



Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan  
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

PENJENJANGAN  
AUDITOR  
MUDA

# TKMRPI III

# Manajemen Risiko Integratif

AKREDITASI  
Lembaga  
Administrasi  
Negara



e-learning  
<http://lms.bpkp.go.id>

2014

*Commitment and Competence to Build a Better Future*





Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern III

# Manajemen Risiko Integratif

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN  
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN  
2014

## **TKMRPI III – Manajemen Risiko Integratif**

Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP  
dalam rangka Diklat Fungsional Auditor – Penjurangan Auditor Muda

Edisi Pertama : Tahun 2014

Penyusun : Robertus Mauro Nugroho Putro, Ak., M.A.  
Narasumber : Andilo Tohom, Ak., M.Si.  
Pereviu : Rini Septowati, Ak., M.M.  
Penyunting : Daissy Erdianthy, S.E., Ak., M.Ak.  
Penata Letak : Didik Hartadi, S.E.

Pusdiklatwas BPKP

Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720

Telp. (0251) 8249001 - 8249003

Fax. (0251) 8248986 - 8248987

Email : [pusdiklat@bpkp.go.id](mailto:pusdiklat@bpkp.go.id)

Website : <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id>

e-Learning : <http://lms.bpkp.go.id>

***Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP***

## Kata Pengantar

---

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. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengatur bahwa pelaksanaan audit intern di lingkungan instansi pemerintah dilaksanakan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian sebagai auditor. Hal tersebut selaras dengan komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan dan akuntabel serta bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada berbagai aspek pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang dituangkan dalam Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN.

Untuk menjaga tingkat profesionalisme aparat pengawasan, salah satu medianya adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) sertifikasi auditor yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku auditor pada tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan perannya sesuai dengan keputusan bersama Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor dan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-82/JF/1/2014 dan Nomor KEP-168/DL/2/2014 tentang Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Auditor.

Guna mencapai tujuan di atas, sarana diklat berupa modul dan bahan ajar perlu disajikan dengan sebaik mungkin. Evaluasi terhadap modul perlu dilakukan secara terus menerus untuk menilai relevansi substansi modul terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Modul ini ditujukan untuk memutakhirkan substansi modul agar sesuai dengan perkembangan profesi auditor, dan dapat menjadi referensi yang lebih berguna bagi para peserta diklat sertifikasi auditor.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi atas terwujudnya modul ini.

Ciawi, Juni 2014  
Kepala Pusdiklat Pengawasan BPKP

Nurdin, Ak., M.B.A.



Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar .....	v
Daftar Tabel .....	v
<b>Bab I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Ruang Lingkup Pembahasan Modul .....	2
C. Kompetensi Dasar .....	2
D. Indikator Keberhasilan .....	3
E. Sistematika Modul .....	3
F. Metode Pemelajaran .....	4
<b>Bab II KONSEPSI MANAJEMEN RISIKO ENTITAS PUBLIK .....</b>	<b>5</b>
A. Overviu Manajemen Risiko .....	5
B. Manajemen Risiko Entitas Publik.....	9
C. Metode Mengelola Risiko .....	20
<b>Bab III REVIU EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO INTEGRATIF .....</b>	<b>37</b>
A. Umum .....	37
B. Reviu Strategi dan Kerangka Manajemen Risiko Entitas .....	38
C. Reviu atas Proses Manajemen Risiko .....	44
D. Pelaporan Risiko.....	60
<b>Bab IV REVIU MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL .....</b>	<b>63</b>
A. Umum .....	63
B. Reviu Risiko Unit Kerja .....	69
<b>Bab V MATURITY MODEL .....</b>	<b>101</b>
A. Efektivitas <i>Maturity Level</i> .....	101
B. Menetapkan Efektivitas .....	107
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>111</b>



## Daftar Gambar

---

Gambar 2.1.	Proses Manajemen Risiko Menurut AS/NZS 4360:2004 .....	6
Gambar 2.2.	Hubungan antara Prinsip, Kerangka, dan Proses dalam Pengelolaan Risiko .....	11
Gambar 2.3.	Hubungan antar Komponen dalam Kerangka Pengelolaan Risiko .....	12
Gambar 5.1.	<i>Risk Maturity Continuum</i> .....	102
Gambar 5.2.	Contoh <i>Maturity Model</i> .....	104
Gambar 5.3.	Contoh Kriteria <i>Maturity Diagnostic</i> .....	105
Gambar 5.4.	Perbandingan Model-Model RMM .....	106
Gambar 5.5.	Kerangka Pikir Penilaian Efektivitas .....	108

## Daftar Tabel

---

Tabel 2.1.	Sumber-Sumber Risiko yang Potensial .....	10
Tabel 4.1.	Contoh Indikator yang Baik Terkait Pengelolaan Risiko .....	58



# Bab I

## PENDAHULUAN

---

### A. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi ingin mampu dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian tujuan akan menguntungkan manajemen dan karyawannya. Dalam konteks organisasi publik, keberhasilan pencapaian tujuan berarti keberhasilan menjalankan misi pemerintah dalam ikut serta menggerakkan roda perekonomian bangsa. Dalam upaya-upaya pencapaian tujuan tersebut, terdapat risiko yang menghambat. Risiko tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Risiko dipahami sebagai suatu kejadian yang dapat terjadi dan bila terjadi mempunyai dampak merugikan serta memiliki kemungkinan terjadi. Munculnya risiko akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Berkembangnya kesadaran atas pentingnya pengaruh risiko terhadap tujuan organisasi menuntut manajer bisnis dan birokrat mengelola risiko-risiko yang berdampak signifikan. Identifikasi dan penilaian risiko secara tepat menghasilkan pengelolaan risiko yang tepat, demikian pula sebaliknya. Dalam perkembangan perekonomian, meningkatnya risiko merupakan suatu keniscayaan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko yang tepat menjadi salah satu faktor penting keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Modul Manajemen Risiko Terintegrasi disusun untuk memenuhi materi pembelajaran pada Diklat Fungsional Auditor Tingkat Ahli di lingkungan instansi pemerintah. Modul disusun sebagai pendalaman atas materi Pengelolaan Risiko yang telah disusun dalam modul Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal. Modul Manajemen Risiko Terintegrasi diperuntukkan bagi Auditor Muda agar mampu melakukan reviu dan memberikan saran dan rekomendasi atas implementasi strategi manajemen risiko organisasi.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* mengembangkan *Enterprise Risk Management (ERM)* untuk kerangka manajemen risiko yang diperuntukkan bagi berbagai organisasi. Dalam banyak bahasan, pada sektor publik dikenal *Integrated Risk Management (IRM)*, yang oleh Andrew Graham dalam *Integrated Risk Management: Implementation Guide* disimpulkan bahwa walaupun konteksnya berbeda, tetapi inti

pembahasan dan elemen utama yang menjadi faktor penentu bangunan manajemen risiko tetap sama.

Modul ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan penting sebagai berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan *Integrated Risk Management* (IRM) dan apa bedanya dengan konsep yang tidak terintegrasi?
2. Apa saja teknik dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengelola risiko?
3. Apa saja pertanyaan yang dapat dipakai untuk melakukan reviu penerapan manajemen risiko?
4. Apa saja pertanyaan yang dapat dipakai untuk melakukan reviu risiko operasional?
5. Bagaimana menentukan tingkat maturitas implementasi pengelolaan risiko?

Semua pertanyaan penting tersebut akan dijawab dalam modul ini sehingga peserta diklat diharapkan mampu mencapai kompetensi dasar. Dengan demikian, indikator keberhasilan diklat yang telah ditetapkan akan menunjukkan kemampuan peserta yang sesungguhnya.

## **B. RUANG LINGKUP PEMBAHASAN MODUL**

Modul ini disusun dengan fokus area pembahasan pada proses manajemen risiko di sektor publik. Metode yang digunakan dalam modul ini mengadopsi pemahaman konsep AS/NZS 4360 sebagaimana modul Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern (TKMRPI) yang telah terbit sebelumnya. Dengan demikian, modul ini memberikan pemahaman lanjutan dan mendalam dalam menilai efektivitas penerapan manajemen risiko di organisasi sektor publik.

## **C. KOMPETENSI DASAR**

Kompetensi dasar yang diharapkan setelah mempelajari Modul Manajemen Risiko Integratif adalah peserta diklat mampu melakukan reviu dan memberikan saran dan rekomendasi atas implementasi strategi manajemen risiko organisasi.

## **D. INDIKATOR KEBERHASILAN**

Setelah mengikuti proses pembelajaran, peserta diklat diharapkan mampu:

1. memiliki pengetahuan mengenai strategi manajemen risiko organisasi;
2. memiliki pengetahuan mengenai metode-metode yang tepat dalam mengelola risiko;
3. memiliki pengetahuan mengenai hubungan risiko organisasi dengan pengendalian internal dalam organisasi dan mampu melakukan reviu untuk menilai efektivitasnya;
4. mampu mengevaluasi efektivitas pelaporan terkait dengan manajemen risiko organisasi;
5. mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi secara kritis elemen-elemen manajemen risiko dalam organisasi;
6. mampu melakukan reviu atas risiko-risiko pada area-area operasional organisasi; dan
7. mampu menilai keseimbangan antara mengelola risiko dan mengambil risiko dalam konteks strategi keseluruhan organisasi.

## **E. SISTEMATIKA MODUL**

Modul Manajemen Risiko Integratif disajikan dalam bab-bab sebagai berikut.

### **Bab 1      Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang disusunnya modul Manajemen Risiko Integratif, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, sistematika modul, dan metode pembelajaran.

### **Bab 2      Konsepsi Manajemen Risiko Integratif**

Bab ini menguraikan tentang gambaran sekilas modul sebelumnya, hubungan risiko dengan pengendalian internal, strategi manajemen risiko, manajemen risiko entitas publik dan metode mengelola risiko.

### **Bab 3      Reviu Efektivitas Manajemen Risiko Integratif**

Bab ini menguraikan tentang kebijakan manajemen risiko, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan terhadap risiko, pemantauan dan reviu, dan komunikasi dan konsultasi.

### **Bab 4      Reviu Risiko Operasional**

Bab ini menguraikan tentang reviu risiko operasional unit kerja keuangan, reviu risiko operasional unit kerja kepegawaian (HRM), reviu risiko operasional unit kerja teknologi informasi, dan reviu risiko operasional unit kerja manajemen aset.

## **Bab 5**     ***Maturity Model***

Bab ini menguraikan tentang Model *Maturity Level*, memilih model, dan menarik simpulan hasil revidu.

### **F. METODE PEMELAJARAN**

Metode yang digunakan untuk mencapai tujuan pemelajaran adalah:

1.    Ceramah

Widyaiswara/instruktur menjelaskan konsepsi manajemen risiko integratif, revidu efektivitas manajemen risiko integratif, revidu risiko operasional, dan *maturity level*.

2.    Tanya Jawab dan diskusi

Widyaiswara dan peserta bertanya jawab untuk mengembangkan kemampuan menganalisis masalah, tukar menukar informasi, memperkaya gagasan, dan membangun kemampuan berkomunikasi yang saling menghargai dan demokratis.

3.    Latihan

Peserta berlatih menyelesaikan soal-soal yang terkait dengan manajemen risiko integratif.

# KONSEPSI MANAJEMEN RISIKO ENTITAS PUBLIK

---

### ***Indikator Keberhasilan***

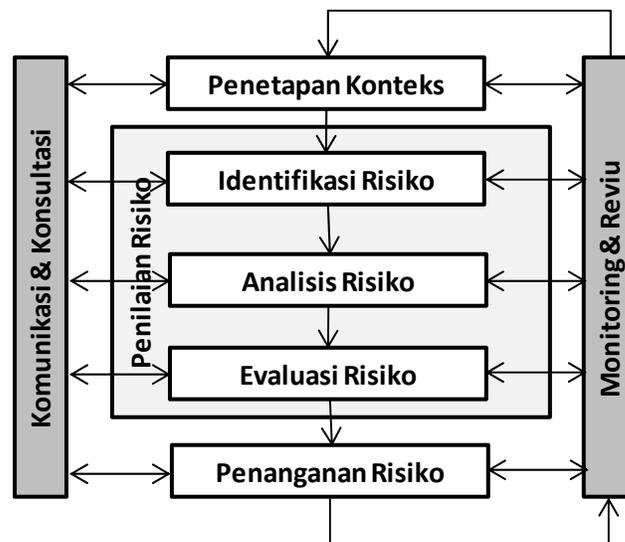
*Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi secara kritis elemen-elemen manajemen risiko dalam organisasi, memahami hubungan risiko organisasi dengan pengendalian internal dalam organisasi dan melakukan reviu untuk menilai efektivitasnya, serta memahami strategi manajemen risiko organisasi, dan metode-metode yang tepat dalam mengelola risiko.*

## **A. OVERVIU MANAJEMEN RISIKO**

Sebelum masuk kepada inti pembahasan dalam bab ini, kita akan sedikit me-*refresh* konsep manajemen risiko yang telah dibahas dalam modul Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern (TKMRPI) yang telah diterbitkan oleh Pusdiklatwas BPKP tahun 2014 untuk jenjang auditor ahli anggota tim. Modul TKMRPI secara konseptual membahas kerangka pengelolaan risiko. Gambar 2.1. di bawah ini menampilkan kembali proses manajemen risiko yang dijelaskan dalam modul TKMRPI. Proses manajemen risiko tersebut merunut kepada konsep standar dari Australia/New Zealand (AS/NZS) 4360:2004. Standar tersebut telah diadopsi oleh banyak negara dalam membangun konstruksi manajemen risiko termasuk Departemen Keuangan Republik Indonesia dengan diterbitkannya Permenkeu No. 191 tahun 2008 untuk manajemen risiko di lingkungan Departemen Keuangan.

Modul TKMRPI juga telah menjelaskan secara rinci setiap proses dalam mengelola risiko. Oleh karena itu, untuk tidak mengulang kembali pembahasan, modul ini akan mempertajam pemahaman peserta diklat tentang manajemen risiko hingga mampu melakukan reviu efektivitas implementasi strategi manajemen risiko dan memberikan rekomendasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Dalam modul TKMRPI juga telah dijelaskan hubungan antara pengendalian intern dengan manajemen risiko. Modul tersebut menggambarkan bahwa dalam sudut pandang konsep yang tertuang dalam PP 60/2008 tentang Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP), proses manajemen risiko (dalam hal ini adalah asesmen risiko) menjadi bagian kerangka konsep pengendalian intern. Hasil asesmen risiko memberikan register dan peta risiko organisasi.



Gambar 2.1. Proses Manajemen Risiko Menurut AS/NZS 4360:2004

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.

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. Bagaimana mereviu proses penanganan risiko akan dijelaskan dalam bab III.

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.

Sebelum kita memulai mengidentifikasi dan menilai risiko, kita harus sepakat mengenai hal-hal mendasar yang menjadi pertimbangan untuk meyakinkan dan menilai bagaimana risiko telah diidentifikasi dan dikelola di dalam organisasi. Strategi yang kita gunakan harus cocok dengan ukuran, tanggung jawab dan kapasitas organisasi. Pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dapat membantu merancang *checklist* dalam membangun strategi manajemen risiko.

1. Siapa yang akan bertanggung jawab melaksanakan asesmen risiko pertama kali?

Organisasi dapat menentukan pilihan apakah asesmen akan dilakukan oleh auditor internalnya atau oleh konsultan independen yang ahli dalam bidang manajemen risiko.

2. Apa yang menjadi lingkup atau fokus asesmen risiko?

Pertimbangan utama lingkup atau fokus asesmen ialah kepentingan utama *stakeholder* terhadap organisasi. Misalnya pemerintah dan regulator. Mengacu kepada kepentingan

utama *stakeholder*, organisasi dapat menetapkan lingkup atau fokus asesmen, misalnya risiko *overall*, risiko tingkatan organisasi atau operasional.

3. Kapan mereka memulai dan menyelesaikan proses inisiasi atau asesmen risiko?

Asesmen risiko tergantung kepada kompleksitas organisasi, lingkup asesmen, dan tingkat keterlibatan *stakeholder*. Agar efisien dalam mengelola risiko, dalam tahap ini perlu ditetapkan rentang waktu untuk setiap tahapan aktivitas asesmen.

4. Siapa yang akan dimintai konsultasi dan bagaimana caranya?

Pastikan mereka yang sangat memahami organisasi dan aktivitasnya dilibatkan. *Stakeholder* perlu turut dilibatkan dalam proses konsultasi.

5. Bagaimana temuan-temuan direkam dan didokumentasikan?

Dokumentasi adalah bagian penting asesmen dan pengelolaan risiko walaupun hanya berupa notulen rapat. Dokumentasi dirancang dengan mempertimbangkan tingkat kompleksitas organisasi dan kebutuhan informasi manajemen dalam mengelola risiko.

6. Kapan temuan-temuan dipresentasikan kepada manajemen?

Penjadwalan presentasi temuan-temuan asesmen risiko penting untuk segera mendapat tanggapan dan melakukan usaha-usaha perbaikan melalui penetapan rencana aksi.

7. Bagaimana risiko akan dinilai dan didiskusikan?

Penilaian risiko melibatkan para pihak yang sangat memahami organisasi. Selanjutnya, diskusi atas hasil penilaian perlu dijadwalkan di setiap asesmen. Tetapkan materi diskusi secara jelas dan sistematis sehingga dalam setiap diskusi perhatian terfokus pada risiko organisasi yang signifikan dampaknya.

8. Bagaimana asesmen risiko akan direviu secara reguler dan oleh siapa?

Auditor intern perlu melakukan reviu secara reguler atas penerapan perlakuan terhadap risiko untuk memastikan efektivitas perlakuan risiko dalam mencegah dan meminimalkan dampak timbulnya risiko. Selain itu, reviu reguler juga menjadi alat untuk menyesuaikan register risiko dalam hal organisasi menghadapi risiko yang baru teridentifikasi.

Setelah pertanyaan-pertanyaan tersebut terjawab, organisasi dapat mulai merancang strategi manajemen risiko sebagai pedoman pengelolaan risiko.

## B. MANAJEMEN RISIKO ENTITAS PUBLIK

### 1. Risiko di Sektor Publik

Tabel 2.1. di bawah ini menunjukkan beberapa contoh sumber-sumber risiko potensial yang dikelompokkan ke dalam wilayah risiko organisasi, lintas organisasi dan *whole-of-Government*. (Queensland Treasury, Juli 2011)

<i>Agency Risks</i>	<i>Cross-Agency Risks</i>	<i>Whole-of-Government Risks</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>policy and strategy</i></li> <li>- <i>agency reputation</i></li> <li>- <i>political factors</i></li> <li>- <i>machinery of Government changes</i></li> <li>- <i>public expectations</i></li> <li>- <i>stakeholder relations</i></li> <li>- <i>media relations</i></li> <li>- <i>industry developments</i></li> <li>- <i>changing demographics</i></li> <li>- <i>globalisation</i></li> <li>- <i>security threats</i></li> <li>- <i>terrorism</i></li> <li>- <i>business continuity</i></li> <li>- <i>emergency preparedness</i></li> <li>- <i>technology trends</i></li> <li>- <i>competitive trends</i></li> <li>- <i>business line activities</i></li> <li>- <i>program activities</i></li> <li>- <i>program delivery</i></li> <li>- <i>service delivery</i></li> <li>- <i>alliances, partnerships</i></li> <li>- <i>major projects</i></li> <li>- <i>structure and reporting relationships</i></li> <li>- <i>planning and priority setting</i></li> <li>- <i>budgeting and resource allocation</i></li> <li>- <i>expenditure management</i></li> <li>- <i>revenue and cost recovery</i></li> <li>- <i>procurement and contracting</i></li> <li>- <i>financial management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>policy and strategy</i></li> <li>- <i>agency reputation</i></li> <li>- <i>political factors</i></li> <li>- <i>machinery of Government changes</i></li> <li>- <i>public expectations</i></li> <li>- <i>stakeholder relations</i></li> <li>- <i>media relations</i></li> <li>- <i>industry developments</i></li> <li>- <i>program activities</i></li> <li>- <i>program delivery</i></li> <li>- <i>service delivery</i></li> <li>- <i>major projects</i></li> <li>- <i>structure and reporting relationships</i></li> <li>- <i>planning and priority setting</i></li> <li>- <i>project management</i></li> <li>- <i>environmental protection</i></li> <li>- <i>accountability</i></li> <li>- <i>transparency</i></li> <li>- <i>natural disasters</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>policy and strategy</i></li> <li>- <i>political factors</i></li> <li>- <i>machinery of Government changes</i></li> <li>- <i>public expectations</i></li> <li>- <i>stakeholder relations</i></li> <li>- <i>media relations</i></li> <li>- <i>changing demographics</i></li> <li>- <i>globalisation</i></li> <li>- <i>security threats</i></li> <li>- <i>terrorism</i></li> <li>- <i>emergency preparedness</i></li> <li>- <i>natural disasters</i></li> <li>- <i>economic trends</i></li> <li>- <i>competitive trends</i></li> <li>- <i>service delivery</i></li> <li>- <i>major projects</i></li> <li>- <i>budgeting and resource allocation</i></li> <li>- <i>financial management</i></li> <li>- <i>performance management</i></li> <li>- <i>project management</i></li> <li>- <i>environmental protection</i></li> <li>- <i>security, privacy and confidentiality</i></li> <li>- <i>legal liabilities and litigation</i></li> <li>- <i>accountability</i></li> <li>- <i>transparency</i></li> <li>- <i>Whole-of-Government reputation</i></li> </ul>

<b>Agency Risks</b>	<b>Cross-Agency Risks</b>	<b>Whole-of-Government Risks</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>performance management</i></li> <li>- <i>project management</i></li> <li>- <i>change management</i></li> <li>- <i>inventory management</i></li> <li>- <i>asset management</i></li> <li>- <i>human resources</i></li> <li>- <i>information and knowledge</i></li> <li>- <i>information technology</i></li> <li>- <i>communications</i></li> <li>- <i>statutory reporting</i></li> <li>- <i>compliance with laws, regulations and policies</i></li> <li>- <i>agreements and contractual obligations</i></li> <li>- <i>workplace health and safety</i></li> <li>- <i>environmental protection</i></li> <li>- <i>security, privacy and confidentiality</i></li> <li>- <i>legal liabilities and litigation</i></li> <li>- <i>accountability</i></li> <li>- <i>transparency</i></li> <li>- <i>natural disasters</i></li> </ul>		

Source: Based on examples provided in Treasury Board of Canada Secretariat, *Integrated Risk Management Implementation Guide*

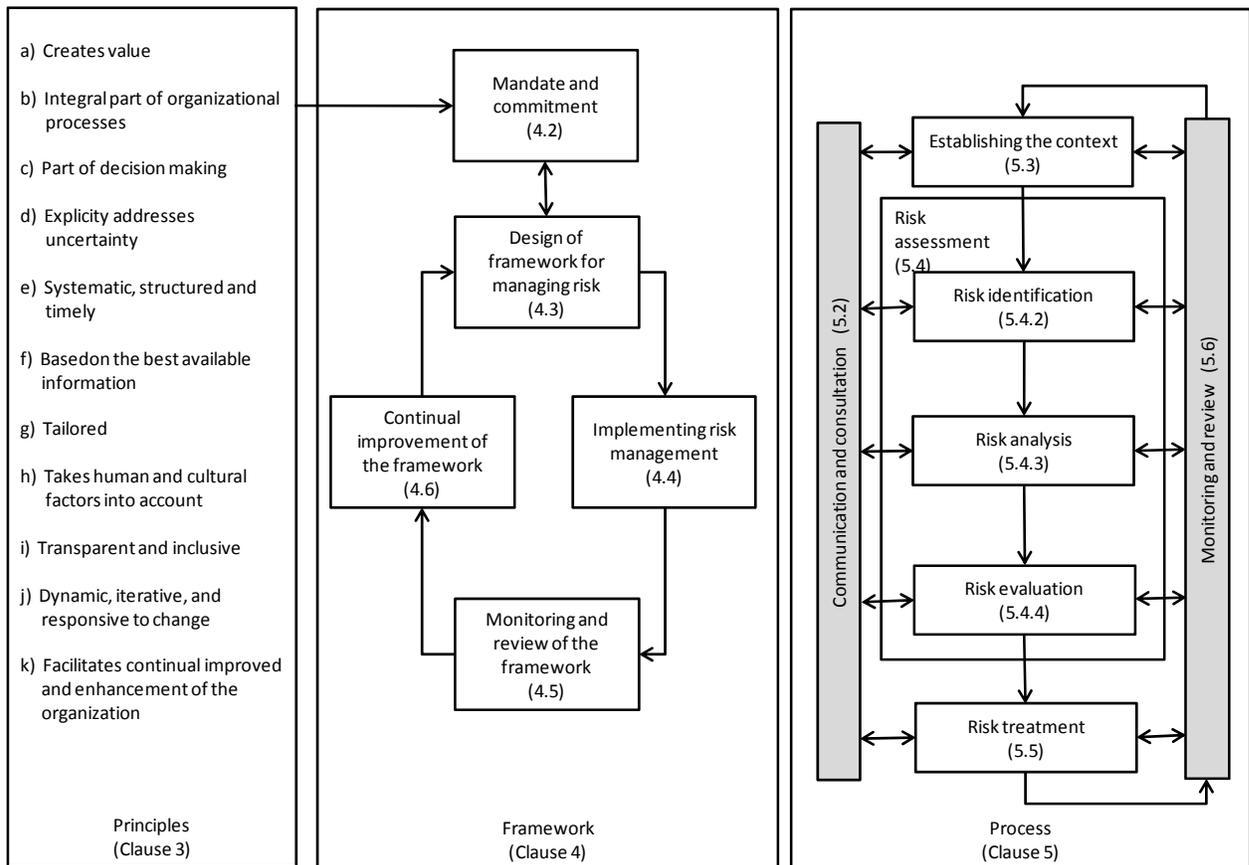
Tabel 2.1. Sumber-Sumber Risiko yang Potensial

Risiko-risiko tersebut harus ditangani oleh organisasi agar sasaran strategis organisasi dapat tercapai. Kenyataannya, dalam menangani beberapa risiko perlu keterlibatan beberapa organisasi. Hal ini karena kemungkinan dampak yang ditimbulkan tidak hanya akan memengaruhi satu organisasi saja tetapi organisasi lain yang terlibat dalam aktivitas penyampaian produk atau jasa kepada masyarakat.

