



**Pusat Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat  
(PP-PAUD Dan Dikmas) Jawa Barat**

## **MANAJEMEN RISIKO**

## KATA PENGANTAR

Buku Manajemen Risiko ini disusun untuk meningkatkan pemahaman bagi para pejabat Struktural, pejabat Perbendaharaan/Keuangan, pejabat Fungsional Umum, pejabat Fungsional Tertentu Pamong Belajar, penanggungjawab kegiatan, dan seluruh pegawai di lingkungan UPT PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat terhadap risiko yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan satuan kerja dan pengelolaan pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga. Selain itu buku ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para penanggungjawab program dan kegiatan untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan sebelum, selama dan sesudah pelaksanaan kegiatan guna mencapai tujuan yang optimal dan meminimalisir risiko yang terjadi.

Bagian penting dari buku ini adalah peta risiko yang disusun berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) PP-PAUD dan Dikmas DIPA PETIKAN TA 2016 Nomor: SP DIPA-023.05.2.1.199006/2016 Tanggal 25 Desember 2018. Pemetaan risiko yang disusun dalam buku ini adalah peta risiko setiap output, komponen yang ada dalam RKA-KL pada posisi pertengahan anggaran Tahun 2018. Isi buku manajemen risiko ini memuat penjelasan secara rinci tentang pernyataan risiko yang akan terjadi, dampak risiko yang akan ditimbulkan, penyebab risiko, level risiko, frekuensi kejadian atas risiko yang ada, pemilik risiko, pengendalian yang telah dilakukan dan pengendalian yang seharusnya ada, serta rencana yang akan dilakukan para pemangku kepentingan. Buku ini dapat diselesaikan atas bimbingan Setditjen PAUD dan Dikmas beserta jajarannya serta sumbangan pemikiran dari berbagai pihak di lingkungan PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pimpinan/pejabat struktural eselon III (Kabid FSD dan Kabid PI), eselon IV para Kasi dan Kasubbag Umum serta para pejabat Fungsional Umum dan Fungsional Tertentu yang telah berpartisipasi sehingga dapat menyelesaikan buku ini.

Akhirnya kami berharap dengan adanya buku "Manajemen Risiko " yang disusun bersama ini dapat mewujudkan pencapaian pelaksanaan program/kegiatan unit kerja masing-masing. Dengan demikian akuntabilitas kinerja PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang dilayani.

Bandung, 28 Februari 2019  
Kepala,



Dr. Drs. H. Bambang Winarji, M.Pd  
NIP. 196101261988031002

## **DAFTAR ISI**

### **KATA PENGANTAR DAFTAR ISI**

- I. PENDAHULUAN**
- II. PENGERTIAN, TUJUAN, DAN SASARAN MANAJEMEN RISIKO**
  - A. Pengertian
  - B. Tujuan Manajemen Risiko
  - C. Sasaran Manajemen Risiko
- III. PROSES DAN TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO**
  - A. Proses Manajemen Risiko
  - B. Tahapan Penilaian Risiko
  - C. Akibat Risiko
  - D. Manfaat Manajemen Risiko
  - E. Kunci Keberhasilan Manajemen Risiko
- IV. PEMETAAN RISIKO CORE BISNIS LEMBAGA**
  - A. Pemetaan Risiko Pengembangan Model PAUDNI
  - B. Pemetaan Risiko Bimbingan Teknis
  - C. Pemetaan Risiko Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi PTK

### **LAMPIRAN PEMETAAN RISIKO**

Model PAUD dan Dikmas yang dikembangkan  
Kelompok Percontohan Pembelajaran PAUD dan Dikmas  
Program Model Inovatif  
Sarana dan Prasarana Pembelajaran  
Penyelenggaraan PAUD dan Dikmas yang mendapatkan Bimbingan Teknis  
Laboratorium Percontohan PAUD dan Dikmas  
Dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran, Evaluasi dan Pelaporan  
Data dan Informasi PAUD dan Dikmas  
Dokumen Kepegawaian, Ketatausahaan, dan Keuangan  
SDM PAUDNI yang meningkat kompetensinya  
Dokumen Pemetaan Mutu Satuan PAUD dan Dikmas  
Program PAUD dan Dikmas yang dikembangkan  
Lembaga Kerjasama dan Kemitraan PAUD dan Dikmas  
Layanan Perkantoran  
Perangkat dan Pengolah Data Komunikasi dan Informasi  
Peralatan dan Fasilitas Perkantoran  
Gedung Bangunan

## BAB I

### PENDAHULUAN

Risiko adalah suatu bentuk ancaman, ketidakpastian maupun segala sesuatu akibat yang timbul dari sebuah kreativitas yang dilaksanakan seseorang maupun kelompok orang dalam suatu organisasi. Segala sesuatu akibat yang timbul dari sebuah aktivitas bisa berdampak positif maupun berdampak negatif. Akan tetapi yang dimaksud risiko disini adalah dampak yang bersifat negatif dan tidak diinginkan kejadiannya oleh setiap orang atau kelompok orang dalam sebuah organisasi atau kantor/satuan kerja.

