

# Strategi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Sni Iso 31000 : 2018 Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana

<sup>1</sup>Arianto Liwang, <sup>2</sup>Nur Sayidah, <sup>3</sup>Sri Utami Ady  
<sup>1</sup>[arianto.liwang@gmail.com](mailto:arianto.liwang@gmail.com), <sup>2</sup>[nur.sayidah@unitomo.ac.id](mailto:nur.sayidah@unitomo.ac.id), <sup>3</sup>[sri.utami@unitomo.ac.id](mailto:sri.utami@unitomo.ac.id)  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Dr.Soetomo,Surabaya,Indonesia

## ABSTRAK

Penerapan Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Kaimana dilaksanakan pada Tahun 2022, dengan ditetapkannya Peraturan Bupati Kaimana Nomor 30 Tahun 2022, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaimana. Hingga saat ini masih dalam tahap Penilaian Implementasi Manajemen Risiko yang mendukung penerapan SNI ISO 31000: 2018, sehingga diharapkan dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang Baik. Sebagai salah satu kebutuhan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, risiko Manajemen diperlukan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui penataan ulang sistem tata kelola dengan menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan Pengelolaan risiko Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana tidak berjalan efektif dan efisien sehingga diperlukan rancangan strategi manajemen risiko yang tepat sesuai dengan karakteristik kearifan lokal dalam meningkatkan kinerja instansi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus kualitatif dengan tujuan dan teknik pengambilan sampel bola salju. Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan pengolahan data menggunakan triangulasi (gabungan) dan bersifat induktif. Hasil akhir penelitian ini menunjukkan risiko tersebut pengelolaannya harus dikelola berdasarkan peraturan Deputy Bidang Pengawasan Pengelolaan Keuangan Daerah Nomor 04 Tahun 2019 tentang pedoman manajemen risiko pada pemerintah Daerah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen risiko Berbasis SNI ISO 31000:2018, dengan mendiskripsikan Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses manajemen risiko dalam pelaksanaan Program/Kegiatan Strategis Pemerintah Daerah yang dapat mendukung Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dapat berjalan efektif .

**Kata Kunci:** *Manajemen Risiko, Kinerja Instansi Pemerintah*

## PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen agar tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan, baik itu organisasi publik atau privat. Dalam pelaksanaannya pengawasan dilakukan oleh suatu organ tersendiri mulai dari tingkat pusat sampai daerah, yang dikenal lembaga pengawasan eksternal adalah BPK, dan lembaga pengawasan Internal adalah BPKP, Inspektorat Kementerian, Lembaga dan Daerah. Peranan pengawasan Internal yang selanjutnya disebut Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan perkembangan jaman berubah dari watchdog menjadi consulting dan assurance, dan ini sesuai dengan amanat dari PP 60 tahun 2008, tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, dimana didalamnya terdapat lima unsur pokok, yaitu Lingkungan pengendalian, penilaian Resiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan komunikasi serta pemantauan pengendalian, dari kelima unsur tersebut penilaian resiko merupakan

sesuatu yang sangat urgen, hal ini dikarenakan resiko adalah sesuatu kemungkinan kejadian yang akan menghambat atau menggagalkan tujuan organisasi tidak tercapai.

Setiap Kepala Daerah mempunyai Visi dan Misi yang merupakan tujuan sasaran strategis, sebagai indikator kinerja utamanya. Indikator Kinerja Utama, yang telah ditetapkan dalam RPJMD dijabarkan dalam Renstra dan Renja OPD dalam bentuk program dan kegiatan dengan target output, outcome dan benefit.

Program dan kegiatan tersebut setiap tahun harus dipertanggungjawabkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dan ini dinilai dalam satu kesatuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dimana setiap daerah setiap tahunnya dinilai oleh Kemenpan RB, dengan hasil kategori AA,A,BB,B,CC dan C. Nilai nilai tersebut menunjukkan sampai sejauh mana akuntabilitas Kinerja Pemerintah itu efektif, efektif dan ekonomis. Semakin baik efektif, efisien dan ekonomi menunjukkan program dan kegiatan tersebut terdapat keselarasan satu sama lainnya baik mulai dari RPJMD, RENSTRA dan RENJA serta keselarasan antar OPD untuk tercapainya tujuan dan sasaran strategis Kepala Daerah. Didalam RPJMN 2021- 2026, terdapat 7 (tujuh) agenda pembangunan nasional, dimana untuk mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik salah satu indikatornya adalah penerapan Manajemen Resiko dalam pengelolaan kinerja instansi. Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah sebagai bentuk aktualisasi dari penilaian kinerja, tahun 2022 mendapatkan nilai dengan klasifikasi C, menjadi CC, disatu sisi dalam tata kelola keuangan sudah mendapatkan predikat WTP, Kapabilitas APiP Level 3 dan dari hasil validasi Penilaian Cepat Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi Pemerintah Kabupaten Kaimana pada level 3 ( Terdefinisi) dengan nilai 3,306, dan Nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko 3,063.

