

Manajemen Risiko

Tim Widyaiswara
Pengampu Agenda III PKA





Brainstorming

Mengapa manajemen risiko ini perlu dipahami oleh setiap Pejabat Administrator?

Tujuan Pembelajaran

Peserta diharapkan memahami konsep manajemen risiko, konteks penetapan risiko, identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko, penanganan risiko, dan monitoring dan komunikasi risiko.

Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat memahami dan menjelaskan Manajemen Risiko yang mencakup: Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko Terintegrasi



Agenda



PENDAHULUAN



**SPIP-GOOD GOVERNANCE-THREE LINES
DEFENSE**



BUDAYA RISIKO



MANAJEMEN RISIKO



MANAJEMEN KONFLIK



Pendahuluan

**SPIP–Good Governance–
Three Lines Defense–**



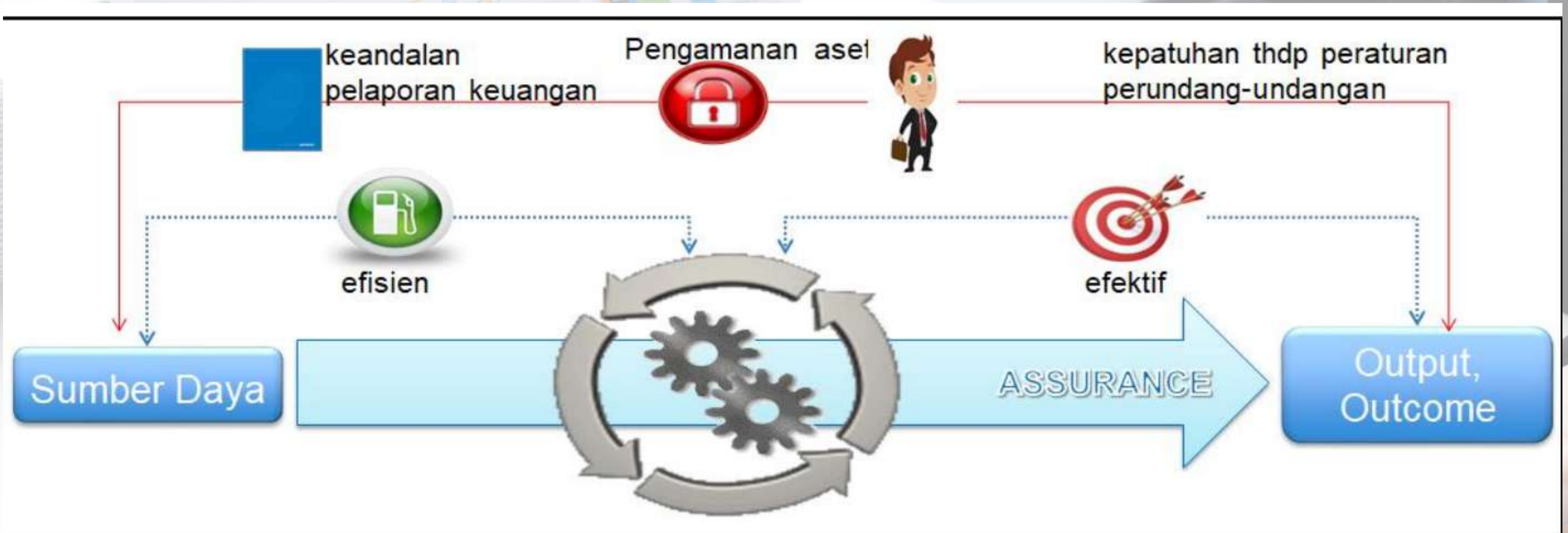
SPIP (PP 60 / 2008)

Proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui:

- kegiatan yg efektif dan efisien,
- keandalan pelaporan keuangan,
- pengamanan aset negara, dan
- ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.



