



MANAJEMEN RISIKO

Penyusun:

Dr. Elly Fariani, Ak., MSc.

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
2020**

KATA PENGANTAR

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mewajibkan Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga, gubernur, bupati, dan walikota untuk mengimplementasikan SPIP di lingkungannya dan menetapkan BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP. PP 60/2008 tersebut juga mengamanatkan bahwa paling lambat pada tahun 2013 SPIP sudah merupakan bagian yang integral dalam proses manajemen pemerintahan. Penerapan SPIP secara efektif diharapkan dan diyakini akan terbangun tata pemerintahan yang baik (*Good Governance government*) yang berdampak pada peningkatan efisiensi serta efektifitas atas pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada di seluruh jajaran pemerintahan.

Guna memastikan adanya dukungan dan peran aktif seluruh Aparatur Sipil Negara, terutama yang bertugas terkait dengan pengelolaan keuangan negara, mengimplementasikan SPIP sepenuhnya, maka dipandang perlu untuk memberikan materi mengenai SPIP pada seluruh pejabat struktural dari seluruh Kementerian dan Kementerian/Lembaga yang mengikuti diklat kepemimpinan. Dengan pembekalan dan pelatihan serta pemberian tugas penulisan, yang terkait dengan perumusan rencana perbaikan dalam tatakelola di instansinya masing-masing, para pejabat struktural dapat memahami sepenuhnya SPIP dan arti penting perlunya penerapan SPIP pada masing-masing instansi yang akan dipimpinnya.

Selanjutnya, penerapan praktek-praktek *Good Governance* (tatakelola pemerintahan yang baik) merupakan salah satu upaya yang efektif dan salah satu langkah kunci untuk mencegah tindakan korupsi. Pelaksanaan *Good Governance* merupakan dari aksi yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi publik.

Hal potensial yang dapat mempengaruhi kualitas tatakelola suatu organisasi ialah perubahan yang masif dan cepat dalam sektor ekonomi dan lingkungan disekitar organisasi yang merupakan stakeholders organisasi. Upaya yang sungguh-sungguh dalam membangun kerangka tatakelola yang kuat dan sesuai perlu dilakukan dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Untuk membangun kerangka tersebut, dibutuhkan hubungan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan seluruh tingkatan struktural organisasi yang memastikan berjalannya sistem pengendalian internal berjalan secara efektif.

Pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil, baik organisasi publik maupun privat, organisasi berorientasi mendapatkan kinerja (*profit oriented*) maupun organisasi sosial (*non-profit oriented*), formal maupun non-formal, pastilah memiliki risiko. Bahkan risiko itu sendiri bersifat inheren pada segala sesuatu. Risiko bersanding *side-by-side* dengan *value*, seperti dua sisi mata uang yang sama. Yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaan masing-masing organisasi terhadap risiko tersebut. Sehingga sebagai langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam membangun tatakelola pemerintahan yang baik adalah perlunya sistem yang mengatur bagaimana mengelola risiko-risiko yang ada untuk menekan dampak negatif jika risiko tersebut benar-benar terjadi.

Banyak pakar organisasi meneliti dan mengembangkan berbagai metode yang dapat membantu organisasi dalam mengelola risikonya. Sejalan dengan berbagai teori dan metode yang dikembangkan, salah satu pendekatan terkini adalah berbagai rancangan kerangka (*framework*) manajemen risiko organisasi atau yang sering diistilahkan dengan *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Implementasi ERM membutuhkan lingkungan dan struktur yang mendukung. Lingkungan inilah yang berlaku sebagai pertahanan terhadap risiko-risiko yang ada. Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menjembatani hal tersebut yaitu melalui model Tiga

Lini Pertahanan atau yang biasa disebut *Three Lines of Defence* yang membantu dalam membangun struktur organisasi pemerintahan yang secara jelas mendefinisikan dan mengatur batasan tanggung jawab dari masing-masing unit organisasi pada setiap tingkat/jenjang struktur organisasi pemerintahan.

Modul Manajemen Risiko untuk Peserta Diklat Kepemimpinan Administrator ini disusun dan dirancang dengan memanfaatkan dan menggunakan berbagai landasan teori yang terus berkembang dan diimplementasikan diberbagai organisasi dengan lingkup budaya yang spesifik dan unik, sehingga memerlukan berbagai penyesuaian untuk dapat diterapkan pada organisasi-organisasi tersebut. Modul ini dilengkapi dengan berbagai contoh penerapannya dan beberapa soal dan diskusi untuk membantu pemahamannya.

Dalam mengelola risiko, hal lain yang penting pula diperhatikan adalah kemungkinan-kemungkinan timbulnya konflik dalam pelaksanaan kegiatan operasional organisasi. Konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari dalam berorganisasi. Yang diperlukan adalah bagaimana seorang pejabat administrator dapat merubah potensi negatif konflik menjadi sebuah energi positif yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Efek negatif dari konflik yang terjadi pada organisasi dapat mencakup risiko terhadap personil organisasi dan penerima manfaat dari organisasi, serta biaya yang dikeluarkan serta pencapaian atas tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran tentang kemungkinan efek timbal balik organisasi dan konflik satu sama lain, serta penilaian strategis dan proses penyesuaian terhadap perubahan situasi menjadi sangat penting.

Penyusun mengakui bahwa modul ini masih jauh dari sempurna dan memerlukan perbaikan dan pemutakhiran yang terus menerus guna memenuhi kebutuhan peserta Diklat yang berasal dari organisasi pemerintahan dengan visi dan misi yang unik, berbeda satu dengan lainnya. Untuk itu, masukan untuk perbaikan sangatlah diperlukan guna menjadikan modul ini lebih berdaya guna bagi pengembangan kualitas kepemimpinan peserta Diklat Kepemimpinan Administrator.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

BAB I. PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Deskripsi Singkat
- C. Tujuan Pembelajaran

BAB II. SPIP, TATAKELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (*GOOD GOVERNMENT*) DAN TIGA LINI PERTAHANAN (*THREE LINES OF DEFENSE*)

- A. Indikator Keberhasilan
- B. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
- C. Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*)
- D. Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*)
- E. Rangkuman
- F. Latihan
- G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut
- H. Kunci Jawaban Soal

BAB III. BUDAYA RISIKO DAN ASPEK FUNDAMENTAL MANAJEMEN RISIKO

- A. Budaya Risiko

1. Pengertian Budaya Risiko
 2. Tahapan Pengembangan Budaya Risiko
 3. Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko
- B. Manajemen Perubahan
1. Pengertian Manajemen Perubahan
 2. Tujuan Manajemen Perubahan
 3. Tipe Perubahan
 4. Komponen Manajemen Perubahan
 5. Tingkatan Manajemen Perubahan dalam Organisasi
- C. Rangkuman
- D. Latihan
- E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut
- F. Kunci Jawaban Soal

BAB IV. MANAJEMEN RISIKO

A. RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO

1. Risiko

- 1) Pengertian Risiko
- 2) Faktor Penyebab Risiko dan Tipe Risiko
- 3) Jenis-jenis Risiko
- 4) Sumber-sumber Risiko
- 5) Kategori Risiko

B. MANAJEMEN RISIKO

- 1) Pengertian Manajemen Risiko

- 2) Tujuan Manajemen Risiko
- 3) Manfaat Manajemen Risiko
- 4) Hierarkhie Pemilik Risiko
- 5) Prinsip-prinsip Manajemen Risiko

C. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko
2. Penyusunan Kerangka Kerja Manajemen Risiko
3. Penerapan Manajemen Risiko
4. Pemantauan & Tinjauan Kerangka Kerja
5. Perbaikan Kerangka Kerja Berkelanjutan

D. PROSES MANAJEMEN RISIKO

1. Proses Manajemen Risiko
 - 1) Komunikasi dan Konsultasi
 - 2) Penetapan Konteks Risiko
 - 3) Penilaian Risiko
 - 4) Penanganan Risiko
 - 5) Penyusunan Rencana Tindak Penanganan Risiko (RTP)
 - 6) Pemantauan dan Tinjauan
2. Dokumen Manajemen Risiko
3. Peran Internal Audit Dalam Proses Manajemen Risiko
4. Pengukuran Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

E. Rangkuman

F. Latihan

G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

H. Kunci Jawaban Soal

BAB V. MANAJEMEN KONFLIK

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

B. KONFLIK

1. Pengertian Konflik
2. Sumber-sumber Konflik
3. Jenis-jenis Konflik
4. Pemicu Konflik
5. Dampak Konflik

C. MANAJEMEN KONFLIK

1. Orientasi Solusi Penyelesaian Konflik
2. Pemetaan Masalah yang Berpotensi Konflik
3. Perumusan Masalah Konflik
4. Skala Prioritas Konflik
5. Penyelesaian Konflik
6. Gaya Mengelola Konflik
7. Strategi Penyelesaian Konflik
8. Instrumen Penanganan Konflik
9. Langkah Strategi Penyelesaian Konflik

D. MANAJEMEN RISIKO TERHADAP PENANGANAN KONFLIK

1. Tujuan Manajemen Risiko atas Konflik

2. Prinsip-prinsip Prosedur Umum Manajemen Risiko
Dalam Penanganan Konflik

E. RANGKUMAN

F. LATIHAN

G. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

BAB VI. PENUTUP

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR ISTILAH (*GLOSSARY*)

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Proses Implementasi SPIP
- Gambar 1.2 COSO *Integrated Framework & Perspective* SPIP
- Gambar 1.3 Mekanisme Implementasi SPIP
- Gambar 1.4 Unsur-unsur SPIP
- Gambar 1.5. Unsur Lingkungan Pengendalian
- Gambar 1.6. Penilaian Risiko
- Gambar 1. 7. Kegiatan Pengendalian
- Gambar 1.8. Informasi dan Komunikasi
- Gambar 1.9. Pemantauan Kegiatan Pengendalian
- Gambar 1.10 Model *Three Lines of Defense*
- Gambar 4.1. Arti Risiko
- Gambar 4.2. Hierarkhie Pemilik Risiko
- Gambar 4.3. Arsitektur Manajemen Risiko
- Gambar 4.4. Komponen Kerangka Kerja Manajemen Risiko
- Gambar 4.5. Proses Manajemen Risiko
- Gambar 5.1. Bagaimana Konflik Dimulai
- Gambar 5.2 *The Circle of Conflict*
- Gambar 5.3 Instrumen Konflik Thomas-Kilman

Gambar 5.4. Kerangka Analisis Keamanan

Gambar 5.5. Ambang Batas Risiko Yang Dapat Diterima

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Contoh RACI Matrix Sederhana
Tabel 4.2.	Contoh Lembar Kerja Persiapan Penerapan Manajemen Risiko Terpadu
Tabel 4.3.	Contoh Rencana Komunikasi – Pemangku Kepentingan Internal
Tabel 4.4.	Contoh Rencana Komunikasi – Pemangku Kepentingan Eksternal
Tabel 4.5.	Kategori Risiko di Organisasi
Tabel 4.6.	Matrix Analisis Risiko
Tabel 4.7.	Level Risiko
Tabel 4.8.	Selera Risiko
Tabel 4.9.	Mekanisme Dokumen Manajemen Risiko
Tabel 4.10	Checklist Penilaian Tingkat Kematangan Manajemen Risiko
Tabel 4.11.	Kategori Tingkat Kematangan
Tabel 5.1	Prioritas Penanganan Konflik dalam Unit Organisasi Pusdiklat X
Tabel 5. 2.	Gaya Pengelolaan Konflik
Tabel 5. 3.	Komponen Dasar Manajemen Risiko Konflik

BAB I.

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Setiap peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator harus memiliki kompetensi yang layak untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya setelah selesai mengikuti pelatihan. Mata pelatihan Manajemen Risiko ini merupakan mata pelatihan baru yang diajarkan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Dengan memahami konsep dan berlatih mengimplementasikan manajemen risiko selama proses pelatihan diharapkan peserta mampu menerapkannya di instansi masing-masing guna menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Mata pelatihan Manajemen Risiko ditetapkan sebagai materi yang harus dikuasai oleh setiap peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Hal tersebut karena sebagaimana diketahui bahwa setiap aktivitas organisasi, apapun jenis dan seberapa pun besarnya, pasti menghadapi berbagai pengaruh, baik berupa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi, yang membuat seluruh insan organisasi, baik di tingkat pimpinan sampai dengan pelaksana (staf biasa), tidak memiliki kepastian mengenai bagaimana dan kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Dampak ketidakpastian pada pencapaian sasaran organisasi ini merupakan “risiko”.

Secara umum, suatu organisasi dalam mengelola risikonya akan melakukan langkah-langkah berikut: (i) mengidentifikasi risiko, (ii) menganalisa dan (iii) mengevaluasinya, untuk (iv) memastikan apakah risiko yang diidentifikasi tersebut perlu mendapatkan perlakuan risiko tertentu.

Dalam pelaksanaan proses pengelolaan risiko ini komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan serta pemantauan dan pengkajian untuk menentukan apakah pengendalian risiko yang ada telah cukup memadai dan apakah masih diperlukan perlakuan risiko lebih lanjut atau tidak. Keseluruhan tahapan tersebut merupakan langkah-langkah penting yang perlu dilakukan.

Sebagai panduan, baik bagi Fasilitator maupun bagi peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator, perlu diketahui bahwa Penyusunan Modul ini mengacu pada standar Internasional ISO 31000 yang mengurai secara sistematis dan rinci proses pengelolaan risiko tersebut.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Konsep Manajemen Risiko telah dikembangkan cukup lama dan diterapkan dalam berbagai sektor industri sesuai dengan kebutuhan yang beragam. Dalam pelaksanaannya masih dibutuhkan suatu proses yang konsisten dan berkesinambungan dalam suatu kerangka kerja yang komprehensif. Hal tersebut diperlukan guna memastikan bahwa pengelolaan risiko dapat dilaksanakan secara efektif, efisien serta koheren bagi organisasi. Setiap bidang aplikasi manajemen risiko mempunyai kebutuhan, partisipan dan persepsi serta kriteria yang spesifik sesuai dengan bidang tugas dan sektor bisnis masing-masing organisasi. Oleh karena itu, salah satu fitur kunci dari ISO 31000 adalah “menetapkan konteks risiko” sebagai salah satu kegiatan awal dari proses manajemen risiko yang generik. Dalam proses penetapan konteks akan menangkap secara tepat sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran tersebut akan dicapai, para pemangku kepentingan yang terkait, dan berbagai macam risiko terkait, yang kesemuanya ini akan membantu mengungkapkan, menilai, dan mengakses sifat serta kompleksitas dan risiko-risiko terkait, sehingga dapat didesain langkah-langkah

mitigasi yang tepat.

Untuk memudahkan dan memberikan gambaran yang komprehensif peran manajemen risiko dalam konteks dan perpektif organisasi yang menyeluruh, modul ini dilengkapi dan didahului dengan pemahaman tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik(*Good Corporate Governance*) serta Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*). Selanjutnya pada bab berikutnya, modul ini dilengkapi dengan materi mengenai perlunya membangun budaya sadar risiko (*risk awareness culture*) dan strategi yang dapat dilakukan dalam mendukung terbangunnya budaya sadar risiko serta materi mengenai manajemen perubahan (*change management*), yang memberikan panduan dasar mengenai bagaimana merubah budaya yang ada pada organisasi guna mendukung terlaksananya mewujudkan budaya sadar risiko pada organisasi masing-masing peserta.

C. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Hasil Belajar:

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta diharapkan memahami Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (*Good Government Governance/GGG*), budaya dan manajemen risiko serta mampu mengimplementasikan strategi dan kebijakan organisasi berdasarkan *platform* manajemen risiko terpadu pada unit organisasi yang dipimpinnya serta memahami peran dan tanggung jawabnya dalam membangun budaya manajemen risiko dan implementasi manajemen risiko dalam unit organisasi peserta.

2. Indikator Hasil Belajar :

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat memahami dan menjelaskan:

- 1) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*), dan *Three Lines of Deffense*
- 2) Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Risiko
- 3) Manajemen Risiko yang mencakup: Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko Terintegrasi

3. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

- 1) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*), dan *Three Lines of Deffense*
 - (1) Arti penting SPIP berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
 - (2) Konsep dan nilai dari Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*) dan Konsep "*Three Lines of Defense*"
- 2) Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Manajemen Risiko
 - (1) Budaya Risiko
 - (2) Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko
 - (3) Manajemen Perubahan
- 3) Pemahaman tentang manajemen risiko yang mencakup, hal-hal berikut:
 - (1) Risiko dan Manajemen Risiko
 - (1. 1) Pengeretian Risiko
 - (1. 2) Hierarkhie Risiko
 - (1. 3) Kategori Risiko
 - (1. 4) Prinsip-prinsip Manajemen Risiko
 - (2) Kerangka Kerja Manajemen Risiko

- (2. 1) Rancangan kerangka kerja untuk pengelolaan risiko
 - (2. 2) Pengimplementasian manajemen risiko
 - (2. 3) Pemantauan & tinjauan suatu kerangka kerja
 - (2. 4) Perbaikan berkelanjutan thd suatu kerangka kerja
- (3) Proses Manajemen Risiko
- (3. 1) Komunikasi dan Konsultasi
 - (3. 2) Penetapan Konteks Risiko
 - (3. 3) Penilaian Risiko
 - (3. 4) Pemantauan dan Tinjauan

BAB II.
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP),
TATAKELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (GOOD
GOVERNMENT GOVERNANCE/GGG)
DAN TIGA LINI PERTAHANAN (*THREE LINES OF*
***DEFFENSE*)**

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami arti dan konsep SPIP, Tatakelola Pemerintahan Yang Baik serta Tiga Lini Pertahanan dan implementasinya pada organisasi publik. Kompetensi dasar yang diharapkan dapat dikuasai setelah mempelajari kegiatan belajar pada sesi ini yaitu:

1. memahami konsep Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP);
2. memahami konsep Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*), dan *Three Lines of Deffense* (3LD);
3. memberikan contoh penerapan SPIP, GGG dan 3LD di organisasi publik

B. SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH (SPIP)

1. DASAR HUKUM

Dasar hukum pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) adalah sebagai berikut:

- 1) Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Pasal 58 (1), menyatakan bahwa:
“Dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden selaku pimpinan tertinggi Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh”.

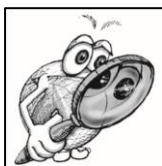
2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pasal 2, menyatakan bahwa:

- (1) Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan Kementerian/Lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan;
- (2) Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilaksanakan dengan berpedoman pada SPIP sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah ini.

3) Peraturan Presiden Nomor 2 tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019:

Buku II RPJMN BAB 1 Pengarusutamaan dan Pembangunan Lintas Bidang, angka 1.1.2 Pengarusutamaan Tatakelola Yang Baik, maka ditargetkan 100 persen jumlah K/L/D yang telah menerapkan SPIP, dan pada tahun 2019 telah mencapai level 3 (dari rentang level 1 sampai dengan level 5).

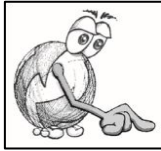
2. Pengertian Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)



Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah SPIP adalah:

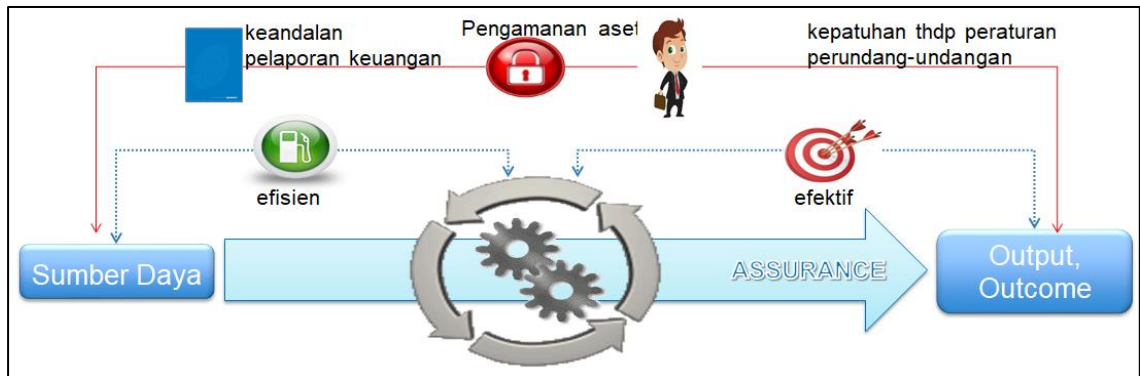
"Proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi" melalui :

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



Proses yang integral tersebut digambarkan sebagaimana dibawah ini:

Gambar 1. 1. Proses Implementasi SPIP

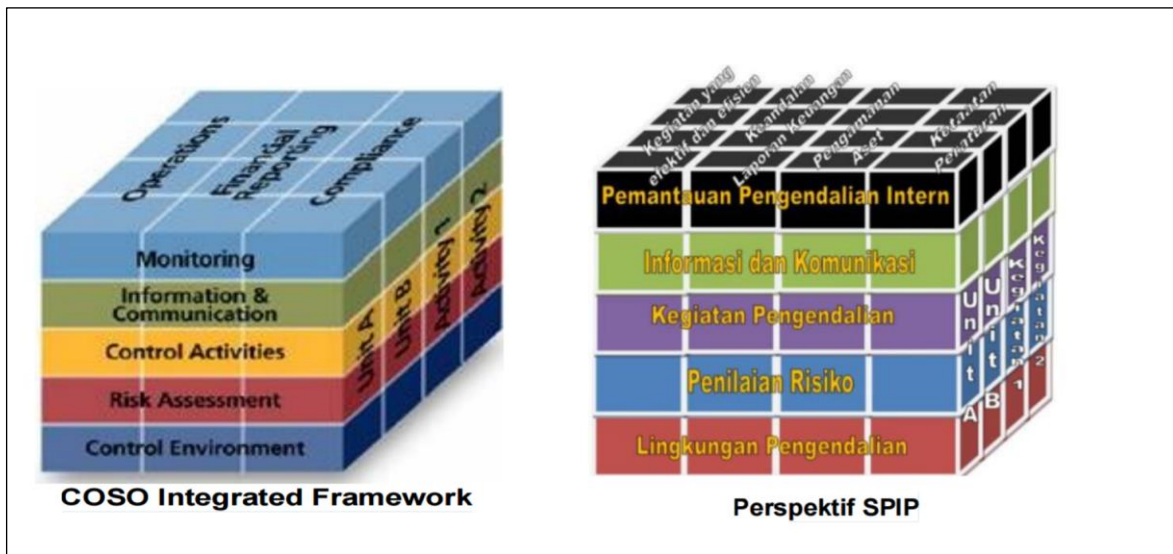


Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko-2016

SPIP sebagaimana diatur dalam PP 60/2008 tersebut pada dasarnya disusun berdasarkan konsep pengendalian menurut *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dengan berbagai penyesuaian untuk dapat diterapkan pada sektor publik di Indonesia. Perumusan SPIP tersebut mencakup rumusan suatu model praktis yang dapat digunakan untuk membangun SPIP secara komprehensif pada organisasi publik di Indonesia. Dengan demikian, SPIP dimaknai sebagai suatu sistem pengendalian yang harus diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah yang menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan suatu instansi pemerintah.

Adopsi dan adaptasi konsep COSO tersebut dapat dilihat dari kemiripan antara COSO *Integrated Framework* dengan perspektif SPIP sebagaimana terlihat dalam Gambar 1. 2 sebagai berikut:

Gambar 1. 2. COSO Integrated Framework dan Perspective SPIP



Gambar 1. 2. di atas menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku bagi organisasi. Untuk itu setiap aktivitas dan unit organisasi perlu menerapkan lima komponen pengendalian yang integral. Lima komponen tersebut meliputi: (i) lingkungan pengendalian, (ii) penilaian risiko, (iii) kegiatan pengendalian, (iv) informasi dan komunikasi, serta (v) pemantauan pengendalian. Gambar 1.2. tersebut di atas juga menunjukkan bahwa pengamanan aset negara merupakan masalah yang serius sehingga perlu dinyatakan secara tegas sebagai tujuan dari implementasi SPIP pada suatu organisasi publik. Implementasi SPIP tersebut menekankan pula akan pentingnya aspek dinamis & *soft factor* dalam pengendalian dengan mengatur peran lingkungan pengendalian sebagai unsur pengendalian.

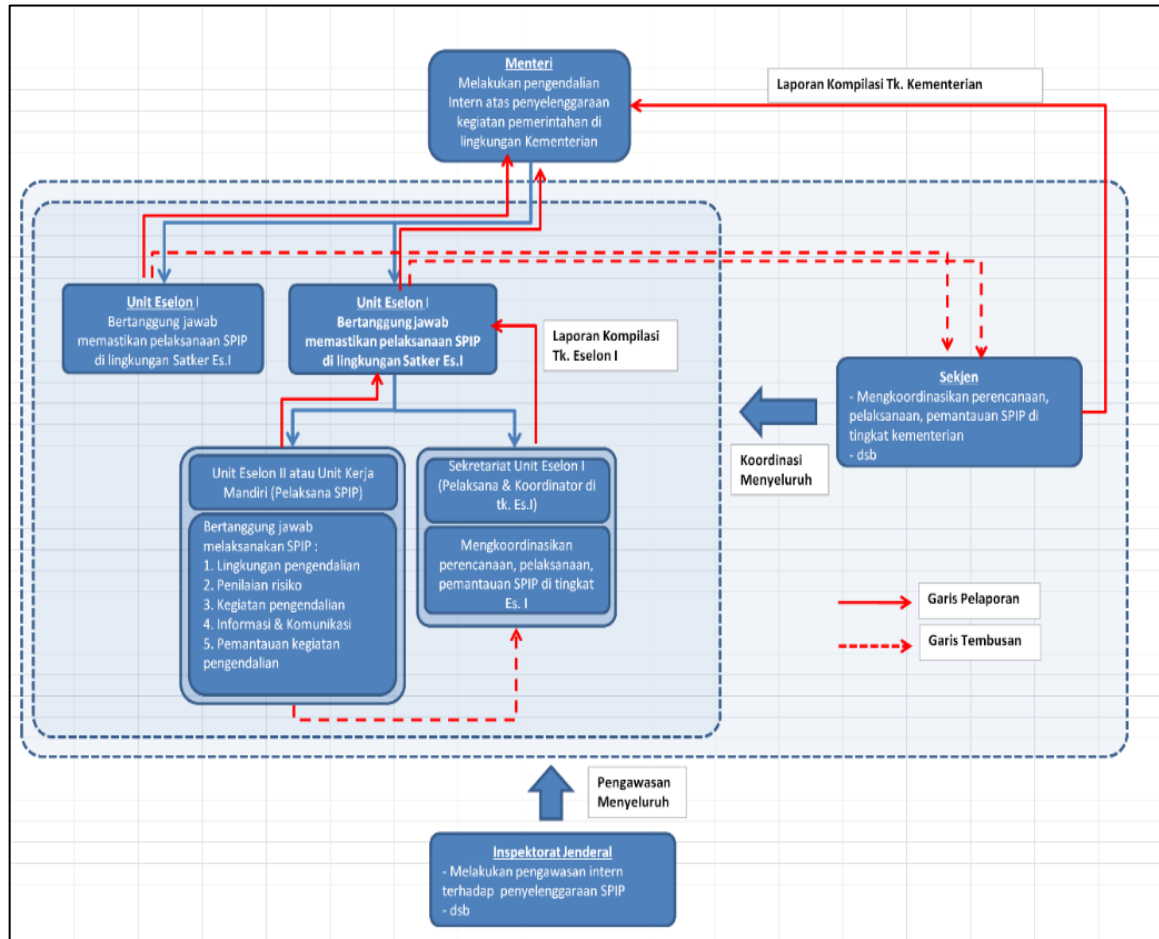
3. Tujuan SPIP



SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan

ketaatan pada peraturan perundang-undangan. Secara garis besar implementasi dan mekanisme SPIP pada suatu Kementerian/ Kementerian/ Lembaga dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. 3. Mekanisme Implementasi SPIP



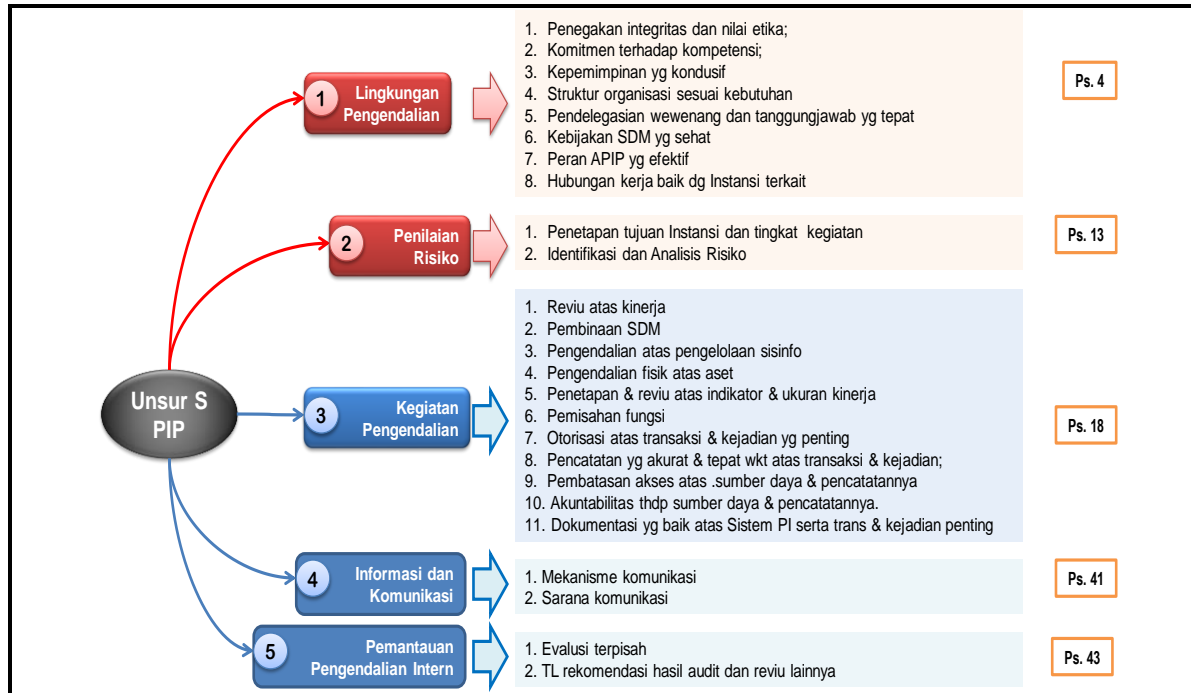
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

4. Unsur SPIP



Unsur sistem pengendalian intern pemerintah sebagaimana pasal 3 PP 60/Tahun 2008 terdiri dari: (a) lingkungan pengendalian; (b) penilaian risiko; (c) kegiatan pengendalian; (d) informasi dan komunikasi; dan (e) pemantauan pengendalian intern. Dalam penerapannya, unsur-unsur ini dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah. Gambaran tentang unsur-unsur SPIP tersebut dan rincian sub-sub unturnya disajikan sebagai berikut:

Gambar 1.4. Unsur-Unsur SPIP



Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

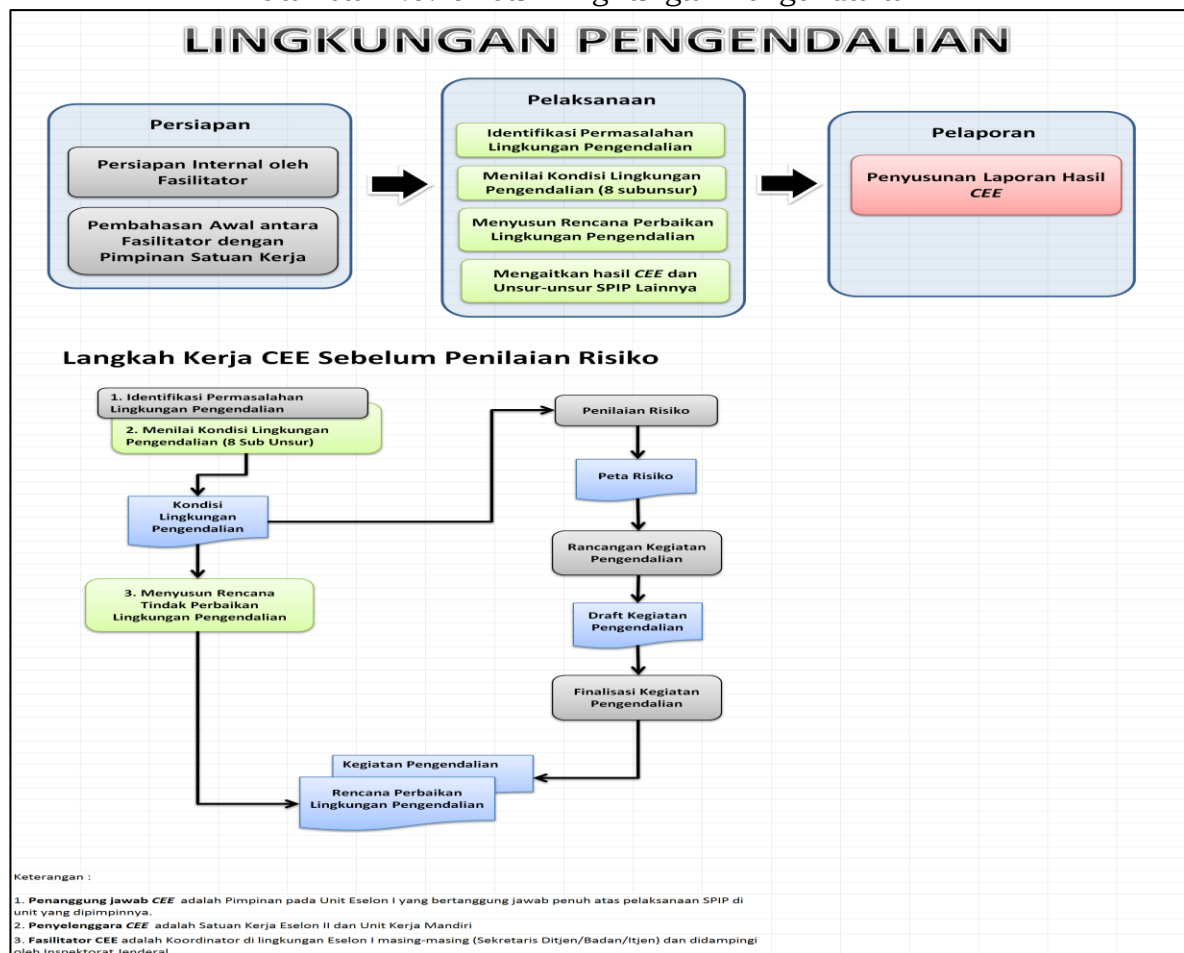
Dari ke lima unsur SPIP tersebut digambarkan sebagai berikut:

1) LINGKUNGAN PENGENDALIAN (*Control Environment*)

- (1) Integritas dan Nilai Etika – Integritas dan nilai-nilai etika yang sehat, khususnya dari manajemen puncak, dikembangkan dan dipahami serta menjadi standar perilaku dalam pelaporan keuangan.
- (2) Tanggung jawab pengawasan pelaporan keuangan serta pengendalian internal terkait.
- (3) Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi – Filosofi manajemen dan gaya operasi membantu pencapaian pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
- (4) Struktur Organisasi – Struktur organisasi organisasi mendukung pengendalian internal yang efektif dalam pelaporan keuangan.
- (5) Kompetensi Pelaporan Keuangan – Organisasi memiliki individu-individu yang kompeten dalam pelaporan keuangan dan juga individu dalam pengawasannya.

- (6) Wewenang dan Tanggung Jawab – Manajemen dan karyawan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang sesuai untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
- (7) Sumber Daya Manusia – Kebijakan dan praktik sumber daya manusia didesain dan diimplementasikan untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.

Gambar 1.5. Unsur Lingkungan Pengendalian



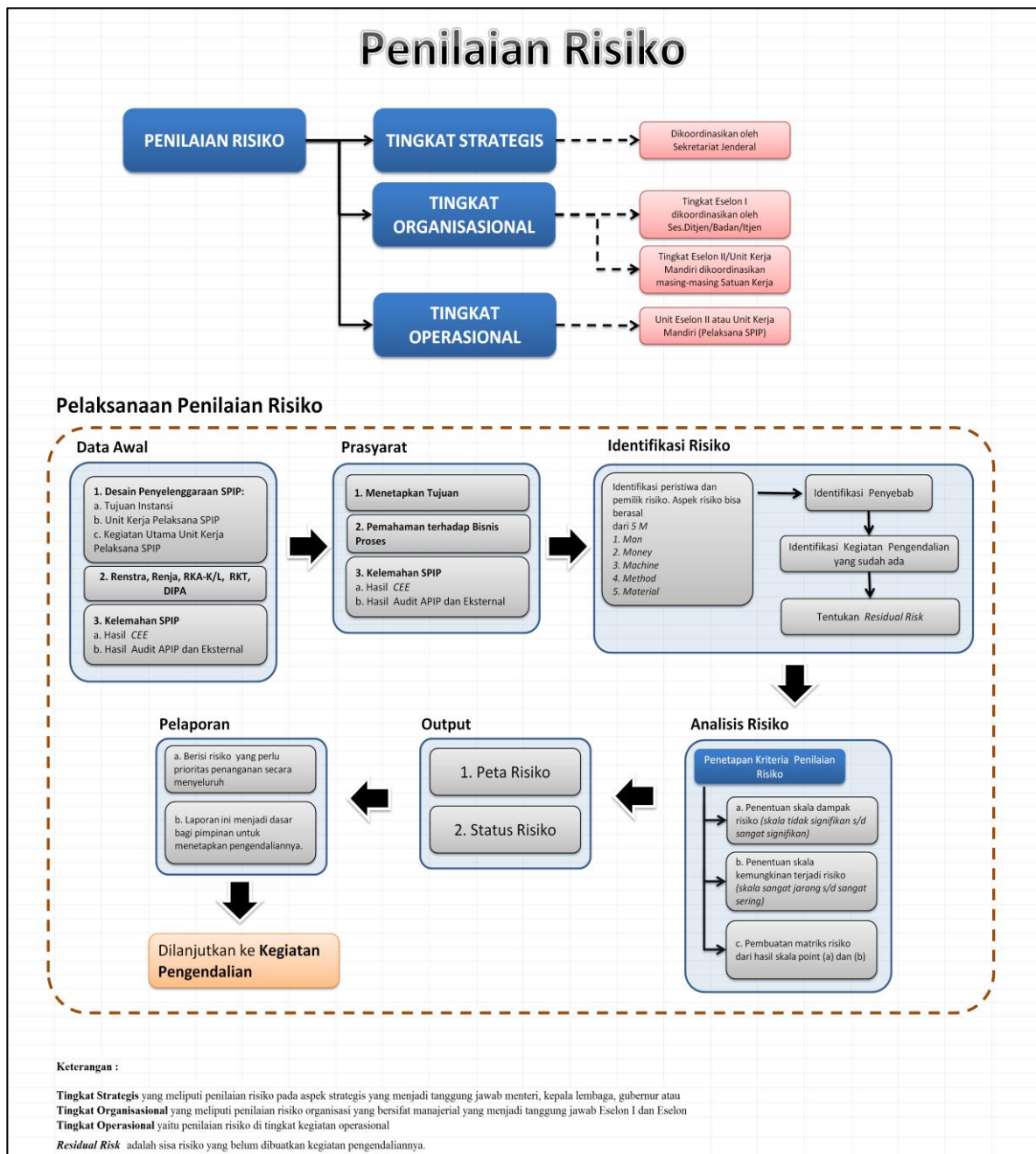
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

2) PENILAIAN RISIKO (*Risk Assessment*)

- (1) Tujuan Pelaporan Keuangan – Manajemen menetapkan tujuan pelaporan keuangan dengan jelas serta menetapkan kriteria identifikasi risiko untuk pelaporan keuangan yang dapat diandalkan.

