



# PROSIDING

**Kick Off Meeting  
Profesi Manajemen Risiko  
Sektor Publik Tahun 2023**

“Peran Profesi Manajemen Risiko dalam Penguatan Integritas Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Baik”

# PROSIDING

Kick Off Meeting  
Profesi Manajemen Risiko  
Sektor Publik Tahun 2023

“Peran Profesi Manajemen Risiko dalam  
Penguatan Integritas Menuju Tata Kelola  
Pemerintahan yang Baik”





## Charles R. Vorst<sup>1</sup>

Penerapan manajemen risiko yang efektif berkaitan erat dengan integritas para profesional dalam menjalankan pekerjaan pada bidangnya. Sesuai dengan referensi Model 3 Lini (*three lines model*), para profesional manajemen risiko berperan sebagai lini ke-2 di mana integritas para profesional manajemen risiko ini menjadi sangat krusial mengingat peran konsultatif yang dijalankan bagi jajaran manajemen institusi atau lembaga sebagai lini ke-1 yang melaksanakan praktik manajemen risiko. Tanpa adanya integritas akan berdampak pada sulitnya penerapan manajemen risiko di tiap-tiap organisasi di mana lini pertama dapat menolak peran konsultatif dari lini kedua dan pada akhirnya memengaruhi optimalisasi dari hasil yang diberikan dari penerapan manajemen risiko, walaupun di sisi lainnya, hasil dari penerapan manajemen risiko tentu saja tetap bergantung pada efektivitas pengendalian risiko yang dijalankan oleh para pemilik risiko.

Adapun integritas hanya terbukti melalui rekam jejak. Artinya, integritas berlaku sepanjang karier seseorang. Sebagai contoh, seorang pejabat publik yang tertangkap melakukan hal-hal yang tidak kita harapkan, awalnya memiliki rekam jejak yang baik sehingga dapat menjadi pejabat. Oleh sebab itu, para praktisi dan profesional manajemen risiko di sektor publik perlu mempertahankan rekam jejak baiknya dan menjadi teladan bagi pejabat publik yang ada di instansi masing-masing.

Selain itu, untuk memperkuat *confidence level*, baik bagi para pimpinan maupun publik yang menjalankan kontrol sosial, para lini kedua perlu membangun kompetensi yang cukup mengenai manajemen risiko di mana kompetensi manajemen risiko bukan hanya berdasarkan knowledge dan skill, melainkan juga berkaitan dengan sikap atau *attitude*.

Sementara itu, para pemilik risiko pada lini pertama punya peran yang lebih rumit. Bukan hanya membangun kompetensi, melainkan harus mendorong pembentukan dan penguatan budaya risiko. Artinya penerapan manajemen risiko di sektor publik bukan hanya soal kepatuhan, melainkan mengenai tercapainya sasaran yang diharapkan hingga menjadi bagian dari budaya organisasi. Dengan kata lain, kompetensi harus merata, bukan hanya pihak-pihak tertentu tetapi pada seluruh jajaran pejabat publik dalam organisasi pemerintahan. Setiap pejabat publik hendaknya ikut serta menjalankan *risk leadership* agar terjadi akselerasi di mana penerapan manajemen risiko menjadi budaya pada organisasi di sektor publik.

Selanjutnya, mengacu pada SNI ISO 31000 terdapat prinsip manajemen risiko "faktor manusia dan budaya" yang kurang lebih bermakna berhasil ataupun gagalnya penerapan atau praktik manajemen risiko bergantung pada faktor manusia dan budaya setempat di mana keterkaitan dengan aspek integritas para profesional sektor publik di tiap lini Model 3 Lini memainkan peranan penting. Oleh karena itu, dalam proses manajemen risiko pun kita perlu mencermati risiko-risiko yang mungkin muncul dari aspek manusia dan budaya, khususnya yang berkaitan dengan aspek integritas di mana hal ini bukan hanya berkaitan dengan kecukupan jumlah atau kualitas dari para profesional tetapi juga dengan kedisiplinannya sebagai praktisi dan profesional manajemen risiko.