## 2. Proses Manajemen Risiko Integratif di Entitas Publik

Manajemen risiko integratif mengatasi kelemahan konsep manajemen risiko sebelumnya yang masih berupa '*silo approach*', yaitu penanganan risiko oleh masing-masing bagian tanpa melihat keterkaitan (*link*) dampak yang mungkin timbul antar unit kerja baik vertikal maupun horizontal. Manajemen risiko integratif mengintegrasikan proses manajemen risiko ke dalam proses manajemen strategis dan aktivitas keseharian organisasi. Alur pikir

integratif ditunjukkan dengan keterkaitan antara prinsip, kerangka dan proses pengelolaan risiko seperti pada Gambar 2.2. dibawah ini.



Sumber: ISO 3100: 2009, edisi 1, 15 November 2009, hal. vii

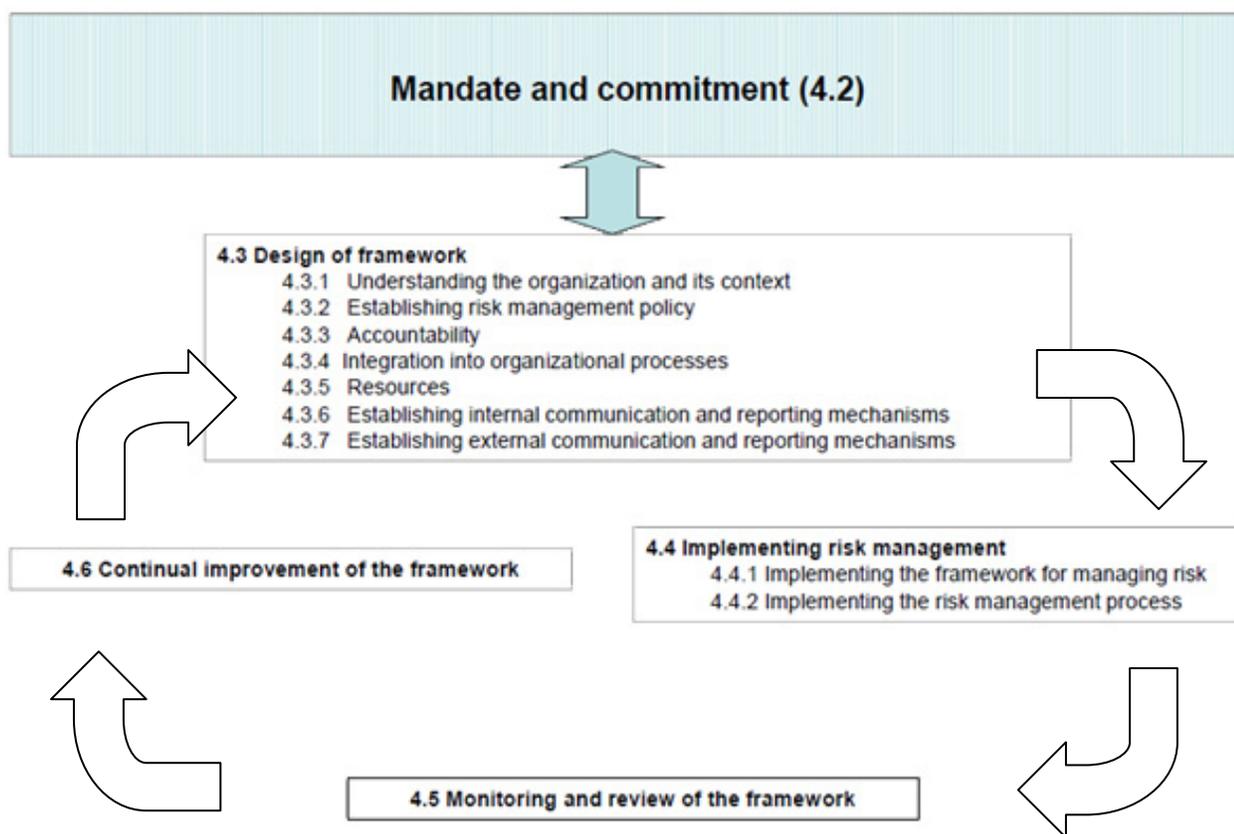
Gambar 2.2. Hubungan Antara Prinsip, Kerangka, dan Proses dalam Pengelolaan Risiko

Gambar 2.2. menjelaskan bahwa keberhasilan mengelola risiko bukan hanya dari bangunan manajemen risiko itu sendiri, tetapi bermula dari keberhasilan merealisasikan prinsip-prinsip pengelolaan risiko yang diikuti dengan matangnya kerangka pengelolaan risiko dan pada akhirnya proses pengelolaan yang sistematis dalam manajemen risiko. Ketiga hal ini mengalir dan memiliki koherensi untuk terciptanya efektivitas manajemen risiko integratif.

Kerangka manajemen risiko integratif bermula dari mandat dan komitmen terhadap risiko seperti tampak pada Gambar 2.3. Kerangka meyakinkan bahwa proses keseluruhan organisasi akan didukung, berulang, dan efektif. Hal tersebut berarti bahwa manajemen

risiko akan menjadi suatu komponen yang aktif dalam bidang tata kelola, penyusunan strategi dan perencanaan, manajemen, proses pelaporan, penetapan kebijakan, penetapan nilai-nilai dan budaya. Kerangka mendorong integrasi antara manajemen risiko, pelaporan dan akuntabilitas. Kerangka juga dapat diadaptasi untuk kebutuhan dan struktur tertentu pada masing-masing unit organisasi. Dengan demikian, manajemen risiko integratif merupakan bagian integral dari proses manajemen.

Manajemen risiko integratif merupakan proses yang berulang, berkelanjutan dan melekat pada praktik-praktik atau proses bisnis yang ada. Manajemen risiko integratif menautkan (*linked*) pengelolaan risiko pada tingkatan strategis, taktis dan operasional untuk membantu pengambilan keputusan strategis. Di setiap tahapan proses pengelolaan risiko, harus dibuat catatan-catatan penting agar keputusan-keputusan yang diambil dapat dipahami sebagai bagian dari proses pengelolaan yang berkelanjutan.



Sumber: ISO 3100: 2009

Gambar 2.3. Hubungan antar Komponen dalam Kerangka Pengelolaan Risiko

### 3. Manajemen Risiko yang Efektif

Manajemen risiko merefleksikan budaya organisasi berupa kehati-hatian dalam pengambilan risiko dalam organisasi. Manajemen risiko merupakan proses identifikasi, penilaian, dan respon terhadap risiko dan mengomunikasikan *outcome* dari proses ini kepada pihak-pihak pada saat yang tepat.

Berikut ini adalah hal-hal penting dari manajemen risiko yang efektif.

- a. Pembangunan rencana manajemen risiko melibatkan para *stakeholder* dalam proses (kebijakan dan kegiatan operasional pengelolaan):
  - Melibatkan para personil yang ahli, kompeten dan dari keahlian atau latar belakang yang berbeda untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen risiko telah memperoleh pertimbangan dan masukan terbaik dari para ahli.
  - Unit yang mengimplementasikan manajemen risiko adalah pihak yang lebih tepat dibandingkan unit pemberi kebijakan manajemen risiko dalam mengidentifikasi risiko, memberi saran tentang strategi-strategi penanganan risiko dan memberi advis tentang toleransi risiko.
- b. Penetapan pemilik risiko secara jelas:
  - Dalam merencanakan implementasi, perlu ditetapkan siapa yang bertanggung jawab menangani risiko.
  - Pengelompokan risiko dapat membantu menetapkan siapa yang bertanggung jawab.
- c. Identifikasi risiko lebih awal:
  - penanganan risiko mensyaratkan perlunya identifikasi awal dan langkah penanganan yang jelas agar pengambilan keputusan tepat.
  - Langkah tersebut perlu ditetapkan, disetujui dan yang lebih penting ialah diuji sepanjang proses dengan mengambil satu contoh risiko untuk memastikan langkah tersebut efektif.

- d. Mempertimbangkan baik risiko operasional maupun risiko strategis:
- pengelolaan dan mitigasi risiko harus seimbang dalam tingkatan baik operasional maupun strategis.
  - Untuk menyelaraskan pengelolaan risiko-risiko operasional dengan risiko-risiko strategis secara tepat diperlukan kemampuan pengelolaan risiko yang lebih maju.
  - Cara terbaik untuk mengelola risiko-risiko strategis secara keseluruhan (*whole-of-package strategic risks*) adalah dengan cara melibatkan setiap orang untuk memberikan inisiatif terhadap risiko-risiko teridentifikasi yang ditangani.

Suatu sistem manajemen risiko yang efektif akan:

- a. meningkatkan proses-proses perencanaan melalui penetapan fokus utama agar tetap di dalam bisnis inti dan membantu untuk meyakinkan keberlangsungan pengiriman jasa;
- b. mengurangi kemungkinan 'keterkejutan' potensial yang mahal biayanya dan memberi bimbingan melalui sikap selalu siap terhadap tantangan dan kejadian-kejadian yang tidak diinginkan;
- c. memberi kontribusi dalam hal perbaikan alokasi sumber daya dengan memusatkan sumber daya kepada risiko-risiko tingkat tinggi;
- d. meningkatkan efisiensi dan kinerja secara umum;
- e. memberi kontribusi kepada pengembangan budaya organisasi yang positif dimana orang-orang dalam unit kerja memahami maksud, peran dan arah mereka;
- f. meningkatkan akuntabilitas, responsibilitas, transparansi dan tata kelola dalam hubungannya antara pengambilan keputusan dengan *outcome* yang diharapkan (hal ini penting bagi organisasi sektor publik dimana keberadaannya ialah memberikan *outcome* yang bermanfaat bagi masyarakat, industri dan pemerintah); dan

- g. memberi nilai tambah sebagai komponen yang penting dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, kebijakan, kinerja dan alokasi sumber daya, yang dilakukan secara berkesinambungan.

Faktor-faktor yang menghalangi efektivitas manajemen risiko dapat berupa:

- a. alokasi waktu dan sumber daya untuk mengelola risiko tidak memadai;
- b. dukungan pimpinan puncak untuk mewujudkan budaya mengelola risiko tidak memadai;
- c. kesulitan dalam identifikasi dan penilaian *emerging risks*, secara khusus *cross-agency risks*;
- d. ketiadaan penilaian oleh pihak independen atas efektivitas kerangka manajemen risiko;
- e. tidak jelasnya pemilik risiko dan tanggung jawab mengelola risiko;
- f. berlebihan atau kurang memadainya perlakuan terhadap risiko; dan
- g. dokumentasi risiko yang berlebihan dan tidak perlu.

Ketika manajemen puncak memberikan komitmen atas pengelolaan risiko dengan mendorong terciptanya budaya organisasi yang kuat dan kesadaran terhadap risiko yang tinggi, organisasi akan mampu menghadapi faktor-faktor yang merintangi terwujudnya efektivitas pengelolaan risiko.

Sasaran-sasaran dan strategi pengelolaan risiko harus dirancang selaras dengan visi dan sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan. Dalam membangun manajemen risiko secara menyeluruh, visi untuk manajemen risiko harus dinyatakan secara jelas dan didukung dengan kebijakan-kebijakan serta prinsip-prinsip pengoperasiannya. Sasaran-sasaran dan strategi manajemen risiko harus dirancang untuk memenuhi visi dan sasaran-sasaran strategis organisasi. Suatu kerangka manajemen risiko yang efektif akan menuntun pegawai melalui:

- a. penggambaran filosofi manajemen risiko (Mengapa?) dan proses (Bagaimana?);
- b. penyediaan metode-metode untuk identifikasi, perlakuan, pemantauan dan review risiko;

- c. penetapan peran dan tanggungjawab untuk mewujudkan pengelolaan risiko yang efektif (sebagai contoh, penunjukkan seorang koordinator peran untuk memimpin dan mengelola program manajemen risiko lintas unit kerja dan penugasan kepada satu orang sebagai pemilik risiko untuk setiap risiko);
- d. pemberian informasi rinci melalui laporan yang tepat atas risiko strategis dan risiko operasional; dan
- e. mendorong dilakukannya peningkatan berkesinambungan melalui evaluasi atas sasaran-sasaran dan hasil-hasil proses pengelolaan risiko.

#### 4. Integrasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko harus melekat atau terintegrasi di dalam filosofi dan budaya yang dianut organisasi (yaitu *“the way we do things around here”*); kebijakan-kebijakan *governance* yang telah ada; dan struktur perencanaan, pelaporan dan pengambilan keputusan baik di tingkatan strategis maupun operasional. Organisasi yang menjalankan manajemen risiko integratif memiliki kemungkinan yang lebih besar berhasil mencapai sasaran-sasaran strategis mereka dan memberikan layanan secara efisien dan efektif.

Penyelarasan pengelolaan risiko dan *governance* yang berhasil mensyaratkan empat faktor penentu keberhasilan, yaitu:

- a. Fokus organisasi – terdapat sumber daya yang memiliki keahlian pengelolaan risiko dan para manajer senior melakukan diskusi rutin tentang isu-isu dalam pengelolaan risiko.
- b. Arahan organisasi – arahan dan strategi dalam pengelolaan risiko ditetapkan secara jelas termasuk pernyataan selera risiko (*risk appetite*) organisasi dan pemberian mandat yang jelas untuk mewujudkan pengelolaan risiko yang efektif.
- c. Struktur pengambilan keputusan – manajemen risiko bukan suatu proses yang terpisah, tetapi menjadi pertimbangan di setiap tahapan dalam proses pengambilan keputusan yaitu menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam perencanaan strategis dan operasional; termasuk sebagai komponen yang biasa digunakan dalam semua proyek dan kasus-kasus bisnis; dan menjadi bagian dalam pemberian advis kepada pejabat berwenang;

- d. Kapasitas dan kapabilitas organisasi – manajemen puncak organisasi mengalokasikan waktu dan sumber daya yang cukup untuk membangun momentum, kapasitas dan kapabilitas, termasuk meyakinkan adanya bahasa yang sama dalam memahami pengelolaan risiko; pemahaman yang baik atas prinsip-prinsipnya; pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai untuk membangun keahlian; dan menetapkan alat-alat dan proses untuk mengelola risiko.

Manajemen risiko integratif mensyaratkan asesmen pada proses berjalan (*ongoing*) atas risiko dan peluang potensial organisasi di setiap tingkatan organisasi. Hasilnya harus menginformasikan risiko tingkat organisasi, memfasilitasi penetapan prioritas dan memperbaiki kualitas pengambilan keputusan organisasi. Tautan (*link*) yang jelas harus diidentifikasi antara pengelolaan risiko, kebijakan-kebijakan dan prioritas-prioritas pemerintah, sasaran-sasaran organisasi (integrasi vertikal) dan kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan operasi organisasi (integrasi horizontal).

### **Integrasi Vertikal**

Integrasi Vertikal mencakup:

- Mengintegrasikan pengelolaan risiko dengan sasaran-sasaran di setiap tingkatan organisasi melalui penyediaan suatu kerangka yang mengaitkan rencana strategis organisasi dengan rencana operasional individual.
- Mengintegrasikan pengelolaan risiko dengan mekanisme evaluasi dan pelaporan untuk meyakinkan bahwa risiko-risiko dan strategi-strategi penanganan risiko dipantau, dianalisis, direviu dan *di-up-date*.
- Melekatkan komponen-komponen manajemen risiko ke dalam proses-proses perencanaan strategis dan operasional yang telah ada.
- Mengomunikasikan kepada manajemen puncak tentang risiko yang dapat diterima.
- Menetapkan proses-proses eskalasi yang harus diikuti ketika suatu risiko berada di luar rentang tingkatan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang dapat diterima, dan
- Memperbaiki sistem pengendalian, *governance* dan akuntabilitas untuk menerapkan pengelolaan risiko dan hasil dari penilaian risiko-risiko potensial.

## **Integrasi Horizontal**

Integrasi horizontal ialah integrasi manajemen risiko ke dalam sistem, proses dan praktik, dan secara khusus proses perencanaan dan pengambilan keputusan di setiap tingkatan dalam organisasi. Ketika manajemen risiko diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dan operasional dan siklus pelaporan rutin, informasi tentang pengelolaan risiko yang tersedia harus lebih memberi informasi yang memadai dalam perencanaan dan pengambilan keputusan tingkatan organisasi, lintas organisasi dan pemerintah.

Informasi harus disebar ke seluruh organisasi untuk memastikan adanya pendekatan dalam mengidentifikasi dan menanganani risiko secara terkoordinasi. Selain itu, harus diperhatikan dampak potensial penanganan risiko di satu area kepada area lain. Penanganan risiko yang dilakukan harus mampu memberikan pembelajaran untuk seluruh organisasi dan lintas organisasi.

## **Budaya Organisasi**

Kunci keberhasilan mewujudkan manajemen risiko integratif ialah melekatkan (*embedding*) proses pengelolaan risiko ke dalam budaya organisasi. Tantangan bagi semua organisasi ialah dalam menentukan investasi yang tepat dalam aktivitas pengelolaan risiko strategis baik dalam hal waktu maupun sumber daya dan mengomunikasikan pentingnya manajemen risiko sebagai komponen inti bisnis organisasi secara jelas. Hal ini dapat dicapai melalui beberapa cara seperti:

- manajer puncak dan menengah memberi contoh (*championing*) dan memodelkan pengelolaan risiko;
- menekankan pandangan bahwa semua staf di dalam organisasi adalah manajer risiko;
- mendorong para manajer dan staf untuk membangun pengetahuan dan keahlian di bidang manajemen risiko; dan
- melaksanakan pelatihan dan memberikan bimbingan kepada staf tentang bagaimana menyatukan kegiatan pengelolaan risiko ke dalam tugas dan tanggung jawab keseharian mereka.

## 5. *Risk Management Champion*

Organisasi dapat menunjuk "*risk management champion*" (RMC) untuk memberi asistensi proses integrasi manajemen risiko dengan budaya organisasi. Mereka yang menjadi RMC memberikan laporan kepada manajemen puncak organisasi; menjadi pejabat senior dengan pengetahuan manajemen risiko; memiliki visi, mengarahkan dan memimpin dengan menunjukkan contoh; dan memiliki otoritas, tanggungjawab dan memberi dukungan pada keberhasilan manajemen risiko integratif.

Pada tahap awal implementasi manajemen risiko integratif, RMC perlu mampu menunjukkan kepada manajemen puncak tentang bagaimana manajemen risiko integratif akan membantu manajemen dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi dalam jangka pendek dan membantu memosisikan organisasi pada kondisi yang lebih baik di masa mendatang. RMC bertanggung jawab untuk memacu terwujudnya kesadaran (*awareness*), integrasi, kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi pengelolaan risiko. RMC harus mendorong terciptanya budaya risiko di seluruh organisasi untuk mendukung:

- a. peningkatan kesadaran atas teknik-teknik, praktik dan proses manajemen risiko (contoh: identifikasi dan implementasi kesempatan *training* dan pengembangan staf organisasi);
- b. kesamaan pemahaman risiko-risiko strategis dan operasional serta peluang-peluang organisasi (termasuk dalam area lintas organisasi dan pemerintah);
- c. pengelolaan risiko untuk fungsi-fungsi bisnis yang telah dialihtugaskan (*outsourced*) dari pegawai organisasi (contoh: fungsi penggajian), karena organisasi tetap memiliki risiko tersebut;
- d. pegawai dalam hal identifikasi dan pelaporan risiko kepada manajemen dengan materi yang tepat (*safe, no-blame environment*);
- e. kesadaran tentang bagaimana pengelolaan risiko dapat diaplikasikan dalam peran-peran individu dan bagaimana hal itu dapat memberi petunjuk dalam memberi advis kepada manajemen; dan
- f. sebuah pandangan dalam dimensi yang luas atas hubungan antara risiko-risiko tingkatan organisasi, lintas organisasi dan pemerintah.

Keberhasilan pengelolaan risiko mensyaratkan keterlibatan seluruh pegawai organisasi. Budaya organisasi yang mendukung harus membantu organisasi dalam pembangunan proses manajemen risiko mereka, dimana keahlian, pembelajaran dan inovasi diberi penghargaan dan dimana filosofi “*no surprises*” lebih dikedepankan daripada “*no risks*”. Organisasi dengan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan risiko cenderung:

- mengedepankan proses belajar – dengan cara mendorong staf untuk belajar dan menghargai pengetahuan, keahlian, ide-ide baru dan inovasi;
- belajar dari pengalaman – dengan penghargaan atas penelitian, *sharing* pelajaran berharga dari keberhasilan dan kegagalan masa lalu, dan memasukkan pembelajaran ini ke dalam proses perencanaan dan pengelolaan risiko; dan
- menunjukkan pengelolaan dan kepemimpinan – dengan pemilihan para pemimpin yang merupakan pendamping (*coaches*) dan guru yang baik, menunjukkan komitmen kepada staf dengan penyediaan alat-alat, peluang dan sumber daya dan memberi perhatian penuh kepada proses manajemen risiko, termasuk melakukan reviu proses secara periodik.

Menyediakan sumber daya untuk pengelolaan risiko secara tepat, melakukan program pelatihan dan kepedulian bagi para staf adalah hal yang penting untuk membangun budaya organisasi yang efektif.

### **C. METODE MENGELOLA RISIKO**

Berikut adalah beberapa alat implementasi manajemen risiko yang diadopsi dari *Best practices on Risk Management Frameworks for the Public Service: A Comparative Desk Study, 2003 yang diterbitkan oleh Public Service Commission Afrika Selatan*. Perlu diingat bahwa model kuantitatif tidak harus selalu digunakan sedemikian pasti. Akan tetapi, masalah intuisi dan pengetahuan pelaku manajemen risiko, sangat menentukan. Selain itu, penggunaan teknik memerlukan pertimbangan sesuai konteks/kondisi organisasi. Hal ini memerlukan perhatian pengelola risiko agar hasil yang diharapkan dapat tercapai.

## 1. Metode sesuai Kelompok Risiko

### a. Risiko Strategis

Teknik-teknik yang dibahas berikut ini biasanya digunakan untuk menentukan tingkat pelayanan dalam keseimbangan antara risiko dengan manfaat. Teknik-teknik ini biasanya digunakan untuk menyediakan bahan bagi proses pengambilan keputusan strategis di tingkatan unit departemen seperti jika di BPKP ialah kedeputian/setma/direktorat/kepala biro/kepala pusat/kepala perwakilan yang selanjutnya disebut “unit kerja” dalam pembahasan di bab ini.

#### 1) Analisis SWOT

Teknik ini memetakan Kekuatan (*strengths*), Kelemahan (*weaknesses*), Peluang (*opportunities*) dan Hambatan (*threats*) yang ditemui di tingkatan unit kerja. Kekuatan dan kelemahan berhubungan dengan aktivitas internal. Teknik ini memberi fokus kepada kapasitas unit kerja untuk melakukan aktivitas-aktivitas atau mencapai hasil tertentu. Peluang dan hambatan berasal dari lingkungan eksternal unit kerja. Peluang dan hambatan menuntut unit kerja untuk memiliki kapasitas atau kompetensi yang cukup untuk memperoleh keuntungan dan meminimalkan atau menurunkan hambatan dalam meraih peluang. Hasil dari analisis ini memberi informasi tentang strategi-strategi yang harus digunakan.

#### 2) Analisis PEST

Teknik ini menggunakan analisis Politik, Ekonomi, Sosial dan Risiko Teknologi (PEST). Risiko politik menyangkut kemungkinan bahwa beberapa layanan unit kerja menjadi bukan prioritas lagi yang mengakibatkan turunnya alokasi anggaran untuk unit kerja. Risiko ekonomi berasal dari pengaruh ekonomi dan perubahan dari variabel-variabel utama ekonomi seperti inflasi dan tingkat suku bunga. Risiko sosial merujuk kepada bagaimana unit kerja dapat diterima oleh komunitas sejalan dengan dapat diterimanya layanan yang diberikan kepada komunitas. Risiko teknologi muncul dari perubahan teknologi yang dapat mengakibatkan beberapa aset dalam perusahaan ketinggalan zaman.

b. Risiko Operasional

Teknik-teknik yang dibahas dalam sub bab ini digunakan untuk memberikan informasi guna pengambilan keputusan di tingkatan operasional.