- (2) Risiko Pelaporan Keuangan – Organisasi mengidentifikasi dan menganalisa risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- (3) Risiko Kecurangan (*Fraud*) – Potensi salah saji secara material akibat kecurangan secara eksplisit dipertimbangkan dalam penilaian risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

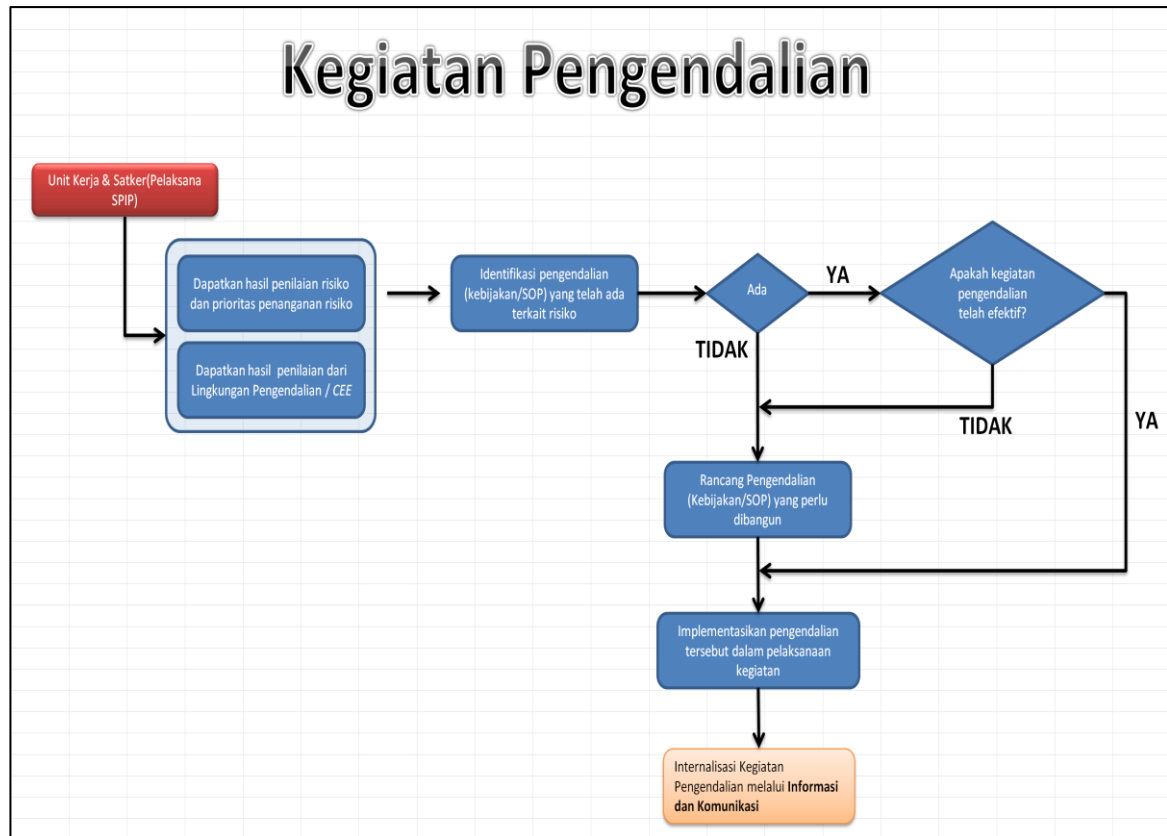
Gambar 1.6. Penilaian Risiko



AKTIVITAS PENGENDALIAN (*Control Activities*)

- (1) Integrasi dengan Penilaian Risiko – Tindakan-tindakan perlu diambil untuk mengatasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- (2) Pemilihan dan Pengembangan Aktivitas Kegiatan – Aktivitas pengendalian dipilih dan dikembangkan dengan mempertimbangkan biaya dan potensi efektivitas mitigasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- (3) Kebijakan dan Prosedur – Kebijakan terkait dengan pelaporan keuangan yang dapat diandalkan ditetapkan dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, dengan prosedur yang sesuai sehingga arahan manajemen dilaksanakan.
- (4) Teknologi Informasi – Pengendalian teknologi informasi, bila memungkinkan, didesain dan diimplementasikan untuk mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

Gambar 1.7. Kegiatan Pengendalian



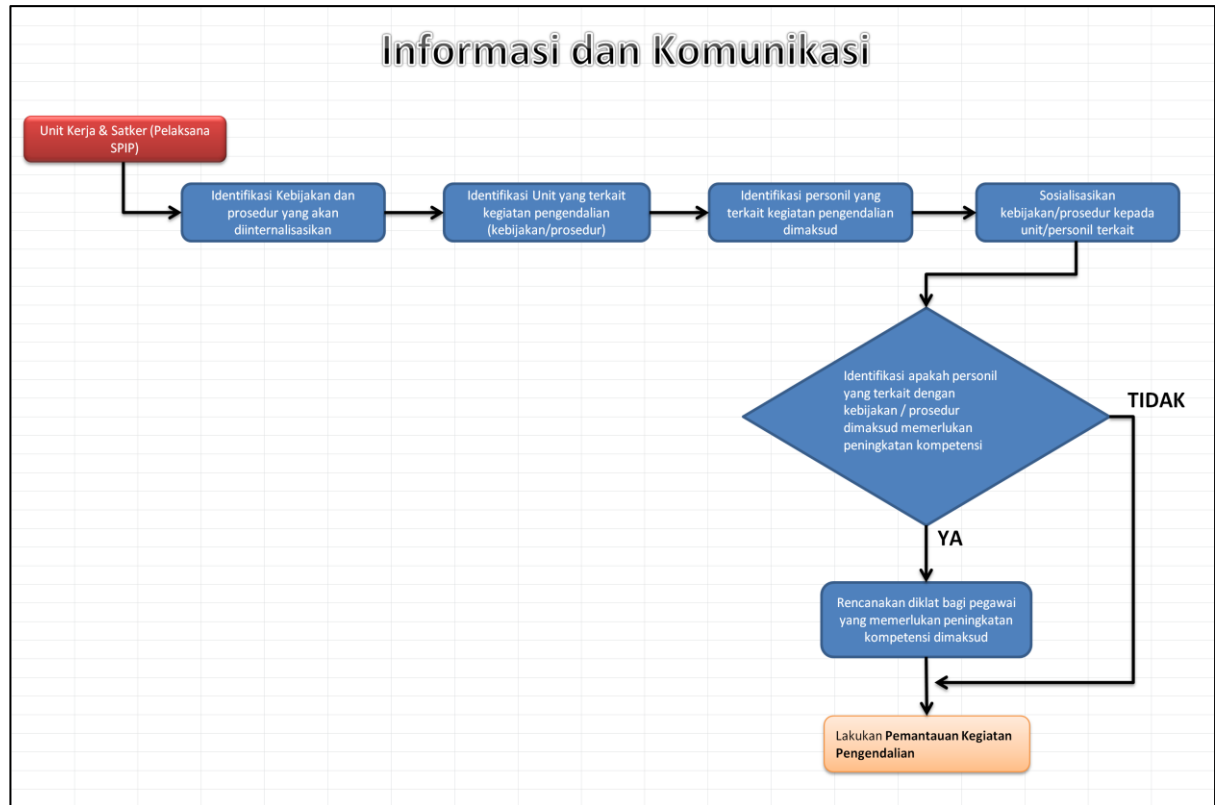
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

3) INFORMASI DAN KOMUNIKASI

- (1) Informasi Pelaporan Keuangan – Informasi terkait diidentifikasi, ditangkap, digunakan pada semua tingkatan organisasi, dan didistribusikan dalam bentuk dan jangka waktu yang mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- (2) Informasi Pengendalian Internal – Informasi yang dibutuhkan untuk memfasilitasi berfungsinya komponen pengendalian lainnya diidentifikasi, ditangkap, digunakan dan didistribusikan dalam bentuk dan jangka waktu yang memungkinkan personel untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal mereka.
- (3) Komunikasi Internal – Komunikasi memungkinkan dan mendukung pemahaman dan pelaksanaan tujuan pengendalian internal, proses dan tanggung jawab individual di semua tingkat organisasi.

- (4) Komunikasi Eksternal – Hal-hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan pelaporan keuangan dikomunikasikan dengan pihak-pihak luar.

Gambar 1.8. Informasi dan Komunikasi

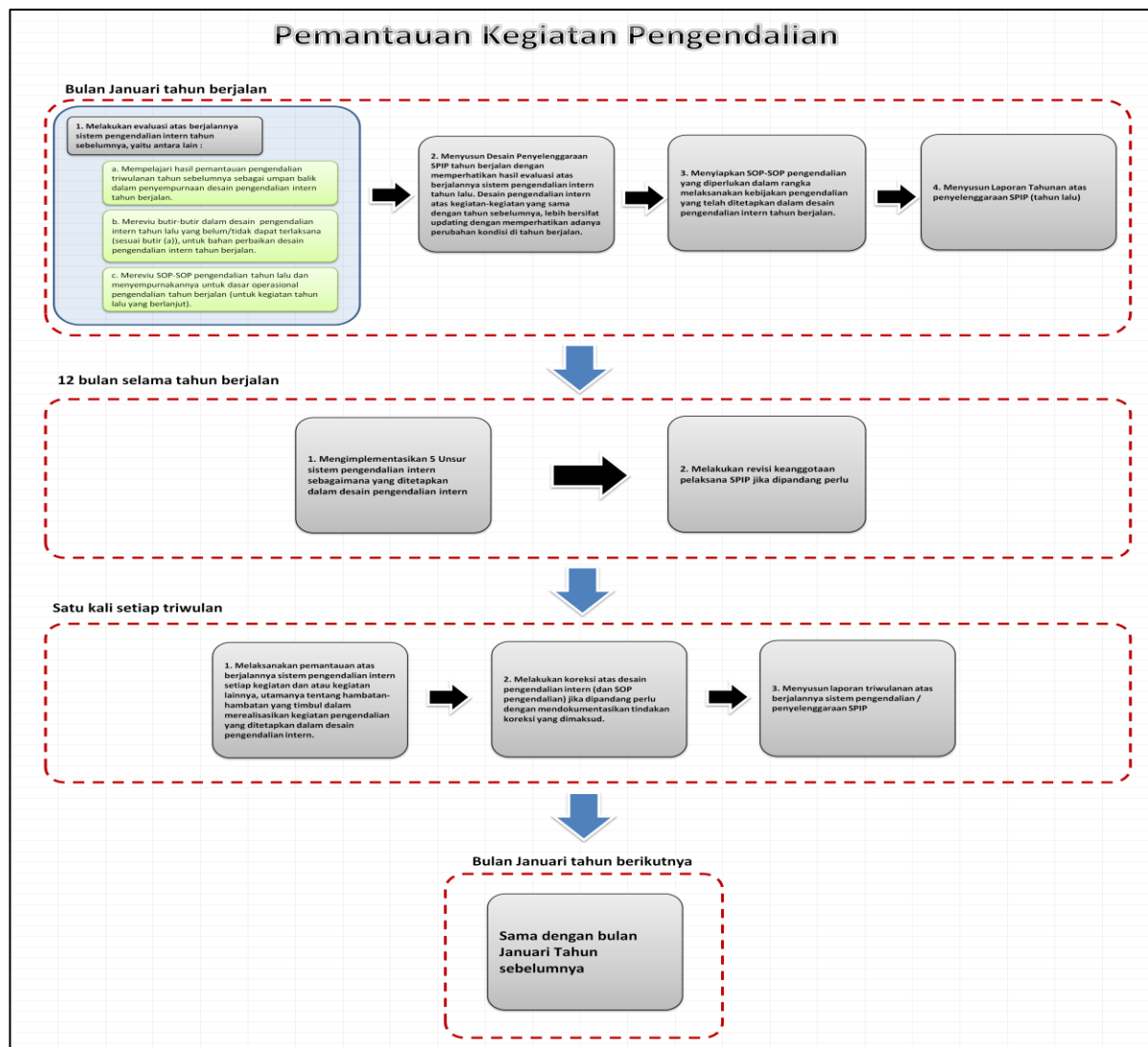


Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko -2016

4) PEMANTAUAN (*Monitoring*)

- (1) Pemantauan Berkelanjutan dan Evaluasi Terpisah – pemantauan yang terus menerus (*on going monitoring*) dan/atau evaluasi terpisah (*separatae evaluation*) memungkinkan manajemen untuk menentukan apakah komponen lain dari pengendalian internal atas pelaporan keuangan terus berfungsi dari waktu ke waktu.
- (2) Pelaporan Kelemahan – Kelemahan pengendalian internal diidentifikasi dan dikomunikasikan secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, dan juga kepada manajemen serta dewan yang sesuai.

Gambar 1.9. Pemantauan Kegiatan Pengendalian



Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

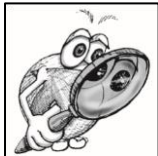
Tujuan dari penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan dalam pasal 2 ayat (3) adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Memperhatikan definisi, tujuan dan penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan dari sistem pengendalian intern, yang salah satunya adalah memastikan tercapainya tujuan entitas, maka setiap unsur-unsur SPIP harus dibangun menyatu dalam setiap proses organisasi

internal entitas yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*)

1. Pengertian



Tatakelola pemerintahan yang baik menurut Bank Dunia (*World Bank*) adalah cara kekuasaan digunakan dalam mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk pengembangan masyarakat. *Governance*, yang diterjemahkan sebagai ‘tatakelola pemerintahan’, adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi dalam mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat suatu organisasi publik. Tatakelola pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan Kementerian/Lembaga-Kementerian/Lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan diantara mereka.

Lembaga Administrasi Negara (LAN dan BPKP, 2000), mengartikan *governance* adalah proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public good and service*. Lebih lanjut LAN menegaskan dilihat dari *functional aspect*, *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau sebaliknya.

Definisi lain (Rohman, Ganie, 2000) menyebutkan *governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan sektor non-pemerintah dalam suatu organisasi kolektif. Definisi ini mengasumsikan banyak aktor yang terlibat, dimana tidak ada satu aktor yang sangat dominan yang menentukan gerak aktor yang lain. *Governance* mengakui bahwa didalam masyarakat terdapat

banyak pusat pengambilan keputusan yang bekerja pada tingkat yang berbeda.

Meskipun mengakui ada banyak aktor yang terlibat dalam proses sosial, *governance* bukanlah sesuatu yang terjadi secara *chaotic, random* atau tidak terduga. Ada aturan-aturan main yang harus diikuti oleh berbagai aktor atau pelaku yang berbeda. Salah satu aturan main yang penting adalah adanya wewenang yang dijalankan oleh negara. Namun yang harus diingat adalah bahwa dalam konsep *governance*, wewenang diasumsikan penerapannya tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui semacam konsensus dari seluruh pelaku-pelaku yang berbeda.

Oleh karena tatakelola pemerintahan melibatkan berbagai pihak dan tidak bekerja berdasarkan dominasi pihak/aktor tertentu (seperti pemerintah), maka pelaku-pelaku diluar pemerintah harus mempunyai kompetensi untuk turut serta membentuk, mengontrol, dan mematuhi wewenang yang telah disusun dan dibangun secara kolektif. Selanjutnya dalam konteks pembangunan, definisi *governance* adalah “mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan nasional suatu negara”, dengan demikian *good governance* pada dasarnya adalah “mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang substansial dan penerapannya dimaksudkan untuk menunjang terlaksananya pembangunan yang stabil dengan secara efisien dan merata (*fair*).”

Dengan demikian dapat disimpulkan secara singkat, bahwa *good governance* adalah masalah penyeimbangan kepentingan dan pengaturan antara negara, pasar dan masyarakat. Diakui bahwa sampai dengan saat ini, sejumlah karakteristik kebaikan dari suatu *governance* lebih banyak dikaitkan dengan kinerja pemerintah. Pemerintah berkewajiban melakukan investasi untuk mempromosikan tujuan ekonomi jangka panjang seperti pendidikan kesehatan dan infrastuktur. Untuk mengimbangi negara, suatu masyarakat yang kompeten dibutuhkan melalui

diterapkannya sistem demokrasi, peraturan per-Undang-undangan (*rule of law*), hak asasi manusia, serta dihargai adanya perbedaan (pluralisme) di dalam suatu negara.

Good governance sangat terkait dengan dua hal yaitu (i) *good governance* tidak dapat dibatasi hanya pada tujuan ekonomi dan (ii) tujuan ekonomi pun tidak dapat dicapai tanpa prasyarat politik tertentu. *Good governance* dapat berhasil bila pelaksanaannya dilakukan dengan efektif, efisien, responsive terhadap kebutuhan rakyat, serta dalam suasana demokratis, akuntabel, dan transparan.

2. Prinsip-prinsip Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Government Governance/GGG*)



Sejalan dengan pengertian di atas, tatakelola pemerintahan mempunyai makna yang jauh lebih luas dari pemerintahan. Tatakelola pemerintahan menyangkut cara-cara yang disetujui bersama dalam mengatur pemerintahan dan kesepakatan yang dicapai antara individu, masyarakat madani, Kementerian/Lembaga-Kementerian/Lembaga masyarakat, dan pihak swasta. Ada dua hal penting dalam hubungan ini, yaitu:

- a) semua pelaku harus saling tahu apa yang dilakukan oleh pelaku lainnya dan,
- b) adanya dialog agar para pelaku saling memahami perbedaan-perbedaan diantara mereka.

Melalui proses diatas diharapkan akan tumbuh konsensus dan sinergi didalam masyarakat. Perbedaan yang ada justru menjadi salah satu warna dari berbagai warna yang ada dalam tatakelola pengaturan tersebut (UNDP: *Partnership for Governance Reform in Indonesia*).

Prinsip-prinsip dari pemerintahan yang baik (*good governance*) sebetulnya berlaku dan semestinya diterapkan bagi kehidupan internasional, nasional, provinsi, lokal, maupun

pribadi. Memasuki era reformasi sangat diperlukan untuk diperhatikan mengenai pentingnya membangun kembali manajemen pemerintahan melalui paradigma baru (*new paradigm*) menuju *good governance* dengan empat prinsip dasar yaitu:

1) Transparansi.

Adanya kebebasan dan kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai bagi mereka yang memerlukan. Dalam pengertian ini, transparansi merupakan proses keterbukaan untuk menyampaikan aktivitas yang dilakukan sehingga pihak luar organisasi (termasuk masyarakat, pelaku usaha, maupun instansi pemerintah lain) dapat mengawasi dan memperhatikan aktivitas tersebut. Untuk menginformasikan dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sumber daya organisasi perlu difasilitasi akses informasi sebagai hal yang terpenting dalam mendukung terlaksanannya prinsip transparansi suatu organisasi. Komponen transparansi mencakup kelengkapan, ketepatan waktu, dan ketersediaan informasi dalam pemberian pelayanan publik, serta adanya upaya untuk memastikan sampainya informasi kepada kelompok rentan tertentu terkait dengan tugas dan fungsi organisasi.

2) Partisipasi (inklufitas), adalah proses pelibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) seluas mungkin dalam pembuatan kebijakan. Masukan yang beragam dari berbagai pihak dalam proses pembuatan kebijakan dapat membantu pembuat kebijakan untuk mempertimbangkan berbagai persoalan, perspektif, dan berbagai pilihan alternatif dalam menyelesaikan suatu persoalan. Proses partisipasi membuka peluang bagi pembuat kebijakan untuk mendapatkan pengetahuan baru, mengintegrasikan harapan publik kedalam proses pengambilan kebijakan, sekaligus mengantisipasi potensi terjadinya konflik

sosial. Adapun komponen yang menjamin akses partisipasi mencakup ketersediaan ruang formal yang relevan, mekanisme untuk memastikan partisipasi publik, proses yang inklusif dan terbuka, serta adanya kepastian masukan dari publik akan diakomodir di dalam penyusunan kebijakan.

- 3) Akuntabilitas, adalah mekanisme tanggung-gugat antara pembuat kebijakan dengan stakeholder yang dilayani. Adanya mekanisme akuntabilitas memberikan kesempatan kepada stakeholder untuk meminta penjelasan dan pertanggungjawaban apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan konsesus dalam pelaksanaan tata kelola organisasi. Di dalam dokumen indikator tata kelola, akses kepada keadilan (*access to justice*) dikategorikan sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas.
- 4) Koordinasi, adalah sebuah mekanisme yang memastikan bahwa seluruh pemangku kebijakan yang memiliki kepentingan bersama telah memiliki kesamaan pandangan. Kesamaan pandangan ini dapat diwujudkan dengan mengintegrasikan visi dan misi pada masing-masing lembaga. Koordinasi menjadi faktor yang sangat penting, karena kekacauan koordinasi dapat menyebabkan efisiensi dan efektivitas kerja menjadi terganggu.

Terdapat beberapa instansi pemerintah yang memiliki kewenangan yang bersinggungan langsung dengan pengelolaan organisasi, dan umumnya persoalan minimnya koordinasi menjadi faktor utama yang menyebabkan tidak efisiensi dan efektifnya tata kelola organisasi.

Banyak teori yang membahas tentang prinsip-prinsip tatakelola pemerintahan yang baik. UNDP merumuskan karakteristik pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagaimana dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2000), yang meliputi :

1) Partisipasi (*Participation*)

Setiap warga negara mempunyai hak dan kewajiban untuk mengambil bagian dalam proses bernegara, berpemerintahan serta bermasyarakat, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi warga negara ini dilakukan tidak hanya pada tahapan implementasi, akan tetapi secara menyeluruh mulai dari tahapan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi serta pemanfaatan hasil-hasilnya.

2) Penegakan Hukum (*Rule of Law*)

Good governance dilaksanakan dalam rangka demokratisasi kehidupan berbangsa dan bernegara. Salah satu syarat kehidupan demokrasi adalah adanya penegakan hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu. Oleh karena itu langkah awal penciptaan *good governance* adalah membangun sistem hukum yang sehat, baik perangkat lunak (*software*), perangkat kerasnya (*hardware*), maupun sumber daya manusia yang menjalankan sistemnya (*human ware*).

3) Transparansi (*Transparency*)

Keterbukaan adalah salah satu karakteristik *good governance* terutama adanya semangat zaman serba terbuka dan akibat adanya revolusi informasi. Keterbukaan mencakup semua aspek aktivitas yang menyangkut semua kepentingan publik. Pemerintah berkewajiban memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Meuthia Ganie Rochman (2000), transparansi adalah adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan menghasilkan

persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan preferensi publik.

4) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Responsiveness sebagai konsekuensi logis dari keterbukaan, maka setiap komponen yang terlibat dalam proses pembangunan *good governance* perlu memiliki daya tanggap terhadap keinginan maupun keluhan setiap stakeholders.

5) Consensus Orientation

Berorientasi pada consensus berarti pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus merupakan hasil kesepakatan bersama diantara para actor yang terlibat. Hal ini sejalan dengan konsep partisipatif dimana adanya keterlibatan dari masyarakat dalam merumuskan secara bersama mengenai hal pelayanan publik. Pemerintah yang baik harus bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak dan dimungkinkan dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan yang ditetapkan pemerintah.

6) Keadilan (*Equity*)

Pemerintahan yang baik harus memberikan kesempatan yang sama baik laki-laki atau perempuan dalam upaya mereka meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya. Semua warga negara mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan.

7) *Effectiveness and Efficiency*

Proses dan lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber yang tersedia sebaik mungkin.

8) Akuntabilitas (*Accountability*)

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta, dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga stakeholders. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

9) Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas serta jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*. Untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*, maka aturan hukum senantiasa dipandang sebagai pemberi arah bagi setiap proses pembaharuan, karena persepektif reformasi harus berjalan secara gradual, konseptual dan konstitusional.

3. Azas Tatakelola Pemerintahan yang Baik



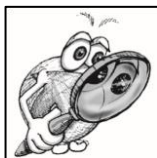
Implementasi dari prinsip-prinsip *good governance* dalam perundang-undang Indonesia dituangkan dalam 7 (tujuh) asas-asas umum penyelenggaraan negara (UU Pasal 03 Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme) yang meliputi:

- 1) Asas Kepastian Hukum adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan,

kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan Penyelenggara Negara.

- 2) Asas Tertib Penyelenggaraan Negara adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan, dalam pengendalian Penyelenggara Negara.
- 3) Asas Kepentingan Umum adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.
- 4) Asas Keterbukaan adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
- 5) Asas Proporsionalitas adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.
- 6) Asas Profesionalitas adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Asas Akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Pilar-pilar *Good governance*



Konsep *good governance* adalah seluruh rangkaian proses pembuatan yang mensinergikan pencapaian tujuan tiga pilar *good governance*, yaitu (i) pemerintah sebagai *good public governance*, (ii) masyarakat dan (iii) dunia organisasi swasta sebagai *good corporate governance*.

- 1) Pertama: Pemerintah berperan dalam mengarahkan, memfasilitasi kegiatan pembangunan. Selanjutnya pemerintah juga memiliki peran memberikan peluang lebih banyak kepada masyarakat dan swasta dalam pelaksanaan pembangunan.
- 2) Kedua, swasta berperan sebagai pelaku utama dalam pembangunan, menjadikan saham sektor non pertanian sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi wilayah, pelaku utama dalam menciptakan lapangan kerja, dan kontributor utama penerimaan pemerintah dan daerah.
- 3) Ketiga, masyarakat berperan sebagai pemeran utama (bukan berpartisipasi) dalam proses pembangunan, perlu pengembangan dan penguatan keKementerian/Lembagaan agar mampu mandiri dan membangun jaringan dengan berbagai pihak dalam melakukan fungsi produksi dan fungsi konsumsinya, serta perlunya pemberdayaan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan kualitas produksinya.

5. Karakteristik Dasar *Good governance*



Ada tiga karakteristik dasar yang harus ada pada tatakelola pemerintahan yang baik, yaitu:

- 1) Diakuinya semangat pluralisme. Artinya, pluralitas atau keberagaman merupakan sebuah keniscayaan yang tidak dapat dielakkan, sehingga mau tidak mau pluralitas telah menjadi suatu kaidah yang abadi. Dengan kata lain pluralitas merupakan sesuatu yang bersifat kodrati (*given*) dalam kehidupan manusia. Pluralisme bertujuan mencerdaskan umat melalui perbedaan konstruktif dan dinamis, dan merupakan sumber dan motivator terwujudnya kreativitas. Satu hal yang menjadi catatan penting bagi kita adalah sebuah peradaban yang kosmopolit akan tercipta apabila manusia memiliki sikap inklusif dan kemampuan (*ability*) menyesuaikan

diri terhadap lingkungan sekitar. Namun, dengan catatan, identitas sejati atas parameter-parameter otentik agama hendaknya tetap terjaga;

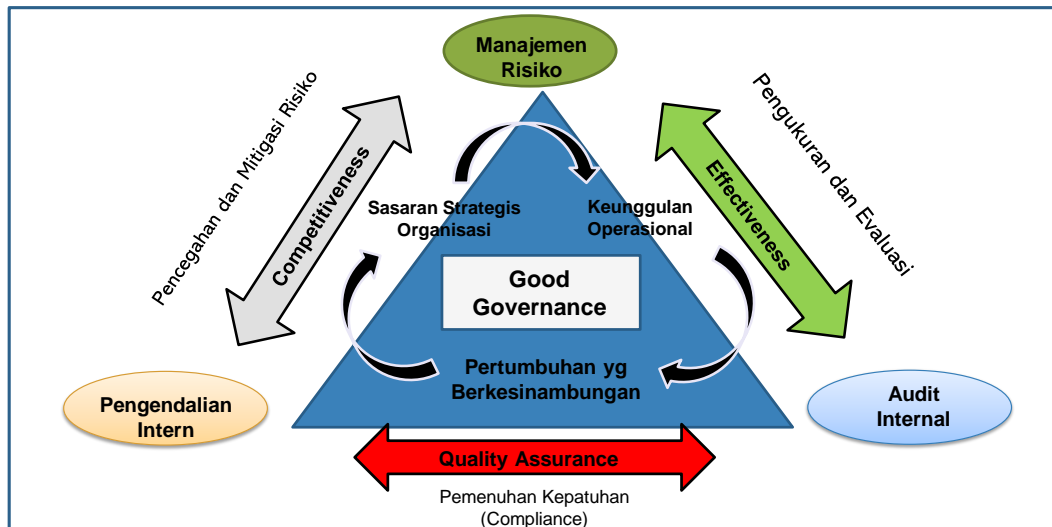
- 2) Tingginya sikap toleransi, baik terhadap saudara seiman (seagama) maupun terhadap umat agama lain. Toleransi dapat juga diartikan sebagai sikap suka mendengar dan menghargai pendapat dan pendirian orang lain. Pada intinya tujuan agama tidaklah semata-mata mempertahankan kelestarian eksistensinya sebagai sebuah agama, namun juga mengakui eksistensi agama lain dengan memberinya hak untuk hidup berdampingan dan dengan semangat saling menghormati;
- 3) Tegaknya prinsip demokrasi. Demokrasi bukan sekedar kebebasan dan persaingan, demokrasi juga merupakan suatu pilihan untuk bersama-sama membangun dan memperjuangkan perikehidupan warga dan masyarakat menuju masyarakat yang semakin sejahtera.

6. Hubungan antara Tata Kelola organisasi dan *Enterprise Risk Management*

Sebagaimana telah diuraikan di atas, tata kelola (*governance*) yang diartikan sebagai Kombinasi proses dan struktur yang diterapkan oleh pimpinan organisasi untuk menginformasikan, mengarahkan, mengelola, dan memantau kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Untuk itu seluruh insan organisasi perlu menyadari bahwa tata kelola bukanlah semata-mata hanya merupakan himpunan proses dan struktur yang berdiri sendiri, terpisah dari sistem lainnya. Tata kelola juga memiliki keterkaitan dengan manajemen risiko dan juga pengendalian internal.

Tata kelola yang efektif mempertimbangkan risiko pada saat menyusun strategi. Sebaliknya, manajemen risiko didasarkan pada

Gambar 1.11 Hubungan GCG, Risk Management, Internal Control & Internal Audit



Sumber: Kementerian Keuangan, Survey MOFIN, 2014

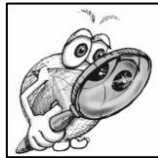
Dari gambar 1.10. dan gambar 1.11 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Melalui Penerapan Tatakelola yang Baik diharapkan suatu organisasi dapat mewujudkan “*Strategic Business Cycle*” dengan baik, yaitu meliputi implementasi sasaran strategis, keunggulan operasional dan pertumbuhan organisasi yang berkesinambungan.
- Prinsip organisasi yang tumbuh dengan berkesinambungan, yaitu apabila suatu organisasinya sehat dan berkinerja tinggi.
- Jika Organisasinya Sehat, namun Kinerjanya rendah, maka dikategorikan “Tidak Optimal”
- Jika Organisasinya Tidak Sehat, namun Kinerja tinggi, maka dikategorikan “Perlu Perbaikan dan Jika Tidak Dilakukan Organisasi akan Mati Perlahan-lahan”
- Jika Organisasinya tidak Sehat dan Kinerjanya rendah, maka dikategorikan “Perlu dilakukan Merger atau bahkan dibubarkan)”

(Sumber: Kementerian Keuangan, Survey MOFIN, 2014)

D. TIGA LINI PERTAHANAN (*THREE LINES OF DEFENSE*)

1. Konsepsi, dan Model Pendekatan Tiga Lini Pertahanan (*Three lines of defence*)



Tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil. Baik organisasi publik maupun privat, profit maupun non-profit, formal maupun non-formal pastilah memiliki risiko. Bahkan risiko bersifat inheren (melekat) pada segala sesuatu. Risiko selalu bersanding *side-by-side* dengan *value*, layaknya dua sisi mata uang yang sama. Yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaan organisasi terhadap risiko tersebut. Namun demikian jangan sampai karena semua ada risikonya lalu menghalangi organisasi untuk meraih *value* yang ada pada suatu program/kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk itu, hal yang perlu dipikirkan selanjutnya adalah bagaimana mengelola risiko-risiko yang ada untuk menekan dampak negatif jika risiko tersebut benar-benar terjadi. Untuk membantu organisasi dalam merancang sistem pengelolaan risikonya maka dirancanglah berbagai manajemen risiko organisasi atau yang sering diistilahkan dengan *Enterprise Risk Management* (ERM). Kerangka kerja ERM ini dirancang untuk membantu keinginan manajemen dalam mengelola risiko secara efektif dan sistematis dalam organisasi yang dipimpinnya. Namun demikian –betapapun—implementasi ERM ini membutuhkan lingkungan dan struktur yang mendukung. Lingkungan inilah yang berlaku sebagai pertahanan terhadap risiko-risiko yang ada. Pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan (*Three lines of defence*)” lahir sebagai salah satu strategi dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam mengelola risiko dalam *platform Enterprise Risk*

Management (ERM) yang digagas oleh IIA (*Institut of Internal Audit*) pada tahun 2013, baik untuk organisasi korporasi perbankan atau sektor riil, maupun organisasi-organisasi pemerintahan.

Pendekatan “*Three Lines of Defence*” atau Pertahanan Tiga Lapis semakin banyak diadopsi oleh berbagai organisasi dalam rangka membangun kapabilitas manajemen risiko di seluruh jajaran dan proses organisasi organisasi. Pendekatan ini sering disingkat sebagai model 3LD (*Three lines of defence*). Model 3LD membedakan antara fungsi-fungsi organisasi sebagai berikut, (i) fungsi-fungsi pemilik risiko (*owning risks/risk owner*); (ii) fungsi-fungsi yang menangani risiko (*managing risks*), dan (iii) fungsi-fungsi yang mengawasi risiko (*overseeing risks*) serta (iv) fungsi-fungsi yang menyediakan pemastian independen (*independent assurance*). Kesemua fungsi tersebut memainkan peran penting dalam platform *Enterprise Risk Management* (ERM) baik untuk organisasi korporasi perbankan atau sektor riil, maupun organisasi-organisasi sektor publik /pemerintahan.

Model 3LD adalah model pertahanan internal organisasi organisasi yang secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

1) Pertahanan lapis pertama:

Pertahanan lapis pertama dilaksanakan oleh unit atau komponen atau fungsi organisasi yang melakukan aktivitas operasional organisasi sehari-hari, terutama yang merupakan garis depan atau ujung tombak organisasi. Dalam hal ini mereka diharapkan untuk:

- a. Memastikan adanya lingkungan pengendalian (*control environment*) yang kondusif di unit organisasi mereka.
- b. Menerapkan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan sewaktu menjalankan peran dan tanggung jawab mereka terutama dalam mengejar pertumbuhan organisasi. Mereka diharapkan secara penuh kepedulian mempertimbangkan faktor risiko dalam keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya.

- c. Mampu menunjukkan adanya pengendalian internal yang efektif di unit organisasi mereka, dan juga adanya pemantauan dan transparansi terhadap efektifitas pengendalian internal tersebut.

2) Pertahanan lapis kedua

Pertahanan lapis kedua dilaksanakan oleh fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, terutama fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang sudah terstruktur misal: departemen atau unit manajemen risiko dan kepatuhan. Dalam hal ini, mereka diharapkan untuk:

- a. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko organisasi secara keseluruhan.
- b. Melakukan pengawasan terhadap bagaimana fungsi organisasi dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standard operasionalnya yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- c. Memantau dan melaporkan risiko-risiko organisasi secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di organisasi.

3) Pertahanan lapis ketiga

Pertahanan lapis ketiga dilaksanakan oleh auditor baik auditor internal maupun auditor eksternal. Peran auditor internal jauh lebih intens dalam model 3LD ini karena mereka adalah bagian internal organisasi yang bersifat independen terhadap fungsi-fungsi lainnya. Dalam hal ini, auditor internal diharapkan untuk:

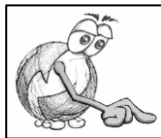
- a. Melakukan review dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, dan
- b. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Gambar 1.10. Model *Three Lines of Defense*



Sumber: IIA, 2016

2. Implementasi Tiga Lini Pertahanan pada Organisasi Sektor Publik (Pemerintah)



Untuk organisasi publik di Indonesia, konteks penerapan model 3LD harus dilihat dari kacamata bentuk struktur tatakelola pemerintahan di Indonesia yang menganut penjenjangan struktur organisasi yang kaya struktur. Dalam konteks tersebut, di bawah ini adalah ilustrasi gambaran umum model Pertahanan Tiga Lapis untuk organisasi publik di Indonesia yang diterapkan di Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

1) Implementasi Tiga Lini Pertahanan di Kementerian Keuangan

Sebagaimana telah diuraikan di atas, konsep *Three Lines of Defence* atau Tiga Lapis Pertahanan dalam pengendalian intern diperkenalkan pertama kali oleh Institut of Internal Audit (IIA) pada tahun 2013. Meskipun telah diperkenalkan sejak lama, penerapan pendekatan tersebut di Indonesia lebih banyak diadopsi oleh organisasi-organisasi swasta (*Private Sector*). Pada organisasi sektor publik baru sebagian kecil yang telah menerapkan seperti di Otoritas

Jasa Keuangan (OJK), bank-bank pemerintah, dan sebagian BUMN. Pada level Kementerian, dan Kementerian/Lembaga satu-satunya yang telah menerapkan pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan” dalam pengendalian intern adalah Kementerian Keuangan.

Minimnya penerapan pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan” pada organisasi kementerian, dan Kementerian/Lembaga merupakan kondisi yang relatif wajar, mengingat penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan kementerian, dan Kementerian/Lembaga masih belum berjalan sesuai harapan. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap penyelenggaraan SPIP di kementerian, dan Kementerian/Lembaga, aspek yang dinilai masih lemah adalah pada unsur yang kedua yaitu penilaian risiko (*risk assestment*).