Kondisi ini belum berjalan seimbang dengan perolehan Nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko 3,063. Menjadi pertanyaan mengapa kondisi itu dapat terjadi ? inilah yang menjadi titik berat Penyusunan Desertasi, dimana terdapat dua variable Manajemen Resiko dan Kinerja Pengawasan Internal, yang saling terkait dan belum maksimal dalam penerapan Manajemen Risiko yang mendukung peningkatan Kinerja Pengawasan Internal. Memperhatikan uraian diatas, kami mencoba membahas dalam menemukan penyebab dan alternatif pemecahan masalah dan rencana aksi. Indeks Penerapan Manajemen Risiko 3,063, dikarenakan oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Penerapan Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Kaimana relative baru dilaksanakan yaitu pada Tahun 2022, dengan ditetapkannya Peraturan Bupati Kaimana Nomor 30 Tahun 2022, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaimana. sehingga dirasakan belum optimal dalam pelaksanaannya.
- b. Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaimana baru pada tingkat Operasional Organisasi.
- c. Penganggaran sangat terbatas dalam artian di setiap Organisasi Perangkat Daerah tidak tersedia anggaran yang memadai untuk melakukan Penilaian atau evaluasi Risiko.

Manajemen risiko merupakan strategi dalam Pencapaian Sasaran seluruh instansi, tidak terkecuali bagi instansi pemerintah. Dalam instansi pemerintah manajemen risiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pasal 13 sampai dengan pasal 17. Dalam Peraturan tersebut, memiliki makna tidak langsung yang menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko wajib dilakukan pada pemerintah pusat maupun daerah (Hadi, 2017). Manajemen Risiko (SNI ISO 31000 : 2018) adalah Aktivitas terkoordinasi untuk mengerahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko. Risiko adalah Efek dari ketidakpastian pada sasaran. Risiko memiliki kejelasan dari Sasaran memiliki kualitas apabila memiliki syarat, yaitu selanjutnya 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.

Dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Program/Kegiatan, Proses Manajemen Risiko belum sepenuhnya diterapkan pada instansi pemerintah khususnya di beberapa pemerintah Daerah di Indonesia. Hal ini disebabkan belum adanya payung hukum yang jelas dalam pelaksanaan manajemen risiko (Suwanda,dkk , 2019 : 124). Pemerintah Daerah yang telah memiliki kebijakan dan pedoman untuk melakukan pengelolaan risiko seperti tertera pada PP 60 tahun 2008 yaitu Pemerintah Kabupaten Kaimana dengan menerbitkan Peraturan Bupati Nomor 30 tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan manajemen Risiko.

Penerapan Manajemen Risiko SNI ISO 31000 Pemerintah Kabupaten Kaimana, salah satunya adalah Satuan Kerja Badan Pengawasan Internal Pemerintah, dalam hal ini Inspektorat Kabupaten Kaimana yang memiliki kewenangan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah, menciptakan tata kelola pemerintah yang baik (good governance) berbasis Risiko. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul “PENETAPAN SASARAN STRATEGIS DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KAIMANA.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Manajemen

Manajemen Risiko penerapannya ada beberapa standard, baik SNI ISO 31000:2018, COSO Entriprise Risk Management, Integrated Framework dan AS/ANZ, dari ketiga standard tersebut dapat dikatakan manajemen risiko pada dasarnya dapat dipahami sebagai suatu kombinasi antara budaya, sistem dan proses yang dilakukan oleh suatu instansi pemerintah atau organisasi untuk mengkoordinasikan, mengidentifikasi dan mengelola risiko.