---

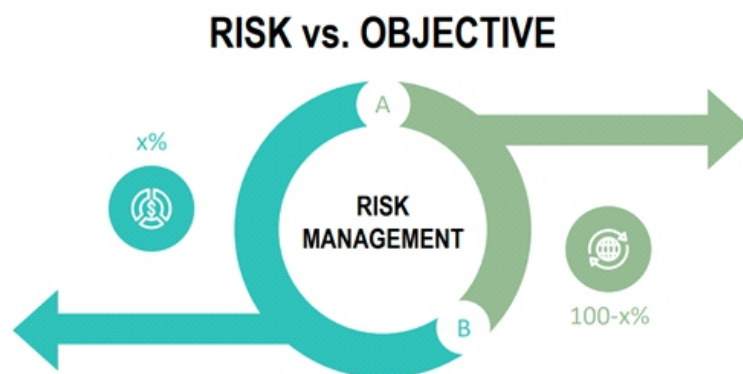
<sup>1</sup> Ketua Umum IRMAPA



## Dwi Sabardiana<sup>2</sup>

Saat ini, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menerapkan ISO 31000 (2018). Sebagai badan pemerintahan, BPK memiliki posisi yang unik terkait manajemen risiko. BPK memiliki dua peran sekaligus, dari pihak eksternal dipandang sebagai pihak pemilik risiko. Di sisi lain, BPK juga sebagai pemilik risiko dalam lingkungan sendiri. BPK bertugas sebagai profesional pada bidang manajemen risiko.

BPK memandang risiko sebagai sesuatu yang erat dengan keadaan bahaya. Dimensinya terbilang unik karena ia berseberangan dengan tujuan organisasi (menghambat pencapaian tujuan). Manajemen risiko sangat erat hubungannya dengan pengendalian internal karena keduanya memiliki tujuan yang hampir sama.



Definisi risiko amat luas, berkaitan dengan peluang dan konsekuensi. Risiko terkait dengan ketidakpastian karena karakteristik suatu entitas atau masa depan yang sulit diprediksi. Hal ini menjadikan lingkup para penilai risiko kian besar, tetapi juga membuka peluang bagi kita bahwa risiko menjadi sesuatu yang substansial dan signifikan.

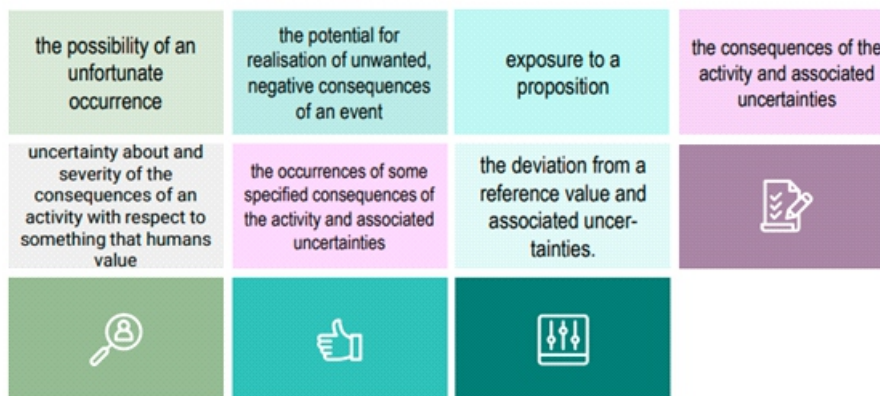
Pasalnya meski sudah diprediksi, masih ada ruang gelap di masa depan yang tidak bisa diraba.

Hal ini menandakan bahwa range para manajer risiko sangat luas. Di lain sisi, hal ini jadi peluang bagi kita bahwa risiko jadi sangat substansial yang harus kita kendalikan.