1) *Net Present Value (NPV)*

Model NPV biasanya digunakan untuk menguantitaskan keuntungan yang diperoleh dari keputusan melaksanakan suatu program atau proyek dibandingkan dengan biaya pelaksanaannya. Model NPV mempertimbangkan nilai waktu dari uang yang didiskonto pada tingkat suku bunga yang ditetapkan dan wajar. Tingkat suku bunga diskonto biasanya disebut biaya modal jika hasil hitungan berdasarkan NPV lebih besar atau sama dengan RO (*return* di tahun 0), hal tersebut berarti bahwa organisasi akan memperoleh keuntungan investasi yang lebih besar dari biaya modal. Dalam kondisi seperti ini, proyek biasanya diterima. Nilai NPV diperoleh dengan mengurangi investasi awal dengan hasil hitungan nilai tunai atas arus kas proyek. Nilai arus kas proyek ditentukan dengan menjumlahkan setiap arus kas yang harus dibayar secara periodik yang didiskonto dengan suku bunga diskonto. Diskonto dihitung berdasarkan tingkat suku bunga dan periode waktu yaitu waktu yang mendekati usia manfaat aset.

2) *Internal Rate of Return (IRR)*

Metode IRR menggunakan tingkat diskonto yang sama dengan nilai tunai arus kas ditambah nilai awal investasi. Dengan demikian, nilai tunai investasi sama dengan nol (Douglas, E. J. 1987). Jika IRR lebih kecil dari tingkat suku bunga yang diharapkan (dari peluang keuntungan), investasi ditolak dan begitu juga sebaliknya. Metode ini didasarkan kepada asumsi bahwa jika IRR yang digunakan lebih besar dari biaya modal yang digunakan untuk membiayai proyek, maka organisasi masih diuntungkan dengan kelebihan dana yang tersisa setelah membiayai proyek.

### 3) *Cost-Benefit Analysis*

Analisis ini menyangkut analisis manfaat dibandingkan biaya dari pelaksanaan suatu program atau proyek. Manfaat dan biaya dalam kasus ini tidak sekedar masalah keuangan tetapi juga bisa berupa hal-hal yang tidak bersifat keuangan. Analisis biaya-manfaat ialah poin awal untuk melaksanakan proyek atau program. Analisis ini serupa dengan kegiatan *feasibility study* dan biasa dilakukan dalam proyek-proyek besar. Berlainan dengan model NPV dan IRR yang sangat menekankan masalah variabel nilai yang berhubungan dengan masalah keuangan, metode ini cocok untuk menilai efektivitas pemberian layanan di sektor publik. Jika digunakan analisis biaya dan manfaat secara kuantitatif, teknik NPV tentu akan digunakan juga dalam kerangka analisis biaya-manfaat untuk mengevaluasi proyek. Namun, secara umum analisis biaya-manfaat juga mengikutsertakan manfaat yang bersifat non keuangan yang melekat pada beberapa layanan yang diberikan oleh organisasi pemerintahan/sector publik.

Sebagai gambaran, konstruksi jalan tol antara dua kota memberikan manfaat kepada pemerintah dalam bentuk pendapatan tol. Namun, keuntungan lainnya juga dirasakan oleh pemerintah dan masyarakat yaitu meningkatnya aktivitas ekonomi antara dua kota yang akan membawa peningkatan lapangan kerja dan menurunnya angka kecelakaan dan kematian bagi mereka yang memanfaatkan jalan tol. Keuntungan seperti ini tidak serta merta dapat dikuantifikasi. Dengan demikian, walau hasil evaluasi proyek dengan menggunakan NPV, IRR atau model-model kuantitatif lainnya memberikan rekomendasi bahwa proyek tidak layak dilaksanakan, dapat terjadi proyek masih menguntungkan jika dilaksanakan karena pertimbangan keuntungan yang tidak bersifat keuangan tersebut. Disamping itu, beberapa biaya tidak dapat dikuantifikasi dengan adanya suatu proyek seperti kerusakan lingkungan karena dibangunnya proyek. Dengan demikian, aplikasi model analisis biaya dan manfaat mensyaratkan penggunaan tenaga ahli untuk mengidentifikasi potensi biaya dan manfaatnya terutama biaya dan manfaat yang bersifat non keuangan.

Analisis biaya-manfaat juga dicirikan dari adanya pilihan hasil penilaian (*appraisal*). Ada lebih dari satu cara untuk menyampaikan suatu layanan tetapi masing-masing memiliki konsekuensi biaya dan manfaat. Karena analisis biaya-manfaat biasanya komprehensif, analisis tersebut mempertimbangkan semua opsi yang mungkin terjadi. Syarat utama dari opsi adalah bahwa masing-masing opsi yang diidentifikasi harus menghasilkan manfaat atau biaya yang berbeda-beda. Jika syarat ini tidak dipenuhi, salah satunya tidak dapat diakui sebagai opsi.

#### 4) *Risk and Control Self Assessment (RCSA)*

*Risk and Control Self-Assessment (RCSA)* adalah sebuah kerangka proses yang dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk menganalisis profil risiko operasionalnya. Karena risiko operasional melekat di dalam proses atau fungsi, program RCSA dapat bermanfaat dalam memberikan suatu pandangan terhadap profil risiko operasional organisasi dan ketika terdapat partisipasi menyeluruh dari masing-masing unit kerja melalui budaya organisasi. Mengapa RCSA?

- RCSA adalah suatu proses untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan identifikasi risiko dan upaya-upaya pengelolaan risiko organisasi dan umumnya untuk meningkatkan pemahaman, pengendalian dan pengawasan terhadap risiko.
- RCSA memberikan sebuah alat yang sistematis untuk identifikasi gap pengendalian yang mengancam pencapaian sasaran-sasaran bisnis atau proses yang telah ditetapkan dan pemantauan terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi gap tersebut.
- Dalam merumuskan rencana aksi yang tepat untuk mengatasi gap pengendalian yang teridentifikasi perlu mempertimbangkan biaya dan manfaatnya (*cost-benefit*).
- Progres rencana dimonitor sebagai bagian dari pendekatan pengelolaan risiko.

- Menunjukkan analisis dan pemantauan faktor-faktor yang memengaruhi tingkatan cakupan risiko (*risk exposure*).
- Bertindak sebagai sebuah audit komplementer dan alat manajemen sebagai suatu alat yang diterima secara luas untuk keberhasilan penerapan *governance* dan persyaratan-persyaratan regulasi.
- Alat utama untuk *sharing* informasi risiko yang konsisten dan andal dalam lingkup “*Three Lines of Defense*” yakni Bisnis, Risiko dan Audit sehingga profil risiko yang konsisten dapat diperoleh.

Mengapa RCSA penting? RCSA dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi risiko-risiko dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan sehingga:

- melindungi reputasi,
- mencegah kerugian,
- meminimalkan pelanggaran hukum, dan
- meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Manfaat RCSA:

- Memberikan bahasa yang sama kepada seluruh organisasi tentang masalah risiko.
- Memampukan pengelolaan risiko dengan lebih baik.
- Menetapkan pemilik rencana aksi secara jelas dan spesifik.
- Menciptakan diskusi terbuka tentang risiko dan pengendalian di antara para staf dan manajemen, memberi tuntunan menuju transparansi yang lebih baik dan pemahaman tentang risiko dan implikasi-implikasinya.
- Menuntun kepada perubahan budaya, membantu pengelolaan risiko menjadi menyatu ke semua tingkatan di dalam organisasi, dalam hal baik aktivitas keseharian maupun pengambilan keputusan jangka panjang.
- Dapat menunjukkan bagaimana risiko-risiko dikelola kepada para Auditor dan Regulator.

Tidak ada cara yang paling benar bagaimana melakukan RCSA. Pendekatan yang digunakan bervariasi sesuai budaya, struktur dan tujuan organisasi, tetapi terdapat beberapa hal yang teridentifikasi dapat menjadi praktik terbaik yang dapat dicontoh dan memperbaiki teknik-teknik RCSA. Karakteristik program-program *Value-Added* RCSA (Accenture, 2012):

a) Program RCSA yang Efektif Sifatnya Berkelanjutan

Program RCSA harus berlaku sebagai jalan pintas (*crossroads*) untuk semua inisiatif terkait dengan program risiko operasional organisasi. Ukuran untuk risiko-risiko seperti *key risk indicators* (KRIs), kejadian-kejadian kerugian internal internal dan eksternal harus dimanfaatkan dalam proses identifikasi risiko untuk memastikan bahwa organisasi telah mempertimbangkan semua data yang relevan. Kebanyakan organisasi mengadopsi bahasa atau taksonomi standar untuk membantu mendefinisikan proses, risiko dan pengendalian organisasi untuk meningkatkan transparansi data dan memungkinkan agregasi data pada saat asesmen. Hal ini memungkinkan peluang untuk analisis tambahan pada data dan membuat manajemen dapat mengambil sudut pandang yang lebih lebar tentang risiko dan isu-isu manajemen di dalam organisasi.

b) Sudut Pandang yang Lengkap atas Risiko dan Pengendalian

Kelengkapan sudut pandang sebagai hasil pelaksanaan RCSA penting untuk menghasilkan analisis yang memiliki nilai tambah. Sebagai contoh, analisis gap untuk lingkungan pengendalian, akan lengkap hanya jika semua risiko dan pengendalian utama telah diidentifikasi. Program RCSA harus memanfaatkan semua informasi yang diungkap dari audit internal. Penggunaan informasi yang relevan tentang kehilangan data eksternal dan internal dapat membantu menunjukkan kelengkapan dalam proses identifikasi risiko. Idealnya, masing-masing unit kerja yang melaksanakan asesmen yang sifatnya tidak berkaitan (*mutually exclusive*), secara bersamaan melakukan asesmen secara mendalam saat identifikasi proses-proses, risiko-risiko dan pengendalian-pengendalian serta

menyajikan analisis yang luas (*all-encompassing analysis*) atas fungsi-fungsi yang dilaksanakannya.

Dalam proses RCSA, sekali sifat umum (*universe*) pengukuran pengendalian dan mitigasi teridentifikasi, unit kerja dapat menerapkannya kepada bermacam fungsi pengendalian untuk melaksanakan fase pengujian pengendalian. Pengujian pengendalian merupakan hal penting untuk suatu pemahaman hubungan (*mutual understanding*) tentang ekspektasi dan tindakan-tindakan lintas unit kerja, dan antara pegawai bagian depan (*front office*) dengan bagian administrasi (*back office*).

Dengan tingkatan dan pengujian pengendalian yang sesuai, organisasi dapat mulai melakukan penyelidikan sinergi yang mungkin terjadi antara berbagai pengendalian dengan teknologi, seperti pengendalian manual yang siap untuk otomatisasi. Program RCSA yang intensif akan memberikan informasi kepada manajemen senior dan para kepala unit kerja, sehingga isu-isu spesifik di dalam area kerja mereka dapat menjadi perhatian untuk ditangani dan ukuran perbaikan berdasarkan tingkat pentingnya dapat diimplementasikan untuk mencapai peningkatan-peningkatan di lingkungan pengendalian dengan cara yang paling efisien dan *cost-effective*.

c) Metodologi yang Jelas Untuk Analisis Kecenderungan (*Trend Analysis*)

Program RCSA yang diterapkan secara tepat akan memahami pola-pola yang mengindikasikan konsentrasi berlebihan pada risiko atau potensi kegagalan-kegagalan pengendalian. Analisis seri waktu (*Time Series Analysis*) dapat menghasilkan kecenderungan dampak risiko dan memberi penekanan apakah pengendalian yang dijalankan secara nyata mengurangi dampak risiko residu. Analisis kecenderungan dapat juga dilakukan terhadap lingkungan pengendalian dan/atau seperangkat pengendalian. Melalui agregasi seperangkat pengendalian yang berhubungan dengan suatu risiko tertentu, efektivitas pengendalian

dapat dinilai secara kelompok dan peningkatan dapat dibuat kepada seluruh kelompok daripada kepada pengendalian secara individu.

d) Metode Identifikasi *Non-Financial Risks*

Biasanya, kerugian bernilai uang merupakan pikiran utama manajer unit kerja. Namun demikian, dampak kerugian terhadap reputasi atau penyimpangan regulasi dapat mengakibatkan kerugian yang lebih besar dari nilai uang yang ditetapkan. Keberhasilan program RCSA akan membantu menciptakan metode untuk mengidentifikasi dan menguantifikasi dampak risiko dari kejadian-kejadian yang tidak memiliki nilai uang (*non-financial events*), dan akan menuntun penilai untuk mempertimbangkan lingkungan politik dan regulasi yang ada sebagaimana halnya topik lain yang perlu dipertimbangkan di pasar.

e) *Think Outside The Box*

Program RCSA menyajikan suatu peluang baru bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan merencanakan risiko yang tak terprediksikan atau *emerging risks*. Hal ini dapat menyangkut risiko-risiko operasional baru sebagai akibat perubahan regulasi atau lingkungan operasional yang merupakan hal yang berada di luar lingkup RCSA atau audit. Lebih lanjut, organisasi mungkin dapat menggunakan RCSA sebagai suatu alat eksekusi reviu secara luas dalam organisasi (*firm-wide review*) atas risiko-risiko penting lainnya yang mungkin mengganggu organisasi seperti: kegagalan pelaksanaan tugas pokok.

f) Menggunakan Data RCSA untuk Mendukung *Strategic Budgeting*

Program RCSA dapat juga digunakan untuk membuat suatu gambaran yang jelas tentang mengapa pengeluaran dan sumber daya diatur untuk masalah yang ditargetkan di dalam organisasi. Dengan mengembangkan data yang dapat dikuantifikasi atas pengeluaran anggaran untuk teknologi dan pengendalian, program RCSA dapat membantu dalam penyusunan rencana aksi korektif untuk memvalidasi kebutuhan

penambahan sumber daya atau investasi modal serta untuk membantu memperbaiki area-area yang memiliki kelemahan-kelemahan pengendalian. Sebagai tambahan, perbandingan dapat dibuat antara risiko-risiko penting yang teridentifikasi melalui RCSA dengan anggaran departemen untuk memberi gambaran kecukupan dana penanganan isu-isu penting.

## 2. Metode Pengelolaan Risiko Menurut Elemen Proses Manajemen Risiko

### a. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko menggunakan bermacam-macam teknik. Sub bab ini memberikan *outline* teknik-teknik tersebut.

#### 1) Curah Pendapat yang Terstruktur dan Difasilitasi

Para pegawai unit kerja mengatur kegiatan curah pendapat. Masing-masing peserta memberikan ide tentang risiko yang mungkin terjadi dan berpengaruh kepada pencapaian tujuan organisasi. Biasanya tim risiko unit kerja terdiri dari pada individu yang memiliki latar belakang berbeda sehingga dapat mengidentifikasi risiko secara komprehensif. Pertimbangan paling penting dalam sesi curah pendapat ini ialah bahwa risiko tidak semata berupa kejadian yang menurut manajemen berisiko tetapi pendapat dari pegawai sebagai pelaku operasional organisasi dapat memberikan gambaran nyata risiko yang dihadapi organisasi. Sudut pandang dari seluruh pegawai di tingkatan yang berbeda harus dibahas secara serius dan diberi perhatian yang sama pentingnya.

#### 2) Wawancara yang Terstruktur

Para anggota tim risiko melakukan wawancara kepada para individu atau sekelompok individu untuk memperjelas rincian risiko-risiko yang teridentifikasi, mencari risiko yang sebelumnya tidak teridentifikasi atau melakukan pengecekan lagi pada proyek-proyek yang telah direncanakan kembali.

3) Evaluasi Teknis

Evaluasi teknis mencakup mode kegagalan dan analisis efek, analisis keandalan, analisis kemampuan pemeliharaan dan lainnya, untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang potensial.

4) *Prompt* dan *checklist*

Keduanya digunakan untuk memfasilitasi sesi curah pendapat atau wawancara. Kedua teknik ini berisi isu-isu dan/atau proses-proses yang relevan untuk manajemen risiko dan merupakan perhatian manajemen. Keduanya dapat dilekatkan kepada jenis-jenis tugas tertentu untuk meyakinkan bahwa semua informasi relevan telah tercakup.

5) Analisis Jejaring

Analisis jejaring (*network*) digunakan untuk mengidentifikasi jadwal proyek yang berisiko, dilakukan baik melalui pengamatan atas hasil-hasil analisis penjadwalan maupun melalui kegunaannya sebagai alat untuk melakukan analisis *what if*. Analisis jejaring memanfaatkan informasi dari jalur (*path*) yang bervariasi untuk tercapainya hasil yang sama. Misalnya, sistem air bawah tanah dapat melibatkan sejumlah opsi jalur yang masing-masing memiliki jadwal spesifik. Masing-masing jadwal ditetapkan estimasi waktu yang dibutuhkan berdasarkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas di titik-titik dalam jejaring. Jalur terpanjang (memiliki waktu terlama) mengindikasikan periode waktu terlama sementara jalur terpendek mengindikasikan waktu penyelesaian tercepat.

6) Menyewa Konsultan atau Ahli

Metode ini biasanya digunakan dalam situasi dimana area pelayanan masih baru dan informasi yang diterima tidak cukup tersedia untuk analisis. Hal seperti ini sangat umum dalam proyek teknologi. Para ahli mengidentifikasi risiko-risiko yang terkait dengan proyek-proyek berdasarkan pengetahuan profesional mereka.

7) Wawancara Model Delphi yang Dimodifikasi

Model ini menyangkut pemanfaatan sekelompok ahli untuk mendiskusikan dan mendiskusikan kembali masalah yang sama sampai suatu konsensus tercapai. Model ini sangat tergantung kepada perspektif dan sudut pandang masing-masing ahli yang terlibat dalam wawancara.

8) Perbandingan dengan Pengalaman

Teknik ini dijalankan dengan membandingkan asumsi-asumsi yang ditetapkan dengan pengalaman sebelumnya yang diperoleh dari baik dalam maupun luar unit kerja. Pelaksanaan teknik ini termasuk analogi pada suatu kasus yang dikenal luas, pencarian literatur, survei dan lainnya. Teknik ini memberikan informasi yang cukup mengenai kemungkinan suatu keputusan tertentu akan gagal.

9) *Decomposition*

Teknik ini menggunakan *Resource Breakdown Structure* (RBS), *Work Breakdown Structure* (WBS) dan *Product Breakdown Structure* (PBS) untuk menganalisis aspek-aspek pemberian layanan yang tidak jelas dan untuk mengidentifikasi risiko. Bagan arus adalah alat utama yang dipakai untuk memfasilitasi proses identifikasi risiko. Gambar proses manajemen risiko memberikan sebuah contoh yang bagus tentang WBS karena memberi gambaran semua komponen proses dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam setiap komponen. Pada kasus lain, informasi WBS disajikan dalam tabel yang memungkinkan dilakukan identifikasi kebutuhan staf dan daftar rinci dari elemen dan aktivitas. Diagram pohon yang sederhana juga menunjukkan ketergantungan dan hubungan antara aktivitas-aktivitas dari tingkatan bawah sampai atas secara rinci. Aktivitas-aktivitas ditempatkan pada tingkatan terendah pada WBS. Informasi dari WBS biasanya digunakan sebagai dukungan untuk jadwal proyek yang diestimasikan.

#### 10) Probabilitas dan Pohon Keputusan

Teknik ini menyangkut suatu logika urutan dari kesempatan atau kejadian. Jumlah cabang mengidentifikasi semua simpulan yang memungkinkan dari suatu kombinasi atas situasi dalam ketidakpastian. Kemudian semua kemungkinan hasil dari suatu kesempatan atau kejadian diaplikasikan pada pohon keputusan dan kombinasi-kombinasinya dapat diidentifikasi dan dihitung. Pohon keputusan membantu menguantifikasi kemungkinan-kemungkinan kombinasi kesempatan yang kompleks, mendukung pengambilan keputusan, dan penentuan strategi-strategi mitigas dan rencana kontinjensi.

#### 11) Pendekatan Produk

Pendekatan untuk menemukan faktor-faktor yang menghancurkan produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Pendekatan ini membatasi identifikasi risiko hanya kepada risiko yang berkaitan dengan produksi atau pemberian jasa. Pendekatan ini membantu meyakinkan bahwa jasa yang diberikan adalah jasa berkualitas tinggi.

#### 12) *Hazard dan Operability Studies*

Teknik ini merupakan sebuah sistem yang terstruktur tentang antisipasi imajinatif atas *hazard*. Sistem ini juga menyarankan cara-cara mengatasi *hazard*. Teknik ini dikembangkan pada tahun 1960an dan digunakan hanya untuk mempelajari rancangan pabrik kimia yang baru. Saat ini teknik ini diaplikasikan ke dalam bidang yang baru seperti pengembangan perangkat lunak.

b. Analisis Risiko

Sejumlah teknik biasanya digunakan untuk analisis risiko. Teknik yang digunakan di kebanyakan negara, adalah sebagai berikut.

1) *Programme Evaluation and Review Technique* (PERT)

PERT dikembangkan untuk mengatasi ketiadaan jadwal yang andal yang dihasilkan dari analisis jejaring dalam penjadwalan proyek. Teknik ini membuat tim risiko mampu mengukur tingkat ketidakpastian penjadwalan. Teknik PERT menggunakan durasi waktu yang diperkirakan secara statistik untuk aktivitas-aktivitas secara individu berdasarkan tiga waktu estimasi, yaitu:

- a) Waktu optimis – waktu minimum dimana seseorang diperkirakan dapat menyelesaikan tugas.
- b) Waktu yang mendekati (*most likely*) – waktu dimana seseorang diperkirakan dapat menyelesaikan tugas secara normal.
- c) Waktu pesimistis – waktu maksimum dimana seseorang dapat menyelesaikan tugas.

Tiga perkiraan waktu ini digunakan untuk menghitung waktu perkiraan untuk masing-masing aktivitas dan untuk menghitung waktu yang diperkirakan untuk urutan-urutan aktivitas. Teknik PERT menggunakan diagram analisis jejaring sebagai permulaan proses dan menambahkan ketiga estimasi waktu dalam *outline* bagan.

2) Analisis Monte Carlo

Prosedur-prosedur ini memanfaatkan data yang disusun secara random untuk menstimulasi sebuah proses yang telah ditetapkan untuk menghasilkan hasil serealistik mungkin. Teknik ini memiliki prinsip yang sama seperti yang ditemukan di kasino Monte Carlo seperti pada *roulette wheel*. Simulasi diulang beberapa kali untuk menghasilkan satu set hasil yang mungkin, dimana kemungkinannya dapat ditentukan melalui aplikasi prinsip statistik. Seperti PERT, teknik ini menggunakan tiga waktu estimasi untuk setiap aktivitas.

Prosedur yang dijalankan diulang beberapa kali untuk menghasilkan satu set tanggal penyelesaian yang normalnya didistribusikan dengan prinsip aritmatika. Seperti halnya PERT, prinsip statistik kemudian digunakan untuk memprediksi kemungkinan penyelesaian suatu jadwal dalam suatu tanggal penyelesaian atau rentang waktu/tanggal. Meskipun teknik ini biasanya digunakan untuk penjadwalan proyek, teknik ini dapat juga diaplikasikan pada bidang lain seperti prakiraan permintaan atau penggunaan fasilitas publik.

### 3) *Controlled Interval Memory*

Tidak seperti PERT dan Monte Carlo, *controlled interval memory* menangani masalah ketidakpastian melalui eksploitasi karakteristik dari jejaring untuk mengakumulasi ketidakpastian. Rentang waktu untuk suatu aktivitas dalam jejaring digunakan untuk menetapkan satu rentang waktu awal bagi aktivitas berikutnya. Rentang waktu awal yang dikombinasikan dengan waktu yang memungkinkan untuk aktivitas berikutnya menghasilkan satu rentang waktu penyelesaian yang mungkin dicapai untuk aktivitas berikutnya. Proses ini diulang untuk seluruh aktivitas di dalam jejaring. Rentang waktu penyelesaian untuk aktivitas-aktivitas tersebut sampai proyek selesai adalah rentang waktu penyelesaian seluruh proyek. Waktu penyelesaian minimum dihitung dari aktivitas-aktivitas yang akan diselesaikan dengan waktu minimum. Waktu penyelesaian maksimum dihitung dari aktivitas-aktivitas yang akan diselesaikan dengan waktu maksimum. Waktu di antara dua waktu ekstrem juga merupakan waktu penyelesaian yang mungkin dicapai. Dengan mengaplikasikan prinsip statistik dimungkinkan untuk mengetahui kemungkinan penyelesaian aktivitas-aktivitas tertentu dalam suatu periode waktu yang ditetapkan.

