second line defense yang mengelola Risiko lintas intern kementerian, serta Inspektorat Jenderal selaku aparat pengawas intern kementerian bertindak sebagai third line defens.

Dalam rangka perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, Inspektorat Jenderal sekurang-kurangnya harus memberi peringatan dini dan meningkatkan efektivitas Manajemen Risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana tertuang dalam Pasal 11 huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Inspektorat Jenderal melaksanakan pengawasan intern terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian negara/lembaga yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) melakukan pengawasan terhadap kinerja dan keuanganmelalui kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi mewujudkan Visi Misi Kementerian dengan memberikan keyakinan yang memadai atas berlangsungnya pelaksanaan tugas dan fungsi auditi.

APIP harus dapat memberikan keyakinan bahwa pengelolaan keuangan dan pelaksanaan tugas serta fungsi dapat bebas dari praktik penyimpangan. Selain itu, APIP juga perlu mengembangkan peran utama lain, yaitu membantu manajemen instansi pemerintah untuk merancang berbagai perbaikan sistem agar *tools* kontrol dan manajemen risiko dapat berjalan efektif untuk mendapatkan kondisi *governance* yang lebih baik.

Risiko yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan dan kinerja organisasi serta tidak efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi menjadi tanggungjawab bersama. Banyaknya kekurangan di bidang pengelolaan keuangan dan belum optimalnya kinerja menjadi keharusan untuk terus dibenahi oleh jajaran manajemen pemerintah, baik pusat maupun daerah secara menyeluruh. Kondisi itu menuntut Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang andal.

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Inspektorat Jenderal harus berdasarkan risiko dan strategi pengawasanyang disusun telah mencakup area-area yang dianggap oleh manajemen memiliki risiko tinggi berdasarkan hasil manajemen risiko organisasi.

Auditor Intern dapat memberikan asistensi untuk meyakinkan bahwa kerangka manajemen risiko organisasi beroperasi secara efektif dan juga dapat memberi bimbingan dalam mengembangkan, memelihara, dan mereviu kerangka yang diimplementasikan. Akan tetapi, Auditor intern harus tetap menjaga independensi dan objektivitasnya.

Dengan adanya Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Risiko itu sendiri maupun peran APIP yang efektif menjadikan organisasi dapat berjalan dan menerapkan tata kelola yang baik, tidak terdapat gap untuk memastikan pengendalian internal yang dijalankan, tidak terdapat duplikasi tugas dan fungsi yang tidak diperlukan, pengelolaan risiko dan pengendalian internal dapat dikelola secara efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Adanya kolaborasi fungsi manajemen risiko dan audit internal dibutuhkan dalam rangka menghubungkan rencana audit dan penilaian risiko organisasi dibutuhkan untuk meningkatkan koordinasi dalam usaha menjamin risiko-risiko utama dapat ditangani secara efektif.

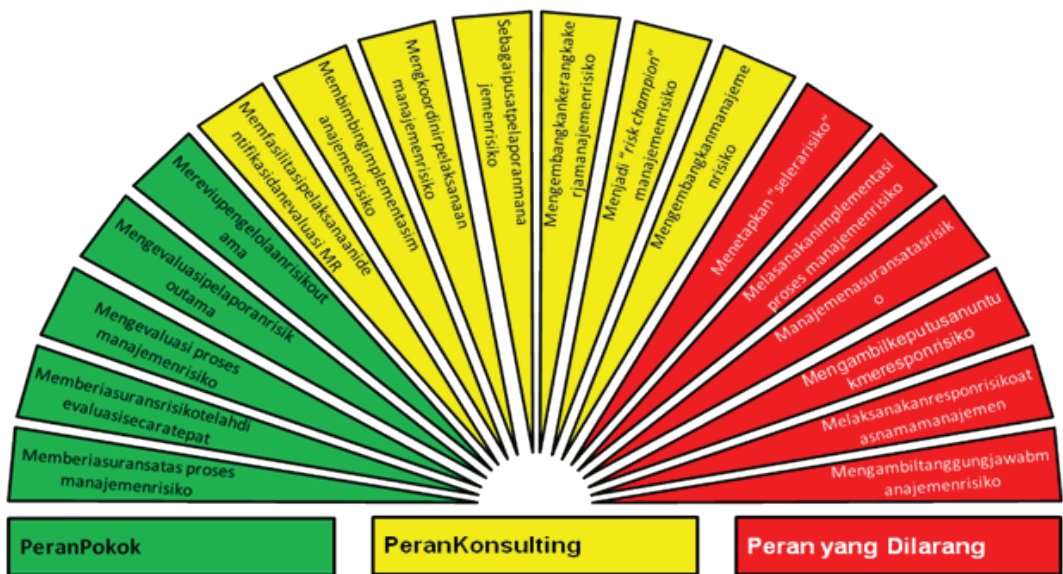
#### **D. Quality Assurance Dan Consulting**

Dalam penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Berdasarkan Pasal 15 ayat (1) dan (2) Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM menyatakan "Pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat Jenderal; Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan pengawasan lainnya". Peran Inspektur Jenderal sebagai Penanggungjawab Pengawasan dalam penerapan Manajemen Risiko berwenang memberikan keyakinan yang memadai atas penerapan Manajemen Risiko di Kementerian. Untuk itu diperlukan peran APIP dalam penerapan Manajemen Risiko.