<sup>2</sup> Kepala Auditorat Pengelolaan Pemeriksaan Keuangan Negara VI



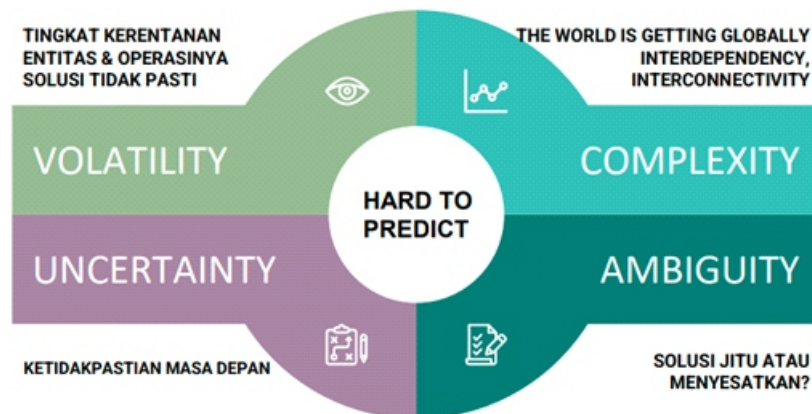
## Qualitative definition of Risks (Aven, 2015)



BPK semestinya memiliki pola pikir yang menunjukkan bahwa instansi ini cukup rentan dan memiliki masa akhir. Maka BPK harus dapat berpikir secara berkelanjutan untuk penilaian risiko, termasuk bagaimana cara mengatasi dan mitigasinya. Pada inflasi yang terjadi akibat ketegangan Ukraina dan Rusia, misalnya, Indonesia belum mengetahui dampak apa yang akan mempengaruhinya di masa depan, padahal masa depan sendiri adalah sebuah penentu risiko.

Makin global dunia, makin kompleks situasi karena ketergantungan yang makin kuat. Perubahan sosial di suatu masyarakat bahkan bisa mempengaruhi masyarakat pada level yang lain. Penting bagi pebisnis untuk memprediksi gejala sosial ini. Hal ini perlukan untuk bisa menciptakan, memperbaiki dan meningkatkan pasar.

Di zaman yang penuh dengan ambiguitas ini, semua solusi bergantung pada waktu. Hal ini pula yang membuat risiko sulit diprediksi dan dikuantifikasi.



Tantangan bagi manajemen risiko, salah satunya, adalah berkembangnya zaman dengan cepat. Belum selesai menghadapi revolusi 3.5 atau globalisasi, revolusi 4.0. Bahkan sebentar lagi kita akan memasuki era revolusi 5.0, di mana bekerja tanpa kenal ruang dan waktu. Dengan demikian, proses bisnis akan berubah, karakteristik usaha berubah dan risiko pun berubah.

Teknologi bak dua mata pisau, yang bisa mempermudah sekaligus merusak pekerjaan jika tidak diterapkan dengan tepat. Contohnya kemudahan dalam berbelanja, zaman dulu kita hanya bisa berbelanja ke retail. Namun kini, kemudahan berbelanja bahkan bisa didapat hanya dalam genggaman. Arah perubahan semestinya dapat diprediksi. BPK, misalnya, mulai menggunakan data dalam bekerja untuk menghindari keadaan 'tenggelam', seperti dewan pertimbangan agung.

Proses berjalannya manajemen risiko digambarkan dalam beberapa tahap. Pertama, risiko perlu diidentifikasi terlebih dahulu. Artinya, diperlukan data dan informasi terkait dengan klien dan entitas yang akan kita nilai, bersamaan dengan proses bisnis, pemangku kepentingan (stakeholder), KPI, tujuan, dan lain-lain. Profesi auditor, misalnya, menggambarkan risiko dengan bendera merah (red flag) yang menandai indikasi penyimpangan atau kecurangan telah, sedang, dan akan terjadi sehingga perlu diperhatikan lebih lanjut. Cara yang sama bisa diterapkan oleh para penilai risiko.

Kedua, penilaian risiko perlu dilakukan. Yang perlu ditekankan adalah metode apa yang akan digunakan. Poin ini membutuhkan adanya komunikasi antara pemilik risiko dan stakeholder. Komunikasi dinilai sebagai aspek paling penting. Oleh karena itu, penilaian harus akurat untuk menurunkan tingkat risiko pada level terendah yang bisa diterima melalui proses audit.

Ketiga, menyiapkan menyiapkan mitigasi risiko atau kontrol dan respons. Di tahap ini kita menyiapkan apakah risiko telah terjadi, sedang terjadi atau akan terjadi.