Proses Implementasi SPIP



COSO Integrated Framework dan Perspective SPIP

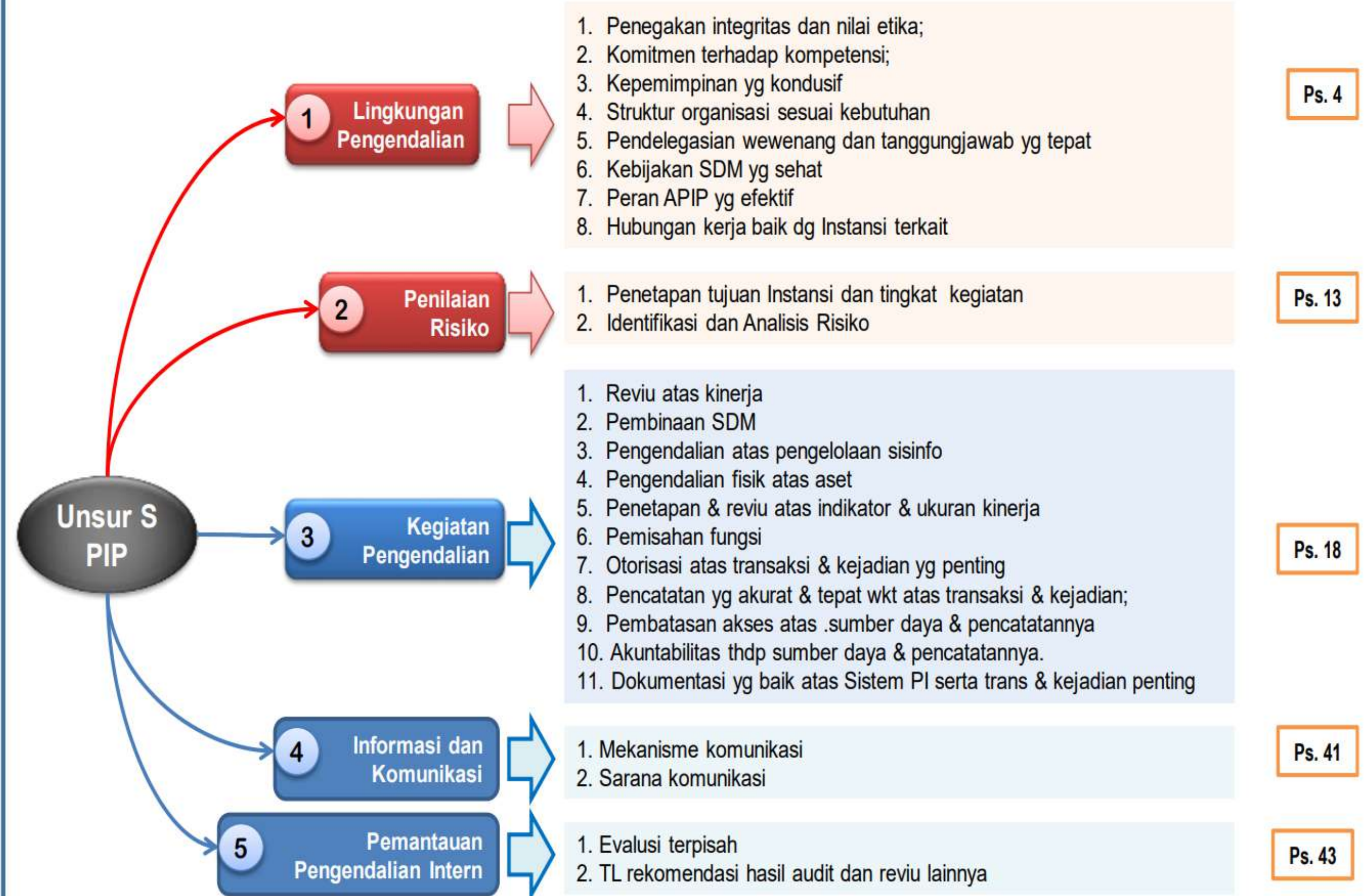


COSO Integrated Framework

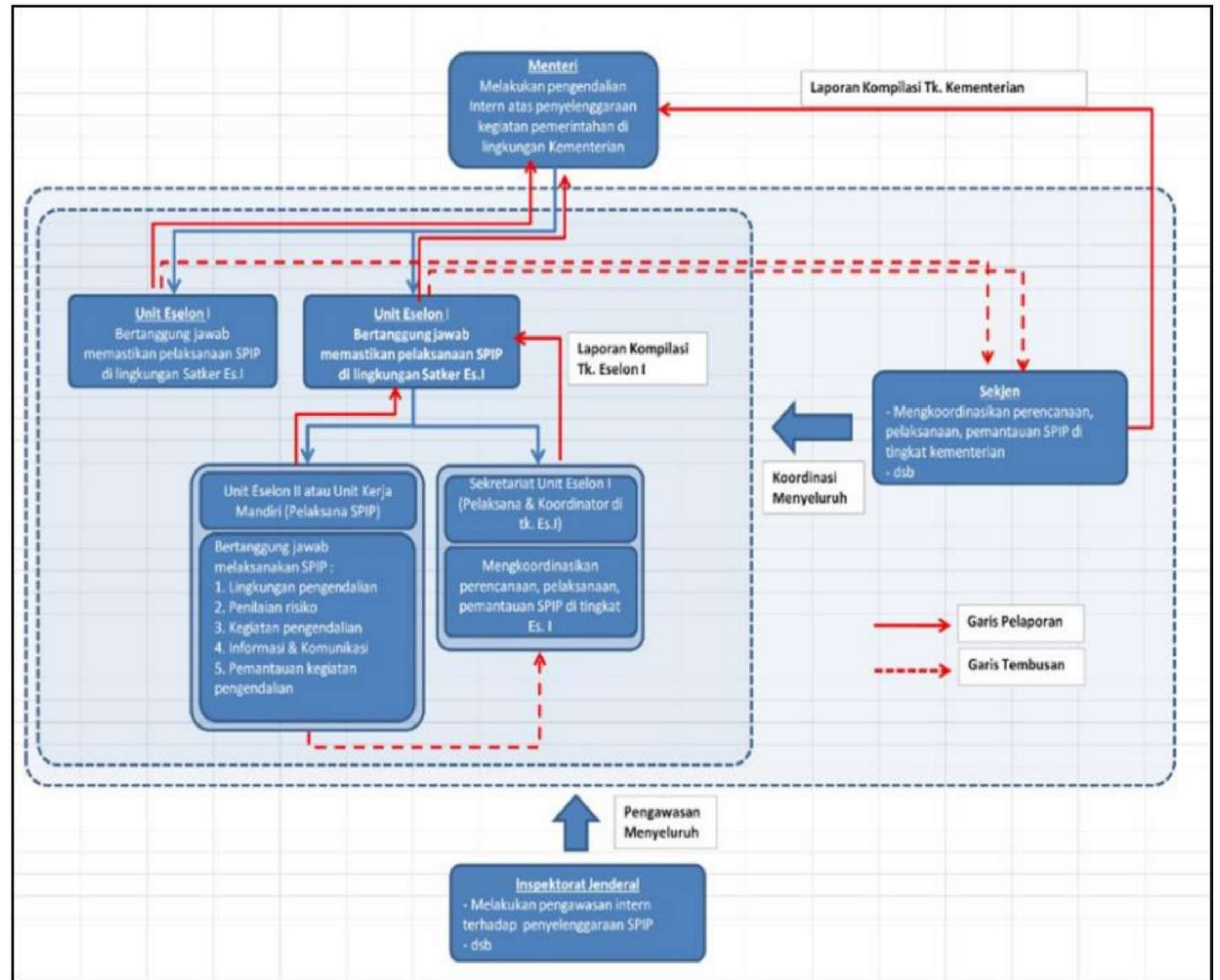


Perspektif SPIP

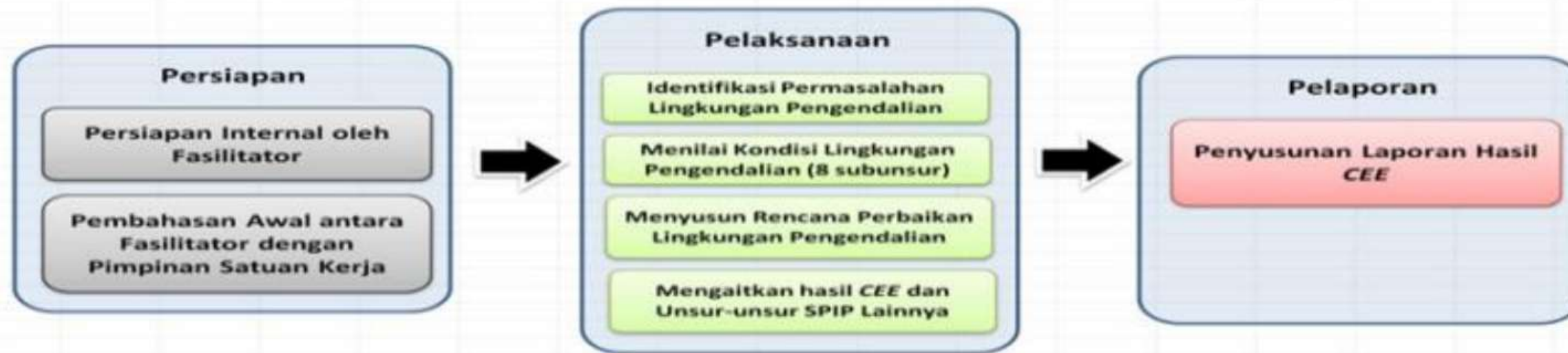
Unsur-Unsur SPIP



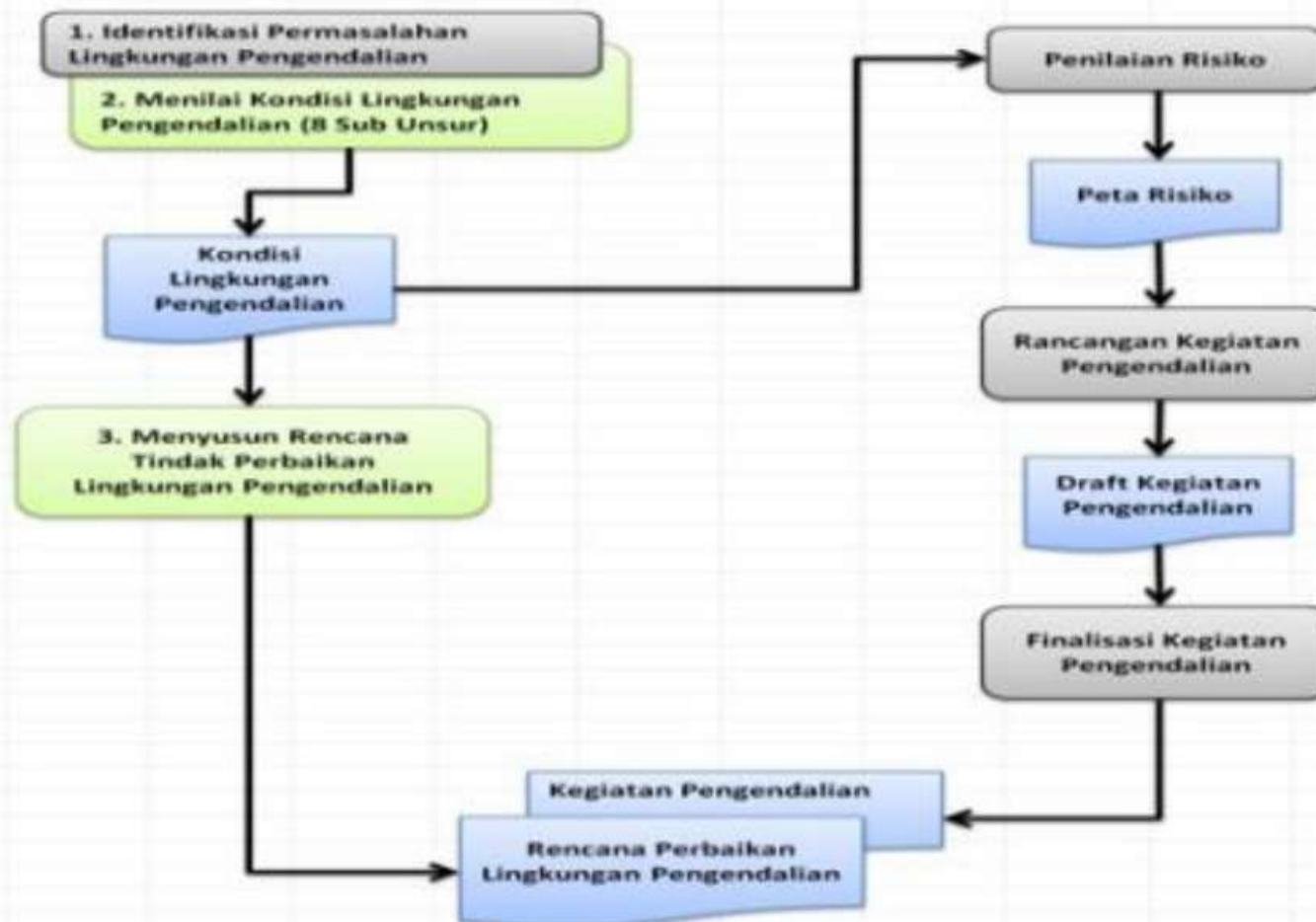
Mekanisme Implementasi SPIP



LINGKUNGAN PENGENDALIAN



Langkah Kerja CEE Sebelum Penilaian Risiko



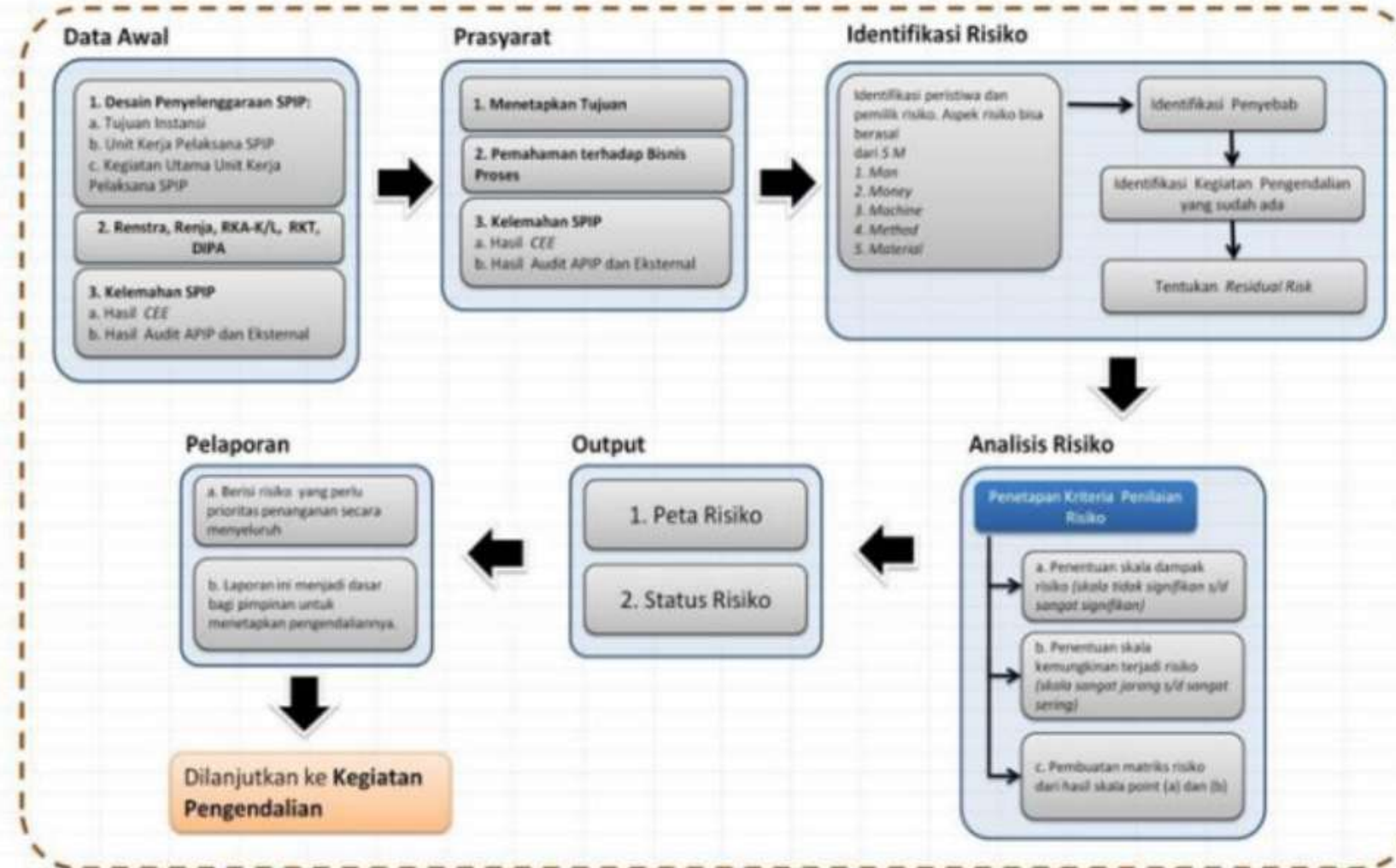
Keterangan :

1. Penanggung jawab CEE adalah Pimpinan pada Unit Eselon I yang bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan SPIP di unit yang dipimpinnya.
2. Penyelenggara CEE adalah Satuan Kerja Eselon II dan Unit Kerja Mandiri
3. Fasilitator CEE adalah Koordinator di lingkungan Eselon I masing-masing (Sekretaris Ditjen/Badan/Itjen) dan didampingi oleh Inspektorat Jenderal

