

Kendala dan Strategi Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Indonesia

Gugus Irianto^{1*}, Mirna Amirya²

^{1,2}Universitas Brawijaya, Malang - Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received August 15, 2024

Received in revised form

December 23, 2024

Accepted December 24, 2024

Available online December 30, 2024

Kata Kunci:

Manajemen risiko, pemerintah daerah indonesia, tata kelola.

Keywords:

Risk management, indonesian local governance, good governance.

ABSTRAK

Manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia saat ini sedang berkembang sebagai bagian dari upaya mewujudkan Good Governance. Manajemen risiko bertujuan untuk meminimalkan kemungkinan dan dampak risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia berdasarkan analisis literatur. Dengan menggunakan metode studi pustaka dan analisis deskriptif, data diperoleh dari artikel dan jurnal relevan yang diakses melalui ScienceDirect dan Google Scholar, baik dari basis data nasional maupun internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala utama meliputi kurangnya pemahaman dan kesadaran akan manajemen risiko, keterbatasan sumber daya, ketidakselarasan regulasi, data yang tidak memadai, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya dukungan dari pimpinan. Strategi yang diusulkan mencakup pelatihan dan pendidikan, pengalokasian sumber daya yang memadai, harmonisasi regulasi, optimalisasi data, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan

komitmen pimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi manajemen risiko memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan seluruh elemen organisasi pemerintah daerah. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis menyeluruh mengenai tantangan dan solusi dalam penerapan manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia, yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam pada penelitian sebelumnya.

ABSTRACT

Risk management in local governments in Indonesia is currently evolving as part of efforts to realize Good Governance. Risk management aims to minimize the likelihood and impact of risks that may hinder the achievement of organizational goals. This study aims to identify the challenges and strategies for implementing risk management in local governments in Indonesia based on a literature review. Using a literature study method and descriptive analysis, data were obtained from relevant articles and journals accessed through ScienceDirect and Google Scholar, both from national and international databases. The findings of this study reveal that the main challenges include a lack of understanding and awareness of risk management, resource limitations, regulatory misalignment, inadequate data, resistance to change, and lack of leadership support. The proposed strategies include training and education, adequate resource allocation, regulatory harmonization, data optimization, strengthening organizational culture, and increasing leadership commitment. The novelty of this study lies in the comprehensive analysis of the challenges and solutions in implementing risk management in local governments in Indonesia, an area that has not been deeply explored in previous studies.

* Corresponding author.

E-mail: mirna.amirya@ub.ac.id (Mirna Amirya)

1. Pendahuluan

Dalam era perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, dunia mengalami perubahan yang memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk tata kelola organisasi pemerintah. Transformasi ini menciptakan peluang baru sekaligus menghadirkan tantangan dan risiko yang memerlukan perhatian serius. Organisasi pemerintah diharuskan beradaptasi dengan dinamika ini untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasaran strategisnya. Namun, proses ini tidaklah sederhana, karena organisasi pemerintah harus berhadapan dengan berbagai hambatan dan ketidakpastian yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan program kerja mereka. Risiko-risiko tersebut dapat bersifat internal, seperti lemahnya sistem pengendalian, atau eksternal, seperti perubahan regulasi atau dinamika politik yang sulit diprediksi.

Risiko dalam konteks organisasi sering kali didefinisikan sebagai ketidakpastian yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan. Dalam organisasi pemerintah, risiko ini bisa berupa korupsi, penurunan pendapatan pajak, kegagalan pelaksanaan program prioritas, hingga menurunnya kualitas layanan kepada masyarakat. Keberadaan risiko ini tidak hanya mengancam efektivitas organisasi tetapi juga berpotensi merusak kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko yang efektif menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi pemerintah untuk mengantisipasi dan mengelola potensi risiko tersebut.

Manajemen risiko dalam organisasi pemerintah memiliki urgensi yang tinggi, terutama dalam konteks mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Menurut UNDP (*United Nations Development Programme*), tata kelola yang baik mencakup penerapan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam pengelolaan urusan publik. Manajemen risiko berperan penting dalam mendukung prinsip-prinsip tersebut, terutama dalam memastikan bahwa potensi risiko yang menghambat pelaksanaan tugas organisasi dapat diminimalkan. Dalam hal ini, penelitian Pradana dan Rikumahu (2014) menegaskan bahwa manajemen risiko membantu organisasi mencapai nilai-nilai yang diinginkan dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko secara sistematis.

Namun, penerapan manajemen risiko di sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta. Di sektor swasta, fokus manajemen risiko lebih mengarah pada perlindungan aset dan pencapaian keuntungan finansial. Sebaliknya, di sektor publik, tujuan manajemen risiko lebih luas, meliputi efektivitas program, efisiensi penggunaan anggaran, serta pemenuhan kebutuhan masyarakat. Perbedaan ini mencerminkan kompleksitas sektor publik yang sering kali melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan yang beragam. Pemahaman mengenai pendekatan yang berbeda ini penting untuk memastikan bahwa strategi manajemen risiko yang diterapkan relevan dengan konteks organisasi publik.