Dalam sebuah organisasi atau kantor/satuan kerja pasti terdapat suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bertolak dari pengertian risiko tersebut di atas, dalam melaksanakan aktivitas/program/kegiatan satuan kerja tentu dihadapkan adanya risiko yang bakal terjadi. Untuk meminimalisir terjadinya risiko apabila tidak dapat dihilangkan, maka satuan kerja dipandang perlu menyusun manajemen risiko untuk mengelola ketidakpastian yang mungkin terjadi dan tidak diinginkan dari suatu program/kegiatan yang dilaksanakan.

**Manajemen risiko** adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman suatu rangkaian aktivitas manusia, termasuk di dalamnya adalah penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya.

Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko keuangan, di sisi lain terfokus pada risiko yang dapat dikelola dengan menggunakan instrumen-instrumen keuangan. Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan sasaran program dan kegiatan masing-masing.

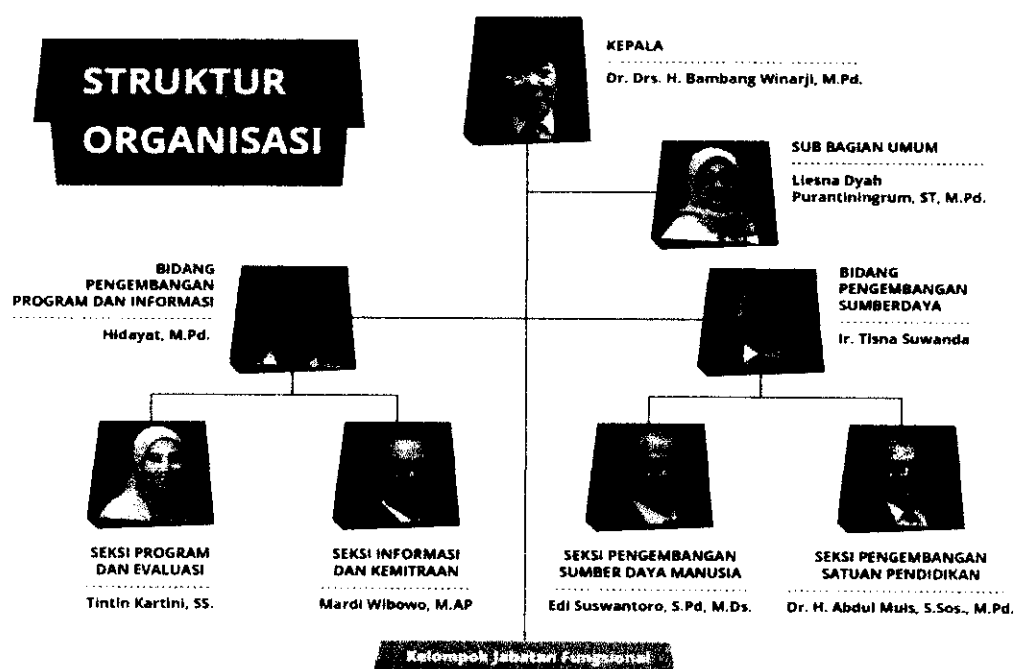
Berdasarkan Permendikbud No.68 Tahun 2015, PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat mempunyai tugas melaksanakan pengembangan model dan pengembangan mutu pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat menyelenggarakan fungsi:

1. Pemetaan mutu pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat;
2. Pengembangan program pendidikan anak usia dini, pendidikan nonformal dan pendidikan masyarakat;
3. Pengembangan model pendidikan pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat;
4. Supervisi satuan pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat;
5. Fasilitasi penyusunan dan pelaksanaan program, dan penerapan model pendidikan pendidikan anak usia dini pendidikan masyarakat;
6. Pengembangan sumber daya pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat.
7. Pengelolaan sistem informasi pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat;
8. Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat; dan
9. Pelaksanaan urusan administrasi pusat.

