

# MANAJEMEN RISIKO

Editor: Harini Fajar Ningrum



Ketut Tanti Kustina  
Abdi Sakti Walenta  
Agus Wibowo  
Restia Christianty Pelu  
Gine Das Prena  
Enok Nurhayati  
Aditya Wardhana  
Eva Yuniarti Utami  
Yohanes P. Erick A.  
Vitri Lestari

BUNGA RAMPAL

**MANAJEMEN RISIKO**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **MANAJEMEN RISIKO**

Ketut Tanti Kustina  
Abdi Sakti Walenta  
Agus Wibowo  
Restia Christianty Pelu  
Gine Das Prena  
Enok Nurhayati  
Aditya Wardhana  
Eva Yuniarti Utami  
Yohanes P. Erick A.  
Vitri Lestari

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

# **MANAJEMEN RISIKO**

Ketut Tanti Kustina  
Abdi Sakti Walenta  
Agus Wibowo  
Restia Christianty Pelu  
Gine Das Prena  
Enok Nurhayati  
Aditya Wardhana  
Eva Yuniarti Utami  
Yohanes P. Erick A.  
Vitri Lestari

Editor:  
**Harini Fajar Ningrum**

Tata Letak:  
**Dessy**

Desain Cover:  
**Manda Aprikasari**

Ukuran:  
**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:  
**vi, 172**

ISBN:  
**978-623-195-528-9**

Terbit Pada:  
**September 2023**

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan YME, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Manajemen Risiko ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai Manajemen Risiko.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam sepuluh bab yang memuat tentang Latar Belakang Urgensi Manajemen Risiko, Regulasi Kebijakan Terkait Manajemen Risiko, Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Prinsip-Prinsip Pengukuran Risiko, Pengendalian Risiko, Manajemen Risiko K3, dan bab terakhir yaitu Manajemen Risiko dalam Sektor Pemerintahan.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku kolaborasi ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Agustus, 2023

Editor



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1    LATAR BELAKANG URGENSI MANAJEMEN RISIKO .....	1
Definisi Risiko.....	1
Definisi Manajemen Risiko.....	2
Risiko dalam Aktivitas Bisnis.....	2
Berbagai Sumber Risiko.....	4
Proses Manajemen Risiko .....	6
Siklus Manajemen Risiko Perusahaan .....	7
Dasar Hukum Pelaksanaan Manajemen Risiko di Indonesia.....	8
Manfaat Melaksanakan Manajemen Risiko .....	10
2    REGULASI KEBIJAKAN TERKAIT MANAJEMEN RISIKO .....	15
Pengantar .....	15
Regulasi Manajemen Risiko di Indonesia .....	16
Peraturan Bank Indonesia Manajemen Risiko Bank Umum .....	19
Risiko Pasar.....	22
Risiko Likuiditas .....	25
Penutup.....	26
3    RISIKO KREDIT .....	29
Risiko & Manajemen Risiko .....	29
Risiko Kredit .....	32
Manajemen Risiko Kredit dalam Perbankan.....	35



	Penutup.....	38
4	RISIKO PASAR.....	43
	Definisi Risiko Pasar .....	43
	Bentuk-Bentuk Risiko Pasar.....	45
	Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Risiko Pasar .....	50
	Pencegahan, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko.....	53
	Sistem Pengendalian Internal .....	62
5	RISIKO LIKUIDITAS .....	67
	Risiko Likuiditas .....	67
	Prosedur Penetapan Limit.....	68
	Identifikasi Risiko Likuiditas.....	69
	Struktur <i>Timing</i> dari Arus Kas .....	70
	Kebutuhan Likuiditas dari Posisi <i>Off Balance Sheet</i> .....	70
	Pengukuran Risiko Likuiditas .....	71
6	RISIKO OPERASIONAL .....	81
	Pendahuluan .....	81
	Definisi Risiko Operasional .....	82
	Pentingnya Memahami Penyebab Risiko Operasional.....	84
	Sumber Risiko Operasional.....	86
	Kategori Risiko Operasional .....	88
	Penerapan Manajemen Risiko Operasional .....	89
	Identifikasi Risiko Operasional.....	90
	Pengukuran Risiko Operasional.....	91
	Perhitungan Risiko Operasional.....	92