Sejumlah penelitian telah membahas implementasi manajemen risiko di sektor publik, tetapi kebanyakan fokus pada tataran umum atau berbasis pengalaman negara maju. Penelitian terkait kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di negara berkembang, khususnya di pemerintah daerah Indonesia, masih terbatas. Padahal, pemerintah daerah memiliki peran sentral dalam penyelenggaraan layanan publik dan pelaksanaan program-program pembangunan. Kompleksitas ini menuntut penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi tantangan spesifik yang dihadapi pemerintah daerah dalam menerapkan manajemen risiko dan mengusulkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Penerapan manajemen risiko di instansi pemerintah di Indonesia sebenarnya telah diatur dalam berbagai regulasi, termasuk PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan SNI ISO 31000:2018 sebagai pedoman standar internasional. Meskipun demikian, implementasi manajemen risiko di lapangan masih menemui berbagai kendala. Misalnya, terdapat instansi pemerintah yang kesulitan mengintegrasikan manajemen risiko dengan proses bisnis mereka atau belum sepenuhnya memahami manfaat strategis dari pendekatan ini. Selain itu, perbedaan kebutuhan antara kementerian/lembaga dan pemerintah daerah juga menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan manajemen risiko.

Studi ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengidentifikasi kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia melalui tinjauan literatur. Penelitian ini menggunakan pendekatan yang komprehensif untuk mengintegrasikan pembahasan tentang kendala yang dihadapi dan strategi yang dapat diterapkan. Dengan merujuk pada literatur mutakhir di atas tahun 2020, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang relevan.

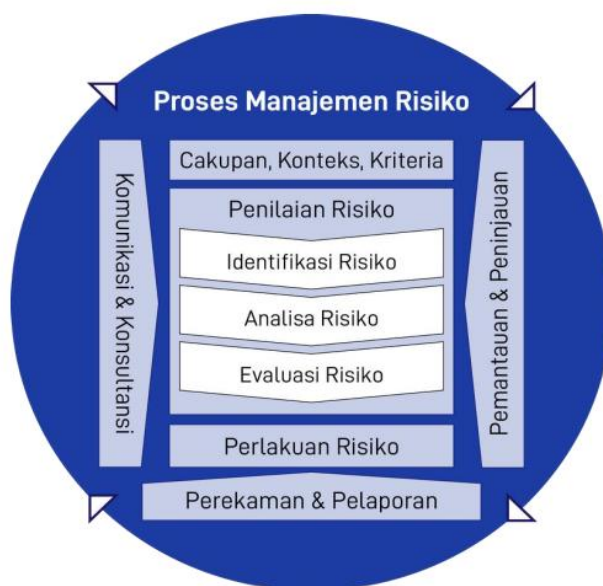
Kontribusi utama penelitian ini adalah menyediakan panduan yang dapat membantu pemerintah daerah dalam merancang dan menerapkan manajemen risiko secara efektif. Selain itu, penelitian ini juga memberikan perspektif baru terkait pentingnya penyesuaian pendekatan manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan lokal dan karakteristik organisasi pemerintah di negara berkembang. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung upaya pemerintah dalam menciptakan tata kelola yang baik dan meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

2. Kajian Pustaka

Bagian menggambarkan desain penelitian yang digunakan terdiri dari metode, teknik dalam mengumpulkan data, teknik analisis data, dan pengukuran variabel yang ditulis dalam paragraf, bukan penomoran. Sehingga informasi teknis dari penelitian yang disajikan jelas. Dengan demikian, pembaca dapat melakukan penelitian berdasarkan teknik disajikan. Bahan dan peralatan diperlukan spesifikasi. Pendekatan atau prosedur belajar bersama dengan data metode analisis harus disajikan Di Indonesia standar dalam manajemen risiko yang paling banyak digunakan adalah ISO 31000 dibandingkan dengan standar lainnya, sebanyak 67,5% Masyarakat menggunakan ISO 31000 baik pada sektor pemerintahan maupun swasta (Ahmad & Rosmiati, 2019). Menurut ISO 31000 yang dimaksud adalah manajemen risiko adalah aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah organisasi dalam menangani risiko. Sedangkan menurut COSO ERM (2004), manajemen risiko adalah sebuah proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen dan personil lainnya, diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko, untuk memberikan keyakinan memadai, tentang pencapaian tujuan entitas. Kemudian menurut PMK Nomor 12/PMK.09 tahun 2016 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 12/PMK.09/2016 Tahun 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan yang diadopsi dari America Standard atau New Zealand Standard, manajemen risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait risiko.

Dalam ISO 31000 penerapan manajemen risiko dibagi menjadi tiga langkah yaitu prinsip, kerangka, dan proses. Prinsip manajemen risiko terdiri dari 1) Menambah dan melindungi nilai, 2) Bagian terpadu dari seluruh proses organisasi, 3) Bagian dari pengambilan keputusan, 4) Menangani ketidakpastian, 5) Bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu, 6) Berdasarkan informasi terbaik, 7) Disesuaikan dengan organisasi, 8) Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya, 9) Bersifat transparan dan inklusif, 10) Dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan, dan 11) Membantu peningkatan mutu organisasi.