Penerapan konsep tiga lini pertahanan (*Three Lines of Defense*) di Kementerian Keuangan dimulai sejak diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern Di Lingkungan Kementerian Keuangan. Konsep tiga lini pertahanan ini dimulai di masa Menteri Keuangan Bapak Agus Martowardojo yang terinspirasi oleh sistem *three lines of defense* pada sektor perbankan.

Konsep tiga lini pertahanan memandang implementasi pengendalian intern sebagai lini pertahanan tiga lapis yaitu:

- (1) Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses organisasi. Lini pertahanan ini merupakan lini pertahanan terpenting dalam mencegah kesalahan, mendeteksi kecurangan, serta mengidentifikasi kelemahan dan kerentanan pengendalian. Dengan demikian, seluruh pimpinan dan

pegawai harus memahami dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab pengendalian kegiatan masing-masing.

Selanjutnya, peran dan tanggung jawab manajemen dan setiap pegawai Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan unit eselon I menetapkan kebijakan penerapan pengendalian intern unit eselon I;
 - b. Pimpinan unit eselon I melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern unit eselon I kepada Menteri Keuangan;
 - c. Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV berperan aktif dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang kondusif; dan
 - d. Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV dan setiap pegawai berperan aktif dalam melaksanakan unsurunsur pengendalian intern berupa penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan berkelanjutan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- (2) Lini pertahanan kedua merupakan fungsi pemantauan. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) yang bertugas memantau pengendalian intern di setiap tingkatan manajemen. Unit pemantau ini harus memperingatkan lini pertahanan pertama apabila dijumpai kelemahan pengendalian intern baik dari segi tahapan rancangan sampai dengan tahapan

pelaksanaannya. Adapun peran dan tanggung jawab UKI adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong pengembangan dan penerapan pengendalian intern sesuai tugas dan tanggung jawabnya;
- b. Melakukan pemantauan pengendalian intern sesuai tugas dan tanggung jawabnya; dan
- c. Melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern kepada pimpinan dan Inspektur Jenderal.

Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Inspektorat Jenderal. Dengan demikian, seluruh organisasi harus memperhatikan dengan seksama rekomendasi Inspektorat Jenderal untuk peningkatan pengendalian intern dan memperbaiki kekurangan. lini pertahanan pertama dan kedua untuk memastikan bahwa mereka melaksanakan tugasnya dengan baik. Lini ke tiga , bertanggungjawab melaporkan kecurangan atau kekeliruan yang terjadi dan kelemahan pengendalian yang membahayakan organisasi.

Agar konsep ini berhasil, komunikasi dan koordinasi antar lini pertahanan harus jelas ditetapkan. Sebagaimana kita ketahui, bahwa komunikasi merupakan salah satu dari 5 (lima) unsur pengendalian intern versi COSO. Sedangkan penerapan konsep tiga lini pertahanan ini merupakan implementasi dari unsur monitoring.

E. Rangkuman

1. Pemahaman yang cukup mengenai arti penting dan konsep Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tatakelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) dan Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*) serta bagaimana pengimplementasinya pada organisasi publik merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh setiap ASN, khususnya ASN pada tingkat Struktural eselon 3 & 4. Hal ini karena pada lini ini lah aktivitas operasional suatu organisasi secara harian dikelola dan menjadi basis utama dari tatakelola organisasi secara keseluruhan.
2. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan.
3. Selanjutnya dalam konteks pembangunan, tatakelola pemerintahan yang baik (*good government governance*) merupakan suatu mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan nasional, sehingga penerapannya diharapkan akan menunjang terlaksananya pembangunan yang stabil secara efisien dan merata (*fair*). Hal ini karena penerapan tatakelola pemerintahan yang baik akan menyeimbangkan kepentingan dan pengaturan antara negara, pasar dan masyarakat.
4. Disisi lain, perlu disadari bahwa tidak ada organisasi yang bebas dari berbagai risiko, namun demikian jangan sampai menghalangi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan “Tiga Lapis Pertahanan (*Three lines of defence*)” lahir sebagai salah satu strategi dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam mengelola risiko, yang semakin banyak diadopsi oleh berbagai

organisasi dalam rangka membangun kapabilitas manajemen risiko di seluruh jajaran dan proses organisasi organisasi. Untuk memaksimalkan/ mengoptimalkan keberhasilan penerapan Tiga Lini Pertahanan ini diperlukan penetapan secara jelas pola komunikasi dan koordinasi antar lini pertahanan.

F. Latihan.



Jawab/diskusikan pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pilihan Ganda:

- 1) Yang merupakan ciri-ciri dari *Good Government* adalah...
 - a. Bekerja secara sistemik
 - b. Arogan
 - c. Birokratisme
 - d. Bekerja secara naluriah
- 2) Yang bukan merupakan 3 elemen dari *government*, yaitu...
 - a. Sosial budaya
 - b. Politik
 - c. Ekonomi
 - d. Administrasi
- 3) Berikut ini yang merupakan ciri-ciri tata pemerintahan yang baik, kecuali...
 - a. Melakukan proses transparansi dan bertanggung jawab
 - b. Bersifat efektif dan adil
 - c. Tidak menjamin adanya supremasi hukum
 - d. Menjamin prioritas-prioritas politik, sosial, dan ekonomi
- 4) Menurut UNDP, ada 9 karakteristik *Good Government* yang salah satunya adalah...

- a. Perlunya kompetisi untuk menciptakan keefektifan dan efisiensi pada sektor public
 - b. Memiliki kesempatan memperoleh kesejahteraan
 - c. Menitik beratkan konflik dan konsensus
 - d. Pertanggung jawaban setiap aktivitas menyeluruh kepada publik atau masyarakat luas, di samping kepada atasan
- 5) *Governance* memiliki 3 domain yakni negara, swasta, dan masyarakat. Pernyataan di bawah ini yang merupakan fungsi dari negara adalah...
- a. Pembuat kebijakan, pengendali, dan pengawas
 - b. Penggerak aktivitas bidang ekonomi
 - c. Penggerak aktivitas bidang sosial budaya
 - d. Subjek dan objek dari sektor pemerintahan
- 6) Di bawah ini yang bukan merupakan syarat utama warga negara dalam berpartisipasi, yaitu...
- a. Ada rasa suka rela
 - b. Tanpa paksaan
 - c. Tidak memperoleh manfaat
 - d. Adanya keterlibatan secara emosional
- 7) Pengertian dari visi strategi yaitu perlunya memiliki visi jangka panjang, menengah, dan pendek. Berikut ini yang merupakan ciri visi yang baik adalah...
- a. Tidak mungkin untuk di capai
 - b. Bersifat spesifik
 - c. Di susun dalam bahasa yang rumit
 - d. Tidak mempunyai dimensi waktu tertentu

2. Essay:

- 1) Apa itu Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) ?
- 2) Apa yang dimaksud dengan pemantauan (monitoring) dalam suatu sistem pengendalian intern?
- 3) Apa arti Dengan Penilaian Risiko, jelaskan

- 4) Sebutkan ciri-ciri perbandingan *Bad Government* dan *Good Government*!
- 5) Kata *Governance* di artikan sebagai penggunaan atau pelaksanaan yaitu penggunaan kewenangan politik, ekonomi, dan administrative untuk mengelola masalah-masalah pada sebuah tingkatan. Dan *Government* memiliki 3 domain, apa saja domainnya?
- 6) *Governance* juga di dukung 3 elemen. Sebutkan!
- 7) Apa saja ciri-ciri tata pemerintahan yang baik?
- 8) Apa saja 9 karakteristik *Good Government* menurut UNDP?
- 9) Apa yang dimaksud dengan 3 lini pertahanan (*Three Lines of Defense*) dalam mengelola risiko organisasi

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menyelesaikan tes formatif modul “Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Tatakelola Pemerintahan Yang Baik dan Tiga Lini Pertahanan” ini Anda dapat memperkirakan tingkat keberhasilan Anda dengan melihat kunci/rambu-rambu jawaban yang terdapat pada bagian akhir modul ini.

Jika Anda memperkirakan bahwa pencapaian Anda sudah melebihi 80%, silahkan Anda terus mempelajari kegiatan Belajar pada Modul selanjutnya, namun jika Anda menganggap pencapaian Anda masih kurang 80%, sebaiknya Anda ulangi kegiatan belajar modul “Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Tatakelola Pemerintahan Yang Baik dan Tiga Lini Pertahanan”.

F. KUNCI JAWABAN

1. Pilihan ganda:

1) a

2) a

5) a

6) c

3) c

7) b

4) d

2. Essay:

- 1) Yang dimaksud dengan Lingkungan Pengendalian adalah dasar dari pengendalian internal, memberikan disiplin dan struktur dengan menetapkan nilai-nilai organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menilai lingkungan pengendalian klien meliputi:

- Integritas dan nilai-nilai etika, mencakup: (1) tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi insentif dan godaan dari pihak personel untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, ilegal, atau tidak etis, (2) pernyataan kebijakan, dan (3) kode perilaku
- Komitmen terhadap kompetensi, termasuk pertimbangan tingkat kompetensi oleh manajemen untuk tugas tertentu dan bagaimana level tersebut diterjemahkan ke dalam keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.
- Partisipasi dewan direksi atau komite audit, termasuk interaksi dengan auditor internal dan eksternal (independen)
- Filosofi dan gaya operasi manajemen, seperti sikap dan tindakan manajemen terkait pelaporan keuangan, serta pendekatan manajemen untuk mengambil dan memantau risiko
- Struktur organisasi entitas
Penugasan wewenang dan tanggung jawab, termasuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan
- Kebijakan dan praktik sumber daya manusia, termasuk yang berkaitan dengan perekrutan, orientasi, pelatihan, evaluasi, konseling, promosi, dan kompensasi karyawan

- 2) Pemantauan (monitoring) dalam suatu sistem pengendalian intern adalah proses manajemen menilai kualitas kinerja kontrol internal dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajemen harus menilai desain dan operasi kontrol tepat waktu dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Pemantauan dapat mencakup: (i) evaluasi terpisah, (ii) penggunaan auditor internal, dan (iii) penggunaan komunikasi dari pihak luar (mis., keluhan dari pelanggan dan komentar regulator).
- 3) Penilaian risiko entitas untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis, dan manajemen risiko yang berkaitan dengan persiapan laporan keuangan. Dengan demikian, penilaian risiko dapat mempertimbangkan kemungkinan transaksi yang dieksekusi yang tetap tidak tercatat. Peristiwa dan keadaan internal dan eksternal berikut mungkin relevan dengan risiko penyusunan laporan keuangan yang tidak sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima secara umum, al.:
- Perubahan dalam lingkungan operasi, termasuk tekanan kompetitif,
 - Personil baru yang memiliki perspektif berbeda tentang pengendalian internal,
 - Pertumbuhan cepat yang dapat mengakibatkan kerusakan pengendalian,
 - Teknologi baru dalam sistem informasi dan proses produksi
 - Lini, produk, atau aktivitas baru
 - Restrukturisasi perusahaan yang dapat mengakibatkan perubahan dalam pengawasan dan pemisahan fungsi pekerjaan
 - Pernyataan akuntansi yang mensyaratkan penerapan prinsip akuntansi baru

- 4) Ciri-ciri perbandingan *Bad Government* dan *Good Government*!
 - Ciri-ciri *Bad Government*: Lamban dan bersifat reaktif, arogan, korup, birokratisme, boros, bekerja secara naluriah, enggan berubah, kurang berorientasi pada kepentingan public
 - Ciri-ciri *Good Government*: Proaktif, ramah dan persuasive, transparan, mengutamakan proses dan produk, proposional dan profesional, bekerja secara sistematis
- 5) Tiga domain *Government* adalah:
 - Negara/pemerintahan sebagai pembuat kebijakan, pengedali, dan pengawas
 - Swasta/dunia usaha sebagai penggerak aktivitas bidang ekonomi
 - Masyarakat sebagai subjek dan objek dari sektor pemerintahan dan swasta
- 6) Tiga elemen *Governance* adalah :
 - Politik, proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan public, yang dilakukan birokrasi dan bersama dengan politisi
 - Ekonomi, proses pembuatan keputusan untuk memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi
 - Administrasi, implementasi proses kebijakan yang telah diputuskan oleh instansi politik
- 7) Ciri-ciri tata pemerintahan yang baik?
 - Mengikutsertakan semua baik sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat
 - Melakukan proses transparansi dan bertanggung jawab
 - Bersifat efektif dan adil
- 8) 9 karakteristik *Good Government* menurut UNDP, adalah:
 - (1) Partisipasi (Participation)
 - (2) Penegakan Hukum (Rule of law)

- (3) Transparansi (Transparency)
 - (4) Daya Tanggap (Responsiveness)
 - (5) Berorientasi pada konsensus (consensus orientation)
 - (6) Keadilan/kesetaraan (equity)
 - (7) Akuntabilitas (Accountability)
 - (8) Efisiensi dan Efektifitas (Efficiency and Effectiveness)
 - (9) Visi Strategis (Strategic vision)
- 9) Yang dimaksud 3 lini pertahanan dalam pengelolaan risiko organisasi adalah strategi yang terkait dengan bidang keuangan yang bertanggung jawab atas berbagai aspek manajemen risiko. Secara garis besar, garis pertahanan mencakup karyawan, kebijakan, prosedur, dan praktik mereka, serta jalur pelaporan dan eskalasi. Penerapan 3 lini pertahanan adalah untuk membangun kapabilitas manajemen risiko di seluruh jajaran dan proses organisasi organisasi. Model 3LD membedakan antara fungsi-fungsi organisasi sebagai berikut, (i) fungsi-fungsi pemilik risiko (*owning risks/risk owner*); (ii) fungsi-fungsi yang menangani risiko (*managing risks*), dan (iii) fungsi-fungsi yang mengawasi risiko (*overseeing risks*) serta (iv) fungsi-fungsi yang menyediakan pemastian independen (*independent assurance*).

BAB III.

BUDAYA RISIKO DAN ASPEK FUNDAMENTAL MANAJEMEN RISIKO

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami konsep dan pentingnya membangun Budaya Peduli Risiko, dan Manajemen Perubahan serta implementasinya pada organisasi sektor publik

A. Budaya Risiko

1. Pengertian Budaya Risiko

Budaya (Peduli) Risiko atau *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.

Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya akan tetapi tergantung pada seluruh pegawai organisasi selaku pengambil dan pengelola risiko pada organisasi tersebut. Jumlah pegawai, karakter individu, sikap (*attitude*) dan keterampilan dari masing-masing pegawai yang berbeda dalam organisasi menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang dituntut untuk menjadi pimpinan risiko atas setiap tugas yang diembankan kepadanya, karena setiap pegawai bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan hasil kerjanya.

2. Tahapan Pengembangan Budaya Risiko



Budaya Risiko hendaknya dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh jajaran organisasi. Budaya Risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko, sebagaimana dimaksud di atas dalam proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, antar lain berupa:

- a. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
- b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
- c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
- d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengembangan budaya manajemen risiko pada setiap organisasi jauh lebih penting dibandingkan membangun sebuah kebijakan dan prosedur yang rumit, karena pengelolaan risiko harus di tanamkankan kepada setiap insan organisasi/pegawai dari jenjang yang paling bawah sampai pada jenjang paling atas (Tampubolon:2009).

Tahapan pengembangan budaya risiko yang dapat dijadikan panduan adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko sebagai pusat untuk membangun dan menyebarluaskan kebijakan dan prosedur risiko keseluruh jenjang organisasi.
- 2) Menyusun manual kode etik.
- 3) Merekrut pegawai yang memiliki sikap yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

- 4) Menjadikan manajemen risiko sebagai syarat untuk menduduki semua posisi manajemen
- 5) Menerapkan sanksi bagi pelaksana atau pengambil risiko.
- 6) Memberikan insentif guna mendorong pegawai dalam mengelola risiko dengan baik.
- 7) Menerapkan seperangkat aturan agar pegawai tidak berani mengambil risiko yang berlebihan.
- 8) Memasukkan penilaian kinerja mengelola risiko ke dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Kunci sukses sebuah organisasi adalah adanya manajemen yang berkualitas pada semua tingkatan struktur organisasi. Manajemen bisa didukung dan juga bisa dibatasi oleh organisasi yang mengelilingi dan mengawasi mereka. Sebagai pengambil keputusan di tingkat transaksi, mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dengan semakin baik apabila didukung oleh budaya organisasi, sistem, struktur dan lain- lain yang juga harus baik.

3. Strategi Pengembangan Budaya Peduli Risiko



Dalam membangun budaya peduli risiko, terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan *risk management culture*, diantaranya:

- a. Risiko pada sektor publik seringkali masih dipandang sebagai sesuatu yang negatif, sehingga jika ditampilkan Sebagai sesuatu yang formal dikhawatirkan akan memberi kesan buruk atau bahkan tumbuh resistensi yang kuat dan menghalangi seseorang untuk berbuat. Padahal, jika risiko tersebut benar terjadi, maka dampaknya bisa jadi lebih buruk.
- b. Risiko dipandang sebagai sumber pemborosan biaya. Meskipun pada umumnya pimpinan instansi menyadari bahwa biaya/kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam mengatasi/memitigasi risiko yang harus ditanggung mungkin

lebih besar.

- c. Daya tarik terhadap potensi untuk melakukan penyimpangan yang menjurus kepada perbuatan fraud dianggap lebih memberikan kinerja yang besar, sehingga mereka cenderung mengabaikan peringatan terhadap dampak risiko.
Contohnya adalah risiko penunjukkan langsung dalam pemilihan penyedia barang dan jasa mempunyai risiko terjadinya kecurangan yang tinggi, namun justru cara penunjukkan langsung banyak dipilih oleh pembuat keputusan.
- d. Tata Kelola Pemerintahan yang lemah, karena control dari unit pengawasan, baik internal maupun eksternal, masih sangat lemah dan mudah dikompromikan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, untuk membangun budaya peduli risiko diperlukan suatu strategi pengembangan budaya peduli risiko yang mencerminkan adanya keterpaduan langkah antara pihak manajemen/pimpinan dengan unit internal auditor. Langkah-langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko mencakup:

- 1) Komitmen Pimpinan untuk menciptakan satu irama yang sama (*tone at the top*).

Sebelum penerapan *risk management culture* akan diimplementasikan, maka harus ada komitmen bersama dari para pemimpin (eksekutif). Pemimpinlah yang menjadi pendorong dan penggerak utama utama untuk memulai budaya peduli risiko. Selanjutnya, pimpinan-pimpinan dan pimpinan level menengah berperan penting dalam mengkomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan/pegawai dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen risiko.

- 2) Perlunya edukasi kepada seluruh stakeholder mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko.

Sampaikan pemahaman kepada mereka, bagaimana potensi kerugian jika tanpa manajemen risiko. Lakukan workshop dan training manajemen risiko untuk pimpinan di berbagai level organisasi, bahkan stakeholder lainnya seperti supplier dan partner. Hal ini supaya stakeholder yang terkait dengan organisasi kita dapat melakukan manajemen risiko dengan standar yang sama.

- 3) *Knowledge Sharing*

Lakukan kegiatan-kegiatan bersifat *knowledge sharing* mengenai manajemen risiko, dimana karyawan dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen risiko.

- 4) Kesinambungan dan konsistensi.

Sesuatu aktivitas akan menjadi budaya (*culture*) jika dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, agar *risk management culture* tercipta, maka harus terdapat komunikasi yang konsisten mengenai pentingnya manajemen risiko dalam aktivitas keseharian. Sehingga orang akan konsisten dalam melakukan manajemen risiko dalam aktivitasnya.

- 5) Ketepatan metode pengembangan manajemen risiko.

Jika organisasi mengekspektasikan supaya orang-orang di dalamnya melakukan manajemen risiko, maka harus diciptakan suatu pendekatan yang jelas terhadap manajemen risiko. Prosedur harus didokumentasikan, disosialisasikan, untuk kemudian diimplementasikan dalam keseharian pengambilan keputusan. Hal ini supaya jelas, dan tidak terjadi kebingungan mengenai langkah apa yang harus diambil.

Memperhatikan adanya kondisi dilingkungan organisasi publik yang menunjukkan kurangnya kepedulian terhadap risiko, maka ke 5 langkah di atas perlu dilakukan secara berulang guna terciptanya suatu budaya *risk management awareness*. Pelaksanaan lima tahapan membangun budaya peduli risiko secara berulang-ulang, akan terbangun kebiasaan untuk mengelola risiko (*risk management habit*). Selanjutnya, jika *Risk management habit* dilakukan berulang-ulang dalam jangka waktu yang panjang, maka kemudian akan terbangun suatu *risk management culture*.

Risk management culture penting karena dalam sektor publik, kita tidak pernah bisa lepas dengan ketidakpastian. Krisis finansial yang terjadi di AS merupakan contoh bagaimana *risk management culture* dilupakan. Ketika suku bunga rendah, kredit dikucurkan tanpa pengendalian yang baik, kemudian ketika suku bunga naik, terjadilah banyak kredit macet. Ini menghasilkan efek domino karena derivatif dari kredit-kredit tersebut banyak dipegang oleh sektor perbankan. Sehingga banyak bank yang kemudian mengalami kerugian dan bangkrut. Sementara itu, bagi bank yang menerapkan *risk management culture* dengan baik, dapat mengatasi krisis lebih baik. Contoh bank yang konservatif dalam mengambil risiko diantaranya adalah

Goldman Sachs, Deutsche Bank dan UBS AG. Meskipun juga menderita kerugian, namun kondisi mereka jauh lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Hal tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan *risk management culture*. *Risk management culture* harus terpatri dalam setiap aktivitas keseharian. Waspada terhadap risiko menjadi suatu keharusan, sehingga kualitas pengambilan keputusan diharapkan jadi lebih baik.

(Sumber:http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/asset/files/post/a_47/Makalah_Manajemen_Risiko.pdf)

B. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan



Manajemen Perubahan adalah 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.

Manajemen perubahan (*change management*) sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. *Change management* dalam suatu organisasi umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi atau organisasi.

2. Tujuan Manajemen Perubahan



Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan yang berkualitas

Setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perlunya perubahan di dalam organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi dan peralatan, dan lainnya), serta di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi, dan lainnya).
- 3) Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi organisasi.

3. Tipe Perubahan



Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- 1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- 2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- 3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

4. Komponen Manajemen Perubahan

Secara umum ada delapan komponen pada manajemen perubahan, antara lain:

- 1) Tujuan perubahan
- 2) Aspek strategis yang perlu diubah
- 3) Strategi perubahan yang diterapkan
- 4) Sumber daya
- 5) Pimpinan perubahan
- 6) Agent of change
- 7) Organisasi
- 8) Target audiens yang pasti

5. Tingkatan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, bahwa secara umum *change management* merupakan upaya untuk menata dan mengelola organisasi kearah yang diinginkan. Sehingga dalam sebuah organisasi terdapat beberapa tingkatan manajemen perubahan, diantaranya sebagai berikut:

1) Perubahan Individu

Tingkatan ini adalah yang paling dasar dari sebuah proses *change management*. Setiap individu memang selalu dan akan mengalami perubahan, namun perubahan tersebut tidak secara otomatis kearah yang diinginkan.

Di sinilah peran pimpinan organisasi untuk mengatur arah perubahan individu agar sejalan dengan tujuan organisasi. Sehingga *change management* di sini bisa dikaitkan dengan ilmu psikologi dimana pimpinan akan berorganisasi memahami perilaku individu sehingga dapat menentukan perubahan seperti apa yang layak untuk dirinya.

Misalnya saja menentukan kapan waktu yang tepat untuk mengajarkan keterampilan baru pada seseorang dan bagaimana perubahan tersebut dalam melekat pada diri individu.

2) Perubahan Organisasi

Manajemen organisasi dalam organisasi ini berkaitan erat dengan manajemen proyek. Jika manajemen proyek berguna untuk memastikan solusi dari proyek yang dirancang, maka *change management* berperan untuk memastikan solusi tersebut dapat bekerja secara efektif.

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

3) Perubahan Kemampuan Organisasi

Pada tingkatan ini *change management* berperan secara langsung untuk mengelola organisasi agar secara efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dunia atau lingkungan organisasi. *Change management* di sini bisa lebih kompleks mencakup segala aspek organisasi.

Misalnya pimpinan memberikan perubahan terhadap metode pengukuran kinerja sebelumnya yang dinilai tidak dapat mempengaruhi untuk mendukung tercapainya target organisasi. Sehingga, inisiatif seorang pimpinan disini sangat dibutuhkan demi mencapai kemajuan organisasi.

Perubahan dalam sebuah organisasi merupakan sesuatu yang penting jika ingin mempertahankan organisasi dan terus meningkatkan kinerjanya. Karena perubahan berarti secara terus menerus melakukan sesuatu dengan cara dan metode yang berbeda dari sebelumnya yang dinilai kurang efektif.

Manajemen perubahan dirumuskan oleh seorang pimpinan, namun dalam praktiknya seringkali dilakukan oleh seorang pimpinan secara langsung. Sehingga kerjasama diantara keduanya bisa membentuk perubahan yang lebih optimal.

C. Rangkuman

- 1) Setiap organisasi menghadapi ketidakpastian dalam pencapaian visi, misi dan tujuannya dan tidak setiap organisasi siap menghadapi ketidakpastian. Daya tahan organisasi terhadap risiko akan tergantung pada bagaimana organisasi tersebut mempersiapkan diri secara sistematis terhadap eksposur risiko yang mungkin dihadapi.
- 2) Kekuatan yang paling fundamental adalah terciptanya “budaya risiko” (*risk culture*) dimana organisasi sudah secara otomatis dan menyeluruh menerapkan pengambilan keputusan yang berbasis risiko (*risk based decision making*), serta menyatukan keseimbangan antara risiko dan pengendalinya (*risk and control*) dalam setiap proses bisnis organisasi.
- 3) Membangun dan memelihara kultur sadar risiko pada organisasi harus diwujudkan secara nyata. Dalam hal ini perusahaan harus terus menerus membangun lingkungan internal yang kondusif untuk memungkinkan proses manajemen risiko berjalan dengan lancar. **Manajemen Perubahan** merupakan pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi yang berlangsung secara terus menerus untuk menumbuhkan budaya organisasi yang peduli risiko. 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.
- 4) untuk membangun budaya peduli risiko diperlukan suatu strategi pengembangan budaya peduli risiko yang mencerminkan adanya keterpaduan langkah antara pihak manajemen/pimpinan dengan unit internal auditor. Langkah-langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko

D. Latihan

- 1) Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli, coba saudara jelaskan secara umum pengertian dari budaya organisasi!
- 2) Dalam membangun budaya peduli risiko, terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan budaya sadar risiko (*risk management culture*). Jelaskan!
- 3) Terdapat lima langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko. Jelaskan!
- 4) Sebutkan tiga tipe perubahan dan jelaskan secara singkat masing-masing tipe tersebut!
- 5) Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa tingkatan manajemen perubahan. Jelaskan!

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menyelesaikan Latihan modul “Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Manajemen Risiko” ini Anda dapat memperkirakan tingkat keberhasilan Anda dengan melihat kunci/rambu-rambu jawaban yang terdapat pada bagian akhir modul ini.

Jika Anda memperkirakan bahwa pencapaian Anda sudah melebihi 80%, silahkan Anda terus mempelajari kegiatan Belajar pada Modul selanjutnya, namun jika Anda menganggap pencapaian Anda masih kurang 80%, sebaiknya Anda ulangi kegiatan belajar modul “Budaya Risiko dan Aspek Fundamental Manajemen Risiko”.

F. Kunci Jawaban

- 1) Budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu

budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi budaya itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi..

2) Terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan *risk management culture*, diantaranya:

- (1) Risiko pada sektor publik seringkali masih dipandang sebagai sesuatu yang negatif, sehingga jika ditampilkan sebagai sesuatu yang formal dikhawatirkan akan memberi kesan buruk atau bahkan tumbuh resistensi yang kuat dan menghalangi seseorang untuk berbuat. Padahal, jika risiko tersebut benar terjadi dan tidak dipersiapkan langkah-langkah mitigasinya, maka dampaknya bisa jadi lebih buruk.
- (2) Risiko dipandang sebagai sumber pemborosan biaya. Meskipun pada umumnya pimpinan instansi menyadari bahwa biaya/kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam mengatasi/memitigasi risiko yang harus ditanggung mungkin lebih besar.
- (3) Daya tarik terhadap potensi untuk melakukan penyimpangan yang menjurus kepada perbuatan fraud dianggap lebih memberikan kinerja yang besar, sehingga mereka cenderung mengabaikan peringatan terhadap dampak risiko. Contohnya adalah risiko penunjukkan langsung dalam pemilihan penyedia barang dan jasa mempunyai risiko terjadinya kecurangan yang tinggi, namun justru cara penunjukkan langsung banyak dipilih oleh pembuat keputusan.
- (4) Tata Kelola Pemerintahan yang lemah, karena control dari unit pengawasan, baik internal maupun eksternal, masih

sangat lemah dan mudah dikompromikan.

3) Lima langkah penting yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pengembangan budaya peduli risiko mencakup hal-hal berikut:

- (1) Komitmen Pimpinan untuk menciptakan satu irama yang sama (*tone at the top*).
- (2) Perlunya edukasi kepada seluruh stakeholder mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko.
- (3) *Knowledge Sharing*
- (4) Kesenambungan dan konsistensi.
- (5) Ketepatan metode pengembangan manajemen risiko.

4) Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

5) Terdapat tiga tingkatan manajemen perubahan dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

- (1) Perubahan Individu

Merupakan tingkatan paling dasar dari sebuah proses *change management*. Setiap individu memang selalu dan akan mengalami perubahan, namun perubahan tersebut tidak secara otomatis kearah yang diinginkan.

Untuk itu peran pimpinan organisasi sangat diperlukan untuk mengatur arah perubahan individu agar sejalan

dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan mampu memahami perilaku individu sehingga dapat menentukan perubahan seperti apa yang layak untuk dirinya.

(2) Perubahan Organisasi

Pimpinan harus dapat memastikan sumber daya mana yang perlu berubah untuk kepentingan keberhasilan proyek yang sedang dikerjakan oleh organisasi yang dipimpinnya dan upaya perubahan seperti apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

(3) Perubahan Kemampuan Organisasi

Pada tingkatan ini *change management* berperan secara langsung untuk mengelola organisasi agar secara efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dunia atau lingkungan organisasi dan kemungkinan bisa lebih kompleks serta mencakup segala aspek organisasi.

BAB IV.

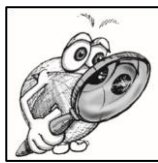
MANAJEMEN RISIKO

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami:

1. arti dan konsep risiko dan prinsip-prinsip risiko, pemilik dan hierarki risiko organisasi, dan memahami mengapa risiko perlu dikelola;
2. arsitektur manajemen risiko dan unsur-unsur dari kerangka risiko dan mampu menerapkannya dalam upaya perbaikan tatakelola instansi tempat penugasannya;
3. arsitektur proses manajemen risiko dan tahapan dari penyusunan manajemen risiko dan mampu menerapkannya dalam upaya perbaikan

A. Risiko dan Manajemen Risiko

1. Pengertian Risiko



Sebagaimana diuraikan pada Bab I, pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat mengklaim dirinya bebas dari segala risiko. Baik organisasi besar maupun kecil, baik organisasi publik maupun privat, organisasi berorientasi mendapatkan kinerja (*profit oriented*) maupun organisasi sosial (*non-profit oriented*), formal maupun non-formal, pasti menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal dan berbagai pengaruh yang membuat mereka tidak merasa pasti bagaimana dan kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi. Dampak ketidakpastian pada pencapaian sasaran organisasi ini adalah “**risiko**”.

Pengertian Resiko yang sering dipakai untuk analisis yang mendasari pengambilan keputusan, adalah kemungkinan hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan. Risiko pada dasarnya merupakan kata yang sudah kita dengar hampir setiap hari dan seringkali kata tersebut mempunyai konotasi yang negatif, sesuatu yang tidak disukai dan ingin dihindari. Banyak

contoh dalam kehidupan berbagai risiko yang mungkin terjadi, yang biasanya digambarkan sebagai sesuatu yang negatif, misalnya kebakaran, kecelakaan, dan sebagainya.

Risiko itu sendiri bersifat inheren (melekat) pada segala sesuatu. Dia bersanding *side-by-side* dengan *value*, layaknya dua sisi mata uang yang sama. Yang membedakan diantaranya adalah seberapa besar tingkat paparan risikonya serta seberapa besar tingkat penerimaannya terhadap risiko tersebut.

Semua aktivitas individu maupun **organisasi** pasti mengandung risiko di dalamnya karena mengandung unsur ketidakpastian. Risiko tersebut bisa terjadi karena tidak ada atau kurangnya informasi tentang hal yang akan terjadi di masa mendatang, baik itu hal yang menguntungkan atau merugikan.

Banyak definisi atau pengertian mengenai risiko. Untuk lebih memahami apa arti risiko. Untuk dapat lebih memahami arti risiko, berikut beberapa pendapat ahli tentang definisi risiko.

(1) COSO

Menurut COSO ERM 2004, pengertian resiko adalah kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

(2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008

Menurut PP No. 60/2008, risiko adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah.

(3) Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2007),

Badan Sertifikasi Manajemen Risiko mendefinisiko risiko sebagai 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.

- (4) Arthur Williams dan Richard, M.H

Menurut Arthur Williams dan Richard, M.H, resiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu.

- (5) Mamduh Hanafi

Menurut Hanafi (2009), pengertian resiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.

- (6) Standard internasional ISO 31000 (yang diadopsi AS/NZS dalam AS/NZS ISO 31000:2009) mendefinisikan risiko sebagai *“the effect of uncertainty on objectives”*.

- (7) Prof Dr.Ir. Soemarno, M.S

Menurut Soemarno pengertian resiko adalah suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi.

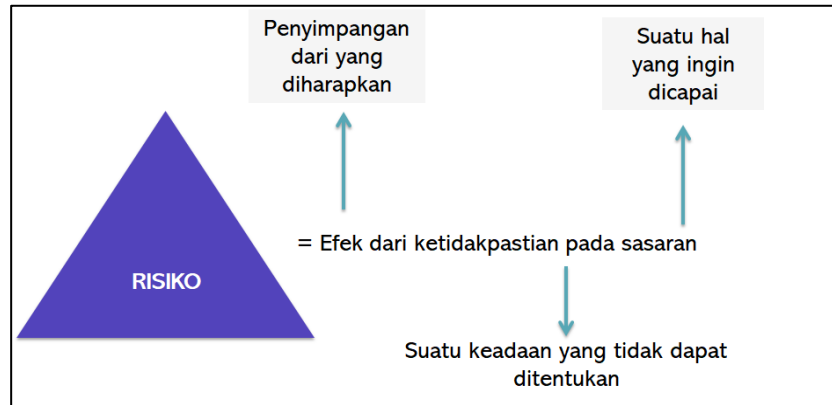
(https://www.academia.edu/32479884/COUNTRY_RISK_ANALYSIS_keu_int)

- (8) Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)

Pengertian risiko menurut KBBI adalah segala kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat merugikan perusahaan.

Dari berbagai definisi tersebut, risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya atau ketidakpastian dan pencapaian tujuan. Secara sederhana Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Arti Risiko



2. Faktor Penyebab Terjadinya Risiko dan Tipe Risiko

Dua faktor penyebab risiko adalah (i) bencana (*perils*) dan (ii) bahaya (*hazards*). Contoh risiko yang disebabkan faktor bencana, antara lain: banjir, tanah longsor, gempa, gelombang laut tinggi, yang secara langsung dapat menimbulkan kerugian. Sementara risiko yang berasal dari faktor bahaya dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis:

- 1) Bahaya fisik (*physical hazard*) misalnya berhubungan dengan fasilitas bangunan suatu kantor, peralatan yang gagal produk (tabung gas meledak, pesawat terbang jatuh, kapal laut tenggelam, mobil mogok tanpa sebab, dlsb).
- 2) Bahaya moral (*moral hazard*) misalnya sikap ketidakjujuran atau ketidakdisiplinan, sikap yang tidak hati-hati ataupun kurangnya perhatian dari pihak-pihak terkait dalam suatu organisasi.
- 3) Bahaya karena hukum atau peraturan (*legal hazard*) misalnya akibat mengabaikan undang-undang atau peraturan yang telah ditetapkan.

3. Jenis-jenis Risiko

Menurut Hanafi (2009), terdapat dua jenis risiko secara umum, yaitu:

1) Risiko murni (*pure risk*)

Risiko murni adalah ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada suatu peluang merugi dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni adalah suatu risiko yang bilamana terjadi akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menimbulkan kerugian namun juga tidak menimbulkan keuntungan. Risiko ini akibatnya hanya ada dua macam: rugi atau break event, contohnya adalah pencurian, kecelakaan atau kebakaran.

2) Risiko spekulasi (*speculative risk*)

Risiko spekulasi adalah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yaitu peluang mengalami kerugian finansial atau memperoleh keuntungan. Risiko ini akibatnya ada tiga macam: rugi, untung atau break event, contohnya adalah investasi saham di bursa efek, membeli undian dan sebagainya.

Sedangkan menurut Jorion (1997), terdapat tiga jenis risiko pada suatu organisasi, yaitu:

1) Risiko bisnis (*business risk*)

Risiko bisnis adalah risiko yang dihadapi oleh organisasi atas kualitas dan keunggulan pada beberapa produk pasar yang dimiliki oleh organisasi. Risiko seperti ini hadir karena adanya ketidakpastian dari aktivitas-aktivitas bisnis seperti inovasi teknologi serta desain produk dan pemasaran.

2) Risiko Strategi (*strategic risk*)

Risiko strategi muncul karena adanya perubahan fundamental pada lingkungan ekonomi atau politik. Risiko strategi sangat sulit untuk dihitung karena berhubungan dengan hal-hal makro di luar organisasi, seperti kebijakan ekonomi, iklim politik dan lain-lain.

3) Risiko keuangan (*financial risk*)

Risiko finansial merupakan risiko yang timbul sebagai akibat adanya pergerakan pada pasar finansial yang tidak dapat diperkirakan. Risiko ini berkaitan dengan kerugian yang mungkin dihadapi dalam pasar finansial, seperti kerugian akibat pergerakan tingkat suku bunga atau adanya kegagalan (defaults) dalam obligasi finansial.