Untuk memahami pengertian manajemen mari kita simak beberapa pendapat ahli tentang manajemen itu sendiri. Menurut Mary Parker Follet (1997), Management is the art of getting thing done through people, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Menurut Ismail Solihin manajemen adalah suatu “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Siswanto manajemen adalah seni dan ilmu perenanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

### Prinsip Dasar Manajemen

Untuk menghasilkan kinerja perusahaan dengan lebih baik maka diperlukan prinsip-prinsip dasar manajemen yang dijadikan acuan, dan prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan  
Melakukan perumusan tujuan merupakan hal yang sangat perlu, ini berkaitan dengan visi dan misi dari perusahaan atau organisasi tersebut kedepannya agar menjadi lebih baik. Tentunya perumusan ini harus dipikirkan sebaik-baiknya melalui langkah-langkah atau tahap-tahap yang perlu dilakukan termasuk antisipasi dalam mengatasi resiko yang akan dihadapi.
- b. Kesatuan arah  
Untuk menjalankan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan maka diperlukan satu tujuan yang sama yang harus diarahkan oleh pemimpin. Sehingga karyawan yang bekerja pada suatu bagian hanya bekerja sesuai dengan instruksi dari kepala bagian yang menjadi atasannya.
- c. Pembagian kerja dan pendelegasian wewenang  
Banyaknya tugas yang harus dikerjakan oleh perusahaan maka agar menjadi lebih mudah maka diperlukan adanya pembagian kerja sehingga menjadi lebih efektif serta lebih cepat terselesaikan.

Tujuan dari pendelegasian wewenang adalah untuk mencapai hasil akhir sesuai dengan yang diinginkan dengan mendelegasikan sebagian tugasnya pada bawahan.

d. Koordinasi

Ini merupakan salah satu fungsi manajemen atau proses mengintegrasikan, menyinkronisasikan, dan menyederhkan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan adanya koordinasi ini, diharapkan tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih. Tanpa koordinasi sulit diharapkan tujuan organisasi tercapak serta efektif dan efisien.

e. Pengawasan

Melaksanakan pengawasan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan maka akan memudahkan pencapaian dari tujuan yang ingin dicapai, untuk melakukan pengawasan maka pemimpin harus melakukannya dengan berkesinambungan karena hal ini untuk memastikan adanya kesesuaian antara perencanaan dan dengan penyelesaian tugas serta melakukan perbaikan dari program sebelumnya.

Serta tujuan dilakukannya pengawasan ini untuk menemukan kelemahan dari program manajemen risiko yang sedang diterapkan. Dan juga pengawasan perlu dilakukan setiap tahap agar mudah diadakan perbaikan jika terjadi penyimpangan penyimpangan.

### Pengertian Risiko

Ada banyak pendapat yang berbeda tentang pengertian risiko namun mengacu pada makna yang sama. Berikut pengertian risiko menurut beberapa ahli:

Pengertian risiko menurut H. Abbas Salim adalah ketidak pastian atau uncertainly yang mungkin melahirkan kerugian. Tidak jauh berbeda dengan pendapat diatas Ferdinand Silalahi mengartikan risiko adalah penyimpangan hasil aktual dari yang diharapkan atau hasil yang berbeda dengan yang diharapkan. Begitu pula dengan pendapat Kasidi yang menyebutkan bahwa risiko adalah kemungkinan terjadinya penyimpangan dari harapan yang dapat menimbulkan kerugian.

Risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain “Kemungkinan” itu sudah menunjukkan adanya ketidak pastian yang menyebabkan tumbuhnya risiko.

Resiko dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa jenis yaitu:

- a. Risiko spekulatif, yaitu risiko yang mengandung dua kemungkinan yakni kemungkinan yang menguntungkan atau kemungkinan yang merugikan. Sebagai contoh usaha atau bisnis dalam bentuk perjudian, pembelian saham, pembelian valuta asing, saving dalam bentuk emas, dan akibat perubahan tingkat suku bunga bank.
- b. Risiko murni, yaitu risiko yang hanya memiliki satu kemungkinan yakni hanya kemungkinan kerugian. Contohnya adalah kerugian akibat bencana alam seperti gempa bumi, banjir, gunung meletus dan lain sebagainya.<sup>12</sup>
- c. Risiko pasar, yaitu risiko yang terjadi akibat persaingan usaha, perubahan pola persaingan, daya hidup pelanggan, dan munculnya pesaing baru yang besar dipasar produk anda. Dampaknya mengurangi jumlah persentase pasar dan omzet penjualan.<sup>13</sup>
- d. Risiko sistematis, yaitu risiko yang dialami akibat kerugian secara sistematis dan mengakibatkan kerugian-kerugian terhadap bagian-bagian lain.
- e. Risiko dinamis adalah risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan (dinamika) masyarakat di bidang ekonomi, ilmu dan teknologi, seperti risiko keuangan, risiko penerbangan luar angkasa. Kebalikannya disebut risiko statis, seperti risiko hari tua, risiko kematian dan sebagainya.