Penilaian Risiko



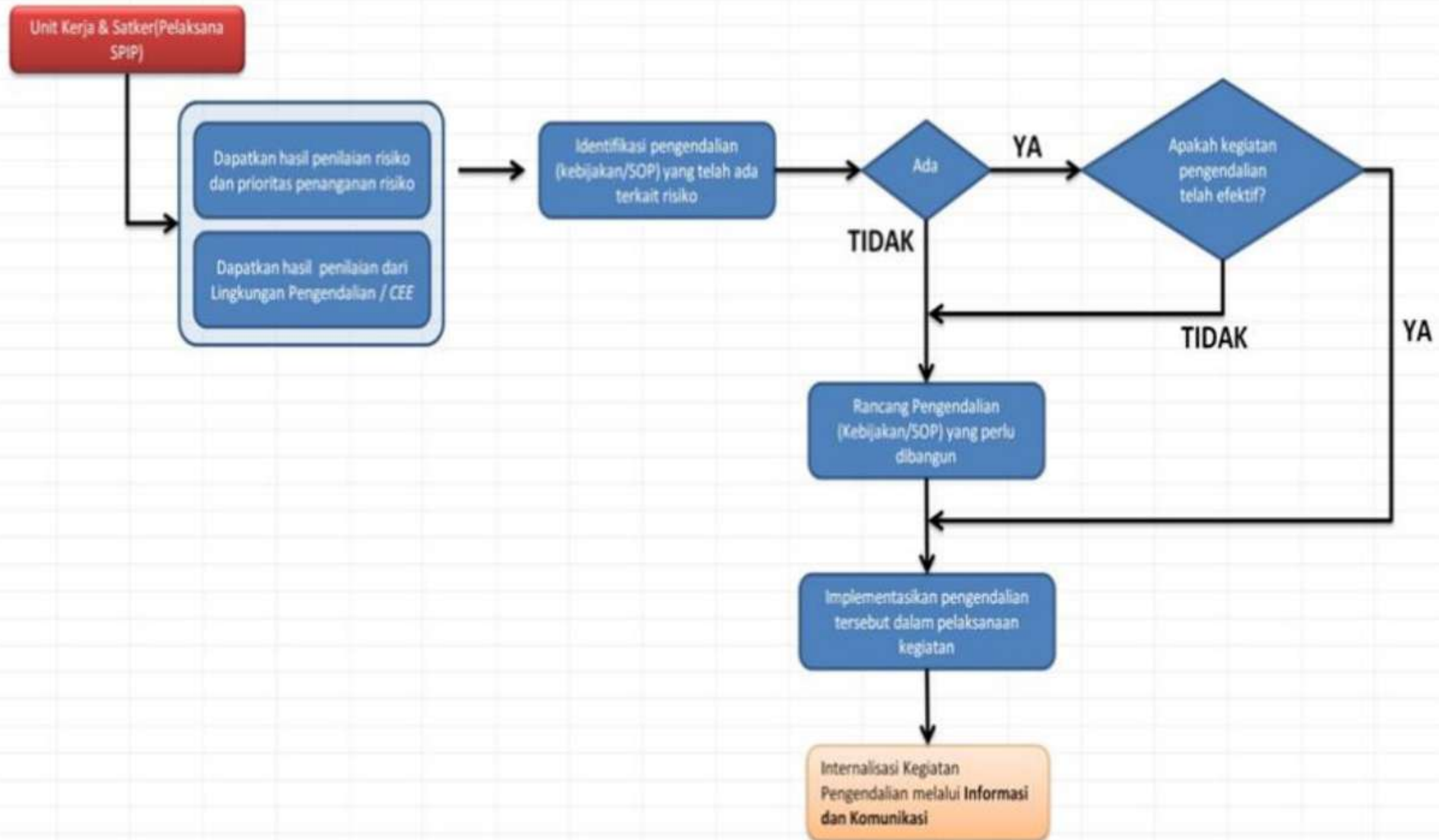
Pelaksanaan Penilaian Risiko



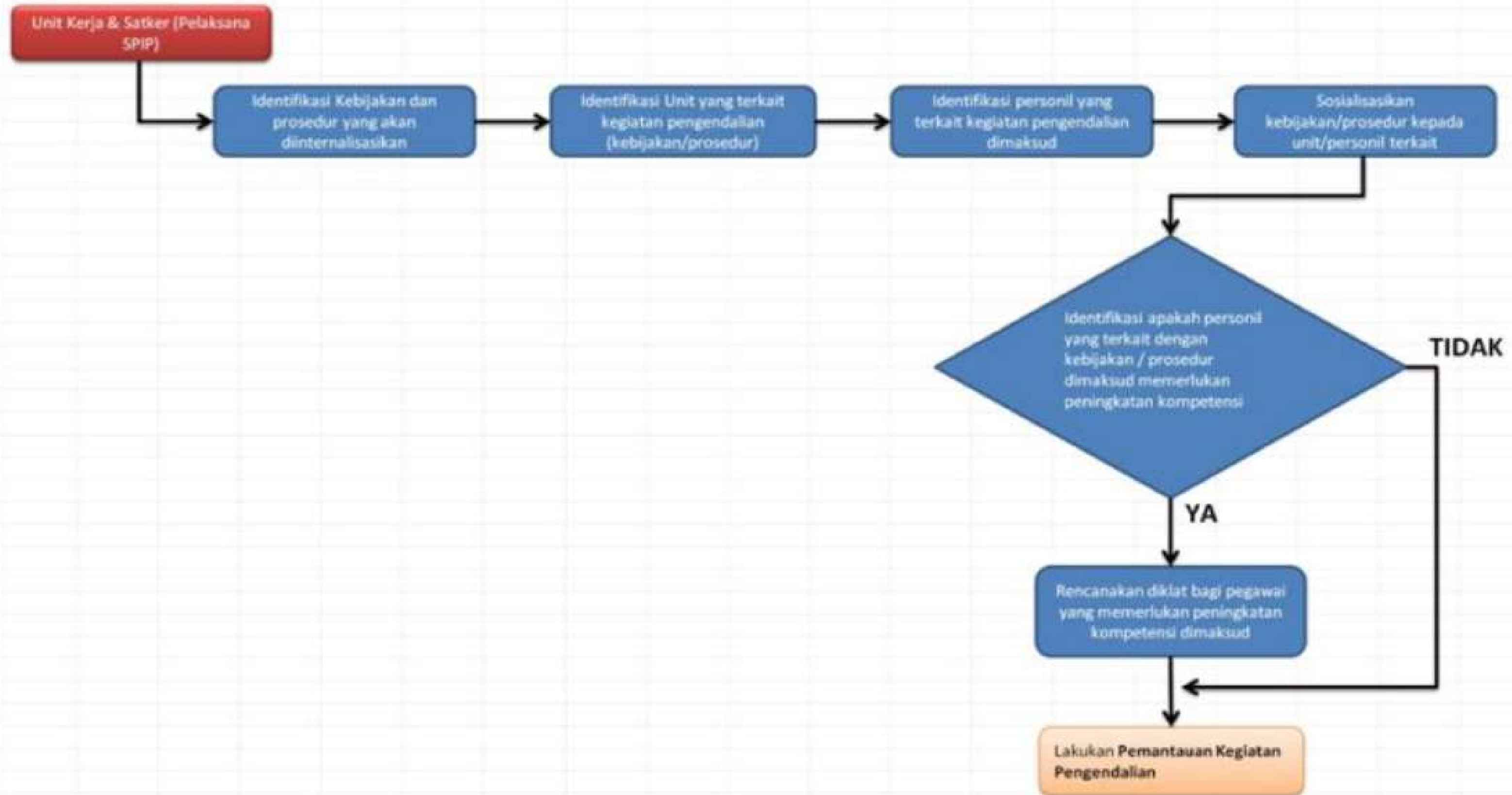
Keterangan :

Tingkat Strategis yang meliputi penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab menteri, kepala lembaga, gubernur atau
 Tingkat Organisasional yang meliputi penilaian risiko organisasi yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Eselon I dan Eselon
 Tingkat Operasional yaitu penilaian risiko di tingkat kegiatan operasional
 Residual Risk adalah sisa risiko yang belum dibuatkan kegiatan pengendaliannya.

Kegiatan Pengendalian



Informasi dan Komunikasi

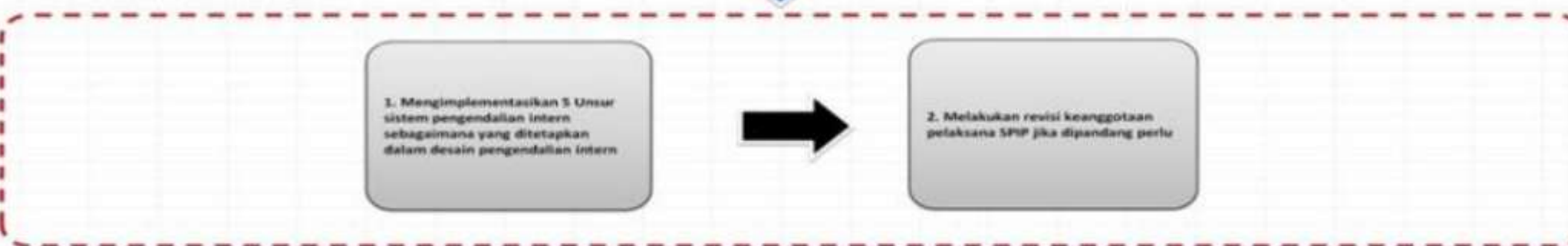


Pemantauan Kegiatan Pengendalian

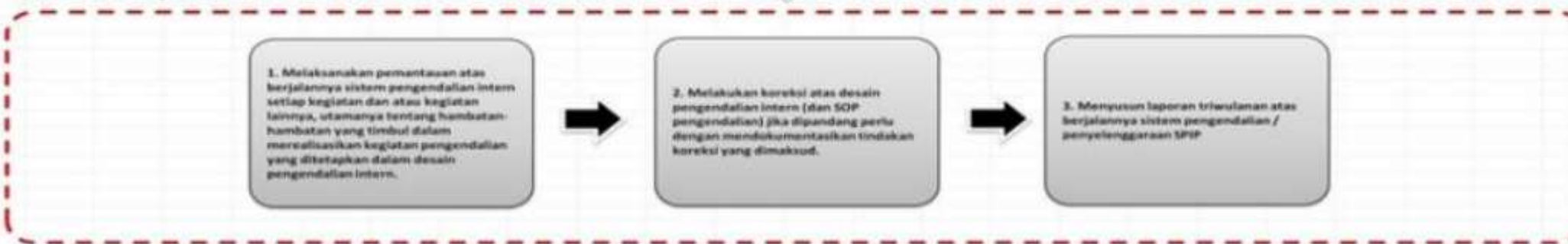
Bulan Januari tahun berjalan



12 bulan selama tahun berjalan



Satu kali setiap triwulan



Bulan Januari tahun berikutnya



Good Governance

Cara kekuasaan digunakan dalam mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk pengembangan masyarakat (World Bank).

Penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi dalam mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat suatu organisasi publik.

Mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan sektor non-pemerintah dalam suatu organisasi kolektif.



10 Prinsip Good Governance (UNDP)



Partisipasi



**Penegakan
Hukum**



Transparansi



Kesetaraan



Daya Tanggap

10 Prinsip Good Governance (UNDP)



**Wawasan ke
Depan**



Akuntabilitas



Pengawasan



**Efisiensi &
Efektivitas**



Profesionalisme

7 Azas Tatakelola Pemerintahan yang Baik

(UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme, Pasal 3)