Kerangka Manajemen Risiko terdiri dari lima komponen dasar yang akan menjadi acuan dalam proses penerapan Manajemen Risiko, kelima komponen itu adalah 1) Mandat dan komitmen, 2) Desain kerangka Manajemen risiko, 3) Penerapan Manajemen Risiko, 4) Monitoring dan review kerangka Manajemen Risiko, dan 5) Peningkatan kerangka kerja secara terus menerus. Sedangkan dalam proses penerapan Manajemen Risiko terdiri dari beberapa tahap, di antaranya 1) Komunikasi dan konsultasi, 2) Menetapkan konteks, 3) Penilaian risiko yang terdiri dari identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, 4) Penindakan risiko, 5) Pengawasan dan peninjauan, dan 6) Pencatatan proses Manajemen Risiko. Untuk lebih jelasnya, proses Manajemen Risiko dapat digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Pendekatan Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

Good Governance

Charlick (2001) mendefinisikan Good Governance sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan atau kebijakan yang baik demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. Menurut Bank Dunia (World Bank), Good Governance merupakan cara kekuasaan yang digunakan dalam mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk pengembangan Masyarakat (Mardoto, 2009). Sedangkan Menurut UNDP (United National Development Planning), Good Governance merupakan praktik penerapan kewenangan pengelolaan berbagai urusan penyelenggaraan negara secara politik, ekonomi dan administratif di semua tingkatan. Dalam konsep di atas, ada tiga pilar Good Governance yang penting, yaitu 1) Kesejahteraan rakyat, 2) Proses pengambilan keputusan, dan 3) Tata laksana pelaksanaan kebijakan. Dailiati, et al (2017) mengatakan bahwa prinsip-prinsip Good Governance terdiri dari 1) Partisipasi masyarakat, 2) Supremasi hukum, 3) Transparansi, 4) Responsif, 5) Berorientasi pada konsensus, 6) Kesetaraan, 7) Efektivitas dan efisiensi, 8) Akuntabilitas, dan 9) Visi strategis.

3. Metode

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research) yang menggunakan buku-buku dan literatur lainnya sebagai sumber data utama (Hadi, 1995:3). Penelitian kualitatif dipilih karena menghasilkan informasi berupa catatan dan data deskriptif yang terdapat dalam teks yang diteliti (Mantra, 2008: 30).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif-tematik. Pendekatan deskriptif bertujuan memberikan gambaran yang jelas, objektif, sistematis, dan analitis mengenai fenomena yang dikaji, yaitu kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia. Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data, serta memberikan deskripsi yang mendalam mengenai setiap tema yang ditemukan (Braun & Clarke, 2006).

Metode deskriptif-tematik dipilih karena sesuai untuk penelitian ini yang bertujuan menggali pola dan tema dari literatur yang relevan. Metode ini memungkinkan identifikasi dan pemahaman mendalam terhadap kendala dan strategi implementasi manajemen risiko berdasarkan data kualitatif dari literatur. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menyajikan hasil yang terstruktur dan sistematis serta relevan dengan konteks lokal pemerintah daerah di Indonesia.

Sumber Data

Sebagai penelitian kepustakaan, sumber data yang digunakan berupa artikel jurnal dan penelitian lain yang relevan dengan tema kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia. Artikel penelitian diperoleh dari database nasional dan internasional, seperti ScienceDirect dan Google Scholar.

Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur adalah:

- a. Artikel yang membahas kendala dan/atau strategi implementasi manajemen risiko di sektor publik.
- b. Artikel dengan konteks lokal Indonesia atau negara berkembang yang relevan.
- c. Artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 2015–2023 untuk memastikan relevansi dan aktualitas data.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kepustakaan, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian berupa data-data kepustakaan yang telah dipilih, dicari, disajikan dan dianalisis. Sumber data penelitian ini mencari data-data kepustakaan yang substansinya membutuhkan tindakan pengolahan secara filosofis dan teoritis. Studi pustaka di sini adalah studi pustaka tanpa disertai uji empirik (Muhadjir, 1998: 159). Data yang disajikan adalah data yang berbentuk kata yang memerlukan pengolahan supaya ringkas dan sistematis (Muhadjir, 1998: 29). Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan artikel dan jurnal penelitian tentang kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia. Kemudian dipilih, disajikan, dan dianalisis serta diolah supaya ringkas dan sistematis.

Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan metode deskriptif-tematik. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ini meliputi:

- a. Pengumpulan Data: Semua literatur yang relevan dikumpulkan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- b. Klasifikasi Data: Data dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama, seperti kendala implementasi dan strategi manajemen risiko di pemerintah daerah.
- c. Identifikasi Tema: Tema-tema yang berulang atau signifikan diidentifikasi untuk menggambarkan pola yang muncul dalam data.
- d. Analisis dan Deskripsi: Setiap tema dianalisis dan dideskripsikan secara mendalam untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai isu yang dikaji.

Metode ini diterapkan untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian serta memberikan hasil yang dapat diaplikasikan secara praktis dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia.

