



---

## Penerapan Manajemen Risiko dalam Pemerintahan Negara-Negara di Asia

*Application of Risk Management in Governments of Asian Countries*

**Rafika Ludmilla**

Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

\*Email: Rafika.rfid@bsi.ac.id

\*Correspondence: Rafika Ludmilla

---

DOI:

10.36418/comserva.v2i11.675

### ABSTRAK

#### Histori Artikel

Diajukan : 03-02-2023

Diterima : 18-03-2023

Diterbitkan : 23-03-2023

Saat ini manajemen risiko di Pemerintah, Federal dan Lokal sedang berkembang. Seiring dengan meningkatnya penerapan konsep manajemen risiko dan manajemen risiko telah terbukti melindungi banyak perusahaan dari krisis keuangan dalam beberapa dekade. Krisis Keuangan Asia 1998-1999, Resesi Global 2008, dan Krisis Global 2018 memberikan efek merugikan yang signifikan bagi perusahaan, dan beberapa perusahaan menyatakan bangkrut. Perusahaan dengan manajemen risiko yang efektif bertahan dalam krisis apa pun karena mereka telah mengidentifikasi potensi risiko dan memitigasinya dengan upaya terbaik. Belajar dari situasi yang sama, Krisis juga berdampak pada Pemerintah. Pemerintah Federal dan Daerah telah memulai untuk menerapkan manajemen risiko ketika mengelola operasi pemerintah. Kecepatan penerapan risiko di pemerintahan tidak secepat di korporasi. Penelitian ini akan mengkaji dan mengidentifikasi penerapan manajemen risiko sebagai proses tertanam di pemerintah atau sektor publik. Proses penelitian akan mengkaji Negara-negara Asia melalui kajian literatur. Sampel Penduduk Asia adalah 30% atau 15 negara. Hasil implementasi risiko di Pemerintah Asia bervariasi. Ada tiga model: manajemen risiko formal dalam struktur pemerintahan-53,33% atau 8 (delapan) negara memiliki manajemen risiko formal, manajemen risiko campuran – 20% atau 3 negara, dan penerapan manajemen risiko ad-hoc – 26,67% atau 4 negara.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko; Manajemen Risiko Sektor Publik; Struktur Manajemen Risiko; Manajemen Risiko Pemerintah Asia

### ABSTRACT

*Today risk management in Government, Federal and Local is emerging. Along with the increasing implementation of risk management concept and risk management have proven to protect many companies from the financial crisis in any decades. Asian Financial Crisis 1998-1999, Global Recession 2008, and Global Crisis 2018 deliver significant unfavorable effects to the companies, and some of the companies declared bankruptcy. Companies with effective risk management survive in any crisis since they have identified potential risks and mitigated them with the best effort. Learn from the same situation, Crisis also affected Government. Federal and Local Governments have initiated to implement risk management when managing government operations. The speed of risk implementation in government is not fast than in corporations. The research will examine and identify the implementation of risk management as an embedded process in the government or public sector. The research process will examine Asian Countries through a literature review. The sample of the Asian Population is 30% or 15 countries. The result of risk implementation in the Asian Government is varying. There are three models: formal risk*

*management in government structure-53,33% or 8 (eight) countries has formal risk management, blended risk management – 20% or 3 countries, and ad-hoc implementation of risk management – 26,67% or 4 countries.*

**Keywords:** *Risk Management; Risk Management in Public Sectors; Risk Management Structur;; Risk Management in Asian Government*

---

## **PENDAHULUAN**

Penerapan manajemen risiko merupakan praktik yang terbukti memberikan banyak manfaat (Susilo, 2018). Melalui manajemen risiko, manajer akan menghindari efek kejutan dari kondisi yang berpotensi mengganggu di masa depan. Shock effect ini tidak terjadi karena manajemen telah memperkirakan kondisi ini sebelumnya. Ketika kondisi yang tidak diharapkan ini terjadi, manajemen telah mempersiapkan diri dengan program mitigasi agar dampak negatif dapat diminimalkan.

Manajemen risiko sebagai proses khusus dan signifikan merupakan pendekatan yang relatif baru. Konsep manajemen risiko pertama kali dideklarasikan pada tahun 2004 ketika COSO Commission mengeluarkan COSO ERM. Melalui Risk Management, manajer diarahkan untuk mengidentifikasi sejak dini potensi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Potensi gangguan kemudian dianalisa untuk menentukan mitigasi yang harus dilakukan agar potensi gangguan dapat diminimalisir sehingga tidak berdampak pada upaya pencapaian tujuan.

Di dunia setidaknya ada dua momentum yang mendorong pembentukan manajemen risiko (Aebi et al., 2012). Krisis Keuangan Asia selama 1998-2000 dan peristiwa Enron dan Worldcom. Krisis Keuangan Asia melanda banyak negara di kawasan Asia. Perbankan merupakan sektor yang paling terkena dampak krisis ekonomi tahun 1998. Runtuhnya perbankan pada saat krisis ekonomi tahun 1998 terjadi karena mereka tidak siap menghadapi risiko depresiasi mata uang yang drastis terhadap USD dalam waktu singkat. Oleh karena itu, pada awal tahun 2000-an, bank-bank di negara-negara Asia mulai menerapkan manajemen risiko dan diikuti dengan implementasi di korporasi.