1. Azas Kepastian Hukum



7. Azas Akuntabilitas

2. Azas Tertib Penyelenggaraan Negara



6. Azas Profesionalitas

3. Azas Kepentingan Umum



5. Azas Proporsionalitas

4. Azas Keterbukaan



Pilar Good Governance



Pemerintah



**Dunia
Usaha/Swasta**



Masyarakat

Karakteristik Dasar

Good Governance

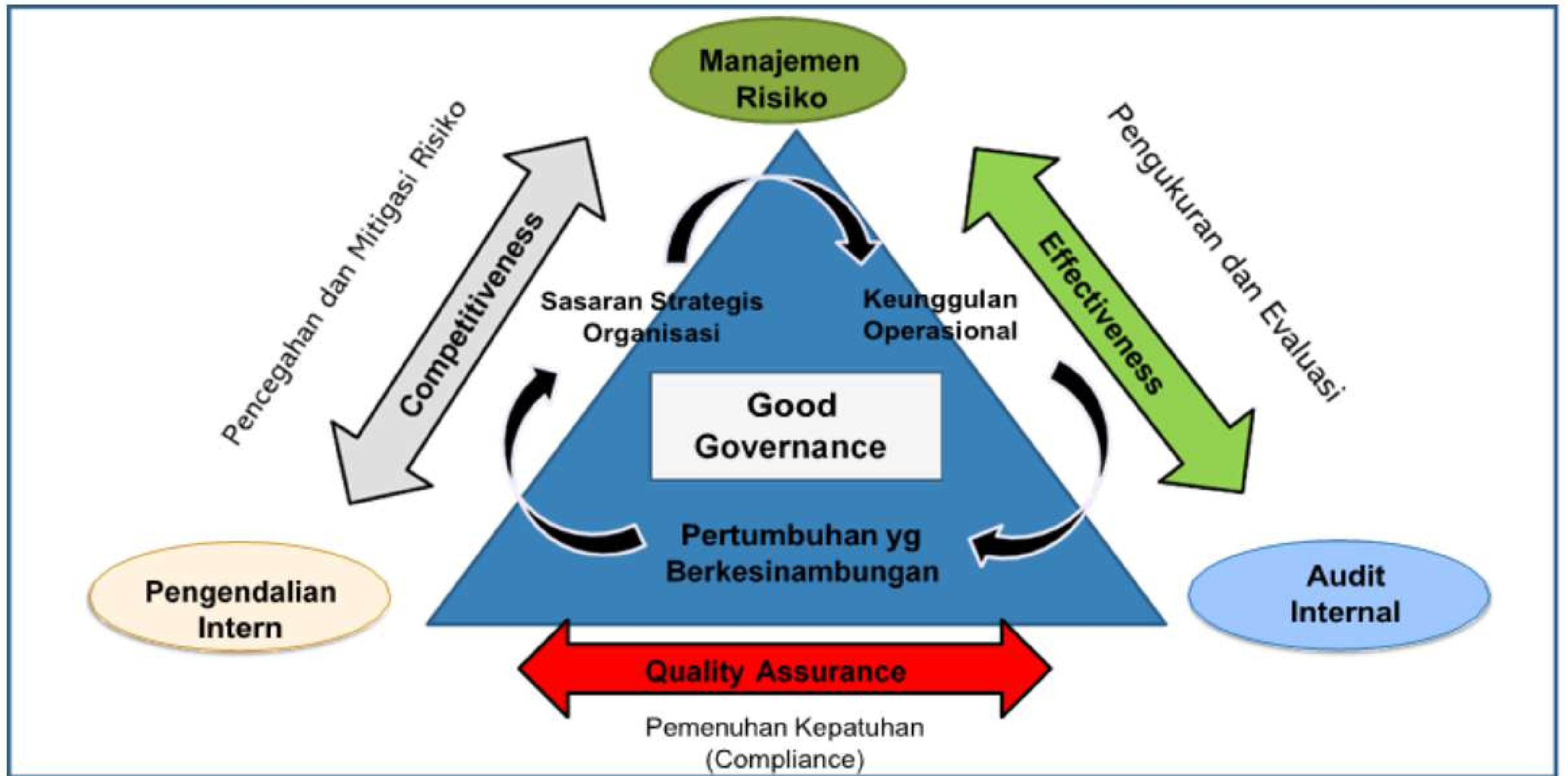
**Semangat
Pluralisme**

Sikap Toleransi

Prinsip Demokrasi



Hubungan GCG, Risk Management, Internal Control & Internal Audit



Model Three Lines of Defense



Three Lines of Defense

Strategi Mengelola Risiko

ERM (IIA, 2013)



LINE 1

**Setiap Pegawai &
Manajemen di OPD**



LINE 2

**Bappeda &
Biro/Bag.
Organisasi**



LINE 3

Inspektorat/APIP

Budaya Risiko dan Aspek Fundamental dalam Manajemen Risiko





Brainstorming

Mengapa membudayakan manajemen risiko penting untuk dilaksanakan?

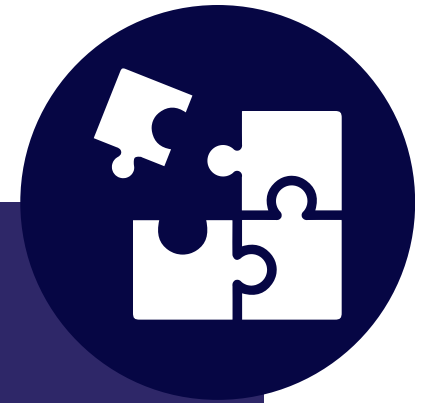


Budaya Risiko dan Aspek Fundamental dalam Manajemen Risiko



Budaya Risiko

- Pengertian Budaya Risiko
- Tahapan Pengembangan Budaya Risiko
- Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko



Manajemen Perubahan

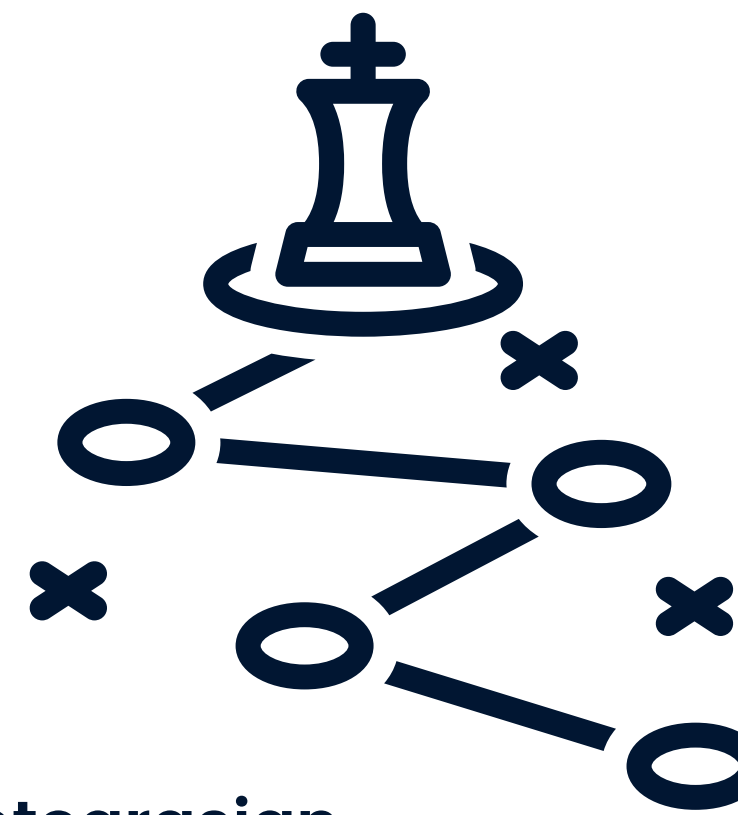
- Pengertian Manajemen Perubahan
- Tujuan Manajemen Perubahan
- Tipe Perubahan
- Komponen Manajemen Perubahan
- Tingkatan Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Pengertian Budaya Risiko

Risk Awareness Culture adalah suatu pola perilaku semua personil/pegawai dalam berinteraksi dan berpersepsi pada suatu organisasi yang mempertimbangkan risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan



BENTUK PEMAHAMAN DAN PENGELOLAAN MAN. RISK



1

Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan

2

Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko

3

Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik

4

Pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi

TAHAPAN PENGEMBANGAN BUDAYA RISIKO



Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko sebagai pusat untuk membangun dan menyebarkan kebijakan dan prosedur risiko keseluruhan jenjang organisasi



Menyusun manual kode etik

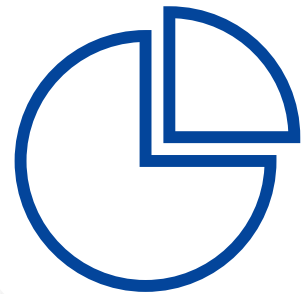


Merekrut pegawai yang memiliki sikap yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik



Menjadikan manajemen risiko sebagai syarat untuk menduduki semua posisi manajemen

TAHAPAN PENGEMBANGAN BUDAYA RISIKO



Menerapkan
sanksi bagi
pelaksana atau
pengambil risiko



Memberikan
insentif guna
mendorong
pegawai dalam
mengelola risiko
dengan baik



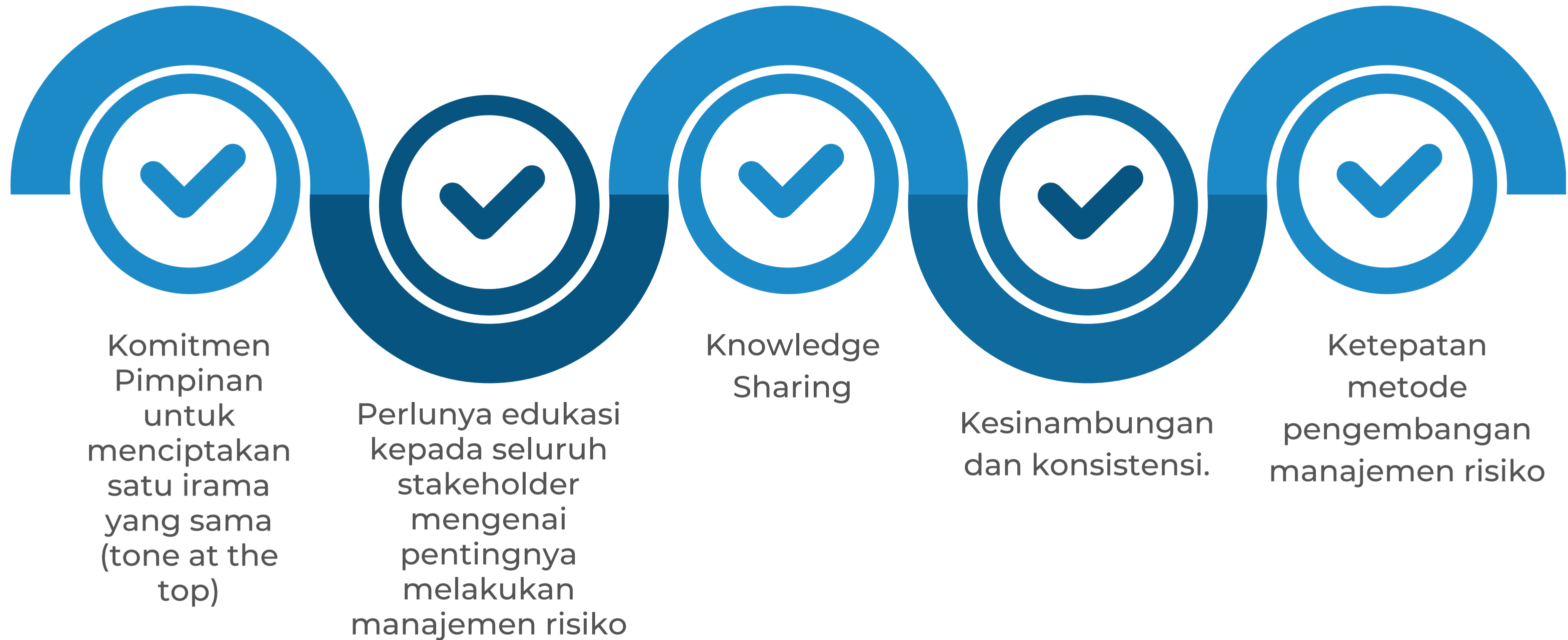
Menerapkan
seperangkat
aturan agar
pegawai tidak
berani mengambil
risiko yang
berlebihan



Memasukkan
penilaian kinerja
mengelola risiko
ke dalam proses
penilaian kinerja
pegawai