4. Hasil dan pembahasan

Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah

Manajemen risiko di Indonesia belum sepenuhnya diadopsi oleh administrasi publik, termasuk di pemerintahan (Keban, 2017). Di Indonesia, sektor publik dianggap relatif lebih aman dibandingkan sektor swasta (Anandari & Nuryakin, 2019) Karena ada anggapan bahwa sektor publik lebih aman, pertumbuhan penerapan risiko di pemerintahan lebih lambat dibandingkan di korporasi.

Korporasi di Indonesia, telah menerapkan manajemen risiko mulai beberapa tahun pasca krisis multidimensi nasional di penghujung tahun 90-an. Implementasi risiko dimulai dari Bank atau industri keuangan pada awal tahun 2000. Dan saat ini sebagian besar korporasi di Indonesia telah menerapkan manajemen risiko dalam struktur dan praktik bisnisnya. Mereka telah belajar dan mengetahui keuntungan dari manajemen risiko dalam praktiknya. Manajemen risiko memberikan dampak positif yang signifikan bagi korporasi (Muslih & Marbun, 2020).

Mengikuti korporasi, beberapa kementerian di pusat, provinsi, dan kota mulai menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko muncul di sektor publik di Indonesia (Pradana & Rikumahu, 2014). Beberapa pemerintah telah menerapkan manajemen risiko sebagai bagian dari struktur dan formal, dan lainnya sebagai ad-hoc atau komite. Secara formal tidak ada manajemen risiko yang memandu kesinambungan pola dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Nurkholis et al., 2020).

Kendala dan Strategi Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Indonesia

Manajemen risiko penting dalam setiap proses pelaksanaan pekerjaan tidak terkecuali di lingkungan pemerintah. Manajemen risiko dibangun untuk meminimalisir segala kemungkinan yang berpotensi dapat terjadi. Manajemen risiko menjadi acuan kerja dalam mengatasi risiko yang mungkin terjadi dalam hal kinerja. Meskipun hampir seluruh pemerintah daerah di Indonesia mengatur regulasi tentang Pedoman Manajemen Risiko (Amirya & Irianto, 2024), di mana manajemen risiko diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh semua perangkat daerah/unit kerja di lingkungan pemerintah daerah, namun banyak kendala yang dihadapi, antara lain:

Kendala 1: Kurangnya Pemahaman dan Kesadaran tentang Manajemen Risiko

Banyak pegawai pemerintah daerah yang belum sepenuhnya memahami definisi, konsep dasar, dan pentingnya manajemen risiko dalam konteks pekerjaan mereka, sehingga penerapannya sering kali tidak optimal. Hal ini mengakibatkan kurangnya inisiatif untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara proaktif (Renata & Kusuma, 2018). Selain itu, kurangnya pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan yang memadai tentang manajemen risiko sering kali tidak disediakan, sehingga pegawai tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko (Prasetyo & Anggraeni, 2021). Hal penting lainnya yaitu budaya organisasi yang tidak mendukung. Budaya organisasi yang tidak mendukung manajemen risiko dapat menyebabkan pegawai enggan atau tidak termotivasi untuk menerapkan praktik-praktik manajemen risiko (Hidayat & Kurniawan, 2017).

Contoh kasus nyata dapat diambil dari Kota Surabaya. Berdasarkan penelitian oleh Wulandari dan Santoso (2020), pemerintah Kota Surabaya menghadapi tantangan besar dalam membangun pemahaman pegawai terhadap manajemen risiko di sektor pengelolaan lingkungan. Salah satu kendalanya adalah kurangnya pelatihan khusus bagi staf dinas lingkungan hidup, sehingga penerapan analisis risiko terhadap proyek lingkungan tidak optimal.

Strategi 1: Pelatihan dan Pendidikan serta Membangun Budaya Manajemen Risiko

Dalam meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang manajemen risiko, maka dapat dilakukan penyelenggaraan pelatihan dan workshop. Misalnya dengan mengadakan pelatihan dan workshop tentang manajemen risiko secara rutin untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan pegawai (Suharto & Santoso, 2019). Selain itu, juga penting dengan membangun budaya manajemen risiko. Pemerintah daerah perlu mendorong pembentukan budaya organisasi yang mendukung penerapan manajemen risiko melalui komunikasi yang efektif dan pemberian contoh oleh pimpinan (Widjaja & Putri, 2020).

Kendala 2: Keterbatasan Sumber Daya

Beberapa keterbatasan sumber daya meliputi keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, dan teknologi dan infrastruktur serta waktu. Menurut Suharto & Santoso (2019), dalam keterbatasan anggaran, banyak pemerintah daerah yang menghadapi keterbatasan anggaran untuk mengimplementasikan manajemen risiko secara efektif. Ini mencakup dana untuk pelatihan, teknologi, dan pengembangan sistem manajemen risiko. Menurut Renata & Kusuma (2018), keterbatasan sumber daya manusia yang terampil dan memiliki pemahaman yang baik tentang manajemen risiko seringkali terbatas. Banyak pegawai pemerintah daerah yang tidak memiliki latar belakang atau pelatihan khusus dalam manajemen risiko. Bahkan Prasetyo & Anggraeni (2021) menambahkan bahwa juga terdapat keterbatasan teknologi dan infrastruktur. Teknologi yang memadai dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung manajemen risiko, seperti sistem informasi yang canggih, seringkali tidak tersedia di banyak pemerintah daerah. Selain itu, juga terkait keterbatasan waktu di mana pegawai pemerintah daerah seringkali memiliki beban kerja yang tinggi dan waktu yang terbatas untuk mengalokasikan perhatian dan upaya yang diperlukan untuk manajemen risiko (Arief & Purnomo, 2018).