Penerapan manajemen risiko kemudian diikuti oleh sektor lain seperti korporasi di berbagai industri. Identifikasi dini terhadap risiko dan penyusunan rencana mitigasi akan memberikan keyakinan dan kemampuan korporasi untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan menghambat upaya pencapaian tujuan. Melalui manajemen risiko, perbankan dan perusahaan Indonesia mampu bertahan dari krisis dunia pada tahun 2008.

Pemerintah dan sektor publik lainnya telah mempelajari manfaat dari penerapan manajemen risiko. Karena pemerintah telah menetapkan tujuan, dan manajemen risiko yang menyeluruh, pejabat pemerintah akan mengidentifikasi potensi hambatan yang berpotensi mengganggu proses untuk mencapai tujuan. Ketika potensi hambatan teridentifikasi, kantor akan merancang dan menyiapkan mitigasi untuk mengurangi dampak buruk dari hambatan tersebut. Manajemen Risiko memiliki peran dalam pemilihan kebijakan dan pengambilan keputusan (Bracci et al., 2021).

Penelitian ini akan mengkaji dan mengidentifikasi bagaimana pemerintah negara-negara Asia menerapkan manajemen risiko. Makalah ini akan memberikan angka-angka dinamis di antara negara-negara tersebut. Risk Management merupakan konsep baru, baru berdiri di awal tahun 2000an. Sektor publik dan pemerintah akan mengadopsi manajemen risiko dalam kegiatan utama.

Implementasi dalam pemerintahan tidaklah mudah (Hudin & Hamid, 2014). Manajemen risiko harus membuktikan dirinya memiliki kontribusi nyata dan diperlukan untuk membantu pengelolaan

administrasi pemerintahan. Hal ini ditengarai belum dirasakan sehingga belum sepenuhnya menerapkan manajemen risiko secara ideal dan sudah menjadi bagian tetap dalam organisasi suatu lembaga negara.

Artikel ini akan melakukan tinjauan literatur tentang manajemen risiko secara umum dan manajemen risiko di sektor pemerintahan. Selain itu, artikel tersebut juga akan melakukan kajian terhadap penerapan manajemen risiko di beberapa negara lain untuk menjadi bahan pertimbangan. Penelitian ini akan mencoba untuk mengidentifikasi tinjauan literatur dengan implementasi risiko khususnya di pemerintahan negara-negara Asia.

## **METODE**

Penelitian dilakukan dengan sistematika literature review melalui kajian dimulai dari pencarian literatur terkait manajemen risiko secara umum kemudian dilakukan penyaringan untuk dikaitkan dengan manajemen risiko bagi pemerintah pada umumnya dan pemerintah Asia pada khususnya. Riset ini juga akan menjelaskan penerapan manajemen risiko di negara-negara terpilih di antara orang-orang Asia.

Penerapan manajemen risiko di pemerintahan diperoleh melalui informasi struktur pemerintahan atau praktik risiko di situs web pemerintah. Fakta mewakili implementasi risiko.

Saat melakukan analisis penerapan risiko di pemerintahan, studi ini didukung oleh penelitian risiko yang relevan di negara yang sama. Penerapan manajemen risiko di pemerintahan telah belajar dari website pemerintah di internet. Manajemen risiko di negara-negara tersebut didukung oleh jurnal-jurnal yang relevan.

### **Populasi dan Sampel Terpilih**

Asia adalah benua terbesar dan terpadat di dunia. Penduduk benua Asia sekitar 60% dari penduduk dunia. Negara-negara di Asia adalah 50 negara, termasuk Rusia dan perluasan Balkan.

Dari negara-negara di Asia, penelitian ini memilih 15 negara. Negara yang dipilih adalah:

**Tabel 1. Negara-Negara Terpilih dalam Penelitian Ini**

|           |                 |               |
|-----------|-----------------|---------------|
| Indonesia | Singapura       | Malaysia      |
| Filipina  | Thailand        | Korea Selatan |
| Jepang    | Cina            | Vietnam       |
| India     | Uni Emirat Arab | Kamboja       |
| Qatar     | Pakistan        | Bangladesh    |

Negara-negara tersebut dipilih secara acak. Tidak ada kriteria tertentu untuk sampel. Negara yang dipilih adalah 15 negara atau 30% dari populasi Asia.