### Pengertian Manajemen Risiko

Adapun pendapat beberapa ahli mengenai manajemen risiko dapat dilihat dibawah ini. Menurut Herman Darmawi manajemen risiko adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan

perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi.<sup>15</sup> Atau suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi,

serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.<sup>16</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah upaya untuk mengendalikan risiko yang terjadi dengan menerapkan cara-cara sistematis agar kerugian dapat dihindari atau diminimalisir.

### Tujuan dan Manfaat Manajemen Risiko

a. Tujuan manajemen risiko Secara umum manajemen risiko digunakan untuk dasar agar bisa memprediksikan bahaya yang akan dihadapi dengan perhitungan yang akurat serta pertimbangan yang matang dari berbagai informasi awal untuk menghindari kerugian. Namun secara khusus tujuan dari manajemen resiko adalah:

- 1) Menyediakan informasi tentang resiko kepada pihak regulator.
- 2) Meminimalisasi kerugian dari berbagai resiko yang bersifat uncontrolled tidak dapat diterima).
- 3) Mengalokasikan modal mebatasi resiko.
- 4) Agar perusahaan tetap hidup dengan perkembangan yang berkesinambungan.

Demikian pula Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dalam rangka pelaksanaannya harus memperhatikan risiko yang harus dikelola, serta Akuntabilitas sebagai salah azas umum dalam penyelenggaraan negara yang berprinsip good and clean government, dimana nilai akuntabilitas kinerja mengidentifikasi kemampuan instansi pemerintah, OPD untuk :

- a. Merencanakan kinerja dan target kinerja
- b. Menyelaraskan apa yang dianggarkan dengan apa yang direncanakan
- c. Menyesuaikan output dan outcome yang dilaksanakan dengan yang dianggarkan Serta telah melaporkan capaian kinerja selaras atau tidak selaras Manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul.

Kendala dan ketidakpastian akibat dari kegiatan sebuah organisasi biasa kita kenal sebagai risiko. Setiap orang sangat familiar terhadap risiko. Dalam perilaku sehari-hari setiap orang memahami akan datangnya suatu risiko akibat dari perkataan, perbuatan atau keadaan.

Misalnya tindakan seseorang mengikuti asuransi kesehatan. Hal ini mencerminkan pengelolaan risiko menghadapi akan biaya pengobatan saat datang sakit tak terduga. Pepatah yang sangat populer seperti 'sedia payung sebelum hujan' menggambarkan bagaimana orang memahami risiko terjadinya hujan dan mengelola risiko tersebut. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan.

Menurut Soemarno pengertian risiko adalah suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi. Sedangkan risiko menurut Hanafi, adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Sehingga risiko dapat diartikan sebagai dampak negatif atas pencapaian tujuan.

Terjadinya dampak negatif tersebut disebabkan dari keadaan yang tidak pasti, di mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti dapat berakibat menguntungkan atau merugikan.

Sebuah organisasi mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai untuk mewujudkan visi misinya. Dalam pencapaian tujuan organisasi terdapat banyak kemungkinan yang terjadi yang dapat mengakibatkan tujuan tidak dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Risiko dapat disebabkan faktor dari luar maupun faktor dari dalam yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Setiap bagian dalam organisasi memiliki risikonya tersendiri. Contohnya potensi risiko yang akan terjadi dalam organisasi pemerintah seperti risiko terjadi korupsi/kecurangan yang mengakibatkan adanya kerugian keuangan negara, penurunan pendapatan pajak, kegagalan pelaksanaan program/ kegiatan/pembangunan, kegagalan pemberian layanan yang optimal kepada masyarakat dan lain sebagainya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi, organisasi pemerintah memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dijabarkan di dalam sasaran strategis yang harus dicapai. Dalam merealisasikan sasaran

strategis untuk mencapai target kinerja utama yang sudah ditetapkan tersebut ada kemungkinan gagal atau tidak dapat dicapai sesuai rencana.