Berdasarkan kecenderungan peluang terjadinya risiko (*likelihood*) dan konsekuensi yang diakibatkan (*consequences*), risiko dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu:

- 1) *Unacceptable Risk*, adalah risiko yang tidak dapat diterima dan harus dihilangkan atau bila mungkin ditransfer kepada pihak lain.
- 2) *Undesirable Risk*, adalah risiko yang memerlukan penanganan/mitigasi risiko sampai pada tingkat yang dapat diterima.
- 3) *Acceptable Risk*, adalah risiko yang dapat diterima karena tidak mempunyai dampak yang besar dan masih dalam batas yang dapat diterima.
- 4) *Negligible Risk*, adalah risiko yang dampaknya sangat kecil sehingga dapat diabaikan.

4. Sumber-sumber Risiko

Menurut Godfrey (1996), terdapat sumber-sumber risiko yang perlu diketahui dan diidentifikasi sebagai langkah awal penanganan risiko, yaitu sebagai berikut:

- 1) Politik (*Political*). Contohnya: Kebijaksanaan pemerintah, pendapat publik, perubahan ideologi, peraturan, kekacauan (perang, terorisme, kerusuhan).
- 2) Lingkungan (*Environmental*). Contohnya: Pencemaran, kebisingan, perizinan, opini publik, kebijakan internal/organisasi, perundangan yang berkaitan dengan lingkungan, dampak lingkungan.
- 3) Perencanaan (*Planning*). Contohnya: Persyaratan perizinan, kebijakan dan praktik, tata guna lahan, dampak sosial dan ekonomi, opini publik.
- 4) Pemasaran (*market*). Contohnya: Permintaan (perkiraan), persaingan, keusangan, kepuasan pelanggan, mode.
- 5) Ekonomi (*economic*). Contohnya: Kebijakan keuangan, perpajakan, inflasi, suku bunga, nilai tukar.
- 6) Keuangan (*financial*). Contoh: Kebangkrutan, keuntungan, asuransi, risk share.
- 7) Alami (*natural*). Contoh: Kondisi tanah di luar dugaan, cuaca, gempa, kebakaran dan ledakan, temuan situs arkeologi.
- 8) Proyek (*Project*). Contoh: 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.
- 9) Teknis (*Technic*). Contoh: Kelengkapan desain, efisiensi operasional, keandalan.
- 10) Manusia (*Human*). Contoh: Kesalahan, tidak kompeten, kelalaian, kelelahan, kemampuan berkomunikasi, budaya, bekerja dalam kondisi gelap atau malam hari.
- 11) Kriminal (*Criminal*). Contoh: Kurang aman, perusakan, pencurian, penipuan, korupsi.

- 12) Keselamatan (*Safety*). Contoh: Peraturan (kesehatan dan keselamatan kerja), zat berbahaya, bertabrakan, keruntuhan, banjir, kebakaran dan ledakan.

5. Kategori Risiko

Ada beberapa kategori risiko, tergantung dari sudut pandang kita melihatnya.

1) Risiko dari Sudut Pandang Penyebab

Dilihat dari sebab terjadinya, ada dua macam risiko, yaitu:

a. Risiko keuangan

Risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan.

b. Risiko operasional

Risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor non keuangan, misalnya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan alam.

2) Risiko dari Sudut Pandang Akibat

Dilihat dari akibat yang ditimbulkan, ada dua macam risiko, yaitu:

a. Risiko murni.

Apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan dan tidak memungkinkan adanya keuntungan, misalnya terjadi kebakaran.

b. Risiko spekulatif

Risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya kerugian tetapi juga memungkinkan terjadinya keuntungan, misalnya risiko melakukan investasi.

3) Risiko dari Sudut Pandang Aktivitas

Ada berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko, misalnya aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.

4) Aktivitas dari Sudut Pandang Kejadian

Risiko dilihat dari sudut pandang kejadiannya, misalnya risiko kebakaran.

5) Risiko dari Sudut Pandang Jenis Risiko

Risiko dari sudut pandang jenis risikonya, mencakup:

- 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

6) Risiko dari Sudut Pandang Sumbernya

Risiko dari sudut pandang sumbernya, meliputi:

- a. risiko eksternal (politik, ekonomi, bencana alam) dan
- b. risiko internal (reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan)

7) Risiko dari Sudut Pandang Penerima Risiko

Risiko dari sudut pandang penerima risiko mencakup orang (*human risk*), risiko reputasi, hasil program, bangunan dan aset, lingkungan, pelayanan dan lain lain.

8) Risiko dari Sudut Pandang Tingkat Kemungkinan (Level/Status Risiko):

- a. risiko rendah,
- b. risiko menengah, dan
- c. risiko tinggi

9) Risiko dari Sudut Pandang Kemampuan Mengendalikan:

- a. risiko yang sangat terkendali (*highly controllable risk*)
- b. risiko yang kurang terkendali (*low controllable risk*)
- c. risiko yang tidak atau sangat sulit dikendalikan (*uncontrollable risk*)

10) Risiko dari Sudut Pandang Hierarki Risiko:

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

11) Risiko dari Sudut Pandang Penetapan Tujuan Organisasi:

- a. risiko strategis, berhubungan dengan keselarasan dengan selera risiko,
- b. risiko operasional, berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi aktivitas operasi,
- c. risiko pelaporan, berhubungan dengan keandalan dalam proses pengambilan keputusan, dan
- d. risiko ketaatan, berhubungan dengan kesesuaian terhadap regulasi yang berlaku.

B. Manajemen Risiko

1. Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Proses manajemen risiko yang lengkap dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko serta dilengkapi dengan adanya komunikasi dan konsultasi pada masing-masing tahapan dan monitoring-reviu.

Ada lima konsep dasar dalam Manajemen Risiko yang menurut James Essinger dan Joseph Rosen harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat organisasi yang terlibat dalam proses Manajemen Risiko, yaitu:

- 1) Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan. Ada banyak pendekatan dalam menilai *risk and return* dari setiap transaksi atau instrumen. Manajemen risiko akan lebih efektif untuk portfolio yang besar dan kompleks. Disisi lain, manajemen risiko juga merupakan strategi yang fleksibel, karena tidak hanya

diterapkan untuk portfolio yang besar, tetapi juga dapat menjadi pendekatan yang rinci bagi portfolio yang kecil.

- 2) Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko. Secara relative tidak ada satu strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrumen.
- 3) Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
- 4) Manajemen risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan Return/Kinerja organisasi dan sekaligus mengurangi Risiko. Peter L. Berstein berpendapat bahwa manajemen risiko sendiri bisa menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen Organisasi terhadap seluruh risiko Organisasi yang ada. Ibarat pengemudi mobil yang menggunakan tali pinggang pengaman, akan mengemudikan mobil secara kurang berhati-hati dibanding- kan apabila ia tidak menggunakan ikat pinggang pengaman.
- 5) Lingkungan organisasi organisasi saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit. Kecenderungan pasar yang semakin bergejolak, perkembangan instrumen baru, meningkatnya persaingan, meningkatnya interaksi global, stakeholder yang semakin menuntut, dan perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi telah semakin mempersulit Pengelolaan Risiko Organisasi.

2. Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko dalam suatu organisasi sebagai berikut :

- 1) meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja. Melindungi organisasi dari tingkat risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- 2) mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif. Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja organisasi.
- 3) memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. ;
- 4) meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Mendorong setiap insan organisasi untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko organisasi, sebagai upaya memaksimalkan nilai organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama.
- 5) meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;
- 6) meningkatkan kepentingan dan kepercayaan para pemangku kepentingan;
- 7) meningkatkan ketahanan organisasi.
- 8) Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
- 9) Meningkatkan kinerja organisasi melalui penyediaan informasi tingkat risiko yang dituangkan dalam peta risiko/risk map yang berguna bagi manajemen dalam pengembangan strategi dan perbaikan proses manajemen risiko secara berkesinambungan dan terus-menerus.

3. Manfaat Manajemen Risiko

Secara umum, dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu organisasi terdapat beberapa manfaat yang diperoleh organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer lebih

berhati-hati dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.

- 2) Mampu memberi arah bagi suatu perorganisasian dalam melihat pengaruh- pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian finansial.
- 4) Memungkinkan perorganisasian memperoleh risiko kerugian yang minimum.
- 5) Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka perorganisasian telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable.

Selanjutnya, dari sisi organisasi sektor publik manfaat manajemen risiko sektor publik antara lain adalah:

- 1) dalam hal pelayanan publik, manajemen risiko membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola, dan pengelolaan diarahkan untuk mengurangi risiko;
- 2) dalam hal efisiensi penggunaan sumber daya, manajemen risiko membantu memprioritaskan, misalnya di area mana instansi sektor publik memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya, sehingga sumber daya dapat diarahkan terutama kepada area dengan risiko tinggi;
- 3) dalam hal peningkatan keandalan dan kecukupan pengendalian intern, manajemen risiko dapat membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (fraud), dan kesalahan;
- 4) dalam hal inovasi, manajemen risiko membantu menilai opsi-opsi menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko-risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut.

Untuk melaksanakan manajemen risiko sektor publik

yang efektif diperlukan perubahan signifikan pada budaya organisasi, sehingga manajemen risiko sektor publik menyatu dalam perilaku dan aktivitas seluruh lini organisasi. Dengan mempertimbangkan persepsi instansi dan publik terhadap risiko, serta sumber daya yang tersedia pada instansi, manajemen risiko sektor publik membutuhkan komitmen mulai dari pimpinan puncak sampai pegawai tingkat bawah. Untuk memulainya, diperlukan pemahaman mendasar tentang risiko, bagaimana menilainya (*assessing risks*), menangani, dan memonitor serta mengkomunikasikannya.

Secara ringkas penerapan manajemen Risiko di lingkungan organisasi memberikan manfaat untuk hal-hal berikut:

- 1) mengurangi kejutan (*surprises*);
- 2) meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang;
- 3) meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja;
- 4) meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan;
- 5) meningkatkan kualitas pengambilan keputusan;
- 6) meningkatkan reputasi organisasi;
- 7) meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai;
- 8) meningkatkan akuntabilitas dan tatakelola organisasi.

Contoh Kasus:

Berikut contoh kasus perlunya diterapkannya manajemen risiko pada organisasi:

Kasus Garuda Indonesia dan Pentingnya Manajemen Risiko

Kasus yang belakangan menjadi viral, yaitu gugatan seorang penumpang kepada maskapai Garuda Indonesia layak untuk kita pelajari dan ambil hikmahnya. Gugatan yang dilayangkan jumlahnya tidak main-main, B.R.A Kosmariam Djatikusomo menggugat PT Garuda Indonesia Tbk (Persero) sebesar Rp 11,25 miliar

Kalau saja gugatan ini dimenangkan oleh Kosmariam, tentu saja ini akan semakin memberatkan keuangan Garuda Indonesia. Apalagi belakangan kita ketahui bahwa tahun lalu Garuda Indonesia belum berhasil mencetak laba. Pada tahun 2017, Garuda menderita kerugian bersih sebesar 213,4 juta dollar AS. Angka tersebut menurun dibandingkan laba bersih yang diperoleh Garuda pada tahun 2016 sebesar 9,36 juta dollar AS.

Risiko operasional

Kasus di atas adalah bagian dari risiko operasional. Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal.

Risiko ini diakibatkan oleh tidak adanya atau tidak berfungsinya prosedur kerja, kesalahan manusia, kegagalan sistem dan/adanya kejadian-kejadian eksternal yang memengaruhi operasional perusahaan.

Berikut adalah keterangan dari kuasa hukum penggugat:

"Kami menilai pramugari Garuda lalai, karena para pramugari yang menyediakan makanan sedang ngobrol satu sama lain, sehingga menumpahkan air panas," katanya.

Berdasarkan keterangan tadi jelas, bahwa kejadian risiko operasional ini disebabkan oleh faktor kesalahan manusia.

Apakah ada kesalahan dalam melaksanakan prosedur kerja? Tentunya kita harus bertanya pada Garuda Indonesia.

Apakah "ngobrol" pada saat menyajikan makanan dan minuman kepada penumpang itu sudah diatur dalam SOP layanan mereka? Apabila sudah diatur, apakah diperbolehkan?

Jika tidak diperbolehkan, maka jelas bahwa ini adalah risiko operational yang juga disebabkan oleh tidak berfungsinya prosedur kerja.

Risiko pasar

Akibat ramainya pemberitaan kasus ini di media, harga saham GIAA pada penutupan kemarin hari Jumat tanggal 13 Maret 2018 hanya 296, atau turun sekitar 7,5%. Bukanlah angka penurunan yang kecil bila dilihat dari sudut pandang investor saham.

Kita harus memahami betul bahwa sepanjang perusahaan masih memiliki produk dan jasa, maka perusahaan tersebut selalu akan

berada dalam bayang-bayang risiko operasional. Lebih gawatnya lagi, dari satu risiko bisa menimbulkan risiko yang lainnya.

Lantas bagaimana cara meminimalisasi risiko?

Tidak ada jawaban tunggal untuk menjawab pertanyaan di atas. Setidaknya beberapa langkah berikut dapat dilakukan untuk meminimalisasi risiko operasional.

- Pastikan seluruh pegawai mengerti dan memahami profil risiko mereka. Ajarkan kepada mereka untuk dapat meminimalisasi kejadian maupun dampaknya.
- Pastikan seluruh pegawai memiliki kemampuan dan ketrampilan bekerja yang memadai.
- Pastikan seluruh pegawai menjalankan SOP dengan benar, dan lakukan evaluasi kedisiplinan pegawai dalam menjalankan SOP secara konsisten.
- Lakukan identifikasi dan penilaian risiko yang dihadapi perusahaan.
- Lakukan pemantauan risiko tersebut secara berkala.
- Lakukan pengendalian dan mitigasi risiko berdasarkan frekuensi kejadian dan dampaknya
- Lakukan evaluasi secara berkala untuk setiap risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan upayakan perbaiki dari waktu ke waktu.
- Alihkan risiko kepada pihak ketiga (asuransi misalnya) untuk risiko-risiko yang kejadiannya jarang, namun dampaknya besar.

Dengan demikian, seharusnya risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dapat ditekan. Sehingga target pencapaian kinerja perusahaan tidak terganggu oleh berbagai macam risiko kejadian yang merugikan perusahaan.

Sumber:

<https://www.kompasiana.com/johanpamz/5ad17ce1caf7db09cd55b302/kasus-garuda-indonesia-dan-pentingnya-manajemen-risiko?page=all>

4. Hierarkhie Pemilik Risiko

Hierarkhie Risiko pada suatu organisasi merujuk pada struktur manajemen pada organisasi yang cakupan dan luasan tanggung jawabnya sesuai dengan jenjang struktural seorang pegawai/pejabat dalam organisasi. Untuk itu, perumusan pemilik risiko dalam siklus manajemen risiko dilakukan dalam format yang sejalan dengan struktur manajemen organisasi. Sejalan dengan jenjang jabatan seorang pegawai/manajemen organisasi publik/pemerintah hierarkhie pemilik risiko dikaitkan dengan sasaran risiko digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2. Hierarkhie Pemilik Risiko



Adapun struktur organisasi manajemen risiko pada organisasi publik idealnya terdiri dari:

- a) Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian/Lembaga;
- b) Unit Pemilik Risiko (UPR)i;
- c) Unit kepatuhan Manajemen Risiko; dan
- d) Inspektorat.

a) Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian/Lembaga terdiri dari Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi selaku Ketua, Sekretaris Utama selaku Wakil Ketua dan para Pejabat Eselon I selaku Anggota. Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko meliputi:

- (1) menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga;
- (2) menetapkan kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko.

Komite Manajemen Risiko dalam melaksanakan tugasnya didukung oleh Sekretariat Komite terdiri dari Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi Inspektorat selaku Ketua, dan perwakilan setiap Unit Eselon I sebagai Anggota. Tugas dan

tanggung jawab Sekretariat Komite mencakup:

- (1) menyusun konsep petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga;
- (2) menyusun konsep kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian/Lembaga, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko;
- (3) memantau penyusunan profil Risiko dan rencana penanganan Risiko unit;
- (4) memantau pelaksanaan rencana penanganan Risiko unit; dan
- (5) memantau tindak lanjut hasil reviu dan/ atau audit Manajemen Risiko.
- (6) memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian/Lembaga.

b) Unit Pemilik Risiko (UPR)

Unit Pemilik Risiko (UPR) adalah pemilik peta Risiko yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko. Unit Pemilik Risiko terdiri dari:

- (1) UPR di tingkat Kementerian/Lembaga;
- (2) UPR di tingkat Unit Eselon I; dan
- (3) UPR di tingkat Unit Eselon II.

Tugas dan tanggung jawab UPR meliputi:

- (1) menetapkan profil Risiko unit dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
- (2) melaporkan pengelolaan Risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya hingga level organisasi; dan
- (3) melakukan pemantauan dan evaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko unit.

c) Unit kepatuhan Manajemen Risiko dan Inspektorat

Sesuai Perpres Nomor 4 tahun 2018, unit Inspektorat

merupakan unsur pengawasan intern organisasi, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan intern atas pelaksanaan tugas organisasi.

Pelaksanaan fungsi Unit kepatuhan Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat. Dalam penerapan Manajemen Risiko, Inspektorat bertanggung jawab melakukan pengawasan dan konsultasi atas penerapan Manajemen Risiko sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah organisasi.

Tugas dan tanggung jawab Inspektorat dalam peneraan manajemen risiko meliputi:

- a) audit, reviu, pemantauan, dan evaluasi Penerapan Manajemen Risiko pada seluruh UPR berdasarkan pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di Badan Standardisasi Nasional.
- b) melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di seluruh level UPR berdasarkan pedoman penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di organisasi.

5. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip penerapan Manajemen Risiko terdiri dari 11 prinsip, yaitu:

- 1) Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, tata kelola, efisiensi operasi dan lain-lain.

- 2) Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab

manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses organisasi, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran.

- 3) Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.

Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

- 4) Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian.

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana hal tersebut harus ditangani.

- 5) Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

- 6) Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.

Misalkan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

- 7) Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (*tailored*).

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.

- 8) Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.

Penerapan manajemen risiko haruslah menemu/kenali kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.

- 9) Manajemen risiko harus transparan dan inklusif.

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

- 10) Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan monitoring dan review berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah dan ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

11) Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut.

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

Dalam membangun sistem manajemen risiko pada suatu organisasi diperlukan perlu cara yang efektif yang dapat membantu seluruh karyawan organisasi memahami prinsip-prinsip manajemen risiko yang jumlahnya cukup banyak ini sehingga sistem manajemen yang dikembangkan dapat dirumuskan dengan tepat dengan sasaran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini penting karena pada dasarnya penerapan manajemen risiko adalah tanggung jawab pribadi masing-masing anggota manajemen dan karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Oleh karenanya pengembangan budaya peduli risiko merupakan unsur terpenting dalam menerapkan manajemen risiko.

C. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Keberhasilan manajemen risiko tergantung pada efektivitas kerangka manajemen yang menyediakan landasan yang akan ditanamkan pada organisasi. Kerangka kerja membantu dalam

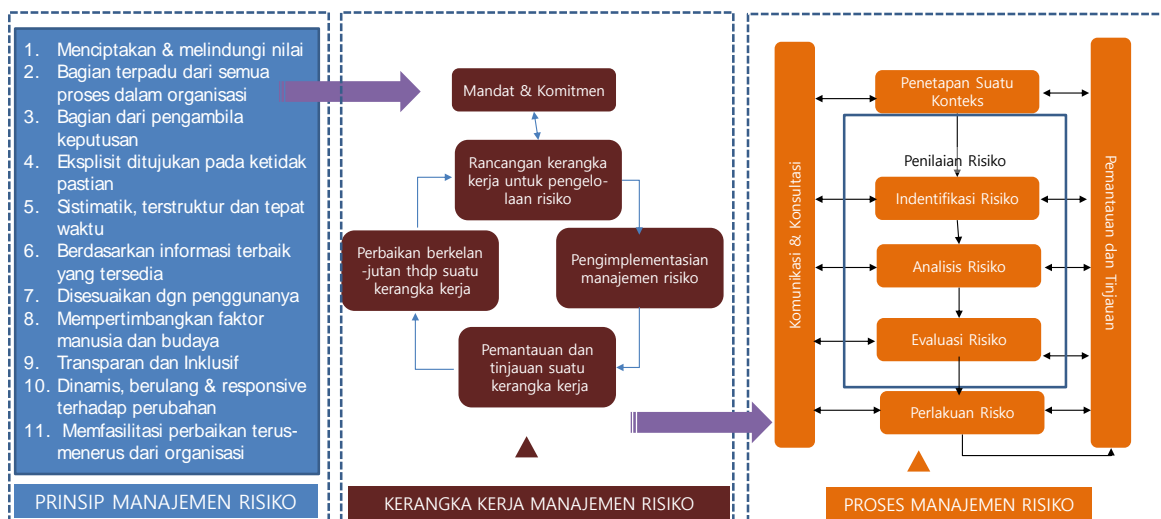
mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko pada berbagai tingkat dan dalam konteks tertentu organisasi.

Tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah:

- Kerangka kerja memastikan bahwa informasi tentang risiko yang berasal dari proses manajemen risiko secara memadai dilaporkan dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan
- Pemenuhan akuntabilitas di semua tingkat organisasi yang relevan.

Pada ISO 31000:2009 klausa 4 disajikan bagaimana kerangka kerja manajemen risiko sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.3. berikut:

Gambar 4.3. Arsitektur Manajemen Risiko



Gambar di atas menunjukkan komponen-komponen yang diperlukan dalam kerangka kerja untuk mengelola risiko dan bagaimana komponen tersebut saling berhubungan.

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu organisasi mengelola risiko secara efektif

melalui penerapan proses manajemen risiko dalam berbagai tingkatan organisasi dan dalam konteks spesifik organisasi tersebut.

Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

Gambar 4.4. Komponen Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut. Apabila praktik dan proses manajemen yang ada sudah mengandung komponen dari manajemen risiko, atau bila organisasi tersebut telah mempunyai suatu sistem manajemen risiko untuk suatu jenis risiko tertentu atau kondisi tertentu, maka keadaan ini harus dicermati secara kritis dan dinilai ulang. Hal ini dilakukan dengan membandingkannya dengan standar internasional sebagai dasar

untuk menentukan kecukupan atau kelayakan sistem yang ada.

– **Mandat dan Komitmen**

Pengenalan dan upaya menerapkan manajemen risiko yang efektif mempersyaratkan adanya komitmen yang kuat dan berlanjut dari manajemen organisasi. Untuk itu, diperlukan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat dalam pelaksanaannya. Guna melaksanakan hal ini maka manajemen harus:

- 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 bahwa 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;
- memastikan bahwa tersedia alokasi sumber daya yang cukup untuk kegiatan manajemen risiko;
- mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko keseluruh pemangku kepentingan terkait; dan
- memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko senantiasa berfungsi dengan baik.

Gambar 4.4. di atas memperjelas gambaran umum mengenai kerangka kerja manajemen risiko sebagai induk dari proses manajemen risiko yang lebih bersifat teknis. Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan untuk menggambarkan sebuah sistem manajemen baru, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen

risiko ke dalam sistem manajemen organisasi keseluruhan. Secara sederhana, skema di atas menunjukkan gambaran mengenai bagaimana seharusnya tata kelola manajemen risiko (*risk governance structure*) dilaksanakan.

Tata kelola manajemen risiko yang baik terdiri dari tiga aspek, yaitu struktural, operasional, dan perawatan. Aspek struktural adalah sejumlah tindakan yang harus diambil untuk membentuk kebijakan dan struktur untuk melaksanakan tata kelola manajemen risiko. Aspek operasional adalah sejumlah prosedur, teknik, dan metoda yang harus disusun dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan aspek perawatan adalah sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan untuk menunjang dan meningkatkan pelaksanaan tata kelola manajemen risiko secara berkesinambungan.

1) Aspek struktural dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:

- komitmen;
- kebijakan manajemen risiko;
- akuntabilitas dan kepemimpinan;
- pembentukan unit kerja manajemen risiko;
- administrator manajemen risiko pada masing-masing unit kerja; serta
- penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksana manajemen risiko.

2) Aspek operasional dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:

- penyusunan buku panduan manajemen risiko;
- peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan manajemen risiko;
- teknik dan metode implementasi proses manajemen risiko;
- sistem pelaporan internal dan eksternal;
- monitoring dan pengukuran kinerja; serta
- tata organisasi dan administrasi data serta informasi

manajemen risiko.

3) Aspek perawatan dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:

- pendidikan dan pelatihan berlanjut;
- komunikasi dan publikasi;
- revidi dan audit tata kelola manajemen risiko; serta
- benchmarking.

Pengelola manajemen risiko organisasi mempunyai cakupan tanggung jawab yang cukup luas, sesuai dengan ukuran besarnya organisasi. Ini terjadi karena risiko yang dihadapi organisasi juga mempunyai cakupan yang cukup luas, antara lain meliputi risiko strategis, operasional, keuangan, hukum, dan lain-lain. Gambar 4.4. di atas menunjukkan bahwa terlepas dari besar kecilnya organisasi, pelaksana manajemen risiko haruslah mengeluarkan kebijakan, aturan, dan standar pengelolaan risiko yang akan digunakan di seluruh organisasi. Kebijakan, standar, dan aturan ini akan digunakan dalam menanggapi risiko-risiko bisnis yang umum maupun spesifik.

Aturan dan standar ini akan digunakan oleh pelaksana kegiatan bisnis dan proses organisasi dalam menangani risiko-risiko yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemangku risiko dan dalam konteks peraturan serta hukum yang berlaku.

ISO 31000 menempatkan mandat dan komitmen pada urutan pertama dalam kerangka kerja manajemen risiko. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen organisasi mempunyai komitmen yang kuat dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif dan menempatkan pelaksana manajemen risiko pada posisi yang layak. Sasaran ini dapat dicapai apabila persyaratan yang digariskan dipenuhi secara memadai.

2. Penyusunan Desain Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko pada dasarnya meliputi dua aspek, yaitu aspek pemahaman terhadap

konteks organisasi dan aspek tata kelola manajemen risiko (*risk management governance structure*). Aspek pertama merupakan landasan untuk memahami situasi di mana manajemen risiko akan diterapkan, sedangkan aspek kedua menjabarkan elemen-elemen yang diperlukan untuk menerapkan manajemen risiko dengan baik.

1) Memahami Organisasi dan Konteksnya

Sebelum mulai merencanakan dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, sangat penting untuk memahami kondisi dan sifat organisasi serta konteks eksternal maupun internal. Hal ini sangat penting karena akan menentukan bentuk rencana dari kerangka kerja tersebut.

– Konteks eksternal organisasi antara lain:

- lingkungan budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional maupun internasional;
- faktor kunci dan kecenderungan (*trends*) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi; dan
- persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.

– Konteks internal organisasi antara lain:

- kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (contohnya dana, orang, waktu, proses, sistem, teknologi, dan lain-lain.);
- sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan, baik formal maupun informal;
- para pemangku kepentingan internal;
- kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tsb;
- persepsi, nilai-nilai, dan budaya organisasi;
- standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi;

- struktur (misalnya governance, peran, dan akuntabilitas).

2) Tata Kelola Manajemen Risiko

Tata kelola manajemen risiko ini meliputi unsur-unsur kebijakan manajemen risiko, akuntabilitas pelaksanaan, perencanaan manajemen risiko terpadu, penyediaan sumber daya yang memadai, dan mekanisme komunikasi serta pelaporan pelaksanaan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal. Satu hal lagi yang biasanya penting dalam tata kelola manajemen risiko adalah "kesamaan bahasa", yaitu penggunaan istilah-istilah dalam penerapan manajemen risiko. Hal ini diatasi dengan menggunakan istilah dan definisi yang ditentukan dalam ISO/TEC Guide 173 — *Risk Management Vocabulary*.

3) Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko harus secara jelas menyatakan komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dengan penerapan manajemen risiko. Selain itu, kebijakan ini juga secara jelas menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- Hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan sasaran organisasi serta kebijakan lainnya.
- Alasan penerapan manajemen risiko.
- Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk manajemen risiko.
- Cara menanganinya bila terjadi benturan kepentingan.
- Kemampuan organisasi dalam menerima risiko (risk appetite) dan jenis risiko yang tidak dapat diterima.
- Proses, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengelola risiko.
- Ketersediaan sumber daya bagi mereka yang mendapatkan akuntabilitas serta tanggung jawab dalam mengelola risiko.
- Bagaimana kinerja manajemen risiko akan diukur dan

dilaporkan.

- Komitmen untuk selalu melakukan reviu dan verifikasi secara berkala terhadap kebijakan manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan perbaikannya secara berlanjut.

Kebijakan manajemen risiko ini harus dikomunikasikan dengan baik ke seluruh jajaran manajemen organisasi.

4) Akuntabilitas

Manajemen harus menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko;
- menentukan masing-masing pemangku risiko (risk owners) yang bertanggung 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; dan
- memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah, dan sanksi.

Top management harus memastikan bahwa pada setiap tahapan proses manajemen risiko terdapat kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaannya. Salah satu metode yang sering digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah *RACI Matrix* seperti contoh dalam table 4.1.

Secara sederhana, *RACI Matrix* akan menjelaskan atau menentukan dalam setiap kegiatan:

"R"	=	<i>responsible</i> , artinya siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut;
"A"	=	<i>accountable</i> , artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir "ya" atau "tidak" atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain;
"C"	=	<i>consulted</i> , artinya harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan atau dilanjutkan; serta
"I"	=	<i>informed</i> , artinya siapa yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Salah satu metode yang digunakan untuk menjabarkan *RACI*

Tabel 4.1. Contoh *RACI* matriks sederhana

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

Matrix RACI di atas adalah Pemetaan Proses Bisnis (*Business Process Mapping*). Hasil penjabaran yang rinci menggunakan metode Pemetaan Proses Bisnis akan menjadi materi dasar penyusunan pedoman/manual manajemen risiko bagi organisasi tersebut.

Pedoman Manajemen Risiko yang disusun akan menjadi panduan dalam melaksanakan mekanisme kerja untuk

menerapkan manajemen risiko, juga mekanisme pelaporan internal maupun eksternal.

5) Integrasi ke Dalam Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. 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. Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (*organization-wide risk management plan*), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis.

6) Sumber Daya

Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan manajemen risiko. Pertimbangan harus diberikan antara lain:

- 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; serta
- sistem informasi dan manajemen pengetahuan (*knowledge management system*).

7) Pembuatan Mekanisme Komunikasi Internal dan Pelaporan

Manajemen organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa:

- komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh pihak terkait;
- tersedianya cukup laporan tentang efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko;
- informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan; serta
- terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal.

Dalam mekanisme yang dibangun ini, harus juga mencakup proses untuk mengonsolidasikan informasi risiko dan bila diperlukan dari berbagai sumber dalam organisasi, dengan memerhatikan tingkat kepekaan informasi tersebut.

8) Pembuatan Mekanisme Komunikasi Eksternal dan Pelaporan

Manajemen organisasi hendaknya mengembangkan dan menerapkan sebuah rencana tentang cara mereka akan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kegiatan ini antara lain meliputi:

- pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif;
- pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan good corporate governance;
- melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan

peraturan perundangan yang berlaku;

- menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi;
- menggunakan komunikasi untuk membina dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi; dan
- berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat.

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko terdiri dari: penerapan kerangka kerja manajemen risiko dan penerapan proses manajemen risiko.

1) Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
- menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
- mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
- mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
- menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; dan
- melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.

2) Penerapan Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik bila proses manajemen risiko yang diuraikan secara

rinci dalam bab-bab selanjutnya telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penerapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi.

Pada tahap ini, penggunaan metode pemetaan proses bisnis (*Business Process Mapping*) akan memberikan kontribusi yang besar, terutama melalui identifikasi kemungkinan risiko yang dapat terjadi. Metode yang digunakan antara lain adalah FMEA (*Failure Mode Effect and Analysis*), *Risk Breakdown Structure* (RBS), dan CRSA (*Controlled Risk Self Assessment*), dan lain-lain.

Prinsip dasar untuk penerapan manajemen risiko pada proses bisnis adalah:

- a. memahami apa saja sasaran (*objectives*) proses bisnis tersebut;
- b. mengidentifikasi apa saja yang dapat menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut; dan
- c. pengendalian apakah yang harus dilakukan agar risiko-risiko tersebut dapat ditiadakan atau dikurangi.

Dari prinsip dasar inilah maka dikembangkan beberapa hal guna mempersiapkan penerapan manajemen risiko, yaitu:

(1) Proses Bisnis

Jack dan Keller (2009) menjelaskan bahwa proses bisnis terdiri dari beberapa elemen, yaitu *input*, *transformasi*, dan *output*. Secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut.

- *Input* adalah segala sesuatu yang menjadi masukan atau bahan baku bagi proses tersebut. Masukan ini dapat berupa benda yang terukur atau suatu hal yang tidak terukur (*intangible*), seperti pengetahuan, informasi, dll.
- *Transformasi* adalah semua kegiatan untuk mengubah seluruh masukan menjadi *output*. Proses transformasi ini biasanya tidak terdiri dari satu proses, tetapi bisa terdiri dari sub-subproses atau urutan proses-proses lainnya.

- *Output* adalah sasaran dari proses tersebut. Apa yang ingin dihasilkan dari proses tersebut akan disajikan kepada pelanggan atau proses berikutnya. Hasil ini dapat berupa sasaran yang terukur atau tak terukur.

Sebagai catatan tambahan, dalam elemen transformasi yang terdiri dari berbagai macam proses, terdapat dua macam proses, yaitu proses utama dan proses pendukung. Proses utama adalah proses yang langsung bersentuhan dengan proses mentransformasikan *input* menjadi *output*, sedangkan proses pendukung adalah proses yang membuat *output* menjadi lebih baik dalam memenuhi kebutuhan proses berikutnya (seringkali disebut sebagai katalisator).

(2) Ukuran Keberhasilan Proses

Suatu proses dikatakan berhasil dan berlangsung dengan baik ditentukan oleh ukuran-ukuran yang diterapkan pada ketiga elemen proses tersebut. Ukuran yang menjadi acuan adalah *output* proses. Ini harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau proses berikutnya (ukuran eksternal), bukan ukuran yang kita tetapkan sendiri (ukuran internal).

Contohnya adalah ketika kita ingin menjamu tamu dan mengajak makan malam - *fine dining* di suatu restoran yang terkenal. Dengan menyebutkan *fine dining*, kita mengharapkan bahwa makanannya enak, penyajiannya "indah" (*garnished*), situasinya nyaman (*cozy*), dan waktu tunggu tidak terlalu lama. Salah satu sasaran bisnis restoran adalah kepuasan pelanggan dan kembalinya pelanggan yang puas. Untuk kasus ini maka ukuran *output* yang dikehendaki oleh pelanggan harus dijabarkan ke dalam ukuran-ukuran proses transformasi dan ukuran-ukuran *input*. Ukuran untuk proses transformasi adalah waktu

memasak, panas atau besar api yang digunakan, keahlian *Chef* yang memasak, dan sebagainya. Ukuran bahan baku diantaranya kesegaran dan kualitas bahan baku.

(3) Ukuran Risiko

Risiko mempunyai beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, antara lain sumber risiko (*source of risk*), kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*), dan dampak risiko terhadap sasaran proses bisnis (*impacts* atau *consequences*).

Pertama-tama harus diidentifikasi sumber risiko yang dapat menggagalkan dipenuhinya kriteria keberhasilan yang dirumuskan. Untuk kasus di atas misalnya adalah ketersediaan bahan baku, kualitas bahan baku, keahlian *Chef* (juru masak), kelengkapan bumbu, dan lain-lain. Terhadap sumber-sumber risiko yang telah diidentifikasikan, diperkirakan besarnya kemungkinan mengakibatkan terjadinya risiko.

Proses ini biasanya dilakukan sesuai dengan pengalaman yang lalu dan digunakan besaran yang disepakati, misalnya frekuensi kejadian dalam rentang waktu tertentu (minggu, bulan, atau tahun). Contohnya, kualitas bahan baku yang tidak memenuhi kualitas rata-rata terjadi sekali dalam sebulan. Ukuran lain juga dapat digunakan asal sudah disepakati bersama.

Bila risiko tersebut sudah terjadi, perlu juga diterapkan suatu ukuran guna membandingkan satu risiko dengan risiko lainnya, dan untuk mengukur dampaknya terhadap keseluruhan bisnis organisasi. Ukuran yang sering digunakan adalah kerugian yang terjadi (dampak finansial), kerusakan terhadap properti (dampak ke properti dan peralatan), kecelakaan atau korban jiwa yang terjadi (dampak pada manusia), keterlambatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan lain sebagainya.

Selain ukuran tersebut, juga dikenal istilah persepsi terhadap risiko. Misalnya, pada kasus di atas, dipersepsikan bahwa satu pelanggan tidak puas tidak masalah, karena masih banyak pelanggan lainnya. Oleh karena itu, kondisi di atas tidak dianggap sebagai risiko yang perlu ditangani. Sebaliknya, jika ketidakpuasan pelanggan dianggap sebagai sesuatu yang berbahaya dan merupakan risiko maka akan dilaksanakan tindakan terhadap hal tersebut. Selain itu, masih banyak istilah lain yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.

(4) Tindakan Pengendalian

Tindakan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa kemungkinan kesalahan dalam suatu proses dapat dihindari atau dicegah. Dalam proses produksi, tindakan pengendalian ini sering disebut sebagai "*quality assurance*" yang terdiri dari inspeksi dan pengendalian mutu (*quality control*).

Dalam manajemen risiko, prinsip tindakan pengendalian ada dua, yaitu menangani sumber risiko dan menangani dampak risiko. Menangani sumber risiko berarti 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 juga berarti mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila risiko tersebut terjadi guna memperkecil dampak yang diakibatkan.

Penanganan dampak risiko ini terdiri dari dampak diterima, dampak tidak diterima, berbagi dengan pihak lain, dan dilakukan mitigasi. Dampak diterima berarti dampak risiko yang terjadi, biasanya tidak berarti atau dalam kemampuan organisasi untuk menanggungnya, sehingga diterima tanpa tindakan apa-apa. Tidak diterima berarti

dampak risiko yang mungkin terjadi yang berada di luar kemampuan organisasi untuk menanggungnya sehingga harus dihindari. Untuk kasus ini, berarti kegiatan dengan dampak risiko semacam ini harus dihindari, artinya tidak dilaksanakan. Berbagi dengan pihak lain artinya sebagian dari kegiatan yang mempunyai dampak risiko tertentu diserahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan (asuransi, *subcontracting*, *outsourcing*, etc.).

Mitigasi adalah upaya untuk mengendalikan risiko yang dilakukan sendiri dengan menangani penyebab risiko atau menangani dampak risiko. Proses mitigasi dapat berupa pelatihan keterampilan operator, perbaikan proses, penerapan metode inspeksi, jaminan mutu yang lebih andal, dan sebagainya.

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
- menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
- mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
- mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
- menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; serta
- melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.