Hal ini diikuti dengan tahap keempat, yaitu evaluasi strategi dan kontrol yang digunakan dalam proses manajemen risiko. Evaluasi menjadi bagian yang sangat penting dalam proses manajemen risiko, namun pada prakteknya proses ini kerap disepelekan.



## Risk Management Process



Integritas sangat dijunjung tinggi di BPK. Terdapat tiga nilai dasar yang dianut BPK, yaitu kemandirian (independency), integritas, dan profesionalisme. Setiap insan di BPK tidak boleh melanggar integritasnya. Ia harus menunjukkan integritasnya dalam organisasi karena diatur pula dalam kode etik. Pelanggaran integritas dianggap sebagai pelanggaran etika.

Pelanggaran integritas berupa gratifikasi dan penerima suap yang sudah diproses menunjukkan BPK memiliki manajemen risiko masih bisa dijebol. Hal ini dipengaruhi oleh integritas individu, kelompok, atau organisasi. Jika integritas dilanggar, kata 'profesionalisme' terancam tidak lagi bisa disandang.

Integritas harus ditempatkan sebagai inti dari penanganan risiko. Sebagai penilai atau pemilik risiko harus jujur. Integritas bisa diterapkan dengan mudah jika seseorang menjunjung tinggi asas kejujuran. Perlu diingat, integritas menentukan kepercayaan seseorang. Yang terpenting integritas menjadi prinsip utama dalam tata kelola.

Di BPK, terdapat empat risiko utama yang diidentifikasi. Pertama, kehilangan reputasi, yaitu hilangnya kepercayaan terhadap BPK. Kedua, risiko kecurangan sebagai risiko operasional pertama. Ketiga, risiko ketidakpatuhan dan gugatan hukum, yaitu berkaitan dengan penilaian informasi yang diterbitkan oleh entitas atau aspek-aspek kinerja. Keempat, risiko keuangan, karena anggaran BPK masih bergantung pada pemerintah, serta risiko keamanan siber dan kesehatan.

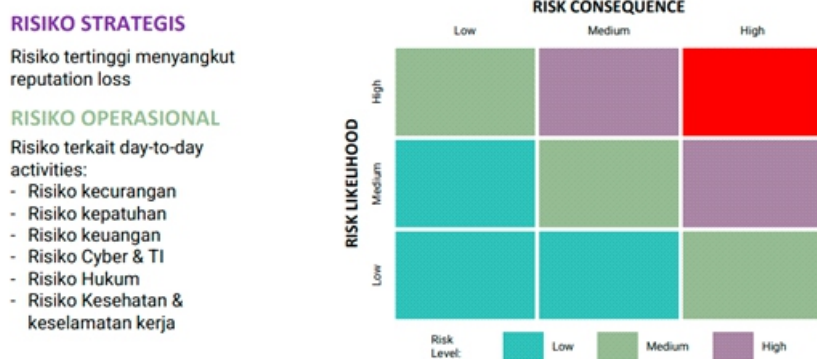
Ritme bekerja di BPK terbilang unik, di semester pertama beban pekerjaan bisa sangat padat. Sementara itu di semester kedua bisa saja beban pekerjaan terlampau ringan sehingga tidak banyak yang bisa dikerjakan. Ritme yang tidak menentu ini berpengaruh pada kesehatan para pekerja.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, BPK mengadopsi ISO 31000 (2018). Penerapannya terdiri atas prinsip untuk menciptakan value, termasuk keberadaan integritas dan penanganan risiko. Selanjutnya, terdapat kerangka (framework) dan proses yang siap dievaluasi.

Selain itu, BPK menerapkan dua level risiko, yaitu risiko strategis dan operasional. Satu jenis risiko lainnya, yaitu risiko individu, belum masuk ke dalam matriks risiko meski telah menjadi bagian dari organisasi.