Hal ini disebabkan adanya potensi risiko yang terjadi, sehingga perlu penerapan manajemen risiko untuk menghadapi segala kemungkinan yang terjadi dan berdampak negatif pada sasaran strategis yang hendak dicapai.

Untuk memudahkan identifikasi, risiko biasanya diuraikan dalam tiga hal yakni penyebab, peristiwa dan dampak. Ketiga hal tersebut dapat dirangkai dalam kalimat secara sederhana sebagai berikut 'karena terjadi sesuatu (sebab), telah terjadi (peristiwa), sehingga mengakibatkan (dampak pada sasaran)'.

Apabila uraian tersebut diimplementasikan dalam ilustrasi yaitu 'karena masih rendahnya integritas pejabat/pegawai dalam pemberian pelayanan (penyebab), telah terjadi gratifikasi dengan meminta imbalan kepada penerima layanan (peristiwa), sehingga reputasi organisasi pemerintah menurun atau adanya kerugian Negara (dampak)'. Contoh lainnya karena kurangnya pembinaan dan pengawasan dari atasan (penyebab), sehingga terjadi banyak pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan (peristiwa), sehingga terdapat gangguan dalam pemberian layanan pemerintah (dampak).

Dalam memastikan tercapainya tujuan, maka risiko harus dikelola dengan baik. Pengelolaan tersebut diharapkan dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko atau mengurangi dampak yang terjadi sehingga tujuan dapat tercapai. Pengelolaan risiko dimulai dari upaya mengenali, mengukur mengevaluasi risiko hingga melaksanakan upaya penanganannya.

Pengelolaan risiko yang efektif akan membantu mengidentifikasi risiko mana yang menjadi ancaman terbesar bagi organisasi dan memberikan panduan untuk menanganinya. Oleh karena itu, kita memerlukan suatu manajemen yang disebut dengan Manajemen Risiko.

Manajemen risiko didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, memantau dan mengelola risiko potensial untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkannya terhadap suatu organisasi. Manajemen Risiko merupakan perangkat manajemen yang ditujukan untuk mengelola risiko dalam mencapai sasaran strategis organisasi pemerintah. Manajemen risiko bertujuan meminimalkan kemungkinan terjadinya dan dampak risiko yang dapat mengganggu pencapaian sasaran tersebut.

Daya tahan organisasi pemerintah terhadap kemungkinan timbulnya risiko tergantung pada bagaimana mempersiapkan diri secara sistematis terhadap risiko yang harus dihadapi. Kekuatan yang paling mendasar adalah terciptanya budaya risiko (risk culture) dimana sudah secara otomatis dan menyeluruh menerapkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan risiko, serta menyatukan keseimbangan antara risiko dan pengendaliannya dalam setiap proses bisnis.

Untuk membangun budaya risiko diperlukan adanya suatu keterpaduan langkah secara bersama antara pimpinan puncak dan para pemimpin di seluruh tingkatan beserta jajarannya dalam mematuhi berbagai aturan yang ada dan semua pihak termasuk pemangku kepentingan saling berinteraksi dalam kegiatan sehari-hari organisasi.

Bentuk budaya sadar Risiko yang harus diterapkan meliputi: pertama, komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Peran pemimpin puncak dan jajarannya merupakan kunci utama di dalam menjalankan perubahan.

Jenis kepemimpinan dan perilaku pimpinan akan menjadi penentu bagi terciptanya budaya peduli risiko yang diinginkan. Komitmen pimpinan yang menjadi prioritas terhadap program Manajemen Risiko dapat diwujudkan dan ditunjukkan oleh pimpinan puncak beserta para pemimpin di seluruh tingkatan baik dukungan dalam bentuk implisit maupun eksplisit.

Kedua, komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko. Komunikasi yang berkelanjutan diharapkan mampu menghasilkan perubahan sikap (attitude change) pada orang lain dengan tujuan untuk memudahkan orang lain dalam memahami pesan oleh seorang pemberi pesan (komunikator) dan menimbulkan feedback dari si penerima pesan

(komunikasikan) secara efektif. Mengkomunikasikan manajemen risiko perlu dilakukan secara komprehensif dan masif kepada seluruh pegawai.