Kota Yogyakarta memberikan contoh konkret tentang bagaimana keterbatasan anggaran dan teknologi menghambat implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan bencana (Aditya & Rahma, 2019). Dalam kasus ini, keterbatasan anggaran untuk pengadaan sistem peringatan dini dan pelatihan staf menyebabkan kelemahan dalam mitigasi risiko banjir.

Strategi 2: Pengalokasian Sumber Daya yang Memadai

Keterbatasan sumber daya dalam manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia mencakup aspek anggaran, sumber daya manusia, teknologi, dan waktu. Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, pemerintah daerah dapat melakukan beberapa upaya, seperti peningkatan anggaran dan lokasi sumber daya. Pemerintah daerah mengalokasikan anggaran yang lebih besar dan sumber daya manusia yang memadai untuk program-program manajemen risiko (Suharto & Santoso, 2019). Pelatihan dan pengembangan kapasitas dengan menyelenggarakan pelatihan dan workshop yang berfokus pada manajemen risiko untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (Renata & Kusuma, 2018). Terkait pemanfaatan teknologi, pemerintah daerah dapat mengadopsi teknologi dan sistem informasi yang mendukung manajemen risiko, seperti software untuk identifikasi dan evaluasi risiko (Prasetyo, & Anggraeni, 2021). Bahkan, menurut Hidayat & Kurniawan (2017), dilakukan dengan pengelolaan waktu yang efektif. Misalnya dengan menerapkan strategi manajemen waktu yang efektif untuk memastikan bahwa pegawai memiliki waktu yang cukup untuk mengelola risiko.

Kendala 3: Ketidaksielarasan Regulasi dan Kebijakan

Hal ini terjadi karena regulasi dan pedoman yang terkait dengan manajemen risiko sering kali tidak seragam antara pemerintah pusat dan daerah, serta antara satu daerah dengan daerah lainnya. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam penerapan yang konsisten (Widjaja & Putri, 2020). Selain itu, perubahan kebijakan yang sering terjadi baik di tingkat nasional maupun daerah menyebabkan ketidakpastian dan kesulitan bagi pemerintah daerah dalam menerapkan manajemen risiko secara berkelanjutan (Ardiansyah & Suharto, 2019). Kurangnya koordinasi antar lembaga pemerintah yang terlibat dalam manajemen risiko juga sering mengakibatkan tumpang tindih kebijakan dan regulasi, serta kurangnya integrasi dalam pelaksanaan (Prasetyo & Anggraeni, 2021). Apalagi hal ini juga adanya keterbatasan regulasi yang mendukung penerapan manajemen risiko secara spesifik sering kali masih terbatas, sehingga memberikan ruang interpretasi yang berbeda-beda di berbagai daerah (Santoso & Kartika, 2018).

Di Provinsi Jawa Barat, terdapat perbedaan kebijakan antara pemerintah provinsi dan beberapa pemerintah kabupaten terkait tata kelola risiko bencana (Setiawan & Pratama, 2021). Ketidaksielarasan ini menyebabkan tumpang tindih upaya mitigasi di wilayah rawan longsor seperti Kabupaten Bandung Barat dan Kota Bogor.

Strategi 3: Harmonisasi regulasi dan kebijakan

Ketidakselarasan regulasi dan kebijakan dalam manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia dapat menghambat penerapan yang efektif dan berkelanjutan. Melalui harmonisasi regulasi, pengembangan kebijakan yang konsisten, peningkatan koordinasi antar lembaga, dan penyusunan regulasi khusus, pemerintah daerah dapat mengatasi kendala ini dan memperkuat manajemen risiko secara keseluruhan.

Terkait hal ini, Widjaja & Putri (2020) menyampaikan bahwa perlu dilakukan harmonisasi regulasi dan kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan keseragaman dan kemudahan dalam penerapan manajemen risiko. Ardiansyah & Suharto (2019) sendiri juga mengembangkan kebijakan yang konsisten dan berkelanjutan serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan dukungan yang luas dan penerapan yang efektif. Bahkan menurut Prasetyo & Anggraeni (2021), dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi antar lembaga pemerintah yang terkait dengan manajemen risiko untuk menghindari tumpang tindih kebijakan dan memastikan integrasi yang lebih baik serta perlu dilakukan penyusunan regulasi khusus yang mendukung penerapan manajemen risiko di pemerintah daerah, termasuk pedoman dan standar yang jelas (Santoso & Kartika, 2018).