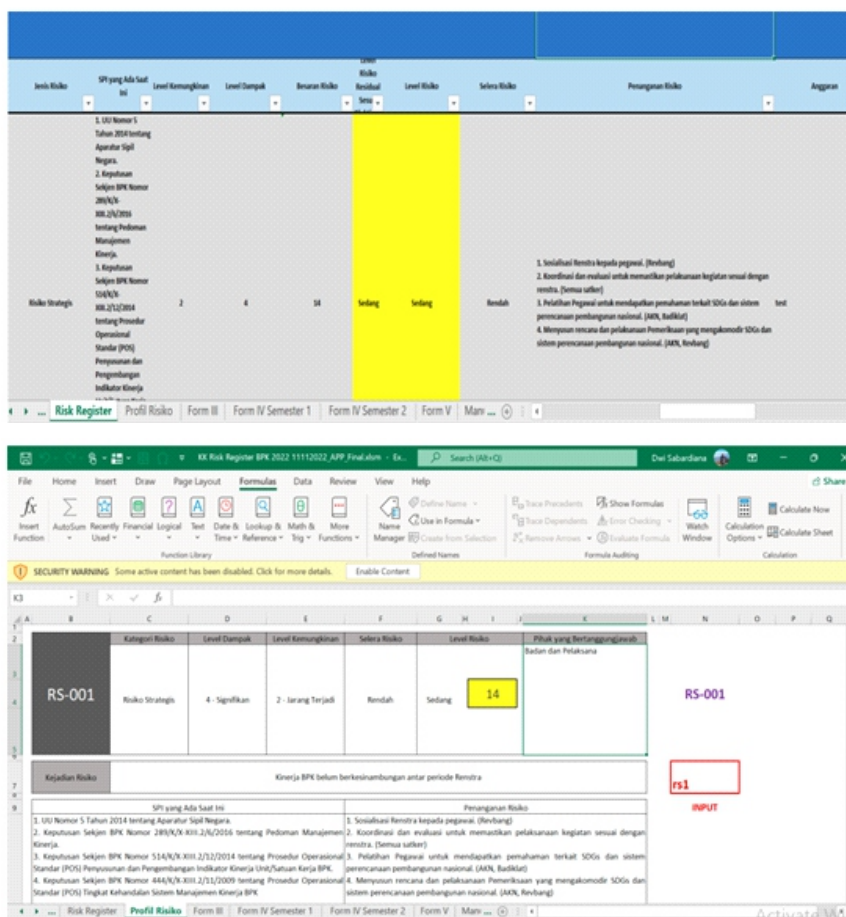
## Risk Matrix



Analisis risiko memiliki tantangan bagaimana menjaga agar rutinitas tidak hanya dikerjakan sebagai formalitas saja. Saat kita mulai tidak menyadari kesalahan sendiri, di situlah bibit-bibit risiko muncul. Maka kita harus selalu kembali pada nilai-nilai yang dipegang.

Ke depannya, pengolahan data akan lebih baik jika dikerjakan menggunakan sistem berbasis teknologi informatika (TI) atau menggunakan *artificial intelligence* (AI) untuk mengurangi risiko. Namun untuk hal-hal yang harus menggunakan pemikiran manusia maka tidak dapat digantikan.