	Pengendalian untuk Risiko Operasional.....	99
	Manajemen Risiko Operasional dalam Konteks Risiko Perusahaan .....	100
7	PRINSIP-PRINSIP PENGUKURAN RISIKO.....	105
	Prinsip-Prinsip Pengukuran Risiko .....	105
	Karakteristik Pengukuran Risiko .....	117
8	PENGENDALIAN RISIKO .....	123
	Definisi dan Konsep Pengendalian Risiko.....	123
	Pengendalian Risiko pada Berbagai Aspek.....	124
	Analisis Pengendalian Risiko .....	127
	Perencanaan dan Implementasi Pengendalian Risiko.....	129
	<i>Monitoring</i> dan Evaluasi Pengendalian Risiko.....	132
	Contoh Konkret Pengendalian Risiko di Perusahaan.....	134
9	MANAJEMEN RISIKO K3 .....	139
	Urgensi Manajemen Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	139
	Proses Manajemen Risiko .....	144
10	MANAJEMEN RISIKO DALAM SEKTOR PEMERINTAHAN.....	155
	Pengertian .....	155
	Manajemen Risiko .....	157
	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) ...	158
	Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan.....	164
	Penutup.....	170



## MANAJEMEN RISIKO DALAM SEKTOR PEMERINTAHAN

**Vitri Lestari, SKM, Mkes, CSTMI, CPS, CPGRC**  
RS. Jiwa Dr. H. Marzoeki Mahdi Bogor

### **Pengertian**

Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi (Kemenkes, 2019). Dalam pengertiannya sehari-hari, risiko mengandung arti negatif, yang konotasinya mempunyai dampak buruk. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian, hal ini terjadi karena kurangnya informasi mengenai yang akan terjadi (Novi, 2023). Sesuatu yang tidak pasti dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Secara harfiah, risiko diartikan ialah suatu kemungkinan yang menimbulkan atau mengesankan kerugian atau bahaya. (Regan:2003 dalam Novi, 2023). Contoh risiko : pencurian barang-barang elektronik di perkantoran, pencurian motor di tempat penitipan motor, kehilangan uang saat di pasar, dll.

Didefinisikan oleh Wideman dan Mamduh (2009) dalam Novi, 2003, bahwa risiko adalah ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan yang dikenal dengan istilah *opportunity*, sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan akibat yang merugikan dikenal dengan istilah risiko (*risk*). Emmaett J Vaughan

dan Curtis Elliot (1978) dalam Novi, 2003, menyebutkan bahwa risiko diartikan sebagai kans kerugian (*the chance of loss*), kemungkinan kerugian (*the possibility of loss*), ketidakpastian (*uncertainty*), penyimpangan kenyataan dari hasil yang diharapkan (*the dispersion of actual from expected result*), probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan (*the probability of any outcome different from the expected*).

Risiko ini harus diolah, dikelola agar tidak terjadi, atau walaupun terjadi, dampak kerugian yang ditimbulkannya kecil bahkan tidak ada. Untuk itu, agar dapat menanggulangi segala risiko yang mungkin terjadi diperlukan sebuah proses yang dinamakan sebagai manajemen risiko (Novi 2023). Dalam mengatur atau manage sesuatu, segala bentuk ketidakpastian harus selalu menjadi bahan perhitungan dan harus mampu dikelola dengan baik. Kemampuan dan pengelolaan ketidakpastian inilah yang dalam ilmu manajemen dikenal sebagai manajemen risiko (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>).

Manajemen Risiko adalah proses yang proaktif dan kontinu meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, informasi komunikasi, pemantauan, dan pelaporan Risiko, termasuk berbagai strategi yang dijalankan untuk mengelola Risiko dan potensinya (Kemenkes, 2019). Dalam prosesnya, manajemen risiko dapat dimasukkan dalam perencanaan manajemen. Dimana perencanaan kegiatan secara sempurna harus memasukkan unsur risiko guna menjawab serta mengantisipasi kemungkinan yang merugikan organisasi di kemudian hari (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>).

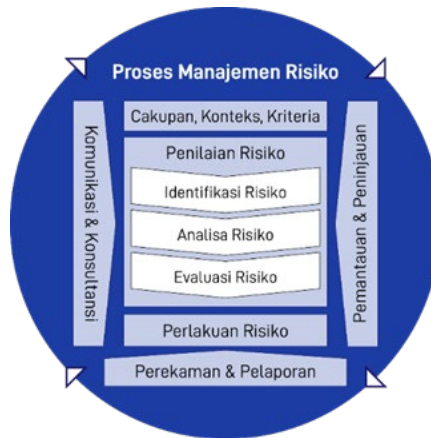
Herman Darmawi (2006) dalam Novi, 2003 menyatakan, manajemen risiko adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis, serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan, dengan tujuan untuk memperoleh

efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>). Di sisi lain, Irham Fahmi (2010) mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi atau perusahaan menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada, dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>).