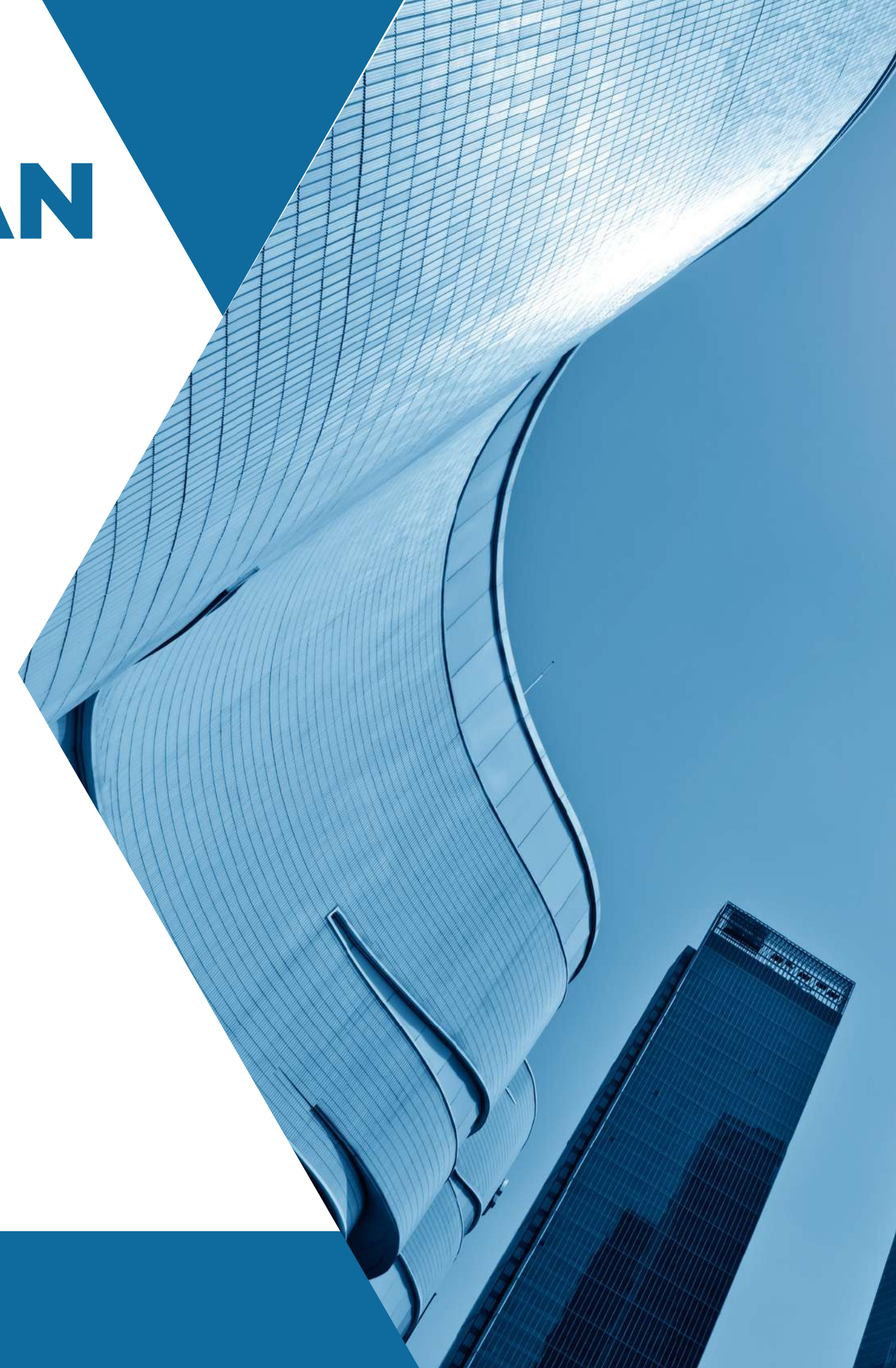


STRATEGI PENGEMBANGAN BUDAYA PEDULI RISIKO



MANAJEMEN PERUBAHAN

Wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi yang berlangsung secara terus menerus untuk memperbaharui sebuah organisasi. Perubahan ini berhubungan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya menuju kondisi masa depan yang lebih baik.



TUJUAN MANAJEMEN PERUBAHAN



Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang



Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi



Memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern.



TIPE PERUBAHAN



Perubahan Rutin

Telah direncanakan dan
dibangun melalui
proses organisasi



Perubahan Peningkatan

Perubahan untuk
mewujudkan
keuntungan atau nilai
yang telah dicapai
organisasi



Perubahan Inovasi

Mencakup cara
bagaimana organisasi
memberikan
pelayanannya

Komponen Manajemen Perubahan



Tujuan perubahan



Aspek strategis yg perlu diubah



Strategi perubahan yang diterapkan



Sumber daya

Komponen Manajemen Perubahan



Pimpinan perubahan



Agen of change



Organisasi



Target audiens yang pasti

Tingkatan Manajemen Perubahan dalam Organisasi



PERUBAHAN INDIVIDU

Peran pimpinan organisasi mengatur arah perubahan individu agar sejalan dengan tujuan organisasi



PERUBAHAN ORGANISASI

Pimpinan harus memastikan sumber daya mana yang perlu berubah untuk kepentingan keberhasilan proyek dan upaya perubahan seperti apa yang harus dilakukan untuk tujuan tersebut



PERUBAHAN KEMAMPUAN ORGANISASI

Berperan secara langsung untuk mengelola organisasi agar secara efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dunia atau lingkungan organisasi

Konsep Manajemen Risiko



Definisi Risiko



Kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (COSO ERM, 2004)



Kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah (PP 60/2008)

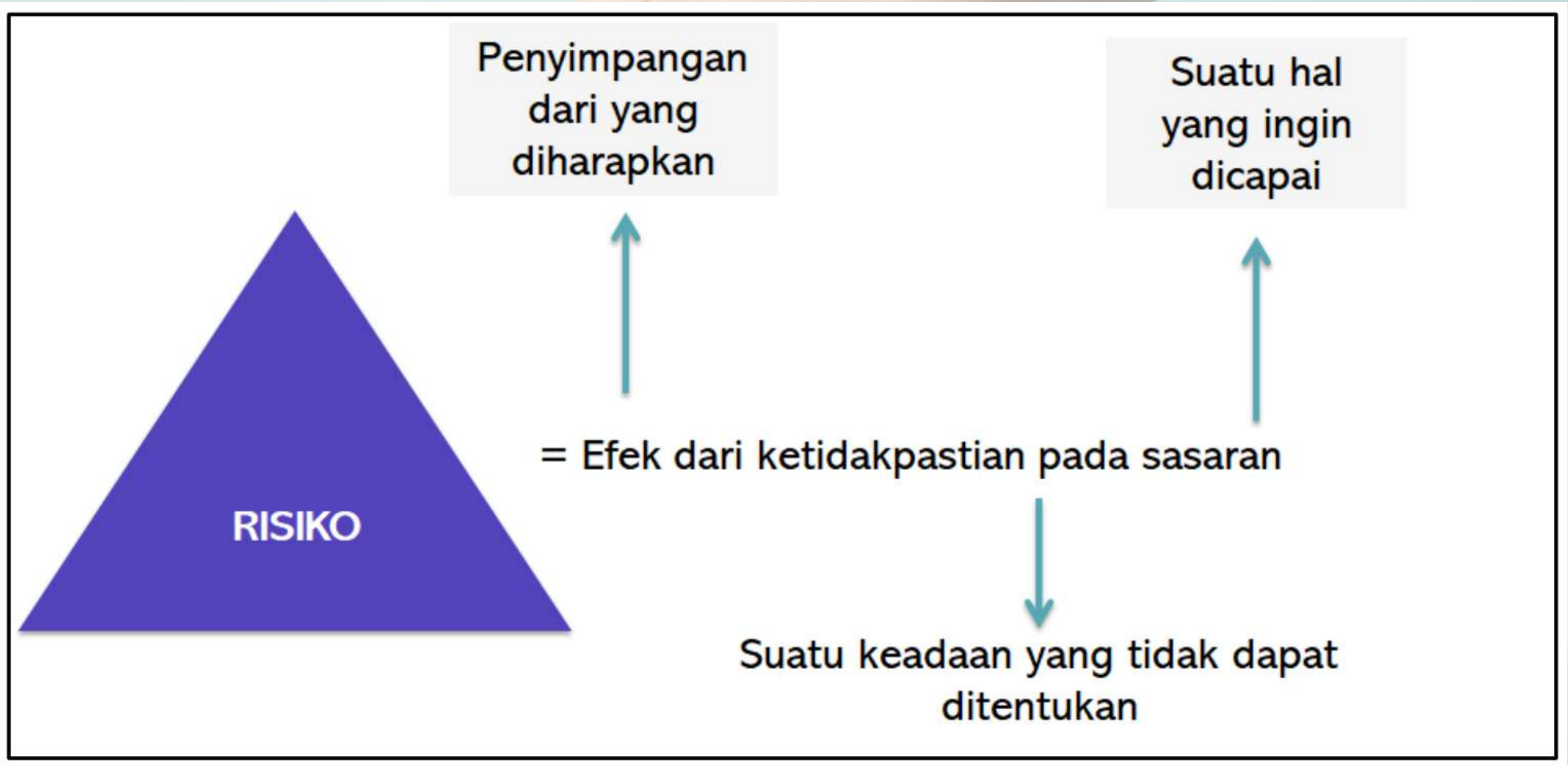


Peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, 2007).



Bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang (Mamduh Hanafi, 2009)

Arti Risiko



Penyebab Terjadinya Risiko



Bencana (Perils)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.



Bahaya (Hazard)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.



Advantage

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Phasellus ultrices egestas nisi, id tincidunt erat viverra sit amet. Morbi efficitur nunc at nulla finibus, sed molestie elit interdum.

Faktor Penyebab Terjadinya Risiko

- 1 Bencana (Perils)
- 2 Bahaya (Hazard)
 - a. Bahaya Fisik (Physical Hazard)
 - b. Bahaya Moral (Moral Hazard)
 - c. Bahaya krn Peraturan (Legal Hazard)



Jenis Risiko

(Hanafi, 2007)

Risiko Murni (Pure Risk)

Kalau terjadi merugikan, kalau tidak terjadi tidak menimbulkan keuntungan.

Risiko Spekulasi (Speculation Risk)

Terdapat dua kemungkinan (bisa merugikan, atau menguntungkan) tergantung keadaan.



(Jurion, 1997)

Jenis Risiko



**Risiko Bisnis
(Business Risk)**



**Risiko Strategi
(Strategic Risk)**



**Risiko Finansial
(Financial Risk)**

Peluang & Konsekuensi Risiko

01

Unacceptable Risk

Risiko yang tidak bisa diterima, sebisa mungkin harus dihilangkan atau dialihkan kepada pihak lain

02

Undesirable Risk

Memerlukan penanganan/ mitigasi risiko sampai pada tingkat yang dapat diterima.

03

Acceptable Risk

Dapat diterima karena tidak mempunyai dampak yang besar dan masih dalam batas yang dapat diterima.

04

Negligible Risk

Dampaknya sangat kecil sehingga dapat diabaikan

12 Sumber Risiko

Politik (Political)

Kebijakan pemerintah, pendapat publik, perubahan ideologi, peraturan, kekacauan (perang, terorisme, kerusuhan)



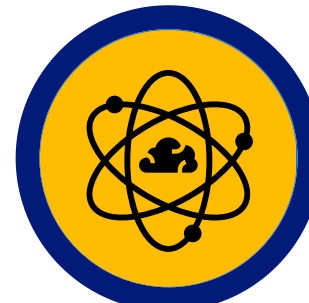
Keuangan (Financial)

Kebangkrutan, keuntungan, asuransi, risk share



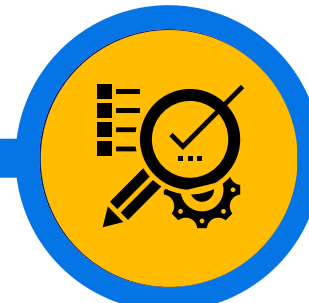
Lingkungan (Environmental)

Pencemaran, kebisingan, perizinan, kebijakan internal/organisasi, perundangan yang berkaitan dengan lingkungan, dampak lingkungan



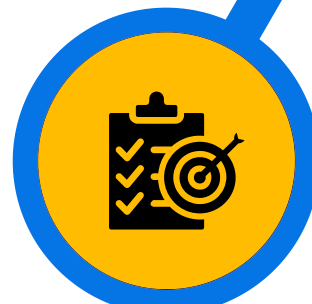
Ekonomi (Economic)

Kebijakan keuangan, perpajakan, inflasi, suku bunga, nilai tukar.



Perencanaan (Planning)

Persyaratan perizinan, kebijakan dan praktik, tata guna lahan, dampak sosial dan ekonomi, opini publik



Pemasaran (Market)

Permintaan, persaingan, keusangan, kepuasan pelanggan, mode.



12 Sumber Risiko

Alami (Natural)

Kondisi tanah di luar dugaan, cuaca, gempa, kebakaran dan ledakan, temuan situs arkeologi.

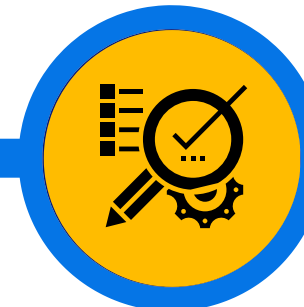


Keselamatan (Safety)

Peraturan (kesehatan dan keselamatan kerja), zat berbahaya, bertabrakan, keruntuhan, banjir, kebakaran dan ledakan.