## Risk Register

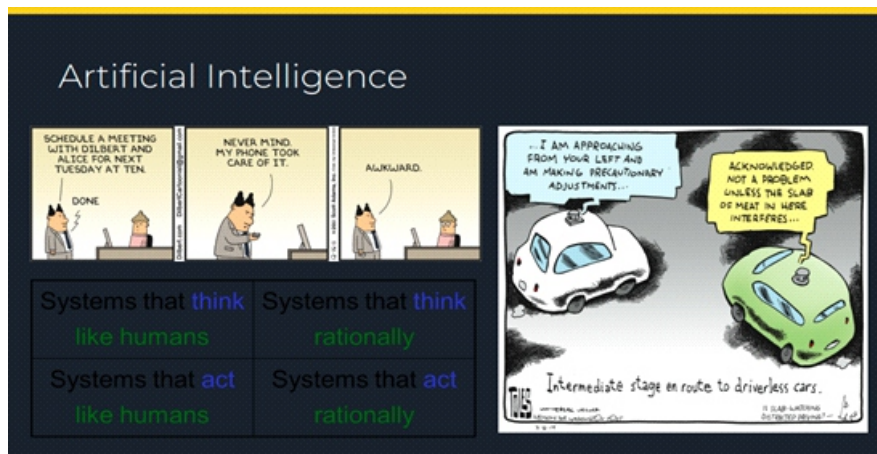






## Fandhy Haristha Siregar<sup>3</sup>

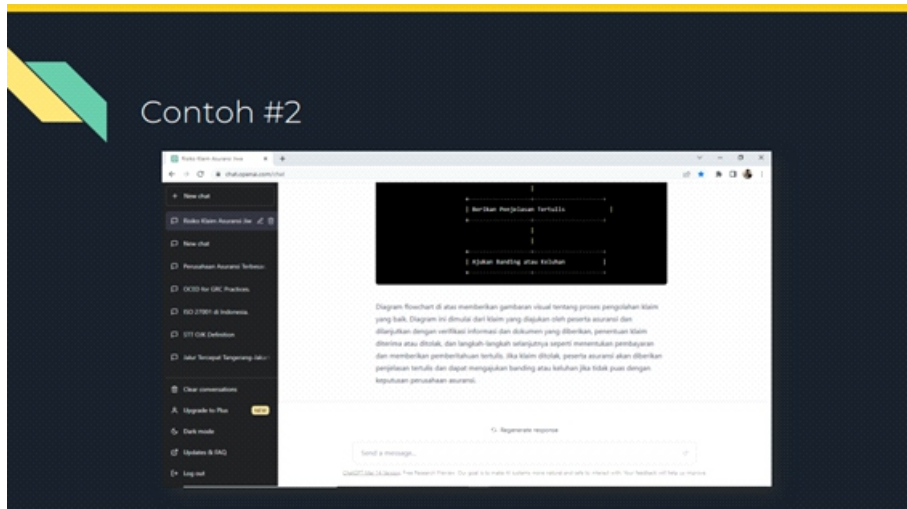
Kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) sering kali menimbulkan pertanyaan apakah ia akan menggantikan beberapa pekerjaan manusia. AI sendiri memiliki karakteristik berpikir seperti manusia, tetapi dapat bersikap secara rasional. Beberapa contoh AI yang dapat digunakan dalam dunia kerja adalah pembuatan presentasi melalui situs web [www.sendsteps.com](http://www.sendsteps.com) serta pemanfaatan sintesis suara buatan untuk mengucapkan teks yang dibuat dengan contoh suara asli. Chat GPT merupakan contoh lain pengaplikasian AI. Sistem ini bisa membentuk suatu kalimat bermakna.



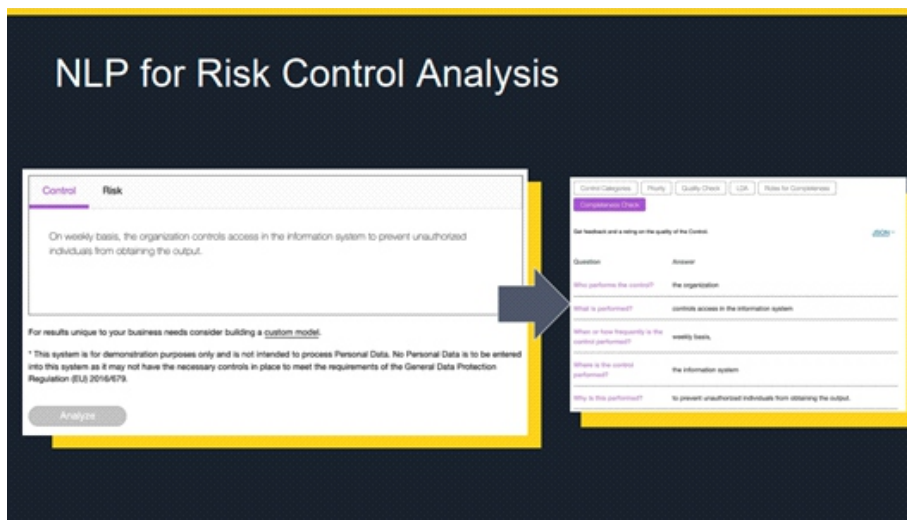
Pengguna ChatGPT bisa mengakses laman [www.chat.openai.com](http://www.chat.openai.com) untuk memanfaatkan fitur AI. Untuk implementasinya, pengguna hanya perlu menuliskan pertanyaan pada kolom yang tersedia untuk mendapatkan jawaban dari AI sesuai dengan topik/bahasa yang diminta.