Merujuk pada lingkup tugas dan fungsi tersebut diatas *core bussines* dan *process bussines* yang berlaku pada PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat digambarkan sebagai berikut:

## STRUKTUR ORGANISASI PP-PAUD DAN DIKMAS JAWA BARAT



Untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan dalam rangka mendukung visi dan misi PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat Tahun 2018 didukung dengan alokasi anggaran sebesar Rp 34.280.540.000,- dengan rincian alokasi anggaran sesuai dengan jenis output kewenangan satuan kerja sebagai berikut.

No	Indikator Kinerja	Anggaran
1.	Model PAUD dan Dikmas yang dikembangkan	Rp. 4.213.610.000
2.	Satuan PAUD dan Dikmas yang siap disiapkan untuk memenuhi Standar Nasional	Rp. 5.810.273.000
3.	SDM PAUD dan Dikmas yang ditingkatkan kompetensinya	Rp. 4.092.405.000
4.	Layanan Internal ( <i>Overhead</i> ) dan kantor	Rp. 6.312.832.000

Masing-masing unit kerja dalam mengelola belanja, baik belanja pegawai, belanja barang, belanja bantuan sosial maupun belanja modal mempunyai risiko yang sama yaitu terjadinya kerugian negara yang akan membawa dampak yang kurang baik bagi pegawai yang bersangkutan, pejabat yang diberikan kewenangan maupun satuan kerja. Berkenaan dengan hal itu maka, dalam pengelolaan

anggaran untuk mendukung program/kegiatan satker yang dijabarkan dalam bentuk belanja pegawai, belanja barang, belanja modal dan belanja bantuan sosial, maka diperlukan kehati-hatian, pemahaman terhadap peraturan pengelolaan keuangan negara dan komitmen yang kuat pada masing-masing pegawai bahwa pengelolaan keuangan yang menjadi kewenangannya adalah sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat sesuai dengan pasal 23 UUD 1945. Selain kehati-hatian, pemahaman terhadap peraturan pengelolaan keuangan negara dan komitmen yang kuat, juga diperlukan sistem pengendalian internal yang handal bagi pimpinan satuan kerja di semua level. Hal ini dengan adanya sistem pengendalian internal yang handal akan membantu mendeteksi dini setiap risiko yang mungkin akan terjadi dalam pengelolaan anggaran belanja satuan kerja.

Bertolak dari pemikiran tersebut di atas, maka PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat menyusun manajemen risiko yang akan dapat dijadikan panduan bagi pimpinan unit kerja dalam melakukan pengendalian internal atas pengelolaan anggaran yang menjadi kewenangan dan tanggungjawabnya. Manajemen risiko yang dimaksud disusun dalam bentuk buku yang menguraikan pengertian risiko, cara mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, cara mengelola risiko, bagaimana implementasi dari manajemen risiko yang disusun serta bagaimana monitoring risiko yang dipetakan. Selanjutnya juga dipetakan risiko core bisnis UPT PP-PAUD dan Dikmas Jawa Barat, meliputi: Model PAUD dan Dikmas yang dikembangkan, Satuan PAUD dan Dikmas yang disiapkan untuk memenuhi Standar Nasional, SDM PAUD dan Dikmas yang ditingkatkan kompetensinya serta Layanan internal (overhead) dan kantor.

## BAB II

### PENGERTIAN, TUJUAN DAN SASARAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko bukanlah proses untuk menghindari risiko, tetapi merupakan suatu proses untuk mengelola risiko dengan mencegah atau meminimalkan akibat yang berdampak kerugian. Risiko berkaitan dengan tantangan sekaligus peluang bagi suatu organisasi. Dalam manajemen risiko perlu diperhatikan pengendalian risiko sekaligus pengelolaan peluang yang terjadi.

#### A. Pengertian

##### 1. Risiko

**Risiko** adalah *bahaya*, akibat atau *konsekuensi* yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau *kejadian* yang akan datang.

*Bahaya* dari suatu kegiatan dapat terjadi secara langsung atau tidak langsung. Hal ini dapat meliputi berbagai dampak negatif termasuk pemborosan uang, waktu dan tenaga kerja; dapat juga berupa gangguan, ancaman, nama baik yang tercemar, politik dan kerugian-kerugian lain yang tidak dinyatakan secara jelas.

*Konsekuensi* merupakan akibat dari suatu kejadian yang dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, berupa kerugian atau keadaan yang merugikan atau juga menguntungkan. Bisa juga berupa rentangan akibat-akibat yang mungkin terjadi dan berhubungan dengan suatu kejadian.