Kendala 4: Data yang Tidak Memadai

Data yang tidak memadai dapat menghambat identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko secara efektif. Beberapa diantaranya yaitu keterbatasan kualitas data di mana data yang tersedia seringkali tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak terbaru (Prasetyo & Anggraeni, 2021). Kualitas data yang rendah dapat mengganggu analisis risiko dan pengambilan keputusan. Hal lain terkait dengan keterbatasan akses dan ketersediaan data. Sering kali, data yang diperlukan untuk manajemen risiko sulit diakses atau tidak tersedia di tingkat daerah. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam memperoleh informasi yang diperlukan untuk evaluasi risiko (Suharto & Santoso, 2019). Keterbatasan infrastruktur data juga turut menyumbang dalam kendala. Infrastruktur yang mendukung pengumpulan, penyimpanan, dan analisis data sering kali tidak memadai. Ini termasuk sistem informasi yang tidak terintegrasi atau tidak memadai (Widjaja & Putri, 2020). Apalagi didukung dengan kurangnya kapasitas untuk pengelolaan data. Sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk pengelolaan data sering kali kurang terampil atau tidak terlatih dalam menggunakan sistem informasi dan alat analisis yang diperlukan untuk manajemen risiko (Ardiansyah & Suharto, 2019).

Di Kabupaten Sidoarjo, ketidakakuratan data penduduk terdampak lumpur Lapindo menjadi salah satu kendala besar dalam upaya mitigasi risiko sosial-ekonomi (Rahmawati et al., 2020). Data yang tidak lengkap menyebabkan sulitnya penyaluran bantuan dan penyusunan program mitigasi yang efektif.

Strategi 4: Optimalisasi Data

Keterbatasan data yang memadai dalam manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia meliputi kualitas data yang buruk, keterbatasan akses, infrastruktur yang tidak memadai, dan kapasitas pengelola data yang terbatas. Mengatasi kendala ini memerlukan peningkatan kualitas data, akses dan ketersediaan data, pengembangan infrastruktur, dan pelatihan untuk pengelola data. Dengan perbaikan di area ini, pemerintah daerah dapat meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan mengambil keputusan yang lebih baik.

Pemerintah daerah perlu meningkatkan kualitas data sehingga mampu mengimplementasikan sistem dan prosedur untuk memastikan akurasi dan kelengkapan data, serta melakukan audit dan pemeliharaan data secara rutin (Prasetyo & Anggraeni, 2021). Selain itu juga perlu peningkatan akses dan ketersediaan data dengan membuat dan memperkuat sistem untuk pengumpulan dan berbagi data yang penting untuk manajemen risiko, serta memastikan bahwa data dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang membutuhkan (Suharto & Santoso, 2019). Dalam pengembangan infrastruktur data, pemerintah daerah perlu untuk membangun dan memperbaiki infrastruktur data, termasuk sistem informasi dan teknologi yang mendukung pengelolaan data yang efisien dan efektif (Widjaja & Putri, 2020). Serta perlu peningkatan kapasitas pengelola data dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kapasitas untuk sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan data agar mereka dapat menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dengan efektif (Ardiansyah & Suharto, 2019).

Kendala 5: Resistensi terhadap Perubahan

Ada resistensi dari dalam organisasi terhadap perubahan dan inovasi, termasuk penerapan manajemen risiko yang lebih sistematis dan terstruktur (Hidayat & Kurniawan, 2017). Resistensi ini dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, sikap individu, dan ketidakpastian tentang dampak perubahan. Beberapa aspek yang terkait yaitu budaya organisasi yang menghambat. Budaya organisasi yang sudah mapan dan konservatif dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan,

termasuk dalam penerapan manajemen risiko yang baru. Pegawai yang terbiasa dengan cara kerja lama mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan (Hidayat & Kurniawan, 2017).

Kendala lainnya yaitu kurangnya dukungan dari pimpinan. Tanpa dukungan yang kuat dari pimpinan daerah, inisiatif perubahan dalam manajemen risiko cenderung tidak mendapatkan prioritas dan mungkin mengalami resistensi dari pegawai (Arief & Purnomo, 2018). Hal ini juga didukung oleh kurangnya keterlibatan stakeholder. Ketidaklibatan stakeholder dalam proses perubahan sering kali mengakibatkan kurangnya pemahaman dan dukungan terhadap perubahan, yang pada gilirannya menyebabkan resistensi (Widjaja & Putri, 2020). Di sisi lain, pegawai dapat mengalami kekhawatiran tentang dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka, termasuk potensi kehilangan pekerjaan atau peningkatan beban kerja, yang dapat menyebabkan resistensi (Prasetyo & Anggraeni, 2021).

Pemerintah Kota Makassar menghadapi resistensi dari pegawai ketika menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan pasar tradisional (Sari & Permana, 2021). Pegawai merasa ragu terhadap dampak perubahan yang akan terjadi, terutama terkait dengan penggunaan teknologi baru.

Strategi 5: Pembangunan Budaya

Resistensi terhadap perubahan dalam manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia sering kali disebabkan oleh budaya organisasi yang menghambat, kurangnya dukungan pimpinan, ketidaklibatan stakeholder, dan kekhawatiran tentang dampak perubahan. Mengatasi resistensi memerlukan pembangunan budaya yang mendukung perubahan, dukungan pimpinan, keterlibatan stakeholder, dan pengelolaan ketidakpastian dengan komunikasi yang jelas. Dengan strategi-strategi ini, proses perubahan dalam manajemen risiko dapat dilakukan dengan lebih efektif dan diterima dengan baik oleh pegawai.