Dengan menggunakan pemahaman mengenai prinsip

dasar manajemen risiko maka proses penerapan kerangka kerja manajemen risiko akan ditelaah dan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk lembar profil proses (*profile process worksheet*). Lembar kerja tersebut akan membantu menguraikan secara rinci proses dan sasaran serta ukuran pencapaiannya (*key performance indicators*). Selain itu, identifikasi lebih awal hal-hal yang dapat mengganggu tercapainya sasaran proses sehingga dapat diantisipasi pencegahannya.

Sebagai contoh, berikut adalah lembar kerja untuk proses persiapan yang ditampilkan pada Tabel 4.2. dibawah ini.

Tabel 4.2. Contoh 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	
<ul style="list-style-type: none"> • 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	
<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan 	
Output (jenis) dan pelanggan/pengguna	
<ul style="list-style-type: none"> • 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

<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<i>Input</i> (jenis) dan sumber	<i>Input</i> (jenis) dan sumber
<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan 	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan
Subproses	Pemilik Subproses
<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan anggaran dan jadwal pelaksanaan • Persetujuan Top manajemen • Pemilihan dan pengadaan konsultan • Penyusunan manual dan dokumen pendukung • <i>Executive Briefing</i> Management Risiko • Pelatihan manajemen risiko untuk manajer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi Manajemen Risiko • Top Manajemen • Bagian Pengadaan • Fungsi Manajemen Risiko • Fungsi Manajemen Risiko • Fungsi Manajemen Risiko
Sasaran Bisnis	Ukuran Keberhasilan
Terselenggaranya persiapan yang baik untuk penerapan manajemen risiko secara terpadu ke tahap berikutnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Selesai tepat waktu dan sesuai anggaran • Manual manajemen risiko praktis, mudah dimengerti pegawai dan manajer • Top management memahami dan mendukung penerapan manajemen risiko terpadu
Risiko	Langkah Pengendalian
<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran kurang/biaya konsultan terlalu tinggi • Konsultan kurang <i>qualified</i> • Personel untuk manajemen risiko kurang • Dukungan dari anggota manajemen lain kurang • Dianggap kurang 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan dukungan top management • Penyusunan anggaran dan jadwal yang wajar • Pemilihan konsultan secara hati-hati • Pelaksanaan <i>Executive Briefing</i> dengan pembicara tamu dari praktisi yang sudah berhasil menerapkan manajemen risiko

bermanfaat dan merepotkan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan manajemen risiko dengan pembicara tamu dari praktisi yang sudah berhasil menerapkan manajemen risiko
---------------------------	--

Sumber: Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik

Lembar kerja diatas merupakan ringkasan dari keseluruhan proses, dan masih harus didukung oleh kertas kerja lainnya untuk mendapat kejelasan serta kelengkapan proses tersebut. Lembar kerja ini juga dapat dikembangkan untuk masing-masing subproses sehingga dapat diperoleh antisipasi yang lengkap terhadap risiko yang mungkin terjadi. Penggunaan lembar kerja merupakan persiapan awal sebelum melaksanakan proses yang digambarkan dalam lembar kerja itu sendiri.

4. Pemantauan dan Tinjauan Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- menetapkan ukuran kinerja;
- mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

Pemantauan dan tinjauan/reviu kerangka kerja dilakukan dengan menggunakan apa yang telah dilaksanakan pada penerapan manajemen risiko, khususnya penerapan kerangka kerja manajemen risiko. Salah satu acuan penting dalam melaksanakannya adalah tabel RACI matrix dan lembar kerja profil

proses. Dari tabel RACI Matrix diketahui siapa yang harus melakukan (R) monitoring dan revidu serta kepada siapa hasil laporan monitoring dan revidu ini disampaikan (A).

Mengenai uraian apa yang harus dimonitor dan ditinjau dapat dilihat lebih rinci pada lembar kerja profil proses.

- Patokan pertama adalah ukuran keberhasilan. Ini merupakan ukuran yang dapat dikuantifisir atau memang sudah kuantitatif. Pada saat monitoring dan revidu dilakukan pengukuran pencapaian sasaran dibandingkan dengan yang direncanakan.
- Patokan kedua adalah langkah pengendalian, yaitu apakah langkah pengendalian yang disebutkan sudah dilaksanakan atau belum. Bila sudah, bagaimana hasilnya dan bila belum mengapa belum dilaksanakan.
- Patokan ketiga adalah risiko yang diantisipasi. Pada saat monitoring dan revidu, diperiksa apakah risiko-risiko tersebut masih ada atau sudah berubah menjadi risiko lainnya. Bila sudah berkurang atau tidak ada, berarti langkah pengendalian efektif. Tetapi, bila masih ada maka harus diperbaiki langkah pengendaliannya. Bila timbul risiko baru maka harus dicari penyebab dan langkah pengendaliannya.
- Patokan keempat adalah sasaran bisnis proses tersebut. Dalam proses monitoring dan revidu, kita periksa apakah secara keseluruhan sasaran bisnis proses tersebut sudah tercapai atau belum. Bila belum maka perlu dikaji ulang hasil langkah pengujian ketiga patokan sebelumnya untuk menjadi masukan bagi perbaikan kerangka kerja secara berkelanjutan.

5. Perbaikan Kerangka Kerja Secara Berkelanjutan

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko mengambil pola pada manajemen mutu, yaitu siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action). Plan adalah perencanaan kerangka kerja manajemen risiko yang akan ditetapkan. Do adalah proses penerapan kerangka kerja

itu sendiri. Sedangkan Check merupakan proses memantau dan memeriksa apakah rencana yang ditetapkan telah diterapkan secara benar. Jikatelah diterapkan secara benar, apakah hasilnya seperti yang diharapkan.

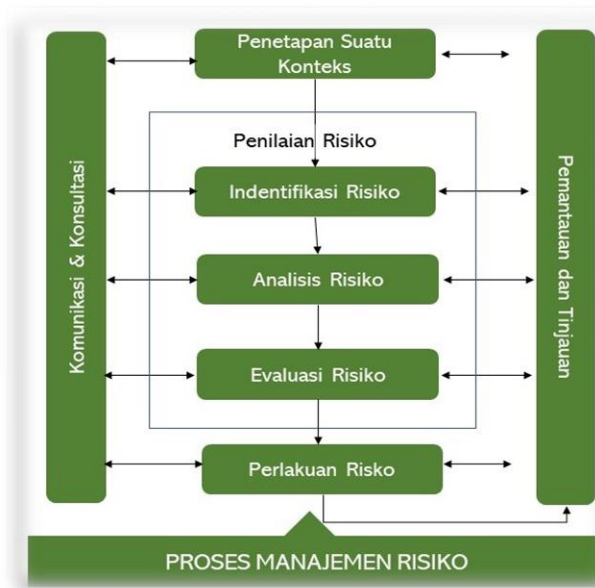
Jika terdapat penyimpangan atau hasil yang tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan langkah yang berikutnya, yaitu Action. Tujuan dari langkah ini adalah melakukan perbaikan sesuai dengan hasil Check dan meningkatkan serta memperbaiki rencana awal sesuai dengan kebutuhan yang bersifat dinamis. Tindakan yang dilakukan pada tahap ini sangat tergantung pada hasil monitoring yang telah dilakukan.

Tindakan perbaikan sesuai dengan hasil monitoring dan reviu pada tahap sebelumnya akan meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko organisasi serta budaya risiko organisasi.

D. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Berdasarkan ISO 31000:2009, proses manajemen risiko merupakan bagian yang penting dari manajemen risiko sebagai dasar penerapan atas prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko yang dibangun pada suatu organisasi. Sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga kita bisa diperoleh kinerja hasil yang paling optimal. Risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi juga harus dikelola, agar organisasi bisa bertahan. Organisasi sering kali secara sengaja mengambil risiko tertentu, karena melihat potensi keuntungan dibalik risiko tersebut. Secara ringkas proses manajemen risiko sebagai bagian integral dari penyusunan manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.5. Proses manajemen risiko



Dari gambar proses penyusunan manajemen sebagaimana tergambar pada Gambar 4.5. di atas, terdapat tiga proses utama dalam implementasi manajemen risiko, yaitu:

- penetapan konteks,
- penilaian risiko, dan
- penanganan risiko.

Penetapan konteks manajemen risiko, sebagai langkah pertama proses manajemen risiko, bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan atas sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, dan berbagai kategori dan kriteria risiko pada suatu organisasi. Keseluruhan hal tersebut akan membantu dalam menguraikan, menjelaskan serta menilai sifat dan kompleksitas dari risiko. Dalam proses penetapan konteks manajemen risiko terkait erat dengan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan risiko suatu organisasi. Proses ini menunjukkan kaitan atau hubungan antara permasalahan hal yang akan dikelola risikonya dengan lingkungan organisasi (eksternal & internal), proses manajemen risiko, dan ukuran atau kriteria risiko yang hendak dijadikan standar.

Proses kedua adalah penilaian risiko meliputi tahapan identifikasi risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Berdasarkan risiko-risiko yang telah teridentifikasi disusun sebuah daftar risiko untuk kemudian dilakukan pengukuran risiko untuk melihat tingkatan risiko. Proses pengukuran risiko berupa analisis risiko yang bertujuan untuk menganalisis kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi. Hasil pengukuran dirumuskan dalam format status risiko yang menunjukkan ukuran tingkatan risiko dan peta risiko yang merupakan gambaran sebaran risiko dalam suatu peta risiko. Tahapan berikutnya dalam penilaian risiko adalah evaluasi risiko yang ditujukan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditentukan sebelumnya untuk dijadikan dasar penerapan penanganan risiko.

Proses ketiga dalam proses manajemen risiko adalah penanganan risiko yang disusun dalam bentuk perencanaan mitigasi atas risiko-risiko yang merinci alternatif solusinya agar penanganan risiko dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Beberapa alternatif penanganan risiko yang dapat diambil antara lain yang bertujuan untuk menghindari risiko, memitigasi risiko untuk mengurangi kemungkinan atau dampak, mentransfer risiko kepada pihak ketiga (*risk sharing*) dan menerima risiko (*risk acceptance*).

Akhir dari ketiga tahapan proses tersebut dilengkapi dengan dua proses pendukung penting lainnya yaitu komunikasi dan konsultasi, untuk memastikan tersedianya dukungan yang memadai dari setiap kegiatan manajemen risiko, dan menjadikan setiap kegiatan mencapai sasarannya dengan tepat.

Proses selanjutnya adalah monitoring dan reviu yang bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan serta sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkala terhadap proses manajemen risiko. Proses *Monitoring* dan *Review* dilaksanakan melalui evaluasi

dan pemeriksaan terhadap proses bisnis yang berjalan, serta melalui pelaksanaan audit manajemen risiko.

Dalam hal ini, audit manajemen risiko dapat dilaksanakan baik melalui audit internal maupun eksternal untuk mendapatkan data mengenai kelemahan dari kebijakan manajemen risiko yang sedang berjalan atau yang sudah disusun, sehingga manajemen dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap kebijakan manajemen risiko. Perbaikan dan penyempurnaan manajemen risiko yang didasarkan pada hasil monitoring dan reviu tersebut bertujuan untuk meningkatkan fungsi manajemen risiko yang tertuan dalam bentuk pemutakhiran peta risiko organisasi yang dilengkapi dengan daftar risiko yang teridentifikasi, yang dilengkapi dengan hasil analisis atas tingkat kemungkinan dan dampak dari risiko yang teridentifikasi tersebut serta rumusan tindakan pengendalian dilengkapi dengan sistem monitor yang sesuai untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses pendukung lainnya dalam penerapan manajemen risiko adalah komunikasi kepada manajemen dan unit-unit kerja organisasi sehingga setiap individu dalam organisasi memahami atas kesadaran risiko, budaya risiko, kematangan risiko. Proses komunikasi ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengukur kesiapan organisasi dalam mengatasi risiko dan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko tersebut.

Diharapkan dengan adanya fungsi manajemen risiko yang terkelola dengan baik di setiap unit kerja, dapat mendukung penerapan *Good Corporate Governance* di dalam organisasi secara keseluruhan. Karena sejatinya fungsi manajemen risiko bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan risiko usaha organisasi dengan penerapan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas, dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi.

Keseluruhan tahapan dari proses manajemen risiko merupakan kegiatan kritical dalam manajemen risiko, karena merupakan

penerapan daripada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun. Secara terinci, proses manajemen risiko, adalah sebagai berikut:

1. Proses Manajemen Risiko

1) Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi membantu stakeholders yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

- a. Rapat berkala;
- b. Rapat insidental;
- c. *Focused Group Discussion*; dan
- d. Forum pengelola Risiko.

Tabel 4.3. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Internal

Pemangku kepentingan	perantara	Disiapkan oleh	Tujuan	konten	Metode penyampaian	Pemilihan waktu	Frekuensi
Senior management team	Direktur utama	GM risk management	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pemahaman tentang <i>risk management</i> dan akuntabilitas masing-masing pejabat (<i>risk owner</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Dukungan terhadap pemahaman MR Kesiapan untuk menjadi <i>risk-owner</i> Kesediaan mengikuti pelatihan terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Rapat bersama E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Bersamaan dgn <i>management meeting</i> 2 minggu sebelum pelatihan diadakan 	<ul style="list-style-type: none"> 1 kali/6 bulan Setiap kali sebelum pelatihan diadakan (1 kali per 3 bln)

Tabel 4.4. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Eksternal

Pemangku kepentingan	Tujuan	metode	Waktu	fasilitator
Supplier penting	<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan dukungan dalam bussiness plan exercise, terutama dari supply chain disruption Mengidentifikasi kesiapan supplier Memiliki kemauan untuk berpartisipasi dan mempelajari pengalaman buruk mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara Survey Pelatihan / reality check 	September	<ul style="list-style-type: none"> Unit MR Unit pengadaan

2) Penetapan Konteks Risiko

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, dimana hal-hal ini akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko.

Tahapan penetapan konteks meliputi :

(1) Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan

Manajemen Risiko

- Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait.
- Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.

(2) Menetapkan sasaran organisasi

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi, peta strategi, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.

(3) Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Struktur UPR di organisasi meliputi UPR Kementerian/ Lembaga, UPR Unit eselon I dan UPR Unit eselon II.

(4) Mengidentifikasi *stakeholder*

Identifikasi *stakeholder* diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam

pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi *stakeholder* meliputi siapa saja *stakeholder* unit dan hubungan organisasi dengan *stakeholder* tersebut.

- (5) Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait

Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.

- (6) Menetapkan Kategori Risiko

Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab Risiko. Kategori Risiko di organisasi sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.5 Kategori Risiko di Organisasi

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi.
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
Risiko Legal	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko Fraud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi

Risiko Operasional	<p>Risiko yang disebabkan oleh :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ketidacukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.
---------------------------	---

(7) Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak, dengan ketentuan sebagai berikut :

(7. 1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)

- a. Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.
- b. Penentuan peluang terjadinya Risiko di Badan Standardisasi Nasional menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/ transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.
- c. Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut :
 - Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
 - Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditemukan.

(7. 2) Kriteria Dampak (*consequences*)

Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi.

a. Area dampak yang terdapat di organisasi, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi :

i. Fraud

Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak Risiko beban keuangan negara disebabkan oleh *fraud* yang diukur.

ii. Penurunan Reputasi

Dampak Risiko berupa rusaknya citra/nama baik/wibawa Badan Standardisasi Nasional yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

iii. Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

iv. Kecelakaan Kerja

Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

v. Gangguan terhadap layanan organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan Badan Standardisasi Nasional.

vi. Penurunan Kinerja

Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target

kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.

- (8) Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko
- Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran Risiko.
 - Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko.
 - Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan Level Risiko masing- masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).

Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di organisasi sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.6. Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Katastrope
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Tabel 4.7. Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 – 25	Merah
Tinggi (4)	16 – 19	Oranye
Sedang (3)	12 – 15	Kuning
Rendah (2)	6 – 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 – 5	Biru

(9) Menetapkan Selera Risiko

Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan terjadinya dan Level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko.

Penetapan Selera Risiko untuk setiap Kategori Risiko sebagai berikut:

- Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko;
- Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya
- Selera Risiko tersebut digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.8. Selera Risiko

Level Risiko	Besaran	Tindakan yang diambil
Sangat Tinggi	20 - 25	Diperlukan tindakan segera utk
Tinggi (4)	16 – 19	Diperlukan tindakan untuk
Sedang (3)	12 - 15	Diambil tindakan jika sumber
Rendah (2)	6 – 11	Diambil tindakan jika diperlukan
Sangat Rendah	1 – 5	Tidak diperlukan tindakan

3) Penilaian Risiko

(1) Identifikasi Risiko

Tahapan identifikasi risiko meliputi :

- a. Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*). Profil Risiko pada Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan Unit Eselon III mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
- b. Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut :
 - Memahami sasaran organisasi
Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi UPR dan sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis Badan Standardisasi Nasional diantaranya Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja, Penetapan Kinerja dan inisiatif strategis.
 - Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)
Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif Strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.
 - Mencari penyebab
Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko.

Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram*.

- Menentukan dampak

Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada Kriteria Dampak.

- Menentukan Kategori Risiko

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap UPR wajib memiliki Kategori Risiko.

c. Identifikasi Risiko berdasarkan *input* dari konsep profil Risiko UPR di level di bawahnya (*bottom-up*).

UPR dapat mengusulkan agar suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila :

- a. Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel; dan/atau
- b. Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

(2) Analisis Risiko

Tahapan analisis risiko meliputi :

- a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.
- b. Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya

Risiko atau level dampak.

- c. Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.

(3) Mengestimasi level kemungkinan Risiko.

- a. Estimasi level kemungkinan Risiko dilaksanakan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisisi atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
- b. Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.

(4) Mengestimasi level dampak Risiko

- a. Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisisi atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
- b. Level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.

(5) Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko

- a. Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan

mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analaisisi Risiko.

- b. Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).

(6) Menyusun peta Risiko

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per Kategori Risiko.

Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.

(7) Evaluasi Risiko

Tahapan evaluasi Risiko meliputi :

(7.1.) Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan :

- a. Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
- b. Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.
- c. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
- d. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang

sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik Risiko.

(7.2.) Menentukan Risiko Utama

- a. Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan Risiko utama. Jika Level Risiko berada pada area penerimaan Risiko, maka Risiko tersebut tidak perlu ditangani.
- b. Setiap Risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko yang disebut Indikator Risiko Utama (IRU)

4) Penanganan Risiko

Tahapan penanganan risiko meliputi :

- (1) Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan Opsi penanganan Risiko dapat berupa :
 - (1.1.) mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam pengendalian internal UPR.
 - (1.2.) menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
 - (1.3.) mengalihkan Risiko, yaitu penangan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - a. pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal

tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;

- b. proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku;
- c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

(1.4.) menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/ menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :

- a. upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
- b. sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi;
- c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

(1.5.) menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :

- a. upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
- b. sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
- c. penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

5) Penyusunan Rencana Tindak Penanganan Risiko (RTP)

Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko berupa rencana tindak penanganan (RTP) yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.

RTP bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan RTP yang baru. Pemilihan RTP tersebut mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi. RTP tersebut harus memuat informasi berikut :

- a. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
- b. Target output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
- c. Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
- d. Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.

Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan Level Kemungkinan dan/atau Level Dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.

(1) Menetapkan Level Risiko residual harapan

Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.

(2) Menjalankan RTP

Pelaksanaan RTP dituangkan dalam tabel Manajemen Risiko serta capaian target output kegiatan tersebut.

(3) Memantau Risiko tersisa

Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.

6) Pemantauan dan Tinjauan (Reviu)

Bentuk pemantauan dan tinjauan/reviu terdiri atas :

(1) Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*)

Unit pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam :

- a. Konteks organisasi;
- b. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko;
- c. Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

(2) Pemantauan berkala

- a. Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko Utama serta tren perubahan besaran/Level Risiko.
- b. Jumlah koordinator Risiko yang wajib hadir pada setiap rapat pemantauan Risiko minimal 50% dari seluruh koordinator Risiko.

(3) Tinjauan/Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu :

a. Tinjauan/Reviu implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh UKI dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya.

b. Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yaitu Badan/Kementerian/ Lembaga, Unit Eselon I, dan Unit Eselon II. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat.

c. Audit Manajemen Risiko

Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat sebagai auditor internal organisasi. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan ORGANISASI dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

2. Dokumen Manajemen Risiko

1) Piagam Manajemen Risiko

Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan Manajemen Risiko yang dilampiri dengan Formulir konteks Manajemen Risiko, Formulir profil dan peta Risiko, dan Formulir penanganan Risiko.

2) Laporan Manajemen Risiko

(1) Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan

Manajemen Risiko.

(2) Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi :

(2.1.) Laporan pemantauan

Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan triwulanan (Formulir laporan pemantauan triwulanan) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir laporan pemantauan tahunan).

(2.2.) Laporan Manajemen Risiko insidental

Laporan ini disusun apabila :

- terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi;
- terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

(3) Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.9. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko

Tingkat	Periode Penyampaian	Keterangan
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Tahunan Risiko : Awal Tahun berikutnya Laporan pemantauan : Triwulanan 	Penyiapan Laporan dikoordinasikan oleh Inspektorat
Eselon I		Laporan disampaikan oleh UPR kepada Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi dengan tembusan Inspektorat
Eselon II		Laporan disampaikan oleh UPR kepada Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi organisasi dan UPR di atasnya dengan tembusan Inspektorat

3. Peran Internal Audit Dalam Proses Manajemen Risiko

Hubungan antara kegiatan manajemen risiko dan internal audit merupakan hubungan yang timbal balik dan tak terpisahkan. Sebagaimana telah dikemukakan di atas, manajemen dan *risk owner* (pemilik risiko) berperan dalam mengidentifikasi, mengkaji, dan mengelola risiko. Internal audit di sisi lain mempunyai peran untuk memberikan keyakinan (*assurance*) kepada Pimpinan, Komite Manajemen Risiko, dan unit-unit terkait atas efektivitas sistem manajemen risiko, guna meyakinkan bahwa risiko organisasi utama telah dikelola secara baik dan sistem pengendalian internal telah berjalan dengan efektif.

Standard for Professional Practice of Internal Auditing menyatakan bahwa Internal Audit, dalam kaitan penggunaan metodologi audit berbasis risiko, harus mempertimbangkan penilaian risiko di tingkat:

- 1) *Macro Risk Assessment*: Menteri/Kepala/Ketua/pimpinan tertinggi Internal Auditor harus menggunakan hasil penilaian risiko dalam penyusunan aktivitas audit tahunan;

- 2) *Micro Risk Assessment*: Internal Auditor harus menggunakan teknik penilaian risiko dalam merencanakan setiap penugasan audit;

Dalam manajemen risiko pemerintah terdapat proses penilaian risiko (*risk assessment*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur dan menentukan tingkat signifikansi dari risiko.

Penilaian risiko makro (*Macro Risk Assessment*) akan menghasilkan Daftar Risiko (*Risk Register*) dan Peta Risiko (*Risk Map*). Peta Risiko (*Risk Map*) merupakan acuan bagi Internal Audit dalam menyusun rencana Program Kerja Audit Tahunan (PKAT), sehingga fokus audit menjadi lebih terarah dan sumber daya yang terbatas dapat diarahkan ke area layak audit dengan bobot risiko tinggi.

Proses manajemen risiko harus mendapat pengawasan yang memadai untuk memastikan efektivitas dari proses tersebut. Sesuai dengan tata kerja organ unit pemerintahan, fungsi pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari pimpinan instansi, dalam hal ini dibantu oleh Komite Manajemen Risiko. Pelaksanaan pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko dilaksanakan oleh fungsi Internal Audit dengan melakukan evaluasi yang obyektif dan memberikan opini yang independen atas pelaksanaan manajemen risiko pemerintah.

Practice Guide yang dikeluarkan oleh *The Institute of Internal Auditors*, bahwa peran utama internal audit dalam memberikan keyakinan yang memadai (*assurance*) kepada pimpinan instansi terhadap:

- (1) Memberikan penilaian yang obyektif dan memberikan assurance terhadap proses Manajemen Risiko;
- (2) Memberikan penilaian yang obyektif dan memberikan assurance bahwa risiko telah dievaluasi secara benar;
- (3) Mengevaluasi pelaksanaan proses manajemen risiko;

- (4) Mengevaluasi laporan atas risiko-risiko utama/ signifikan;
- (5) Mengulas pengelolaan risiko-risiko utama/ signifikan Untuk menjalankan perannya sebagaimana dimaksud di atas.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terkait dengan memberikan *assurance* atas proses manajemen risiko di atas, maka hal-hal yang perlu diperhatikan Internal Auditor adalah sebagai berikut:

- (1) Sumber daya (waktu, tenaga, biaya) yang digunakan untuk menjalankan tanggung jawab tersebut di atas, tidak boleh menyebabkan tugas utama Internal Audit, yaitu memberikan penilaian yang obyektif / keyakinan (*assurance*) akan efektivitas proses manajemen risiko dan pengendalian intern menjadi terabaikan.
- (2) Internal Audit harus dapat menjunjung tinggi sikap dan perilaku independen dan obyektivitas.
- (3) Internal Audit harus selalu mensosialisasikan pemahaman bahwa Manajemen adalah pemilik dan penanggung jawab atas risiko dan pengendalian. Fungsi Internal Audit bertanggung jawab melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dan pengendalian internal telah memenuhi ketentuan dan praktik yang baik.

Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh Internal Audit adalah sebagai berikut:

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

Klasusa 5 ISO 31000:2009 menjelaskan proses manajemen risiko yang terdiri dari aktivitas-aktivitas seperti pada gambar dibawah. Proses manajemen risiko seharusnya merupakan

- bagian terintegrasi dari manajemen
- melekat pada budaya dan praktik manajemen
- disesuaikan dengan proses organisasi organisasi

4. Pengukuran Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Pengukuran terhadap tingkat kematangan penerapan manajemen risiko adalah guna memperoleh gambaran sejauh mana organisasi menentukan, menilai, mengelola, dan memantau risiko

Kematangan (*maturity*) adalah tingkat perkembangan kemampuan organisasi yang merepresentasikan tingkat keefektifan dan keefisienan proses kerja organisasi. *Degree of Maturity Level* atau derajat kematangan implementasi manajemen risiko memiliki perbedaan pada setiap organisasi atau organisasi. Proses pengelompokannya didasarkan pada level-level yang berbeda. Pendekatan model kematangan atau *maturity model* adalah metode yang terbukti bermanfaat di berbagai organisasi.

Sebuah model kematangan adalah cara terstruktur mengamati aspek manajemen risiko dalam organisasi dengan efektif. Salah satu *maturity model* yang digunakan adalah dengan *Risk and Insurance Management Society (RIMS) for Enterprise Risk Management (ERM)*

1) *Enterprise Risk Management (ERM)*

Enterprise Risk Management (ERM) adalah suatu proses berkesinambungan yang melibatkan seluruh bagian pengelola risiko pada suatu organisasi dalam kerangka kerja aspek fungsional dan teknologi.

ERM adalah cara sistematis yang terstruktur dengan menyelaraskan pendekatan organisasi dalam mengelola ketidakpastian risiko dengan lebih efektif.

2) *Risk and Insurance Management Society (RIMS)*

Risk and Insurance Management Society (RIMS) pada awalnya adalah sebuah organisasi nirlaba yang dedikasikan untuk memajukan manajemen risiko, sebuah profesi yang melindungi fisik, keuangan, dan sumber daya manusia. Didirikan pada tahun 1950, RIMS mewakili hampir 3900 industri, jasa, nirlaba, amal dan lembaga pemerintah.

RIMS adalah budaya, proses dan alat ukur untuk mengidentifikasi peluang strategis dan mengurangi ketidakpastian. Kerangka kerja ini menetapkan metode dan konsultasi yang berkaitan dengan risiko penting untuk mencapai tujuan bisnis organisasi.

Proses ERM merupakan dasar teruji dalam penyusunan metodologi kerangka kerja manajemen risiko ini, yang dipelopori oleh disiplin manajemen risiko serta kemudian diadopsi dan ditingkatkan oleh kerangka kerja standar manajemen risiko lainnya. Atribut pengukuran dalam RIMS terdiri dari 7 pandangan, yaitu:

- 1) ERM – based approach
- 2) ERM – *process management*
- 3) *Risk appetite management*
- 4) *Root cause discipline*
- 5) *Uncovering risk*
- 6) *Performance management*
- 7) *Business resiliency and sustainability*

Sedangkan untuk level kematangannya, kerangka kerja RIMS mengemukakannya sebagai berikut:

- 1) Level 0 – *Nonexistent*
- 2) Level 1 – *Ad Hoc*
- 3) Level 2 – *Initial*
- 4) Level 3 – *Repeatable*
- 5) Level 4 – *Managed*
- 6) Level 5 – *Leadership*

Perkembangan tahapan-tahapan level kematangan diatas bersifat saling melengkapi dari level terendah hingga level paling tinggi. Jadi setiap adanya peningkatan level, maka hal tersebut telah mencakup kriteria-kriteria dan identitas kunci pada level-level sebelumnya.

Proses penilaian terhadap tingkat kematangan implementasi suatu organisasi mencakup keseluruhan proses dengan menggunakan model ceklist (Tabel 4.10.)

Tabel 4.10. Checklist penilaian tingkat kematangan manajemen risiko

No.	Uraian	Skor (0 - 2)
1	Tujuan organisasi terdokumentasi dan dipahami dengan baik	
2	Manajemen telah memahami risiko dan tanggung jawab atas risiko tersebut	
3	Proses identifikasi risiko telah ditetapkan dan dipatuhi	
4	Sistem skoring untuk penilaian risiko telah ditetapkan	
5	Seluruh risiko telah dinilai dengan sistem skoring yang telah ditetapkan	
6	Respon atas risiko telah ditetapkan dan diimplementasikan	
7	Risk appetite telah ditetapkan dengan sistem skoring	
8	Risiko telah dibagi tanggung jawabnya dan didokumentasikan dalam risk register	
9	Manajemen telah menetapkan model pemantauan atas proses, respon dan action plan risiko.	
10	Risk register diupdate secara periodik	
11	Manajer melaporkan kepada pimpinan puncak bila terdapat risiko yang belum ditekan pada tingkat yang dapat diterima	
12	Kegiatan yang bersifat proyek/program selalu dinilai risikonya	
13	Uraian tanggung jawab menetapkan risiko, menilai risiko dan mengelolanya termasuk dalam uraian tugas dan tanggung jawab pegawai.	
14	Manajer memberikan jaminan efektifitas pengelolaan risiko	
15	Setiap manager dinilai kinerjanya dalam mengelola risiko	
	Jumlah	

Ketentuan penetapan Skor :

0 = tidak ada

1 = ada hanya sebagian atau belum diterapkan

2 = ada dan telah diimplementasikan

Terakhir buat simpulan atas hasil penilaian mengenai tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dengan kategori simpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Kategori Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Nilai	Kategori
0 – 7	<i>Risk Naïve</i>
8 – 14	<i>Risk Aware</i>
15 – 20	<i>Risk Define</i>
21 – 25	<i>Risk Managed</i>
Di atas 26	<i>Risk Enable</i>

C. Rangkuman

- 1) Risiko selalu akan ada disetiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi privat, dengan segala bentuk dan jenis risiko. Risiko muncul karena ada ketidakpastian.
- 2) Banyak cara untuk mempelajari risiko. Salah satunya adalah dengan mengelompokkan risiko serta dengan memahami jenis-jenis risiko. Risiko bisa dikategorikan sebagai risiko murni dan spekulatif (bisnis). Risiko juga bisa dikategorikan sebagai risiko objektif dan subjektif, dan risiko dinamis dan statis.
- 3) Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko. Kegagalan mengelola risiko bisa berdampak pada konsekuensi yang serius terhadap keberlangsungan organisasi.
- 4) Dalam membangun sistem manajemen risiko pada suatu organisasi diperlukan perlu cara yang efektif yang dapat membantu seluruh karyawan organisasi memahami prinsip-prinsip manajemen risiko yang jumlahnya cukup banyak ini sehingga sistem manajemen yang dikembangkan dapat dirumuskan dengan tepat dengan sasaran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 5) Proses manajemen risiko mencakup identifikasi risiko, evaluasi dan

pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Kegiatan tersebut pada dasarnya bertujuan mempelajari karakteristik risiko dengan baik sehingga kita bisa mengelola risiko dengan baik. Di samping itu, manajemen risiko juga memerlukan infrastruktur pendukungnya, baik berupa piranti keras maupun lunak.

F. LATIHAN SOAL

1. Pilihan Berganda

1. Berikut ini contoh risiko bisnis, kecuali ...
A. risiko kurs B. risiko bunga C. risiko pasar D. risiko banjir
2. Mengevaluasi besarnya dampak risiko terhadap organisasi, merupakan kegiatan: ...
A. identifikasi risiko B. pengukuran risiko C. pengelolaan risiko D. manajemen risiko terpadu
3. Misalkan kita memiliki saham, kemudian harga saham tersebut turun sehingga mengakibatkan kerugian. Dalam situasi tersebut kita menghadapi risiko ...
A. pasar B. kredit C. perubahan tingkat bunga D. murni
4. Berikut ini faktor yang cenderung meningkatkan risiko, kecuali ...
A. globalisasi B. liberalisasi C. teknologi makin tinggi D. sistem kurs tetap
5. Berikut ini elemen-elemen dalam enterprise risk management, kecuali ...
A. infrastruktur lunak B. infrastruktur keras C. proses manajemen risiko D. COSO
6. Berikut ini kegiatan yang bisa meningkatkan kesadaran risiko (budaya risiko) ...
A. workshop B. pengukuran risiko C. spesialisasi D. *staffing*
7. Berikut ini contoh prasarana lunak dalam enterprise risk management ...
A komputer B. model analisis risiko C. budaya risiko D.

gedung dan peralatan

8. Berikut ini contoh manajemen risiko yang baik ...
 - A. melakukan pengelolaan risiko secara terpisah sehingga spesialisasi bisa dilakukan
 - B. memfokuskan pada aspek analitis manajemen risiko
 - C. mengembangkan infrastruktur lunak
 - D. memasukkan pertimbangan risiko ke dalam keputusan bisnis
9. Faktor yang meningkatkan probabilita munculnya risiko dinamakan ...
 - A. *risk factor*
 - B. sumber risiko
 - C. eksposur terhadap risiko
 - D. peril
10. PT B melakukan otomatisasi sehingga peranan tenaga kerja menjadi berkurang. PT B berharap bisa mengurangi risiko kesalahan yang dilakukan karyawan. Dengan menggunakan matriks frekuensi/signifikan, risiko otomatisasi akan cenderung masuk kuadran ...
 - A. frekuensi jarang/signifikan kecil
 - B. frekuensi jarang/signifikan besar
 - C. frekuensi sering/signifikan kecil
 - D. frekuensi sering/signifikan besar
11. Antara pria-wanita, mana yang mempunyai risiko kematian lebih tinggi ...
 - A. pria
 - B. wanita
 - C. sama
 - D. tidak bisa ditentukan
12. Dengan menggunakan tabel kematian ...
 - A. probabilita kematian cenderung lebih tinggi dibanding normal/biasa
 - B. probabilita kematian cenderung lebih rendah dibanding normal/biasa
 - C. probabilita kematian cenderung sama dibanding normal/biasa
 - D. orang normal/biasa cenderung lebih sehat daripada yang ikut asuransi

13. Karena kebakaran, kegiatan organisasi berhenti sehingga tidak ada aktivitas bisnis. Kerugian tersebut merupakan kerugian ...
- A. langsung
 - B. tidak langsung
 - C. dengan elemen waktu
 - D. standar
14. Berikut ini elemen-elemen dalam *Enterprise Risk Management*, kecuali
- A. infrastruktur lunak
 - B. infrastruktur keras
 - C. proses manajemen risiko
 - D. *COSO Enterprise Risk Management*
15. Berikut ini kegiatan yang bisa meningkatkan kesadaran risiko (budaya risiko)
- A. workshop
 - B. pengukuran risiko
 - C. spesialisasi
 - D. staffing
16. Berikut ini contoh prasarana lunak dalam *Enterprise Risk Management*
- A. komputer
 - B. model analisis risiko
 - C. budaya risiko
 - D. gedung dan peralatan untuk departemen manajemen risiko
17. Analisis profil risiko dilakukan dengan
- A. menghitung Value At Risk
 - B. mengevaluasi risiko dan menentukan tingkatannya (tinggi, medium, rendah)
 - C. mengidentifikasi dan menjalankan pengelolaan risiko melalui diversifikasi, asuransi, dan lainnya
 - D. merumuskan format pelaporan

18. Berikut ini contoh manajemen risiko yang baik
- A. melakukan pengelolaan risiko secara terpisah sehingga spesialisasi bisa dilakukan
 - B. memfokuskan pada aspek analitis manajemen risiko
 - C. mengembangkan infrastruktur lunak
 - D. memasukkan pertimbangan risiko ke dalam keputusan bisnis
19. Serangan bom oleh teroris bisa dikelompokkan ke dalam risiko ...
- A. kredit B. pasar C. operasional D. perubahan kurs
20. Pengawasan rendah bisa dilakukan untuk risiko operasional ...
- A. frekuensi rendah/signifikan rendah
 - B. frekuensi rendah/signifikan tinggi
 - C. frekuensi tinggi/signifikan rendah
 - D. frekuensi tinggi/signifikan tinggi
21. Risiko kerusakan komputer karena virus akan sesuai dengan kuadran ...
- A. frekuensi rendah/signifikan rendah
 - B. frekuensi rendah/signifikan tinggi
 - C. frekuensi tinggi/signifikan rendah
 - D. frekuensi tinggi/signifikan tinggi
22. Berikut ini tipe organisasi yang paling rentan terhadap risiko perubahan tingkat bunga ...
- A. bank B. manufaktur C. jasa D. pertanian
23. Untuk mengurangi risiko kecelakaan mobil, organisasi taksi menerapkan latihan keras dan prosedur baku yang ketat pada sopirnya. Teknik ini dinamakan ...
- A. asuransi
 - B. pendanaan risiko
 - C. pengendalian risiko

D. *hedging*

24. Berikut ini merupakan contoh risiko sistematis ...
- A. risiko kebakaran pabrik B. risiko turunnya penjualan
C. risiko resesi negara D. fluktuasi harga saham
25. Berikut ini karakteristik risiko yang layak diasuransikan, kecuali:
- A. kerugian besar
B. mirip satu sama lain
C. disengaja
D. bisa ditentukan/diukur

2. Essay

- 1) Berdasarkan kecenderungan peluang terjadinya risiko (*likelihood*) dan konsekuensi yang diakibatkan (*consequences*), risiko dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis. Jelaskan!
- 2) Apakah **risiko itu ?**
- 3) **Apakah manajemen risiko itu ?**
- 4) **Seperti apakah penerapan manajemen risiko yang berhasil?**
- 5) Manajemen risiko membuat manajer menjadi berhati-hati dan konservatif. Hal semacam itu tidak menguntungkan perusahaan. Beri komentar atas pernyataan tersebut!
- 6) **Apa pengaruh manajemen risiko pada organisasi saya ?**
- 7) **Apa konsekuensi apabila tidak melaksanakan manajemen risiko?**
- 8) **Bagaimana proses manajemen risiko ?**
- 9) **Apakah penilaian risiko itu ? Apa hubungannya dengan proses manajemen risiko ?**
- 10) **Jika saya menerapkan manajemen risiko, apakah hal tersebut dapat menjamin kesuksesan organisasi ?**

- 11) **Apakah dalam penerapan manajemen risiko harus menggunakan konsultan?**
- 12) **Bagaimana memformulasikan risiko? Mengingat kadang suatu risiko dapat menjadi penyebab, dan akibat menjadi risiko ?**

G. UMPAN BALIK

Setelah menyelesaikan tes formatif modul “Manajemen Risiko” ini Anda dapat memperkirakan tingkat keberhasilan Anda dengan melihat kunci/rambu-rambu jawaban yang terdapat pada bagian akhir modul ini.