Kriminal (Criminal)

Kurang aman, kerusakan, pencurian, penipuan, korupsi.



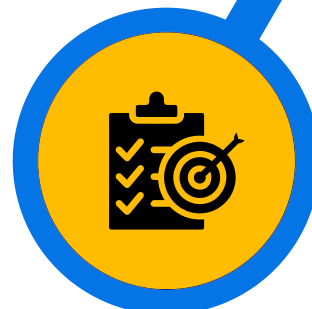
Manusia (Human)

Kesalahan, tidak kompeten, kelalaian, kelelahan, kemampuan berkomunikasi, budaya, bekerja dalam kondisi gelap atau malam hari.



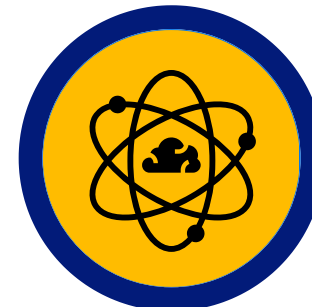
Teknis (Technic)

Kelengkapan desain, efisiensi operasional, keandalan..



Proyek (Project)

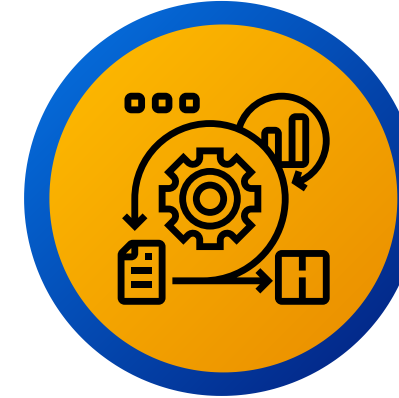
Definisi, strategi pengadaan, persyaratan unjuk kerja, standar, kepemimpinan, organisasi (kedewasaan, komitmen, kompetensi dan pengalaman), perencanaan dan pengendalian kualitas, rencana kerja, tenaga kerja dan sumber daya, komunikasi dan budaya.



11 Kategori Risiko

Risiko dari Sudut Pandang Penyebab

- a. Risiko Keuangan
- b. Risiko Operasional



Risiko dari Sudut Pandang Sumbernya

- a. Internal (reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan)
- b. Eksternal (politik, ekonomi, bencana alam).

Risiko dari Sudut Pandang Akibat

- a. Risiko Murni
- b. Risiko Spekulatif



Risiko dari Sudut Pandang Jenis Risiko

- a. risiko teknologi, b. risiko keuangan/ekonomi, c. risiko sumber daya manusia (kapasitas, hak intelektual), d. risiko kesehatan, e. risiko politik, f. risiko hukum, g. risiko keamanan, dan lain-lain.

Risiko dari Sudut Pandang Aktivitas

Misalnya, aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.



Risiko dari Sudut Pandang Kejadian

Misalnya, risiko kebakaran, risiko bencana alam.

11 Kategori Risiko

Risiko dari Sudut Pandang Penerima Risiko

Orang (human risk), risiko reputasi, hasil program, bangunan dan aset, lingkungan, pelayanan dan lain lain.



Risiko dari Sudut Pandang Status/Level

- a. Risiko Rendah
- b. Risiko Menengah
- c. Risiko Tinggi



Risiko dari Sudut Pandang Kemampuan Mengendalikan

- a. highly controllable risk
- b. low controllable risk
- c. uncontrollable risk



Risiko dari Sudut Pandang Penetapan Tujuan Organisasi

- a. risiko strategis
- b. risiko operasional,
- c. risiko pelaporan, dan
- d. risiko ketaatan.



Risiko dari Sudut Pandang Hirarki Risiko

- a. risiko strategis,
- b. risiko program,
- c. risiko proyek, dan
- d. risiko operasional.



Manajemen Risiko



Suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.



Proses manajemen risiko yang lengkap:

1. penetapan konteks risiko
2. identifikasi risiko,
3. analisis risiko,
4. evaluasi risiko, dan
5. penanganan risiko. serta
6. komunikasi dan konsultasi pada masing-masing tahapan,
7. monitoring dan reviu



5 Konsep Dasar Manajemen Risiko

(James Essinger dan Joseph Rosen)



Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan.



Tidak ada satu strategi man risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis kegiatan



Sistem man risiko hrs sistematis dan diikuti secara konsisten tp tdk kaku



Man risiko tidak selalu lgs meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi risiko



Lingkungan organisasi telah menyebabkan kompleksitas man risiko mjd sangat tinggi dan mrpk proses yang smkn sulit.

TUJUAN MANAJEMEN RISIKO



Meningkatkan
kemungkinan
pencapaian sasaran
organisasi dan
peningkatan kinerja



Melindungi organisasi
dari tingkat risiko
signifikan yang dapat
menghambat
pencapaian tujuan
organisasi



Mendorong
manajemen untuk
bertindak proaktif
mengurangi risiko
kerugian



TUJUAN MANAJEMEN RISIKO



Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan



Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi



Mendorong setiap insan organisasi untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko organisasi



TUJUAN MANAJEMEN RISIKO



Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;



Meningkatkan kepentingan dan kepercayaan para pemangku kepentingan



Meningkatkan ketahanan organisasi



TUJUAN MANAJEMEN RISIKO



Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko



Meningkatkan kinerja organisasi melalui penyediaan informasi tingkat risiko yang dituangkan dalam peta risiko/risk map



Manfaat Manajemen Risiko Bagi Organisasi



Organisasi memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan



Mampu memberi arah dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek maupun jangka panjang



Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan selalu menghindari risiko dan menghindari terjadinya kerugian, khususnya kerugian finansial



Memungkinkan organisasi memperoleh risiko kerugian yang minimum



Adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka organisasi telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable

Manfaat Manajemen Risiko Bagi Sektor Publik



Dalam pelayanan publik, manajemen risiko membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola untuk mengurangi risiko



Dalam efisiensi penggunaan sumber daya, manajemen risiko membantu memprioritaskan, di area yang memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya,



Dalam hal peningkatan keandalan dan kecukupan pengendalian intern, manajemen risiko dapat membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (fraud), dan kesalahan



Dalam inovasi, manajemen risiko membantu menilai opsi-opsi terkait peluang yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut

Manfaat Penerapan Manajemen Risiko di Organisasi



- ✓ **Mengurangi kejutan**
- ✓ **Meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang**
- ✓ **Meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja**
- ✓ **Meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan**

Manfaat Penerapan Manajemen Risiko di Organisasi

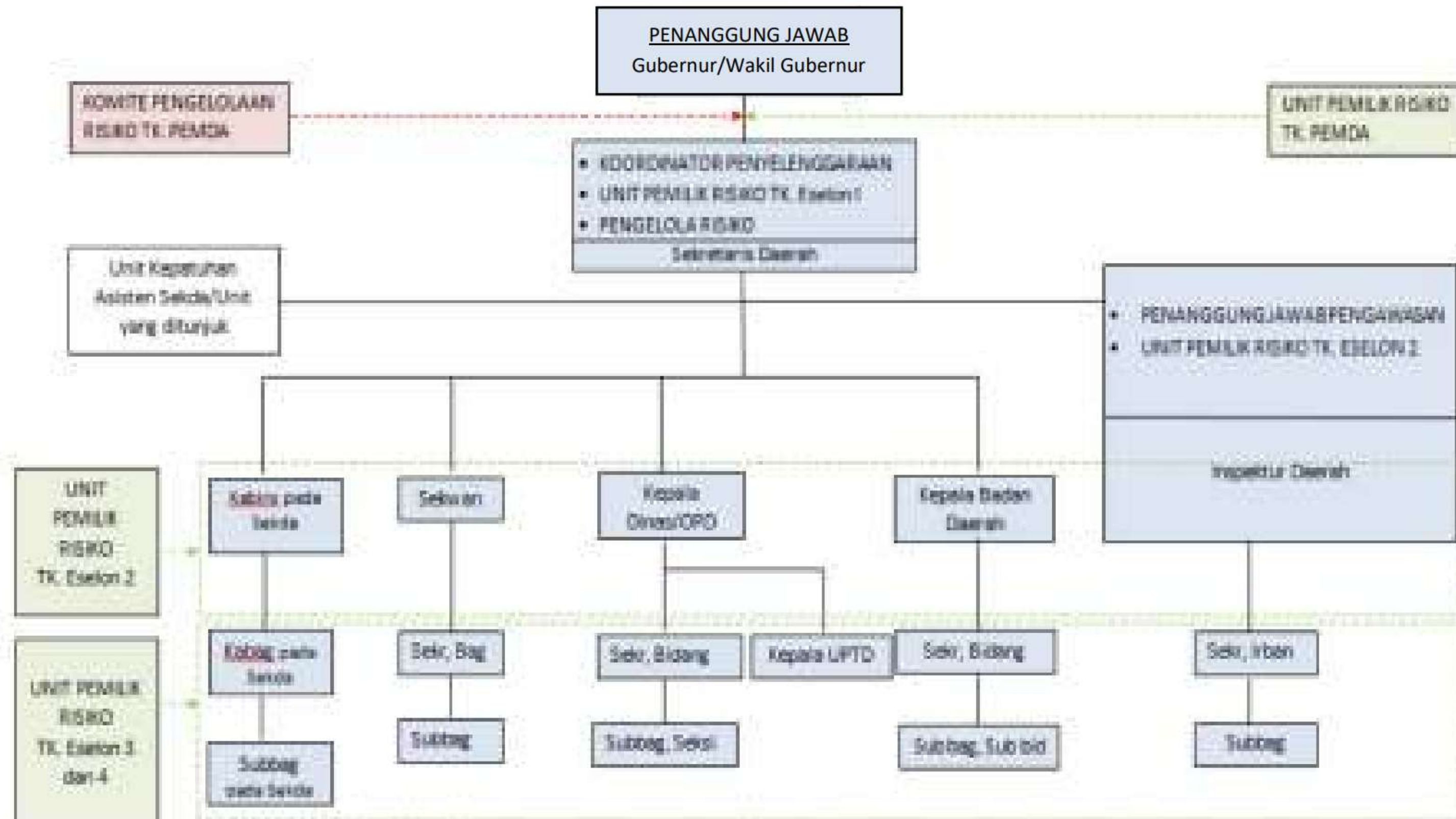


- ✓ Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
- ✓ Meningkatkan reputasi organisasi
- ✓ Meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai
- ✓ meningkatkan akuntabilitas dan tatakelola organisasi