Hal yang bisa dilakukan seperti membangun budaya yang mendukung perubahan. Dengan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung perubahan dengan komunikasi yang efektif, pelatihan, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai dalam proses perubahan (Hidayat & Kurniawan, 2017). Pemerintah daerah juga perlu memastikan dukungan aktif dan komitmen dari pimpinan daerah untuk memperkuat inisiatif perubahan dan memberikan arahan serta motivasi kepada pegawai (Arief & Purnomo, 2018). Diperlukan juga keterlibatan dan partisipasi stakeholder sebab dengan mengikutsertakan stakeholder dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan diharapkan mampu untuk meningkatkan pemahaman dan dukungan terhadap perubahan (Widjaja & Putri, 2020). Serta mengelola ketidakpastian dan kekhawatiran. Misalnya dengan menyediakan informasi yang jelas dan transparan tentang perubahan serta bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi pegawai, dan menawarkan dukungan selama transisi (Prasetyo & Anggraeni, 2021).

Kendala 6: Kurangnya Dukungan dari Pimpinan

Dukungan dan komitmen dari pimpinan daerah sangat penting dalam mempromosikan pemahaman dan kesadaran tentang manajemen risiko. Tanpa dukungan ini, inisiatif manajemen risiko sering kali tidak mendapat prioritas (Arief & Purnomo, 2018). Terdapat beberapa hal yang mendorongnya, antara lain kepemimpinan yang tidak konsisten. Ketidakstabilan atau ketidakkonsistenan dalam kepemimpinan dapat menyebabkan ketidakpastian dalam prioritas dan sumber daya untuk manajemen risiko. Pimpinan yang berganti-ganti atau tidak menunjukkan komitmen yang kuat terhadap manajemen risiko dapat menyebabkan kurangnya keberhasilan dalam implementasi (Siregar & Nurhadi, 2020).

Kendala lainnya yaitu kurangnya komitmen pimpinan terhadap manajemen risiko. Pimpinan yang tidak menunjukkan komitmen yang jelas terhadap manajemen risiko sering kali gagal dalam memberikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan, yang berdampak pada pelaksanaan dan efektivitas program manajemen risiko (Yuliana & Ramadhan, 2019). Kurangnya keterlibatan dalam pengambilan Keputusan di mana pimpinan yang tidak terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan terkait manajemen risiko dapat menyebabkan keputusan yang tidak terintegrasi dan tidak didukung dengan baik di tingkat bawah (Hasan & Budi, 2021). Selain itu, kurangnya pengawasan dan evaluasi dari pimpinan. Pimpinan yang tidak memberikan pengawasan dan evaluasi yang memadai terhadap implementasi manajemen risiko dapat menyebabkan kurangnya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan dalam proses manajemen risiko (Arifin & Hermawan, 2022).

Di Kabupaten Kulon Progo, implementasi manajemen risiko dalam program "Bedah Rumah" sering terkendala oleh kurangnya dukungan pimpinan tingkat menengah, yang menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan (Anwar & Zulkifli, 2022).

Strategi 6: Peningkatan Dukungan dari Pimpinan

Kurangnya dukungan dari pimpinan dalam manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia dapat menghambat implementasi dan efektivitas manajemen risiko. Masalah ini mencakup ketidakstabilan kepemimpinan, kurangnya komitmen, kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengawasan yang tidak memadai. Strategi untuk mengatasi masalah ini melibatkan peningkatan komitmen

pimpinan, keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, dan pembangunan sistem pengawasan dan evaluasi yang efektif. Dengan pendekatan ini, pemerintah daerah dapat memperkuat implementasi manajemen risiko dan mencapai hasil yang lebih baik.

Pemerintah daerah perlu meningkatkan komitmen dan dukungan dari pimpinan dengan memastikan bahwa pimpinan memberikan komitmen yang jelas dan konsisten terhadap manajemen risiko dengan menetapkan prioritas, menyediakan sumber daya, dan menunjukkan dukungan aktif (Yuliana & Ramadhan, 2019). Pemerintah daerah juga dapat meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Mengajak pimpinan untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan terkait manajemen risiko untuk memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang diterapkan didukung dengan baik (Hasan & Budi, 2021). Tak hanya itu, juga perlu membangun sistem pengawasan dan evaluasi yang efektif. Membangun dan menerapkan sistem pengawasan dan evaluasi yang efektif untuk memantau pelaksanaan manajemen risiko dan memastikan akuntabilitas (Arifin & Hermawan, 2022).

5. Simpulan dan saran

Pemerintah daerah 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. Setiap bagian dalam organisasi memiliki risikonya tersendiri. Untuk mengelola risiko dilakukan manajemen risiko. Manajemen risiko bertujuan meminimalkan kemungkinan terjadinya dan dampak risiko yang dapat mengganggu pencapaian sasaran tersebut.