Peran dan fungsi aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam rangka membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dilaksanakan melalui pemberian jaminan (assurance activities) dan layanan konsultasi (consulting activities) sesuai standar, sehingga memberikan perbaikan efisiensi dan efektivitas atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi.

Berikut peran APIP dalam manajemen risiko menurut IIA model for internal audit role with ERM:

**Gambar 5. Peran Itjen dalam Manajemen Risiko**



Peran inti audit internal dalam ERM (*Enterprise-wide Risk Management*) adalah kegiatan yang berhubungan dengan layanan pemberian keyakinan (assurance) meliputi:

- Memberikan keyakinan pada desai dan efektivitas proses manajemen risiko;
- Memberikan keyakinan bahwa risiko di evaluasi dengan benar;
- Mengevaluasi proses manajemen risiko;
- Mengevaluasi pelaporan mengenai status dari risiko-risiko kunci dan pengendaliannya; serta

- Meninjau pengelolaan risiko-risiko kunci, termasuk efektivitas dari pengendalian dan proses lain terhadap risiko-risiko tersebut.

Peran tambahan lain yang boleh dilaksanakan dalam layanan konsultasi dengan dibarengi pemananan independensi dan objektivitas yang cukup, antara lain:

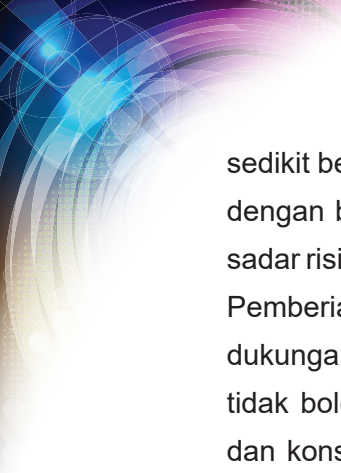
- Memulai pembentukan ERM dalam organisasi;
- Mengembangkan strategi manajemen risiko dengan persetujuan dewan;
- Memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko;
- Pelatihan manajemen tentang merespons risiko;
- Mengkoordinasikan kegiatan ERM;
- Mengkonsolidasi laporan mengenai risiko; dan
- Memelihara dan mengembangkan kerangka ERM.

Peran dalam ERM yang tidak boleh dilakukan auditor intern adalah:

- Mengatur Selera risiko (risk appetite);
- Menerapkan proses manajemen risiko;
- Menjamin manajemen risiko;
- Membuat keputusan pada respons risiko;
- Menerapkan respons dan manajemen risiko atas nama manajemen; dan
- Akuntabilitas manajemen risiko.

Yang perlu diperhatikan peran auditor internal dalam ERM adalah tanggungjawab kegiatan manajemen risiko yang tidak boleh didelegasikan kepada audit internal. Tanggungjawab yang diberikan terkait kegiatan manajemen risiko didesain agar tidak mengganggu independensinya. Tanggungjawab yang diberikan audit internal dalam menentukan risk appetite, membentuk proses manajemen risiko, dan sebagainya dapat menimbulkan *clash of interest* dan berpotensi mengganggu penilaian mereka atas efektivitas manajemen risiko.

Peran pokok merupakan program kegiatan semua aktivitas penjaminan (*assurance*) atas manajemen risiko. Peran konsulting menjadi



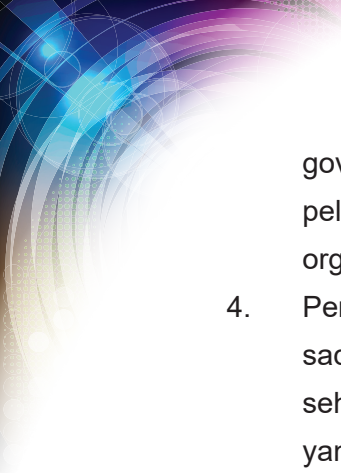
sedikit berkurang bila unit pemilik risiko telah menerapkan manajemen risiko dengan baik, serta adanya pemahaman dan pengetahuan tentang budaya sadar risiko dimana independensi dan objektivitas APIP harus dipertahankan. Pemberian konsultasi dan pemahaman, serta membantu dan memberikan dukungan kepada manajemen dalam pengidentifikasi risiko. Audit internal tidak boleh mengelola risiko apa pun atas nama manajemen. Komunikasi dan konsultasi sangat diperlukan karena dapat memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko yang didasarkan atas penilaian persepsi atas risiko.