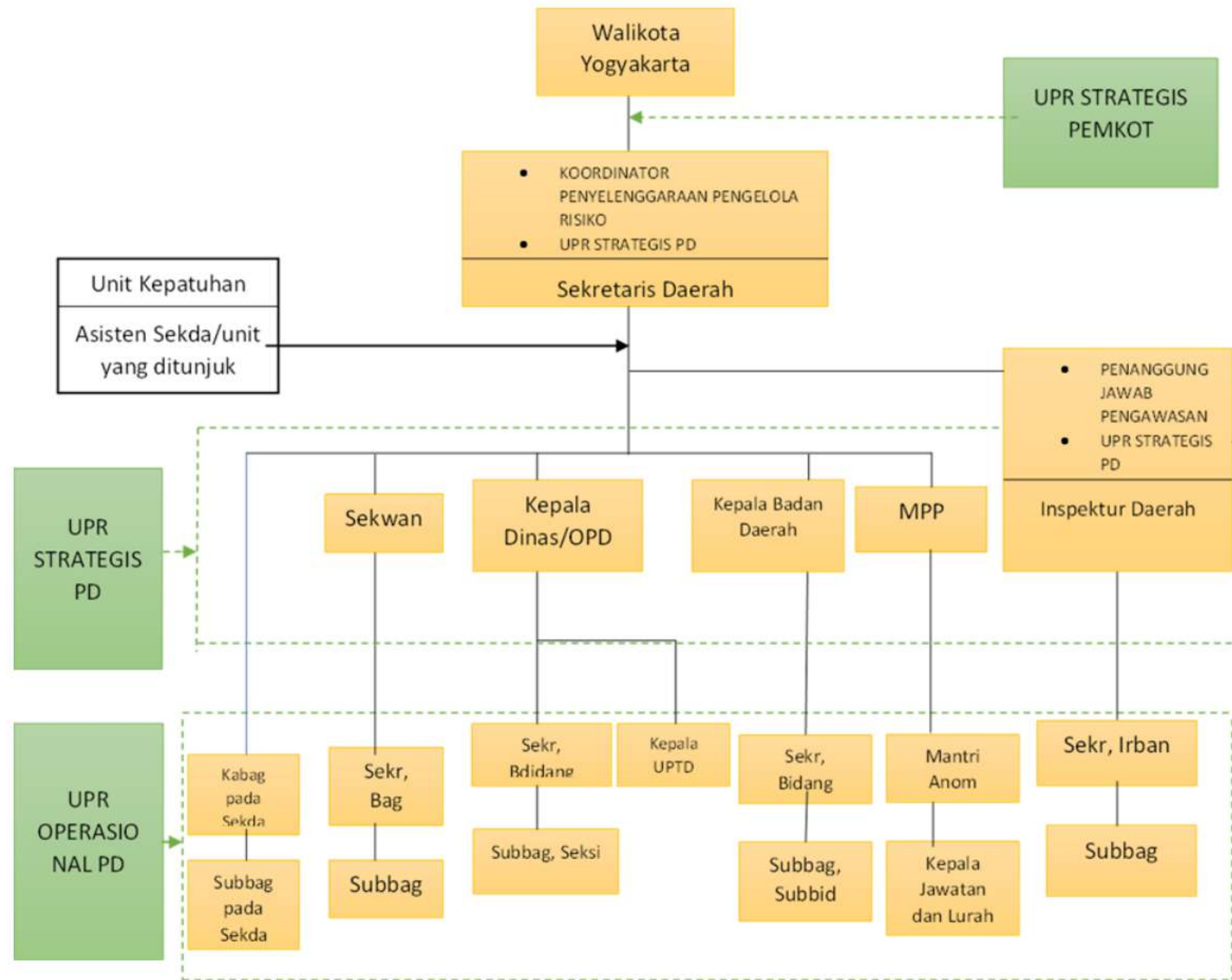
Hirarkhi Pemilik Risiko



Struktur Manajemen Risiko di Tingkat Provinsi



Struktur Manajemen Risiko di Tingkat Kab/Kota



11 Prinsip Manajemen Risiko

01

Melindungi dan menciptakan nilai tambah

02

Bagian terpadu dari proses organisasi

03

Bagian dari proses pengambilan keputusan

04

Secara khusus menangani aspek ketidakpastian

11 Prinsip Manajemen Risiko

05

Bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu

06

Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

07

Khas untuk penggunaannya (tailored)

08

Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

11 Prinsip Manajemen Risiko

09

Harus transparan dan inklusif

10

Bersifat dinamis, berulang,
dan tanggap terhadap
perubahan

11

Harus memfasilitasi terjadinya
perbaikan dan peningkatan
organisasi secara berlanjut

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO



Pemerintah Kota Salatiga



**RISK
NAGEMENT**

The background of the right side of the image features a hand pointing at a digital interface. The interface has a dark blue background with glowing blue lines and icons. The text 'RISK NAGEMENT' is prominently displayed in the center. Surrounding the text are several hexagonal icons: a bar chart with a line graph, an umbrella over a bar chart, a pie chart, and a group of three people. The overall theme is risk management and business strategy.

TUJUAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

1

Memastikan informasi tentang risiko yang berasal dari proses manajemen risiko dilaporkan secara memadai dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan



2

Pemenuhan akuntabilitas di semua tingkat organisasi yang relevan

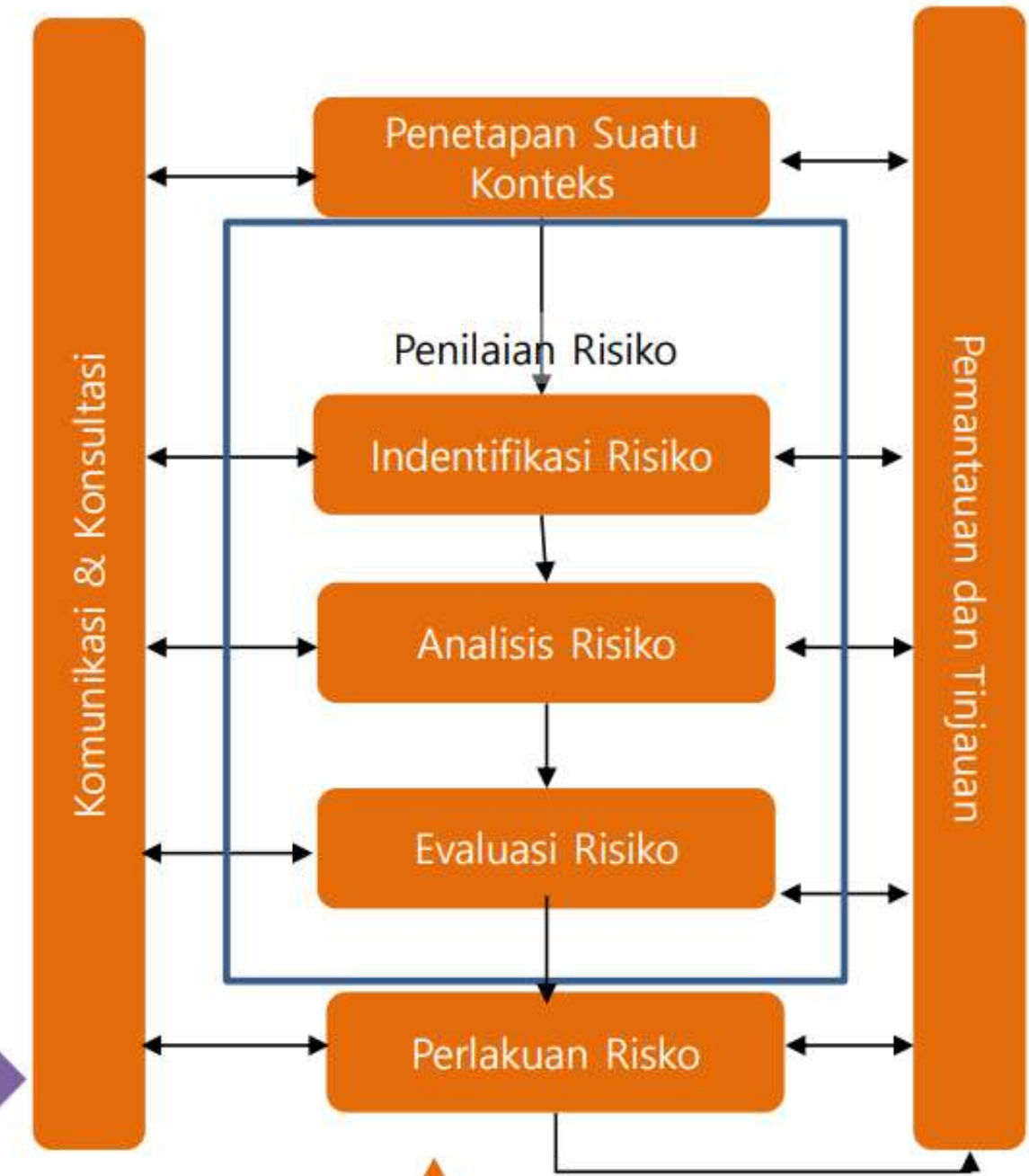
ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO

1. Menciptakan & melindungi nilai
2. Bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi
3. Bagian dari pengambilan keputusan
4. Eksplisit ditujukan pada ketidakpastian
5. Sistematik, terstruktur dan tepat waktu
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia
7. Disesuaikan dgn penggunaannya
8. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya
9. Transparan dan Inklusif
10. Dinamis, berulang & responsive terhadap perubahan
11. Memfasilitasi perbaikan terus-menerus dari organisasi

PRINSIP MANAJEMEN RISIKO



KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO



PROSES MANAJEMEN RISIKO

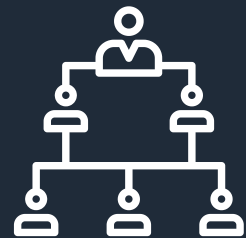
KOMPONEN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO



Mandat dan Komitmen Manajemen



Mengartikulasikan dengan jelas pentingnya manajemen resiko bagi organisasi dan menetapkan kebijakan manajemen resiko



Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi;



Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan strategi dan sasaran organisasi

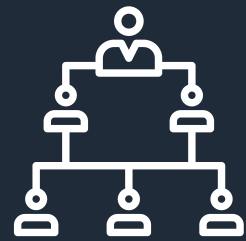


Memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan



Menugaskan secara jelas dan dengan akuntabilitas serta tanggung jawab unit manajemen risiko pada tingkatan yang memadai

Mandat dan Komitmen Manajemen



Memastikan bahwa tersedia alokasi sumber daya yang cukup untuk kegiatan manajemen risiko



Mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko keseluruhan pemangku kepentingan terkait



Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko senantiasa berfungsi dengan baik

3 Aspek Tata Kelola Manajemen Risiko



Struktural

1. Komitmen
2. Kebijakan
3. Akuntabilitas dan kepemimpinan
4. Pembentukan unit kerja manajemen risiko
5. Administrator manajemen risiko di masing-masing unit kerja
6. Penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan manajemen risiko



Operasional

1. Penyusunan buku panduan
2. Peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan
3. Teknik dan metode implementasi proses manajemen risiko
4. Sistem pelaporan internal dan eksternal
5. Monitoring dan pengukuran kinerja
6. Tata organisasi dan administrasi data serta informasi manajemen risiko



Perawatan

1. Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan;
2. Komunikasi dan publikasi
3. Reviu dan audit tata kelola manajemen risiko
4. Benchmarking

○ ○ ○ ○

***MENYUSUN
DESAIN
KERANGKA
KERJA
MANAJEMEN
RISIKO***



Memahami Organisasi dan Konteksnya



Eksternal

1. Lingkungan poleksosbud, teknologi,, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional maupun international;
2. Faktor kunci dan kecenderungan (trends) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi; dan
3. Persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.