Dari gambaran tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen risiko adalah proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan, dan mengurangi dampak merugikan pada suatu kejadian bagi organisasi. Selain itu, manajemen risiko berfungsi untuk melakukan pengawasan bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>).

### **Manajemen Risiko**

Seperti yang sudah kita ketahui, menurut ISO 31000:2018 *Risk Management Guideline*, proses manajemen risiko adalah proses sistematis penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik terkait aktivitas komunikasi dan konsultasi risiko, penetapan cakupan, konteks, dan kriteria risiko, pelaksanaan penilaian risiko (***risk assessment***) yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, perlakuan risiko (***risk treatment***), pemantauan dan peninjauan, perekaman, dan pelaporan, seperti gambar di bawah ini (<https://rwi.co.id/>, 2021).



Gambar 1 Proses Manajemen Risiko

Dalam seluruh proses manajemen risiko tersebut, harus menjadi bagian integral dari proses manajemen dan pengambilan keputusan serta terintegrasi ke dalam seluruh struktur, operasi, dan proses organisasi, dan diterapkan baik di level stratejik, operasional rutin dan non rutin, maupun proyek (<https://rwi.co.id/>, 2021).

Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan dan reviu (BSN, 2018).

### **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)**

Persoalan manajemen risiko ternyata banyak dibahas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan tertuang dalam beberapa peraturan yang sudah ditetapkan.

Manajemen Risiko di Pemerintahan dimulai dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP ini bertujuan 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 (Pasal 2 ayat 3).

Bagian atau unsur dalam SPIP ini terdiri dari :

1. lingkungan pengendalian;
2. penilaian risiko;
3. kegiatan pengendalian;
4. informasi dan komunikasi; dan
5. pemantauan pengendalian intern.

Berdasarkan hal inilah, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 disebut merupakan dasar dari dilakukannya kegiatan manajemen risiko di pemerintahan, karena semua peletakan kewajiban dilakukan setelah Peraturan Pemerintah ini ditandatangani. Peraturan ini sangat terkait dengan kewajiban Pemerintah, baik di Kementerian/Lembaga ataupun Perangkat Daerah untuk melaksanakan manajemen risiko sebagai rentang kendali dari sebuah kegiatan. Berdasarkan unsur SPIP ini, Manajemen Risiko di kalangan pemerintahan ini masuk dalam poin b. yaitu penilaian risiko.

Penilaian risiko ini diawali dengan penetapan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Pimpinan Instansi Pemerintah atau evaluator harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan (PP 60 Tahun 2008).

Selanjutnya Instansi Pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi.



Seperti yang dijelaskan di atas, pada Bagian Ketiga Pasal 13 dari PP 60 Tahun 2008 ini berisi tentang Penilaian Risiko, dan didalamnya dikatakan bahwa setiap Pimpinan Instansi Pemerintah **wajib** melakukan penilaian risiko.

Penilaian risiko yang dilakukan di pemerintahan terdiri atas: identifikasi risiko, dan analisis risiko.

1. identifikasi risiko dilaksanakan dengan cara :
  - a. menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif;
  - b. menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal; dan
  - c. menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.

Jika risiko yang telah diidentifikasi maka dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan, dalam hal ini Pimpinan Instansi Pemerintah harus merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko.

2. kegiatan analisis risiko dilaksanakan untuk dapat :
  - a. Menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.
  - b. Menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima.

Setelah dilakukan penilaian risiko, unsur sistem manajemen risiko di pemerintahan selanjutnya yang ketiga adalah kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang dapat membantu memastikan dilaksanakannya

arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah,
2. kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko,
3. kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah,
4. kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis,
5. prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis,
6. kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Kegiatan pengendalian di Instansi Pemerintah haruslah terdiri atas:

1. review atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan, dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan
2. pembinaan sumber daya manusia,

Pimpinan setiap Instansi Pemerintah harus melakukan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya melakukan :

- a. mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai;
  - b. membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi; dan
  - c. membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir.
3. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi, yang meliputi:
  - a. pengendalian umum, yang dilakukan atas pengamanan sistem informasi, akses, pengembangan dan perubahan perangkat lunak baik aplikasi maupun sistem, pemisahan tugas serta kontinuitas pelayanan.
  - b. pengendalian aplikasi, yang termasuk dalam hal ini adalah pengendalian otorisasi, pengendalian kelengkapan, pengendalian akurasi, pengendalian terhadap keandalan pemrosesan serta file data .
4. pengendalian fisik atas aset. Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai, tentang
  - a. rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik,
  - b. rencana pemulihan setelah bencana.

5. penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja, adalah dimana pimpinan Instansi Pemerintah harus:
  - a. menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
  - b. mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
  - c. mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan
  - d. membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.
6. pemisahan fungsi, yaitu dimana pimpinan Instansi Pemerintah harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang.
7. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting, yaitu pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada seluruh pegawai
8. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian, yaitu dimana pimpinan Instansi Pemerintah perlu mempertimbangkan:
  - a. transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat segera; dan
  - b. klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan dalam seluruh siklus transaksi atau kejadian.
9. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, adalah pimpinan Instansi Pemerintah wajib memberikan akses hanya kepada pegawai yang

berwenang dan melakukan revidi atas pembatasan tersebut secara berkala.

10. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, dimana pimpinan Instansi Pemerintah wajib menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan revidi atas penugasan tersebut secara berkala.
11. dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting, yaitu pimpinan Instansi Pemerintah wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

### **Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan**

Kegiatan Manajemen Risiko di Pemerintahan ini dilakukan berdasarkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang telah dijelaskan tentang Unsur Penilaian Risiko dan Kegiatan Pengendalian yang harus ada dalam Manajemen Risiko di Pemerintahan.

Setelah Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2008 ini berjalan, satu per satu Kementerian dan Lembaga melakukan penyebaran informasi dan sosialisasi terkait Manajemen Risiko kepada struktur organisasi di bawahnya, baik secara berkala ataupun secara insidental. Beberapa peraturan di Kementerian dan Lembaga Negara yang dikeluarkan sebagai pedoman dalam hal tata laksana manajemen risiko di seluruh satuan kerjanya, yaitu:

1. Kementerian Keuangan Tahun 2008 mengeluarkan Permenkeu Nomor: 191/PMK.09/2008 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan

Departemen Keuangan dan diperbaharui Tahun 2021, dengan mengeluarkan Permenkeu RI Nomor 222 /PMK.01/2021 Tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara.

2. Kementerian Keuangan RI Tahun 2016, mengeluarkan Permenkeu Nomor 12/ PMK. 09/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan
3. Badan Standardisasi Nasional dengan Peraturan Kepala BSN RI Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Badan Standardisasi Nasional;
4. Kementerian Kesehatan RI Tahun 2019 mengeluarkan Permenkes RI Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian Kesehatan
5. Kementerian PAN RB Tahun 2020 mengeluarkan PermenPAN RB RI Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Pedoman Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
6. Kementerian PAN RB Tahun 2021 mengeluarkan PermenPAN RB RI Nomor 43 Tahun 2021 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi
7. Kementerian Pertahanan Tahun 2021 mengeluarkan Permenhan RI Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pertahanan Dan Tentara Nasional Indonesia, Jakarta.
8. Kementerian BUMN, Tahun 2022 mengeluarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-5/MBU/09/2022 Tentang Peraturan Menteri BUMN

yang mengatur manajemen risiko pada BUMN dan dicabut dengan Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;

9. Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Tahun 2022 mengeluarkan Permenko Marves No 8 Tahun 2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi
10. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan, Tahun 2023 mengeluarkan PermenLHK Nomor 5 Tahun 2023 Tentang Manajemen Risiko
11. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2021 mengeluarkan Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 04/SE/M/2021 Tahun 2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Peraturan-peraturan tersebut dibuat untuk diterapkan diseluruh satuan kerja dibawah Kementerian atau Lembaga tersebut.

Pelaksanaan Manajemen risiko di Pemerintahan dilakukan dengan tujuan :

1. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik;
2. menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi, serta meminimalisasi dampak yang ditimbulkan;
3. melindungi kementerian dari risiko yang signifikan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi;

4. meningkatkan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan dan/atau sasaran yang telah ditetapkan;
5. menciptakan kesadaran dan kepedulian pegawai mengenai pentingnya manajemen risiko; dan
6. 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.