Ketiga, Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik. Penghargaan bertujuan agar unit organisasi dapat mengembangkan kinerja pengelolaan risiko dengan membantu mereka menyadari dan menggunakan potensi mereka sepenuhnya dalam mengemban misi organisasi dan menyediakan informasi bagi pegawai dan pimpinan untuk membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan atau pelaksanaan tugas dan fungsi. Penghargaan yang dapat diberikan dalam hal ini dapat dalam bentuk non keuangan/materi sesuai kebijakan atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Keempat, Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi. Pengintegrasian manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi yang dilakukan secara bertahap dapat diawali dengan penyelarasan manajemen risiko dengan sistem manajemen kinerja organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Dengan diterapkannya manajemen risiko padadiharapkan dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran strategis organisasi dan peningkatan kinerja, mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif, memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan dan perencanaan, meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, meningkatkan ketahanan organisasi, dan meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi serta meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

### **Pengertian Kinerja**

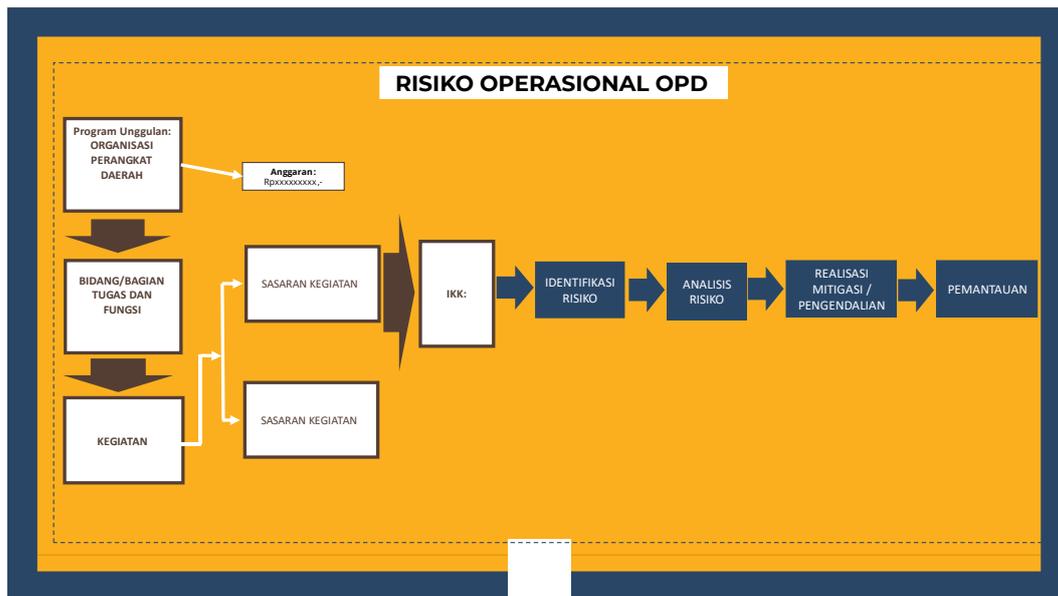
Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja instansi pemerintah daerah adalah sejauh mana instansi tersebut mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategisnya. Kinerja instansi pemerintah daerah dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang relevan, objektif, dan konsisten. Teori kinerja instansi pemerintah daerah dapat dikembangkan dari berbagai perspektif, seperti teori rasional, teori birokrasi, teori politik, teori ekonomi, teori sumber daya manusia, dan teori budaya organisasi. Teori-teori ini memberikan kerangka berpikir untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, baik dari sisi internal maupun eksternal.

### **METODE PENELITIAN**

Disain penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendelatan studi kasus dan peneliti dalam hal ini juga bertindak sebagai instrumen kunci. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana. Teknik sampling berbentuk purposive dan snowball dengan jumlah key person yang digunakan sebanyak 5 orang yang berasal dari unsur top manajemen di Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana.

Teknik sampling Snowball, kepada 5 lima orang pejabat OPD, untuk mengetahui penerapan manajemen risiko Teknik pengumpulan data berupa indepth interview, observasi, dokumentasi dan FGD (Focus Group Discussion). Instrumen penelitian yang digunakan berasal dari komponen dan prinsip teori dalam Manajemen Risiko SNI ISI 31000:2018. Teknik pengolahan datanya melalui triangulasi (gabungan) dengan jenis model interaktif, dimana lebih menekankan makna dari pada generalisasi, melalui tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data dan pembuatan kesimpulan. Agar data yang diperoleh memiliki tingkat keauratan yang memadai dilakukan verifikasi, serta dan refleksi. Selain itu untuk memperkuat hasil penelitian juga didukung dengan Analisa SWOT.