<sup>3</sup> Ketua Bidang Sinergi IRMAPA



Untuk otomatisasi proses dan text mining, digunakan natural language processing (NLP). Penggunaan NLP salah satunya adalah untuk analisis kontrol risiko. Pada perintah yang dituliskan, pengecekan dilakukan terlebih dahulu serta melingkupi siapa, apa, kapan, di mana, dan kenapa sebuah perlakuan dilakukan. Jika seluruh perintah memenuhi syarat, pengendalian internal dapat dilaksanakan. Selain itu, NLP juga digunakan untuk deteksi kecurangan. Data dapat digunakan untuk melihat kecenderungan informasi oleh pihak yang potensial melakukan kecurangan.





## NLP untuk Fraud Detection

**Investigation on the previous exchange of communication between fraudster thru emails, social media, documents and text correspondences**

**Pressure/Incentive**  
Key Words  
• Meet the deadline  
• Make sales quota  
• Under the gun

**Opportunity**  
Key Words  
• Override  
• Write-off  
• Recognize revenue

**Rationalization**  
Key Words  
• I think it's OK  
• Sounds reasonable  
• I deserve

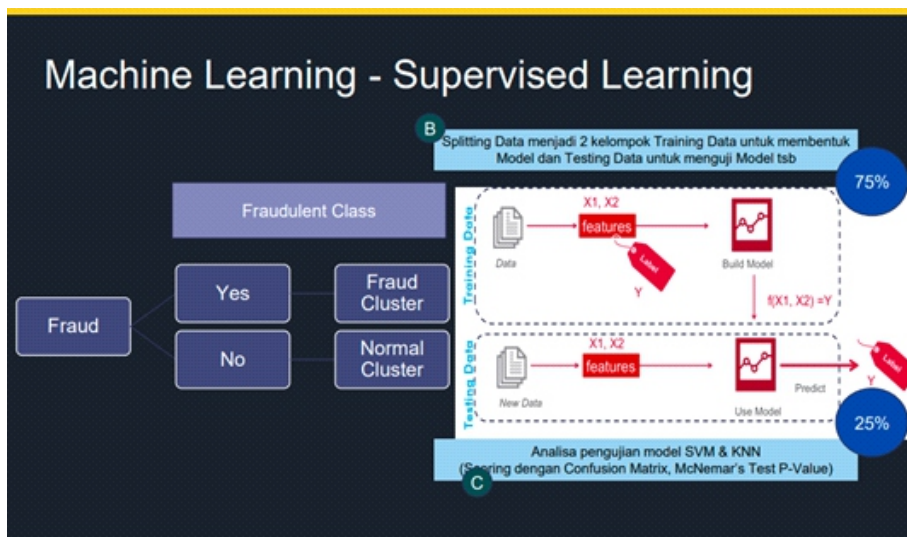
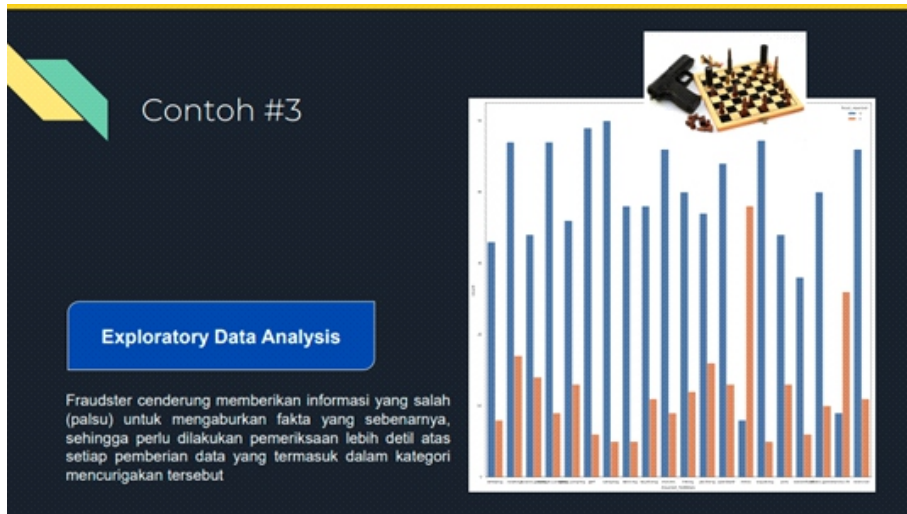
P Score      O Score      R Score