Manajemen Risiko di sektor pemerintahan dilaksanakan berdasarkan prinsip:

1. terintegrasi;
2. terstruktur dan komprehensif;
3. disesuaikan dengan keadaan organisasi;
4. inklusif;
5. dinamis dan tanggap terhadap perubahan;
6. didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia;
7. memperhatikan faktor manusia dan budaya; dan
8. perbaikan berkelanjutan.

Sedangkan manfaat Kegiatan Manajemen Risiko di sektor Pemerintahan adalah untuk:

1. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan;
2. perlindungan kepada unit kerja dan aparatur sipil negara; dan
3. mengurangi kejutan atas Risiko yang tidak diinginkan



Kerangka Manajemen Risiko bertujuan untuk membantu Kementerian mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh fungsi dan kegiatan organisasi, termasuk pembuatan keputusan yang signifikan (MenPAN RB, 2021).

Kerangka Manajemen Risiko meliputi:

1. Kepemimpinan dan komitmen;
2. Integrasi;
3. Desain;
4. Implementasi
5. Evaluasi;
6. Perbaikan.

Dalam penerapannya, Manajemen Risiko harus disesuaikan dengan tujuan, kebijakan, dan sasaran organisasi, serta dilaksanakan melalui tahapan :

1. **Pembangunan Budaya Sadar Risiko**, diwujudkan melalui pemahaman terhadap Manajemen Risiko sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.

Pembangunan Budaya Sadar Risiko merupakan bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, 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;

- d. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses organisasi.
- 2. **Pembentukan Struktur Manajemen Risiko**, yang terdiri dari :
  - a. Komite
  - b. UPR/UPG;
  - c. Pengawas Intern/Inspektorat
- 3. **Penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko** (MenPAN RB, 2021)

Faktor yang menentukan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko di sektor Pemerintahan meliputi:

- a. komitmen pimpinan terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan;
- b. pihak yang ditetapkan untuk secara langsung bertanggung jawab guna mengoordinasikan Proses Manajemen Risiko;
- c. kesadaran setiap pejabat dan/atau Pegawai dilingkungan Kementerian terhadap prinsip Manajemen Risiko untuk menciptakan kultur/ budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari Manajemen Risiko yang efektif;
- d. kebijakan Manajemen Risiko yang merinci peranan dan tanggung jawab dari unsur pimpinan dan staf pada setiap unit kerja;
- e. metodologi Manajemen Risiko yang menyeluruh;
- f. pelatihan tentang Manajemen Risiko untuk tujuan kepedulian Risiko bagi seluruh pejabat dan/atau Pegawai; dan
- g. pemantauan yang terus menerus mengenai aktivitas pengendalian Risiko.

Laporan penerapan Manajemen Risiko disampaikan oleh pemilik Risiko kepada Ketua Komite Manajemen Risiko dikompilasi dan disampaikan oleh Ketua Komite Manajemen Risiko sebagai laporan Manajemen Risiko kepada Pimpinan Satuan Unit Kerja. Laporan Manajemen Risiko ini disampaikan dalam waktu 6 (enam) bulan sekali. paling lambat tanggal 10 (sepuluh) setelah berakhirnya bulan yang berjalan.

## **Penutup**

Saat ini Kegiatan Manajemen Risiko di semua sektor pemerintahan baik kementerian atau lembaga, bahkan pemerintah daerah dan BUMD, merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk pengajuan anggaran dan evaluasi laporan kinerja. Disamping itu, manajemen risiko juga menjadi parameter dalam tingkat maturitas unit Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa sebagaimana diatur dalam Perpres nomer 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, yang petunjuk pelaksanaannya dituangkan dalam Peraturan Kepala LKPP No. 17 Tahun 2019 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ). (<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka Manajemen Risiko sudah menjadi bagian integral dalam pelaksanaan kegiatan di sektor pemerintahan dari mulai kementerian/lembaga negara, sampai unite kerja terkecil yang berada dalam wewenang kementerian/lembaga negata tersebut, dan diharapkan dengan penerapan manajemen risiko di sektor pemerintahan ini dapat mengecilkan faktor-faktor risiko yang akan timbul dari kegiatan-kegiatan yang berjalan di unit kerja terkait.