Data penelitian dari Negara-Negara Terpilih berdasarkan artikel dan penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Riset Negara-Negara Terpilih dalam Penelitian Ini**

| <b>Negara</b> | <b>Artikel</b>  | <b>Tahun</b>                  |
|---------------|---|-------------------------------|
| Indonesia     | The Effect of Risk Preference on Choice Between Public and Private Sector Employment in Indonesia | Anandari and Nuryakin, 2019   |
| Filipina      | Youth Council participation in disaster risk reduction in Infanta and Makati                      | Fernandez, Uy, and Shaw, 2012 |

---

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Jepang          | Learning from Japan for Possible Improvement in Existing Disaster Risk Management System of Nepal                  | Jimee, Meguro, and Dixit, 2019          |
| India           | A Study on Risk Assessment and Its Management in India   | Patel, 2013                             |
| Qatar           | Risk Management for Qatar Expressway Program   | Rahman, 2020                            |
| Singapura       | Fostering entrepreneurship: Developing a risk-taking culture in Singapore  | Bhasin, 2007                            |
| Thailand        | The Study Elements and Indicators of Risk Management System for Secondary Schools in Thailand                      | Wandee, Sirisuthi, and Leamvijarn, 2017 |
| Cina            | the public departments and risks analysis in China   | Zengtian, 2011                          |
| Uni Emirat Arab | Strategic Risk Management Towards Information Technology Project Environment in The UAE                            | Alzaabi, et all, 2020                   |
| Pakistan        | Performance of Project in Public Sector of Pakistan: Developing a Framework For Future Challenges                  | Ahmed and Azmi, 2014                    |
| Malaysia        | Enterprise Risk Management (ERM) System: Implementation Problem and Role of Audit Effectiveness in Malaysian Firms | Hameed, et all, 2017                    |
| Korea Selatan   | Decentralization and collaborative disaster governance: Evidence from South Korea                                  | Bae, Joo, and Won, 2016                 |
| Vietnam         | The government manages the risk by an office such as Community Based Disaster Risk Management in Vietnam           | Nguyen, et all, 2011                    |
| Kamboja         | The partnership is effective risk allocation strategies  | Karim, 2011                             |
| Bangladesh      | Risk management has part of ministries   | Ishiwatari, 2013                        |

---

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Manajemen Risiko**

Manajemen risiko kini telah menjadi bagian integral dari sektor korporasi dan sektor publik. Manajemen risiko memiliki pengaruh positif dan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan agar pengambilan keputusan menjadi lebih baik (Cole et al., 2017). Proses pengambilan keputusan lebih baik karena manajemen dengan bantuan manajemen risiko dapat memilih alternatif terbaik.

Alternatif yang dipilih melalui proses manajemen risiko adalah yang terbaik. Proses pemilihan dan penentuan alternatif dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai risiko yang terkait dengan setiap alternatif. Setelah melalui proses penilaian, manajemen akan menentukan alternatif yang memiliki risiko paling dapat diterima oleh manajemen. Hal ini merupakan salah satu kontribusi manajemen risiko dalam proses pengambilan keputusan.

Kemudian melalui penerapan manajemen risiko, manajer dan pimpinan akan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Faktor perancu ini kemudian dianalisis dan disusun tanggapannya agar dampak terhadap upaya pencapaian tujuan dapat dikelola dengan baik. Penerapan manajemen risiko berdampak pada terhindarnya efek kejut dari suatu kondisi yang mengganggu masa depan karena telah diprediksi sebelumnya.

Konsep ini muncul setelah krisis berkecamuk. Manajemen risiko adalah warisan berharga dari pembelajaran krisis. COSO Internal Control-Integrated Framework diterbitkan pada tahun 1992 untuk meningkatkan tampilan dalam pelaporan keuangan di antara perusahaan-perusahaan Amerika pada tahun 1980-an. Sedangkan COSO ERM 2004 juga hadir setelah banyak perusahaan gulung tikar karena tidak mampu mengantisipasi masalah-masalah yang tidak terduga seperti kasus Enron, Worldcom, di awal tahun 2000-an, dan krisis keuangan Asia Tenggara pada tahun 1998-1999.

Manajemen risiko kemudian diterapkan pada banyak perusahaan. Perusahaan setelah mempelajari krisis yang terjadi mendapatkan banyak manfaat dari penerapan manajemen risiko. Penerapan pendekatan ini membuat banyak perusahaan bertahan dari krisis global pada tahun 2008 dan 2018. Bahkan ada perusahaan yang gagal karena tidak mampu memitigasi dampak krisis yang terjadi (Fadun, 2013).

Sebagai suatu sistem, manajemen risiko terdiri dari tahapan-tahapan tertentu. Untuk setiap langkah, ada faktor kunci keberhasilan (KSF). Tahapannya adalah: (1) Kesiapan organisasi untuk menerapkan manajemen risiko; (2) Merumuskan desain dan implementasi manajemen risiko; (3) Mengelolanya dalam administrasi manajemen risiko. Keberhasilan kunci dari setiap tahap memberikan kontribusi sesuatu untuk sukses. Strategi adalah yang paling KSF. strategi memainkan peran penting sejak alokasi sumber daya dan kontribusi upaya untuk proyek Sistem Manajemen Risiko (RMS) dari tahap persiapan dan kesiapan, desain, dan implementasi. Ahmed dan Manab (2016) menyimpulkan untuk membuat RMS sukses membutuhkan tujuh faktor. Faktor-faktor tersebut adalah Kepatuhan, Budaya Risiko, Sistem Informasi Manajemen Risiko, Berbagai Pengetahuan Risiko, Kompetensi, Inovasi, dan Kepemimpinan.