## Contoh #3

Informasi yang perlu dicermati berdasarkan model yang dibentuk dari Machine Learning adalah:

1. Tingkat keparahan kecelakaan
2. Jenis Hobby (Chess dan Other)
3. Lokasi kejadian (rawan kecelakaan)
4. Usia

Features	Feature importance
incident_severity_Major_Damage	179
insured_hobbies_Other	162
insured_zip	112
age	73
police_report_available_NO	67
capital-loss	53
vehicle_claim	49
auto_year	46
policy_annual_premium	46
authorities_contacted_Other	31



Contoh menarik lainnya adalah sirup Marjan. Iklan produk tersebut bagus sekali. Bahkan produk Marjan lebih terkenal dari perusahaannya. Untuk mencari tahu sentimen audiens terhadap suatu program (misalnya pelayanan di sektor publik), sistem AI yang dapat dimanfaatkan dapat diakses pada situs web [www.talkwalker.com](http://www.talkwalker.com). Data yang muncul dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam penggunaan machine learning, data dibagi menjadi dua kelompok. Yang pertama adalah kelompok training data untuk memberikan model. Yang kedua adalah kelompok testing data untuk menguji model tersebut.



## Tentang IRMAPA

IRMAPA, atau Indonesia Risk Management Professional Association, adalah sebuah asosiasi bagi para praktisi dan profesional bidang manajemen risiko lintas sektor dan industri di Indonesia yang didirikan pada 30 April 2012. Para anggota yang tergabung dalam organisasi ini memiliki latar belakang yang beragam, mulai dari para praktisi korporasi—baik BUMN, swasta nasional, PMA, perusahaan terbuka, maupun *private company*—hingga aparat pemerintah pusat dan daerah, konsultan, periset, dosen, dan mahasiswa.

IRMAPA memiliki visi untuk menjadi asosiasi profesi manajemen risiko di Indonesia yang menduduki posisi terhormat di dalam dan luar negeri. IRMAPA memiliki tujuan untuk

1. meningkatkan harkat dan martabat profesi manajemen risiko di Indonesia melalui kontribusi positif kepada masyarakat;
2. menyediakan program dan layanan bernilai tambah bagi anggota dan pemangku kepentingannya; dan
3. memperkuat kredibilitas IRMAPA dengan dasar tata kelola organisasi yang baik.

Dalam menuju visi dan tujuan, IRMAPA terus berbenah dan mengembangkan kapasitas untuk dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada seluruh anggota. IRMAPA meyakini bahwa kiprah para anggota dalam penerapan manajemen risiko di organisasi masing-masinglah yang akan meningkatkan pengakuan dan apresiasi terhadap profesi manajemen risiko di Indonesia.

IRMAPA juga senantiasa aktif menghubungkan para pemangku kepentingan melalui berbagai kegiatan dan inisiatif. Dengan demikian, akan tercipta kolaborasi sinergis antara IRMAPA dan pemangku kepentingan maupun antar pemangku kepentingan IRMAPA. Melalui kolaborasi sinergis tersebut, IRMAPA dan para pemangku kepentingan dapat menyediakan apa yang diperlukan oleh praktisi dan profesional manajemen risiko untuk berkontribusi bagi organisasi tempat mereka berkarya.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang IRMAPA atau dukungan yang dapat IRMAPA berikan terhadap pengembangan praktik manajemen risiko, kunjungi [irmapa.org](http://irmapa.org) atau kontak kami melalui +62 811-1291-253 (WA) atau [sekretariat@irmapa.org](mailto:sekretariat@irmapa.org).



 <https://irmapa.org/>

 sekretariat@irmapa.org  +62 811-1291-253

 irmapa  irmapa.org  irmapa\_org  irmapa\_org