Gambar 1 . Penerapan Manajemen Risiko Operasional OPD

Daftar. Penerapan Manajemen Risiko Operasional OPD  
Dinas/Badan/Kantor Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kaimana

Tabel 1. Penerapan Manajemen Risiko Operasional OPD

No.	Nama OPD
1	2
1.	Sekretariat Daerah
2.	Sekretariat DPRD
3.	Dinas Perikanan
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
5.	Satuan Polisi Pamong Praja
6.	Dinas Komunikasi dan informatika
7.	Badan Pendapatan Daerah
8.	Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja
9.	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
10.	Dinas Pertanahan, Perumahan dan kawasan Permukiman
11.	Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah
12.	Inspektorat Daerah
13.	Badan Perencanaan, Pembangunan Daerah dan Litbang
14.	Dinas Lingkungan Hidup

No.	Nama OPD
15.	Dinas Kesehatan
16.	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga
17.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
18.	Badan Kesatuan Bangsa
19.	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM
20.	Dinas Pencatatan Sipil dan Kependudukan
21.	Dinas Sosial dan Keluarga Berencana
22.	Dinas Perhubungan
23.	Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian, Perkebunan dan Peternakan
24.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
25.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung
26.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
27.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
28.	Dinas Pemadam Kebakaran

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 : 2018 dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah Kabupaten Kaimana adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan konteks internal dan eksternal yang mempengaruhi tujuan dan aktivitas instansi, termasuk faktor lingkungan, sosial, politik, ekonomi, teknologi, hukum, dan budaya.
2. Mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan aktivitas instansi, baik yang bersifat strategis maupun operasional, dengan menggunakan metode analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).
3. Menilai risiko-risiko tersebut berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya terhadap tujuan dan aktivitas instansi, dengan menggunakan matriks penilaian risiko.
4. Menentukan respons risiko yang sesuai dengan tingkat risiko yang diterima oleh instansi, yaitu menghindari, mengurangi, memindahkan, atau menerima risiko, serta menetapkan rencana tindakan untuk melaksanakan respons risiko tersebut.
5. Mengimplementasikan rencana tindakan respons risiko dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang terkait, baik internal maupun eksternal, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan.
6. Memantau dan meninjau pelaksanaan rencana tindakan respons risiko secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensinya, serta melakukan perbaikan dan penyesuaian jika diperlukan.
7. Melaporkan hasil pelaksanaan rencana tindakan respons risiko kepada pihak-pihak yang berwenang dan berkepentingan, serta menyampaikan informasi dan masukan untuk perbaikan proses manajemen risiko secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Dengan menerapkan strategi tersebut, diharapkan instansi pemerintah daerah Kabupaten Kaimana dapat meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan dan aktivitasnya dengan mengelola risiko-risiko yang dihadapi secara sistematis, terstruktur, dan terintegrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Manajemen Risiko SNI ISO 31000: 2018 Risk Management Guideline  
Ernie Tisnawati Sule, Pengantar Manajemen (Jakarta:Kencana, 2010), h. 5.  
Ismail Solihin, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 4.  
Siswanto, Pengantar Manajemen, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h.  
M. Manullang, Dasar-Dasar Manajemen, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), h. 106  
  
Husaini Usman, Manajemen Teori Dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 437.  
  
Basu Swastha, Pengantar Bisnis Modern. (Yogyakarta: Libety, 2002). Hlm 122  
Abbas Salim, Asuransi dan Manajemen Resiko, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 1998). Hlm. 4  
  
Ferdinand Silalahi, Manajemen Resiko dan Asuransi, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1997). Cet. Ke-1. Hlm. 80  
  
Kasidi, Manajemen Risiko, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h. 4  
Ferry N. Indroes. Manajemen Risiko Perbankan: Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II  
Terkait AplikasiRegulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 5.  
Adi Warman Karim, Bank Islam Analisis Fiqh Dan Keuangan. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,  
2008). Hlm. 255  
Herman Darmawi, Manajemen Risiko, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 21  
Hendro, M.M, Dasa-Dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk MEngenal, Memahami, dan  
MEMasuki Dunia Bisnis, (Jakarta: Erlangga, 2100), h. 261.  
Soesino Djojosoedarso, Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi, cet. Ke-1 (Jakarta: Salemba  
Empat, 1999), h. 3