Dari faktor-faktor kunci keberhasilan tersebut, penulis menyimpulkan untuk mencapai keberhasilan dalam sistem manajemen risiko, diperlukan kombinasi dari banyak faktor. Faktor-faktor tersebut adalah kepemimpinan, budaya, kompetensi, dan sistem informasi. Kisah sukses implementasi manajemen risiko bukan hanya penggabungan tetapi juga di banyak organisasi (I. Ahmed & Manab, 2016).

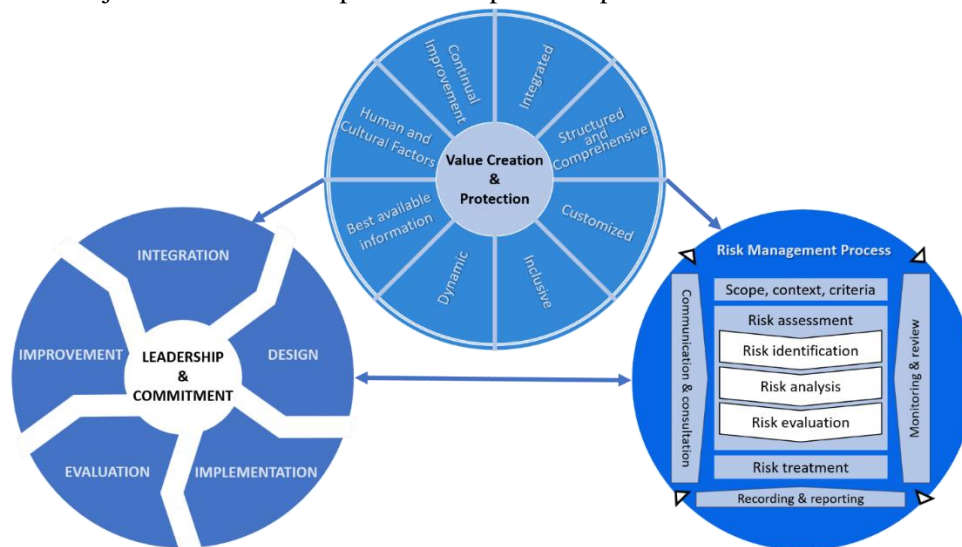
Risk and Insurance Management Society (RIMS) mendefinisikan "kunci keberhasilan praktik ERM bergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan organisasi dalam tujuh atribut perilaku". Ketujuh atribut perilaku tersebut adalah:

1. Adopsi pendekatan berbasis ERM
2. manajemen proses ERM
3. Manajemen selera risiko
4. Akar menyebabkan disiplin
5. Mengungkap risiko
6. Manajemen kinerja
7. Ketahanan dan keberlanjutan bisnis.

Ketujuh atribut tersebut merupakan bagian dari RIMS Risk Maturity Model (RMM) untuk penilaian ERM.

Dalam beberapa tahun terakhir, ketika sebuah organisasi memutuskan untuk memulai penerapan manajemen risiko, ada panduan dari badan pengaturan profesional. Organisasi para profesional telah meneliti manajemen risiko secara terus menerus dan mengeluarkan panduan tentangnya. Produk dari penelitian ini adalah kerangka kerja.

Saat ini ada dua kerangka kerja utama di bidang manajemen risiko. Kerangka kerja ini adalah COSO Enterprise Risk Management (ERM) dan ISO 31000. Kerangka kerja tersebut sangat kuat dan jelas untuk menjelaskan paradigma, proses, dan implementasi manajemen risiko (Fox, 2018; Frigo & Anderson, 2014). COSO ERM pertama kali dipublikasikan pada tahun 2004. Dalam perkembangannya, COSO ERM telah diupdate pada tahun 2017. Sedangkan ISO 31000 dipublikasikan pada tahun 2009 dan kemudian diupdate pada tahun 2018. Kedua framework ini menjadi acuan bagi organisasi yang menerapkan manajemen risiko. Konsep tersebut dapat diterapkan di Industri dan Sektor Publik.



Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko – ISO 31000 2018



Gambar 2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko – COSO ERM 2017

Manajemen harus menerapkan satu atau kombinasi dari semua kerangka kerja risiko dalam organisasi mereka. Kerangka tersebut menjelaskan batasan dan pedoman penerapan manajemen risiko. Dari kerangka tersebut kami simpulkan, terdapat lingkungan dan tahapan penerapan manajemen risiko. Secara teknis tahapan manajemen risiko adalah dari tujuan hingga pelaporan. Semua kerangka manajemen risiko bersifat fleksibel dan dapat diimplementasikan di banyak jenis organisasi, termasuk



sektor publik. manajemen risiko bukanlah konsep baru dalam sektor federal AS. Ini telah digunakan di sektor swasta dan publik selama beberapa dekade.