### 4) Evaluasi Probabilistik Sederhana

Teknik ini menetapkan tingkatan risiko dengan menggunakan estimasi sederhana atas kemungkinan dampak risiko. Hal ini ideal mengingat probabilitas faktor suatu risiko adalah sebuah nilai tunggal atau tingkatan risiko adalah kombinasi langsung dari dampak-dampaknya. Estimasi yang dihasilkan dengan teknik ini dapat digunakan untuk merencanakan sebuah

rencana kontinjensi dana manajemen risiko. Ketika teknik ini digunakan bersamaan dengan teknik *fault-and event-tree analyses*, biasanya disebut *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*. Dimungkinkan juga membuat klasifikasi risiko menurut dampak merugikannya.

5) Analisis Sensitivitas

Teknik ini menunjukkan bagaimana hasil yang diperoleh akan berbeda dalam suatu rentang keadaan tertentu. Perbedaan tersebut menyangkut perubahan variabel yang telah dipertimbangkan dengan jumlah tertentu dan menyangkut catatan atas efek keseluruhan dari variabel yang berada dalam proyek. Misalnya, estimasi dampak dari sumber-sumber risiko dapat bervariasi kecil secara persentase untuk menentukan seberapa besar kejadian diperlukan untuk merubah keseluruhan estimasi risiko. Variabel yang memiliki efek besar kepada proyek diberi perhatian lebih tinggi. Teknik ini dapat digunakan pada variabel-variabel seperti prakiraan permintaan, harga, estimasi biaya, tingkat diskonto dan lain sebagainya.

6) *Fault Tree Analysis*

Teknik ini merupakan suatu pendekatan *top-down* untuk menilai pengaruh-pengaruh kegagalan terhadap kinerja unit kerja atau proses tertentu. Teknik ini mengidentifikasi kejadian-kejadian yang mungkin dapat terjadi dan pengaruh kegagalan terhadap sistem dan menelusuri urutan kejadiannya untuk melokalisir asal kegagalannya. Logikanya adalah bahwa jika komponen tertentu yang berada dalam suatu urutan berjalan normal, maka komponen berikutnya juga berjalan normal.

7) *Event Tree Analysis*

Ini adalah metode ilustrasi urutan hasil karena munculnya kejadian awal. Model ini bergerak berlawanan dengan model *fault trees*. Analisis pohon kejadian secara alamiah mensyaratkan penggunaan probabilitas untuk menentukan pengaruh akhir dari kejadian tertentu. Misalnya, seseorang

mencoba untuk meneliti pengaruh dari ketiadaan air bersih bagi kesehatan masyarakat dan produktivitas mereka dan akhirnya lama waktu hidup mereka.

Macam analisis yang sama digunakan untuk menganalisis pengaruh dari keputusan-keputusan. Seperti *decision tree analysis* tidak berbeda dengan *event tree analysis*, kecuali kenyataannya bahwa *decision tree analysis* fokus pada pengaruh keputusan sementara *event tree analysis* fokus kepada pengaruh dari kejadian-kejadian lainnya. *Decision trees* juga dicirikan dengan tanda yang mengindikasikan waktu kapan keputusan harus diambil dan waktu kapan keputusan digantungkan kepada kesempatan. Misalnya, jika kabupaten memutuskan untuk menawarkan potongan pajak untuk bisnis baru, ada kesempatan bahwa akan lebih banyak lagi bisnis yang berpindah ke kabupaten tersebut. Dua tanda yang berbeda memberikan dua poin yang berbeda. Ada waktunya dimana *event and fault-tree analysis* digabungkan untuk menetapkan diagram *cause-consequences* yang kompleks.

#### 8) *Life Cycle Cost Analysis*

Teknik ini menyangkut penilaian biaya total yang terkait dengan program atau proyek tertentu mulai dari saat dimulai sampai dengan berakhirnya. Hal ini untuk menjamin bahwa kedua biaya yaitu *recurrent and once-off costs* diidentifikasi dan diperhitungkan dalam membuat keputusan. Dengan cara ini, semua risiko yang relevan akan diperhitungkan dan dikuantifikasikan.

~

## Bab III

# REVIU EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO INTEGRATIF

---

### ***Indikator Keberhasilan***

*Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi secara kritis elemen-elemen manajemen risiko dalam organisasi.*

## **A. UMUM**

Organisasi perlu mengembangkan kebijakan manajemen risiko, rencana manajemen risiko dan mengupayakan dukungan yang diperlukan. Hal ini memungkinkan proses implementasi manajemen risiko dilakukan secara efektif di seluruh area organisasi. Rencana yang ditetapkan harus memberi tuntunan bagaimana mengintegrasikan aktivitas manajemen risiko ke dalam sistem, proses dan praktik-praktik yang berlaku dalam organisasi.

Manajemen risiko bukan sekedar reviu atas risiko. Organisasi perlu melakukan reviu atas kapabilitas manajemen risiko dan sistem tata kelolanya untuk meyakinkan bahwa organisasi telah mewujudkan implementasi manajemen risiko yang efektif dan memadai untuk mencapai tujuan 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. Hal ini dapat pula dilakukan dalam posisi auditor intern sebagai bagian dari tim proyek untuk risiko dalam kapasitasnya sebagai advisor.

Risiko, profil risiko, kapabilitas dan sistem manajemen risikodan lingkungan risiko selalu berubah dan berevolusi.Reviu yang dilakukan rutin atas kerangka manajemen risiko akan:

- memberikan keyakinan kepada pimpinan organisasi bahwa profil risiko organisasi telah diidentifikasi, didokumentasikan dan dinilai secara tepat;
- memberi keyakinan bahwa prosedur dan sistem tata kelola berjalan secara efektif; dan

- memberi keyakinan bahwa risiko telah dimonitor dan ditangani secara efektif pada tingkatan yang memadai.

Reviu tahunan atas proses keseluruhan manajemen risiko minimal harus dilakukan oleh pihak yang akuntabel atau lembaga yang memiliki cukup mandat. Penting untuk memahami pelajaran apa yang dapat diambil baik yang bersifat positif maupun negatif dan menggunakannya untuk memperkuat praktik-praktik dan proses-proses yang sedang berjalan. Penting juga untuk menilai apakah semua elemen kerangka manajemen risiko telah diimplementasikan secara efektif.

Tanggung jawab untuk melakukan reviu kerangka manajemen risiko dibebankan kepada auditor intern untuk memberikan dukungan dan advis kepada pejabat yang atau lembaga yang memiliki mandat cukup. Auditor intern bertanggung jawab untuk mereviu dan mengevaluasi kerangka manajemen risiko dan sistem tata kelola secara teratur untuk memberikan keyakinan atas efisiensi dan relevansinya. Praktik terbaik dalam melakukan reviu ialah dilakukan minimal sekali setahun untuk meyakinkan prosedur-prosedur yang diterapkan masih cocok dengan kondisi yang ada dan *up-to-date*. Proses reviu tidak untuk menggantikan tindakan aktif dalam rangka mengelola dan menangani risiko organisasi.

Sub-sub bab berikutnya dalam bab ini akan memberikan ilustrasi pertanyaan yang dapat digunakan untuk melakukan reviu efektivitas manajemen risiko organisasi sektor publik. Skala jawaban atas pertanyaan perlu ditetapkan dan harus konsisten dilaksanakan. Sebagai contoh, jawaban dapat merupakan jawaban “Ya” atau “Tidak” atau “Sebagian”, atau digunakan skala Likerts (1 - 5) dan lain sebagainya sesuai dengan metodologi yang ditetapkan dengan mempertimbangkan pada saat mengambil simpulan akhir. Prinsip terpentingnya ialah konsistensi pelaksanaan skoring.

## **B. REVIU STRATEGI DAN KERANGKA MANAJEMEN RISIKO ENTITAS**

### **1. Ketepatan Strategi-strategi Manajemen Risiko**

Organisasi-organisasi sektor publik yang memiliki strategi manajemen risiko yang tepat akan memberikan bukti bahwa strategi dan proses manajemennya telah selaras dengan sifat, lingkup, frekuensi dan tingkatan risiko yang harus dipatuhi bersama oleh organisasi dan pemerintah. Strategi-strategi dan proses-proses ini harus sejalan dengan kerangka

manajemen risiko yang tepat seperti Australian and New Zealand Standard AS/NZS 4360:1999, *risk management*, dan memungkinkan organisasi untuk:

- mengidentifikasi dampak potensial terhadap organisasi, pemerintah dan/atau masyarakat; dan
- memiliki ukuran-ukuran yang memadai dan praktis guna menangani dampak-dampak tersebut.

Berikut ini daftar pertanyaan reviu yang dapat dipakai untuk menuntun melakukan **reviu efektivitas strategi manajemen risiko organisasi**. Daftar pertanyaan diadaptasi dari Victorian Auditor-General's Office (2004). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi memiliki kebijakan manajemen risiko yang dinyatakan secara jelas?
- b. Apakah organisasi memiliki strategi organisasi (*organization-wide-strategy*), rencana dan program yang dikoordinasikan di tingkat pusat? (Eselon I di Indonesia, Permenkeu 191/2008 pasal 2 ayat 1)
- c. Apakah organisasi menetapkan tanggungjawab manajemen risiko organisasi secara jelas? Apakah organisasi memiliki struktur khusus yang bertanggung jawab, akuntabel dan mengukur manajemen risiko?
- d. Apakah organisasi memiliki suatu proses formal (dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan) untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko?
- e. Apakah organisasi mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko utama dalam hubungannya dengan masing-masing tujuan, sasaran dan outcome yang direncanakan?
- f. Apakah organisasi menautkan (*link*) manajemen risiko kepada kebijakan pemerintah, tujuan organisasi dan *stakeholder*?
- g. Apakah organisasi mengaplikasikan manajemen risiko untuk keseluruhan operasi bisnis dan jasa-jasanya?

- h. Apakah organisasi mengembangkan rencana-rencana perlakuan terhadap risiko yang terdokumentasi secara formal yang menggambarkan sifat pengendalian risiko yang sedang berjalan?
- i. Apakah organisasi memiliki rencana-rencana kontinjensi untuk penanggulangan bencana (*disaster recovery*) dan keberlanjutan bisnis (*business continuity*) yang terdokumentasi secara formal?

## 2. Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

Suatu organisasi dapat dikatakan telah mengimplementasikan manajemen risiko secara efektif jika:

- Organisasi sangat memahami risiko-risiko yang dihadapinya.
- Organisasi mengaplikasikan seluruh strategi dan proses manajemen risiko yang diusulkan untuk fungsi dan aktivitas yang menjadi target dan mengaplikasikannya pada tingkatan yang tepat dalam organisasi.
- Pengujian, revidi dan peningkatan bisnis yang dilakukan oleh manajemen organisasi memberi hasil yang cocok (*confirm*) bahwa strategi-strategi manajemen risiko organisasi memberikan nilai dan hasil yang diperkirakan.

Berikut ini daftar pertanyaan revidi yang dapat dipakai untuk menuntun melakukan **revidi efektivitas implementasi manajemen risiko organisasi**. Daftar pertanyaan diadaptasi dari Victorian Auditor-General's Office (2004). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil revidi yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi memiliki seorang koordinator atau unit manajemen risiko?
- b. Apakah organisasi merevidi strategi manajemen risikonya minimal setahun sekali?
- c. Apakah organisasi meyakinkan bahwa semua tindakan dalam mengelola risiko sesuai arahan pimpinan dilaporkan kembali secara formal kepada pimpinan untuk menginformasikan tingkat kemajuan dan penyelesaiannya?

- d. Apakah organisasi memiliki metode-metode untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengendalian risiko yang memenuhi syarat dalam hal efektivitas, biaya, biaya terhadap manfaatnya, dan syarat kepatuhan?
- e. Apakah organisasi secara rutin mereviu dan menguji pengendalian-pengendalian risiko dan rencana-rencana kontinjensi?
- f. Apakah organisasi mendokumentasikan, melaporkan dan menjelaskan ketidaktaatan, *hazard*, insiden, bencana, kerugian dan klaim?
- g. Apakah organisasi mengomunikasikan strategi manajemen risikonya kepada para *stakeholder* secara formal untuk menilai pemahaman dan komitmennya?
- h. Apakah organisasi memberikan pelatihan manajemen risiko kepada staf sesuai kebutuhan organisasi minimal sekali setahun?
- i. Apakah organisasi mengukur dan memantau peningkatan-peningkatan proses bisnis sebagai hasil strategi manajemen risiko yang diterapkannya (seperti penurunan biaya klaim, jumlah insiden dan lain-lain)?

### **3. Manajemen Risiko Diintegrasikan ke Dalam Struktur Tata Kelola dan Proses-Proses Manajemen Strategis**

Manajemen risiko terintegrasi menyangkut tentang memadukan risiko ke dalam tata kelola, perencanaan, pelaporan dan proses pengambilan keputusan organisasi dengan mengembangkan suatu kerangka manajemen risiko yang mapan. Sebuah organisasi yang memiliki manajemen risiko yang diintegrasikan ke dalam struktur tata kelola dan manajemen strategis akan:

- a. Mengaplikasikan pengelolaan risiko sebagai bagian pertimbangan yang jelas dalam hal perencanaan strategis dan bisnis dan mengaplikasikan di semua tingkatan kritis dari organisasi.
- b. Secara eksplisit memadukan indikator-indikator untuk risiko dan manajemen risiko di dalam struktur tata kelola dan manajemen.
- c. Meyakinkan pimpinan organisasi untuk:

- memperoleh informasi yang jelas tentang daftar risiko organisasi,
- mengonfirmasi bahwa strategi-strategi manajemen risiko sudah dilaksanakan dan bekerja secara efektif,
- berpartisipasi secara total dan langsung dalam kegiatan penyiapan dan reviu strategi-strategi manajemen risiko organisasi, dan
- memiliki metode untuk:
  - menetapkan sasaran-sasaran untuk mengelola risiko dan outcome yang diinginkan,
  - mengalokasikan sumber daya yang tepat dan cukup untuk manajemen risiko, mempertimbangkan sifat dan tingkat risiko yang teridentifikasi dan ukuran organisasi.

Berikut ini daftar pertanyaan reviu yang dapat dipakai untuk menuntun melakukan reviu ***manajemen risiko yang diintegrasikan ke dalam struktur tata kelola dan proses-proses manajemen strategis***. Daftar pertanyaan diadaptasi dari Victorian Auditor-General's Office (2004). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi meyakinkan bahwa pimpinan puncak secara langsung memimpin dan mengelola proses manajemen risiko organisasi secara strategis?
- b. Apakah organisasi melibatkan pimpinan puncak dalam mengidentifikasi dan menilai risiko organisasi?
- c. Apakah organisasi meyakinkan bahwa pimpinan puncak memberikan konfirmasi bahwa strategi dan kerangka manajemen risiko organisasi cocok (*match*) dengan risiko utama organisasi?
- d. Apakah organisasi meyakinkan bahwa manajemen risiko adalah bagian dari pertimbangan-pertimbangan perencanaan strategi dan bisnis dan diaplikasikan di semua tingkatan kritis dalam organisasi?

- e. Apakah organisasi secara formal melaporkan risiko-risiko dan tindakan-tindakan manajemen dengan penjelasan yang cukup kepada pimpinan puncak untuk meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan dipahami dengan baik?
- f. Apakah organisasi secara eksplisit memadukan indikator kinerja utama dan manajemen risiko ke dalam proses-proses tata kelola dan manajemen?
- g. Apakah organisasi memiliki auditor intern yang mengawasi pengelolaan risiko?
- h. Apakah organisasi mengalokasikan cukup sumber daya untuk mengimplementasikan semua kebijakan, rencana dan prosedur yang sedang berjalan?

Pertanyaan – pertanyaan berikut ini diadopsi dari Queensland Treasury (Juli 2011).

- a. Apakah pejabat atau lembaga berwenang mengembangkan dan mengimplementasikan kerangka manajemen risiko yang sesuai dengan ukuran organisasi?
- b. Apakah organisasi memiliki kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang perlu diterapkan untuk mendukung implementasi manajemen risiko?
- c. Apakah organisasi meyakinkan bahwa semua staf terinformasi tentang kerangka manajemen risiko?
- d. Adakah unit manajemen risiko yang dirancang untuk mengawasi implementasi manajemen risiko terintegrasi?
- e. Apakah manajemen risiko memiliki dukungan nyata dan perhatian dari pimpinan puncak?
- f. Apakah organisasi memiliki komite manajemen risiko atau sejenisnya?
- g. Apakah manajemen risiko dikomunikasikan, dipahami dan diaplikasikan ke dalam semua proses organisasi?
- h. Apakah manajemen risiko terintegrasi ke dalam tata kelola organisasi dan struktur pengambilan keputusan serta sistem pelaporan kinerja?

- i. Apakah sistem pengendalian dan akuntabilitas diadaptasikan guna mendukung proses manajemen risiko?
- j. Apakah indikator kinerja utama dan faktor penentu keberhasilan telah diidentifikasi dan dimasukkan ke dalam materi laporan organisasi?
- k. Apakah pelaporan tentang risiko dan manajemen risiko dilakukan sepanjang proses manajemen yang sedang berjalan (seperti pelaporan kinerja, pemantauan proses berjalan, appraisal, audit internal)?
- l. Apakah organisasi menjalankan inisiatif-inisiatif yang efektif untuk membangun kesadaran pengelolaan risiko?
- m. Apakah petunjuk yang disusun (kerangka, kebijakan atau prinsip pengoperasian) dikomunikasikan kepada seluruh elemen organisasi untuk memberi dukungan kepada unit kerja dalam membangun manajemen risiko di dalam operasi kesehariannya?
- n. Apakah proses manajemen risiko diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dan operasional?
- o. Apakah organisasi mengidentifikasi dan mendorong pendidikan, pelatihan dan pengembangan dalam bidang manajemen risiko?
- p. Apakah kerangka manajemen risiko direviu minimal sekali setahun?

### **C. REVIU ATAS PROSES MANAJEMEN RISIKO**

Berikut ini adalah reviu efektivitas implementasi proses manajemen risiko dalam organisasi publik. Sebagaimana digambarkan dalam bab 2, proses manajemen risiko memiliki 7 (tujuh) elemen penting/kritis, yaitu penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, monitoring dan reviu, dan komunikasi dan konsultasi. Elemen manajemen risiko tersebut merupakan elemen kritis bagi keberhasilan pengelolaan risiko yang efektif. Kegagalan proses awal akan mendorong kegagalan proses berikutnya sehingga tujuan manajemen risiko tidak akan tercapai. Kondisi demikian dapat mengancam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, untuk menjamin keberhasilan

pengelolaan risiko, pelaksanaan setiap tahapan harus direviu secara periodik. Reviu dapat dilakukan oleh pihak intern maupun ekstern.

Pertanyaan-pertanyaan yang disediakan untuk mereviu diadaptasi dari praktik manajemen risiko organisasi sektor publik di Queensland (Queensland Treasury, Juli 2011).

### **1. Reviu atas Penetapan Konteks (*Establishing Context*)**

Penetapan konteks adalah elemen kritis manajemen risiko. Maksud penetapan konteks ialah untuk menentukan batasan (*boundaries*) dalam mana manajemen risiko akan beroperasi. Dengan kata lain, 'area permainan' pengelolaan risiko ditetapkan. Dalam menetapkan konteks, organisasi harus mempertimbangkan:

- a. lingkungan eksternal dan internal,
- b. *profil risk*,
- c. tingkat *risk appetitedan risk tolerance*,
- d. matrik dan tanggung jawab risiko, dan
- e. rencana kelangsungan hidup bisnis.

Konteks yang ditetapkan organisasi harus direviu secara rutin untuk meyakinkan bahwa hal-hal yang memberi pengaruh kepada organisasi yang berasal dari area konteks segera dapat diidentifikasi secara tepat waktu.

#### *Environmental scanning*

Suatu metode yang biasa digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi *emerging risks* ialah *environmental scanning* (pemindaian lingkungan). Pemindaian lingkungan ialah sebuah alat untuk pengelolaan risiko dan perencanaan strategis yang sangat baik yang meliputi pemantauan secara seksama atas lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk se-awal mungkin mendeteksi tanda-tanda tantangan dan peluang yang mungkin mempengaruhi rencana-rencana organisasi baik saat ini maupun di masa depan. Pemindaian tersebut melibatkan baik informasi yang sifatnya faktual maupun subjektif terhadap tantangan dan peluang untuk meningkatkan kesadaran organisasi atas risiko-risiko utama yang dihadapinya.

Pertimbangan utama bagi organisasi ketika menjalankan pemindaian lingkungan termasuk:

- a. tipe risiko – politis, legal, ekonomi, lingkungan, *socio-cultural*, teknologis;
- b. sumber risiko – eksternal (politik, ekonomi, bencana alam) atau internal (reputasi, keamanan, manajemen pengetahuan);
- c. penyebab risiko;
- d. dampak risiko – tipe eksposur (orang-orang, reputasi, hasil program, prioritas, pendanaan, aset); dan
- e. tingkat pengendalian – tingkatan dimana organisasi dapat mempengaruhi, menangani atau mengelola risiko.

Dalam menerapkan proses pemindaian, isu-isu yang harus dipertimbangkan oleh organisasi ialah:

- a. frekwensi pemindaian – tergantung konteks organisasi, pemindaian lingkungan dapat dilakukan secara terus menerus atau secara periodik (misal, bulanan atau tahunan);
- b. rentang waktu – sebagai contoh, para pejabat penyusun kebijakan mungkin tertarik pada perkembangan pembangunan lima tahun kedepan, sementara pemindaian yang mendukung pengambilan keputusan operasional mungkin terbatas pada rentang waktu enam bulanan;
- c. lingkup – beberapa organisasi mungkin merasa cukup dengan melihat internal organisasi pada saat mereka mengidentifikasi risiko jika mereka yakin bahwa elemen utama risiko berasal dari dalam organisasi, sedangkan organisasi lain mungkin perlu mempertimbangkan lingkup yang lebih luas (termasuk internasional, dan nasional) jika mereka mempertimbangkan bahwa mereka menghadapi risiko dari lingkungan yang lebih luas;
- d. peluang/tantangan – beberapa kegiatan pemindaian lingkungan utamanya diarahkan pada pengidentifikasian tantangan-tantangan potensial, tetapi kegiatan tersebut juga dapat digunakan untuk memidai peluang-peluang (“risiko positif”) dan

banyak tantangan yang dikonversikan ke dalam peluang-peluang jika dapat diidentifikasi secara lebih cepat; dan

- e. informalitas – pemindaian lingkungan bervariasi tergantung dukungan teknologi yaitu bahwa beberapa organisasi mungkin menggunakan cara penilaian dan teknologi pencarian informasi yang canggih, sementara lainnya hanya bertumpu kepada kontak informal dari jejaringan yang dibangunnya dan *judgement* yang baik.

Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan **reviu penetapan konteks manajemen risiko** (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi mengimplementasikan proses-proses yang tepat dalam mengidentifikasi baik lingkungan eksternal maupun internal dalam mana organisasi beroperasi (seperti menggunakan pemindaian lingkungan)?
- b. Apakah risiko ditetapkan dengan mengacu kepada sasaran dan perencanaan strategis organisasi?
- c. Dalam menetapkan konteks, apakah organisasi mempertimbangkan baik tantangan maupun peluang?
- d. Apakah proses pemindaian lingkungan mencakup pengaruh yang luas, kecenderungan-kecenderungan, dan rentang waktu yang cukup?
- e. Apakah organisasi mempertimbangkan baik konteks eksternal maupun internal dalam hubungannya dengan pengelolaan risiko?
- f. Apakah organisasi menentukan dan mendokumentasikan *risk tolerance*-nya terhadap bermacam komponen lingkungan?
- g. Apakah konteks secara rutin direviu untuk meyakinkan bahwa konteks tetap sesuai dengan sistem dan pengendalian organisasi?
- h. Apakah organisasi menentukan kriteria risiko yang tepat yang selaras (*align*) dengan sasaran-sasarannya?

### Risiko-Risiko Tingkatan Organisasi

- a. Apakah sasaran-sasaran proyek individu telah dipertimbangkan sebagai bagian dari konteks manajemen risiko?
- b. Apakah organisasi telah mempertimbangkan kapabilitas dan kapasitasnya (seperti dalam hal teknologi, pendanaan dan staf?)

### Risiko-Risiko Lintas Organisasi

- a. Apakah organisasi telah mempertimbangkan praktik manajemen risiko dari organisasi lain yang menerima jasa darinya?
- b. Apakah organisasi mempertimbangkan risiko antar organisasi dan mengomunikasikan risiko-risiko ini kepada organisasi yang relevan?

### Risiko-Risiko Pemerintah Secara Menyeluruh

- a. Apakah organisasi telah mempertimbangkan lingkungan politik dan publik yang lebih luas?
- b. Apakah organisasi telah mempertimbangkan isu-isu risiko strategis (sebagai contoh perubahan iklim) yang memerlukan koordinasi dengan organisasi lain yang terkait?
- c. Apakah organisasi telah mempertimbangkan dampak potensial dari risiko-risiko industri dan komunitas?