*Kejadian* merupakan suatu peristiwa (insiden) atau situasi, yang terjadi pada tempat tertentu selama interval waktu tertentu. Analisis Urutan Kejadian merupakan suatu teknik yang menggambarkan rentangan kemungkinan dan rangkaian akibat yang bisa timbul dari proses suatu kejadian.

Secara sederhana risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan terjadinya sesuatu yang akan menghambat pencapaian tujuan. Kemudian di dalam PP 60/2008 pasal 3 ayat 1b, risiko bermakna sebagai “kemungkinan kejadian yang mengancam tujuan dan sasaran instansi pemerintah”. Oleh karena itu, sesuai dengan PP 60 Tahun 2008, secara singkat pengertian risiko di satuan kerja di lingkungan Ditjen PAUD dan Dikmas adalah segala sesuatu ketidakpastian yang



mengakibatkan kemungkinan terjadinya kerugian dalam pencapaian program dan kinerja di seluruh satker terkait Ditjen PAUD dan Dikmas.

## 2. Klasifikasi Risiko

- a. **Risiko operasional** merupakan risiko yang timbul karena tidak berfungsinya sistem internal yang berlaku, kesalahan manusia, atau kegagalan sistem. Sumber terjadinya risiko operasional paling luas dibanding risiko lainnya yakni selain bersumber dari aktivitas di atas juga bersumber dari kegiatan operasional dan jasa, akuntansi, sistem teknologi informasi, sistem informasi manajemen atau sistem pengelolaan sumber daya manusia;
- b. **Risiko hazard** ( *bahaya* ) merupakan faktor –faktor yang mempengaruhi akibat akibat yang ditimbulkan dari suatu peristiwa. *Hazard* menimbulkan kondisi yang kondusif terhadap bencana yang menimbulkan kerugian, dan kerugian adalah penyimpangan yang tidak diharapkan. Walaupun ada beberapa *overlapping* (tumpang tindih) di antara kategori-kategori ini, namun sumber penyebab kerugian (dan risiko) dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi. Menentukan sumber risiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya;
- c. **Risiko Finansial** adalah resiko yang diderita oleh investor sebagai akibat dari ketidakmampuan emiten saham dan obligasi memenuhi kewajiban pembayaran deviden atau bunga atau bunga serta pokok pinjaman;
- d. **Risiko stratejik** merupakan risiko terjadinya serangkaian kondisi yang tidak terduga yang dapat mengurangi kemampuan manajer untuk mengimplementasikan strateginya secara signifikan.

## 3. Manajemen risiko

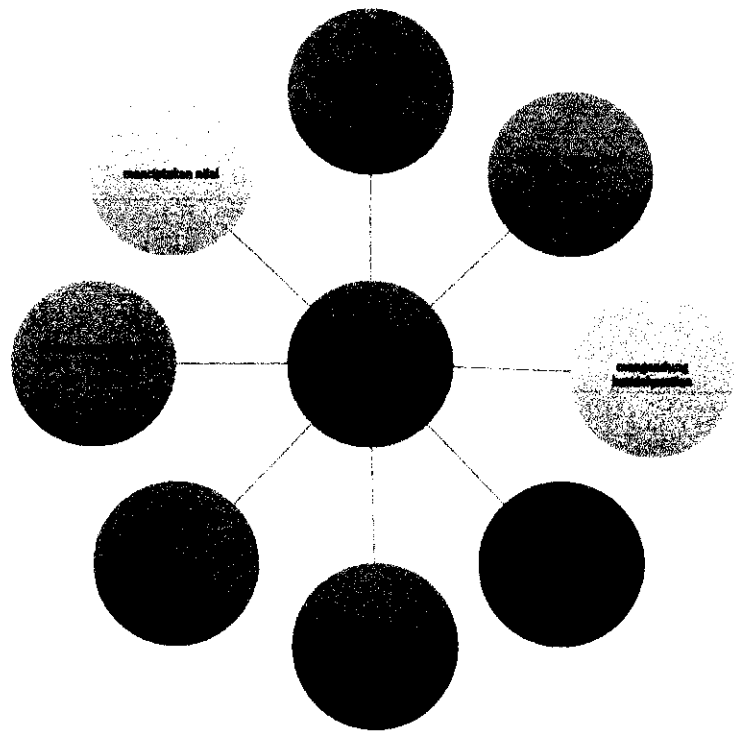
Manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur risiko, serta membentuk strategi untuk mengelolanya melalui sumber daya yang tersedia. Pengertian manajemen secara umum adalah suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan dalam organisasi agar tercapai tujuan secara efektif efisien. Oleh karena itu pengertian manajemen risiko juga dapat dikatakan sebagai suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengkoordinasikan

pengendalian risiko serta pengawasan dari pelaksanaan kegiatan organisasi dalam meminimalisir risiko sehingga terwujud pencapaian kinerja secara efektif dan efisien. Singkatnya manajemen risiko adalah upaya untuk meminimalisir atau menghilangkan segala kemungkinan risiko yang akan terjadi sehingga tujuan organisasi/satuan kerja dapat dicapai sesuai target yang direncanakan.