### **Manajemen Risiko di Sektor Publik**

Pertumbuhan manajemen risiko tidak terbatas pada sektor swasta tetapi juga mempengaruhi sektor publik. Mencerminkan sektor swasta, sektor publik sekarang umumnya melihat manajemen risiko sebagai dimensi penting tata kelola yang baik dan sebagai bantuan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai kode tata kelola yang telah diterapkan di sebagian sektor publik merupakan ekspresi dari hal ini (Paape & Speklé, 2012).

Meskipun kedua konsep manajemen risiko tersebut dapat diterapkan di sektor swasta dan publik, sektor publik memiliki permasalahan yang unik. Masalah ini ada dalam tujuan manajemen dimana perusahaan berfokus untuk menghasilkan laba. Sektor pemerintahan memiliki tujuan utama yaitu pelayanan kepada masyarakat namun tetap harus bertahan dan berkembang. Pertumbuhan manajemen risiko di sektor publik lebih lambat dibandingkan di sektor swasta. Pada saat yang sama, saat ini, teori manajemen risiko di sektor publik masih kurang dan penjelasannya terbatas (Bracci et al., 2021).

Sektor publik kurang berisiko daripada sektor swasta. Pemerintah memiliki kepastian lebih dari korporasi. Pemerintah sebagai organisasi memiliki tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Manajemen risiko mengacu pada proses yang berfungsi sebagai komponen penting tata kelola perusahaan, karena secara langsung mempengaruhi pencapaian tujuan bisnis organisasi. Komunikasi risiko di sektor publik sering diabaikan.

Sektor publik atau pemerintah juga kemudian menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko dapat diterapkan pada pemerintah (Bracci et al., 2021). Manajemen Risiko adalah salah satu keberhasilan penting dalam sistem pemerintahan apa pun (Abdul Gani et al., 2020). Konsep manajemen risiko utama adalah COSO ERM dan ISO 31000, serupa di dalam perusahaan. Kerangka risiko bersifat universal dan dapat diterapkan pada organisasi dalam bentuk apa pun. Melalui manajemen risiko akan memperbesar kemungkinan tercapainya target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan serta memperkecil kemungkinan terjadinya kegagalan. Ketika manajemen berhasil memitigasi risiko, kemungkinan untuk mencapai target dan tujuan meningkat.

Pemerintah dan Sektor Publik memanfaatkan penerapan manajemen risiko untuk meningkatkan kualitas proses akuntabilitas. Dengan menggunakan manajemen risiko sebagai bagian dari alat akuntabilitas, Pemerintah akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara lebih komprehensif (Palermo, 2014). Dalam beberapa tahun terakhir manajemen risiko di sektor publik sedang berkembang. Manajemen risiko adalah bagian dari manajemen publik baru (Bodemann et al., 2015).

Perusahaan menerapkan manajemen risiko terlebih dahulu karena perusahaan memiliki fleksibilitas dalam memodifikasi struktur dan proses bisnis sehingga dapat dengan cepat melakukan penyesuaian. Perusahaan setelah mempelajari manfaatnya dapat segera menerapkan manajemen risiko. Sementara itu, pemerintah memiliki kendala dalam penyesuaian organisasi. Teori ini tercermin dalam hasil penelitian pada bagian berikut.

Literatur penelitian manajemen risiko di pemerintahan untuk masing-masing negara dirinci di bawah ini.

### **Indonesia**

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).

### **Bangladesh**

Bangladesh adalah negara Asia Selatan pertama yang mendirikan kementerian penanggulangan bencana. Manajemen risiko memiliki bagian dari kementerian (Davis, 2014). Hal ini diperlukan karena Bangladesh adalah salah satu daerah paling rawan bencana di dunia. Sejumlah besar bencana lingkungan alam maupun buatan manusia melanda negara itu pada tahun-tahun sebelumnya (Khairullina et al., 2019).

Manajemen risiko telah diterapkan di sektor Swasta Bangladesh. Mengenai manajemen bencana, sektor swasta merupakan elemen kunci dalam memperkuat kapasitas Pemulihan Bencana Bangladesh (Izumi & Shaw, 2014).

### **Kamboja**

Proyek-proyek melalui Public-Private Partnership (PPP) telah dilaksanakan di Kamboja sejak dekade 1993 sebagian besar di sektor energi. Kemitraan merupakan strategi alokasi risiko yang efektif. Kamboja telah melembagakan unit PPP pusat di kementerian ekonomi dan keuangan untuk berkoordinasi dengan badan pelaksana dalam mempersiapkan, meninjau, dan memilih proyek PPP (Sar et al., 2020). Manajemen Risiko di Kamboja diimplementasikan melalui kemitraan.

Pemerintah Kerajaan Kamboja (RGC) telah membentuk Unit Manajemen Risiko (RMU) sebagai lembaga pelaksana (Sreya, 2020). RGC telah mendirikan RMU di setiap kantor pemerintah.

### **Cina**

Di Cina, ada rancangan untuk meningkatkan akuntabilitas publik, sebagian besar kantor pemerintah sudah mulai mengidentifikasi dan mengelola risiko. Mereka percaya itu adalah bagian dari masyarakat sipil. Kemajuan sektor publik mengikuti sektor swasta. Kondisinya sama dengan negara lain.