## **2. *Reviu atas Identifikasi Risiko (Risk Identification)***

Setelah lingkungan ditetapkan (yaitu konteksnya) tahap berikutnya ialah identifikasi risiko-risiko individual. Identifikasi merupakan elemen kritis manajemen risiko. Maksud dari kegiatan ini ialah untuk membangun satu daftar komprehensif mengenai ancaman-ancaman dan peluang-peluang berdasarkan kejadian-kejadian yang mungkin dapat menimbulkan, meningkatkan, mencegah, mengurangi, mempercepat atau menunda pencapaian sasaran-sasaran strategis organisasi. Identifikasi secara komprehensif penting dilakukan karena satu risiko yang tidak teridentifikasi pada tahapan ini tidak akan dianalisis dalam proses berikutnya (Standards Australia/Standards New Zealand, 2004).

Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan reviu atas proses identifikasi risiko (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah risiko yang teridentifikasi merujuk dan terkait kepada rencana strategis organisasi, yaitu terkait dengan sasaran dan hasil yang harus disampaikan oleh organisasi?
- b. Apakah risiko yang teridentifikasi merujuk dan terkait dengan rencana operasional organisasi?
- c. Apakah risiko yang teridentifikasi merujuk dan terkait dengan rencana proyek dan program organisasi?
- d. Apakah proses identifikasi risiko terkait dengan kebijakan pemerintah secara keseluruhan dan *stakeholder*?
- e. Apakah organisasi mengidentifikasi baik tantangan maupun peluang?
- f. Apakah organisasi mempertimbangkan baik risiko internal maupun eksternal?
- g. Apakah organisasi memiliki proses-proses identifikasi risiko yang diterapkan, komprehensif dan sistematis?
- h. Apakah risiko teridentifikasi dicatat dalam register risiko?
- i. Apakah staf yang terlibat dalam identifikasi risiko memiliki pengetahuan yang cukup tentang proses atau aktivitas yang direviu dan tentang risiko yang harus dikelola sebagai bagian dari aktivitas?
- j. Apakah identifikasi risiko melibatkan *stakeholder* yang tepat?
- k. Apakah risiko strategis bersumber dari/tergambar dalam rencana strategis organisasi?

### Risiko-Risiko Tingkatan Organisasi

- a. Ketika dilakukan identifikasi risiko, apakah organisasi telah mempertimbangkan temuan-temuan dari hasil audit, asesmen dan evaluasi sebelumnya?
- b. Apakah organisasi mereviu catatan-catatan organisasi yang relevan untuk menentukan apakah terdapat suatu pola (sebagai contoh, kerugian bernilai keuangan atau kehilangan aset, kehilangan data/catatan, laporan-laporan kesehatan dan keselamatan kerja)?
- c. Apakah organisasi telah mempertimbangkan identifikasi risiko dari pengalaman sebelumnya?

### Risiko-Risiko Lintas Organisasi

- a. Apakah organisasi telah mempertimbangkan bagaimana risiko-risiko yang dimiliki organisasi dapat memberi pengaruh kepada organisasi lainnya?
- b. Apakah komite antar organisasi menilai risiko-risiko yang berkaitan dengan proyek-proyek kerjasama?
- c. Adakah suatu proses untuk memberi notifikasi risiko kepada *stakeholder* antar organisasi?

### **3. Reviu atas Analisis Risiko (*Risk Analysis*)**

Analisis risiko adalah elemen kritis dari proses manajemen risiko. Proses analisis risiko akan berbeda antar organisasi. Namun demikian, organisasi harus memastikan bahwa semua risiko yang ditemui organisasi dinilai dengan metode yang sama di dalam organisasi. Kolaborasi antar organisasi diperlukan sehingga organisasi perlu mengadopsi sebuah pendekatan yang fleksibel untuk analisis risiko ketika menilai risiko lintas organisasi. Bentuk analisis harus konsisten dengan kriteria evaluasi risiko yang dikembangkan sebagai bagian dari penetapan konteks.

Secara rinci, tipe analisis ialah kualitatif, semi kuantitatif dan kuantitatif. Berikut penjelasan singkatnya.

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan uraian dalam menggambarkan besarnya potensi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya konsekuensi. Skala yang digunakan dapat diadaptasi atau disesuaikan agar sesuai dengan situasi, dan deskripsi yang berbeda harus digunakan untuk risiko-risiko yang berbeda.

Analisis kualitatif dapat digunakan:

- sebagai suatu aktivitas *screening* awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci;
- ketika analisis semacam ini tepat untuk keputusan-keputusan yang akan diambil; atau
- jika data numerik atau sumber-sumber datanya tidak cukup untuk melakukan analisis kuantitatif.

Analisis kualitatif sebisa mungkin harus memberi informasi dan data yang faktual.

b. Analisis Semi-Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif diberi nilai angka. Maksudnya ialah untuk menghasilkan ranking skala tidak seperti yang biasanya dihasilkan dari analisis kualitatif, dan bukan untuk memberikan patokan nilai realistis atas risiko seperti yang ingin dicapai dengan analisis kuantitatif. Bagaimanapun, karena nilai yang dialokasikan pada masing-masing deskripsi mungkin tidak mencerminkan hubungan aktual yang akurat kepada konsekuensi atau kemungkinan terjadinya, angka-angka yang diberikan tidak harus dikombinasikan dengan menggunakan rumus karena adanya keterbatasan atas penggunaan skala yang digunakan.

Dalam menggunakan analisis semi kuantitatif harus hati-hati karena angka-angka yang dipilih mungkin tidak secara tepat merefleksikan relativitasnya dan hal ini dapat mengakibatkan ketidakkonsistenan, anomali atau hasil yang tidak tepat. Analisis Semi-kuantitatif mungkin tidak membedakan risiko-risiko secara tepat, khususnya ketika konsekuensi dan kemungkinan terjadinya ekstrim.

c. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan angka numerik untuk menilai baik konsekuensi maupun kemungkinan terjadinya risiko. Angka diperoleh dengan mempertimbangkan data dari sumber yang bervariasi. Kualitas analisis tergantung kepada akurasi dan kelengkapan nilai angka dan validitas model yang digunakan.

Konsekuensi-konsekuensi mungkin ditentukan dengan memodelkan akibat suatu kejadian atau serentetan kejadian, atau dengan ekstrapolasi dari studi eksperimental atau data masa lalu. Konsekuensi dapat diekspresikan dalam terminologi mata uang, teknis atau kriteria dampak kemanusiaan, atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, lebih dari satu nilai angka numerik diperlukan untuk menspesifikasikan konsekuensi berdasarkan waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan **reviu atas proses analisis risiko** (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi telah mendokumentasikan prosedur-prosedur untuk menganalisis kemungkinan dan konsekuensi masing-masing risiko?
- b. Apakah organisasi melakukan analisis secara tepat atas sifat dan keberadaan sebab dan dampak dari risiko-risiko yang dianalisis?
- c. Apakah semua risiko yang dianalisis didokumentasikan dengan baik?
- d. Apakah organisasi telah memeriksa dan mengevaluasi pengendalian yang telah ada atas risiko teridentifikasi dalam sudut pandang kekuatan dan kelemahan organisasi?
- e. Apakah pengendalian-pengendalian dalam pengelolaan risiko secara rutin dipantau?
- f. Apakah tingkatan manajemen dan pegawai yang tepat terlibat dalam proses analisis risiko?
- g. Apakah analisis risiko termasuk meyakinkan bahwa agensi tidak berlebihan dalam mengendalikan/menangani risiko yang ditemuinya?

#### 4. **Reviu atas Evaluasi Risiko (Risk Evaluation)**

Evaluasi risiko adalah elemen kritis manajemen risiko. Ketika mengevaluasi risiko, organisasi harus mempertimbangkan:

- a. lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi beroperasi (yakni, menetapkan konteks organisasi) – hal ini akan melibatkan arahan strategis yang kuat dan menyeluruh dari organisasi;
- b. selera risiko (*risk appetite*) organisasi; dan
- c. biaya/manfaat penanganan risiko.

Prioritas yang tinggi harus diberikan kepada risiko-risiko yang dievaluasi dan disimpulkan sebagai risiko yang paling tidak diinginkan (*least acceptable*). Risiko-risiko dengan prioritas tinggi harus diberi perhatian, reviu dan evaluasi secara rutin. Dengan berlalunya waktu, risiko-risiko tertentu dan prioritas risiko akan berubah, dan organisasi perlu mereviu dan mengevaluasi proses pemberian prioritas risiko.

Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan **reviu atas proses evaluasi risiko** (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah risiko-risiko yang ditemukan selama proses analisis diperbandingkan dengan profil risiko, *risk appetite* dan *risk tolerance* yang disusun ketika organisasi menetapkan konteks?
- b. Apakah organisasi sepenuhnya mengintegrasikan risiko ke dalam rencana strategis dan operasional atau rencana perlakuan terhadap risiko dalam rangka pengelolaan risiko, dimana diperlukan?
- c. Apakah semua risiko di dalam organisasi dievaluasi dengan menggunakan metodologi yang konsisten diterapkan?
- d. Apakah prioritas risiko dievaluasi untuk meyakinkan bahwa perlakuan terhadap risiko tertinggi telah didahulukan?

- e. Apakah risiko yang dievaluasi direviu oleh pihak yang independen untuk meyakinkan bahwa risiko diperlakukan secara konsisten?
- f. Apakah risiko dievaluasi terus menerus untuk menentukan perlunya perubahan prioritas?
- g. Apakah risiko yang direviu atau dievaluasi sebagai bagian dari strategi organisasi dan proses-proses perencanaan operasional?

#### 5. **Reviu atas Perlakuan Terhadap Risiko (*Risk Treatment*)**

Perlakuan terhadap risiko adalah elemen kritis manajemen risiko. Reviu atas perlakuan terhadap risiko menjamin ketepatan penanganan risiko. Keberhasilan penanganan risiko akan mencegah timbulnya dan meminimalkan dampak timbulnya risiko. Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan **reviu atas proses identifikasi risiko** (Queensland Treasury, Juli 2011).

- a. Apakah risiko ditangani menurut kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi?
- b. Apakah rencana perlakuan risiko yang diusulkan mempertimbangkan analisis biaya/manfaat atas alternatif tindakan yang diajukan?
- c. Apakah pengelolaan risiko dan pengendalian terkait ditugaskan kepada pejabat tertentu di dalam organisasi?

#### Risiko-Risiko Tingkatan Organisasi

- a. Apakah organisasi memiliki rencana-rencana kontinjensi yang didokumentasikan secara formal untuk penanggulangan bencana dan keberlangsungan hidup bisnis?
- b. Apakah organisasi melakukan reviu dan pengujian pengendalian risiko dan rencana kontinjensi secara rutin?
- c. Apakah pengendalian internal dibangun dan didokumentasikan untuk menangani risiko teridentifikasi?

### Risiko-Risiko Lintas Organisasi

- a. Apakah organisasi memiliki perjanjian kontraktual yang diterapkan untuk mengelola risiko proyek-proyek lintas organisasi dan risiko-risiko terkait?
- b. Adakah kolaborasi antar organisasi dalam memutuskan perlakuan risiko terkait dengan risiko-risiko lintas organisasi?
- c. Apakah proses yang diterapkan untuk meyakinkan risiko-risiko lintas organisasi dan perlakuan-perlakuan terhadap risiko dimonitor sepanjang waktu?
- d. Apakah Departemen Keuangan dan BAPPENAS menerima informasi perlakuan risiko yang memiliki konsekuensi kebutuhan anggaran dan kebijakan?

### Risiko-Risiko Pemerintah Secara Menyeluruh

- a. Adakah kolaborasi antar organisasi dalam memutuskan perlakuan-perlakuan risiko terkait dengan risiko pemerintah secara menyeluruh?
- b. Apakah proses yang diterapkan untuk meyakinkan risiko pemerintah secara menyeluruh dan perlakuan risikonya dimonitor sepanjang waktu?
- c. Apakah Departemen Keuangan dan BAPPENAS menerima informasi perlakuan risiko yang memiliki konsekuensi kebutuhan anggaran dan kebijakan?
- d. Apakah risiko-risiko strategis diperlakukan secara spesifik dan apakah dibagi di antara organisasi?

## **6. Reviu atas Pemantauan dan Reviu (Monitoring and Review)**

Pemantauan dan reviu adalah elemen kritis manajemen risiko. Pemantauan dan reviu risiko adalah untuk mengetahui apakah risiko masih ada (*exist*), atukah terdapat risiko yang baru, apakah terdapat perubahan dalam hal kemungkinan terjadinya atau dampak risiko dan untuk menilai kembali prioritas risiko. Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai ilustrasi untuk melakukan **reviu atas proses pemantauan dan reviu** (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah organisasi melaksanakan kegiatan pemantauan dan reviu secara rutin untuk mengevaluasi:
  - Relevansi risiko terhadap tercapainya sasaran-sasaran organisasi?
  - Efektivitas pengendalian tata kelola yang sedang diterapkan?
  - Aplikasi rencana perlakuan risiko dalam praktik?
  - Menjaga relevansi rencana perlakuan risiko terhadap sasaran-sasaran strategis dan operasional organisasi?
- b. Apakah organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk penilaian kembali profil risiko dan peluang yang muncul karena perubahan lingkungan internal dan/atau eksternal organisasi?
- c. Apakah sistem manajemen informasi yang diimplementasikan cukup untuk memfasilitasi pemantauan dan reviu risiko yang dipersyaratkan?
- d. Apakah *risk appetite* dinilai terkait dengan perubahan lingkungan (sebagai contoh, dalam *interval* rutin)?
- e. Apakah terhadap risiko tingkat tinggi dan pengendalian risiko terkait serta pengendalian/perlakuan yang baru dilakukan reviu secara rutin?

#### Risiko-Risiko Tingkatan Organisasi

- a. Adakah pelaporan rutin tentang status risiko (contoh kepada pimpinan organisasi, kepada komite manajemen risiko)?
- b. Apakah kepala unit audit internal (jika ada) memberikan asistensi dalam manajemen risiko dan pengidentifikasian kelemahan-kelemahan pengelolaan risiko?
- c. Apakah unit audit internal melaksanakan reviu secara rutin atas proses-proses manajemen risiko?

### Risiko-Risiko Lintas Organisasi

- Apakah proses-proses yang digunakan untuk meyakinkan jalannya pemantauan dan pelaporan risiko lintas organisasi benar-benar ada?

### Risiko-Risiko Pemerintahan Secara Menyeluruh

- a. Apakah proses-proses yang digunakan untuk meyakinkan jalannya pemantauan dan pelaporan risiko pemerintah secara menyeluruh benar-benar ada?
- b. Apakah risiko strategis direviu dan dievaluasi melalui proses-proses yang tepat seperti pemidaian kondisi lingkungan?
- c. Apakah hasil dari proses reviu risiko strategis dikomunikasikan kepada organisasi lain yang memiliki resiko serupa?

Proses pemantauan termasuk membandingkan kondisi yang ditemui dengan indikator keberhasilan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator ini mencakup *key performance indicator* (KPI) dan *key risk indicator* (KRI). Kedua tipe indikator ini ditetapkan untuk mempermudah memperoleh gambaran progres dan hambatan yang ditemui dalam proses penanganan risiko.

*Key Performance Indicator* membantu dalam memahami seberapa baik kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan organisasi. Agar efektif, KPI harus terukur. Contoh KPI ialah persentase perputaran pegawai, *rejection rate*, dan *meantime to repair IT problems*.

Tabel 4.1. di bawah ini menunjukkan contoh indikator yang baik terkait pengelolaan risiko. *Key Risk Indicator* adalah indikator pemicu risiko atas kinerja organisasi. Indikator ini memberi peringatan awal (*early warning*) untuk mengidentifikasi suatu kejadian potensial yang mungkin dapat mengacaukan keberlanjutan aktivitas atau proyek. Contoh KRI ialah *% of suppliers with no business continuity management*, *% of mission – critical recovery plans not exercised with the last 12 months*, *% turnover of mission – critical IT personnel* dan *% of mission – critical business processes with a backup/recovery architecture*.

## KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR BEST PRACTICE IN RISK MANAGEMENT

<b>KPI 1 Integrated risk management approach</b>	An integrated approach to risk management, in an organisation, requires that risk management is an integral facet of all of its business processes. Its application is critical to the achievement of organisational objectives and governance responsibilities. Such an organisation has policies, strategies, and a comprehensive system to maintain a risk management culture. An integrated approach is also forward looking, requiring a focus on identifying opportunities, as well as avoiding or mitigating losses.
<b>KPI 2 Committed and led</b>	The achievement of an integrated risk management approach and culture requires strong leadership and a commitment at the highest level/s within an organisation. There is an active and committed focus by all senior executives to "champion" the practice of risk management to achieve business success.
<b>KPI 3 Positive and pro-active focus</b>	The organisation maintains a proactive role in the identification, analysis and treatment of potential risks. It positively aims to provide optimum levels of protection, as well as optimising opportunities for the organisation at minimum cost.
<b>KPI 4 Process driven</b>	The organisation has a framework capable of implementing risk management processes. The organisation has a clearly defined and documented risk management process, which is seamlessly integrated into all other business processes.
<b>KPI 5 Planned for continuous improvement</b>	There is a continuous application of risk management practice with a clearly defined risk planning process. Continuous control, performance monitoring, review and improvement of planning and practices are inculcated into the organisation's culture.
<b>KPI 6 Audited and documented</b>	There are developed and applied mechanisms to ensure ongoing review of risks. The organisation has a well-developed audit, reporting and documentation system in place. It monitors and documents all levels within the risk management process.
<b>KPI 7 Active communication</b>	Active communication and consultation occurs with internal and external stakeholders (as appropriate) at each stage of the risk management process and concerning the process as a whole. A communication plan has been developed at the earliest stage in the risk management process, with the plan addressing issues relating to the risks themselves and the process to manage it. There is a staff position responsible for communicating risk management policies and the risk management program.
<b>KPI 8 Resourced</b>	The organisation has identified and committed adequate resources to support the full implementation of risk management practices and processes on a continuing basis. The business is adequately protected, financially, operationally and contractually, against the risk of losses. Accountability for the management of risks rests with each line manager or business unit, with each unit having adequate risk management resources.
<b>KPI 9 Trained and educated</b>	The organisation is committed to the training and the education of staff in risk management, and has an ongoing and funded training and education program.
<b>KPI 10 Value-based decisions</b>	The organisation's business decisions incorporate a full risk assessment, including cost-benefit analysis of the risks and business value, rather than on assessing the cost of risk alone. It links outcomes to the achievement of goals and objectives. Business decisions are value-based.

Source: Comcover, *Risk Management Key Performance Indicators*, Commonwealth Department of Finance and Administration, [http://www.finance.gov.au/comcover/key\\_performance\\_indicators.html](http://www.finance.gov.au/comcover/key_performance_indicators.html), 4 April, 2002.

Tabel 4.1. Contoh Indikator yang Baik Terkait Pengelolaan Risiko

## 7. **Reviu atas Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consult*)**

Komunikasi dan konsultasi adalah elemen kritis manajemen risiko. *Stakeholder* baik internal maupun eksternal organisasi perlu memberikan advis dalam rangka identifikasi dan pengelolaan risiko. Berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai tuntunan untuk melakukan **reviu atas proses komunikasi dan konsultasi** (Queensland Treasury, Juli 2011). Pertanyaan lainnya dapat dikembangkan untuk memperoleh hasil reviu yang lebih baik.

- a. Apakah semua staf peduli kepada tanggungjawab mereka terkait identikasi, perlakuan dan manajemen risiko?
- b. Apakah kerangka manajemen risiko mendorong peningkatan berkelanjutan melalui pembelajaran dan inovasi?
- c. Dalam kerangka manajemen risiko, adakah proses untuk meyakinkan bahwa semua stakeholder teridentifikasi?
- d. Jika diperlukan, apakah rencana komunikasi dikembangkan (sebagai contoh adanya bukti dimana sejumlah besar stakeholder terlibat)?
- e. Apakah seluruh *stakeholder* utama dimintai konsultasi sepanjang pelaksanaan siklus manajemen risiko?
- f. Apakah persepsi-persepsi *stakeholder* atas risiko diberi perhatian yang memadai?

### Risiko-Risiko Tingkatan Organisasi

- a. Adakah komunikasi secara rutin antara kepala unit audit internal dengan komite manajemen risiko (atau yang mirip dengan unit ini)?
- b. Apakah *champion* untuk manajemen risiko memiliki akses langsung kepada komite manajemen risiko untuk menyampaikan sesuatu yang perlu mendapat perhatian?
- c. Adakah sistem pelaporan manajemen risiko yang diterapkan yang meyakinkan bahwa semua pihak yang relevan terus menerima informasi tentang risiko yang dimiliki organisasi?

### Risiko-Risiko Lintas Organisasi

- a. Apakah strategi komunikasi yang efektif diimplementasikan untuk risiko-risiko lintas organisasi (sebagai contoh komite multi organisasi, dan forum rutin pimpinan)?
- b. Apakah *champion* manajemen risiko berkomunikasi dengan *counterpart* mereka di organisasi lain?
- c. Apakah organisasi yang memimpin memberi advis matriks analisis risiko yang tepat yang harus diikuti sebagai acuan risiko lintas organisasi, dan menetapkan jalur komunikasi dan konsultasi yang jelas?

### Risiko-Risiko Pemerintah Secara Menyeluruh

- a. Apakah organisasi memiliki proses untuk meyakinkan bahwa para menteri memperoleh informasi terkait risiko-risiko pemerintah secara menyeluruh?
- b. Apakah strategi komunikasi yang efektif diimplementasikan untuk mengelola risiko-risiko pemerintah secara menyeluruh (contoh komite multi organisasi dan forum rutin pimpinan puncak organisasi)
- c. Apakah *champion* manajemen risiko berkomunikasi dengan *counterpart* mereka di organisasi lain?

## **D. PELAPORAN RISIKO**

Mengapa pelaporan risiko yang efektif penting? Pelaporan risiko merupakan alat untuk mengomunikasikan risiko dan dampaknya terhadap organisasi. Pelaporan yang efektif merupakan sikap proaktif dalam mengelola risiko guna mengantisipasi risiko-risiko yang dihadapi organisasi dan kemungkinan terjadinya. Pelaporan risiko yang efektif harus berfokus kepada bagaimana risiko memberi dampak kepada profil risiko masing-masing unit bisnis dan profil risiko organisasi secara keseluruhan. Pelaporan juga bertujuan untuk:

1. meyakinkan bahwa manajemen risiko melekat dalam kepemimpinan;
2. fokus kepada pengecualian dan mempertimbangkan sebab-sebab yang mendasar;

3. mempertimbangkan kejadian-kejadian masa lalu sebagai bahan untuk belajar dan memrediksikan risiko-risiko sebelum terjadi;
4. memberikan keyakinan yang memadai kepada regulator dan pimpinan organisasi; dan
5. memberikan transparansi atas area-area yang menjadi pusat perhatian organisasi.

Prinsip penyusunan laporan risiko:

1. Akurasi – Laporan manajemen risiko harus akurat dan benar-benar menguraikan data risiko keseluruhan dan menguraikan risiko secara pasti (*exact*). Laporan harus direkonsiliasi dan divalidasi.
2. Komprehensif – Laporan manajemen risiko harus mencakup seluruh area penting organisasi. Kedalaman dan lingkup laporan harus konsisten dengan ukuran dan kompleksitas organisasi dan kebutuhan pengguna laporan.
3. Kejelasan dan Manfaat – Laporan risiko harus mengomunikasikan informasi secara jelas dan meyakinkan. Laporan harus mudah dimengerti dan komprehensif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Laporan harus mencakup informasi yang berguna sesuai kebutuhan pengguna laporan.
4. Frekuensi – Pimpinan organisasi harus menetapkan jangka waktu pembuatan dan pendistribusian laporan. Frekuensi laporan sesuai kebutuhan pengguna laporan, sifat risiko yang dilaporkan, dan kecepatan perubahan risiko. Frekuensi laporan sebaiknya meningkat selama masa krisis.
5. Distribusi – Laporan manajemen risiko harus didistribusikan kepada pihak-pihak yang relevan dan tetap menjaga kerahasiaannya.

Dengan demikian, dalam **mereviu laporan risiko**, dapat digunakan pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Apakah organisasi telah menetapkan sistem dan prosedur pelaporan risiko? Misalnya menyangkut materi minimal, format laporan, mekanisme distribusi dan penanggung jawab laporan.

2. Apakah organisasi selalu mendistribusikan laporan kepada pihak terkait dalam hal pengelolaan risiko?
3. Apakah selalu dilakukan diskusi atas laporan risiko di tingkatan pimpinan?
4. Apakah rekomendasi dalam laporan selalu ditindaklanjuti?

# REVIU MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

---

### ***Indikator Keberhasilan***

*Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu melakukan reviu atas risiko-risiko pada area-area operasional organisasi.*

## **A. UMUM**

Risiko Operasional didefinisikan oleh *Basel Committee on Banking Supervision* sebagai kerugian akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, pegawai, sistem atau dari kejadian eksternal. Proses pengelolaan risiko operasional pada prinsipnya merupakan derivasi dari proses manajemen risiko organisasi dengan tujuh elemen kritis dalam prosesnya. Tahapan pengelolaan dilalui agar proses berjalan secara sistematis dan menghasilkan risiko dan pengelolaan risiko yang tepat. Berikut ini adalah ilustrasi pertanyaan-pertanyaan untuk menilai efektivitas implementasi pengelolaan risiko operasional secara umum (De Nedherlanche Bank, tanpa tahun)

### Selera Risiko (*Risk appetite*)

Apakah pimpinan telah menetapkan suatu selera risiko (*risk appetite*) yang menggambarkan sifat, tipe dan tingkatan risiko operasional, dan apakah hal ini direviu secara periodik?