Selanjutnya manajemen risiko dalam satuan organisasi pemerintah seperti halnya satuan kerja di lingkungan Ditjen PAUD dan Dikmas adalah upaya yang dilakukan pimpinan satuan kerja dalam melakukan pengendalian program/kegiatan termasuk pengendalian kemungkinan risiko yang terjadi akibat dari pelaksanaan program/kegiatan sehingga kinerja Ditjen PAUDNI dapat dicapai sesuai target yang telah ditentukan. Setiap pejabat perbendaharaan perlu memahami pengertian dan langkah-langkah dalam manajemen risiko secara komprehensif. Melaksanakan langkah-langka tersebut secara menyeluruh, menganalisis risiko dan mengurangi atau meminimalisir risiko untuk kemudian memberi nilai tambah agar pelaksanaan dan pencapaian kinerja lebih efisien dan akuntabel.

#### **4. Prinsip Manajemen Risiko**

Pada prinsipnya manajemen risiko harus merupakan sebagai bagian integral dalam perencanaan dan pengambilan keputusan oleh suatu organisasi yang harus diungkapkan, diperhatikan dan dipertimbangkan oleh setiap orang terkait organisasi tersebut. Manajemen risiko yang efektif dapat dikatakan sebagai suatu 'pertahanan' bagi seorang manajer dalam hal ini kepala satuan kerja untuk membantu mencapai tujuan, menunjukkan kinerja, mencapai akuntabilitas kinerja dan keberhasilan pelaksanaan program. Pertahanan yang dimaksud adalah perangkat kemungkinan-kemungkinan kejadian yang dapat menghambat pencapaian kinerja satker, rencana pengendalian dan pembinaannya. Oleh karena itu prinsip manajemen risiko dapat dibagikan seperti berikut.



#### **Merupakan bagian integral dari proses organisasi**

Dalam hal ini kepala satker menyusun, melaksanakan dan mendokumentasikan kebijakan dan kerangka berpikir untuk mengelola risiko sebagai bagian integral dari proses organisasi berkaitan dengan hal-hal berikut.

- a. Kebijakan dan kerangka berpikir pengelolaan risiko secara objektif;
- b. Keterkaitan antara kebijakan dan strategi satuan kerja
- c. Lingkup dan batasan isu-isu manajemen risiko
- d. Peran dan tanggungjawab masing-masing pejabat terkait dalam pengelolaan risiko;
- e. Keteladanan pimpinan

#### **Sebagai bagian dari pengambilan keputusan**

Kepala satker perlu melaksanakan manajemen risiko sebagai bagian dari pengambilan keputusan. Pimpinan senior dalam satuan kerja perlu memiliki kesadaran pengorganisasian manajemen risiko dan melakukan pembinaan pada seluruh staf. Pengembangan filosofi dan kesadaran pengorganisasian manajemen risiko pada tingkat senior manajemen dan pembinaan bagi seluruh

staf dibawahnya merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan. Hal ini dapat difasilitasi dengan pelatihan, pendidikan, dan keterangan singkat dari eksekutif manajemen, termasuk:

- a. Pembinaan secara aktif yang berkesinambungan dari pimpinan unit
- b. Pemberian penghargaan bagi pekerja yang berinisiatif melaksanakan manajemen risiko.
- c. Dukungan penuh dari semua pejabat struktural terkait manajemen risiko

### **Mengandung ketidakpastian**

Perlu juga dipahami bahwa risiko adalah sesuatu yang mengandung ketidakpastian karena dapat berubah setiap waktu. Risiko merupakan hal yang dinamis tidak statis sehingga telaah ulang pada jenis dan klasifikasi risiko serta langkah-langkah yang diambil merupakan hal yang mutlak harus dilakukan pada kurun waktu tertentu. Pada intinya memahami ketidakpastian ini harus diikuti kegiatan pemantauan dan telaah ulang yang hasilnya dianalisis untuk menjamin efektifitas dan efisiensi pelaksanaan manajemen risiko agar berjalan optimal.