Karena Pemerintah China berfokus pada pemerintahan yang bersih, dan hukuman berat untuk korupsi, sebagian besar lembaga publik mengelola risiko pemerintahan yang bersih. Risiko telah menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari dan mereka perlu mengurangi kemungkinan terjadinya dan memitigasi kerugiannya. Ditekankan bahwa pencegahan korupsi diwujudkan melalui pemenuhan tugas yang efektif oleh departemen publik dan analisis risiko di dalamnya.

Pemerintah daerah atau kotamadya di China telah belajar dari pengelolaan utang. Di masa lalu, sebagian besar pemerintah daerah menghadapi masalah serius terkait pengelolaan utang dalam pengelolaan keuangan publik (Guo et al., 2022). Dan pemerintah daerah telah secara aktif meningkatkan



sistem manajemen risiko utang pemerintah daerah, membangun dan meningkatkan mekanisme pengaturan risiko utang pemerintah daerah, dan mengelola kendala dan hambatan untuk memperkuat manajemen risiko utang pemerintah daerah secara efektif.

**India**

Manajemen risiko di India lebih banyak muncul di perusahaan daripada di sektor publik. Banyak penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan India menyadari teknik manajemen risiko dan banyak dari mereka menggunakan teknik yang sama untuk mengelola berbagai risiko. Tapi tidak di sektor publik. Banyak pejabat di sektor publik mengabaikan risiko dan penerapan teknik manajemen risiko masih dalam tahap awal.

Penelitian lain menyimpulkan sebagian besar proyek konstruksi tidak memiliki prosedur sistematis untuk menghadapi risiko. Manajemen risiko dilakukan dengan cara yang sangat informal. (Patel, 2013). Ada pendapat di India, pemerintah sebagai negara asuransi terakhir. Pemerintah sebagai Manajer Risiko.

**Jepang**

Karena Jepang sering terjadi bencana alam, manajemen risiko berfokus pada bencana terkait risiko. Penanganan risiko bencana alam telah dilakukan mulai dari masyarakat hingga tingkat kotamadya, prefektur, dan Nasional (Jimee et al., 2019). Jepang berfokus pada keberlanjutan dalam aspek apa pun. Keberlanjutan memiliki banyak dimensi, termasuk berbagai aspek keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Analisis risiko terkait sebagai bagian dari tata kelola untuk keberlanjutan (Shiroyama et al., 2012).

Jepang telah menerapkan Kemitraan Publik-Swasta sejak lama. Ini adalah bagian dari mitigasi risiko untuk masing-masing mitra. Dalam beberapa tahun terakhir ada konsep baru "Private Finance Initiative (PFI)". PFI didasarkan pada konsep mengklarifikasi tanggung jawab dengan tata kelola kontraktual, yang memecahkan masalah pembagian risiko yang ambigu. Karena alokasi risiko PFI yang pasti memungkinkan untuk menghasilkan kecerdasan sektor swasta, banyak proyek sukses telah dilaksanakan untuk mencapai operasi yang ekonomis dan efisien (Matsumoto, 2012). Dari sudut pandang ini, manajemen risiko di Jepang telah terlibat sejak bertahun-tahun yang lalu dan telah menjadi bagian dari interaksi tersebut.

**Malaysia**

Manajemen risiko perusahaan di Malaysia mirip dengan struktur pemerintah tidak berjalan dengan baik untuk memitigasi potensi risiko. Malaysia telah menerapkan manajemen risiko sebagai praktik terkini dalam bisnis dan mengelola kantor perdana menteri (Waseem-Ul-Hameed et al., 2017). Penerapan manajemen risiko di Malaysia melalui komite manajemen risiko (Rimin et al., 2021).

Enterprise Risk Management merupakan konsep pengelolaan risiko secara holistik dan di Malaysia implementasi ERM sudah dimulai pada tahun 2011. Sektor swasta telah berinisiatif untuk mengimplementasikan ERM dan diikuti oleh sektor publik. Implementasi risiko di sektor publik dilakukan oleh komite manajemen risiko.

**Pakistan**

Manajemen risiko di Pakistan, mirip dengan negara lain, telah dimulai oleh perbankan dan korporasi. Sektor perbankan di Pakistan telah berkembang selama 2002-2007, dan manajemen risiko juga tumbuh di Perbankan.

Manajemen risiko di sektor publik tertanam dalam aktivitas. Mirip dengan Bangladesh untuk penanganan risiko bencana, Pakistan telah menyelenggarakan kantor risiko (Cheema et al., 2016). Untuk aktivitas lainnya, manajemen risiko ditangani oleh Komite Risiko (R. Ahmed et al., 2016).

---

### **Filipina**

Implementasi risiko di pemerintahan Filipina telah diatur melalui jabatan formal. Ada kantor risiko yang menangani manajemen risiko di pemerintahan (Fernandez & Shaw, 2013). Saat menghadapi risiko bencana alam, Pemerintah Filipina menyelenggarakan Community-Based Disaster Risk Management (CBDRM). CBDRM bertujuan untuk mengurangi risiko dari bencana alam (Fernandez et al., 2012).