Jika Anda memperkirakan bahwa pencapaian Anda sudah melebihi 80%, silahkan Anda terus mempelajari kegiatan Belajar pada Modul selanjutnya, namun jika Anda menganggap pencapaian Anda masih kurang 80%, sebaiknya Anda ulangi kegiatan belajar modul “Manajemen Risiko”.

H. KUNCI JAWABAN SOAL

1. Pilihan Berganda

1. D	6. A	11. B	16. B	21. A
2. B	7. C	12. A	17. B	22. B
3. A	8. D	13. B	18. A	23. A
4. D	9. B	14. B	19. D	24. C
5. D	10. A	15. D	20. C	25. C

2. Essay

- 1) Berdasarkan kecenderungan peluang terjadinya risiko (*likelihood*) dan konsekuensi yang diakibatkan (*consequences*), risiko dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu:

- (1) *Unacceptable Risk*, adalah risiko yang tidak dapat diterima dan harus dihilangkan atau bila mungkin ditransfer kepada pihak lain.
 - (2) *Undesirable Risk*, adalah risiko yang memerlukan penanganan/ mitigasi risiko sampai pada tingkat yang dapat diterima.
 - (3) *Acceptable Risk*, adalah risiko yang dapat diterima karena tidak mempunyai dampak yang besar dan masih dalam batas yang dapat diterima.
 - (4) *Negligible Risk*, adalah risiko yang dampaknya sangat kecil sehingga dapat diabaikan.
- 2) Pengertian risiko dapat dijelaskan sebagai berikut:

Beberapa definisi digunakan oleh para ahli berkenaan dengan risiko. Secara ringkas, risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.

Dalam PMK No.191/PMK.09/2008, Tentang Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Departemen Keuangan dijelaskan bahwa, definisi risiko ditekankan pada dampak negatif atas pencapaian tujuan.

- 3) Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Manajemen Risiko adalah bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan yang baik di tiap tingkatan organisasi. Semua bagian pada hakekatnya telah mengelola risiko secara berkelanjutan baik disadari maupun tidak, terkadang lebih ketat dan sistematis dan kadangkala lebih longgar. Manajemen risiko yang lebih ketat biasanya terdapat pada organisasi yang mengelola lingkungan, kesehatan, dan keselamatan.

Sebagaimana definisi risiko, ada beberapa definisi yang digunakan. Beberapa mendefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, dengan mengeluarkan proses identifikasi dan penilaian risiko, sementara yang lain mendefinisikan sebagai proses yang lengkap termasuk identifikasi, penilaian risiko, dan pengambilan keputusan berkenaan dengan risiko. PMK ini mendefinisikan manajemen risiko secara luas.

- 4) Penerapan manajemen risiko yang berhasil ditunjukkan dengan adanya identifikasi dan analisis risiko sesuai tingkat kepentingannya. Risiko dimitigasi, dilacak, dan dikendalikan secara efektif. Permasalahan dicegah sebelum terjadi dan pegawai secara sadar fokus pada apa yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan.
- 5) Manajemen risiko diharapkan membuat organisasi menjadi sadar risiko dan menjadi berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Hasil yang diharapkan dari perilaku tersebut adalah keputusan yang optimal. Keputusan tersebut lebih baik dibandingkan dengan keputusan yang diambil tanpa memperhitungkan risiko. Manajemen risiko diibaratkan dengan mengendarai kendaraan dengan cepat, tetapi tetap terkendali sehingga pada waktu menikung, mobil kita akan tetap jalan. Jika tidak ada manajemen risiko, perusahaan bisa berlari terlalu kencang. Pada waktu belok, mobil tersebut bisa oleng, keluar jalur, dan menabrak sekitarnya. Hal semacam itu tentu saja tidak diinginkan.
- 6) **Pengaruh manajemen risiko pada organisasi saya antara lain adalah** adanya peralihan budaya penanganan masalah dari pola penanganan “pemadam kebakaran” dan “manajemen krisis” menjadi pengambilan keputusan yang proaktif dan menghindari masalah sebelum masalah tersebut muncul.
- 7) **Konsekuensi apabila organisasi tidak melaksanakan**

manajemen risiko adalah:

Pimpinan organisasi tidak memiliki pandangan/gambaran tentang risiko apa yang dapat terjadi, sehingga akan lebih banyak sumber daya yang dikeluarkan untuk memperbaiki masalah yang seharusnya dapat dihindari. Masalah-masalah tersebut seperti (i) bencana akan terjadi tanpa peringatan, (ii) keputusan dibuat tanpa informasi yang lengkap atau pengetahuan yang memadai, (iii) kemungkinan pencapaian program berkurang, dan (iv) program yang ada selalu dalam kondisi kritis.

- 8) Proses manajemen risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis dan terukur, yang digunakan untuk mengelola risiko. Proses manajemen risiko meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, monitoring dan revidi, dan komunikasi dan konsultasi.
- 9) Penilaian risiko atau risk assesment adalah keseluruhan proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko. Jadi penilaian risiko adalah bagian dari proses manajemen risiko. (lihat jawaban nomor 7 diatas).
- 10) **Jika saya menerapkan manajemen risiko tidak selalu ada kepastian yang menjamin kesuksesan organisasi. Hal ini karena ada banyak aspek untuk mencapai kesuksesan suatu program organisasi.** Manajemen risiko bukanlah senjata ampuh satu-satunya. Meskipun demikian, manajemen risiko dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, membantu mengurangi kejutan-kejutan, dan meningkatkan kesempatan untuk mencapai sukses.
- 11) **Dalam penerapan manajemen risiko tidak harus menggunakan konsultan.** Meskipun demikian, berdasarkan pengalaman,

proses penilaian risiko pertama kali adalah proses yang paling membutuhkan sumber daya yang cukup banyak. Oleh karena itu, dengan pertimbangan ketersediaan sumber daya, pemakaian konsultan untuk penilaian risiko awal mungkin diperlukan.

- 12) **Dalam memformulasikan risiko** Penerapan *risk management* di organisasi dapat menggunakan dokumen BSC secara ekstensif. Dengan demikian, risiko adalah pernyataan negatif dari IKU pada BSC. Pendekatan ini memandang risiko dari sudut sasaran atau tujuan, sehingga polanya adalah sasaran - risiko.

Secara umum, petunjuk formulasi risiko adalah dengan memperhatikan kondisi saat ini dan mengidentifikasi kondisi apa yang akan dapat terjadi masa datang dan akibatnya. Kondisi atau situasi terkini membentuk dasar bagi perhatian atas ketidakpastian di masa mendatang. Dengan menggunakan pandangan ini dalam mengidentifikasi risiko, kita dapat secara cepat mengidentifikasi permasalahan utama dan dapat mengelola risiko tersebut sebelum membesar.

BAB V

MANAJEMEN KONFLIK

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami arti dan konsep SPIP, Tatakelola Pemerintahan Yang Baik serta Tiga Lini Pertahanan dan implementasinya pada organisasi publik. Kompetensi dasar yang diharapkan dapat dikuasai setelah mempelajari kegiatan belajar pada sesi ini yaitu:

1. Pengertian Konflik, sumber-sumber konflik, jenis-jenis konflik, pemicu konflik dan dampak konflik
2. Manajemen konflik: orientasi solusi penyelesaian konflik, penyelesaian konflik, pemetaan masalah yang berpotensi konflik, perumusan masalah konflik, skala prioritas konflik, gaya mengelola konflik, strategi penyelesaian konflik, instrumen penanganan konflik dan langkah strategi penyelesaian konflik
3. Manajemen risiko atas konflik; tujuan manajemen risiko atas konflik, prinsip prosedur umum manajemen risiko dalam penanganan konflik.

B. KONFLIK

Tidak ada organisasi yang sehat yang bebas dari konflik. Konflik secara sederhana dapat dijelaskan sebagai adanya suatu ketidaksetujuan atau pertentangan (Heitler, 2012). Justru, organisasi yang sehat tidak lepas dari konflik, sikap berbeda, tanggapan berbeda dan lain sebagainya. Konflik akan memberi perspektif berbeda tentang suatu isu atau masalah. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu mengelola dan menjadikan konflik menjadi energi dan ide inovasi dalam berkinerja.

Menurut Brookins & Media (2002), “Konflik karyawan di tempat kerja adalah kejadian yang biasa, sebagai dampak dari perbedaan kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menangani konflik karyawan secara tepat waktu merupakan suatu hal yang penting untuk menjaga lingkungan pekerjaan yang sehat. Keyakinan bahwa suatu konflik kecil akan hilang begitu saja adalah asumsi yang tidak tepat, karena konflik yang sederhana seringkali dapat berkembang menjadi masalah besar jika tidak ditangani secara benar.

Dinamika perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi, latar belakang rekan kerja yang berbeda, peraturan yang terus berubah membuat tuntutan kerja yang semakin tinggi dan membutuhkan kemampuan keras (*hard skills*) dan kemampuan lunak (*soft skills*) yang beragam dalam melakukan tugas dan fungsi kita sebagai Aparatur Sipil Negara. Revolusi Industri 4.0. yang memfokuskan pada penguasaan dan pemanfaatan teknologi tidak mengurangi kepentingan untuk dapat menjalin hubungan dengan berbagai ragam orang dan kepentingan, membangun komunikasi dengan baik dan semakin membutuhkan kita untuk bisa lebih transformatif. *Internet of Things*, *Artificial Intelligence*, *Human-Machine Interface*, teknologi robotik dan sensor, serta teknologi lainnya, tidak dapat menggantikan peran manusia dalam menjadi motor penggerak kinerja, memotivasi, menyelesaikan masalah ‘manusia’ setiap orang dalam organisasi.

Perubahan dan tuntutan yang terjadi dalam organisasi dan di luar organisasi kita, suka atau tidak suka akan mendorong terjadinya konflik dalam organisasi pemerintahan. Gejolak yang timbul tentunya akan menimbulkan terjadinya konflik kepentingan. Perbedaan pendapat, latar belakang, persepsi dan tolok ukur akan menjadi sebuah alasan terjadinya konflik. Namun, jika manajemen mampu melakukan manajemen konflik yang baik maka konflik tersebut tidak hanya akan membawa efek negatif namun bisa menjadi sebuah

momentum untuk lahirnya suatu perbaikan yang diinginkan orang banyak. Eskalasi konflik akan terjadi ketika para pemimpin birokrasi tidak mampu mengendalikan dan mengatasi konflik.

1. Pengertian Konflik

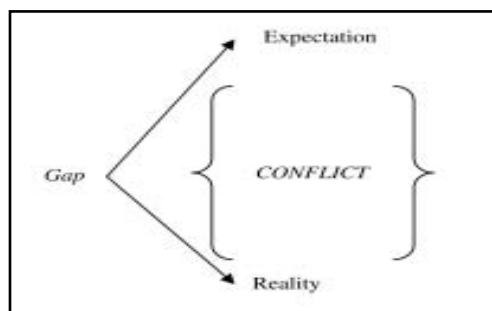


DuBrin, A. J. (dalam Wahyudi, 2006) mengartikan konflik sebagai pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan kegagalan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: “*Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive goals or event’s*”. Tidak ada definisi konflik yang diterima secara universal. Salah satu masalah yang menjadi subyek pertikaian mengenai pengertian konflik adalah apakah konflik tersebut merupakan situasi atau sejenis perilaku.

Selanjutnya, Egan, Jean (2007) mendefinisikan Konflik sebagai berikut: “*Conflict is defined as a disagreement about goals or how to achieve those goals. It can be viewed as a simultaneous arousal of 2 or more incompatible motives. Another routine approach to conflict is one person blocking another from reaching his or her goal. One person may recognize a conflict with a coworker and want to resolve it, only to be stymied by an unwillingness of that coworker to address or resolve it.*” yaitu ketidaksepakatan tentang tujuan atau cara melakukannya mencapai tujuan itu. Konflik dapat dilihat sebagai peningkatan secara simultan dari 2 atau lebih motif yang tidak sesuai. Pendekatan lain mengenai pengertian konflik adalah adanya satu orang yang menghalangi orang lain untuk mencapai tujuan orang tersebut. Seseorang mungkin mengenali terjadinya konflik dengan rekan kerjanya dan ingin mengatasinya, hanya saja keinginan tersebut dihalangi oleh keengganan rekan kerja tersebut untuk mengatasi atau menyelesaikannya.

Selanjutnya Egan menyatakan bahwa konflik terjadi ketika ada gap antara apa yang diharapkan seseorang dan kenyataan yang ada.

Gambar 5.1. Bagaimana Konflik Dimulai.



Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang berawal dari satu pihak memberikan atau akan memberikan efek negatif pada pihak lain. Dan ini tentu sangat luas artinya. Definisi ini dapat meliputi ketidaksetujuan akan tujuan, perbedaan interpretasi terhadap fakta, ketidaksetujuan yang disebabkan karena perilaku dan lainnya. Konflik dapat menjadi perseteruan sengit antar dua orang, dua kelompok yang mengakitbakan argument yang tajam (Merriam Webster Dictionary, 2019). Dan konflik dapat menyebabkan kondisi emosi yang tidak stabil bagi yang mengalaminya (Kenton dan Penn, 2007)

Konflik adalah sesuatu yang real dan sesuatu yang tidak dapat terpisahkan dalam berorganisasi. Beberapa konflik yang terjadi dalam organisasi relatif sangat mudah diatasi, namun ada kalanya konflik tersebut sangat menuntut peran pemimpin untuk segera mengatasinya. Membiarkan konflik berlarut-larut akan membuat intensitas dan skala konflik semakin meluas dan membawa dampak buruk terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007), terdapat 3 pandangan terkait konflik:

- 1) Pandangan tradisional (*traditional view*) yang menganggap konflik adalah buruk dan memiliki konotasi dengan kekerasan, perusakan dan irasionalitas. Bagi pandangan tradisional konflik

merupakan dampak disfungsional dari komunikasi yang buruk. Bagi penganut pandangan ini, konflik harus dihindari. Pandangan ini bertahan dari tahun 1930an sampai dengan 1940an;

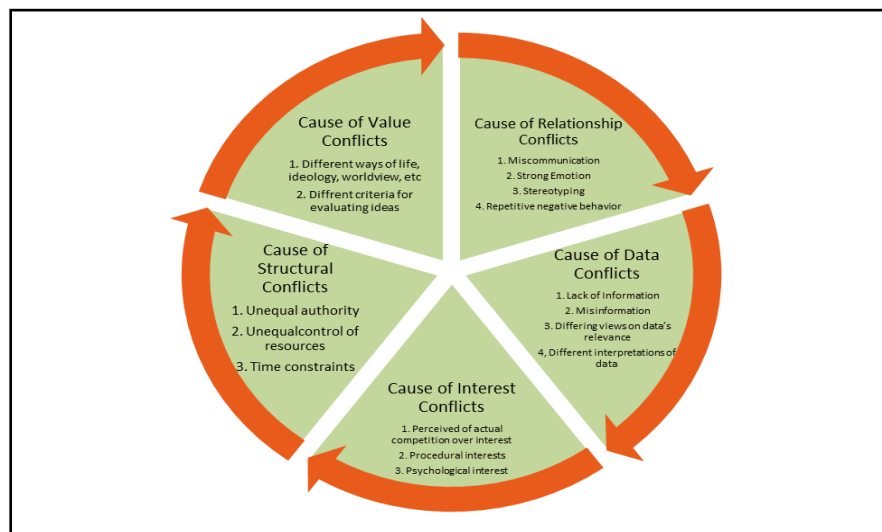
- 2) Pandangan Hubungan Manusia (*Human Relations*), bagi pengikut pandangan ini konflik adalah alamiah dalam kelompok dan organisasi. Bagi pandangan ini, konflik harus diterima. Pandangan ini mendominasi dari tahun 1940an sampai dengan 1970an; dan
- 3) Muncul Pandangan Interaksionalis (*Interactionalist View*) yang mendorong untuk terjadinya konflik karena bagi pandangan ini kelompok yang harmonis, tenang, damai dan kooperatif akan terjebak dengan situasi statis, apatis dan tidak responsive terhadap perubahan dan inovasi. Dan pandangan ini masih bertahan sampai saat ini sejak 1970an.

2. Sumber-sumber Konflik



Sebagaimana diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa konflik merupakan sesuatu yang melekat dalam kehidupan sehari-hari dan tidak dapat dihindari keberadannya. Konflik dalam organisasi pemerintahan terjadi karena adanya perbedaan berbagai nilai, sikap serta kepentingan para aktor. Karena itu dibutuhkan peran strategis para pejabat administrator dalam mengenali sumber sumber konflik dalam organisasi. Salah satu *tool of analysis* untuk mendeteksi sumber sumber konflik adalah dengan menggunakan metode yang dinamakan *the circle of conflict model* (model lingkaran konflik) yang diadaptasi dari: Gary Furlog *Tool Box of Conflict Resolution* (Kotak Peralatan Penyelesaian Konflik). *The Circle of Conflict Model* pada gambar 6.1 merupakan sebuah instrumen untuk mendiagnosa 5 sumber konflik yaitu: (i) nilai-nilai, (ii) hubungan/relasi, (iii) data, (iv) kepentingan, dan (v) struktur.

Gambar 5.2 *The Circle of Conflict*



Penjelasan mengenai kelima sumber konflik dalam Lingkaran Konflik (*The Circle of Conflict*) adalah sebagai berikut :

1) Nilai-nilai

Nilai-nilai dalam *the circle of conflict* model sebagai merupakan cara pandang dan kepercayaan yang berbeda dari berbagai pihak yang terlibat dalam konflik. Menurut Furlong perbedaan nilai nilai kehidupan mencakup hal yang berlaku secara umum seperti perbedaan nilai yang bersumber dari agama, kepercayaan, moral, etika, norma, budaya serta perbedaan nilai nilai yang berlaku dalam organisasi, aturan aturan spesifik yang mengatur tata tertib cara berorganisasi. Ketika nilai yang diyakini oleh pihak yang berkonflik berbeda dan cara pandang berbeda, perbedaan ini akan menimbulkan konflik.

2) Relasi/hubungan

Hubungan personal di antara individu-individu ataupun kelompok yang ada dalam organisasi dapat menjadi sumber konflik. *Trigger* atau pemicu dari konflik yang bersumber pada hubungan yang negatif dan buruk dimasa lalu ini akan menumbuhkan bibit-bibit konflik serta persepsi negatif, *stereotype*. Hubungan yang negatif antar individu atau

kelompok ini akan membakar amarah dan menyebabkan konflik.

3) Data

Data yang tidak signifikan dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi. Sumber-sumber konflik dari data ini dapat berupa data yang tidak benar keabsahannya, data yang tidak lengkap, perbedaan informasi yang simpang siur atau dapat berupa interpretasi data yang berbeda, atau data yang terlalu banyak atau sangat kurang. Intinya, perbedaan sumber data dapat menjadi sumber pemicu konflik.

4) Kepentingan

Perbedaan kepentingan dapat menjadi sumber konflik. Kepentingan dapat bersumber dari kebutuhan, keinginan, harapan harapan yang berbeda satu sama lainnya sehingga menimbulkan konflik. Kepentingan ini dapat juga berupa kontestasi kepentingan antar individu atau kelompok baik secara emosional, prosedural maupun substansi.

5) Struktural

Konflik secara struktural dimaksud adalah konflik yang bersumber dari rasa ketidakadilan, kesewenangan, kompetisi yang tidak sehat dan lain sebagainya, yang menyebabkan individu atau kelompok terusik. Konflik ini dapat saja menyentuh hal-hal yang berkaitan dengan ekonomi, dan kewenangan.

3. Jenis-jenis Konflik

Konflik jarang dianggap konstruktif, Namun, dalam konteks tertentu (seperti kompetisi dalam olahraga), tingkat konflik yang sedang dapat dilihat sebagai saling menguntungkan, memfasilitasi pemahaman, toleransi, pembelajaran, dan efektivitas.

Konflik dapat dibedakan berdasarkan:

- 1) Isi dari konflik (*content*), di mana individu tidak setuju tentang cara menangani masalah tertentu, dan
- 2) Konflik terkait masalah hubungan (relasi/interaksi) antar individu, di mana individu saling tidak setuju tentang satu sama lain.

Konflik atas isi (*content*) dapat bermanfaat, yakni dapat meningkatkan motivasi dan merangsang diskusi, sedangkan konflik terkait dengan hubungan (relasional) dapat menurunkan kinerja, loyalitas, kepuasan, dan komitmen, serta dapat menyebabkan individu yang berkonflik menjadi mudah tersinggung, negatif, dan saling curiga.

Jehn dan Mannix mengelompokkan konflik menjadi tiga jenis: (i) hubungan, (ii) tugas, dan (iii) proses.

- 1) Konflik hubungan, berasal dari ketidakcocokan antar-pribadi;
- 2) Konflik tugas, terkait dengan perbedaan pendapat dalam sudut pandang dan pendapat tentang tugas tertentu, dan
- 3) Konflik proses, mengacu pada ketidaksepakatan mengenai pendekatan kelompok terhadap tugas, metode, dan proses kelompoknya.

Perhatikan bahwa konflik hubungan dan konflik proses bisa berbahaya bagi pencapaian tujuan organisasi, sedangkan konflik tugas ditengarai bermanfaat bagi organisasi, karena mendorong tumbuhnya berbagai keragaman pendapat, meskipun harus berhati-hati agar tidak berkembang menjadi konflik proses atau hubungan.

Konflik tugas dikaitkan dengan dua dampak yang saling terkait dan menguntungkan:

- 1) Berkenaan dengan kualitas keputusan kelompok, yakni mendorong pemahaman kognitif yang lebih besar tentang

masalah yang sedang dibahas. Ini mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik untuk kelompok yang menggunakan konflik tugas.

- 2) Berkenaan dengan penerimaan keputusan kelompok yang efektif. Konflik tugas dapat menyebabkan peningkatan kepuasan dengan keputusan kelompok dan keinginan untuk tetap di dalam kelompok.

Selanjutnya menurut Zhiyong Lan (1997), secara umum terdapat 4 jenis konflik:

- 1) Konflik Tidak terstruktur (*Unstructured conflict*)

Konflik yang tidak terstruktur mempunyai ciri dimana berbagai pihak yang terlibat tidak terikat oleh aturan serta bersifat impulsif dan emosional.

- 2) Konflik Terstruktur Sepenuhnya (*Fully Structured Conflict*)

Konflik yang terstruktur sepenuhnya mempunyai ciri dimana pihak yang berkonflik terikat aturan, norma dan standar etika tertentu.

- 3) Konflik Terstruktur Sebagian (*Partially Structured conflict*)

Konflik yang terstruktur sebagian mempunyai ciri dimana satu pihak tetap mengikat diri dengan aturan yang ada namun terkadang emosi tidak terkontrol.

- 4) Konflik Revolusioner (*Revolutionary Conflict*)

Konflik revolusioner adalah salah satu bentuk ekstrim dari konflik yang tidak terstruktur. Konflik revolusioner ini mencirikan konflik dalam skala besar yang tidak terikat oleh peraturan, waktu, budaya, mitos atau cara pandang yang sama.

4. Pemicu Konflik



Roy Eidelson dan Judy Eidelson (2003) meneliti beberapa peran penting yang diyakini dapat memicu atau menghambat konflik antar kelompok. Atas dasar tinjauan pada beberapa literatur yang relevan disimpulkan ada lima domain perasaan/keyakinan yang menonjol sebagai pemicu konflik, baik ditingkat antar individu maupun antar kelompok, yaitu: Superioritas, Ketidakadilan, Kerentanan, Ketidak-percayaan dan Ketidakberdayaan.

1) Superioritas

Tingkat individu: Keyakinan rasa superior tingkat individu ini berkisar pada keyakinan abadi seseorang bahwa ia lebih baik daripada orang lain dalam hal-hal penting. Kelompok sikap yang umumnya dikaitkan dengan keyakinan ini mencakup rasa keistimewaan, kelayakan, dan hak.

Tingkat kelompok: rasa superior tingkat kelompok ini mencakup keyakinan bersama tentang superioritas moral, pemilihan, hak dan takdir khusus yang berlaku pada kelompok tersebut.

2) Ketidakadilan

Tingkat individu: Penganiayaan yang dirasakan oleh orang lain atau oleh dunia pada umumnya. Pola pikir ini dapat menyebabkan individu untuk mengidentifikasi sesuatu sebagai tidak adil dan yang disayangkan adalah konflik yang ditimbulkan dari rasa ketidakadilan ini sering menyebabkan keterlibatan individu atau kelompok secara tidak tepat dan melakukan tindakan pembalasan yang tidak tepat pula.

Tingkat kelompok: Pandangan kelompok atas ketidakadilan mencerminkan keyakinan di dalam kelompok bahwa mereka memiliki keluhan yang signifikan dan sah terhadap kelompok lain. Pola pikir ini dapat memobilisasi pemberontakan kolektif yang kuat dan keras, terutama karena persepsi bersama tentang ketidakadilan biasanya meningkatkan identifikasi dan

kesetiaan yang dirasakan individu terhadap kelompok mereka. Lebih lanjut, penilaian penganiayaan ini sangat umum terjadi di seluruh budaya yang berbeda karena budaya yang berbeda cenderung memiliki definisi yang berbeda untuk apa yang merupakan keadilan, dan norma yang berbeda tentang bagaimana hal itu harus dicapai.

3) Kerentanan

Tingkat individu: Keyakinan inti dari kerentanan berkisar pada keyakinan seseorang bahwa ia terus-menerus hidup dalam bahaya. Kerentanan melibatkan persepsi seseorang tentang dirinya sebagai subjek bahaya internal atau eksternal yang kurang terkendali, atau tidak cukup untuk memberinya rasa aman.

Tingkat kelompok: seperti halnya dengan kerentanan tingkat individu, ini hadir dalam pandangan rasa kerentanan kolektif yang sekali lagi tampaknya tumbuh berkembang di antara kelompok etnis. Ketakutan tentang masa depan adalah penyebab paling umum dari konflik etnis dan seringkali menghasilkan kekerasan yang meningkat.

4) Ketidakpercayaan

Tingkat individu: peran dari rasa ketidakpercayaan ini berfokus pada dugaan permusuhan dan niat memfitnah orang lain. Perasaan bahwa orang lain akan menyakiti, menyalahgunakan, mempermalukan, menipu, berbohong, atau mengambil keuntungan biasanya melibatkan persepsi bahwa kesulitan atau bahaya yang terjadi pada individu tertentu disengaja atau hasil dari kelalaian yang tidak dapat dibenarkan dan biasanya bersifat ekstrem. Orang yang secara konsisten mengasumsikan yang terburuk tentang niat orang lain mencegah berkembangnya hubungan kolaboratif.

Tingkat kelompok: perpanjangan dari rasa ketidakpercayaan tingkat individu kepada kelompok yang lebih besar. Rasa ketidakpercayaan kelompok berfokus secara khusus pada persepsi kelompok kepada pihak luar kelompok dan berputar di sekitar keyakinan bahwa yang lain tidak dapat dipercaya dan menyembunyikan niat memfitnah terhadap kelompok.

5) Ketidakberdayaan

Tingkat individu: adanya keyakinan bahwa tindakan yang direncanakan dan dilaksanakan dengan hati-hati pun akan gagal menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam beberapa kasus, individu mungkin menganggap dirinya kurang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Terlepas dari sejauh mana ketidakberdayaan adalah persepsi yang menyimpang atau realitas objektif, keyakinan inti ini cenderung melanggengkan diri sendiri karena itu mengurangi motivasi.

Tingkat kelompok: menggambarkan pola pikir kolektif tentang ketidakberdayaan dan ketergantungan. Sejauh mana suatu kelompok menganggap dirinya tidak berdaya mencerminkan penilaian tidak hanya dari kemampuannya, tetapi juga dari apakah lingkungan itu kaya atau miskin dalam peluang untuk kemajuan kelompok.

Selanjutnya menurut Achua, Lussier, (2010) menjelaskan bahwa pemicu konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik muncul saat dua atau lebih orang atau kelompok berpikir berbeda;
- 2) Konflik muncul jika orang yang berbeda memiliki cara pandang yang berbeda terhadap satu objek yang sama. Perpindahan pegawai dari satu unit ke unit lain dapat dipersepsi berbeda antar satu pegawai dengan pegawai lainnya. Dan organisasi juga akan memiliki persepsi berbeda saat melakukan rotasi kepada pegawainya;

- 3) Konflik muncul jika sekelompok orang memperebutkan sumber yang terbatas, dan mereka memiliki cara berpikir yang berbeda dalam menggunakan sumber terbatas untuk mencapai tujuan organisasi;
- 4) Konflik juga muncul saat ekspektasi tidak dapat terpenuhi.
(<https://www.businessmanagementideas.com>, Oktober 2019)

5. Dampak Konflik



Asumsi umum adalah bahwa konflik cenderung memiliki konsekuensi negatif bagi individu dan organisasi. Konflik kadang-kadang merupakan bagian tak terhindarkan dari kehidupan pribadi kita dan tempat kerja kita tidak kebal terhadapnya. Namun konflik di tempat kerja tidak selalu mudah diselesaikan. Bagi karyawan, masalah pekerjaan yang tidak terselesaikan sering kali menghasilkan keputusasaan, ketidakpuasan kerja, depresi, dan ketidakbahagiaan secara umum. Jika dibiarkan tidak diperhatikan dengan masalah ini dapat menyebabkan agresi, kekerasan, penarikan diri dan bahkan pengunduran diri, dan lebih jauh lagi dakan menyebabkan masalah yang lebih dalam seperti: ketidakhadiran, pergantian karyawan yang tinggi, dan defisit budaya perusahaan.

Pada tingkat konflik yang lebih tinggi di antara karyawan menunjukkan dampak yang negatif tidak hanya dalam komitmen organisasi karyawan tetapi juga dalam kepuasan kerja karyawan yang bekerja di organisasi.

1) Dampak Negatif Konflik

Jika tidak dikelola dengan baik, konflik akan membawa dampak negatif (destruktif) bagi organisasi, diantaranya dapat mengancam keutuhan organisasi dan relasi yang buruk antar

personal maupun kelompok dalam organisasi. Konflik destruktif ini akan terjadi jika tidak ada penyelesaian begitu pula jika permasalahan dibiarkan begitu saja. Energi positif akan hilang dan berubah menjadi energi negatif, yang pada akhirnya baik individu maupun kelompok akan tereduksi sehingga terjadi polarisasi kelompok dalam organisasi.

Beberapa dampak negatif yang disebabkan konflik (Angelina Mugansa, 2014) antara lain:

- (1) Penurunan Produktivitas: Konflik di tempat kerja memengaruhi produktivitas yang cukup tinggi karena pihak-pihak yang terlibat dalam konflik sebagian besar waktu berfokus pada masalah pribadi daripada bekerja sendiri. Ketakutan, resistensi, kecurigaan, dan konspirasi menjadi ciri mereka yang terlibat dalam konflik, sehingga mempengaruhi tidak hanya pemberian layanan tetapi juga kualitas layanan yang diberikan.
- (2) Ketidakamanan Kerja: Konflik memicu rasa tidak aman kerja karyawan karena tempat kerja berubah menjadi zona perang yang ditandai dengan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kekerasan. Lingkungan yang mengancam ini membuat banyak orang yang bukan penebar konflik takut akan kehidupan mereka dan merencanakan untuk keluar dari organisasi. Sementara, bagi mereka yang dihadapkan dengan konflik menjadi seperti mayat hidup, karena mereka terluka secara psikologis dan emosional.
- (3) Pemborosan waktu dan sumber daya: Waktu dan sumber daya terbuang sia-sia, desas-desus merebak dan pengalihan dari pekerjaan yang sebenarnya karena kurangnya motivasi yang dihasilkan dari konflik di tempat kerja. Banyak waktu dan sumber daya hilang, karena karyawan membuang waktu memikirkan tidak

hanya konflik tetapi juga tentang ‘musuh’ yang dirasakan.

Tingginya tingkat ketidakhadiran: banyak karyawan yang terlibat dalam konflik biasanya menemukan alasan untuk absen dari tempat kerja sebagai cara menghindari konflik dan dampaknya. Sekali karyawan absen maka organisasi akan segera kehilangan layanan mereka sehingga mengurangi produktivitas hariannya.

- (4) Tingkat pergantian karyawan yang tinggi: banyaknya karyawan meninggalkan organisasi untuk mencari tempat dan pekerjaan yang lebih baik menunjukkan level konflik yang meningkat di organisasi tersebut. Keluarnya staf dari organisasi sebagai cara menghindari konflik karena mereka tidak tertarik untuk mentolerir lingkungan yang sarat konflik menyebabkan organisasi kehilangan .
- (5) Efek yudisial dan hukuman: Konflik yang diikuti dengan pemecatan terhadap staf dapat menyebabkan organisasi harus memberikan kompensasi. Hal ini merupakan kejadian dengan risiko tinggi dan berdampak pada penurunan produktivitas organisasi. Jika terjadi penuntutan di pengadilan, untuk menyelesaikan kasus di persidangan, jika terbukti bahwa pemecatan terhadap pegawai yang berkonflik itu melanggar hukum, organisasi mungkin akan kehilangan cukup banyak dana, seperti biaya pengadilan, klaim kompensasi serta waktu yang dihabiskan oleh manajer untuk menyelesaikan kasus tersebut di pengadilan.

2) Dampak Positif Konflik



Suatu organisasi tanpa konflik mungkin akan menjadikan organisasi tersebut apatis. Konflik

mengindikasikan adanya keterlibatan, komitmen, dan kepedulian setiap insan organisasi. Konflik dapat merangsang pembaharuan dan peningkatan hubungan interpersonal yang terus menerus. Tanpa konflik, orang tidak akan belajar bagaimana cara menghadapi dan menyelesaikan masalah (konflik) diantara mereka.

Selain berdampak negatif, adanya konflik di antara karyawan di organisasi dapat bermanfaat positif, baik bagi karyawan maupun bagi organisasi. Konflik ditengarai tidak hanya memberikan dampak positif bagi organisasi, tetapi juga diperlukan bagi seseorang untuk membangun proses bekerja secara efektif. Menyelesaikan konflik berarti menantang proses dan prosedur yang normal dan mapan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas individu atau memperkenalkan sistem inovatif (Robbins, et al, 2003).

Hasil penelitian Angelina Muganza (2014) banyak dampak positif dari konflik dapat terinci sebagai berikut:

- (1) Membangun Kerja Sama Tim: Konflik konstruktif membangun kohesi staf pada tujuan bersama untuk mencapai hasil.
- (2) Meningkatkan Praktik Organisasi: Konflik yang pernah ditangani akan berkontribusi lebih baik dalam meningkatkan budaya organisasi melalui partisipasi semua staf. Akibatnya, meningkatkan kinerja staf dan mencapai tujuan organisasi.
- (3) Merampingkan Kebijakan dan Prosedur: Setelah konflik diselesaikan di tempat kerja, kerja tim akan meningkat, dan dengan demikian, meningkatkan kebijakan dan prosedur yang memberikan arahan, bimbingan, dan mengukur kinerja staf. Jika konflik ditangani dengan tepat, akan mengakibatkan berkurangnya jumlah kasus ketidakdisiplinan dan pengaduan.

- (4) Mengurangi Ketidakjelasan Tugas: adanya konflik yang konstruktif, organisasi harus memiliki kejelasan tentang siapa yang melakukan apa. Harmonisasi dalam tugas memastikan kinerja yang efektif. Misalnya, pengurangan konflik tugas dan proses dapat mempercepat pelayanan dan dengan demikian, meningkatkan daya saing organisasi.
- (5) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan: Jika konflik kepemimpinan diselesaikan dan tidak akan ada keputusan yang diambil tanpa konsultasi, maka dapat dihasilkan (i) pengambilan keputusan yang berkualitas yang dapat menghindari ambiguitas dan (ii) keputusan yang tidak rasional, yang dapat meningkatkan pelaksanaan tugas dan bimbingan tanpa frustrasi dan kontestasi.

Jika keputusan tersebut menghasilkan pemecatan terhadap pekerja yang kinerjanya buruk, dapat juga merupakan keuntungan bagi organisasi. Artinya hilangnya karyawan yang berkinerja buruk dari organisasi.

- (6) Peningkatan Keterampilan Manajemen Konflik di Tempat Kerja: Ketika manajer menangani konflik, mereka memperoleh lebih banyak keterampilan untuk menangani masalah yang sama atau serupa di masa depan. Juga, jika konflik tetap ada, manajer yang baik mungkin menyarankan pelatihan staf tentang mekanisme manajemen konflik di tempat kerja.
- (7) Peningkatan Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja pada karyawan di organisasi mana pun dapat memberikan keuntungan luar biasa bagi organisasi mana pun, karena pekerja yang memiliki semangat tinggi diharapkan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan lebih banyak, mengambil cuti lebih sedikit, dan tetap setia pada perusahaan.

- (8) Meningkatkan Komitmen Kerja: Jika konflik muncul dan mendapatkan solusi yang sesuai untuk pekerja, akan meningkatkan komitmen untuk bekerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Konsekuensi positif bagi karyawan dan bagi organisasi dapat mencakup masa kerja yang lebih lama, menurunnya keinginan untuk berhenti, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Karyawan yang berkomitmen ditandai sebagai anggota organisasi kerja yang loyal dan produktif yang tidak hanya mengakui visi dan tujuan organisasi, tetapi juga mengidentifikasi prinsip-prinsip organisasi.

C. MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik adalah proses membatasi aspek negatif konflik sambil meningkatkan aspek positif konflik. Tujuan manajemen konflik adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil kelompok, termasuk efektivitas atau kinerja dalam pengaturan organisasi. Konflik yang dikelola dengan benar dapat meningkatkan hasil kelompok.