### **Sistematik, terstruktur dan terjadwal**

Manajemen Risiko perlu dilaksanakan secara sistematis, terstruktur dan terjadwal. Pengaturan manajemen risiko dilakukan secara berjenjang dari level organisasi terendah. Pengaturan manajemen risiko dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan secara menyeluruh dan terstruktur mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Konteks manajemen risiko berkaitan dengan organisasi.
- b. Identifikasi risiko untuk organisasi.
- c. Analisis dan evaluasi risiko yang ada.
- d. Pengendalian risiko.
- e. Mekanisme pemantauan dan telaah ulang program.
- f. Strategi peningkatan kesadaran dengan metode pelatihan dan pendidikan.

### **Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia**

Penyusunan risiko dan manajemen risiko serta pengendaliannya harus berdasarkan informasi akurat dan dapat dipercaya. Oleh karena itu untuk memastikan perolehan atau ketersediaan informasi yang baik diperlukan langkah-langkah antara lain:

- a. Menyampaikan peraturan manajemen risiko dan peraturan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan manajemen risiko sampai tingkat terendah
- b. Merekrut ahli manajemen risiko, contohnya konsultan untuk mengembangkan keahlian sampai staf terendah dengan pendidikan dan pelatihan.
- c. Menjamin terciptanya pelaksanaan sistem penghargaan dan sanksi.

#### **Memuat kekhususan**

Kekhususan penyusunan risiko-risiko tertentu sesuai dengan kekhasan organisasi perlu disusun, dikemas, dan dipantau pada setiap tahapan dalam manajemen risiko. Hal ini dilaksanakan untuk menjamin terciptanya optimalisasi dalam manajemen risiko dan menjamin bahwa implementasi manajemen risiko tetap sejalan dengan kebijakan organisasi.

#### **Mempertimbangkan faktor kemanusiaan dan budaya**

Semua pimpinan satuan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran dan budaya sadar risiko budaya. Dalam positif kepala satuan kerja harus mendorong budaya sadar risiko sehingga seluruh staf tanpa kecuali dapat memahami, mengelola dan memperhitungkan risiko sebelum memutuskan sesuatu dalam proses pengambilan dan pelaksanaan kebijakan sehari-hari. Sebaliknya dalam budaya negatif seseorang akan menolak atau menghindari untuk mempertimbangkan risiko atau mengabaikan risiko dalam bertindak dan pengambilan keputusan sehari-hari. Hal ini dikatakan sebagai terlalu percaya diri untuk mengambil risiko bukan menghindarinya berdasarkan perhitungan yang matang.

Unsur-unsur yang akan memberikan kontribusi positif dalam menumbuhkan budaya budaya risiko adalah :

- a. kepemimpinan, yang dituangkan dalam kebijakan manajemen risiko

- b. komunikasi manfaat manajemen risiko yang dituangkan dalam juknis dan pelatihan
- c. mengintegrasikan manajemen risiko dengan proses kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian program sehingga tugas mengelola risiko tidak dianggap sebagai beban tambahan.

### **Menciptakan nilai**

Nilai-nilai yang dapat dibangun dari manajemen risiko dengan pengendalian menyeluruh pada seluruh tingkatan adalah suatu tim kerja terutama adalah kejujuran dan tanggung jawab. Jujur dalam melaksanakan tugas dan fungsi secara bertanggung jawab dapat dilakukan bila tanggung jawab, kekuasaan dan hubungan kewenangan antar bagian dikomunikasikan dan didokumentasikan dengan baik terutama yang mencakup hal-hal berikut.

- a. Tindakan pencegahan atau pengurangan efek dari risiko.
- b. Pengendalian yang akan dilakukan agar faktor risiko tetap pada batas yang masih dapat diterima.
- c. Pencatatan faktor-faktor yang berhubungan dengan kegiatan manajemen risiko.
- d. Rekomendasi solusi sesuai cara yang telah ditentukan.
- e. Memeriksa akurasi dan validitas implementasi solusi yang ada.
- f. Komunikasi dan konsultasi secara internal dan eksternal.