- a. Apakah pimpinan memberi perhatian kepada seluruh risiko operasional, tingkat penghindaran risiko (*risk aversion*), fleksibilitas kondisi keuangan saat ini, dan arahan strategis organisasi ketika menetapkan selera risiko?
- b. Apakah pimpinan menetapkan batasan untuk risiko-risiko operasional tertentu?
- c. Ketika mereviu selera risiko operasional, apakah pimpinan memberi perhatian terhadap faktor-faktor berikut ini?

- 1) Perubahan lingkungan eksternal.
  - 2) Peningkatan kegiatan operasi secara substansial.
  - 3) Sejarah kerugian operasional.
  - 4) Kualitas lingkungan pengendalian.
  - 5) Efektivitas manajemen risiko atau strategi mitigasi risiko.
  - 6) Frekuensi jumlah atau sifat yang melebihi batasan.
- d. Apakah pimpinan memantau ketaatan kepada selera risiko yang ditetapkan dan apakah pimpinan memastikan identifikasi dan penanganan hal yang melebihi batas secara tepat waktu?

### Governance

Apakah pejabat senior menerapkan tata kelola yang transparan, efektif dan kuat dalam hal pembagian tanggungjawab dan mendapat persetujuan pimpinan puncak?

- a. Apakah pejabat senior menetapkan tanggungjawab secara jelas dalam rangka memastikan bahwa risiko operasional dikelola dalam batasan selera risiko organisasi?
- b. Apakah pejabat senior menyajikan mekanisme 'tantangan' yang kuat dan proses-proses ekshalasi yang efektif?
- c. Apakah pejabat senior menerjemahkan kerangka risiko operasional ke dalam kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang spesifik?
- d. Apakah pejabat senior memastikan bahwa unit pengelola risiko operasional berkomunikasi secara efektif dengan dan mengoordinasikan tindakan-tindakannya dengan unit pengelola risiko lainnya?
- e. Apakah pejabat senior memastikan bahwa unit pengelola risiko operasional memiliki cukup pengaruh (*clout*) untuk melakukan tugas-tugasnya?
- f. Apakah pejabat senior memastikan bahwa para pegawai yang bekerja di unit engelola risiko operasional memiliki pengalaman dan otoritas yang memadai?

## Kerangka Kebijakan

Apakah organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan seperangkat kebijakan tentang risiko operasional yang terintegrasi penuh ke dalam proses manajemen risiko secara keseluruhan? Apakah kerangka ini *di-up-dated* secukupnya?

- a. Apakah kerangka kebijakan mencakup elemen-elemen berikut ini?
  - 1) Identifikasi struktur tata kelola untuk manajemen risiko operasional, termasuk bentuk pelaporan dan tanggungjawab.
  - 2) Suatu diskripsi metode-metode pengukuran risiko operasional dan bagaimana penggunaannya.
  - 3) Suatu diskripsi selera risiko operasional organisasi, termasuk batasan risiko dan strategi dan instrumen mitigasi risiko yang disetujui.
  - 4) Suatu diskripsi penentuan batasan risiko dan proses pemantauan.
  - 5) Penentuan pelaporan risiko operasional.
  - 6) taxonomy risiko operational.
  - 7) Reviu dan asesmen risiko operational secara independen.
  - 8) Persyaratan mereviu kebijakan dalam hal terjadi perubahan yang sifatnya material dalam profil risiko operasional.
  
- b. Apakah pimpinan puncak menetapkan, menyetujui dan mereviu kerangka kebijakan secara rutin dalam merespon pengembangan internal dan eksternal? Apakah pimpinan puncak memverifikasi tindakan pejabat senior dalam memastikan bahwa kebijakan, proses dan sistem diimplementasikan secara efektif pada seluruh tingkatan organisasi?
  
- c. Apakah pimpinan puncak memastikan:
  - 1) terjadinya pembangunan budaya manajemen yang mendorong pemahaman tentang sifat dan lingkup risiko operasional telah dipadukan ke dalam strategi dan aktivitas organisasi?

- 2) pembangunan pengawasan yang dinamis dan komprehensif dan lingkungan pengendalian yang sepenuhnya terintegrasi ke dalam kerangka risiko secara keseluruhan?
  - 3) bahwa manajemen diberi petunjuk yang jelas dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang mendasari kerangka dan persetujuan kebijakan risiko yang terkait?
  - 4) bahwa kerangka menjadi subjek reviu yang efektif dan independen oleh inspektorat atau pihak lainnya yang terlatih?
  - 5) bahwa pengelolaan risiko operasional berkembang sejalan dengan praktik-praktik terbaik?
- d. Apakah pimpinan puncak memahami kompleksitas risiko inheren dalam produk, jasa dan aktivitas organisasi?
- e. Apakah hasil asesmen risiko operasional menjadi pertimbangan dalam proses penyusunan strategi organisasi?
- f. Apakah kerangka kebijakan telah didokumentasikan sepenuhnya dan secukupnya sesuai kebijakan pimpinan dan apakah dokumentasi tersebut mencakup definisi untuk risiko dan kerugian operasional?
- g. Apakah pimpinan puncak menetapkan tanggungjawab untuk implementasi lingkungan pengendalian yang kuat, melalui tingkat independensi yang cukup dan pemisahan tanggung jawab antara fungsi pengelola risiko operasional, lini bisnis dan fungsi pendukung?

#### Identifikasi dan Verifikasi

- Apakah pejabat senior memastikan bahwa telah dilakukan identifikasi dan verifikasi tentang risiko operasional yang inheren terhadap semua produk, aktivitas, proses dan sistem yang material?
  - Apakah identifikasi risiko didasarkan baik kepada faktor-faktor internal maupun eksternal dan apakah instrumen-instrumen berikut ini digunakan: temuan-temuan dari auditor, kerugian internal, kerugian eksternal, asesmen

risiko, pemetaan proses bisnis, indikator risiko dan hasil, analisis skenario, kuantifikasi dan analisis komparatif?

#### Pelaporan dan Pemantauan

- a. Apakah pejabat senior memastikan penerapan atas suatu proses untuk memantau profil risiko institusi dan *material exposure* mengenai kerugian operasional?
- b. Apakah laporan-laporan yang diterbitkan tepat waktu, lengkap, akurat, konsisten, sesuai arahan dan apakah jumlah laporan cukup untuk semua unit, dan layanan institusi?
- c. Apakah hasil proses pemantauan dan asesmen terhadap kerangka kebijakan yang dilakukan oleh Auditor Intern dilampirkan dalam laporan-laporan kepada pimpinan organisasi?
- d. Apakah laporan risiko operasional mencakup elemen-elemen berikut ini: *excess of the risk appetite and limits*, rincian kejadian-kejadian risiko operasional signifikan dan kerugian dan kejadian-kejadian eksternal yang relevan dengan konsekuensi-konsekuensi yang berpotensi memengaruhi institusi?

#### Control and Mitigation

Apakah institusi memiliki lingkungan pengendalian yang kuat dan menggunakan kebijakan, proses, dan sistem, ukuran-ukuran yang memadai, dan strategi mitigasi risiko dan transfer risiko yang memadai?

- a. Apakah program pengendalian intern terdiri dari lima elemen berikut ini: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan aktivitas pengendalian?
- b. Apakah institusi memiliki suatu sistem penegakan ketaatan terhadap kebijakan dan batasan-batasan internal?
- c. Sudahkah institusi menerapkan pemisahan tanggung jawab dalam lingkungan pengendaliannya secara memadai?

- d. Apakah institusi memiliki ukuran-ukuran internal seperti akses pemantauan, verifikasi dan rekonsiliasi transaksi secara rutin, batasan yang ketat, prosedur persetujuan, staf yang cukup terlatih, *holiday allowances* dan identifikasi produk dan unit yang tidak berkinerja?
- e. Apakah institusi memiliki kebijakan teknologi yang rasional (*well-founded*) dan memberdayakan infrastruktur teknis yang terkini (*robust*)?
- f. Apakah kebijakan risiko terkait *outsourcing* mencakup elemen-elemen berikut ini:
  - 1) prosedur-prosedur untuk memverifikasi jika dan bagaimana aktivitas dapat di-*outsource*,
  - 2) proses *due diligence* terhadap penyelenggara jasa,
  - 3) struktur perjanjian *outsourcing* yang memadai (kepemilikan, kerahasiaan data, hak penghentian),
  - 4) program untuk memantau risiko terkait aktivitas *outsourcing*,
  - 5) menjalankan lingkungan pengendalian yang efektif,
  - 6) membangun *fall-out plans*, dan
  - 7) eksekusi kontrak dan/atau *service level agreements* dengan pembagian yang jelas atas tanggungjawab antara penyelenggara jasa dengan institusi.
- g. Terhadap hal apa saja transaksi transfer risiko dilakukan.

### Risk Culture

Apakah pimpinan puncak memacu semangat untuk tanggung jawabnya demi terbangunnya budaya risiko yang kuat?

- a. Apakah pimpinan puncak dan pejabat senior telah memastikan budaya instansi didorong oleh manajemen risiko yang kuat dan diarahkan kepada standar yang tepat dan insentif untuk para profesional dan perilaku yang bertanggung jawab?
- b. Apakah pimpinan telah merumuskan pedoman perilaku atau kebijakan tentang etik sehingga menciptakan kejelasan tentang integritas dan nilai etika tingkat tinggi, dan praktik-praktik bisnis yang dapat diterima?

- c. apakah pejabat senior secara konsisten memberi kontribusi kepada pengelolaan risiko dan perilaku beretika sehingga memperkuat pedoman perilaku, strategi remunerasi dan program-program pelatihan?
- d. Apakah strategi remunerasi konsisten dengan selera risiko institusi, strategi jangka panjang dan target-target keuangannya? Apakah keseimbangan antara risiko dengan manfaat yang akan diterima relevan dalam konteks ini?
- e. Apakah pejabat senior meyakinkan bahwa terdapat cukup pelatihan risiko operasional yang disediakan di setiap tingkatan di dalam institusi?

### External Reporting

Apakah institusi telah menerbitkan kerangka manajemen risikonya dengan suatu cara sehingga para *stakeholder*-nya dapat menentukan bahwa kerangka tersebut mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan memitigasi risiko secara efektif?

- a. Apakah kerangka yang diterbitkan konsisten dengan cara yang dilakukan oleh pejabat senior dan pimpinan puncak dalam mengukur dan mengelola risiko-risiko?
- b. Apakah institusi memiliki suatu kebijakan pelaporan formal yang disetujui oleh pimpinan puncak seperti halnya suatu proses untuk memverifikasi kecukupan pelaporan dan ketepatan frekuensi laporan?

## **B. REVIU RISIKO UNIT KERJA**

### **1. Unit Kerja Keuangan**

Unit kerja keuangan melaksanakan tugas pokok dalam suatu organisasi. Ketersediaan pendanaan yang cukup akan memicu terealisirnya program-program kerja. Proses bisnis unit keuangan secara garis besar serupa untuk sektor publik dan sektor privat, yaitu merencanakan pendanaan, memperoleh dana, mengelola dana, membelanjakan dan pertanggungjawaban. Setiap tahapan dalam proses bisnis memiliki *inherent risk*, yaitu risiko melekat karena sifat unit kerja tersebut. Unit kerja keuangan sangat rentan penyimpangan. Selain risiko-risiko melekat, terdapat pula risiko yang ditimbulkan dari

pegawai baik karena tidak kompetennya pegawai maupun sangat kompetennya pegawai sehingga tertarik untuk melakukan *fraud*.

Dengan demikian, efektivitas pengelolaan risiko menjadi hal yang sangat penting agar risiko tidak terjadi. Beberapa risiko yang dapat terjadi diuraikan sesuai proses bisnis unit kerja keuangan, seperti berikut ini.

- a. Perencanaan, risiko yang mungkin timbul misalnya risiko perencanaan keuangan tidak berdasarkan rencana program.
- b. Perolehan dana, risiko yang mungkin timbul misalnya risiko ketidakcukupan dana.
- c. Pembelanjaan, risiko yang mungkin timbul misalnya risiko pemborosan yang merugikan.
- d. Pertanggungjawaban, risiko yang mungkin timbul misalnya risiko laporan *mistatement*.

Berikut ini akan diuraikan beberapa pertanyaan **reviu untuk menilai efektivitas pengelolaan risiko di unit kerja keuangan**. Uraian diberikan sesuai dengan pengelompokan proses utama tersebut. Pertanyaan yang disediakan merupakan contoh yang dapat ditambah dengan pertanyaan lainnya dalam praktik.

- a. Perencanaan

Kegiatan merencanakan merupakan kegiatan paling penting dalam siklus manajemen. Keberhasilan perencanaan akan meringankan operasi organisasi. Dalam perencanaan dilakukan perhitungan-perhitungan berdasarkan data unit-unit pemakai anggaran dan beberapa asumsi untuk menghasilkan kondisi yang mendekati kondisi sebenarnya.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang dapat menjadi acuan penilaian efektivitas pengelolaan risiko operasional di unit kerja keuangan dalam proses utama perencanaan.

- 1) Apakah proses penganggaran telah dilaksanakan sesuai waktu yang ditetapkan?

- 2) Apakah seluruh pemakai anggaran dilibatkan dalam proses?
- 3) Apakah anggaran disusun berdasarkan program?
- 4) Apakah terlihat hubungan program yang disusun dengan pencapaian visi dan misi organisasi?
- 5) Apakah terdapat proses *alignment* perencanaan dengan visi dan misi organisasi?
- 6) Apakah ditunjuk personel atau tim yang menguji *alignment* perencanaan?
- 7) Apakah asumsi-asumsi yang digunakan telah tepat?
- 8) Apakah pihak-pihak yang seharusnya terlibat dalam penyusunan rencana keuangan telah benar-benar terlibat?
- 9) Apakah terdapat fleksibilitas keuangan yang tepat?
- 10) Apakah pegawai secara rutin diikutkan diklat terkait pengelolaan keuangan?

b. Perolehan Dana

Perolehan dana di sektor publik dipengaruhi oleh otoritas yang lebih tinggi dalam proses persetujuan anggaran. Oleh karena itu, terdapat unsur kegiatan yang *uncontrollable* dari unit kerja keuangan organisasi. Namun demikian, tujuan penyediaan dana untuk kegiatan organisasi harus dicapai oleh unit kerja keuangan. Kekuatan negosiasi jumlah ditumpukan kepada rencana program yang memberi manfaat paling luas bagi masyarakat.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang dapat menjadi acuan penilaian efektivitas pengelolaan risiko operasional di unit kerja keuangan dalam proses utama perolehan dana.

- 1) Apakah pengajuan anggaran sesuai aturan yang berlaku?
- 2) Apakah telah dipastikan *outcome* organisasi bernilai strategis bagi masyarakat luas?

- 3) Apakah tim negosiasi anggaran adalah orang-orang yang memahami nilai strategis *outcome* organisasi bagi masyarakat luas?
- 4) Apakah sistem perencanaan *cash flow* tepat dengan kondisi organisasi?
- 5) Apakah pegawai secara rutin diikutkan diklat terkait pengelolaan keuangan?

c. Pembelanjaan

Pembelanjaan mencakup proses pengeluaran uang untuk membiayai pelaksanaan program organisasi. Sebagaimana kita ketahui, proses pembelanjaan merupakan proses yang rentan dengan penyalahgunaan anggaran negara/daerah dikarenakan banyak hal, misalnya kegiatan fiktif dan kemahalan harga.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang dapat menjadi acuan penilaian efektivitas pengelolaan risiko operasional di unit kerja keuangan dalam proses utama pembelanjaan.

- 1) Apakah bukti-bukti pengajuan pembayaran telah diverifikasi?
- 2) Apakah prosedur pembayaran mensyaratkan transfer rekening?
- 3) Apakah pejabat yang berwenang mencatat dan mengotorisasi pengeluaran uang dijabat oleh orang yang berbeda?
- 4) Apakah pertanggungjawaban uang muka sesuai dengan ketentuan?
- 5) Apakah dilakukan rotasi pegawai secara rutin di unit kerja keuangan?
- 6) Apakah pegawai secara rutin diikutkan diklat terkait pengelolaan keuangan?
- 7) Apakah terdapat mekanisme saling periksa antar penerima tembusan dokumen?

d. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban keuangan unit kerja diwujudkan dalam suatu laporan keuangan. Laporan keuangan ini mencakup laporan atas seluruh kegiatan organisasi. Pada proses ini, unit kerja keuangan menghadapi risiko-risiko pelaporan.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang dapat menjadi acuan penilaian efektivitas pengelolaan risiko operasional di unit kerja keuangan dalam proses utama pembelanjaan.

- 1) Apakah penyusun laporan keuangan adalah para pegawai yang kompeten?
- 2) Apakah penyusun laporan keuangan memahami dengan baik standar akuntansi pemerintah?
- 3) Apakah format laporan keuangan sudah dipahami oleh penyusun laporan?
- 4) Apakah sistem pelaporan sudah terkomputerisasi?
- 5) Apakah verifikasi data inputan dilakukan secara tepat?
- 6) Apakah dilakukan reviu bertahap atas proses penyusunan laporan?
- 7) Apakah distribusi laporan telah mempertimbangkan seluruh stakeholder utama?
- 8) Apakah pegawai secara rutin diikutkan diklat terkait pengelolaan keuangan?

## 2. Unit Kerja Kepegawaian

Cara terbaik untuk memahami risiko-risiko pengelolaan sumber daya manusia ialah dengan mengidentifikasi aktivitas utama yang dilaksanakan oleh fungsi pengelolaan sumber daya manusia. Aktivitas utama pengelolaan sumber daya manusia mencakup perekrutan dan seleksi, training dan pengembangan, manajemen kinerja pegawai, manajemen karir, sistem remunerasi, hubungan industrial dan manajemen pemberhentian (*separation management*).

Risiko-risiko pengelolaan sumber daya manusia yang sering dihadapi misalnya:

- a. perekrutan dan seleksi, risiko yang bisa terjadi misal risiko kegagalan memperoleh pegawai yang tepat;
- b. *training* dan pengembangan, risiko yang bisa terjadi misal risiko Intervensi atas training dan pengembangan pegawai tidak meningkatkan kinerja, dan risiko tidak memiliki pegawai yang memiliki talenta (talent) yang tepat untuk posisinya;

- c. manajemen kinerja pegawai, risiko yang bisa terjadi misal risiko kinerja pegawai tidak mendorong kinerja organisasi, risiko Kinerja tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan;
- d. manajemen karir, risiko yang bisa terjadi misal risiko organisasi tidak mampu menarik dan menahan talenta utama yang diperlukan organisasi, dan risiko kegagalan penerapan rencana suksesi;
- e. sistem remunerasi, risiko yang bisa terjadi misal risiko lepasnya pegawai bertalenta.
- f. hubungan industrial, risiko yang bisa terjadi misal risiko tuntutan hukum dari pegawai.
- g. manajemen pemberhentian, risiko yang bisa terjadi misal risiko tuntutan hukum dari pegawai.

Perlu dipahami bahwa unit kepegawaian di sektor publik selain menerapkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang juga dijalankan di sektor privat, juga berbenturan dengan peraturan perundang-undangan yang terkadang menghambat proses pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. Namun demikian, kedua sektor ini menghadapi risiko yang serupa dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Berikut diuraikan beberapa pertanyaan yang relevan untuk dalam melakukan **revisi efektivitas pengelolaan risiko di unit kepegawaian**.

a. Perekrutan dan Seleksi

Untuk merevisi efektivitas pengelolaan risiko dalam proses perekrutan dan seleksi, beberapa pertanyaan berikut ini relevan. Dalam praktiknya, perlu ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sesuai kondisinya.

- 1) Apakah penerimaan pegawai berdasarkan kebutuhan kompetensi organisasi?
- 2) Apakah pelaksanaan perekrutan dilakukan oleh pihak yang independen dan kompeten?
- 3) Apakah telah dilakukan analisis beban kerja menyeluruh sebelum dilakukan perekrutan?
- 4) Apakah pelaksanaan perekrutan dan seleksi transparan?

b. *Training* dan Pengembangan

Untuk mereviu efektivitas pengelolaan risiko dalam *training* dan pengembangan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan. Dalam praktiknya, perlu ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sesuai kondisinya.

- 1) Apakah rencana kebutuhan kompetensi organisasi telah disusun dan selalu di-*update*?
- 2) Apakah kandidat peserta diklat diseleksi agar memenuhi syarat peserta diklat?
- 3) Apakah semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat?
- 4) Apakah kompetensi spesifik direncanakan?
- 5) Apakah kompetensi spesifik dikembangkan?
- 6) Apakah semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dikembangkan?
- 7) Apakah hasil diklat dievaluasi dalam pelaksanaan tugas pegawai?
- 8) Apakah pengembangan kompetensi spesifik dievaluasi dalam pelaksanaan tugas pegawai?
- 9) Apakah diklat dan pengembangan kompetensi spesifik dilakukan oleh pihak yang memiliki kompetensi di bidangnya?

c. Manajemen Kinerja Pegawai

Untuk mereviu efektivitas pengelolaan risiko dalam manajemen kinerja pegawai, beberapa pertanyaan berikut ini relevan. Dalam praktiknya, perlu ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sesuai kondisinya.

- 1) Apakah sistem manajemen kinerja pegawai telah dibangun dan direviu secara periodik?
- 2) Apakah ukuran kinerja pegawai telah tepat?
- 3) Apakah kegiatan penilaian kinerja pegawai transparan?
- 4) Apakah rancangan atas keberhasilan kinerja pegawai telah menunjukkan dorongan kepada kinerja unit kerja?

- 5) Apakah sistem manajemen kinerja yang diterapkan tidak menyulitkan perjalanan karir pegawai?

d. Manajemen Karir

Suksesi merupakan bagian dari perjalanan karir. Rencana suksesi dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi dan penyiapan pegawai yang tepat untuk tanggung jawab yang lebih tinggi. Proses yang dimaksud ialah proses pada tingkatan manajemen yang paling tinggi dimana proses transisinya memiliki tantangan yang besar.

Banyak pimpinan organisasi gagal menangani rencana suksesi secara efektif karena banyak sebab:

- 1) mereka terlalu asyik memikirkan kondisi saat ini dan lupa memikirkan masa depan;
- 2) mereka tidak memiliki *big picture* keberlangsungan operasi organisasi dan hanya berfokus kepada kegiatan sehari-hari;
- 3) mereka terlalu merasa penting dan berpikir menjadi pusat segalanya (*indispensable*);
- 4) mereka tidak menunjuk manajemen lapis kedua yang baik karena ketidakmauan memberi kesempatan kepada pegawai yang baik atau mendelegasikan tugas-tugasnya;
- 5) mereka mencoba menghindari konflik dan ragu-ragu memberikan pesan yang jelas kepada pejabat senior yang mana akan menjadi penerusnya; dan
- 6) mereka terus memainkan peran dalam organisasi bahkan setelah penggantinya sudah terpilih.

Dengan demikian, untuk mereviu efektivitas pengelolaan risiko rencana suksesi, beberapa pertanyaan berikut dapat menjadi acuan penilaian. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dikembangkan sesuai kondisi organisasi.

- 1) Apakah kepemimpinan tumbuh sejalan dengan bertumbuh/meningkatnya kinerja organisasi?
- 2) Apakah terdapat cukup pejabat yang disiapkan (*being groomed*) untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi?

- 3) Apakah kekosongan jabatan senior diisi melalui promosi internal yang berjalan mulus?
- 4) Apakah rencana-rencana yang objektif dibuat untuk mengidentifikasi dan membangun kepemimpinan masa depan?
- 5) Apakah kriteria utama kepemimpinan sudah diidentifikasi?
- 6) Apakah dukungan kepada pemimpin potensial untuk memenuhi kriteria ini telah dilakukan?
- 7) Apakah telah dipilih beberapa pemimpin yang sangat potensial bagi organisasi?
- 8) Apakah sumber daya yang tersedia sudah dikonsentrasikan untuk mereka?
- 9) Apakah proses rencana suksesi di semua tingkatan organisasi sudah dipantau secara rutin?

e. Sistem Remunerasi

Perputaran pegawai penting adalah masalah yang banyak ditemui oleh organisasi tidak hanya di sektor privat, tetapi juga di sektor publik. Akan tetapi, gejala di sektor publik relatif lebih kecil daripada di sektor privat. Memang, masalah penghasilan bukan semata masalah yang menyebabkan pegawai berpindah pekerjaan. Banyak faktor lainnya yang turut mendorong perputaran pegawai seperti visi, nilai-nilai yang dianut, strategi, kepemimpinan, *rewards and recognition*.