Auditor internal juga tidak dapat memperluas peran mereka dalam Manajemen Risiko Organisasi. Peran inti auditor internal dalam hubungannya untuk ERM harus memberikan jaminan kepada manajemen mengenai efektivitas manajemen risiko. Ketika audit internal memperluas aktivitasnya ke luar peran inti tersebut, internal audit akan melindungi independensi dan objektivitas layanan asuransinya dengan melakukan layanan konsultasi untuk meningkatkan efektivitas audit internal.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

1. Risiko adalah dampak atau akibat yang bisa bersifat positif maupun negatif yang muncul dari adanya suatu ketidakpastian dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, dimana dampak tersebut merupakan penyimpangan dari tujuan yang diharapkan (Iso.org). Dengan kata lain, risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Risiko diukur dari dua aspek, yaitu aspek kemungkinan terjadinya dan aspek dampaknya terhadap tujuan/ sasaran. Kegagalan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi tersebut.
2. Manajemen risiko merupakan suatu proses identifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman pada manajemen risiko memungkinkan manajemen terlibat secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian atas risiko dan peluang yang terkait. Dirancang untuk mengidentifikasi keadaan atau kejadian yang berpotensi mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Risiko yang dikelola dengan tepat akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan organisasi dapat berlangsung secara optimal. Proses ini harus dilakukan berkelanjutan dan terus mengalami perkembangan seiring dengan strategi yang ditetapkan organisasi.
3. 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 semacamnya), dan sistem pelaporan (umpan balik). Elemen-elemen tersebut bertujuan membuat organisasi menjadi sadar risiko untuk meningkatkan nilai organisasi.

4. Penerapan Manajemen risiko diharapkan membuat organisasi menjadi sadar risiko dan menjadi berhati-hati dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil selalu memperhitungkan risiko yang dimiliki.

## **B. Saran**

Penerapan Manajemen Risiko mutlak diperlukan untuk lebih menjamin pencapaian tujuan dan sasaran satuan kerja secara akuntabel, efektif dan efisien. Modul ini diharapkan dapat digunakan sebagai arah pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan satuan kerja pada instansi pemerintah. Untuk dapat diimplementasi dengan baik, peran serta seluruh pihak baik internal satuan kerja maupun stakeholder satuan kerja sangat diperlukan. Pelaksanaan Manajemen Risiko secara terintegrasi dalam seluruh elemen termasuk sistem yang telah berjalan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan satuan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Audit Berbasis Risiko - Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP Tahun 2014
- COSO ERM Integrated Framework 2004;
- Manajemen risiko — Prinsip dan pedoman Risk management — Principles and guidelines (ISO 31000:2009, IDT);
- Modul Diklat Manajemen Risiko Sektor Publik, Tahun 2015, Pusdiklatwas BPKP, Edisi Pertama;
- Modul Diklat Penjenjangan Auditor Muda, Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern (TKMRPI) III, 2014, Pusdiklatwas BPKP, Edisi Pertama;
- Pedoman Teknis Penilaian Mandiri Kapabilitas APIP – BPKP Tahun 2015; Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
- Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan kementerian Hukum dan HAM;
- Perka BPKP No. 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP.
- Risk Management-Principles and Guidelines (ISO 31000:2009)
- Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia - Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia 2013;
- The Institute of Internal Auditors, 2020, MODEL TIGA LINI IIA 2020, Pembaharuan dari Model Pertahanan Tiga Lini.



# PENERAPAN PEMBANGUNAN MANAJEMEN RISIKO PADA SATUAN KERJA

Teknis Substantif  
Inspektorat Wilayah

Risiko adalah dampak atau akibat yang bisa bersifat positif maupun negatif yang muncul dari adanya suatu ketidakpastian dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, dimana dampak tersebut merupakan penyimpangan dari tujuan yang diharapkan (Iso.org). Dengan kata lain, risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Risiko diukur dari dua aspek, yaitu aspek kemungkinan terjadinya dan aspek dampaknya terhadap tujuan/sasaran. Kegagalan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi tersebut.

Manajemen risiko merupakan suatu proses identifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman pada manajemen risiko memungkinkan manajemen terlibat secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian atas risiko dan peluang yang terkait. Dirancang untuk mengidentifikasi keadaan atau kejadian yang berpotensi mengganggu tercapainya tujuan organisasi. Risiko yang dikelola dengan tepat akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan organisasi dapat berlangsung secara optimal. Proses ini harus dilakukan berkelanjutan dan terus mengalami perkembangan seiring dengan strategi yang ditetapkan organisasi.



BPSDM Hukum dan HAM  
Jl. Raya Gandul No. 4, Gandul, Cinere  
[www.bpsdm.kemenkumham.go.id](http://www.bpsdm.kemenkumham.go.id)



ISBN: 978-623-6869-73-4