Bisnis dapat mengambil manfaat dari jenis dan tingkat konflik yang sesuai. Itulah tujuan manajemen konflik, dan bukan tujuan penyelesaian konflik. Manajemen konflik tidak menyiratkan resolusi konflik.

Management Manajemen konflik meminimalkan hasil negatif dari konflik dan mempromosikan hasil positif dari konflik dengan tujuan meningkatkan pembelajaran dalam suatu organisasi. Konflik yang dikelola dengan benar meningkatkan pembelajaran organisasi dengan meningkatkan jumlah pertanyaan yang diajukan dan mendorong orang untuk menantang status quo. Konflik organisasi di tingkat interpersonal termasuk perselisihan antara teman sebaya dan juga konflik atasan-bawahan.

1. Orientasi Solusi Penyelesaian Konflik

Ada tiga orientasi solusi penyelesaian konflik: (i) kalah-kalah, (ii) menang-kalah, dan (iii) menang-menang (*win-win*).

- (i) Orientasi kalah-kalah adalah: jenis konflik yang cenderung berakhir negatif bagi semua pihak yang terlibat.
- (ii) Orientasi menang-kalah menghasilkan satu pihak yang menang, biasanya dengan mengorbankan pihak lainnya.
- (iii) Orientasi menang-menang adalah salah satu konsep yang paling penting untuk resolusi konflik. Solusi menang-menang yang dicapai dengan tawar-menawar integratif mungkin mendekati optimal bagi kedua belah pihak. Pendekatan ini menggunakan pendekatan kooperatif dan bukan kompetitif. Meskipun konsep menang-menang adalah orientasi yang ideal, gagasan bahwa hanya ada satu pemenang yang secara konstan diperkuat dalam budaya Amerika.

Orientasi menang-kalah diproduksi di masyarakat kita dalam kompetisi atletik, masuk ke program akademik, sistem promosi industri, dan sebagainya. Individu cenderung menggeneralisasi tujuan dari situasi menang-kalah dan menerapkan pengalaman-pengalaman ini pada situasi yang tidak tepat. Mentalitas semacam ini dapat merusak ketika berkomunikasi dengan kelompok budaya yang berbeda yang menyebabkan terjadinya hambatan dalam negosiasi, dan juga bisa membuat "pihak yang kalah" merasa hal tersebut sesuatu yang biasa-biasa saja.

2. Pemetaan Masalah yang Berpotensi Konflik

Dalam rangka mengembangkan ketrampilan para pejabat administrator dalam penyelesaian konflik, hal lain yang harus dilakukan adalah bagaimana para pejabat tersebut berhasil memetakan permasalahan yang berpotensi konflik. Melalui

pertanyaan-pertanyaan strategis berikut ini, diharapkan para pejabat administrator dapat memetakan masalah-masalah yang berpotensi konflik:

- 1) Apakah konflik itu sesuatu yang baik atau buruk bagi organisasi? Ataukah sesuatu yang netral?
- 2) Pada level mana konflik tersebut muncul?
- 3) Bagaimana tingkat kedalamannya?
- 4) Mengapa konflik tersebut bisa muncul?

Langkah selanjutnya dalam menyelesaikan permasalahan konflik adalah mengenali permasalahan konflik dengan memetakan jenis-jenis konfliknya terlebih dahulu dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan seperti: Apakah konflik soal sumber daya dalam organisasi, atau konflik yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau konflik yang berkaitan dengan identitas, persoalan personal atau terkait bidang tugas.

Adapula Teknik lain dalam mengidentifikasi akar permasalahan yaitu metode pemetaan masalah seperti **DMAIC (Define and Measure Analyze Cause-and-Effect Relationship, Improve and Control)**:

- a. **Define and Measure the Problem** - Langkah pertama dalam metode ini adalah mendefinisikan dan mengukur masalahnya, melalui pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan seperti: apa yang ingin dilakukan untuk mencegah masalah yang berpotensi konflik? Kapan dan dimana masalah itu terjadi? Apa arti penting masalah bagi organisasi?
- b. **Analyze cause-and Effect Relationship** - Ketika permasalahan yang ada sudah berhasil didefinisikan, maka penting untuk mencari tahu akar penyebab masalah dan pahami bagaimana masalah itu saling berhubungan satu sama lainnya. Kumpulkan sampel data yang terkait dengan masalah dan lakukan analisa *root cause* untuk mengidentifikasi alasan

kenapa masalah itu muncul. Analisis ini akan membentuk dasar untuk menentukan solusi yang mampu mencegah terulangnya kembali masalah yang sama.

- c. *Improve* - Melakukan tindakan pengecekan kembali terhadap permasalahan yang sudah didefinisikan dan diukur.
- d. *Control* - Melakukan tindakan kontrol dan mencegah potensi permasalahan yang akan terjadi di kemudian hari.

Teknik atau alat lain yang juga dapat dipakai untuk menganalisis masalah diantaranya adalah *Cause & Effect* diagram atau biasa juga disebut *Fishbone* atau Ishikawa. *Tools* ini akan lebih efektif jika dilakukan secara bersama (tim).

3. Perumusan Masalah Konflik

Setelah permasalahan konflik dipetakan maka tahapan selanjutnya adalah bagaimana para pejabat administrator tersebut merumuskan masalah konflik dengan menyimpulkan jenis dan sumber-sumber konfliknya serta bagaimana menentukan prioritas cara penyelesaiannya. Pastikan dalam perumusan masalah bermakna pernyataan negatif.

Contoh:

- 1) Rendahnya kepedulian pegawai dikarenakan perbedaan perhatian oleh pimpinan.
- 2) Perseteruan yang berkesinambungan pasca suatu rapat kerja sehingga membuat suasana kerja kurang kondusif.
- 3) Pembagian kerja yang tidak merata sehingga membuat pegawai menjadi tidak peduli terhadap kegiatan unit.
- 4) Komunikasi yang tidak lancar di unit kerja sehingga menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan antara pimpinan dan staf.
- 5) Ketimpangan distribusi kewenangan antar pejabat pengawas menyebabkan lingkungan kerja tidak kondusif.

4. Skala Prioritas Konflik

Konflik dalam organisasi berbagai macam ragamnya mulai antar individu sampai melibatkan kelompok dan organisasi. Pada prinsipnya konflik yang terjadi dalam organisasi harus dituntaskan namun untuk mengelola dibutuhkan tingkat selektifitas yang tinggi dalam menyeleksinya. Konflik mana saja yang harus diselesaikan segera dan membutuhkan penanganan secepatnya. Hal ini mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya yang dimiliki oleh pejabat administrator. Banyak teknik yang digunakan oleh seseorang dalam membuat prioritas konflik yang harus diselesaikan diantaranya dengan mengembangkan metoda-metoda penentuan prioritas berdasarkan:

1) *Magnitude*

Magnitude masalah, menunjukkan berapa banyak orang di sekitar organisasi atau unit organisasi yang terkena masalah akibat dari konflik tersebut.

2) *Severity*

Severity adalah besar kerugian yang ditimbulkan.

3) *Vulnerability*

Vulnerability menunjukan sejauh mana tersedianya *man, money, material, method* dan teknologi yang efektif untuk mengatasi konflik, *vulnerability* juga bisa dinilai dari tersedianya infrastruktur untuk mengatasi konflik tersebut ketersediaan tenaga ahli dan peralatan.

4) *Community/public and Political Concern.*

Adalah kepedulian/dukungan politis dan dukungan publik (dalam hal ini, rekan-rekan kerja dan lingkungan unit Anda)

5) *Affordability*

Affordability, menunjukkan ada tidaknya ketersediaan data atau informasi.

Untuk pembobotan, masing-masing kriteria diberi skor dengan nilai ordinal, misalnya antara angka 1 yang menyatakan terendah sampai angka 5 yang menyatakan tertinggi. Setelah diberi skor, masing-masing prioritas konflik dihitung nilai skor akhirnya yaitu perkalian antara nilai skor masing-masing kriteria untuk prioritas tersebut.

Tabel 5.1 Prioritas Penanganan Konflik dalam Unit Organisasi
Pusdiklat X

Prioritas Konflik	Magnitude	Severity	Vulnerability	Public/ Pol Concern	Affordability	Final score
Konflik kewenangan antar pejabat pengawas	4	3	3	3	2	216
Konflik antar etnik antara staf di unit organisasi	1	5	1	4	4	80
Konflik Kepentingan ekonomi antara staf dan pejabat pengawas	4	3	3	2	2	144
Konflik pribadi antara staf	1	4	2	3	3	72

Berdasarkan tabel di atas terdapat angka skor tertinggi 216 maka masalah konflik kewenangan antar pejabat pengawas menjadi prioritas 1 dan seterusnya konflik kepentingan ekonomi menjadi prioritas ke 2 untuk ditangani.

Seorang pejabat administrator dapat pula menggunakan metode **PEARL** dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- 1) *Propriety*. Apakah program intervensi yang sudah ada dapat mengatasi konflik yang saat ini terjadi.
- 2) *Economic*. Apakah yang ditimbulkan dampak ekonomi dari masalah konflik tersebut. Apakah masalah ekonomi berdampak jika konflik tidak ditangani.

- 3) Acceptability. Akankan berbagai pihak yang terlibat dalam konflik ingin atau butuh penyelesaian atau jalan keluar dari konflik yang terjadi?
- 4) Resources. Apakah sumber daya tersedia atau potensial tersedia?
- 5) Legality. Apakah ada dasar hukum yang sesuai ketentuan hukum atau peraturan yang berlaku?

Atau para pejabat administrator bisa juga menggunakan beberapa teknik penentuan prioritas konflik dengan menggunakan metoda USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). USG adalah salah satu alat untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Caranya dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan, dan perkembangan isu dengan menentukan skala nilai 1 – 5. Isu yang memiliki total skor tertinggi merupakan isu prioritas. Untuk lebih jelasnya, pengertian *urgency, seriousness, dan growth* dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) *Urgency*

Seberapa mendesak konflik tersebut harus diselesaikan tanpa memperhitungkan sumber daya yang ada.

- 2) *Seriousness*

Seberapa besar keinginan untuk menyelesaikan konflik dengan memperhatikan sumber daya yang ada.

- 3) *Growth*

Seberapa besar dampak yang ditimbulkan apabila konflik itu dibiarkan.

5. Penyelesaian Konflik

Nicholson mencatat bahwa konflik selesai ketika inkonsistensi antara keinginan dan tindakan para pihak telah diselesaikan.

- 1) Jenis Penyelesaian Konflik

(1) Negosiasi

Negosiasi adalah bagian penting dari resolusi konflik, dan setiap upaya negosiasi yang mencoba menggabungkan konflik positif, sejak awal harus berhati-hati untuk tidak membiarkannya menjadi menurun dan menjadi konflik negatif.

Perlu dibangun suatu sistem komunikasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi antara atasan (*supervisor*) dan bawahan yang akan sangat bermanfaat sebagai model mediasi alternatif yang dapat tetap menjaga wibawa atasan sambil tetap mendorong dialog yang konstruktif dalam menangani perbedaan pendapat.

(2) Mediasi Konflik

Mediasi konflik adalah pendekatan yang sangat cocok untuk perselisihan antara rekan kerja, kolega atau rekan sejawat, khususnya konflik interpersonal yang mendalam, perselisihan multikultural atau multietnis.

Di antara berbagai metode untuk menyelesaikan konflik adalah mediasi perselisihan oleh anggota kelompok yang tidak terlibat dalam perselisihan. Lebih khusus lagi, seorang mediator didefinisikan sebagai orang yang berusaha menyelesaikan konflik antara dua anggota kelompok dengan campur tangan dalam konflik ini. Sederhananya, mediator dapat dianggap sebagai panduan yang netral yang membantu mengarahkan orang-orang yang berselisih melalui proses pengembangan solusi untuk perselisihan (Forsyth, 2006).

Mediasi pihak ketiga dari konflik membuka jalan untuk komunikasi antara anggota kelompok dalam konflik. Hal ini memungkinkan anggota untuk mengekspresikan pendapat

mereka dan meminta klarifikasi tentang sudut pandang anggota lainnya sementara mediator bertindak sebagai bentuk perlindungan terhadap rasa malu atau “kehilangan muka” yang mungkin dialami oleh pihak yang berselisih. Ini dapat dilakukan dengan memberi cahaya positif pada rekonsiliasi yang dibuat selama proses mediasi. (Forsyth, 2006).

Mediator juga dapat menawarkan bantuan dalam menyempurnakan solusi dan membuat penawaran balasan antara anggota, menyesuaikan waktu dan lokasi pertemuan sehingga mereka saling memuaskan untuk kedua belah pihak (Forsyth, 2006). Menurut Forsyth (2006), ada tiga pendekatan mediasi utama:

- (i) Prosedur Inkuisisi - Menggunakan prosedur ini, mediator menanyakan kepada masing-masing pihak yang berselisih serangkaian pertanyaan, mempertimbangkan dua rangkaian tanggapan, dan kemudian memilih dan memaksakan solusi wajib pada para anggota. Prosedur inkuisitorial adalah pendekatan mediasi yang paling tidak populer.
- (ii) Arbitrase - Di sini, mediasi melibatkan dua pihak yang berselisih menjelaskan argumen mereka kepada mediator, yang menciptakan solusi berdasarkan argumen yang disajikan. Arbitrase adalah yang terbaik untuk konflik intensitas rendah, tetapi merupakan gaya mediasi yang paling disukai secara keseluruhan.
- (iii) Debat - Pendekatan penyelesaian konflik dengan berdebat melibatkan diskusi terbuka antara pihak yang berselisih dan mediator tentang masalah penyebab konflik dan alternatif solusi yang potensial. Dalam pendekatan ini, mediator tidak dapat memaksakan solusi wajib.

Dari ketiga metode mediasi konflik, debat adalah adalah gaya mediasi yang paling disukai.

6. Gaya Mengelola Konflik

Achua dan Lussier (2010) dalam buku terkenal mereka *Effective Leadership*, juga menyimpulkan pendapatnya, bahwa 5 (lima) gaya seseorang dalam menangani konflik. Gaya pengelolaan konflik ini dipengaruhi oleh dimensi konsentrasi seseorang saat mengelola konflik: (i) konsentrasi pada kebutuhan orang lain atau (ii) konsentrasi pada kebutuhan kita sendiri. Konsentrasi ini memunculkan 3 jenis perilaku dalam mengelola konflik:

- 1) Konsentrasi yang rendah pada kebutuhan diri sendiri dan konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku pasif;
- 2) Konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan sendiri dan konsentrasi yang rendah pada kebutuhan orang lain menyebabkan perilaku agresif; dan
- 3) Konsentrasi yang sedang atau tinggi pada kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku asertif.

Selanjutnya, menurut Achua dan Lussier, gaya mengelola konflik seseorang dipengaruhi oleh kepribadian dan gaya kepemimpinan seseorang dan tidak ada gaya pengelolaan konflik yang paling baik untuk semua situasi. Artinya, seorang pemimpin harus memilih gaya yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks yang dihadapi. Berikut adalah gambaran gaya pengelolaan konflik manfaat dan - kerugiannya.

Tabel 5. 2. Gaya Pengelolaan Konflik

NO	GAYA PENGELOLAAN KONFLIK	MANFAAT	RUGI
1	Gaya Menghindar (<i>Avoiding Conflict Style</i>)	- Dapat mempertahankan hubungan meski konflik akan terus terjadi.	- Jika terus dilakukan akan memberikan

	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak peduli dan menghindari konflik secara mental dan fisik. - Situasi kalah-kalah yang akan dimunculkan oleh gaya ini. 		<p>konflik dalam diri orang tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konflik tidak selesai.
2	<p>Gaya Mengakomodasi (<i>Accommodating Conflict Style</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan konflik dengan cara mengalah. - Berusaha menyenangkan pihak lain. - Melupakan kebutuhan pribadi. - Situasi menang-kalah terjadi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menyenangkan orang lain dengan cara melakukan apa yang mereka inginkan, padahal Anda tidak ingin melakukannya. - Ide bagus dari Anda tidak tersampaikan. Ini diakibatkan Anda ingin orang lain menang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi ketidakseimbangan hubungan. - Hubungan pada akhirnya tidak berakhir positif.
3	<p>Gaya Memaksa (<i>Forcing Conflict Style</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan konflik dengan perilaku agresif. - Bersikap tidak kooperatif. - Menggunakan kekuasaan, memberikan rasa takut pada pihak lain, mengintimidasi. - Gaya ini akan tumbuh dan berkembang jika dihadapkan dengan orang yang penghindar dan akomodatif dengan kebutuhan orang lain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengambilan keputusan cepat dilakukan. - Jika pengambilan keputusan benar, maka berdampak positif bagi organisasi. - Gaya ini sangat pas saat digunakan menyelesaikan aksi-aksi yang tidak populer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika sering digunakan akan menimbulkan kebencian.
4	<p>Gaya Negosiasi (<i>Negotiating Conflict Style</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan konflik dengan asertif, pendekatan <i>give and take</i>. - Bersikap moderate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelesaian konflik relatif cepat dan hubungan masih dapat dipertahankan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompromi kadang dapat memberikan hasil yang <i>counterproductive</i>.
5	<p>Gaya Kolaboratif (<i>Collaborative Conflict Style</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan konflik secara bersama-sama dan solusi juga ditentukan bersama-sama. - Saat menggunakan gaya ini, Anda bersikap asertif dan kolaboratif. - Gaya ini sesuai jika setiap orang yang terlibat dalam konflik mengutamakan tujuan organisasi di atas tujuan pribadi, memiliki waktu yang cukup, menjaga hubungan menjadi konsentrasi kedua pihak dan bersifat konflik sejawat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelesaian konflik bukan menang kalah, namun berdasarkan solusi terbaik bagi kedua pihak. - Alternatif logis akan diperoleh dalam penyelesaian konflik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biasanya memakan waktu yang lama untuk mendapatkan kesepakatan yang diinginkan. - Keterampilan bernegosiasi sangat diperlukan.

7. Strategi Penyelesaian Konflik

Banyak strategi yang bisa dikembangkan oleh pejabat administrator untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi. Mulai dari penyelesaian langsung oleh pejabat administrator sampai kepada menggunakan pihak ketiga.

1) Direct Intervention through Negotiation

Strategi ini dipergunakan apabila permasalahan konflik yang terjadi dalam organisasi terkait dengan hal yang sangat teknis seperti konflik akan data atau informasi yang bias antara pejabat yang berada di bawahnya atau antar konflik distribusi pekerjaan yang tidak merata antara staf. Konflik seperti ini sebaiknya dapat diselesaikan langsung oleh pejabat administrator dengan mengecek kekurangan data lalu berusaha untuk dikomunikasikan dan bernegosiasi dengan berbagai pihak yang berselisih agar dicapai kesepakatan antar kedua belah pihak yang berkonflik. Ada beberapa keterampilan yang diperlukan oleh pejabat administrator dalam menyelesaikan konflik dengan metode negosiasi ini, yaitu:

- a. Para pejabat administrator harus banyak mendengar terlebih dahulu dari pihak yang berkonflik.
- b. Jaga hubungan yang baik antara kedua belah pihak yang berkonflik.
- c. Jangan terlibat secara emotional terhadap pihak yang berkonflik.
- d. Hindari condong kesatu pihak.
- e. Bersikap netral.

Menurut Neil Katzh dan Kevin McNulty (1994) ada beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola konflik yaitu:

a. *Respect and Integrity*

Respek berarti bahwa seorang pimpinan melihat tanpa syarat setiap orang dengan hal positif. Dalam menangani konflik, seorang pimpinan juga bertindak dengan integritas. Perspektif mendasar dari seorang pimpinan dalam menghadapi konflik adalah untuk mencari solusi.

b. *Rapport*

Bagian yang penting dari manajemen konflik adalah menjaga hubungan. Hal ini termasuk kemampuan untuk menciptakan hubungan yang tanggap dan perhatian dengan yang lain. Dalam situasi konflik seorang pimpinan harus mampu menciptakan hubungan baik dan mempertahankan hal tersebut dalam seluruh proses penyelesaian konflik.

c. *Resourcesfulness*

Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya agar dapat dijadikan rujukan untuk menangani konflik secara bijaksana. *Resourcesfulness* ini dapat terkait pengetahuan, data, strategi-strategi dan jaringan yang dapat membantu Anda dalam menyelesaikan konflik

d. *Constructive Attitude*

Dalam menangani konflik, bersikap positif sudah menjadi keharusan bagi seorang manajer. Sikap tersebut tidak hanya bermanfaat namun penting, bahkan di situasi dimana orang-orang yang berkonflik menggunakan cara-cara yang tidak etis dalam menyelesaikan masalah. Seorang pemimpin yang positif dapat menciptakan sikap yang kondusif di seluruh proses penyelesaian konflik. Sikap positif ini sangat membantu mencapai penyelesaian konflik dengan baik.

2) Direct Intervension through Compensation Agreement

Bisa saja pejabat administrator langsung terlibat dalam penyelesaian konflik dapat mencapai kesepakatan kedua belah pihak dengan menerapkan kompensasi. Sebagai contoh, apabila terjadi pertentangan di antara pegawai dalam konteks distribusi pekerjaan atau penugasan, seorang pejabat administrator dapat saja memberikan kompensasi bagi pihak yang merasa dirugikan karena tidak mendapat porsi penugasan. Dia dapat melakukannya dengan menambahkan beban tanggung jawab namun diberi peluang untuk menangani pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

3) Third Party Mediation

Apabila seorang pejabat administrator tidak dapat menyelesaikan konflik dengan baik dalam unit organisasinya maka cara lain yang dapat ditempuh dalam menyelesaikan konflik adalah dengan mengundang pihak ketiga yang berfungsi sebagai mediator atau arbitrator. Orang yang ditunjuk sebagai mediator harus mempunyai keahlian profesional dalam menyelesaikan konflik. Pihak ketiga itu adalah pihak yang netral, bisa berbentuk konsultan psikologi atau konsultan hukum atau bahkan bisa melibatkan Pengadilan Tata Usaha Negara sekalipun.

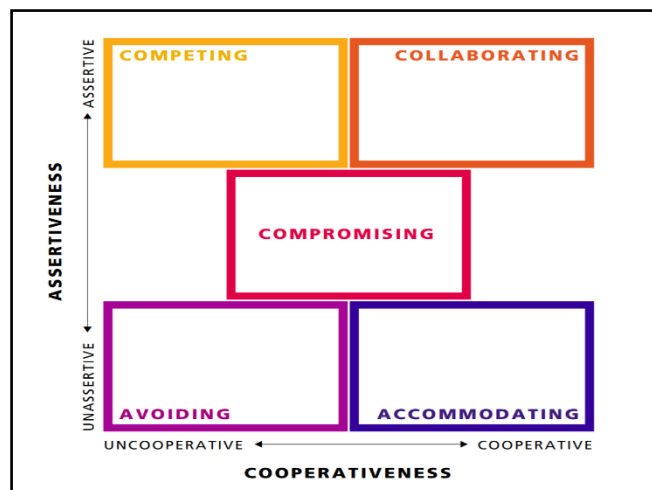
8. Instrumen Penanganan Konflik

Sebagaimana dijelaskan di atas, konflik tidak menyenangkan, tetapi kadang-kadang tak terhindarkan, dalam bisnis - tetapi 5 pendekatan ini dapat membantu mengatasinya. Oleh karena itu, perlu dikenali karakteristik konflik dan gaya seseorang dalam mengelola konflik, sehingga kita dapat bersiap diri dan menentukan strategi pengelolaan konflik. Konflik yang tidak dikelola atau tidak dikelola dengan baik menghasilkan kerusakan kepercayaan dan kehilangan produktivitas.

Seorang pemimpin akan selalu terekspose dengan beragam konflik baik yang bersifat fungsional maupun disfungsional. Untuk bisnis kecil, di mana kesuksesan sering bergantung pada kohesi beberapa orang, kehilangan kepercayaan dan produktivitas dapat menandakan kematian bisnis. Dengan pemahaman dasar tentang lima strategi manajemen konflik, pemilik usaha kecil dapat menangani konflik dengan lebih baik sebelum mereka meningkat tanpa dapat diperbaiki. Resolusi konflik mencakup berbagai hal, seperti pengurangan, penghapusan, atau penghentian semua bentuk dan jenis konflik.

Thomas-Kilmann mengidentifikasi penanganan konflik yang terdiri dari lima gaya yang didasarkan pada dua dimensi: ketegasan dan kerja sama. Ketegasan adalah motivasi individu untuk mencapai tujuan dan hasil, sementara kerja sama menilai kesediaan untuk membantu pihak lain untuk mencapai tujuan atau hasil. Salah satu gaya dari lima penyelesaian konflik mungkin tepat berdasarkan keadaan situasi dan kepribadian dari individu yang terlibat.

Gambar 5.3 Instrumen Konflik Thomas-Kilman



Lima gaya penyelesaian konflik gaya Thomas-Kilmann dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Akomodatif

Strategi akomodatif pada dasarnya mencakup memberikan pihak lawan apa yang diinginkannya. Penggunaan akomodasi sering terjadi ketika salah satu pihak berkeinginan untuk menjaga perdamaian atau menganggap masalah ini sebagai hal yang sepele. Sebagai contoh, sebuah bisnis yang membutuhkan pakaian formal dapat melembagakan kebijakan "Jumat kasual" sebagai cara yang berisiko rendah untuk menjaga perdamaian dengan pangkat dan arsip. Namun, karyawan yang menggunakan akomodasi sebagai strategi manajemen konflik utama dapat melacak dan mengembangkan kebencian.

2) Menghindari

Strategi penghindaran berusaha untuk menunda konflik tanpa batas. Dengan menunda atau mengabaikan konflik, penghindar berharap masalah terselesaikan dengan sendirinya tanpa konfrontasi. Mereka yang secara aktif menghindari konflik sering memiliki harga rendah atau memegang posisi kekuasaan rendah. Dalam beberapa keadaan, menghindari dapat berfungsi sebagai strategi manajemen konflik yang menguntungkan, seperti setelah pemecatan karyawan yang populer tetapi tidak produktif. Mempekerjakan pengganti yang lebih produktif untuk posisi itu menenangkan banyak konflik.

3) Berkolaborasi

Kolaborasi bekerja dengan mengintegrasikan ide-ide yang ditetapkan oleh banyak orang. Tujuannya adalah untuk menemukan solusi kreatif yang dapat diterima oleh semua orang. Kolaborasi, meskipun bermanfaat, membutuhkan komitmen waktu yang signifikan yang tidak sesuai untuk semua konflik. Sebagai contoh, seorang pemilik bisnis harus bekerja secara kolaboratif dengan manajer untuk membuat kebijakan, tetapi pengambilan keputusan secara kolaboratif

mengenai persediaan kantor menghabiskan waktu yang lebih baik untuk kegiatan lain.

4) Berkompromi

Strategi kompromi biasanya meminta kedua belah pihak dari konflik untuk melepaskan unsur-unsur posisi mereka untuk membangun solusi yang dapat diterima, jika tidak disetujui. Strategi ini paling sering terjadi dalam konflik di mana para pihak memegang kekuatan yang relatif setara. Pemilik bisnis sering menggunakan kompromi selama negosiasi kontrak dengan bisnis lain ketika masing-masing pihak kehilangan sesuatu yang berharga, seperti pelanggan atau layanan yang diperlukan.

5) Bersaing

Kompetisi beroperasi sebagai permainan zero-sum, di mana satu pihak menang dan yang lainnya kalah. Kepribadian yang sangat asertif sering kali mundur dari persaingan sebagai strategi manajemen konflik. Strategi kompetitif berfungsi paling baik dalam sejumlah konflik, seperti situasi darurat. Secara umum, pemilik bisnis mendapat manfaat dari memegang strategi kompetitif sebagai cadangan untuk situasi krisis dan keputusan yang menghasilkan niat buruk, seperti pemotongan gaji atau PHK.

9. Langkah Strategi Penyelesaian Konflik

Ketika karyawan tidak dapat melewati konflik, fokus pada komunikasi terlebih dahulu diikuti oleh strategi resolusi yang lebih agresif, seperti mediasi atau suara kelompok.

Dalam dunia bisnis, kehadiran konflik bisa menjadi masalah serius yang perlu segera diperhatikan. Jika pekerja dalam bisnis kecil Anda tampaknya tidak berinteraksi secara kooperatif seperti yang Anda inginkan, terlibat dalam beberapa resolusi konflik

untuk mengatasi masalah ini. Dengan menyarankan berbagai macam strategi sederhana, Anda dapat membantu pekerja Anda dalam menempatkan periode konflik di belakang mereka.

1) Mulai Diskusi

Seringkali, konflik muncul hanya karena kurangnya komunikasi. Jika Anda merasa karyawan Anda mengalami konflik karena mereka tidak berbicara satu sama lain, tentukan waktu untuk berdiskusi. Dorong karyawan untuk berbicara melalui masalah, terutama jika Anda menduga bahwa itu hanya berasal dari kenyataan bahwa mereka telah gagal berkomunikasi secara efektif hingga saat ini.

2) Komunikasi Tertulis

Jika masalah telah meningkat atau salah satu karyawan memiliki temperamen panas, komunikasi tertulis mungkin merupakan cara yang lebih efektif untuk meruntuhkan tembok dan menyelesaikan konflik. Mintalah setiap karyawan untuk menulis surat kepada yang lain, menguraikan masalahnya. Dengan menulis surat alih-alih berbicara langsung, mereka mendapat manfaat dari kesempatan untuk lebih hati-hati memilih kata-kata mereka. Mereka juga dapat memastikan bahwa pertukaran tidak meletus menjadi pertandingan yang berteriak. Selain itu, menulis surat menyediakan sarana untuk mendokumentasikan komunikasi ini dengan mudah.

3) Sesi Mediasi

Terkadang, dua individu dalam konflik tidak dapat menyelesaikannya bersama tanpa bantuan pihak ketiga. Jika konflik pekerja Anda meningkat ke titik di mana intervensi luar diperlukan, buatlah sesi mediasi. Latih anggota staf dalam seni mediasi. Izinkan staf ini untuk duduk bersama orang-orang yang bertikai dan membantu mereka dalam menyelesaikan masalah mereka dengan cara yang produktif.

4) Kerjakan Kompromi

Mintalah setiap orang untuk memberi sedikit dan mengambil sedikit dengan mengatur kompromi di antara keduanya. Mintalah kedua anggota untuk datang ke penawaran Anda dan membicarakan masalahnya dengan mereka, menghadirkan kompromi potensial dan memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan opsi-opsi ini. Dengan mengatur kompromi alih-alih hanya memilih kepentingan satu anggota di atas yang lain, Anda dapat mengurangi kemungkinan bahwa satu anggota staf merasa diremehkan dengan cara penyelesaian konflik.

5) Pemungutan Suara (*Vote*)

Pemungutan suara dapat menjadi metode yang efektif. Jika, misalnya, dua karyawan memperdebatkan kampanye iklan potensial atau usaha bisnis lainnya, mengatur pemungutan suara dan memungkinkan karyawan lain untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan yang diperdebatkan. Jumlah pilihan atas alternatif pilihan yang ada akan menyelesaikan konflik dan berfungsi sebagai jawaban sekali dan untuk semua.

D. MANAJEMEN RISIKO ATAS PENANGANAN KONFLIK

1. Tujuan Manajemen Risiko atas Konflik

Sebagaimana diuraikan di atas, program-program atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di suatu organisasi seringkali menghadapi masalah perbedaan persepsi dan penerimaan dari anggota organisasi yang memicu timbulnya konflik dan dengan demikian secara tidak sengaja terjebak dalam perselisihan antara pihak-pihak yang berbeda pendapat. Efek negatif ini dapat mencakup risiko terhadap personil organisasi dan penerima manfaat dari organisasi, serta biaya yang dikeluarkan serta

pencapaian atas tujuan organisasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko atas konflik adalah proses yang ditujukan untuk:

- Mengidentifikasi dan memantau risiko yang berbeda serta antisipasi terhadap dampak yang pada tingkat yang berbeda, menjadikannya lebih transparan dan dapat dikenali dan direfleksikan oleh manajemen dan pegawai;
- Identifikasi penyesuaian dan tindakan yang diperlukan (strategis, personel dan operasional) untuk mengurangi risiko sampai tingkat yang dapat diterima melalui pengurangan ancaman dan kerentanan;
- Membangun struktur implementasi yang tepat untuk organisasi, memastikan kelanjutan praktik organisasi yang aman yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan yang dibayangkan dalam jangka panjang.

Keselamatan pegawai adalah prasyarat untuk semua organisasi. Karena itu, manajemen risiko memperhitungkan keterkaitan erat antara keselamatan pegawai, orientasi operasional, dan tingkat sensitivitas konflik (seperti dampak negatif yang tidak diinginkan, cara organisasi dan pegawai memandang konflik dari dalam dan di luar permasalahan yang memicu konflik).

Strategi manajemen risiko atas konflik yang mungkin terjadi pada organisasi ini dimaksudkan untuk memandu seluruh insan organisasi dalam mengenali, menganalisis, dan merespons secara sensitif konflik dalam organisasi. Sangat penting, bahwa semua kegiatan organisasi direncanakan dan dilaksanakan dengan tingkat pemahaman sebaik mungkin tentang penyebab konflik: seperti kemungkinan dampak dari aktivitas organisasi, dan dampaknya pada berbagai tingkatan yang berbeda. Manajemen risiko atas konflik yang terjadi pada organisasi harus dikaitkan dengan konteks organisasi.

Tujuan spesifik dari manajemen risiko terhadap konflik adalah untuk melengkapi manajemen dan seluruh staf organisasi untuk menjaga keselamatan mereka secara lebih baik dan untuk menjaga kebersinambungan pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif meskipun dalam situasi konflik. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran tentang kemungkinan efek timbal balik organisasi dan konflik satu sama lain, serta penilaian strategis dan proses penyesuaian terhadap perubahan situasi menjadi sangat penting. Strategi manajemen risiko (MR) terutama didasarkan pada tiga pendekatan, yaitu (i) penerimaan, (ii) perlindungan, dan (iii) pencegahan. Secara umum, berbagai alat dan komponen dari pendekatan ini digunakan dan digabungkan untuk merumuskan strategi manajemen risiko yang efektif.

Dalam merumuskan strategi manajemen risiko yang efektif terdapat beberapa pertanyaan dasar yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- Tren dan perubahan apa yang saat ini terjadi di lingkungan organisasi (dinamika konflik, perubahan regional, pelaku yang terkait, tema, dan peristiwa)?
- Apa konsekuensi dari peristiwa/perubahan ini terhadap keselamatan staf dan pelaksanaan kegiatan/portofolio organisasi?
- Apakah risiko terhadap personel dan portofolio organisasi masih dapat diterima?
- Apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko ini?

Strategi ini membantu untuk mengutamakan pendekatan manajemen risiko ke dalam semua kegiatan organisasi. Memberikan layanan tanpa membahayakan akan sangat berkontribusi kepada reputasi dan citra positif organisasi. Citra positif yang dirasakan secara luas dari suatu organisasi adalah titik awal yang penting untuk mendapatkan penerimaan dari

semua pemangku kepentingan (stakeholders) dan menyelaraskan berbagai kepentingan stakeholder dan pihak-pihak yang berselisih yang sering kali disebabkan oleh ketidakpercayaan dan kemarahan dari masing-masing pihak yang berselisih. Meskipun intervensi dari organisasi yang berusaha untuk netral sehubungan dengan pihak-pihak yang berkonflik menunjukkan bahwa tidak selalu berdampak pada pelaksanaan pekerjaan yang netral. Hal tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan atau mengurangi konflik. Pertanyaan kuncinya adalah: bagaimana kegiatan organisasi dapat dirancang dan diimplementasikan sedemikian rupa sehingga:

- a. Efek negatif dari konflik dapat dihindari atau dikurangi, dan
- b. Bahwa citra positif dan reputasi organisasi dan stafnya tetap dapat ditingkatkan?

Manajemen risiko atas konflik dalam organisasi adalah tugas manajemen karena terkait dengan tugas menjaga harmonisasi dalam organisasi. Namun, prinsip dan prosedur yang dibangun dalam proses manajemen risiko organisasi harus dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh staf serta diintegrasikan ke dalam rutinitas sehari-hari, sehingga manajemen risiko menjadi tanggung jawab dan kepedulian bersama yang sama di seluruh organisasi. Sebagaimana diuraikan di atas, pengembangan strategi manajemen risiko yang aman dan efektif hanya dapat dicapai jika mekanisme pemantauan lainnya diterapkan secara bersamaan dan diintegrasikan ke dalam siklus manajemen organisasi, seperti:

- ❖ Analisis konflik di tingkat organisasi, regional dan negara untuk membantu insan organisasi dalam memahami dan mengidentifikasi akar penyebab konflik dan konsekuensinya. Berdasarkan ini, organisasi akan lebih mampu merespons secara sensitif situasi yang ada guna menghindari konflik dan mengubahnya secara positif dengan mengembangkan hipotesis dampak yang realistis dan menerapkan langkah mitigasi risiko yang sesuai.

Selain itu, analisis konflik akan berkontribusi untuk mengantisipasi dan mengidentifikasi kemungkinan risiko terhadap organisasi, investasi, dan tujuan keseluruhan organisasi. Hal ini akan menciptakan landasan untuk pemantauan konteks risiko berkelanjutan dan penilaian dampak risiko.

- ❖ Pemeriksaan atas upaya pencegahan kejadian bahaya dan Penilaian Dampak Konflik dapat membantu manajemen dan staf untuk menyadari dan mengidentifikasi potensi risiko atas dampak konflik yang mungkin terjadi atas kegiatan mereka. Monitoring atas dampak positif dan negatif dari konflik yang mungkin terjadi atas organisasi serta konsekuensi dari konflik terhadap organisasi sangat penting untuk melakukan penyesuaian aktivitas organisasi atas dasar konteks yang berubah serta dinamika yang terjadi sebagai dampak dari konflik.

2. Prinsip-prinsip Dan Prosedur Umum Manajemen Risiko Dalam Penanganan Konflik

1) Prinsip Dasar Manajemen Risiko

- (1) Manajemen risiko (MR) harus terintegrasi secara operasional sebagai isu lintas sektoral
 - Dalam kegiatan rutin dan manajemen portofolio,
 - Selama perencanaan serta fase pelaksanaan kegiatan organisasi,
 - Pada setiap tingkatan organisasi: tingkat organisasi, tingkat negara, markas dan organisasi terkait.
- (2) Tanggung jawab pribadi dan kelembagaan dan mandat perlu diklarifikasi dan dipahami oleh pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tingkat.
- (3) Semua tahapan proses manajemen risiko hendaknya dilaksanakan sepenuhnya secara efektif dan proaktif,

dimulai dari menilai dan mengukur risiko, memantau serta mengelola dan mengurangi risiko.