## **Daftar Pustaka**

- BSN, 2018, PerKa BSN RI Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Badan Standardisasi Nasional, Jakarta
- Kemenkes RI, 2019, Permenkes RI Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian Kesehatan, Jakarta
- KemenPAN RB, 2020, PermenPAN RB RI Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Pedoman Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Jakarta
- KemenPAN RB, 2021, PermenPAN RB RI Nomor 43 Tahun 2021 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, Jakarta
- Kemenhan, 2021, Permenhan RI Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pertahanan Dan Tentara Nasional Indonesia, Jakarta
- Kemenkeu, 2021, Permenkeu RI Nomor 222 /Pmk.01/2021 Tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, Jakarta
- Kementerian ESDM, 2022, Serba-serbi Manajemen Risiko, <https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/>, Jakarta
- Novi V, Manajemen Risiko: Pengertian, Manfaat, Tujuan, Prinsip dan Langkah-langkahnya, <https://www.gramedia.com/literasi/manajemen-risiko/>, Jakarta
- Presiden RI, 2008, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Jakarta
- Tim Riset dan Publikasi, 2021, Memahami Proses Manajemen Risiko Menurut ISO 31000:2018, <https://rwi.co.id/>, Jakarta.

## **Profil Penulis**



### **Vitri Lestari, SKM, Mkes, CSTMI, CPS, CPGRC**

Penulis adalah seorang pegawai di sebuah Rumah Sakit Jiwa Vertikal (Rumah Sakit milik Kementerian Kesehatan RI). Ketertarikan penulis terhadap menulis sudah sejak Tahun 2000 dan beberapa tulisan hanya dibagikan di dalam milis, notes di facebook, serta beberapa media pribadi. Penulis sebelumnya mengenyam pendidikan di Akademi Gizi Bandung Kementerian Kesehatan dan lulus Tahun 1994, dilanjutkan ke Fakultas Kesehatan Masyarakat UI Tahun 2001 dengan Program Studi yang sama, yaitu Ilmu Gizi Kesehatan Masyarakat. Tahun 2016, penulis meneruskan Pasca Sarjana di Fakultas Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit.

Penulis secara kependidikan adalah seorang Dietisien dan Nutrisionis (D3 & S1 Gizi Kesehatan Masyarakat), tetapi karena pekerjaannya, juga mendalami ilmu Promosi Kesehatan, Jaminan Kesehatan (JKN), Bidang Pengembangan SDM dan saat ini karena menjabat sebagai Kepala Instalasi Kesling & K3RS, sejak 2021, maka peminatan dan ekspertise penulis semakin lebar dan berwawasan luas.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Gizi & Ilmu Dietisien, Jaminan Kesehatan Pengembangan SDM, dan Kesehatan Lingkungan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta Manajemen Fasilitas dan Keselamatan (MFK). Begitu banyak pelatihan, seminar serta workshop terutama dalam Bidang K3RS yang saat ini merupakan bidang tugas yang diemban di rumah sakit tempat penulis bekerja. Saat ini penulis ikut terjun sebagai Surveior di salah satu Lembaga Akreditasi Fasilitas Pelayanan Kesehatan tingkat 1 selain juga pemberi materi baik K3, maupun MFK dalam fokum-forum diskusi di berbagai lembaga.

Email Penulis: [Rumahrahma.71@gmail.com](mailto:Rumahrahma.71@gmail.com)

- 1 LATAR BELAKANG URGENSI MANAJEMEN RISIKO  
Ketut Tanti Kustina
- 2 REGULASI KEBIJAKAN TERKAIT MANAJEMEN RISIKO  
Ketut Tanti Kustina
- 3 RISIKO KREDIT  
Agus Wibowo
- 4 RISIKO PASAR  
Restia Christianty Pelu
- 5 RISIKO LIKUIDITAS  
Gine Das Prena
- 6 RISIKO OPERASIONAL  
Enok Nurhayati
- 7 PRINSIP-PRINSIP PENGUKURAN RISIKO  
Aditya Wardhana
- 8 PENGENDALIAN RISIKO  
Eva Yuniarti Utami
- 9 MANAJEMEN RISIKO K3  
Yohanes P. Erick A.
- 10 MANAJEMEN RISIKO DALAM SEKTOR PEMERINTAHAN  
Vitri Lestari

*Editor:*

Harini Fajar Ningrum

Untuk akses **Buku Digital**,  
Scan **QR CODE**



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)



ISBN 978-623-195-528-9 (PDF)



9 786231 955289