### **Tujuan Manajemen Risiko**

Manajemen risiko bertujuan untuk meminimalkan kerugian dan meningkatkan kesempatan ataupun peluang, sehingga diharapkan dapat memotong mata rantai terjadinya penyimpangan yang menimbulkan kerugian. Dengan demikian manajemen risiko bersifat pencegahan terhadap terjadinya penyimpangan atau kerugian. Tujuan Manajemen Risiko antara lain:

- a. Melindungi organisasi/satker dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

- b. Memberikan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses bisnis dan fungsi-fungsi dalam satker.
- c. Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja satker.
- d. Mendorong setiap insan satker untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko perusahaan, sebagai upaya untuk memaksimalkan nilai perusahaan.
- e. Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
- f. Meningkatkan kinerja satker 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 terus menerus dan berkesinambungan.

#### **1. Sasaran Manajemen Risiko**

- a. Mendukung tercapainya sasaran kinerja satker secara keseluruhan dan unit kerja lain sesuai jenjang tanggung jawab masing-masing.
- b. Semua risiko signifikan yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja dapat dikelola dengan baik.
- c. Terciptanya struktur organisasi manajemen risiko yang sistematis dan terintegrasi dalam proses bisnis perusahaan.
- d. Terciptanya SDM yang berwawasan dan berbudaya risiko dengan pola pengembangan yang terencana dan berkesinambungan
- e. Tercapainya tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*) = 2,5 untuk skala 1-5.

### BAB III

#### PROSES DAN TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO

##### A. Proses Manajemen Resiko

Pemahaman manajemen risiko memungkinkan pimpinan satuan kerja untuk terlibat secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian dengan risiko dan peluang yang berhubungan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai tambah. Proses manajemen risiko sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 66 tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdiri dari:

1. Identifikasi risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab dan proses terjadinya risiko yang dapat menghalangi, menurunkan kualitas atau menunda tercapainya sasaran satuan kerja;

Identifikasi risiko pada UPT Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan meliputi:

- a. risiko melekat (*inherent risiko*), yaitu risiko yang melekat pada organisasi sebelum upaya tindakan untuk mengubah kemungkinan dan dampak risiko.
- b. risiko sisa (*residual risk*), yaitu risiko yang tetap ada setelah manajemen merespon risiko.

Manajemen risiko untuk mencapai tujuan pada UPT Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdiri dari 5 katagori, yaitu:

- a. Risiko Strategis (*strategic risk*);

Identifikasi pada risiko strategis dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi yang dapat menghambat strategi yang direncanakan karena perubahan kebijakan dan lingkungan kerja.

- b. Risiko Operasional (*operational risk*):

Identifikasi pada risiko operasional untuk mengidentifikasi risiko yang timbul karena tidak berfungsinya sistem internal yang berlaku, kesalahan SDM, kegagalan sistem dan faktor eksternal seperti bencana alam.

- c. Risiko keuangan (*financial risk*);

Identifikasi pada risiko keuangan untuk mengidentifikasi risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak-pihak dalam memenuhi kewajibannya.



d. Risiko Kepatuhan (*compliance risk*)

Identifikasi pada risiko kepatuhan dilakukan untuk mengidentifikasi risiko yang disebabkan oleh tidak dipatuhinya atau tidak dilaksanakannya peraturan perundang-undangan.

e. Risiko Kecurangan (*fraud risk*)

Identifikasi pada risiko kecurangan dilakukan untuk mengidentifikasi risiko yang disebabkan karena tindakan penyalahgunaan aset, kecurangan pada laporan keuangan dan korupsi komisi.

2. Analisis Resiko, dilakukan dengan cara mencermati risiko dan tingkat pengendalian yang ada serta dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya;

Analisis risiko ini adalah langkah untuk melakukan penilaian kemingkimam terjadinya risiko (frekuensi/probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek) yang ditimbulkan. Berdasarkan kemungkinan terjadinya serta dampak yang ditimbulkan maka dapat ditentukan derajat/level risiko dan klasifikasinya. Level resiko adalah hasil perkalian antara kemungkinan dan dampak. Pada umumnya level risiko diberikan skor 1 s.d 5 dengan kerangka pengukuran dampak sebagai berikut.

Level	Rating Dampak	Keterangan
1	Sangat Rendah/ tidak signifikan	Dampak dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi stakeholder
2	Kecil	Mengancam efisiensi dan efektifitas beberapa aspek program, kerugian kurang material dan sedikit mempengaruhi stakeholder
3	Menengah/Medium	Mengganggu administrasi program. Kerugian keuangan dan politis cukup besar
4	Besar	Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi. Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis
5	Sangat Tinggi	Mengancam program dan organisasi dari segi keuangan maupun politis

Sedangkan kerangka pengukuran kemungkinan dapat disusun sebagai berikut.