Berikut ini daftar pertanyaan untuk menilai efektivitas organisasi dalam menahan pegawai yang memiliki talenta penting bagi organisasi sehingga terhindar dari risiko hilangnya pegawai bertalenta. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dikembangkan sesuai kondisi organisasi.

- 1) Apakah organisasi memberi inspirasi kepada pegawai bertalenta melalui visinya?
- 2) Apakah para pegawai bertalenta memperoleh makna/kepuasan kerja (*greater meaning*) dalam pekerjaannya?
- 3) Apakah organisasi fokus kepada pencapaian hasil?

- 4) Apakah para pegawai yakin bahwa *rewards and recognition* dikaitkan dengan kontribusi dan kinerja mereka?
- 5) Apakah para pekerja diberi penghargaan atas inovasi dan kreativitas yang mereka hasilkan?
- 6) Apakah organisasi mendukung peningkatan dan pengembangan pegawai?
- 7) Apakah pemimpin puncak secara rutin memberikan umpan balik kepada para pegawai?
- 8) Apakah para pegawai menyadari bahwa kompensasi yang diberikan kepadanya sepadan dibandingkan dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan dibandingkan dengan organisasi yang serupa?

f. Hubungan Industrial Risiko

Hubungan industrial ialah istilah yang dipakai dalam sektor privat. Dalam sektor publik, istilah ini masih relevan untuk menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi. Model hubungan dalam sektor publik lebih pasti dan baku. Namun demikian, ada kalanya beberapa peraturan dan kebijakan pimpinan dapat menimbulkan risiko tuntutan hukum dari pegawainya.

Untuk mereviu efektivitas pengelolaan risiko dalam hubungan industrial, beberapa pertanyaan berikut ini relevan. Dalam praktiknya, perlu ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sesuai kondisinya.

- 1) Apakah dilakukan reviu secara periodik terhadap aturan-aturan agar tidak terdapat peraturan yang bertentangan?
- 2) Apakah para pegawai yakin bahwa mereka percaya kepada pimpinan puncak?
- 3) Apakah para pegawai merasa bahwa mereka memiliki nilai bagi organisasi?
- 4) Apakah organisasi membagikan informasi secara transparan?
- 5) Apakah organisasi mendorong kehati-hatian dalam pengambilan risiko?
- 6) Apakah bidang hukum organisasi selalu siap menangani masalah hukum organisasi?

g. Manajemen Pemberhentian (*Separation Management*)

Dimaksud dengan manajemen pemberhentian ialah bahwa pada saatnya pegawai akan pensiun. Selain itu, pemberhentian karena pengunduran diri dan pindah tempat kerja, atau akibat indisipliner berat. Proses ini memiliki risiko akibat ketidakpuasan bagi pegawai yang diberhentikan secara tidak hormat, yaitu tuntutan hukum kepada organisasi.

Untuk mereviu efektivitas pengelolaan risiko dalam manajemen pemberhentian, beberapa pertanyaan berikut ini relevan. Dalam praktiknya, perlu ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sesuai kondisinya.

- 1) Apakah prosedur penanganan pemberhentian pegawai telah dilaksanakan sesuai aturan dan secara konsisten?
- 2) Apakah pegawai berwenang telah melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan?
- 3) Apakah pertimbangan yang diberikan dalam setiap keputusan dievaluasi?
- 4) Apakah bidang hukum organisasi selalu siap menangani masalah hukum organisasi?

### 3. Unit Kerja Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan area yang sangat dinamis dan berkembang sangat pesat. Kondisi tersebut mencerminkan pula risiko yang akan dihadapi suatu organisasi manakala ia tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi.

Berikut adalah ilustrasi *checklist* untuk mereviu manajemen risiko di bidang IT.

#### IT Risk Management Objectives Checklist

- a. Asesmen risiko adalah suatu prosedur standar dan penyimpangan terhadap prosedur tersebut harus diberitahukan oleh pejabat yang bertanggung jawab terhadap masalah keamanan (*security management*).
- b. Manajemen risiko keamanan informasi adalah suatu fungsi manajemen sendiri dengan tanggungjawab tingkat senior.

- c. Pejabat Senior dan Manajemen keamanan informasi telah menentukan tingkatan risiko-risiko yang akan ditoleransi dan telah memiliki rasio-rasio ukuran standar.
- d. Tanggung jawab atas keamanan informasi secara jelas ditetapkan, dikelola dan ditegakkan.
- e. Risiko keamanan informasi dan analisis dampak dilaksanakan secara konsisten.
- f. Kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik keamanan dilengkapi dengan *baseline* keamanan khusus.
- g. *Briefing* kepedulian terhadap keamanan telah merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan.
- h. Identifikasi pengguna, autentikasi dan otorisasi telah terstandar.
- i. Sertifikasi keamanan staf dibangun.
- j. *Intrusion testing* adalah suatu proses yang standar dan diformalkan yang diarahkan untuk perbaikan-perbaikan.
- k. *Cost-benefit analysis* yang mendukung implementasi ukuran-ukuran keamanan semakin dimanfaatkan.
- l. Proses-proses keamanan informasi dikoordinasikan dengan seluruh fungsi keamanan organisasi.
- m. Pelaporan keamanan informasi ditautkan dengan tujuan institusi.
- n. Tanggungjawab dan standar untuk pelayanan berkesinambungan diperkuat.
- o. Praktik-praktik redudansi sistem termasuk penggunaan komponen-komponen yang banyak tersedia, dikelola secara konsisten.

*Review of IT Risk Assessment Process:*

- a. Kerangka asesmen risiko yang sistematis dijalankan, menggabungkan risiko-risiko informasi yang relevan kepada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko-risiko akan dikelola menuju tingkat yang dapat diterima.
- b. Pendekatan manajemen risiko dipergunakan untuk meng-*update* asesmen risiko baik di tingkat global maupun tingkat sistem spesifik.

- c. Prosedur-prosedur asesmen risiko dijalankan untuk menentukan bahwa risiko-risiko yang teridentifikasi tercakup di dalam faktor-faktor baik eksternal maupun internal dan dengan mempertimbangkan hasil audit, inspeksi dan insiden-insiden yang teridentifikasi.
- d. Tujuan-tujuan organisasi secara luas tercakup dalam proses-proses identifikasi risiko.
- e. Prosedur-prosedur untuk pemantauan perubahan-perubahan terhadap aktivitas sistem pemrosesan menentukan bahwa risiko-risiko dan *exposures* sistem disesuaikan secara berkala.
- f. Prosedur-prosedur ada untuk pemantauan selama proses (*ongoing*) dan peningkatan proses-proses asesmen risiko dan penciptaan pengendalian mitigasi.

*IT Organization Structuring Checklist*

- a. Apakah anda telah membangun model proses teknologi informasi tingkat tinggi yang komprehensif?
- b. Apakah model tersebut mencakup proses-proses kontrak, pengadaan dan manajemen administrasi?
- c. Apakah anda telah mendefinisikan kompetensi yang diperlukan untuk unit teknologi informasi?
- d. Apakah anda telah menganalisis masing-masing proses dan perjanjian tingkat layanan (*Service Level Agreement/SLA*) untuk menentukan upaya-upaya yang diperlukan untuk mendukung tercapainya ukuran tingkat layanan yang diperjanjikan?
- e. Apakah anda telah menentukan tingkat kompetensi dan sumber daya untuk menetapkan permintaan sumber daya?
- f. Apakah anda telah mempertimbangkan perlengkapan dan peralatan yang diperlukan untuk mendukung proses dan SLA?
- g. Apakah anda telah melakukan *affinity analysis* untuk menentukan ketergantungan dan kecocokan kelompok-kelompok yang bekerja?

## Security Risk Check List

### *Information Security Policy*

- a. Dokumen kebijakan keamanan informasi
  - 1) Apakah kebijakan keamanan informasi ada (*exist*)?
  - 2) Apakah kebijakan tersebut disetujui oleh manajemen, diterbitkan dan dikomunikasikan secara tepat kepada semua pegawai?
  - 3) Apakah kebijakan tersebut menyatakan komitmen manajemen dan menetapkan pendekatan secara keorganisasian dalam pengelolaan keamanan informasi?
- b. Reviu dan Evaluasi
  - 1) Apakah kebijakan keamanan ada pemiliknya, yaitu orang yang bertanggung jawab untuk memelihara dan mereviu sesuai dengan proses reviu yang ditetapkan?
  - 2) Apakah proses evaluasi meyakinkan bahwa reviu dijalankan untuk menanggapi perubahan-perubahan yang mempengaruhi dasar asesmen, misalnya insiden keamanan yang signifikan, perubahan-perubahan struktur organisasi atau masalah-masalah teknis?

### Organizational Security

- a. *Information security infrastructure*
  - 1) Pembagian tanggung jawab atas keamanan informasi
    - Apakah tanggung jawab untuk melindungi aset individual dan untuk menjalankan proses pengamanan tertentu telah ditetapkan secara jelas?
  - 2) Kerjasama antar organisasi
    - Apakah dilaksanakan komunikasi yang tepat dengan otoritas penegak hukum, badan-regulator, penyelenggara utilitas, penyedia sistem informasi dan operator telekomunikasi?

- Apakah komunikasi tersebut dipelihara untuk memastikan bahwa ketika terjadi insiden tindakan-tindakan yang tepat dapat cepat dilakukan dan advis yang tepat cepat diterima?

3) Reviu independen atas keamanan informasi

- Apakah implementasi atas kebijakan keamanan informasi direviu oleh pihak independen yang dilakukan secara berkala? Hal ini untuk menyajikan keyakinan bahwa praktik-praktik secara tepat organisasi merefleksikan kebijakan yang ditetapkan dan untuk meyakinkan bahwa kebijakan masih relevan dan efektif.

b. *Security of Third Party Access*

1) Identifikasi risiko akses dari pihak ketiga

- Apakah risiko akses dari pihak ketiga diidentifikasi?
- Apakah pengendalian-pengendalian keamanan yang tepat telah diterapkan?
- Apakah tipe akses diidentifikasi, dikelompokkan dan penyebab-penyebab dari akses ditetapkan?
- Apakah risiko-risiko keamanan dengan kontraktor pihak ketiga diidentifikasi dan pengendalian-pengendalian yang tepat diterapkan?

2) Persyaratan keamanan dalam kontrak-kontrak pihak ketiga

- Adakah suatu kontrak formal yang berisi, atau merujuk kepada semua persyaratan keamanan untuk meyakinkan adanya ketaatan terhadap kebijakan dan standar keamanan organisasi?

*Outsourcing*

Persyaratan keamanan dalam kontrak alih daya (*outsourcing*)

- a. Apakah persyaratan keamanan ditetapkan dalam kontrak dengan pihak ketiga ketika organisasi mengalihdayakan pengelolaan dan pengendalian atas seluruh atau sebagian sistem informasinya, jaringan dan/atau *desktop environment*-nya?

- b. Apakah kontrak menetapkan bagaimana persyaratan-persyaratan legal harus dipenuhi, bagaimana keamanan atas aset organisasi dipelihara dan diuji, dan hak mengaudit, isu-isu keamanan fisik dan bagaimana ketersediaan layanan dijaga pada saat bencana terjadi?

### Asset Classification and Control

#### a. *Accountability of Assets*

##### Persediaan Aset (*Inventory of Assets*)

- Adakah persediaan atau register atas aset penting yang dipelihara yang berkaitan dengan sistem informasi?

#### b. *Information Classification*

##### 1) Petunjuk Klasifikasi

- Adakah suatu skema klasifikasi informasi atau petunjuk yang dijalankan yang akan memberi bantuan dalam penentuan bagaimana informasi ditangani dan dilindungi?

##### 2) Pelabelan dan Penanganan (*Information Labeling and Handling*)

- Adakah seperangkat prosedur yang tepat yang ditetapkan untuk pelabelan dan penanganan informasi sesuai dengan skema klasifikasi yang diadopsi oleh organisasi?

### Personnel security

#### a. *Security in Job Definition and Resourcing*

##### 1) Memasukkan Keamanan di Dalam Tanggung Jawab Tugas

- Apakah peran dan tanggung jawab keamanan ditetapkan di dalam kebijakan keamanan informasi yang didokumentasikan secukupnya?
- Apakah hal tersebut mencakup tanggung jawab umum untuk implementasi atau pemeliharaan kebijakan keamanan seperti tanggung

jawab khusus untuk melindungi aset-aset tertentu atau untuk perluasan proses atau aktivitas keamanan tertentu?

2) *Confidentiality Agreements*

- Apakah para pegawai menandatangani perjanjian kerahasiaan sebagai bagian dari syarat kerja dan diperbaharui setiap tahunnya?
- Apakah perjanjian ini mencakup keamanan fasilitas pemrosesan informasi dan aset organisasi?

3) *Syarat dan Kondisi Ketenagakerjaan*

- Apakah syarat dan kondisi ketenagakerjaan mencakup tanggung jawab atas keamanan informasi? Jika ada, tanggung jawab ini berlaku terus sampai masa tugas berakhir.

b. *User Training*

Pendidikan dan pelatihan keamanan informasi

- Apakah semua pegawai organisasi menerima pelatihan keamanan informasi dan secara rutin di-*update* di dalam kebijakan dan prosedur organisasi?

c. *Responding to Security/Threat Incidents*

1) *Pelaporan Insiden Keamanan/Ancaman*

- Apakah ada prosedur formal pelaporan untuk melaporkan insiden keamanan/ancaman melalui jalur manajemen yang tepat dan cepat?

2) *Pelaporan Kelemahan Keamanan*

- Apakah ada suatu prosedur dan petunjuk formal pelaporan untuk para pengguna untuk melaporkan kelemahan di dalam sistem dan ancaman terhadap sistem?

## Physical and Environmental Security

### *Equipment Security*

- 1) Perlindungan Lokasi Peralatan
  - Apakah peralatan yang memerlukan perlindungan khusus diisolasi untuk mengurangi kebutuhan perlindungan atas aset secara umum?
  - Apakah pengendalian diadopsi untuk meminimalkan risiko dari ancaman potensial seperti pencurian, kebakaran, dan lain-lain?
- 2) *Power Supplies*
  - Apakah peralatan dilindungi dari kegagalan daya dengan menggunakan peralatan cadangan daya seperti generator, dll?
- 3) Pemeliharaan Peralatan
  - Apakah pemeliharaan dilakukan hanya oleh personil yang berwenang?
  - Apakah peralatan diasuransikan dan apakah asuransi atas peralatan memadai?
- 4) *Securing of Equipment Offsite*
  - Apakah peralatan yang digunakan di luar organisasi untuk pengolahan informasi telah mendapat otorisasi dari pihak berwenang?
  - Apakah keamanan yang dijalankan untuk peralatan yang dipergunakan di luar organisasi sama atau lebih baik dari keamanan yang diterapkan di dalam organisasi?
- 5) *Secure Disposal or Re-Use of Equipment*
  - Apakah alat penyimpanan yang berisi informasi sensitif dihancurkan atau dihapus secara aman?

## General Controls

### *Removal of Property*

- Apakah peralatan, informasi dan *software* dihapuskan tanpa otorisasi yang sah?
- Apakah sidak atau audit rutin dilakukan untuk mendeteksi penghapusan *property* yang dilakukan secara tidak sah?
- Apakah individu peduli terhadap sidak atau audit tersebut?

## Communications and Operations Management

### a. *Operational Procedure and responsibilities*

#### 1) Prosedur-Prosedur Operasi Terdokumentasi

- Apakah kebijakan keamanan mengidentifikasi prosedur-prosedur operasi seperti *back-up*, pemeliharaan peralatan, dan lain-lain?

#### 2) Prosedur-Prosedur Mengelola Insiden

- Apakah ada suatu prosedur untuk menangani insiden keamanan/ancaman?
- Apakah prosedur menetapkan tanggung jawab secara tepat dan respon cepat pengelolaan insiden untuk mengatasi insiden keamanan/ancaman?
- Apakah prosedur menetapkan perbedaan tipe insiden dan cara mengatasinya?
- Apakah jejak audit yang berkaitan dengan insiden dipelihara dan tindakan proaktif dilakukan agar insiden tidak terjadi lagi?

#### 3) *External Facilities Management*

- Apakah fasilitas pemrosesan informasi dikelola oleh perusahaan eksternal atau kontraktor pihak ketiga?
- Apakah risiko yang berhubungan dengan pengelolaan seperti itu diidentifikasi sebelumnya, didiskusikan dengan pihak ketiga dan pengendalian yang tepat dimasukkan dalam klausul kontrak?

- Apakah hal-hal yang perlu mendapat persetujuan telah diperoleh persetujuannya dari pemilik bisnis atau aplikasi?

b. *Media Handling and Security*

Pengelolaan Media Komputer yang Dapat Dihancurkan

- Apakah ada prosedur untuk mengelola media komputer yang dapat dihancurkan seperti kaset, disket dan kartu memori dan laporan-laporan?

c. *Exchange of Information and Software*

1) Perjanjian pertukaran informasi dan *software*

- Adakah perjanjian formal atau informal antar organisasi untuk pertukaran informasi dan *software*?
- Apakah perjanjian menetapkan isu-isu keamanan berdasarkan pada sensitivitas informasi yang tercakup?

2) Bentuk lain pertukaran informasi

- Adakah kebijakan, prosedur atau pengendalian yang dijalankan untuk melindungi pertukaran informasi melalui penggunaan suara, faksimili dan fasilitas komunikasi video?

*Access Control*

a. *Business Requirements for Access Control*

Kebijakan Pengendalian Akses

- Apakah pengendalian akses ditetapkan dan didokumentasikan?
- Apakah kebijakan pengendalian akses menetapkan aturan-aturan dan hak-hak masing-masing pengguna atau sekelompok pengguna?
- Apakah para pengguna dan penyedia jasa memberikan pernyataan yang jelas tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pengendalian akses?

b. *Mobile Computing and Telecommuting*

1) *Mobile Computing*

- Apakah kebijakan formal diadopsi untuk menangani risiko bekerja dengan fasilitas komputer secara khusus di lingkungan yang tidak terlindungi?
- Apakah pelatihan diatur untuk staf yang menggunakan fasilitas komputer *mobile* untuk menyadarkan mereka terhadap risiko tambahan akibat cara kerja yang demikian dan pengendalian-pengendalian yang perlu diterapkan untuk memitigasi risiko tersebut?

2) *Telecommuting*

- Adakah kebijakan, prosedur dan/atau standar untuk mengendalikan aktivitas *telecommuting*?
- Apakah kebijakan tersebut konsisten dengan kebijakan keamanan yang diterapkan organisasi?
- Apakah perlindungan yang cukup atas situs *telecommuting* dijalankan untuk mengatasi ancaman seperti pencurian peralatan, penyebaran informasi secara tidak sah, dan lain-lain?

**4. Unit Kerja Manajemen Aset**

Manajemen aset berkembang pesat dengan semakin tingginya tuntutan kepada organisasi sektor publik dalam pemberian layanan yang baik. Dalam perkembangannya, telah terjadi pergeseran proses manajemen aset dari sekedar mengadakan, memakai, memelihara dan menghapusbukukan/menghentikan pemakaian aset kepada suatu proses pengelolaan yang terintegrasi dalam perencanaan strategis organisasi. Penekanan terintegrasi ini ialah bahwa kebutuhan aset yang diperlukan oleh organisasi ditumpukan kepada kebutuhan pelayanan kepada publik sehingga akan diperoleh aset yang produktif sesuai peruntukannya dan meminimalkan adanya aset-aset yang tidak produktif.

## **Definisi dan Tujuan**

Manajemen Asset adalah proses mengorganisasikan, merencanakan, merancang dan mengendalikan pengadaan, memelihara, memperbaiki (*refurbishment*), dan menghapusbukukan/menghentikan pemakaian (*disposal*) aset untuk mendukung penyediaan layanan jasa. Proses ini merupakan proses yang terstruktur dan sistematis yang mencakup seluruh siklus hidup aset berwujud (AAMGOC, 2012)

Sasaran manajemen aset ialah untuk mengoptimalkan penyediaan layanan jasa dan untuk meminimalkan risiko-risiko dan biaya yang berhubungan dengan kegiatan tersebut dan memastikan terjadinya peningkatan modal alami dan sosial selama siklus hidup suatu aset. Aspek utama keberhasilan pencapaian sasaran ini ialah tata kelola yang baik, alokasi yang tepatatas sistem bisnis, prosed dan sumber daya manusia.

## **Siklus Hidup Aset (*Asset Lifecycle*)**

Siklus pengelolaan aset berwujud terdiri dari empat fase yang berbeda, yaitu (*Departement of Finance and Deregulation*, tanpa tahun):

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Perolehan (*acquisition*)
- c. Pemakaian (*operation*)
- d. Penghapusbukuan/Penghentian Pemakaian (*disposal*)

## **Prinsip Manajemen Aset**

Organisasi harus mengelola aset melalui pemahaman yang memadai atas prinsip-prinsip manajemen aset dan siklus pengelolaan aset. Australian National Audit Office (ANAO, 2010) mengidentifikasi lima prinsip utama yang dapat dipakai di semua organisasi, yaitu:

- a. keputusan manajemen tentang perolehan, penghapusan dan siklus hidup aset diintegrasikan ke dalam perencanaan strategi dan operasional entitas;
- b. keputusan-keputusan tentang perencanaan aset didasarkan kepada suatu evaluasi atas alternatif-alternatif yang mempertimbangkan risiko-risiko dan manfaatnya, dan mengaplikasikan prinsip utama pengadaan barang pemerintah yaitu nilai uang ditandingkan dengan siklus hidup aset;

- c. suatu struktur pengendalian dibangun untuk mengelola aset;
- d. akuntabilitas ditetapkan untuk kondisi, penggunaan dan kinerja aset; dan
- e. keputusan-keputusan penghapusan aset didasarkan kepada analisis metode-metode yang paling menguntungkan bagi organisasi.

Untuk lebih dapat dipahami dengan baik oleh peserta diklat, modul ini memberi konteks pembahasan sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Pasal 1: perlu dipahami untuk memberikan konteks pengelolaan aset. Dengan demikian, memberikan gambaran risiko pengelolaan aset sesuai dengan siklus pengelolaannya (pasal 4).

Pasal 4: (1) Pengelolaan barang milik daerah dilaksanakan berdasarkan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi dan keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai.

(2) Pengelolaan barang milik daerah meliputi:

- a. perencanaan kebutuhan dan penganggaran;
- b. pengadaan;
- c. penerimaan, penyimpanan dan penyaluran;
- d. penggunaan;
- e. penatausahaan;
- f. pemanfaatan;
- g. pengamanan dan pemeliharaan;
- h. penilaian;
- i. penghapusan;
- j. pemindahtanganan;
- k. pembinaan, pengawasan dan pengendalian;
- l. pembiayaan; dan
- m. tuntutan ganti rugi.

Dengan memahami siklus pengelolaan aset tersebut, dapat diidentifikasi risiko-risiko pengelolaan aset yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan pengelolaan aset.

Contoh beberapa risiko yang dapat diidentifikasi adalah:

- a. Risiko perencanaan, seperti risiko ketidaktepatan asumsi perencanaan.
- b. Risiko pengadaan aset, seperti risiko barang tidak sesuai spesifikasi (karena banyak faktor, misal ketiadaan barang di pasar, kondisi ini akan menimbulkan kerugian ketika harga barang tidak mengikuti spesifikasi yang diterima.)
- c. Risiko penerimaan aset, seperti risiko barang tidak sesuai spesifikasi (karena tidak diperiksa).
- d. Risiko penggunaan aset, seperti risiko penggunaan aset tidak sesuai tupoksi.
- e. Risiko pemanfaatan aset, seperti risiko hasil pemanfaatan tidak masuk ke kas daerah.
- f. Risiko penyimpanan aset, seperti risiko kerusakan aset dalam penyimpanan.
- g. Risiko penyaluran aset, seperti risiko barang tidak sesuai kebutuhan.
- h. Risiko pengamanan aset, seperti risiko kehilangan barang.
- i. Risiko penghapusan aset, seperti risiko penghapusan aset yang masih produktif.
- j. Risiko pemindahtanganan aset, seperti risiko hasil pemindahtanganan tidak masuk ke kas daerah

Risiko-risiko ini merupakan risiko operasional yang akan ditemui di unit kerja. Dengan demikian, pengelolaan risiko ini merupakan tanggung jawab unit kerja. Efektivitas pengelolaan risiko operasional ini perlu direviu untuk memastikan bahwa proses pengelolaan telah meminimalkan kemungkinan timbulnya risiko dan dampak yang akan dirasakan.

Beberapa contoh pertanyaan **reviu risiko operasional pengelolaan aset** adalah sebagai berikut (dalam praktiknya, diharapkan pengembangan pertanyaan untuk lebih dapat menilai efektivitas pengelolaan risiko operasional pengelolaan aset).

a. Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran

Perencanaan kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan barang milik daerah untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan pemenuhan kebutuhan yang akan datang.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan perencanaan kebutuhan dan penganggaran, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional perencanaan.