### **Qatar**

Manajemen risiko di Pemerintah Qatar dikelola melalui departemen manajemen risiko di kantor pemerintah. Departemen manajemen risiko memiliki peran untuk membentuk departemen interfacing untuk mengelola risiko (Abd Rahman, 2020).

Di Sektor Korporasi dan Perbankan, Manajemen Risiko telah diterapkan sebagai bagian dari bisnis. Dengan menerapkan manajemen risiko, bisnis akan berjalan lebih hati-hati (Alhammadi et al., 2020).

### **Singapura**

Singapura menyelenggarakan manajemen risiko di bawah kantor risiko di pemerintahan. Pemerintah Singapura telah mengikuti sektor swasta atau perusahaan untuk implementasi risiko. Korporasi Singapura telah menerapkan manajemen risiko lebih awal daripada sektor publik.

### **Korea Selatan**

Manajemen risiko di pemerintah Korea Selatan telah dikelola oleh komite manajemen risiko atau secara ad hoc (Jun & Rowley, 2014) dan (Bae et al., 2016). Manajemen risiko digunakan oleh pemerintah melalui komite.

### **Thailand**

Di Thailand, manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi publik terhadap populasi dan aset negara. Di kantor pemerintah, ada unit manajemen risiko (Wandee et al., 2017).

### **Uni Emirat Arab**

Uni Emirat Arab (UEA) telah menjadi pasar terbesar dari Public-Private Partnership (PPP). Melalui skema tersebut, seluruh risiko proyek atau kegiatan di pemerintahan telah ditanggung bersama oleh dua pihak. Pemerintah UEA melakukan manajemen risiko oleh komite ad-hoc di PPP (Al Saadi & Abdou, 2014) dan (Alzaabi et al., 2020).

### **Vietnam**

Vietnam mengelola manajemen risiko melalui kantor. Pemerintah mengelola risiko oleh sebuah kantor seperti Manajemen Risiko Bencana Berbasis Komunitas di Vietnam. Di Vietnam, sektor publik dikelola oleh struktur formal.

### **Temuan**

Implementasi manajemen risiko di negara-negara Asia bervariasi. Fakta penerapan manajemen risiko di negara-negara Asia adalah:

1. Manajemen risiko telah diterapkan dalam struktur formal

Dalam kondisi ini, Pemerintah telah menyelenggarakan manajemen risiko dengan struktur formal dan sebagian organisasi pemerintah.

2. Manajemen risiko telah diterapkan melalui blended model formal dan informal

Pemerintah disebut blended, telah menerapkan manajemen risiko dengan struktur formal di beberapa kementerian, selebihnya menerapkan secara ad hoc. Pemerintah sedang memproses untuk mengatur dan mengelola manajemen risiko ke organisasi formal.

3. Manajemen risiko telah diterapkan melalui komite ad-hoc

Beberapa Negara Asia telah menerapkan manajemen risiko melalui panitia penyelenggara atau informal. Para anggota panitia merupakan gabungan dari berbagai departemen di sektor pemerintahan. Fakta-fakta tersebut disimpulkan dari informasi saat melakukan kajian literatur dan penelitian.

Dari analisis literatur manajemen risiko di masing-masing negara, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Delapan negara telah diimplementasikan dalam struktur formal: Bangladesh, Kamboja, Cina, Jepang, Filipina, Qatar, Singapura, dan Thailand.
2. Tiga negara menerapkan manajemen risiko dengan blended: Indonesia, Pakistan, dan Vietnam.
3. Dan Empat negara belum menerapkan manajemen risiko formal: India, Malaysia, Korea Selatan, dan Uni Emirat Arab.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen risiko telah diterapkan dalam bisnis dan memberikan sistem peringatan dini kepada manajemen atas potensi hambatan di masa mendatang. Dengan implementasi risiko, kemungkinan pencapaian tujuan meningkat.

Pemerintah telah mengikuti untuk menerapkan manajemen risiko. Melalui implementasi risiko, pemerintah memiliki motivasi untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan. Fakta di negara-negara Asia penerapan manajemen risiko sangat beragam. Beberapa Negara Asia telah menerapkan manajemen risiko sebagai bagian dari struktur pemerintahan, Beberapa Negara belum menerapkan manajemen risiko secara formal, dan beberapa negara telah berbaaur.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abd Rahman, N. R. (2020). *Risk Management for Qatar Expressway Program*.

Abdul Gani, A. S., Salim, B., & Mat Udin, N. (2020). The significance of policy and guidelines on risk management implementation and development in Malaysian and United Kingdom public sector. *Journal of Finance and Accounting*, 8(2), 83–89.

Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213–3226.

Ahmed, I., & Manab, N. A. (2016). Influence of enterprise risk management success factors on firm financial and non-financial performance: a proposed model. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 830–836.

Ahmed, R., Mohamad, N. A. Bin, & Ahmad, M. S. (2016). Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation. *Quality & Quantity*, 50, 151–176.