Kemungkinan		Kriteria
Rating	%	
1	>1 - 10	Sangat tidak mungkin/hampir mustahil
2	>10 - 30	Kecil kemungkinan, tapi tidak mustahil
3	>30 - 50	Kemungkinan terjadi
4	>50 - 90	Sering terjadi
5	>90 - 100	Hampir pasti terjadi

3. Evaluasi resiko dilakukan dengan mengambil keputusan mengenai perlu tidaknya penanganan resiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya;
4. Penanganan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan risiko yang terbaik serta dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko;
5. Monitoring dan reviu dilakukan dengan cara memantau edektifitas rencana penanganan risiki, strategi dan sistem manajemen risiko;
6. Komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan cara mengembangkan komunikasi antara satuan kerja dengan Inspektorat jenderal selaku unit kepatuhan manajemen risiko.

## **B. Tahapan Penilaian Risiko**

### **C. Akibat Risiko**

Setiap program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya pasti akan berhadapan dengan risiko. Hal ini karena setiap program/dilaksanakan untuk mencapai tujuan, sedangkan setiap tujuan terdapat tantangan dan hambatan. Tantangan dan hambatan yang menghadang/menghalangi tercapai suatu tujuan kerja akan membawa akibat yang disebutkan dengan akibat risiko. Akibat yang ditimbulkan dari sebuah kejadian yang tidak diinginkan akan membawa dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi/satuan kerja. Perbandingan antara risiko yang terjadi berbanding lurus dengan akibat yang ditimbulkan terhadap ketercapaian tujuan satuan kerja semakin besar dan sering terjadinya risiko, semakin besar pula kerugian yang ditimbulkan. Sebaliknya semakin kecil risiko yang terjadi dan jarang kejadiannya semakin kecil dampak kegagalan satuan kerja dalam mencapai tujuannya.

Akibat dari terjadinya sebuah risiko dalam satuan kerja antara lain:

1. Tujuan lebih lama tercapai;
2. Tujuan tercapai sebagian saja (<100%);
3. Tujuan tidak tercapai sama sekali;
4. Tujuan tercapai namun lebih mahal biayanya;
5. Tujuan melenceng,

#### **D. Manfaat Manajemen Risiko**

Adanya manajemen risiko tentu saja diharapkan membawa manfaat bagi organisasi/satuan kerja dan pihak-pihak pemangku kepentingan terhadap ketercapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat adanya manajemen risiko antara lain:

1. Membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan yang transparan dan akurat
2. Membantu pimpinan dalam peningkatan manajemen sumber daya yang dimiliki satuan kerja, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya;
3. Membantu satuan kerja dalam meningkatkan kepercayaan publik/pemangku kepentingan;
4. Membantu penanggungjawab program/kegiatan meminimalisir kemungkinan kegagalan;
5. Menekan biaya dan peristiwa mengejutkan melalui pencegahan, pengurangan, atau pengalihan risiko;
6. Dapat mengoptimalkan ketercapaian tujuan satuan kerja.
7. Peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang risiko yang dihadapi.

#### **E. Kunci Keberhasilan Manajemen Risiko**

1. Adanya komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh komponen/pemangku kepentingan untuk mengenali, memahami, mengkomunikasikan dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban

program/kegiatan pendidikan anak usia dini, pendidikan nonformal dan pendidikan informal;

2. Adanya kesadaran dari pimpinan dan seluruh komponen/pemangku kepentingan satuan kerja terhadap langkah-langkah pengelolaan risiko untuk menciptakan kultur/budaya kerja yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel;
3. Adanya supervisi, pemantaun, evaluasi dan monitoring (SPEM) secara insidentil dan terus menerus terhadap penerapan manajemen resiko;
4. Adanya perbaikan dan pembaharuan manajemen risiko sesuai dengan perkembangan yang ada;
5. Adanya penguatan pelaksanaan manajemen risiko berubah hadiah dan hukuman terhadap semua pegawai.

#### **BAB IV**

#### **PEMETAAN RISIKO PROSES BISNIS PP-PAUD DAN DIKMAS JAWA BARAT**

PP PAUD dan Dikmas Jawa Barat memiliki dua Proses Bisnis, yaitu Pengembangan Model dan Pengembangan Mutu yang diuraikan melalui 1) kegiatan pengkajian, 2) pengembangan model/program, 3) pengembangan satuan pendidikan dan sarana prasarana, 4) pemetaan mutu, 5) pengembangan SDM dan 6) supervisi. Proses bisnis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