- Apakah perencanaan kebutuhan barang milik daerah telah disusun dalam rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah, setelah memperhatikan ketersediaan barang milik daerah yang ada?
- Apakah perencanaan kebutuhan barang milik daerah berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dan standar harga yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah?
- Apakah data kebutuhan aset telah didasarkan kepada kebutuhan unit kerja?
- Apakah proses perencanaan kebutuhan telah memperhatikan pengadaan tahun lalu?
- Apakah asumsi-asumsi yang digunakan telah sesuai dengan kondisi pada saat perencanaan?
- Apakah perencanaan kebutuhan telah memperhatikan anggarannya?
- Apakah rencana kebutuhan dan penganggaran telah mendapat review secukupnya?

b. Pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan untuk melakukan pemenuhan kebutuhan barang daerah dan jasa.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pengadaan aset, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pengadaan.

- Apakah telah dibentuk panitia pengadaan yang memiliki uraian tugas yang jelas?
- Apakah terdapat anggota panitia pengadaan yang memiliki hubungan istimewa dengan rekanan?
- Apakah anggota panitia tersebut menandatangani pakta integritas (terutama untuk anggota tim yang memiliki hubungan istimewa dengan rekanan)?
- Apakah proses pengadaan telah dilakukan sesuai ketentuan di setiap tahapnya?
- Apakah telah ditetapkan rencana untuk mengatasi kegagalan pengadaan?

c. Penerimaan, Penyimpanan dan Penyaluran

Penyimpanan barang milik daerah adalah pegawai yang disertai tugas untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan barang. Penyaluran adalah kegiatan untuk menyalurkan/pengiriman barang milik daerah dari gudang ke unit kerja pemakai.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional penerimaan, penyimpanan dan penyaluran.

- Apakah telah dibentuk tim penerimaan barang dengan uraian tugas yang jelas?
- Apakah dilakukan pemeriksaan fisik dibandingkan spesifikasinya untuk setiap penerimaan barang?
- Apakah atasan langsung penanggung jawab aset melakukan pemeriksaan fisik (*stock opname*) secara berkala atas barang yang disimpan?
- Apakah setiap pengeluaran barang didasarkan kepada Surat Perintah Pengeluaran Barang (SPPB)?
- Apakah ruang penyimpanan barang memadai?

d. Penggunaan

Penggunaan menurut Permendagri adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengguna/kuasa pengguna dalam mengelola dan menata usaha kan barang milik daerah **sesuai dengan tugas pokok dan fungsi** Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bersangkutan.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan penggunaan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional penggunaan.

- Apakah penggunaan aset sesuai dengan tupoksi unit kerja?
- Apakah setiap penggunaan aset didasarkan kepada permintaan aset?
- Apakah penggunaan aset mendapat persetujuan pejabat berwenang?
- Apakah terdapat alat pengendalian yang memadai untuk mengendalikan penggunaan aset?
- Apakah ditunjuk pegawai yang bertanggung jawab menatausahakan penggunaan aset?

e. Penatausahaan

Penatausahaan adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi dan pelaporan barang milik daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan penatausahaan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional penatausahaan.

- Apakah dilakukan inventarisasi secara periodik?
- Apakah dilakukan pemeriksaan terhadap pembukuan secara periodik?
- Apakah seluruh aset yang dikelola sudah dilaporkan?

f. Pemanfaatan

Pemanfaatan adalah pendayagunaan barang milik daerah yang tidak dipergunakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam bentuk sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah dan bangun serah guna dengan tidak mengubah status kepemilikan.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pemanfaatan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pemanfaatan.

- Apakah terdapat daftar aset yang dimanfaatkan yang selalu di-*update*?
- Apakah ditetapkan pegawai yang bertanggung jawab mengawasi pemanfaatan?
- Apakah pemanfaatan aset secara ekonomis tidak merugikan pemerintah?
- Apakah seluruh pendapatan pemanfaatan aset masuk ke kas daerah?
- Apakah perjanjian pemanfaatan aset tidak merugikan pemerintah?

g. Pengamanan dan Pemeliharaan

Pengamanan adalah kegiatan tindakan pengendalian dalam pengurusan barang milik daerah dalam bentuk fisik, administratif dan tindakan upaya hukum. Pemeliharaan adalah kegiatan atau tindakan yang dilakukan agar semua barang milik daerah selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pengamanan dan pemeliharaan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pengamanan dan pemeliharaan.

- Apakah perencanaan kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah disusun dalam Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan memperhatikan data barang yang ada dalam pemakaian?
- Apakah perencanaan kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan

daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dan standar harga yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah?

- Apakah sistem pengamanan aset memadai?
- Apakah alat pengamanan aset memadai?
- Apakah dilakukan simulasi pengamanan secara periodik?

#### h. Penilaian

Penilaian adalah suatu proses kegiatan penelitian yang selektif didasarkan pada data/fakta yang objektif dan relevan dengan menggunakan metode/teknis tertentu untuk memperoleh nilai barang milik daerah.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan penilaian, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional penilaian.

- Apakah metodologi penilaian aset dapat diandalkan?
- Apakah asumsi yang digunakan dalam penilaian tepat?
- Apakah penilaian dilakukan oleh pihak yang kompeten di bidangnya?
- Apakah terdapat hubungan istimewa antara penilai dengan organisasi atau personil dalam organisasi yang dinilai?
- Apakah penilai memiliki *track record* yang baik?

#### i. Penghapusan

Penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/atau kuasa pengguna dan/atau pengelola dari tanggung jawab administrasi dan fisik atas barang yang berada dalam penguasaannya.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan penghapusan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional penghapusan.

- Apakah seluruh barang yang dihapuskan mendapat persetujuan dari pihak berwenang?
- Apakah terdapat penghapusan barang yang masih produktif?
- Apakah penghapusan barang memperhatikan kebutuhan sarana dan prasarana organisasi?
- Apakah pertimbangan penghapusan barang telah memadai?

j. Pemindahtanganan

Pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan barang milik daerah sebagai tindak lanjut dari penghapusan dengan cara dijual, dipertukarkan, dihibahkan atau disertakan sebagai modal pemerintah daerah.

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pemindahtanganan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pemindahtanganan.

- Apakah pemindahtanganan aset telah mengikuti mekanisme yang sesuai peraturan?
- Apakah nilai aset yang dipindahtangankan dengan cara penjualan tidak merugikan pemerintah secara ekonomis?
- Apakah dokumen perjanjian yang digunakan tidak merugikan pemerintah?
- Apakah hasil penjualan aset seluruhnya masuk ke kas daerah?
- Apakah pertimbangan pemindahtanganan telah tepat?
- Apakah terdapat hubungan istimewa dalam proses pemindahtanganan aset?

k. Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pembinaan, pengawasan dan pengendalian, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

- Apakah telah dibuat rencana pengembangan pegawai pengelola aset?

- Apakah rencana pengembangan pegawai telah memperhatikan perkembangan pengelolaan aset?
- Apakah mekanisme pengawasan pengelolaan aset telah disusun secara memadai?
- Apakah telah disusun sistem dan prosedur yang jelas dalam mengelola aset?

#### I. Pembiayaan

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan pembiayaan, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional pembiayaan.

- Apakah pengadaan barang yang diajukan untuk dibiayai telah direncanakan?
- Apakah pengajuan pembiayaan wajar?
- Apakah usulan biaya telah memperoleh verifikasi dan revidu yang memadai dari pihak yang kompeten dan berwenang?

#### m. Tuntutan Ganti Rugi

Untuk meminimalkan terjadinya risiko-risiko dalam kegiatan tuntutan ganti rugi, beberapa pertanyaan berikut ini relevan untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko operasional tuntutan ganti rugi.

- Apakah ketentuan ganti rugi telah dipahami oleh seluruh pengelola aset?
- Apakah sistem dan prosedur untuk mengawasi pengelolaan aset telah memadai?

~



## Bab V

# MATURITY MODEL

---

### **Indikator Keberhasilan**

*Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menilai keseimbangan antara mengelola risiko dan mengambil risiko dalam konteks strategi keseluruhan organisasi.*

#### **A. EFEKTIVITAS MATURITY LEVEL**

Maturitas (*maturity*) berarti dikembangkan penuh atau sempurna (Cooke-Davis, 2005). Andersen and Jessen (2003) menyatakan bahwa konsep maturitas pada organisasi bertujuan mengarahkan organisasi dalam kondisi yang sempurna untuk mencapai tujuannya.

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.

*Risk maturity model* disusun berdasarkan suatu rentang atribut manajemen risiko seperti dalam Gambar 5.1. di bawah ini, yaitu:

1. *Basic* – Manajemen risiko yang dibangun masih berfokus pada ketaatan.

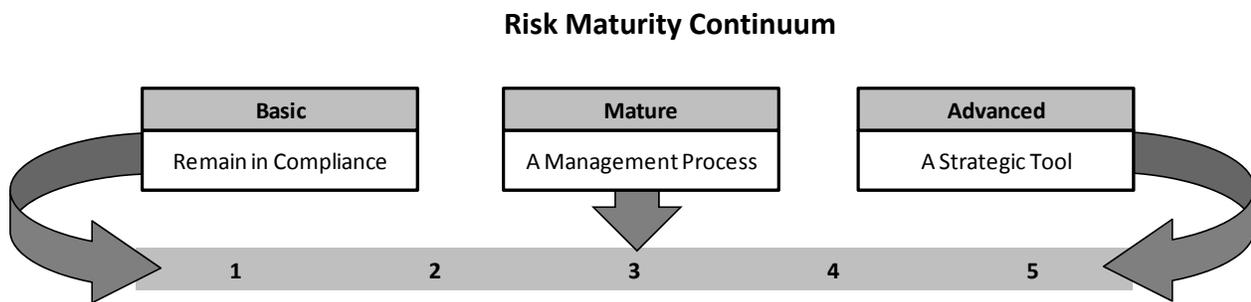
Organisasi mampu memenuhi ekspektasi stakeholder internal dan eksternal dari sudut pandang ketaatan minimal atau dari perspektif pengendalian intern.

2. *Mature* – Manajemen risiko merupakan suatu proses manajemen.

Aktivitas-aktivitas dan teknik-teknik manajemen risiko dijalankan sehingga *stakeholder* lebih yakin bahwa risiko dikelola secara proaktif. Proses integrasi aktivitas-aktivitas manajemen risiko sedang berlangsung.

3. *Advanced* – Manajemen risiko menjadi suatu alat strategis.

Manajemen risiko dipandang sebagai sebuah alat strategis untuk meningkatkan kinerja dan merupakan suatu nilai utama dari organisasi.



Gambar 5.1. *Risk Maturity Continuum*

Pertimbangan dalam mengevaluasi RMM yang ditetapkan oleh suatu organisasi, seperti berikut ini.

1. Pendekatan *Maturity Model*

- Apakah pendekatan RMM mengasumsikan bahwa kualitas program manajemen meningkat dari waktu ke waktu?
- Apakah pendekatan RMM mengasumsikan bahwa beberapa komponen sistem manajemen risiko ada (*exist*)?
- Adakah kaitan antara berjalannya manajemen risiko dengan pengukuran kinerja yang ditetapkan dan sistem manajemen?
- Apakah ukuran-ukuran kinerja dibagi antara manajer senior dengan dewan direksi?

## 2. Komponen *Maturity Model*

- Terdapat seperangkat standar kinerja.
- Terdapat sebuah petunjuk yang menjelaskan bagaimana standar dan aturan di bawahnya diikuti.
- Terdapat suatu sarana untuk mengukur realisasi kinerja dibandingkan standar dan aturan di bawahnya.
- Terdapat suatu sarana untuk pelaporan dan pemantauan kinerja dan perbaikan.
- Terdapat verifikasi independen secara periodik atas penilaian dari manajemen.

## 3. Evaluasi *Maturity Model*

- Tentukan apakah komponen *maturity model component* ada (*exist*).
- Apakah komponen-komponen tersebut efektif dan relevan untuk organisasi?
- Apakah komponen-komponen tersebut memiliki nilai tambah?

## 4. Pengukuran *Maturity Model*

- Terdapat suatu metode untuk mengukur *maturity*.
- Kinerja aktual harus diukur menurut ukuran dalam masing-masing komponen.

Contoh *maturity model* terdapat dalam Gambar 5.2. berikut ini.

MATURITY LEVEL	CAPABILITY BASICS (Without which we cannot develop)			CAPABILITY DEVELOPMENT (Leveraging the basics)		
	Maturity Elements					
	Senior Management Commitment	Centre of Excellence in Place	(B)OCU Infrastructure in Place	(B)OCUs Participating	Fully Embedded	Functionally Joined Up Across Met
Level 1 Locally Driven	Minimal	No	No	No	No	No
Level 2 Limited Central Coordination	Significant	Partial	No	No	No	No
Level 3 Centrally Coordinated	Substantial	Yes	Partial	No	No	No
Level 4 Moving Towards Integration	Full	Yes	Yes	Yes	No	No
Level 5 Baseline Standard	Full	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Level 6 High Added Value	Full	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Gambar 5.2. Contoh *Maturity Model*

ISO 31000:2009 menetapkan kriteria untuk *maturity diagnostic* seperti Gambar 5.3. berikut ini.

<b>Maturity Levels</b>	
<b>0</b>	<b>Non existent</b> Whilst this occurs it is not defined as risk management, rather just good management. However, the organization is dependant on key individuals and the processes they use are not uniform.
<b>1</b>	<b>Initial</b> Individuals in the organization are attempting to improve the risk management processes by raising the awareness of the Board and executive management on the value more mature risk processes mean for the organization. Risk management that does occur focuses solely on the negative consequences of risk.
<b>2</b>	<b>Repeatable</b> Strategic, operational planning, crisis, and budgeting processes involve structured risk analysis, generally in the identification of risks, using the organization's risk tables to analyse and evaluate them, and basing decisions on the results. Risk processes are still largely focused on protecting value.
<b>3</b>	<b>Defined</b> Risk management contributes to the demonstrable achievement of objectives and improvement of performance in key areas (eg. occupational health and safety, legal, and regulatory compliance, continual disclosure, environmental controls, product quality, project management, efficiency in operations, governance and reputation). Some decision making processes are quantifying opportunities in terms of risk and even understanding that some risks are opportunities.
<b>4</b>	<b>Managed</b> The risk processes define how both risks (negative outcomes) and opportunities (positive outcomes) are identified, analysed, and quantified using the same structures and language. Education and awareness on how to use these processes is available and key decision making roles are required to understand the processes and ensure they are used. Measures are built into processes used to make key decisions to assure oversight bodies that appropriate risk or opportunity analysis is occurring.
<b>5</b>	<b>Optimised</b> All strategic and operational planning, crisis, budgeting, and decisions making processes leverage risk and opportunity analysis to select and prioritise strategies, plans, investments, and projects that optimise value whilst reducing risk. Subject matter experts are included in the review processes to ensure that they balance the needs of the organization with best practise standards.
<b>NA</b>	<b>Not applicable</b> Not applicable

Gambar 5.3. Contoh Kriteria *Maturity Diagnostic*

Contoh RMM berdasarkan beberapa model RMM yang diperbandingkan oleh Coezee dan Lubbe (2013) seperti Gambar 5.4. berikut ini.

Model	Maturity level	Criteria with brief identification of deliverables						
		Culture	Process	Experience	Application			
Hilton 1997	Naïve	No awareness	No process	No understanding	No structured application			
	Novice	Selected use	Some methods	Individuals	Inconsistent			
	Normalised	Policy & benefits	Formal process	In-house training	Routine			
	Natural	Top-down commitment	Comprehensive	All staff aware	All activities			
IACCM 2002		Culture	Process	Experience	Application			
	Novice	No awareness	Inefficient	None	Not used			
	Competent	Some awareness	Inconsistent	Basic	Inconsistent			
	Proficient	Understand benefits	Consistent & tailored	Proficient	Adequate resources			
	Expert	Proactive & full commitment	Adaptive & fit for purpose	Extensive experience	Proactive resources			
IIA (UK & Ireland) 2003	Naïve	No formal approach						
	Aware	Scattered silo-based approaches						
	Defined	Strategy and policies in places and risk appetite defined						
	Managed	Organization-wide approach						
	Enabled	Fully embedded in operations						
Hopkinson 2004		Measured in items of stakeholders, risk identification, risk analysis, risk mitigation, project management, and culture						
	Naïve	Little attention paid to actions						
	Novise	Progress against planned implementation not satisfactory						
	Normalised	Process against planned implementation usually satisfactory						
	Natural	Actions carried out in consistent professional manner						
Spencer Picket 2005	Awareness	Some form of system is needed to ensure a methodical approach to manage risk						
	Design	System(s) is designed for risk management process incorporation						
	Integration	Systematically apply risk management throughout organization						
	Review	Reporting structures to ensure processes are functioning optimally						
RIMS 2006		Approach	Process	Appetite	Cause	Uncover risks	Perform	Sustainability
	Ad Hoc	Little accountability	Reactive	Silo view	No cost saving	Owned by specialist	Limit measure	Aware
	Initial	Compliance enforced	Need recognised	Only senior level	No top-down	Lists of risks	Separate process	Broader view
	Repeatable	Understood	All needs	Communicated	Understood	Growing lists	Contributes	Far-sighted
	Managed	Self-governed	Define & enforce	In each step	Implement	Owners manage	Integration	Comprehensive
	Leadership	Strong	Embedded	Delegate to all	Mitigate	Best practices	Performance measure	Continuity
MIT Not dated	1	Able to respond to most disruptions						
	2	Minimize disruptions and recover fast						
	3	Planning and execution are integrated						
	4	Strategic initiative integrated into operational management and external reporting						

Gambar 5.4. Perbandingan Model-Model RMM

Dengan memperhatikan banyaknya variasi *maturity level*, memberikan pemahaman bahwa tingkat *maturity* perlu ditetapkan dengan model yang paling tepat untuk organisasi. Pertimbangan penting model *maturity* ialah kecukupan parameter penilaian praktik manajemen risiko yang diterapkan organisasi. Sebagai bahan simpulan revidu, hasil *scoring* maupun interpretasi pendapat ('ya' atau 'tidak') yang diperoleh dari hasil jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang dipergunakan (bab 3 dan 4) untuk merevidu efektivitas manajemen risiko, menjadi bahan simpulan *maturity level* implementasi manajemen risiko organisasi. Semakin tinggi skor, semakin matang pengelolaan risiko.

Semakin matang proses pengelolaan risiko menggambarkan bahwa bangunan manajemen risiko semakin efektif dan semakin memudahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Mengambil keputusan adalah mengambil risiko yaitu risiko atas kesalahan pengambilan keputusan yang memiliki dampak merugikan. Kedua hal ini, yaitu mengambil keputusan dan mengelola risiko perlu diseimbangkan. Keseimbangan tersebut pada dasarnya berprinsip kepada *cost-benefit analysis* yaitu bahwa sebisa mungkin keuntungan dari pengambilan keputusan lebih besar bahkan jauh lebih besar daripada kerugian karena risiko kesalahan pengambilan keputusan. Dibangunnya proses manajemen risiko integratif yang efektif akan meminimalkan 'keterkejutan' atas dampak pengambilan keputusan karena sejak awal pengambilan keputusan telah berdasarkan informasi yang mempertimbangkan risiko dan perlakuan terhadap risiko telah disiapkan guna mencegah timbulnya dan meminimalkan dampak dari terjadinya risiko. Dengan demikian, pengambil keputusan lebih siap dengan konsekuensi yang harus dihadapi atas keputusan yang diambilnya.

## **B. MENETAPKAN EFEKTIVITAS**

Secara garis besar, kerangka penilaian efektivitas bangunan manajemen risiko seperti terlihat dalam Gambar 5.5. berikut ini.



Gambar 5.5. Kerangka Pikir Penilaian Efektivitas

### 1. Menetapkan Area Reviu

Area reviu perlu ditetapkan terlebih dahulu untuk memberikan fokus dalam penilaian efektivitas pengelolaan risiko. Area reviu ini dapat merupakan keseluruhan bangunan manajemen risiko atau untuk menilai setiap tahapan pengelolaan risiko. Selain itu, juga apakah reviu dilakukan di tingkatan organisasi atau unit kerja.

### 2. Mendesain Teknik Reviu

Dalam melakukan reviu efektivitas penerapan manajemen risiko, beberapa teknik digunakan. Teknik-teknik tersebut misalnya reviu dokumen, penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi. Reviu dokumen dilakukan untuk memperoleh pemahaman penerapan dari dokumentasi-dokumentasi penerapan aktivitas pengelolaan risiko. Teknik penyebaran kuesioner dilakukan dengan menyebar kuesioner yang telah dirancang untuk mengidentifikasi penerapan aktivitas pengelolaan risiko.

Kuesioner dalam Bab 2 dan Bab 3 dapat menjadi inspirasi untuk rancangan kuesioner reviu efektivitas manajemen risiko. Kuesioner dirancang sesuai dengan kelompok responden manajerial dan staf. Jawaban kuesioner dapat berupa 'Ya' atau 'Tidak' dengan tambahan 'Keterangan' terutama untuk memberi catatan atas jawaban 'Tidak'. Selain itu, dapat berupa skala, misalnya skala 1 – 5. Hasil jawaban kuesioner akan ditabulasikan dan diinterpretasikan ke dalam suatu simpulan.

Teknik wawancara dilakukan kepada personel kunci (*key personel*) untuk memperoleh ketegasan atas kondisi yang ditemui berdasarkan hasil jawaban kuesioner. Selain itu, wawancara juga dapat dilakukan untuk menggali ekspektasi pimpinan dalam pengelolaan risiko, terutama untuk menilai *risk appetite* pimpinan.

Teknik observasi dilakukan untuk memahami proses atau memperoleh bukti secara langsung tentang penerapan pengelolaan risiko.

Dalam kenyataannya, penggunaan teknik-teknik tersebut dapat dikombinasikan sehingga lebih efektif dalam memperoleh pemahaman penerapan manajemen risiko.

### 3. Melakukan Reviu

Tahap pelaksanaan reviu dilakukan dengan penerapan teknik-teknik reviu. Hasil dari penerapan teknik kemudian dievaluasi dan diolah dan diinterpretasikan untuk menetapkan tingkat maturitas penerapan risiko.

### 4. Menyusun Laporan Hasil Reviu

Tahap terakhir ialah penyusunan laporan hasil reviu.

~



- AAMCOG Guide to Integrated Strategic Asset Management | Version 2.0 | 28 March 2012. <http://pdffilebox.com/tag/australian-procurement-and-construction-council-inc>.
- Accenture Risk Management. 2012. *Deriving Value from a Risk and Control Self-Assessment Program*. <http://www.accenture.com/riskmanagement>.
- Auditor General of Victoria. 2004. *Managing Risk Across The Public Sector*. Victoria Government. <http://www.audit.vic.gov.au/publications/2004/20040630-Public-Sector-Managing-Risk.pdf>.
- Australian National Audit Office. September 2010. *Better Practice Guide On The Strategic And Operational Management Of Assets By Public Sector Entities: Delivering Agreed Outcomes Through An Efficient And Optimal Asset Base*. [http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Strategic\\_and\\_Operational\\_Management\\_of\\_Assets\\_by\\_Public\\_Sector\\_Entities.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Strategic_and_Operational_Management_of_Assets_by_Public_Sector_Entities.pdf).
- Coetzee, G.P. and Lubbe, D. 2013. *The Risk Maturity Of South African Private And Public Sector Organizations*. Southern African Journal of Accountability and Auditing Research Vol 14. [http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/21393/Coetzee\\_Risk\(2013\).pdf?sequence=1](http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/21393/Coetzee_Risk(2013).pdf?sequence=1).
- De Nedherlanche Bank. *What is Operational Risk and How Does DNB Assess Institutions' Management Of Operational Risks?* <http://www.toezicht.dnb.nl/en/3/51-229146.jsp#>
- Department of Finance and Deregulation. *Better Practice Checklist ICT Asset Management, Department of Finance and Deregulation*. Australian Government Information Management Office. <http://www.finance.gov.au/agimo-archive/better-practice-checklists/asset-management.html>
- Graham, Andrew. *Integrated Risk Management: Implementation Guide*. <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>.
- HM Treasury. October 2004. *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*. <http://www.who.int/management/general/risk/managementofrisk.pdf>.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Public Service Commission. April 2003. *Best Practices on Risk Management Frameworks for The Public Service*. South Africa. [http://www.psc.gov.za/documents/2003/best\\_practice\\_MF.pdf](http://www.psc.gov.za/documents/2003/best_practice_MF.pdf).

Queensland Treasury. Juli 2011. *A Guide to Risk Management, Queensland Government*. <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>.

Standards Australia/Standards New Zealand. 2004. *AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles And Guidelines*. 3rd ed. <http://infostore.saiglobal.com/store/details.aspx?ProductID=1378670>.

Standards Australia/Standards New Zealand. 6 Juni 2007. *Risk Management Guidelines: Companion to AS/NZS 4360:2004*. Handbook 436:2004 (Incorporating Amendment No. 1). <http://www.saiglobal.com/shop>.

Treasury Board of Canada Secretariat. *Integrated Risk Management Framework*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/rm-gr/rm-gr-eng.asp>

~



## **Mata Ajar Diklat Penjenjangan Auditor Muda**

- Kepemimpinan
- Komunikasi Audit Intern II
- Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern III
- Kebijakan Publik
- Praktik Audit Intern