Meskipun hampir seluruh pemerintah daerah di Indonesia mengatur regulasi tentang Pedoman Manajemen Risiko, di mana manajemen risiko diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh semua perangkat daerah/unit kerja di lingkungan pemerintah daerah, namun banyak kendala yang dihadapi, antara lain: kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang manajemen risiko; keterbatasan sumber daya; ketidaksielarasan regulasi dan kebijakan; data yang tidak memadai; resistensi terhadap perubahan; dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Sedangkan strategi atas solusi untuk mengatasi kendala yaitu pelatihan dan pendidikan serta membangun budaya manajemen risiko; pengalokasian sumber daya yang memadai; harmonisasi regulasi dan kebijakan; optimalisasi data; pembangunan budaya; peningkatan dukungan dari pimpinan.

Daftar Rujukan

- Ahmad, F. M., & Rosmiati, M. (2019). *Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. 10th Industrial Research Workshop And National Seminar (Irwans)*. Politeknik Negeri Bandung.
- Amirya, A., & Irianto, G. (2024). Risk Management In Indonesian Local Government: A Literature Study. *JAI: Jurnal Akuntansi Integratif*, 10(1), 34-44. <https://10.29080/jai.v10i1.1601>.
- Anandari, I. A., & Nuryakin, C. (2019). The Effect Of Risk Preference On Choice Between Public And Private Sector Employment In Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 20(S1), 177-196.
- Ardiansyah, R., & Suharto, B. (2019). Challenges in Implementing Risk Management in Local Governments Due to Policy Changes. *Journal of Public Policy and Governance*, 11(3), 210-225.
- Arief, R., & Purnomo, H. (2018). Leadership Support in Risk Management Implementation in Local Governments. *Journal of Public Sector Management*, 13(1), 45-60.
- Arifin, Z., & Hermawan, Y. (2022). Leadership and Accountability in Risk Management Practices: Evidence from Local Governments. *Journal of Governance and Public Policy*, 19(1), 90-105.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Charlick, R., B. 2001. Popular Participation And Local Government Reform. *Public Administration and Development*, 21,2, ABI/INFORM Global, Public Admin. Dev. 21, DOI: 10.1002/pad/155, May 2001: 149-157.
- COSO. (2004). Enterprise risk management- integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations, www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_Executive_Summary.pdf.

- Dailiati, S., Hernimawati., dan Sudaryanto. (2017). Prinsip - Prinsip Good Governance Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 9(2).
- Hadi, S. (1995). *Metodologi Research*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Hasan, M., & Budi, S. (2021). Decision-Making and Risk Management: The Role of Leadership in Local Government Risk Management. *Public Sector Review*, 17(3), 140-155.
- Hidayat, T., & Kurniawan, A. (2017). Change Management Strategies for Implementing Risk Management in Local Governments. *Governance and Risk Management Journal*, 14(4), 88-103.
- Internasional Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000: 2018 Risk Management – Guidelines. Switzerland: BSI Standards Limited 2018.
- KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Kamus versi online/daring (Dalam Jaringan). di akses pada 1 Juli 2024. <https://kbbi.web.id/didik>.
- Keban, Y. T. (2017). Risk Management: A Neglected Vital Instrument In Public Administration In Indonesia. *Management Research and Practice*, 9(4), 5–21.
- Mantra, I., B. (2008). *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mardoto. (2009). *Good Governance dan Clean Good Governance*. Jakarta: Taruma Negara. University Press.
- Muhadjir, N. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muslih, M., & Marbun, S. O. (2020). The Effect Of Risk Management, Firm Age, And Firm Size On The Performance Of Banking Companies Registered In Indonesia Stock Exchange Moderated By Corporate Governance And Budget As Control Variable. *International Journal of Science and Society*, 2(4), 274–290.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- Nurkholis, N., Zauhar, S., Muluk, K., & Setyowati, E. (2020). Analysis of Personnel Patterns in the Regional Government of the East Java Province, Indonesia. *Journal of Social Studies Education Research*, 11(4), 204–218.
- Pradana, Y., A. & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195–204.
- Prasetyo, Y., & Anggraeni, D. (2021). Data Management in Local Government Risk Management. *Journal of Information Systems in Public Administration*, 9(2), 45-60.
- Renata, R., & Kusuma, H. (2018). Implementation of Risk Management in Local Government: Challenges and Solutions. *Journal of Public Administration*, 12(2), 120-135.
- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 191/PMK.09/2008. Tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2016). *PMK Nomor 12/PMK.09 tahun 2016 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 12/PMK.09/2016 Tahun 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2021). Surat Edaran Menteri PUPR Nomor: 04/SE/M/2021, Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 04/SE/M/2021 Tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Santoso, D., & Kartika, R. (2018). Regulatory Framework for Risk Management in Local Governments: Issues and Solutions. *Public Administration Review*, 15(4), 123-140.
- Siregar, A., & Nurhadi, M. (2020). Leadership and Risk Management: The Role of Leadership in Local Government Risk Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 112-130.
- Suharto, B., & Santoso, D. (2019). Resource Allocation for Effective Risk Management in Local Governments. *Public Sector Management Journal*, 15(3), 201-218.

Widjaja, A., & Putri, S. (2020). Regulatory Alignment in Risk Management for Local Governments. *Indonesian Journal of Governance*, 18(1), 98-112.

Yuliana, M., & Ramadhan, F. (2019). The Impact of Leadership Commitment on Risk Management Practices in Local Governments. *Indonesian Journal of Public Administration*, 10(1), 50-65.

Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.