Al Saadi, R., & Abdou, A. (2014). Factors critical for the success of PPP brief development with special interest to the United Arab Emirates. *Smart, Sustainable and Healthy Cities*, 703.

Alhammadi, S., Archer, S., & Asutay, M. (2020). Risk management and corporate governance failures in Islamic banks: a case study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(9), 1921–1939.

Alzaabi, M. A. S. H., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2020). Strategic Risk Management Towards Information Technology Project Environment In The United Arab Emirates (UAE). *European Journal of Economic and Financial Research*.

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.

Bae, Y., Joo, Y.-M., & Won, S.-Y. (2016). Decentralization and collaborative disaster governance: Evidence from South Korea. *Habitat International*, 52, 50–56.

Bodemann, M., Maier, D., Sandru, M., & Weber, G. (2015). Risk awareness after the adoption of new steering model in German public administrations—a case study. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1046–1053.

Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205–223.

Cheema, A. R., Mehmood, A., & Imran, M. (2016). Learning from the past: Analysis of disaster

- management structures, policies and institutions in Pakistan. *Disaster Prevention and Management*, 25(4), 449–463.
- Cole, S., Giné, X., & Vickery, J. (2017). How does risk management influence production decisions? Evidence from a field experiment. *The Review of Financial Studies*, 30(6), 1935–1970.
- Davis, I. (2014). *Disaster risk management in Asia and the Pacific*. Routledge.
- Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 225–239.
- Fernandez, G., & Shaw, R. (2013). Youth Council participation in disaster risk reduction in Infanta and Makati, Philippines: A policy review. *International Journal of Disaster Risk Science*, 4, 126–136.
- Fernandez, G., Uy, N., & Shaw, R. (2012). Community-based disaster risk management experience of the Philippines. In *Community-based disaster risk reduction* (Vol. 10, pp. 205–231). Emerald Group Publishing Limited.
- Fox, C. (2018). Understanding the new ISO and COSO updates. *Risk Management*, 65(6), 4–7.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2014). Risk management frameworks: adapt, don't adopt: here's a primer on how to use two well-known approaches. *Strategic Finance*, 95(7), 49–54.
- Guo, Y., Li, Y., & Qian, Y. (2022). Local government debt risk assessment: A deep learning-based perspective. *Information Processing & Management*, 59(3), 102948.
- Hudin, N. S., & Hamid, A. B. A. (2014). Drivers to the implementation of risk management practices: A conceptual framework. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 2(3), 163–169.
- Izumi, T., & Shaw, R. (2014). A new approach of disaster management in Bangladesh: private sector involvement. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 5(4), 425–445.
- Jimee, G. K., Meguro, K., & Dixit, A. M. (2019). Learning from Japan for possible improvement in existing disaster risk management system of Nepal. *Open Journal of Earthquake Research*, 8(02), 85.
- Jun, W., & Rowley, C. (2014). Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea. *Business History*, 56(3), 485–508.
- Keban, Y. T. (2017). Risk management: a neglected vital instrument in public administration in Indonesia. *Management Research and Practice*, 9(4), 5–21.
- Khairullina, E. R., Bogdanova, V. I., Slepneva, E. V, Nizamutdinova, G. F., Fatkhullina, L. R.,

- Kovalenko, Y. A., & Skutelnik, O. A. (2019). Global climate change: Cyclical nature of natural and permanent nature of man-made processes. *EurAsian Journal of BioSciences*, 13(2), 2311–2316.
- Matsumoto, T. (2012). *Risk management and governance for PFI Project: technology policy lessons from the case of Japan*. Massachusetts Institute of Technology.
- 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.
- 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.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564.
- Palermo, T. (2014). Accountability and expertise in public sector risk management: a case study. *Financial Accountability & Management*, 30(3), 322–341.
- Patel, K. (2013). A study on risk assessment and its management in India. *American Journal of Civil Engineering*, 1(2), 64–67.
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195–204.
- Rimin, F., Bujang, I., Wong Su Chu, A., & Said, J. (2021). The effect of a separate risk management committee (RMC) towards firms' performances on consumer goods sector in Malaysia. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1200–1216.
- Sar, B. E., Chea, M., & Ung, C. (2020). Public-private partnerships in Cambodia: Issues and solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(3), 1216–1225.
- Shiroyama, H., Yarime, M., Matsuo, M., Schroeder, H., Scholz, R., & Ulrich, A. E. (2012). Governance for sustainability: knowledge integration and multi-actor dimensions in risk management. *Sustainability Science*, 7, 45–55.
- Sreya, H. (2020). Enhancing customs control in Cambodia through risk management policy. *World Customs Journal*, 55.
- Susilo, L. J. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: 2018: Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Gramedia Widiasarana Indonesia.



Wandee, M., Sirisuthi, C., & Leamvijarn, S. (2017). The Study Elements and Indicators of Risk Management System for Secondary Schools in Thailand. *International Education Studies*, 10(3), 154–164.

Waseem-Ul-Hameed, F. H., Ali, M., & Arif, M. (2017). Enterprise risk management (ERM) system: Implementation problem and role of audit effectiveness in Malaysian firms. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(11), 34–39.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).