- (4) Manajemen agar proaktif mengingatkan mengenai pentingnya dan kesiapan untuk kemungkinan terjadinya re-orientasi yang fleksibel dan perencanaan ulang (di tingkat strategis, personel dan operasional). Hal ini karena lingkungan konflik dapat berubah dengan cepat.
- (5) Manajemen risiko dan sensitivitas (kesadaran akan terjadinya) konflik dapat saling memperkuat (baik negatif dan positif) dan perlu diperiksa silang secara holistik. Di satu sisi, sensitivitas konflik dapat meningkatkan kerentanan terhadap ancaman dan di lain pihak, sensitivitas konflik juga dapat memberikan dan mempromosikan citra positif atas kegiatan organisasi, sehingga mengurangi kerentanan terhadap risiko karena penerimaan umum di antara para pemangku kepentingan.
- (6) Banyak pihak yang terlibat dalam kegiatan manajemen risiko. Oleh karena itu, perlu dibangun suatu pola koordinasi dan pertukaran informasi yang berharga yang konstruktif, serta sistem manajemen risiko individu harus didasarkan pada instrumen dan mekanisme yang mapan seperti:
 - a. ketentuan perencanaan dan penanganan krisis
 - b. sistem informasi dan pemantauan hasil oleh unit kepatuhan dan pemilik risiko.

Untuk kelengkapan pemahaman mengenai prinsip-prinsip Manajemen Risiko baca juga materi Bab IV huruf B.

2) Komponen Manajemen Risiko

Desain strategi manajemen risiko biasanya sangat spesifik untuk situasi/kondisi tertentu. Oleh karena itu, tidak ada satu pendekatan yang benar untuk semua kondisi. Dalam proses pengembangan manajemen risiko yang konsisten dan efektif hendaknya mempertimbangkan kondisi/situasi bersifat spesifik, serta mempertimbangkan hubungan yang ada antara kegiatan organisasi dan potensi konflik dalam konteks tertentu.

Tabel 5.3. : Komponen Dasar Manajemen Risiko Konflik

(1) Analisis & Monitoring	(2) Pencegahan & Manajemen
<ul style="list-style-type: none">a) Analisis keamananb) Penilaian dampak risikoc) Pemantauan konteks, pemantauan keamanan perubahan yang relevan dan trend) Pertemuan rutin, aliran informasi	<ul style="list-style-type: none">(1) Gambar dan penerimaan(2) Perlindungan(3) Pencegahan<ul style="list-style-type: none">➤ Daftar Periksa➤ Kebijakan keamanan➤ Manual keamanan/prosedur pengoperasian standar (SOP)➤ Rencana keamanan➤ Pelatihan (manajemen risiko, keselamatan pribadi, keterampilan negosiasi, dll)➤ Kolaborasi dengan donor lainnya, representasi diplomatic, dll.➤ Jasa penasehat➤ Prinsip kerja, kode etik➤ dll.

Diadaptasi dari Leonhardt et al. 2007:114

(1) Analisa dan Monitoring

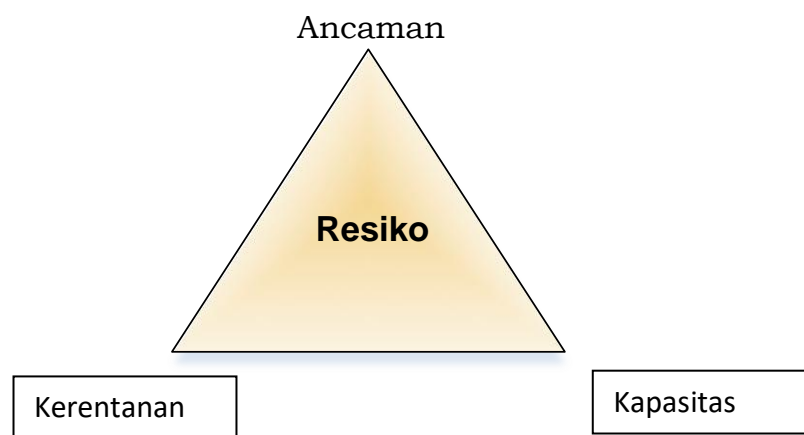
a) Analisis keamanan

Manajemen risiko harus menjadi strategi yang bersifat proaktif, yang meminimalkan risiko terhadap staf, mitra, atau penerima manfaat yang dapat menjadi korban kekerasan psikologis atau fisik serta meminimalkan risiko

terhadap aset organisasi. Pada kondisi krisis terdapat risiko tinggi organisasi menjadi target langsung dari konflik, karena alasan politik atau ekonomi dan organisasi mungkin hubungan dengan konflik.

Analisis keamanan meneliti dan secara realistis menilai situasi dan mengantisipasi ancaman, kerentanan dan kapasitas organisasi dan staf untuk mengelola dan meminimalkan risiko dengan tepat. Tergantung pada tingkat ancaman yang potensial terhadap organisasi, analisis harus dilakukan oleh spesialis keamanan. Selama fase perencanaan program dan organisasi, analisis keamanan bertujuan untuk menilai apakah ada kondisi kerangka kerja yang tepat sehingga kelayakan intervensi yang direncanakan dapat dijamin. Selama fase pelaksanaan, Analisis terperinci harus dilakukan secara teratur pada tingkat program kerja/kegiatan organisasi dan dalam konteks lingkungan langsung dari program kerja dan organisasi.

Gambar 5.4 : Kerangka Analisis Keamanan



Penjelasan gambar:

Risiko didefinisikan sebagai kombinasi ancaman, kerentanan, dan kapasitas di mana:

- Ancaman: Apakah terdapat potensi terjadinya bahaya dan cedera bagi staf, mitra, penerima manfaat dan aset organisasi. Organisasi selain menghadapi ancaman dari eksternal, juga menghadapi ancaman dari internal organisasi, seperti perilaku staf yang tidak peka yang "dihukum" oleh para pihak yang bertentangan.
- Kerentanan: jika staf, penerima manfaat, mitra dan aset terpapar ancaman karena mereka berada, di area konflik, mereka menjadi rentan. Kerentanan bervariasi menurut organisasi (imej organisasi, strategi, aktivitas, dsb.) dan faktor individu (seks, usia, tingkat pelatihan, jabatan, dsb.).
- Kapasitas: kapasitas adalah sumber daya dan potensi yang dimiliki organisasi atau individu untuk meminimalkan dan mengelola kerentanan dan paparan ancaman melalui strategi penerimaan, perlindungan, dan pencegahan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sesuatu diklasifikasikan sebagai **Risiko**: jika terkena, atau rentan terhadap ancaman. Dengan demikian staf/pegawai, mitra, penerima manfaat, diklasifikasikan sebagai aset beresiko. Jika salah satu tidak terkena ancaman, maka faktor risiko relatif lebih rendah.

Dalam hal kapasitas organisasi, pengembangan kapasitas perlu dilakukan, misalnya, melalui:

- (i) Pelatihan staf tentang manajemen risiko, komunikasi, transformasi konflik dan keselamatan pribadi,
- (ii) Assessment secara teratur dan mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang situasi dan politik, ekonomi, dan konteks sosial dari organisasi,
- (iii) Akses ke fasilitas dan informasi saluran komunikasi, dan

- (iv) Berbagi informasi dengan pemangku kepentingan nasional dan internasional.

Strategi manajemen risiko bertujuan untuk mengurangi ancaman dan kerentanan organisasi dan stafnya, dan secara aktif meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola risiko secara tepat. Yang dapat berkontribusi untuk mengurangi paparan terhadap ancaman dan menurunkan tingkat risiko pada tingkat yang dapat diterima.

b) Penilaian dampak risiko

Kemungkinan bahaya dan dampak yang mungkin sangat penting untuk penilaian situasi. Ini juga dapat mempengaruhi keputusan tentang tingkat risiko yang dapat diterima oleh organisasi dan staf. Oleh karena itu, penilaian dampak risiko membantu organisasi dan staf untuk memperjelas masalah ini dengan mengajukan pertanyaan berikut:

- Seberapa besar kemungkinan risiko tertentu akan berdampak pada seseorang atau sesuatu?
- Jika kemungkinan tinggi, seberapa serius dampaknya?

Penting untuk dicatat bahwa bahkan untuk risiko yang sama pada staf dan kegiatan organisasi yang berbeda cenderung memiliki tingkat risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*) dan dampak yang berbeda. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor eksternal (seperti gender, etnis, usia dan lokasi organisasi masing-masing, dll) dan faktor internal (misalnya pengalaman psikologis dan mode pengiriman masing-masing). Oleh karena itu, manajemen dan staf perlu mengetahui tingkat penerimaan dan dampak untuk setiap risiko secara pribadi serta seluruh organisasi. Kondisi ini juga perlu dipantau untuk memberikan peringatan kepada manajemen ketika risiko bergeser dari yang dapat diterima ke kondisi yang tidak dapat diterima.

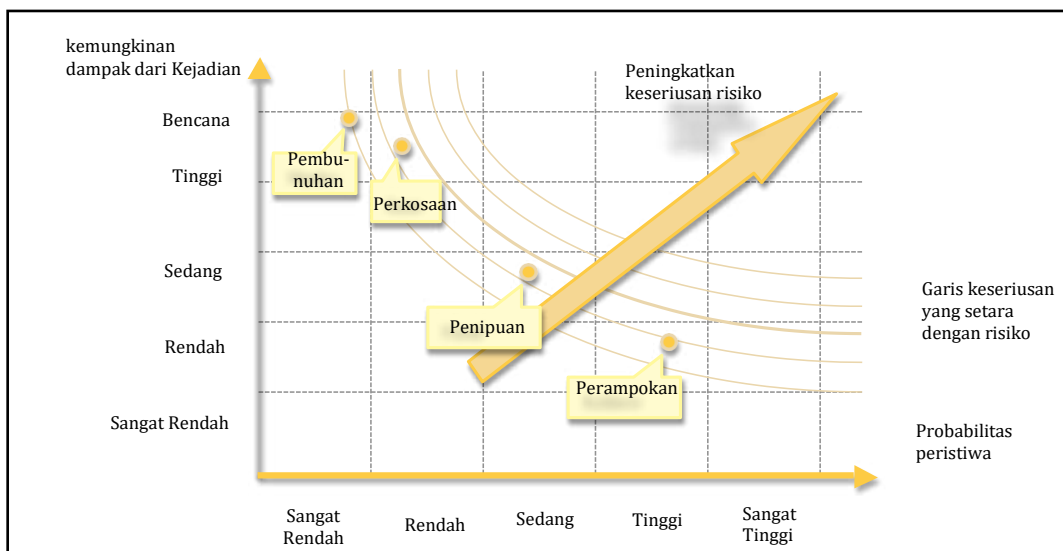
Secara umum, risiko dapat dianggap dapat diterima ketika:

- Hanya sedikit bukti (dan tidak terlalu jelas) bahwa kegiatan organisasi, staf, penerima manfaat atau mitra telah menjadi sasaran kekerasan atau intimidasi yang serius;
- Staf dapat terus bekerja tanpa secara fisik dan psikologis dirugikan dan aset organisasi tidak dirugikan.

Secara umum, resiko dapat dianggap tidak dapat diterima ketika

- Staf, penerima manfaat, mitra, dan aset dirugikan dan menjadi target ancaman, intimidasi, atau kekerasan tertentu;
- Penilaian situasi mengungkapkan bahwa orang dan aset mungkin akan dirugikan jika pekerjaan berlanjut tanpa tindakan proaktif yang sesuai.

Gambar 5. 5: Ambang Batas Risiko Yang Dapat Diterima



ECHO 2004: 142

Garis lengkung mewakili ambang untuk risiko yang berbeda. Ambang batas penerimaan (akseptansi) bervariasi tergantung pada probabilitas risiko dan dampaknya. Jika

ancaman berada di bawah ambang risiko yang dapat diterima, diperlukan tindakan untuk meminimalkan paparan terhadap ancaman dan membangun kapasitas untuk mengelolanya.

c) Konteks Monitoring

Ancaman yang diantisipasi, kerentanan dan risiko yang diidentifikasi dan dinilai oleh konflik dan analisis keamanan harus secara teratur dipantau dan dievaluasi dalam rangka untuk mengembangkan kesadaran akan risiko dan respon manajemen yang sistematis terhadap risiko. Langkah monitoring harus terdiri dari pencegahan risiko dan manajemen strategi, kebijakan, dan prosedur. Pemantauan konteks risiko secara teratur, sangat penting untuk mempersiapkan dasar informasi

Berikut ini adalah beberapa prinsip dasar untuk pemantauan konteks:

- Pemantauan konteks yang menyediakan informasi yang bisa ditrasir mengenai: perubahan tingkat keamanan yang relevan, tren, dan antisipasi risiko secara umum dan dalam kaitannya dengan organisasi pada tingkat yang berbeda, seperti informasi mengenai politik, ekonomi dan sosial. Cakupan pemantauan didefinisikan berdasarkan hasil analisis konflik dan keamanan.
- Pemantauan konteks harus dilakukan pada tingkat organisasi/program. Koordinasi dan kerjasama antara stakeholder yang berbeda serta analisis dilakukan bersama dan mendiskusikan tentang perspektif kegiatan dapat berkontribusi untuk memastikan efisiensi biaya dan meningkatkan kualitas pemantauan secara keseluruhan.

- Monitoring harus dilakukan selama tahap perencanaan dan pelaksanaan organisasi/program.
- Pemantauan konteks pada tingkat organisasi atau program dapat dilakukan, baik secara terpisah atau sebagai bagian integral dari pemantauan dampak organisasi/program (misalnya dengan menggunakan *check list*). Pastikan bahwa konteks monitoring menjadi suatu yang rutinitas dalam organisasi.
- Adanya tanggung jawab yang jelas untuk pemantauan konteks dan evaluasinya harus diidentifikasi.
- Monitoring konteks dapat dilakukan pada berbagai tingkat sistem.

d) Pertemuan rutin dan aliran informasi

Dalam rangka mengevaluasi dan mengembangkan skenario dan tindakan serta penyesuaian yang sesuai dengan kegiatan organisasi dan kegiatannya, harus dilakukan *reviu* secara rutin. Kegiatan ini sebaiknya diintegrasikan ke dalam proses manajemen yang sudah ada. Pelaporan rutin, dokumentasi, dan analisis situasi keamanan juga harus menjadi bagian dari proses tersebut. Selain itu, juga harus dipastikan ketepatan waktu penyampaian informasi kepada manajemen dan staf yang melaksanakan kegiatan di lapangan, serta stakeholder terkait. Oleh karena itu, personil manajemen yang bertanggung jawab harus ada, dapat dengan mudah diakses dan mendapatkan informasi yang cukup sepanjang waktu.

(2) Pencegahan dan Manajemen

Secara umum, ada tiga strategi untuk mengurangi risiko: (a) Penerimaan, (b) Perlindungan dan (c) Pencegahan. Kombinasi strategi penerimaan dan perlindungan adalah strategi yang paling umum diterapkan.

Dalam merumuskan strategi/upaya pencegahan (mitigasi risiko) mengacu pada langkah-langkah sebagaimana diuraikan pada bab V. mengenai Proses Manajemen Risiko.

E. RANGKUMAN

Dalam rangka mengembangkan strategi penyelesaian konflik, para pemimpin administrator dapat menggunakan berbagai macam cara. Hal ini bergantung pada jenis konflik, sumber konflik dan sumber daya untuk menyelesaikan konflik itu sendiri. Apabila permasalahan konflik yang ada dalam organisasi terkait dengan hal yang sangat teknik seperti konflik akan data atau informasi yang bias diantara pemimpin penyelia atau konflik yang terkait dengan distribusi pekerjaan yang tidak merata, para pemimpin administrator dapat secara langsung mengintervensi penyelesaian konflik melalui proses negosiasi. Jika para pemimpin administrator tidak dapat menyelesaikan konflik maka jalan yang ditempuh adalah dengan melibatkan pihak ketiga yang berperan sebagai mediator atau arbitrator dalam penyelesaian konflik.

Banyak instrumen yang dapat dikembangkan oleh pemimpin administrator dalam rangka penanganan konflik. Salah satu instrumen yang terkenal adalah *Thomas-Kilmann tools* dalam intervensi konflik. Terdapat 5 gaya penyelesaian konflik yaitu: Menghindari (*Avoidance*), Bersaing (*Competing*), mengakomodasi (*Accommodating*), Berkompromi (*Compromising*) dan berkolaborasi (*Collaborating*).

Adapun manajemen risiko atas konflik adalah proses yang ditujukan untuk (i) identifikasi dan memantau risiko; (ii) identifikasi langkah dan tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko sampai tingkat yang dapat diterima dan (iii) membangun struktur implementasi yg tepat bagi organisasi. Tujuan spesifik dari manajemen risiko terhadap konflik adalah untuk melengkapi manajemen dan seluruh personil organisasi dalam upaya menjaga

keselamatan mereka secara lebih baik serta menjaga kebersinambungan pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif, meskipun dalam situasi konflik.

F. LATIHAN

1. Konsep Manajemen Konflik:

Pada pukul 9 pagi, Lina, seorang pejabat pengawas di lingkungan Badan Pengembangan Kompetensi ASN menghubungi seorang pelaksana Pak Darto untuk menanyakan mengapa surat rekomendasi untuk akreditasi lembaga tidak dikirim tepat pada waktunya. Dengan meletakkan telpon, ia berkata, “saya kecewa dengan cara kerja Anda, apakah kamu pikir bahwa hanya kamu sendiri yang dapat bekerja dan tidak ada staf lain yang mampu mengerjakannya”. Merasa ditegur dan sebenarnya Pak Darto sudah berusaha mengirim surat tersebut namun tepat pada hari H dimana surat tersebut harus dikirim, Pak Darto harus mengambil rapor sekolah anaknya dan diperjalanan sepeda motornya mogok.

Pertanyaan :

- 1) Apa sumber dari konflik yang sedang terjadi?
- 2) Jika Anda sebagai pejabat administrator, yang bertanggung jawab atas situasi yang terjadi, darimana Anda akan memulai mencari pemecahan masalah ini?
- 3) Anda dapat memilih satu cara penanggulangan konflik, dan uraikan pendapat anda!
- 4) Hal positif apa yang dapat diambil dari konflik di atas?

2. Prioritas Penyelesaian Konflik

Beti seorang pemimpin administrator tengah menghadapi hal yang rumit terkait pertentangan antara 2 pemimpin pengawas di bawah rentang kendalinya. 2 orang pemimpin pengawas Pak Tito dan Bu Teti sudah satu minggu tidak masuk kerja. Banyak pekerjaan penting di kantor yang harus dikerjakan kedua orang pemimpin tersebut ditinggal begitu saja. Informasi dari para staf pelaksana

yang didapat Bu Beti bahwa kedua orang pemimpin telah bertengkar terkait carut marutnya penanganan kegiatan seminar 2 minggu yang lalu. Mereka saling menyalahkan satu sama lainnya tentang ketidakberesan pertanggungjawaban keuangan seminar.

Pertanyaan:

- 1) Bagaimana cara Saudara sebagai pemimpin administrator menyikapi kejadian tersebut?
- 2) Bagaimana Saudara melakukan teknik-teknik mengidentifikasi masalah konflik?
- 3) Bagaimana Saudara perumusan masalah konflik?

G. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Modul manajemen konflik ini diperuntukan kepada para pejabat administrator dalam mengelola tugas pokok dalam organisasi pemerintahan. Penulisan modul ini senantiasa mengikuti perkembangan teori dan konsep-konsep pengelolaan konflik dengan mempertimbangkan dinamika perubahan praktek-praktek sistem pemerintahan di Indonesia. Diharapkan dengan diberikannya materi-materi manajemen konflik ini dapat mengisi gap kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural serta aspek manajemen risiko atas konflik bagi para pejabat administrator sebagai *middle* manajer dalam organisasi pemerintahan.

Jika Anda sudah menyelesaikan Bab V ini dengan sempurna, maka dari pemahaman terhadap bab ini, diharapkan Anda sudah mempunyai bekal ketrampilan menentukan strategi dalam menyelesaikan konflik dan kemampuan mendeteksi gaya Anda dalam menyelesaikan konflik serta memahami aspek manajemen risiko atas konflik, sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat dalam memitigasi sampai pada tingkat yang dapat diterima. Semoga soal-soal dalam bagian evaluasi memperkuat pemahaman Anda terkait pokok Bahasan dalam Bab V ini. Tentunya, Anda bisa membaca lagi jika dirasakan perlu.

BAB VI.

PENUTUP

Pelatihan Manajemen Risiko ini sebagaimana diuraikan pada awal modul ini, bertujuan memberikan pemahaman bagi peserta mengenai arti penting risiko dan perlunya mengelola risiko, sehingga memiliki kemampuan untuk menumbuhkan sadar risiko di instansi tempatnya bertugas. Dengan diterapkannya manajemen risiko, organisasi akan tetap bisa melaju dengan kencang mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tetapi terkendali. Manajemen risiko sendiri mempunyai banyak istilah. Pada intinya, manajemen organisasi terdiri dari prasarana (lunak dan keras), dan proses manajemen risiko.

Proses manajemen risiko pada intinya mencakup: identifikasi risiko, pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Pengelolaan risiko mencakup aktivitas perencanaan (penyusunan visi, misi, dan sebagainya), pengelolaan risiko (diversifikasi, asuransi, dan sebagainya), aspek *governance* (struktur organisasi, staf, dan semacamnya), dan sistem pelaporan (umpan balik). Elemen-elemen tersebut bertujuan membuat organisasi menjadi sadar risiko untuk meningkatkan nilai organisasi.

Manajemen risiko diharapkan membuat organisasi menjadi sadar risiko dan menjadi berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Hasil yang diharapkan dari perilaku tersebut adalah keputusan yang optimal. Keputusan tersebut lebih baik dibandingkan dengan keputusan yang diambil tanpa memperhitungkan risiko. Komitmen untuk melaksanakan manajemen risiko harus dimulai oleh pimpinan puncak yang selanjutnya dipublikasikan dan didemonstrasikan melalui program seperti diskusi dalam rapat-rapat, memorandum, kebijakan, deskripsi jabatan, dan *sistem performance evaluation*.

Dalam mengelola risiko, hal lain yang penting pula diperhatikan adalah kemungkinan-kemungkinan timbulnya konflik dalam pelaksanaan kegiatan operasional organisasi. Konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari dalam berorganisasi. Yang diperlukan adalah bagaimana seorang pejabat administrator dapat

merubah potensi negatif konflik menjadi sebuah energi positif yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Konflik dalam organisasi pemerintahan dapat terjadi karena beberapa sebab, diantaranya seperti perbedaan pendapat, latar belakang, persepsi, tolok ukur, ketersediaan data, perbedaan nilai. Jika dikelola dengan baik, konflik yang terjadi dalam organisasi dapat menjadi momentum untuk perubahan dan perbaikan dalam organisasi. Sebaliknya jika para pejabat administrator tidak dapat mengelola konflik dengan baik maka konflik akan membawa dampak yang buruk terhadap organisasi.

Pada prinsipnya para pejabat administrator harus memahami bahwa dalam mengelola konflik hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan pemetaan masalah, merumuskan masalah, mengembangkan prioritas penyelesaian konflik dan mengembangkan strategi penyelesaiannya. Peran para pejabat administrator dalam mengelola konflik dalam organisasi adalah sebagai agen perubahan, katalisator, dinamisator, transformator dan pengayom.

Dalam pemetaan masalah konflik para pejabat administrator harus mengetahui sumber-sumber konflik dan memetakan permasalahan yang berpotensi konflik lalu merumuskan masalahnya dengan tepat. Setelah melakukan pemetaan masalah dan merumuskan masalahnya, para pejabat administrator harus mampu mengembangkan prioritas penyelesaian konflik melalui pendekatan yang berbasis pada fakta, data dan informasi. Dalam kerangka mengembangkan prioritas konflik, para pejabat administrator dapat mengembangkan metoda-metoda penentuan prioritas berdasarkan luasnya masalah (*magnitude*), besarnya kerugian yang timbul (*severity*), tersedianya sumber daya (*vulnerability*), kepedulian dan dukungan publik (*public* dan *political concern*), dan ketersediaan data (*affordability*). Atau dapat menggunakan metoda PEARL (*propriety, economic, acceptability, resources* dan *legality*) serta metoda USG (*urgency, seriousness* dan *growth*).

Langkah selanjutnya setelah mendapatkan prioritas konflik adalah mengembangkan strategi penyelesaian konflik. Dalam kerangka penyelesaian konflik para pejabat administrator dapat mengembangkan

beberapa alternatif strategi untuk menyelesaikan konflik. Disamping itu dapat pula digunakan strategi pengembangan konflik dengan menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh Thomas Kilmann dengan mengembangkan 5 gaya penyelesaian konflik yaitu: Menghindari (*Avoidance*), Bersaing (*Competing*), mengakomodasi (*Accomodating*), Berkompromi (*Compromising*) dan berkolaborasi (*Collaborating*).

Efek negatif dari konflik yang terjadi pada organisasi dapat mencakup risiko terhadap personil organisasi dan penerima manfaat dari organisasi, serta biaya yang dikeluarkan serta pencapaian atas tujuan organisasi. Tujuan spesifik dari manajemen risiko terhadap konflik adalah untuk melengkapi manajemen dan seluruh staf organisasi untuk menjaga keselamatan mereka secara lebih baik dan untuk menjaga kebersinambungan pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif meskipun dalam situasi konflik. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran tentang kemungkinan efek timbal balik organisasi dan konflik satu sama lain, serta penilaian strategis dan proses penyesuaian terhadap perubahan situasi menjadi sangat penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Australian/New Zealand Standard, (November, 2009), AS/NZS ISO 31000:2009 *Risk Management – Principles and Guidelines*.
- Badan Standarisasi Nasional (Mei, 2018), *Grand Desain: Penerapan Manajemen Resiko di Badan Standarisasi Nasional*, Jakarta.
- Ballou, Brian and L. Heitger. (2005). *A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. *Management Accounting Quarterly*, Winter 2005, Volume.6, No.2.
- Brookins, M. and Media, D. (2002): *The Business Review, Workplace Conflicts not inevitable*, California, W. Bruce Newman.
- Christopher F, Achua & Robert N, Lussier. (2010). *Effective Leadership*. South – Western: Cengage Learning
- Cloete, G; Goldsworthy, D., (Februari, 2014), *Risk Appetite*, South Africa.
- Cloke K, Goldsmith J., (2000), *Resolving Conflicts at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Juni, 2017), *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, USA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (September, 2004), *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*, USA.
- Direktorat Penelitian dan Pengembangan Komisi Pemberantasan Korupsi, (Oktober, 2006), *Pelaksanaan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*, Jakarta.
- DuBrin AJ. (2000), *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati, OH: South-Western.

- Egan J. (2004), Conflict management. In: Garcia L, ed. Clinical Laboratory Management. Washington, DC: ASM Press.
- Egan J. (2006), Conflict Resolution Workbook. West Suffield, CT: Jean Egan Associates, LLC;.
- Garrido, Martins C.; Ruotolo, Morano C.A.; Ribeiro Ferreira M.L.; dan Naked, Haddad A.; (November, 2011), *Risk Identification Techniques Knowledge and Application in The Brazilian Construction*. Brazil.
- Gary Furlog. 2005. The Conflict Resolution Toolbox. Ontario: John Wiley and Sons.
- Godfrey, Patrick S., Sir William Halcrow and Partners Ltd. 1996. *Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. London: CIRIA.
- Hanafi, Mahmud M., Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management.
- Hanafie, Mamduh M. Dr, MBA., -2009. Manajemen Risiko – Yogyakarta: UUP STIMYKPN: Yogyakarta
- Harley WF Jr. Available at: www.marriagebuilders.com. Accessed January 11, 2007.
- Heitler, S. M. (1990). "From Conflict to Resolution," in M. Isenhardt and M. Spangle, Collaborative Approaches to Resolving Conflict, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Institute of Management Accountants. 2007. *Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation*. www.imanet.org di akses 27 Juli 2011.
- International Standard for Organization. (2009). *Risk Management – Principles and Guidelines*.
- INTOSAI. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*. INTOSAI

General Secretariat. Vienna.

INTOSAI. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. INTOSAI General Secretariat. Vienna.

ISO, (Oktober, 2013), *Risk Management Guidance for The Implementation of ISO 31000*, Switzerland.

Kenton, Barbara & Penn, Suzanne. (2009). *Change, Conflict and Community: Challenging Thought and Action*, UK: Elsevier

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 845 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

KH, Spencer Picket, (2010) *The Internal Auditing Hand Books* 3rd Edition – Wiley.

KPMG, (2016), *Three Lines of Defense: Making the Transition to a Mature Risk Management Model*, Swiss.

Kuhn, T.; Poole, M. S. (2000). "Do conflict management styles affect group decision making?". *Human Communication Research* 26.

LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Akuntabilitas dan Good governance*, LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Jakarta.

Lark, John, (2015), *A Practical Guide for SMEs ISO 31000 Risk Management*, Switzerland.

Lembaga Administrasi Negara. (2015). *Modul Analisis Pelatihan Analisis Kebijakan*

Manap, Norpadzlihatun, (Oktober, 2013), *Risk-Based Decision Making Framework for The Integrated Environmental Management of Dredging Sediments*, London.

MN. (2002). *Hazeldon Information Education*.

Muganza, Angelina. (2014). *Causes and Impacts of Conflict at*

Workplace, Public Services Commission, Republic of Rwanda.

Nurhayanto, (2009), Penciptaan Budaya Peduli Risiko (*Risk Awareness*) untuk Mendukung Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik, Widayaiswara Pusklatwas BPKP.

OCEG, (2008), *How Should We Educate and Communication About Compliance Risk?*.

OCM Management Consultant; Australia Award, (Oktober, 2017), *Risk Management Standards, Legislative Requirements & Frameworks (AAI – Better Governance: Risk Management for The Public Sector), Australia*.

OCM Management Consultant; Australia Awards, (Oktober, 2017), *Developing Risk Management Tools – Risk Assessment and Reporting Templates (AAI - Better Governance: Risk Management for The Public Sector), Australia*.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Queensland Government, (April, 2017), *Performance Management Framework*.

Rachmania, Bedietra A.; Purwanggono, Bambang, Rekomendasi Penerapan Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus CV. Pelita Semarang), Semarang.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*.

Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: Firstorder factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*.

Republik Indonesia. 2004. UndangUndang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Setneg. Jakarta.

Republik Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008

Tentang Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy, A. (2007). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Upper Saddle River

Rohman, Ganie Meuthia , 2000, *Good governance*, Prinsip, Komponen,dan Penerapannya dalam Hak Asasi Manusia (Penyelenggaraan Negara Yang Baik), Penerbit Komnas HAM, Jakarta.

Roy J & Judy I. Eidelson, (2003)., *Dangerous Ideas: Five Beliefs that Propel Groups Toward Conflict*, University of Pennsylvania - Bala Cynwyd, Pennsylvania, Copyright by the American Psychological Association, Inc.

Saarinen, Vesa (Mei, 2014), *Effective and Efficient Risk Information Management: Environment, Structure and Development in a Case of Financial Institution, Finland*.

Susilo, L.J, & Kaho, V.R. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Industri Nonperbankan* (edisi revisi). Indonesia: PPM manajemen.

Tampubolon, Robert. (2006), *Risk Management*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta

The Association of Insurance and Risk Management (2010); *The Public Risk Management Association; dan The Institute of Risk Management, A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirement of ISO 31000, UK*.

The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy; International Federation of Accountants, (Juni, 2013), *Good governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework, USA*.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2009. *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. www.cpa2biz.com diakses tanggal 27 Juli 2011.

The Institute of Internal Auditors (Februari, 2013), *Risk Management: Easy as 1... 2... 3*, USA.

The Institute of Internal Auditors, (Januari, 2013), *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, USA.

Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

United Nations Development Programme (UNDP), Good governance and Sustainable Human Development: A UN Policy Document, (New York: UNDP, 1994); OECD Development Assistance Committee, Final Report of the Ad Hoc Committee on Participatory Development and Good governance, 1997 (Paris: OECD DAC)

Wahyudi. (2006) Manajemen Konflik dalam Organisasi, Bandung.

World Bank, *Governance: The World Bank Experience, (operations policy, Document, Final Draft, Nov, 23, 1993).*

Zulaimah, (Mei, 2016), Integrasi SPIP dan QMS ISO 9001:2015 Sebagai Kunci Keberhasilan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan POM dalam Rangka Mewujudkan *Good governance* dan *Clean Government*, Jakarta.

Website

Broadleaf Capital International. (2014). *Strategic, enterprise, and risk management*. Diunduh dari:

<http://www.broadleaf.co.nz/erm/index.html>

Charvin Kusuma – Associate Researcher CRMS Indonesia: MEMBEDAH ANATOMI ISO 31000: 2009 *RISK MANAGEMENT – PRINCIPLES AND GUIDELINES*. diunduh dari:

<http://crmsindonesia.org/publications/membedah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>

Chea Ashford. 2006. “Organisational Conflict: Strategy, Leadership, Resolution Framework, and Managerial Implications”. *Journal of Business and leadership: Research, Practice and Teaching*, 2 (2): 261-

278. Available at:

<http://scholars.fhsu.edu/jbl/vol2/iss2/6>

Christina, D. (2012). Asesmen Risiko Berbasis ISO31000:2009. Diunduh dari:

<http://dianechristina.wordpress.com/2012/10/22/asesmen-manajemen-risiko-berbasis-iso-310002009/>

Hofstrand Don. 2017. "Resolving Family and Business Conflict". Available at:

www.extension.iastate.edu/agdm

Katz Neil and Kevin McNulty. 1994. "Conflict Resolution" Available at:

<https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/.../Conflict%20Resolution%20NK.p...>

Lan Zhiyong. 1994, "A Conflict Resolution Approach to Public Administration". Public Administration Review, 57 (1): 27-35. Wiley, the American Society for Public Administration. Available at:

<http://www.jstor.org/stable/976689>.

Ohlendorf. 2001. "Conflict Resolution in Project Management". Available at:

https://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm

Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik

http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/asset/files/post/a_47/Makalah_Manajemen_Risiko.pdf).

United Nations Centre for Human Settlements (Habitat). 1989. "Community Participation in Problem-Solving and Decision-Making". Available at:

collections.infocollections.org/ukedu/en/cl/CL3.108/

Rowland Bismark Fernando Pasaribu, BAB 13-TATA KELOLA

PEMERINTAHAN. Diunduh dari:

http://rowland_pasaribu.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/36626/bab-13-tata-kelolapemerintahan.pdf

Victor David A. "Conflict Management and Negotiation". Encyclopedia of Management. Available at:

<https://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Conflict-Management-and-Negotiation.htm>

<https://www.businessmanagementideas.com>

DAFTAR ISTILAH

1. Konsekuensi

Akibat dari suatu kejadian yang dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, berupa kerugian, sakit, cedera, keadaan merugikan atau menguntungkan. Bisa juga berupa rentangan akibat-akibat yang mungkin terjadi dan berhubungan dengan suatu kejadian.

2. Biaya

Dari suatu kegiatan, baik langsung dan tidak langsung, meliputi berbagai dampak negatif, termasuk uang, waktu, tenaga kerja, gangguan, nama baik, politik dan kerugian-kerugian lain yang tidak dinyatakan secara jelas.

3. Kejadian

Suatu peristiwa (insiden) atau situasi, yang terjadi pada tempat tertentu selama interval waktu tertentu.

4. Analisis Urutan Kejadian

Suatu teknik yang menggambarkan rentangan kemungkinan dan rangkaian akibat yang bisa timbul dari proses suatu kejadian.

5. Analisis Urutan Kesalahan

Suatu metode sistem teknik untuk menunjukkan kombinasi-kombinasi yang logis dari berbagai keadaan sistem dan penyebab-penyebab yang mungkin bisa berkontribusi terhadap kejadian tertentu (disebut kejadian puncak).

6. Frekuensi

Ukuran angka dari peristiwa suatu kejadian yang dinyatakan sebagai jumlah peristiwa suatu kejadian dalam waktu tertentu. Terlihat juga seperti kemungkinan dan peluang.

7. Bahaya (*hazard*)

Faktor intrinsik yang melekat pada sesuatu dan mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian.

8. *Monitoring/* Pemantauan

Pengecekan, Pengawasan, Pengamatan secara kritis, atau Pencatatan kemajuan dari suatu kegiatan, tindakan, atau sistem untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

9. Probabilitas

Digunakan sebagai gambaran kualitatif dari peluang atau frekuensi.

Kemungkinan dari kejadian atau hasil yang spesifik, diukur dengan rasio dari kejadian atau hasil yang spesifik terhadap jumlah kemungkinan kejadian atau hasil. Probabilitas dilambangkan dengan angka dari 0 dan 1, dengan 0 menandakan kejadian atau hasil yang tidak mungkin dan 1 menandakan kejadian atau hasil yang pasti.

10. Risiko Ikutan

Tingkat risiko yang masih ada setelah manajemen risiko dilakukan.

11. Risiko

Peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap sasaran. Ini diukur dengan hukum sebab akibat. Variabel yang diukur biasanya probabilitas, konsekuensi dan juga pemajanan.

12. Penerimaan Risiko (*acceptable risk*)

Keputusan untuk menerima konsekuensi dan kemungkinan risiko tertentu.

13. Analisis risiko

Sebuah sistematis yang menggunakan informasi yang didapat untuk menentukan seberapa sering kejadian tertentu dapat terjadi dan besarnya konsekuensi tersebut.

14. Penilaian risiko

Proses analisis risiko dan evaluasi risiko secara keseluruhan. Lihat Gambar 1.6. dan Gambar 4.5.

15. Penghindaran risiko

Keputusan yang diberitahukan tidak menjadi terlibat dalam situasi risiko.

16. Pengendalian risiko

Bagian dari manajemen risiko yang melibatkan penerapan kebijakan, standar, prosedur perubahan fisik untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang kurang baik.

17. Evaluasi risiko

Proses yang biasa digunakan untuk menentukan manajemen risiko dengan membandingkan tingkat risiko terhadap standar yang telah ditentukan, target tingkat risiko dan kriteria lainnya.

18. Identifikasi Risiko

Proses menentukan apa yang dapat terjadi, mengapa dan bagaimana.

19. Pengurangan Risiko

Penggunaan/ penerapan prinsip-prinsip manajemen dan teknik-teknik yang tepat secara selektif, dalam rangka mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau konsekuensinya, atau keduanya.

20. Pemindahan Risiko (*risk transfer*)

Mendelegasikan atau memindahkan suatu beban kerugian ke suatu kelompok/ bagian lain melalui jalur hukum, perjanjian/ kontrak, asuransi, dan lain-lain. Pemindahan risiko mengacu pada pemindahan risiko fisik dan bagiannya ke tempat lain.