Internal

1. Kapabilitas organisasi (sb daya dan pengetahuan)
2. Sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan (formal & informal)
3. Para pemangku kepentingan internal;
4. Kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tsb;
5. Persepsi, nilai-nilai, dan budaya organisasi;
6. Standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi;
7. Struktur (misalnya governance, peran, dan akuntabilitas)



TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO



Tata Kelola Manajemen Risiko

01

Kebijakan manajemen risiko

02

Akuntabilitas pelaksanaan

03

Perencanaan manajemen risiko terpadu

04

Penyediaan sumber daya yang memadai

05

Mekanisme komunikasi

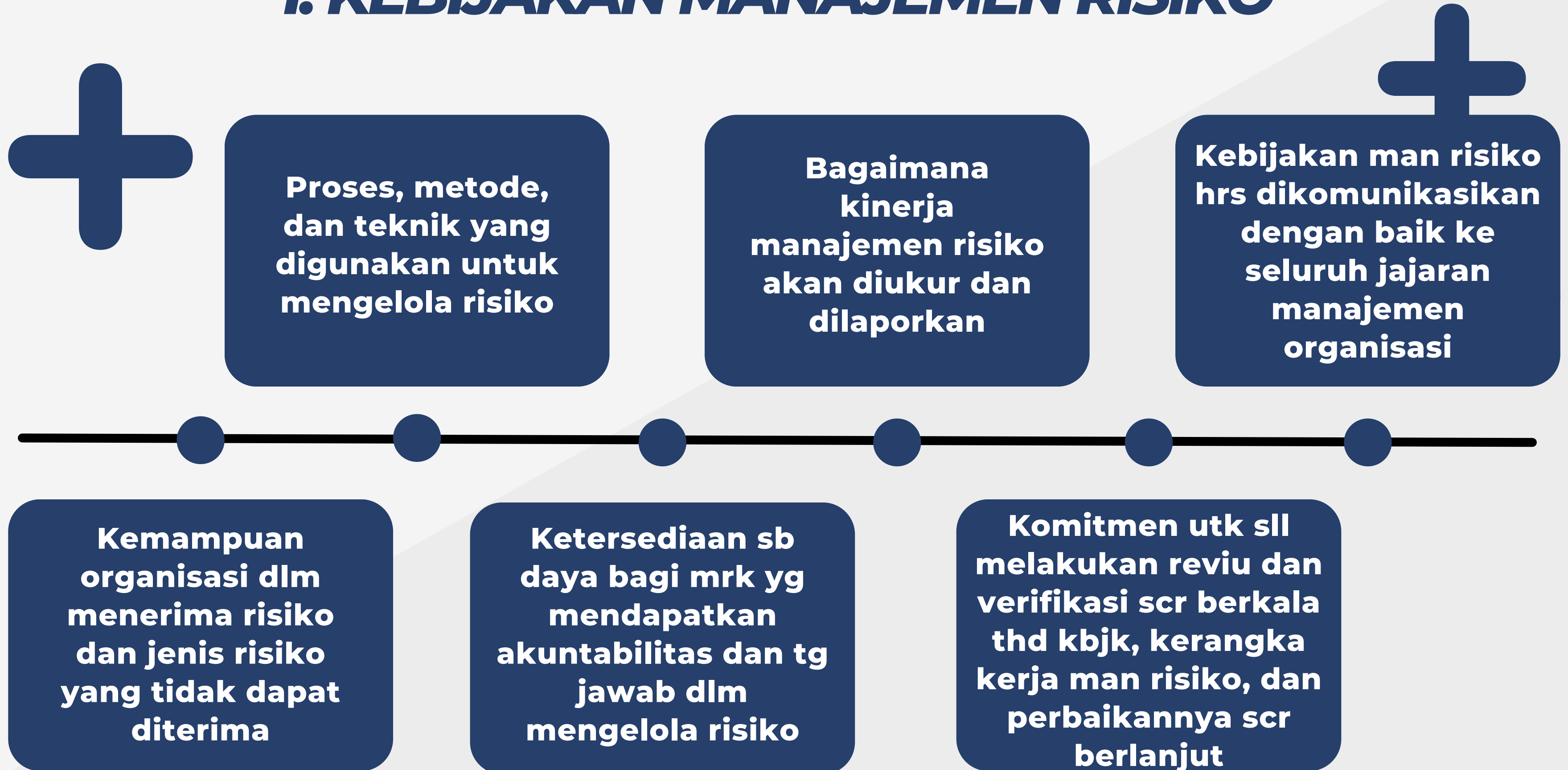
06

Pelaporan pelaksanaan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal

1. KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO



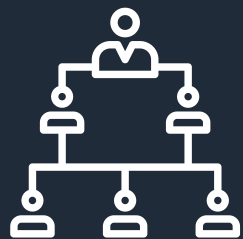
1. KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO



2. Akuntabilitas



Menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko



Menentukan msg2 pemangku risiko (risk owners) yg bertg jawab untuk melaksanakan penanganan risiko dan menjaga pengendalian risiko serta melaporkan informasi tentang risiko



Menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan internal dan eksternal, serta proses eskalasinya sampai ke pimpinan puncak organisasi



Memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah, dan sanksi

RACI Matriks Kejelasan Akuntabilitas dan Tanggung Jawab

R	Responsible (Siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut)
A	Accountable (Siapa yang berhak membuat keputusan akhir (“ya” atau “tidak”) atas kegiatan tersebut dan menjawab pertanyaan dari pihak lain)
C	Consulted (Siapa yang harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan/dilanjutkan)
I	Informed (Siapa yang harus diberi informasi tentang apa yang sedang terjadi atau dilakukan tanpa menghentikan kegiatan tersebut)

Contoh Penggunaan RACI Matriks untuk Menetapkan Kejelasan Akuntabilitas dan Tanggung Jawab

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Komite Pemantau Risiko	Top Management	Fungsi Manajemen Risiko	Divisi Operasional
1	Persiapan		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	C	A	R	C
4	Asesmen Risiko				
	Identifikasi Risiko	I	C	R	A/R
	Analisis Risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi Risiko	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	R
6	Monitoring dan Reviu	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C

3. PERENCANAAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU

Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan.



4. SUMBER DAYA



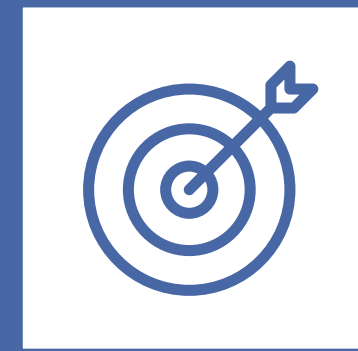
Personalia dengan pengalaman, keterampilan, dan kemampuan yang memadai serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan



Sumber daya lain yang diperlukan untuk setiap tahapan penerapan manajemen risiko



Proses dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik dan sistem dokumentasinya



Sistem informasi dan manajemen pengetahuan (knowledge management system)

5 & 6 Mekanisme Komunikasi Internal dan Pelaporan

Manfaat:

1.

Komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh pihak terkait

3.

Informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan

2.

Tersedianya cukup laporan tentang efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko

4.

Terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal

Mekanisme Komunikasi Eksternal dan Pelaporan

1

Pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif

2

Pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan good corporate governance

3

Melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku

Mekanisme Komunikasi Eksternal dan Pelaporan

4

Menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi

5

Menggunakan komunikasi untuk membina dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi

6

Berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat



PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

- ***PENERAPAN
KERANGKA
KERJA MAN RISK***
- ***PENERAPAN
PROSES KERJA
MAN RISIKO***



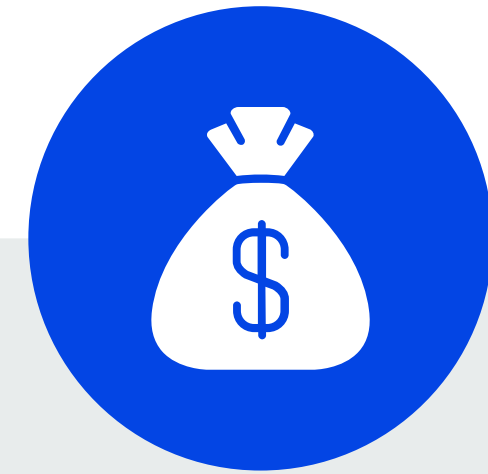
PENERAPAN KERANGKA KERJA MAN RISK



**Menetapkan
strategi dan waktu
yang tepat untuk
menerapkan
kerangka kerja**



**Menerapkan
kebijakan
manajemen risiko
dan proses
manajemen risiko
pada proses-proses
organisasi**



**Mematuhi semua
ketetapan
peraturan
perundangan yang
berlaku**

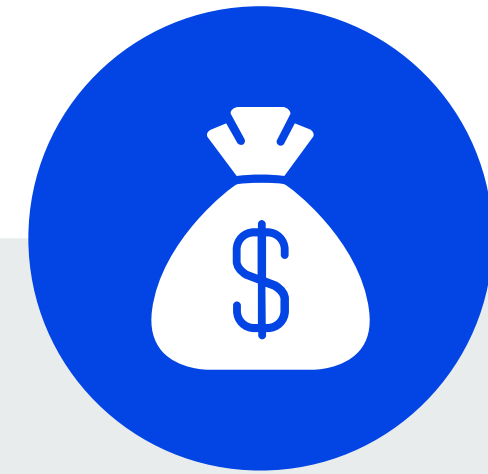
PENERAPAN KERANGKA KERJA MAN RISK



**Mendokumentasikan
proses pengambilan
keputusan,
termasuk proses
penentuan sasaran
yang sesuai dengan
hasil dari proses
manajemen risiko**



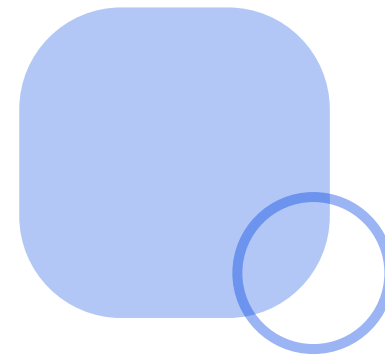
**Menyelenggarakan
sosialisasi dan
pelatihan
manajemen risiko**



**Melakukan
komunikasi dan
konsultasi dg para
stakeholder untuk
memastikan bahwa
kerangka kerja
manajemen risiko
sesuai kebutuhan
dan efektif**

PENERAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

Prinsip Dasar dalam Proses Bisnis



- 01 Memahami apa saja sasaran (objectives) proses bisnis tersebut**
- 02 Mengidentifikasi apa saja yang dapat menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut**
- 03 Pengendalian apakah yang harus dilakukan agar risiko-risiko tersebut dapat ditiadakan atau dikurangi**



Proses Bisnis Penerapan Manajemen Risiko



UKURAN KEBERHASILAN PROSES



Input

Ukuran untuk menguji/mengetahui sejauhmana input proses tersebut sesuai dengan ukuran output yang diharapkan



Transformasi

Ukuran untuk menguji sejauhmana proses transformasi bisa mewujudkan ukuran output yang sudah ditetapkan



Output

Ukuran sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang mempengaruhi ukuran pada transformasi dan input

Ukuran Risiko



Identifikasi Sumber Risiko



Identifikasi seberapa besar kemungkinan terjadinya risiko



Menetapkan ukuran risiko utk membandingkan antara satu risiko dg yg lain



Menetapkan dampak risiko

Menangani Sumber Risiko

Mencegah terjadinya risiko dengan menangani penyebab risiko dan pemicu timbulnya risiko sehingga kemungkinan timbulnya risiko menjadi rendah, atau bahkan meniadakan sebab terjadinya risiko

Menangani Dampak Risiko

Mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila risiko tersebut terjadi guna memperkecil dampak yang diakibatkan (dampak bisa diterima/dampak tidak bisa diterima/dampak dibagi dengan pihak lain/dilakukan mitigasi)

TINDAKAN PENGENDALIAN RISIKO

LEMBAR KERJA PERSIAPAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU

PROCESS PROFILE WORKSHEET – PERSIAPAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU	
Nama & Nomor Proses: 01	Pemilik Proses
Persiapan penerapan kerangka kerja manajemen risiko	Fungsi manajemen risiko
Uraian Proses	
Pejabat fungsi manajemen risiko harus mempersiapkan penerapan kerangka kerja manajemen risiko untuk memastikan bahwa proses penerapan manajemen risiko ke seluruh bagian organisasi berjalan dengan lancar dan efektif.	
Pemicu	
- Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. - Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. - Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko.	
Input (jenis) dan sumber	
- Keputusan top manajemen - Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber - Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan	
Output (jenis) dan pelanggan/pengguna	
- Manual manajemen risiko dan dokumen pendukung – seluruh anggota organisasi - Peningkatan kemampuan pejabat fungsi manajemen risiko–<i>risk officer</i> pada tiap bagian - Peningkatan pemahaman tentang manajemen risiko terpadu–seluruh manajemen	
Pemicu	Pemicu
- Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. - Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. - Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko.	- Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. - Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. - Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (<i>Risk Officer</i>) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko.
Input (jenis) dan sumber	Input (jenis) dan sumber
- Keputusan top manajemen - Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber - Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan	- Keputusan top manajemen - Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber - Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan