



KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG KEMARITIMAN
DAN INVESTASI

Konsepsi & Telaah Implementasi

MRPN

(Manajemen Risiko Pembangunan Nasional)

Lintas Sektor

2024

Dr. Ir. H. Sugeng Santoso, MT, QRGF, CGRE

M. Jalu Wredo Aribowo, Ak. M.Ec.Dev, CA, QIA, CRMP, CGCAE, CGRE

Dr. Anggara Hayun Anujprana, ST., MT

Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) Lintas Sektor adalah pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi program pembangunan nasional yang melibatkan berbagai sektor. Manajemen risiko yang efektif dapat membantu memastikan bahwa program pembangunan nasional dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengurangi kemungkinan terjadinya gangguan yang tidak diinginkan. Buku ini sangat dianjurkan bagi para pengambil kebijakan dan pelaksana pembangunan, terutama yang melibatkan lintas sektor Kementerian atau Lembaga. Contoh yang diberikan dalam buku ini seperti Pembangunan/Pengembangan Destinasi Pariwisata Super Prioritas di Labuhan Bajo bisa dijadikan pegangan dalam MRPN Lintas Sektor di Indonesia.

-Prof Sudarso Kaderi Wiryono-Guru Besar, Sekolah Bisnis & Manajemen, Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

Hadirnya Perpres No. 39/2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) mengamanatkan adanya manajemen risiko terintegrasi di dalam maupun lintas instansi pemerintah. Terbitnya Buku Konsepsi dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor ini perlu disambut baik dan harus menjadi bacaan wajib. Buku ini sangat cocok bagi yang selama ini menekuni bidang kebijakan publik.

-Samsul Widodo-Staf Ahli Bidang Hubungan Antar Lembaga Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi

'Buku ini menarik dan bagus sebagai referensi dalam mengelola risiko, lengkap dengan strategi, implikasi, dan rekomendasi untuk efektivitas pencapaian target. Buku ini juga mengupas dari berbagai sudut pandang, memetakan *stakeholders* sehingga risiko dapat dimitigasi. Buku ini pun dapat mengubah cara pandang kita terhadap risiko kegagalan menjadi peluang dan kesempatan.

-Liz Zeny Merry-Asisten Deputi Pengembangan Ekonomi Kreatif, Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi

Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Republik Indonesia

Gedung Kemenko Marves Jalan MH. Thamrin No.8 Jakarta 10340 Indonesia

www.maritim.go.id

ISBN 978-623-88467-4-0



9 786238 846740

**KONSEPSI DAN
TELAAH IMPLEMENTASI
MANAJEMEN RISIKO
PEMBANGUNAN NASIONAL
LINTAS SEKTOR**

Sugeng Santoso
Muhammad Jalu Wredo Aribowo
Anggara Hayun Anujuprana

Kementerian Koordinator
Bidang Kemaritiman dan Investasi
Republik Indonesia
2024

Kontributor dan Editor:

Alvin Surya Widiantera
Adhadi Praja
Unggul Wahyu Aji
Muhammad Ramadhani Marfatah
Rian Ubaidillah
Liliani Suciasih
Nurahma Sabilla
Rasya Khairani Santoso
Aliyah Nabila Ramadhani

Penerbit:
Kementerian Koordinator
Bidang Kemaritiman dan Investasi
Republik Indonesia

ISBN:

ISBN 978-623-88467-4-0



SEKAPUR SIRIH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

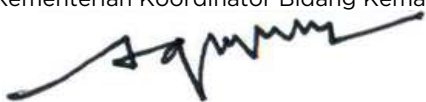
Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga Buku Konsepsi dan Telaah Implementasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) Lintas Sektor (LS) dapat diselesaikan. Buku ini memuat milestone pelaksanaan manajemen risiko organisasi dan persiapan pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan penulis, standar manajemen risiko, dan telaah implementasi MRPN Lintas Sektor. Buku ini juga mengupas prinsip, kerangka kerja dan proses MRPN berdasarkan sintesis teori dan kebijakan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 Tentang MRPN Lintas Sektor yang diharapkan sebagai upaya transformasi tata kelola dalam perencanaan strategis nasional. Karakteristik Lintas Sektor pada prinsip MRPN yaitu mengakomodasi kolaborasi mencakup aspek koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi penyelenggaraan manajemen risiko, serta agregasi dan konsolidasi risiko organisasi dan risiko lintas sektor melalui pemetaan stakeholder, keterkaitan antara risiko strategis dan risiko operasional lintas sektor.

Buku ini disusun dengan cara penyampaian yang sistematis, dan berisi *pilot study* dan contoh telaah implementasi MRPN Lintas Sektor sehingga diharapkan memberikan gambaran yang mudah dipahami. Bidang yang dibahas pada buku ini terkait Pariwisata, Ekonomi Kreatif, dan program Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU). Pemahaman Konsepsi dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor ini dapat membantu untuk meningkatkan kualitas tata kelola dan efektivitas pencapaian sasaran pembangunan.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, para pembuat kebijakan, akademisi, pelaku bisnis, komunitas, masyarakat, dan semua pihak yang berkepentingan. Namun, penulis menyadari buku ini tak lepas dari kekurangan, oleh karena itu, penulis menyampaikan permohonan maaf untuk kritik dan saran demi perbaikan di masa mendatang.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Staf Ahli Bidang Ekonomi Maritim
Tim Pelaksana Komite MRPN
Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi



Dr. Ir. H. Sugeng Santoso, MT, QRGP, CGRE

SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku "Konsepsi dan Telaah Implementasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Lintas Sektor", yang ditulis oleh DR. Ir. Sugeng Santoso, dkk, ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai jawaban atas tantangan kompleksitas dan ketidakpastian yang dihadapi dalam proses pembangunan nasional yang melibatkan berbagai sektor.

Pembangunan nasional yang berkelanjutan dan inklusif memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang matang serta tanggapan yang cepat terhadap berbagai risiko yang mungkin timbul. Manajemen risiko lintas sektor menjadi kunci untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam pembangunan nasional mampu mengantisipasi dan merespons risiko secara efektif, sehingga tujuan pembangunan dapat tercapai dengan optimal.

Buku ini diharapkan dapat menjadi panduan yang komprehensif bagi para pemangku kepentingan di berbagai sektor, baik itu pemerintah, swasta, akademisi, maupun masyarakat umum. Dengan pendekatan yang holistik, buku ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen risiko, mulai dari identifikasi, analisis, penilaian, hingga mitigasi risiko. Buku ini juga dilengkapi dengan contoh aplikasi untuk Pembangunan Destinasi Pariwisata Super Prioritas di Labuan Bajo (Nusa Tenggara Timur).

Saya percaya bahwa buku ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat kapasitas kita dalam menghadapi risiko dan tantangan yang ada di depan mata. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang berguna dan menginspirasi berbagai pihak untuk terus berinovasi dan berkolaborasi dalam mewujudkan pembangunan nasional yang lebih baik.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan petunjuk dan bimbingan-Nya kepada kita semua dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kita.

Salam sejahtera bagi kita semua,

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Guru Besar, Sekolah Bisnis & Manajemen, Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)



Prof. DR. Ir. Sudarso Kaderi Wiryono, DEA.,

SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, atas rahmat Allah SWT, ini merupakan hal yang baik dengan diluncurkannya buku "Konsep dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor". Sebagai Deputi Bidang Ekonomi Digital dan Produk Kreatif, saya merasa sangat terhormat dapat memberikan kata sambutan pada kesempatan ini. Buku ini hadir pada saat yang tepat, di mana Indonesia tengah gencar mendorong pertumbuhan ekonomi digital dan kreatif. Industri game gim, sebagai salah satu subsektor yang paling dinamis dalam ekosistem ekonomi kreatif, memiliki potensi yang sangat besar untuk berkontribusi pada perekonomian nasional. Namun, seperti halnya industri lainnya, industri gim juga menghadapi berbagai risiko, mulai dari risiko bisnis hingga risiko geopolitik. Manajemen Risiko Lintas Sektor yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam mengembangkan industri gim nasional. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko secara proaktif, kita dapat menciptakan lingkungan bisnis yang lebih kondusif bagi pelaku industri gim untuk berinovasi dan berkembang. Selain itu, manajemen risiko juga dapat membantu kita untuk melindungi investasi yang telah ditanamkan dalam sektor ini. Saya melihat beberapa poin penting yang perlu kita soroti terkait peran manajemen risiko lintas sektor dalam pengembangan industri gim:

- Mitigasi Risiko Bisnis: Industri gim sangat dinamis, dengan tren yang berubah dengan cepat. Manajemen risiko dapat membantu kita mengantisipasi perubahan pasar dan teknologi, sehingga kita dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk tetap relevan
- Peningkatan Daya Saing: Dengan mengelola risiko dengan baik, produk gim buatan Indonesia dapat memenuhi standar kualitas internasional dan bersaing di pasar global.
- Perlindungan Investasi: Manajemen risiko dapat membantu melindungi investasi yang telah ditanamkan dalam pengembangan gim, baik dari investor lokal maupun asing.
- Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen risiko juga dapat mendorong pengembangan sumber daya manusia yang kompeten di bidang pengembangan gim, sehingga kita dapat menghasilkan produk gim yang berkualitas tinggi.

Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi yang sangat berguna bagi para pembuat kebijakan, pelaku industri, akademisi, dan semua pihak yang berkepentingan dalam pengembangan industri gim nasional. Mari bersama-sama kita wujudkan Indonesia sebagai pusat pengembangan gim yang berdaya saing di tingkat global.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Deputi Bidang Ekonomi Digital dan Produk Kreatif
Kemendikbudristek/Baparekraf


Muhammad Neil El Himam

SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pada kesempatan yang berbahagia ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pihak yang telah berkontribusi sehingga dapat diterbitkan buku "Konsep dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor". Buku ini merupakan salah satu upaya untuk lebih memahami penerapan MRPN Lintas Sektor, karena risiko pembangunan tidak hanya bersifat sektoral, tetapi juga lintas sektor. Hampir seluruh kegiatan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah merupakan kegiatan lintas sektor, sehingga sangatlah strategis kegiatan mengendalikan risiko pembangunan di berbagai sektor yang menjadi fokus MRPN. Melalui Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang MRPN (Perpres 39/2023), pemerintah Indonesia untuk pertama kalinya mulai melakukan penerapan MRPN secara terintegrasi.

Dalam buku ini, para penulis mengulas berbagai aspek terkait manajemen risiko, termasuk metodologi, praktik terbaik, pemetaan pelaku (stakeholder), dan studi kasus. Buku ini berfokus pada tantangan pembangunan Indonesia yang terkait dengan pelaksanaan KPBU SPAM Regional 1 Jatiluhur, risiko pada dalam sektor pariwisata dan ekonomi kreatif yang memiliki potensi besar untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Sehingga perlu dikelola risikonya untuk memaksimalkan hasilnya bagi pembangunan.

Akhir kata, Semoga buku ini dapat memberikan wawasan dan inspirasi bagi kita semua. Terima kasih, dan semoga kita selalu diberikan keberkahan dalam setiap langkah kita

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Inspektur Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi

M. Jalu Wreco Aribowo

CATATAN EDITOR

MRPN merupakan kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas yang terlibat dengan risiko pembangunan nasional. Penerapan MRPN tidak hanya mendukung tercapainya sasaran pembangunan nasional tetapi juga mendorong entitas MRPN untuk lebih proaktif dan antisipatif terhadap perubahan organisasi dan lingkungan. Lebih jauh lagi, MRPN memberikan keyakinan bagi entitas dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga dapat mengelola risiko dengan lebih efektif dan efisien.

Buku ini merupakan hasil dari upaya bersama dalam menyusun dan menyebarluaskan informasi penting mengenai Konsepsi dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor yang menjadi kunci dalam mempercepat pembangunan nasional Indonesia. Negara Indonesia memiliki cita-cita untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, maju, adil, dan makmur. Untuk mencapai tujuan ini, percepatan pembangunan nasional di berbagai bidang menjadi prioritas utama, yang memerlukan rencana pembangunan nasional yang matang dan terintegrasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko memainkan peranan yang sangat penting.

Karya ini disusun untuk memberikan landasan yang kuat dalam pemahaman dan penyelenggaraan manajemen risiko lintas sektor di berbagai kementerian, lembaga, pemerintah daerah, badan usaha, dan badan lainnya. Melalui buku ini, kami berharap pembaca akan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang prinsip, kerangka kerja, proses MRPN, serta bagaimana telaah implementasinya agar dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional yang lebih baik.

Sistematika buku ini tersusun atas 5 Bab yaitu Bab I Standar Manajemen Risiko dan Milestone Penerapan di Indonesia membahas Standar Manajemen Risiko (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management* (COSO ERM), Australia/New Zealand (AS/NZS 4360 : 2004), *The International Organization for Standardization* (ISO) 31000, dan Milestone Manajemen Risiko di Indonesia). Bab II Telaah MRPN Lintas Sektor terkait Konsepsi MRPN, Urgensi Terbitnya Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023, subjek dan objek MRPN, Struktur MRPN Lintas Sektor Sesuai PerPres 39 Tahun 2023, Telaah MRPN Lintas Sektor, Telaah Prinsip Manajemen Risiko Lintas Sektor, Telaah Proses MRPN Lintas Sektor, dan Konsepsi Implementasi MRPN Lintas Sektor.

Bab III *Pilot Study* Konsepsi Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor membahas *Pilot Study* Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor, Proses Manajemen Risiko Lintas Sektor KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1, Analisis Manajemen Risiko KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1, dan *Review/Implikasi* Manajerial. Bab IV Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor Bidang Pariwisata, adapun dalam Bab IV ini terkait Peta Pelaku DPSP Labuan Bajo, Proses Manajemen Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko. Bab V Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor Bidang Ekonomi Kreatif yang berfokus pada MRPN Lintas Sektor Ekonomi Kreatif klaster industri Gim.

Sebagai penutup, kami ucapkan terima kasih kepada pembuat kebijakan, pelaku industri, akademisi, dan semua pihak yang berkepentingan:

- Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi
- Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi
- Prof. DR. Ir. Sudarso Kaderi Wiryono, DEA Guru Besar, SBM-ITB
- Deputi Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kemenko Marves
- Deputi Bidang Sumberdaya dan Kelembagaan, Kemenparekraf/ Baparekraf
- Deputi Bidang Industri dan Investasi, Kemenparekraf/ Baparekraf
- Deputi Bidang Pemasaran Kemenparekraf/ Baparekraf
- Deputi Bidang Ekonomi, Digital dan Ekonomi Kreatif, Kemenparekraf/ Baparekraf
- Narasumber dari BPKP
- Narasumber dari Bappenas
- Sekretaris Deputi:
 - a. Bidang Koordinasi Kedaulatan Maritim dan Energi, Kemenko Marves
 - b. Bidang Koordinasi Sumber Daya Maritim, Kemenko Marves
 - c. Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Transportasi, Kemenko Marves
 - d. Bidang Koordinasi Pengelolaan Lingkungan dan Kehutanan, Kemenko Marves
 - e. Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kemenko Marves
 - f. Bidang Koordinasi Investasi dan Pertambangan, Kemenko Marves
- Peserta Pelatihan dan Sertifikasi *Certified Government Risk Executive* (CGRE) *Batch* 1 Tahun 2023
- Tim Akselerasi Pemanfaatan Aplikasi Umum Berbagi Pakai *Risk Management Information Systems* di Lingkungan Kemenko Marves
- Tim Pelaksana Komite MRPN Kemenko Marves
- Tim Inspektorat Kemenko Marves
- Pelaku industri pariwisata, ekonomi kreatif, skema pembiayaan KPBU, dan lembaga pelatihan manajemen risiko
- Semua pihak yang telah berkontribusi,

Semoga kita selalu diberikan keberkahan dalam setiap langkah kita.

DAFTAR ISI

| | |
|----------------|-----|
| Sekapur sirih | iii |
| Sambutan | iv |
| Catatan Editor | vii |

01

STANDAR MANAJEMEN RISIKO DAN MILESTONE PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

| | |
|---|---|
| • Standar Manajemen Risiko | 1 |
| a. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management (COSO ERM) | 2 |
| b. Australia/New Zealand (AS/NZS 4360 : 2004) | 4 |
| c. The International Organization for Standardization (ISO) 31000 | 6 |
| d. Milestone Manajemen Risiko di indonesia | 7 |

02

KONSEPSI DAN TELAAH MRPN LINTAS SEKTOR

| | |
|---|----|
| • MRPN Menurut RPJPN 2025-2045 | 17 |
| • Fenomena Pembangunan Nasional, Risiko, dan Mitigasinya | 19 |
| • Permasalahan Tata Kelola Pembangunan Nasional, Urgensi dan Tujuan MRPN | 20 |
| • Konsepsi MRPN | 21 |

| | |
|---|----|
| • Konsepsi Metodologi MRPN | 23 |
| • Subjek dan Objek MRPN | 24 |
| • Struktur MRPN Lintas Sektor | 25 |
| Telaah MRPN Lintas Sektor | 26 |
| • Tahapan Pemilihan Topik MRPN | 33 |
| • Telaah Prinsip MRPN Lintas Sektor | 37 |
| Pemetaan Pelaku | 39 |
| • Telaah Kerangka Kerja MRPN Lintas Sektor | 41 |
| a. Siklus PDCA (Siklus Deming) | 51 |
| b. Diagram Fishbone (Tulang Ikan) | 53 |
| c. 5 Why's | 54 |
| • Telaah Proses MRPN Lintas Sektor | 57 |
| a. Komunikasi dan Konsultasi | 59 |
| b. Menetapkan Lingkup, Konteks, dan Kriteria | 63 |
| c. Penilaian Risiko | 63 |
| d. Identifikasi Risiko | 64 |
| e. Analisis Risiko | 67 |
| f. Evaluasi Risiko | 69 |
| g. Perlakuan Risiko | 70 |
| h. Pemantauan dan Tinjauan | 70 |
| • Konsepsi Implementasi MRPN Lintas Sektor | 71 |
| a. Adaptasi Model dari Standar Manajemen Risiko | 71 |
| b. Tujuan dan Manfaat Model MRPN Lintas Sektor | 72 |

03

PILOT STUDY KONSEPSI PENYELENGGARAAN MRPN LINTAS SEKTOR

| | |
|--|----|
| • Pilot study Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor | 71 |
| • Prinsip | 77 |
| Peta Pelaku | 80 |
| • Kerangka Kerja MRPN Lintas Sektor KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 | 82 |
| 1. <i>Three Lines of Model</i> | 83 |
| 2. <i>Fishbone Diagram</i> | 85 |
| • Proses MRPN Lintas Sektor KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 | 86 |
| 1. Komunikasi dan Konsultasi | 86 |
| 2. Identifikasi Risiko Manajemen Risiko Lintas Sektor KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 | 87 |
| 3. Risiko <i>Top Down</i> dan <i>Bottom Up</i> | 89 |
| 4. Analisis Manajemen Risiko KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 | 93 |
| • Temuan dan Tindak Lanjut | 97 |
| Kendala Penerapan MRPN Lintas Sektor KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 | 99 |

04

TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR BIDANG PARIWISATA

DPSP LABUAN BAJO

| | |
|------------------------------|-----|
| • Prinsip | 113 |
| • Kerangka Kerja | 115 |
| • Proses | 115 |
| 1. Komunikasi dan Konsultasi | 116 |
| 2. Tabel Identifikasi Risiko | 116 |
| 3. Analisis Risiko | 118 |
| 4. Evaluasi Risiko | 121 |

05

TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR BIDANG EKONOMI KREATIF

| | |
|--|-----|
| • Kerangka Ekonomi Berbasis Kreativitas dan Inovasi | 127 |
| • Pengelolaan Kekayaan Intelektual untuk Mendorong Inovasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Pembangunan | 128 |
| • Pengembangan Klaster Industri Ekraf Berbasis Kapasitas Inovasi | 129 |
| • Pengembangan Ekosistem Ekraf berbasis kekayaan intelektual Untuk Transformasi Ekonomi | 130 |
| • Pengembangan Model Pengelolaan Kekayaan Intelektual | 131 |
| • Industri Kreatif dan Kekayaan Intelektual dalam RPJMN 2025-2029 | 133 |
| • Cascading Struktur Ekraf dalam Rancangan Tenokratik RPJMN 2025-2029 | 134 |
| • Isu Strategis, Sasaran, dan Arah Kebijakan Pengembangan Ekonomi Kreatif Nasional | 135 |
| • Pemetaan Cascading Indikator AP-PP-KP: Ekraf | 137 |
| • Tantangan Pengembangan Ekonomi | 138 |
| • Framework Kebijakan Ekraf ke Depan: Fokus Penguatan Ekosistem Kekayaan Intelektual | 139 |

TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR INDUSTRI GIM

| | |
|--|-----|
| • Pendahuluan MRPN Lintas Sektor Ekonomi Kreatif: Gim | 145 |
| Gambaran Kondisi Eksisting Tata Kelola Industri Gim | 146 |
| • Prinsip | 148 |
| • Kerangka Kerja | 151 |
| <i>Fishbone Diagram</i> | 151 |
| • Proses | 151 |
| 1. Identifikasi Risiko | 151 |
| 2. Analisis Risiko | 153 |
| 3. Evaluasi Risiko | 161 |
| 4. Perlakuan Risiko/Mitigasi/Strategi | 165 |
| 5. <i>Review</i> /Implikasi Manajerial | 167 |
| 6. Rekomendasi | 169 |
| Ikhtisar | 171 |
| Penutup | 173 |
| Daftar Pustaka | 175 |
| Biodata Penulis, Tim Kontributor, & Editor | 181 |



01

STANDAR MANAJEMEN RISIKO DAN MILESTONE PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

Gambar 1.0.0.1. Pembangunan Bukit Sylvia, Labuan Bajo

STANDAR MANAJEMEN RISIKO

Risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran (*effect of uncertainty on objectives*) (ISO 31000:2018). Karena setiap individu atau organisasi pasti memiliki tujuan/sasaran yang ingin dicapai, maka mereka juga memiliki risiko yang harus dikelola. Dalam buku "*The Practice of Risk Management*" mendefinisikan manajemen risiko sebagai kumpulan prosedur dan aturan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola, melacak, dan mengendalikan potensi risiko. Dengan menerapkan manajemen risiko yang efektif, pemilik bisnis dapat meminimalkan dampak negatif dan lebih siap menghadapi berbagai tantangan.

Manajemen risiko berfokus pada penilaian mendalam dan penerapan tindakan yang tepat untuk memastikan keberlanjutan operasi perusahaan pada tingkat setinggi mungkin. Manajemen risiko bertujuan untuk mengurangi kerugian dan meningkatkan peluang. Dalam praktiknya, manajemen risiko dapat difokuskan pada berbagai jenis risiko. Misalnya, risiko yang berasal dari sumber fisik seperti bencana alam, kebakaran, kecelakaan, atau bahkan kematian. Selain itu, risiko juga bisa berasal dari tindakan hukum, instrumen keuangan, atau perubahan kondisi pasar yang dapat menyebabkan kerugian signifikan.

Beberapa rujukan penting dalam manajemen risiko mencakup pendekatan:

- AS/NZS 4360 : 2004
- COSO FRM
- ISO 31000 : 2018

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (COSO ERM)

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) adalah sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan terintegrasi. COSO berfokus pada pengendalian internal dan integrasi dengan strategi organisasi. COSO menggambarkan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personil lainnya dalam suatu entitas. Proses ini diterapkan pada penetapan strategi di seluruh perusahaan dengan tujuan mengidentifikasi peristiwa-peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi entitas. ERM bertujuan untuk mengelola risiko agar tetap berada dalam batasan risk appetite, sehingga memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian tujuan entitas.

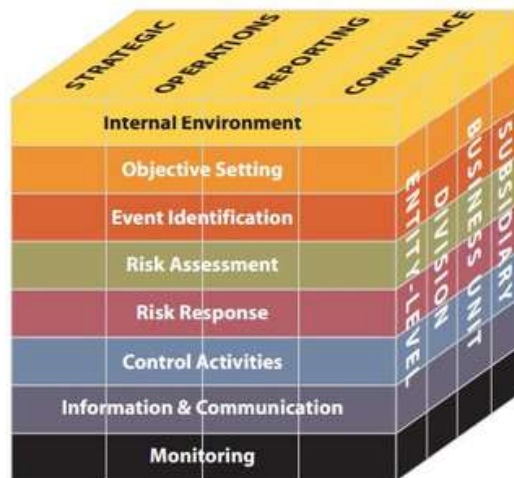
Dalam kerangka manajemen risikonya, COSO ERM menuntut perusahaan untuk dapat menentukan terlebih dahulu sasaran perusahaannya, yang terdiri dari empat kategori:

- Strategis: sasaran yang mendukung dan selaras dengan misi perusahaan.
- Operasi: efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber daya perusahaan.
- Pelaporan: keterpercayaan dari pelaporan.
- Pemenuhan: pemenuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku.

ERM versi COSO terdiri dari 8 komponen yang saling terkait. Kedelapan komponen ini diturunkan dari bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintegrasikan dengan proses manajemen.

Komponen tersebut meliputi:

- Lingkungan Internal,
- Penentuan Tujuan,
- Identifikasi Kejadian,
- Penilaian Risiko,
- Respon Risiko,
- Kegiatan Pengendalian,
- Informasi dan Komunikasi, dan
- Pengawasan.



Gambar 1.1.1.1 **Ilustrasi keterkaitan sasaran, komponen ERM, dan unit kerja perusahaan**

Sumber: COSO *Enterprise Risk Management-Integrated Framework (Executive Summary)*

AUSTRALIA/NEW ZEALAND (AS/NZS 4360 : 2004)

AS/NZS 4360:1995 *Risk Management* edisi revisi AS/NZS 4360:2004 yang diadopsi ke dalam standar internasional ISO 31000:2009 yang dirilis oleh ISO dijadikan sebagai rujukan praktik bagi proses manajemen risiko.

Langkah-langkahnya meliputi:

- Komunikasi dan Konsultasi,
- Penetapan Konteks,
- Identifikasi Risiko,
- Analisis Risiko,
- Evaluasi Risiko,
- Perlakuan Risiko, dan
- Monitor dan review.

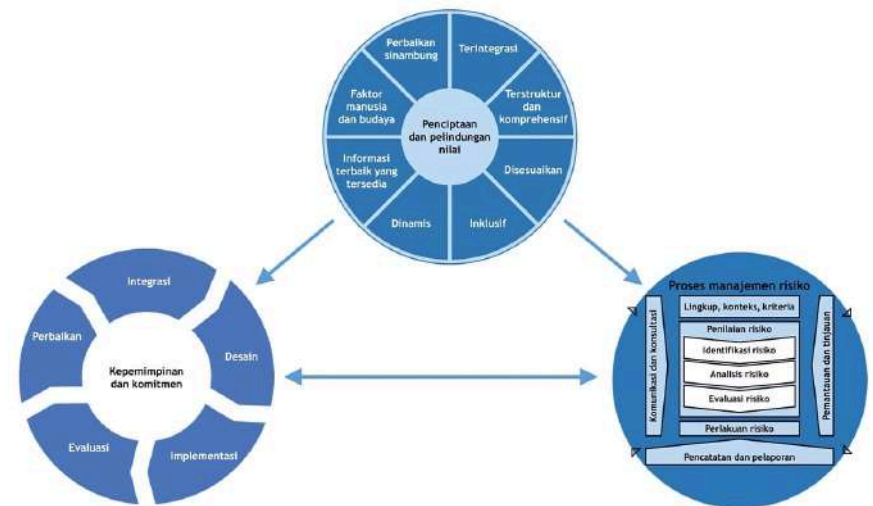


Gambar 1.1.2.1. **Kerangka Pikir Analisis Risiko AS/NZS**

Sumber: Buku Pedoman *Australian/New Zealand Standard (AS/NZS) Risk Management 4360:2004*

THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) 31000

Standar internasional yang digunakan untuk manajemen risiko adalah ISO 31000. Standar ini menyediakan kerangka kerja untuk mengimplementasikan manajemen risiko, dimulai dari identifikasi, analisis, hingga evaluasi risiko. ISO 31000 tidak berfokus pada penentuan sistem manajemen, tetapi lebih pada membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen yang lebih besar. Arsitektur ISO 31000:2018 terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. Gambar berikut menunjukkan bagaimana ketiga elemen ini terhubung dan berfungsi dalam kerangka kerja manajemen risiko:



Gambar 1.1.3.1. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Sumber : ISO 31000:2018

MILESTONE MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

Manajemen risiko telah mengalami perkembangan signifikan di Indonesia seiring dengan berbagai regulasi yang mendorong penerapan praktik ini di berbagai sektor. Terdapat beberapa tonggak penting dalam manajemen risiko di Indonesia:

Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Umumnya:

- i. **Industri** → **Lintas: organisasi/ sektor**
 - ✓ Institusi keuangan misal industri perbankan
 - ✓ institusi non-keuangan, dll
- ii. **Organisasi**
 - ✓ Tingkatan Organisasi
 - ✓ Perusahaan
 - ✓ Korporasi, dll
- iii. **Fungsional (Jenis risiko yang dikelola)**
 - ✓ manajemen risiko finansial
 - ✓ manajemen risiko operasional, dll



Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional?

Manajemen Risiko Pembangunan Nasional sebagai bagian dari Transformasi Tata Kelola:

- Transformasi digital pelayanan publik
- **Penataan proses bisnis** dan kelembagaan kementerian/lembaga berdasarkan prioritas nasional (manajemen kinerja, manajemen anggaran, **manajemen risiko**, dan sistem insentif kementerian/lembaga atas pencapaian target)
- Penguatan sistem anti korupsi dengan prioritas pembudayaan anti korupsi, pencegahan korupsi, dan penerapan sistem GRC (Governance, **Risk** and Compliance)

Sumber: Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000, BSN Tahun 2018; Perpres No. 39 Tahun 2023 Tentang MRPN, dan berbagai sumber lainnya, diolah

Milestone Manajemen Risiko

- **AS/NZS 4360:1995 Risk Management** edisi revisi AS/NZS 4360:2004 yang diadopsi ke dalam standar internasional **ISO 31000:2009** yang dirilis oleh ISO sebagai rujukan praktik bagi proses manajemen risiko.
- Kerangka kerja terintegrasi untuk kendali internal **COSO** edisi revisi 1994: *Internal Control – Integrated Framework*. COSO merilis **kerangka kerja terintegrasi untuk manajemen risiko korporat: Enterprise Risk Management – Integrated Framework** Tahun 2004.
- **Kepmen BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002** tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang mendorong **penerapan manajemen risiko di kalangan BUMN**.
- Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 yang secara eksplisit **penerapan manajemen risiko pada bank di Indonesia**.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 tahun 2008 mengenai **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)** yang mewajibkan seluruh pimpinan instansi pemerintahan menyelenggarakan pengendalian internal yang efektif dan terpadu dilengkapi **manajemen risiko** yang efektif sebagai elemen di dalamnya.
- **Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000**, BSN Tahun 2018.
- **Perpres No. 39 Tahun 2023** Tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN)

- AS/NZS 4360:1995 *Risk Management* edisi revisi AS/NZS 4360:2004 yang diadopsi ke dalam standar internasional ISO 31000:2009 yang dirilis oleh ISO sebagai rujukan praktik bagi proses manajemen risiko.
- Kerangka kerja terintegrasi untuk kendali internal COSO edisi revisi 1994: *Internal Control - Intefrated Framework*. COSO merilis kerangka kerja terintegrasi untuk manajemen risiko korporat: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* Tahun 2004.
- Kepmen BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan praktik GCG pada BUMN yang mendorong penerapan manajemen risiko di kalangan BUMN.
- Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 yang secara eksplisit menerapkan manajemen risiko pada bank di Indonesia.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang mewajibkan seluruh pimpinan instansi pemerintahan menyelenggarakan pengendalian internal yang efektif dan terpadu dilengkapi manajemen risiko yang efektif sebagai elemen di dalamnya.
- Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000, BSN Tahun 2018.
- Pelaksanaan MRPN berdasarkan Perpres No. 39 Tahun 2023 tentang MRPN.
- Manajemen Risiko Pembangunan Nasional sebagai bagian dari Transformasi Tata Kelola (Rancangan Akhir RPJPN 2025-2045):
 - a. Transformasi digital pelayanan publik
 - b. Penataan proses bisnis dan kelembagaan kementerian/lembaga berdasarkan prioritas nasional (manajemen kinerja, manajemen anggaran, **manajemen risiko**, dan sistem insentif kementerian/lembaga atas pencapaian target)
 - c. Penguatan sistem anti korupsi dengan prioritas pembudayaan anti korupsi, pencegahan korupsi, dan penerapan sistem GRC (*Governance, **Risk** and Compliance*)

Tabel 1.1.4.1. **Milestone Pelaksanaan Manajemen Risiko Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan Penulis**

| Milestone Pelaksanaan Manajemen Risiko Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan Penulis | | |
|--|---|-----------------------------|
| No. | Aktivitas | Tanggal |
| 1 | Webinar Menyongsong Indonesia Emas 2045 melalui MRPN | 27 Juli 2023 |
| 2 | Workshop Penyusunan Manajemen Risiko Inspektorat dalam rangka menindaklanjuti Permenko No. 8 Tahun 2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kemenko Marves | 31 Agustus–2 September 2023 |
| 3 | Grand Launching Sertifikasi Manajemen Risiko Sektor Publik | 26 September 2023 |
| 4 | Rapat Teknis Pendalaman Konsep Pedoman Kebijakan MRPN | 29 September 2023 |
| 5 | Diklat Sertifikasi <i>Certified Government Risk Executive</i> (CGRE) | 23-24 Oktober 2023 |
| 6 | Rapat Koordinasi Awal <i>Pilot Study</i> Penyelenggaraan MRPN | 25 Oktober 2023 |
| 7 | Diskusi Strategi Penguatan Peran Komite MRPN dalam Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor Berdasarkan Perpres 39/2023 | 20 November 2023 |
| 8 | Rapat Tim Pelaksana MRPN Tingkat Eselon II | 22 Januari 2024 |
| 9 | Usulan Nama untuk Penugasan sebagai Tim Pelaksana MRPN | 29 November 2023 |
| 10 | Rapat Tim Pelaksana MRPN Tingkat Eselon I | 23 Januari 2024 |
| 11 | Rapat Komite MRPN Tahun 2024 | 30 Januari 2024 |
| 12 | Wisuda LSP BPKP Tahun 2024 | 12 Februari 2024 |
| 13 | Rapat Penyampaian Masukan Pedoman MRPN | 21 Februari 2024 |
| 14 | Rapat Koordinasi Peningkatan Implementasi Manajemen Risiko dan <i>Risk Management Information System</i> (RMIS) | 17–20 Maret 2024 |

| Milestone Pelaksanaan Manajemen Risiko Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan Penulis | | |
|--|---|--|
| No. | Peran dan Kehadiran | Penyelenggara |
| 1 | Sugeng Santoso Staf Ahli Bidang Ekonomi Maritim (mewakili Menko Marves) sebagai Narasumber | The WAY Academy |
| 2 | M. Jalu W.A (Inspektur) sebagai Pimpinan Rapat, Sugeng Santoso | Kemenko Marves (Inspektorat) |
| 3 | Sugeng Santoso, M. Jalu W.A | BPKP (Sekretaris Utama) |
| 4 | Sugeng Santoso | Bappenas (Direktur PEPP Sektoral) |
| 5 | Sugeng Santoso, M. Jalu W.A | BPKP (Deputi Kepala) |
| 6 | Sugeng Santoso, M. Jalu W.A | BPKP (Deputi Kepala) |
| 7 | Sugeng Santoso sebagai narasumber | Bappenas (Direktur PEPP Sektoral) |
| 8 | M. Jalu W.A | Bappenas |
| 9 | Sugeng Santoso, M. Jalu W.A | Kemenko Marves menjawab Surat Bappenas |
| 10 | Sugeng Santoso | Bappenas |
| 11 | Sugeng Santoso mewakili Menko Marves | Bappenas |
| 12 | Sugeng Santoso sebagai wisudawan CGRE & Tim Formatur Kompartemen MR Sektor Publik, M. Jalu W.A sebagai wisudawan CGRE | BPKP |
| 13 | Sugeng Santoso sebagai narasumber | Bappenas (Direktur PEPP Sektoral) |
| 14 | M. Jalu W.A sebagai Pimpinan Rapat, Sugeng Santoso | Kemenko Marves (Inspektorat) |

| Milestone Pelaksanaan Manajemen Risiko Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan Penulis | | |
|--|---|------------------|
| No. | Aktivitas | Tanggal |
| 15 | Kepmenko No. 38/S Tahun 2024 tentang Tim Akselerasi Pemanfaatan Aplikasi Umum Berbagi Pakai <i>Risk Management Information System</i> Di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Tahun 2024 | 21 Maret 2024 |
| 16 | Rapat Penyusunan Manajemen Risiko, Monev Capaian Kinerja, dan Persiapan Coklit TW 1 2024 Deputy Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif | 24-27 April 2024 |
| 17 | Rapat Koordinasi Penjajakan dan Pendampingan Implementasi MRPN | 6-7 Mei 2024 |
| 18 | <i>Entry Meeting</i> Persiapan Pelaksanaan Program Prioritas oleh BPKP | 20 Mei 2024 |
| 19 | Diskusi dan Kunjungan Kerja ke Provinsi Sulawesi Utara untuk mengumpulkan data dan informasi, sebagai masukan dalam rangka menyusun telaah kebijakan mengenai MRPN Lintas Sektor Bidang Pariwisata | 10-13 Juli 2024 |
| 20 | Rapat Penyusunan Buku Telaah Kebijakan MRPN Lintas Sektor | 1 Agustus 2024 |

*) Pembahasan Konsepsi Implementasi MRPN Lintas Sektor Bidang Pariwisata DPSP Labuan Bajo, mendapat respon yang positif dari peserta terutama pejabat struktural dan fungsional lingkungan Deputy 5 (Deputy Koordinasi Pariwisata dan ekonomi Kreatif) Kemenko Marves karena dianggap dapat membantu pemahaman MRPN Lintas Sektor.

| Milestone Pelaksanaan Manajemen Risiko Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan Penulis | | |
|--|---|---|
| No. | Peran dan Kehadiran | Penyelenggara |
| 15 | M. Jalu W.A sebagai Ketua Sugeng Santoso sebagai Pengarah | Kemenko Marves |
| 16 | Sekretaris Deputy Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif sebagai Pimpinan Rapat Sugeng Santoso sebagai narasumber yang menyampaikan Konsepsi Implementasi MRPN Bidang Pariwisata* M. Jalu W.A | Kemenko Marves (Deputy Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif) |
| 17 | M. Jalu W.A sebagai Pimpinan Rapat Sugeng Santoso sebagai narasumber yang menyampaikan Konsepsi Implementasi MRPN Bidang Pariwisata* | Kemenko Marves (Inspektorat) |
| 18 | M. Jalu W.A sebagai Pimpinan Rapat Sugeng Santoso sebagai Narasumber | Kemenko Marves (Inspektorat) |
| 19 | Sugeng Santoso | Kemenko Marves, Pemprov Sulawesi Utara, Pemkab Minahasa Utara, BI KPw Sulut |
| 20 | Sugeng Santoso sebagai Pimpinan Rapat Asisten Deputy Kerja Sama Investasi Pemerintah dan Badan Usaha Tim Sekretariat dan Pejabat Fungsional Deputy Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif | Kemenko Marves (Staf Ahli Bidang Ekonomi Maritim) |

Sumber: Penulis, 2024

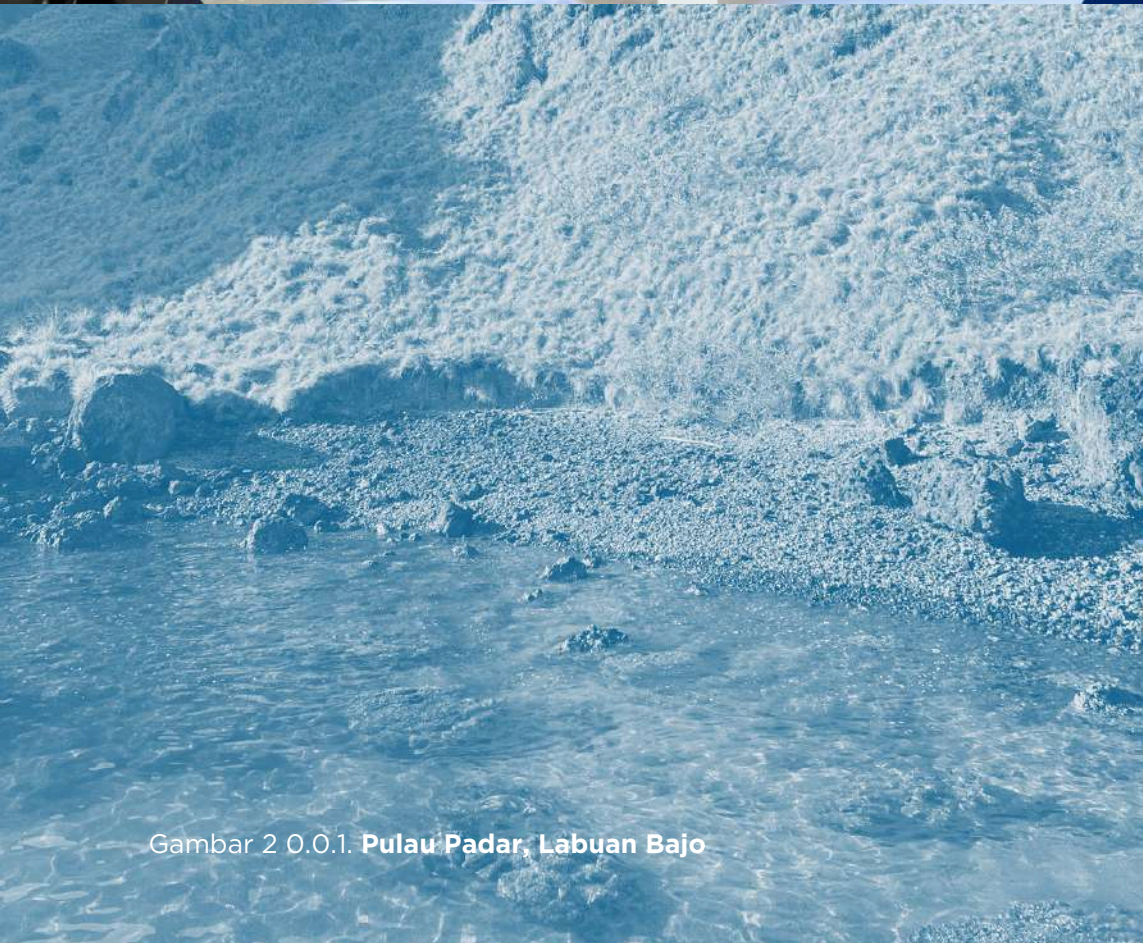


Dokumentasi Kegiatan Pelaksanaan MRPN Organisasi dan Persiapan Pembahasan MRPN Lintas Sektor yang dilakukan



02

KONSEPSI DAN TELAAH MRPN LINTAS SEKTOR



Gambar 2 0.0.1. Pulau Padar, Labuan Bajo

MRPN MENURUT RPJPN 2025-2045

Transformasi Tata Kelola melalui Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN):

- Dalam rangka pencapaian sasaran Pembangunan Nasional, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah melakukan pengendalian dan evaluasi melalui manajemen risiko Pembangunan Nasional, kajian kelayakan, serta sistem data, informasi, dan teknologi terintegrasi (UU Nomor 59 Tahun 2024 tentang RPJPN 2025-2045 pasal 16, ayat 1);
- Yang dimaksud dengan "Manajemen Risiko Pembangunan Nasional" adalah kegiatan untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas manajemen risiko Pembangunan Nasional sehubungan dengan adanya risiko Pembangunan Nasional. Entitas manajemen risiko Pembangunan Nasional sektor utama adalah kementerian/lembaga yang mempunyai tanggung jawab utama dalam mengelola risiko pada program, kegiatan, proyek, prioritas pembangunan, dan/atau jenis risiko tertentu yang bersifat lintas sektor dan lintas waktu. Penerapan manajemen risiko tersebut dilakukan untuk menjamin terkendalinya Perencanaan dan pelaksanaan Pembangunan Nasional;
- Transformasi tata kelola difokuskan pada perbaikan kelembagaan yang tepat fungsi, penyempurnaan fondasi penataan regulasi, pembentukan dan penguatan lembaga tunggal pengelola regulasi, peningkatan kualitas ASN berbasis merit, kebijakan pembangunan berbasis bukti, penerapan manajemen risiko perencanaan dan pengendalian pembangunan, peningkatan pelayanan publik berbasis teknologi informasi, serta penguatan kapasitas masyarakat sipil;

- Dalam mewujudkan pelayanan strategis yang berkualitas, arah kebijakan difokuskan pada transformasi tata kelola, antara lain proses bisnis, kelembagaan, dan regulasi bidang strategis yang mencakup dan tidak terbatas pada perencanaan dan penganggaran, pendidikan, kesehatan, keamanan, postur diplomasi, hukum dan HAM, agraria, perlindungan sosial, ekonomi, energi, lingkungan hidup, riset dan inovasi, harmonisasi hubungan pusat daerah, manajemen risiko pembangunan, dan aparat pengawas internal pemerintah;
- Pengendalian dan evaluasi dilaksanakan melalui kegiatan pemantauan, evaluasi, dalam kerangka manajemen risiko yang dilakukan pada tahapan perencanaan dan pelaksanaan Pembangunan;
- Pengendalian dan evaluasi pembangunan tersebut perlu didukung dengan tatanan regulasi agar pelaksanaannya berjalan dengan efektif. Tatanan regulasi tersebut menyinergikan regulasi terkait pemantauan, evaluasi, pengendalian, manajemen risiko, dan manajemen kinerja. Sinergi regulasi diperlukan untuk konsistensi pelaksanaan pengendalian dan evaluasi dengan kinerja K/L/D terkait yang akan menjadi salah satu dasar pengaturan sistem manajemen kinerja pemerintah.

FENOMENA PEMBANGUNAN NASIONAL, RISIKO, DAN MITIGASINYA

Berdasarkan Paparan Kepala BPKP, 26 September 2023, Karakteristik Alami Pembangunan Nasional:

- Pembangunan nasional **pasti** melibatkan **lintas K/L/D/BU**
- Keberhasilannya menjadi sangat **dipengaruhi** kualitas **delivery kolektif** dari K/L/D/BU yang terlibat
- Konsekuensinya, tercipta **shared-risk** yang harus **dikelola bersama**
- **Pengabaian risiko** dari satu pihak, dapat **mengancam keberhasilan** pembangunan secara **kolektif**.

Key Lessons Taken in the Last 4 years

| | | | | | |
|------------------|-----|--------|---------------|------|-----------------------------|
| Pandemi Covid-19 | PEN | Bansos | Minyak Goreng | SPBE | Pengawasan Investigasi BPKP |
|------------------|-----|--------|---------------|------|-----------------------------|

1. Perlunya kesatuan sasaran, serta common commitment risiko apa yang perlu dikelola.
2. Selera risiko pimpinan menjadi acuan dalam merancang kebijakan dan tindakan pengendalian risiko.
3. Tata kelola pembangunan nasional yang baik memerlukan pengawalan dan mitigasi risiko sejak perencanaan. Penyesalan di belakang tak dapat menganulir dampak negatif yang terjadi.
4. Perlunya committed-collaboration untuk berbagi tanggung jawab dan sumber daya.
5. Dengan kolaborasi, risiko bersama (shared risk) dapat dimitigasi secara lebih efektif.
6. Banyak kasus yang menunjukkan manajemen yang abai dan belum sadar risiko.
7. Perlu dukungan teknologi informasi untuk pengambilan keputusan terinformasi risiko yang cepat dan tepat.

Konsekuensinya:

1. Muncul urgensi manajemen risiko pembangunan nasional yang terintegrasi, well-designed, dan dieksekusi secara kolaboratif.
2. Urgensi ini menjiwai lahirnya Peraturan Presiden tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Perpres 39 Tahun 2023).

PERMASALAHAN TATA KELOLA PEMBANGUNAN NASIONAL, URGENSI DAN TUJUAN MRPN

Permasalahan Tata Kelola Pembangunan Nasional menurut BPKP dalam Pedoman Umum MRPN Lintas Sektor versi 27 Juli 2023

- Kelemahan Koordinasi dan Kolaborasi antar Sektor Program/Kegiatan
- Ketidakharmonisan Kebijakan dan Regulasi
- Kompleksitas Risiko
- Perbedaan Pendekatan dan Prioritas
- Kesenjangan Komunikasi
- Kelemahan Pertanggungjawaban

Urgensi MRPN:

- manajemen risiko pembangunan nasional yang terintegrasi, well-designed, dan dieksekusi secara kolaboratif
- Urgensi ini menjiwai lahirnya Peraturan Presiden tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Perpres 39 Tahun 2023).

Tujuan MRPN:

- meningkatkan pencapaian sasaran pembangunan nasional;
- meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan negara; dan
- meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern dan berkembangnya inovasi pelayanan publik.

KONSEPSI MRPN

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN:

- Risiko Pembangunan Nasional adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran Pembangunan Nasional.
- MRPN adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Entitas MRPN sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional.
- MRPN LS adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Entitas MRPN sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional atas program, kegiatan, proyek, prioritas pembangunan, dan risiko tertentu yang melibatkan dua atau lebih Entitas MRPN pengelola keuangan negara
- Objek MRPN Lintas Sektor yang selanjutnya disebut Objek MRPN LS adalah PKPPR yang dikategorikan lintas sektor yang menjadi objek penerapan MRPN LS, melalui penetapan oleh Komite MRPN.
- Komite MRPN adalah pihak yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dengan menyelenggarakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Tim Pelaksana Komite MRPN adalah tim yang bertugas memberikan dukungan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Komite MRPN.
- Entitas MRPN adalah Kementerian Negara, Lembaga, Pemerintah Daerah, Pemerintah Desa, Badan Usaha, dan Badan Lainnya
- Entitas MRPN Sektor Utama adalah Kementerian Negara atau Lembaga yang mempunyai tanggung jawab utama dalam mengelola risiko pada Program, Kegiatan, Proyek, Prioritas Pembangunan, dan/atau Jenis Risiko tertentu yang bersifat lintas sektor.
- Unit Pemilik Risiko Lintas Sektor yang selanjutnya disebut UPR LS adalah Entitas MRPN yang secara bersama-sama sebagai pemilik risiko lintas sektor yang ditetapkan oleh Komite MRPN untuk menyelenggarakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Struktur MRPN adalah pembagian tugas, fungsi, peran, tanggung jawab, dan hubungan antarpengemban tugas dalam penyelenggaraan MRPN

Menurut BPKP dalam Pedoman Umum MRPN Lintas Sektor 27 Juli 2023, terdapat permasalahan tata kelola pembangunan nasional:

- **Kelemahan Koordinasi dan Kolaborasi antar Sektor Program/Kegiatan**

Lintas sektor melibatkan kerja sama dan koordinasi yang kompleks antara berbagai sektor. Kelemahan koordinasi atau kurangnya kolaborasi antar sektor dapat menghasilkan risiko yang tidak teridentifikasi atau tidak terkelola dengan baik.

- **Ketidakharmonisan Kebijakan dan Regulasi**

Setiap sektor memiliki kebijakan dan regulasi yang berbeda dan potensi ketidak-harmonisan. Dalam program lintas sektor, perbedaan ini dapat menciptakan hambatan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara konsisten.

- **Kompleksitas Risiko**

Program lintas sektor melibatkan risiko yang kompleks dan saling terkait. Risiko dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk sosial, ekonomi, lingkungan, dan politik. Mengidentifikasi dan mengelola risiko yang saling terkait ini memerlukan pemahaman yang komprehensif tentang dampak potensial dan hubungan antara risiko-risiko tersebut.

- **Perbedaan Pendekatan dan Prioritas**

Setiap sektor memiliki pendekatan, prioritas, dan aturan yang berbeda dalam menjalankan kegiatannya. Dalam program lintas sektor, perbedaan ini dapat menciptakan hambatan dalam merancang dan mengimplementasikan program.

- **Kesenjangan Komunikasi**

Perbedaan tingkatan jabatan, bahasa, budaya, dan terminologi antara sektor-sektor dapat menyulitkan pertukaran informasi yang jelas dan tepat waktu. Kurangnya komunikasi yang baik dapat menghambat pemahaman yang komprehensif tentang masalah yang sedang dihadapi dan menghambat kesepakatan dalam mengambil tindakan yang diperlukan.

- **Kelemahan Pertanggungjawaban**

Program lintas sektor melibatkan banyak pemangku kepentingan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Hal ini bisa menimbulkan tantangan dalam menetapkan dan memastikan pertanggungjawaban yang jelas.

KONSEPSI METODOLOGI MRPN

Risiko Pembangunan Nasional adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran Pembangunan Nasional

Prinsip

- Untuk memenuhi PRINSIP MRPN meliputi prinsip kolaboratif, maka dilakukan pemetaan stakeholder melalui penyusunan formulasi strategi sistem untuk mencapai tujuan bersama.
- Profil Kebijakan/ Program/ Proyek berupa Stakeholders Mapping, Cascading: Sasaran, Target, indikator & bisa dilakukan dengan pendekatan klaster industri & value chain.

Kerangka Kerja

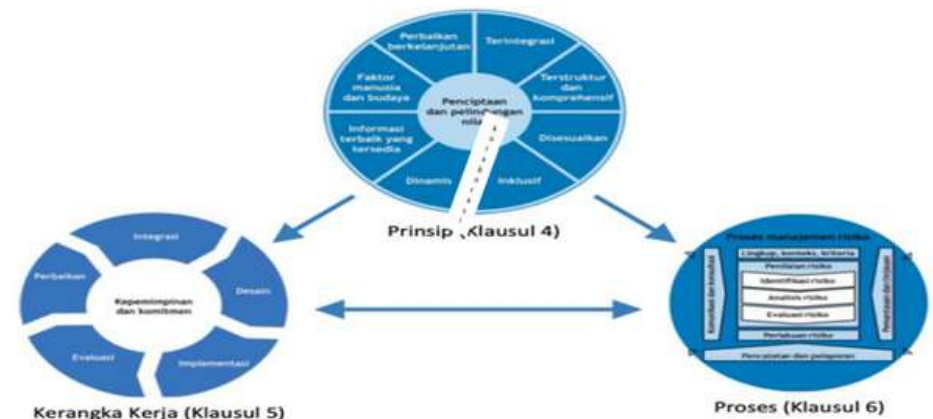
bisa dilakukan diantaranya dengan:

- a. Siklus PDCA (Siklus Deming)
- b. Diagram Fishbone (Diagram Tulang Ikan)
- c. 5 Why's

Proses

Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan MR pada setiap UPR, dengan tahapan diantaranya:

- Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko:
 - a. Ruang lingkup penerapan manajemen risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat dimana manajemen risiko akan diterapkan.
 - b. Periode penerapan manajemen risiko merupakan kurun waktu penerapan manajemen risiko.
- Menetapkan sasaran organisasi.
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan, Identifikasi pemangku kepentingan mencakup pihak yang menjadi pemangku kepentingan, yaitu pihak yang berinteraksi dan berkepentingan terhadap output dan/atau outcome organisasi.



Sumber: Interpretasi Perpres Nomor 39 Tahun 2023.

Tambahan 'kolaboratif' pada Prinsip untuk mengakomodasi karakteristik MRPN Lintas Sektor. Kolaborasi mencakup aspek koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi penyelenggaraan manajemen risiko serta agregasi dan konsolidasi risiko organisasi dan risiko lintas sektor.

SUBJEK DAN OBJEK MRPN

Subjek

- Komite MRPN, Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Badan Usaha/Badan Lainnya (KLPBUBL), Pengawas Internal Lintas Sektor.

Objek

- Komite MRPN menetapkan **UPR LS** sebagai pemilik risiko pada Objek MRPN LS.
- Program, Kegiatan, Proyek, Prioritas pembangunan, jenis Risiko tertentu.
- Fokus pada kebijakan lintas sektor.
- UPR LS mempunyai tugas diantaranya:
 1. menentukan tingkat selera risiko dengan tepat;
 2. melakukan penilaian risiko, menetapkan profil risiko, perlakuan risiko, dan rencana tindak pengendalian risiko;
 3. melakukan pemantauan berkala dan berkelanjutan serta revaluasi atas efektivitas Kebijakan MRPN LS;

STRUKTUR MRPN LINTAS SEKTOR SESUAI PERPRES NOMOR 39 TAHUN 2023

1. Komite MRPN

- Pengarah: Empat Menteri Koordinator;
- Ketua merangkap Anggota: Menteri PPN/Kepala Bappenas;
- Wakil Ketua merangkap Anggota: Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri;
- Anggota: Menteri BUMN, Menteri Hukum dan HAM, Menteri Desa PDTT, dan Menteri PANRB

2. Unit Pemilik Risiko Lintas Sektor

- Menteri Koordinator sesuai bidang tugas; Pimpinan Entitas MRPN Sektor Utama
 - Entitas Utama MRPN:
 - (1) KPI KLPBUBL paling terkait dengan KPI Kebijakan Pembangunan yang ditetapkan sebagai objek MRPN Lintas Sektor
 - (2) Diskresi presiden
- Pimpinan Entitas MRPN yang terlibat dalam Program, Kegiatan, Proyek, Prioritas Pembangunan dan/atau jenis risiko tertentu;
- Unit Pengelola Risiko: unit kerja satu tingkat di bawahnya sebagai pelaksana fungsi unit pengelola risiko lintas sektor.

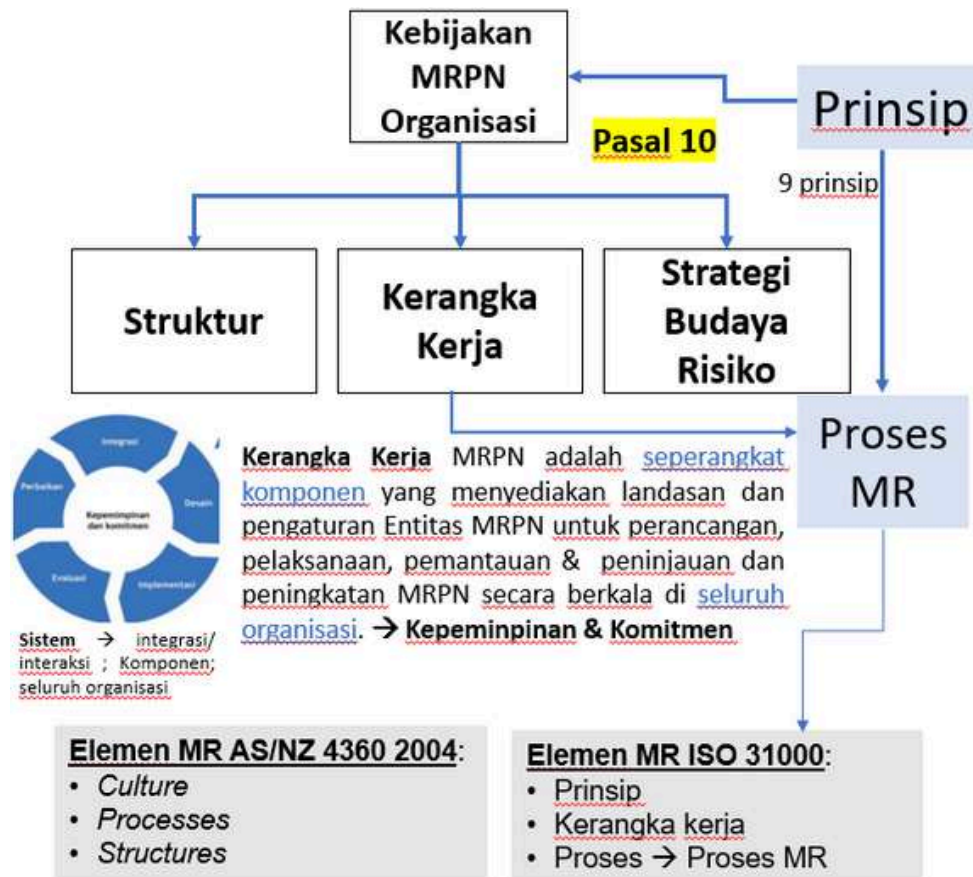
3. Pengawas Intern Lintas Sektor

TELAAH MRPN LINTAS SEKTOR



Gambar 2.5.0.1 **Rapat *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023.**

Sumber: Dokumentasi Kemenko Marves 2023



Gambar 2.5.0.2. **Gambaran Penerapan MRPN Berdasarkan Perpres 39 Tahun 2023 dan Keterkaitan dengan Standar Internasional Manajemen Risiko**

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 Tentang MRPN (diolah)

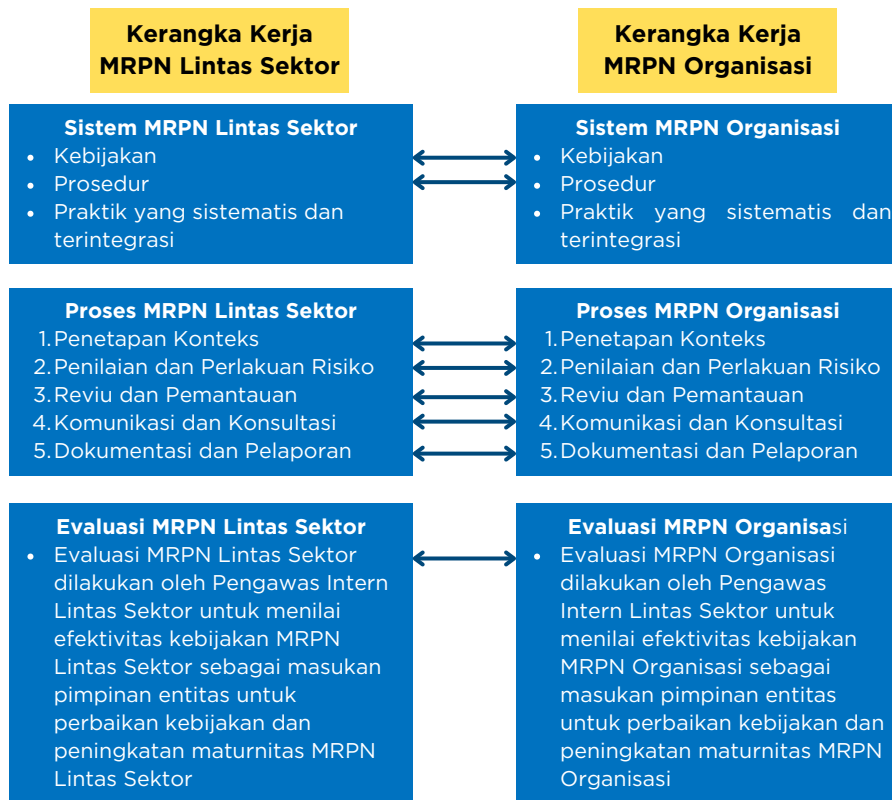


Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, Kerangka Kerja MRPN LS meliputi:

- 1.sistem MRPN LS;
- 2.mekanisme pelaksanaan dan proses MRPN LS; dan
- 3.evaluasi MRPN LS

Sistem MRPN LS merupakan pendekatan terstruktur yang berisi kebijakan pelaksanaan, prosedur, dan praktik MRPN LS yang bersifat sistematis dan terintegrasi.

Mekanisme pelaksanaan MRPN LS dilakukan melalui penetapan Objek MRPN LS dan UPR LS



Gambar 2.5.0.3. Keterkaitan MRPN Lintas Sektor dengan MRPN Organisasi

Sumber: Pendalaman konsep pedoman dan kebijakan MRPN, Bappenas, 29 September 2023

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, meliputi:

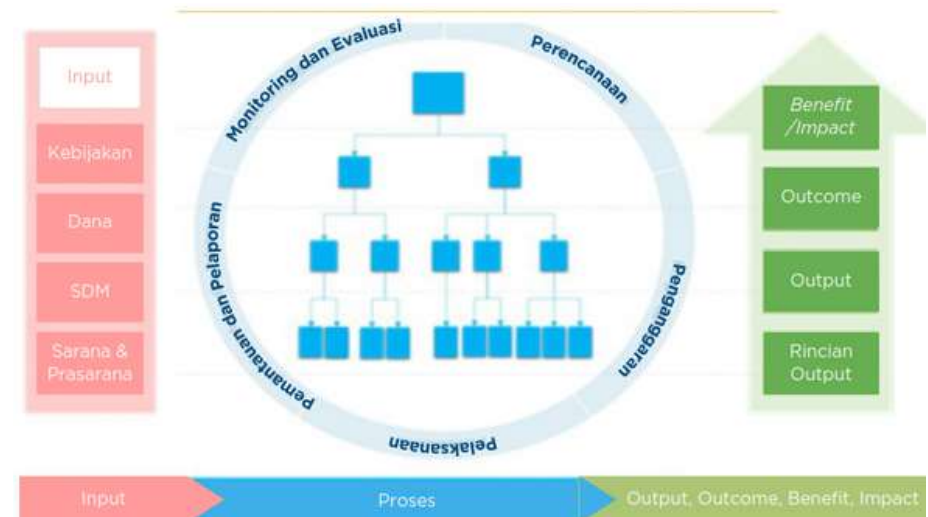
- MRPN Organisasi adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Entitas MRPN dalam lingkup organisasi sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional.
- Entitas MRPN Pendukung adalah K/L/P/BU/BL yang turut mendukung pelaksanaan Objek MRPN LS termasuk yang menjadi penanggung jawab atas suatu perlakuan risiko

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, penyelenggaraan MRPN LS bertujuan untuk:

- meningkatkan pencapaian sasaran Pembangunan Nasional yang bersifat lintas sektor;
- meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan negara untuk Entitas MRPN pada UPR LS; dan
- meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern dan berkembangnya inovasi pelayanan publik untuk Entitas MRPN pada UPR LS.

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, tata kelola dalam penyelenggaraan MRPN LS:

- Tersedianya Pedoman Penerapan Kebijakan MRPN LS yang telah disosialisasikan kepada semua Entitas MRPN.
- Ketersediaan informasi profil risiko yang terkini sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 2.5.0.4. Gambaran Tata Kelola Pembangunan Lintas sektor Pedoman Umum MRPN Lintas Sektor

Sumber: BPKP, 2023

1. Prinsip manajemen risiko merupakan landasan dasar yang terkait dengan penciptaan nilai dan perlindungan. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa proses dan kebijakan yang diterapkan efektif dan relevan dengan tujuan organisasi. Prinsip-prinsip tersebut mencakup 9 hal:

- *Integrated* (terintegrasi)
- *Structured and comprehensive* (terstruktur dan komprehensif)
- *Customized* (disesuaikan)
- *Collaborative* (kolaboratif)
- *Inclusive* (inklusif)
- *Dynamic* (dinamis)
- *Best available information* (informasi terbaik yang tersedia)
- *Human and cultural factors* (faktor manusia dan budaya)
- *Continual improvement* (Perbaikan berkelanjutan)

Berdasarkan pasal 10, kebijakan MRPN Organisasi memuat struktur, kerangka kerja, dan strategi budaya risiko. Kebijakan MRPN ini penting karena merupakan kesempatan dalam mengoperasionalkan teori Manajemen Risiko (MR) ke dalam praktik MR dan mengkontekstualisasikan MR sesuai kondisi aktual. Berdasarkan pasal 11, kebijakan MRPN Lintas Sektor memuat struktur, kerangka kerja, dan strategi budaya risiko. Penerapan MR didahului dengan kebijakan.

2. Kerangka Kerja MRPN Lintas Sektor terdiri atas sistem, proses, dan evaluasi MRPN Lintas Sektor. Kerangka Kerja MRPN adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan Entitas MRPN untuk perancangan (*Plan/Desain*), pelaksanaan (*Do*), pemantauan dan peninjauan (Evaluasi), serta peningkatan (Perbaikan) MRPN secara berkala di seluruh organisasi. Kerangka kerja tersebut disertai dengan integrasi dan berlandaskan pada kepemimpinan dan komitmen.

Sistem pada Kerangka Kerja MRPN Lintas Sektor terdiri atas kebijakan pelaksanaan, prosedur, dan praktik yang bersifat sistematis dan terintegrasi.

3. Proses MRPN mencakup beberapa kegiatan:

- komunikasi dan konsultasi
- lingkup konteks kriteria
- penilaian risiko: identifikasi, analisis, evaluasi
- perlakuan risiko
- pemantauan dan tinjauan
- pencatatan dan pelaporan

Terdapat keterkaitan MRPN Lintas Sektor dengan MRPN Organisasi. Penerapan MRPN mencakup seluruh pengelolaan risiko dalam Pembangunan Nasional, salah satu penerapan yang dilakukan yakni melalui kebijakan MRPN. Terdapat kebijakan MRPN Organisasi dan kebijakan MRPN Lintas Sektor. seperti ditunjukkan pada gambar 2.5.3.

Berdasarkan Gambaran Tata Kelola Pembangunan Lintas sektor Pedoman Umum MRPN Lintas Sektor, terdapat *Input*, *Proses*, dan *Output*. *Input* meliputi kebijakan, dana, SDM, serta sarana dan prasarana. *Proses* meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan dan pelaporan, serta monitoring dan evaluasi melalui pemetaan pelaku, penyusunan *risk breakdown structure*, dan seterusnya, selanjutnya menghasilkan rincian *output*, *output*, *outcome*, dan *benefit/impact*. Seperti ditunjukkan pada gambar 2.5.4.

TAHAPAN PEMILIHAN TOPIK MRPN

- Berlandaskan pada pelaksanaan Perpres No. 39 tahun 2023 dan Pedoman MRPN.
- Pemilihan Topik MRPN yang terdapat pada RPJMN dengan mempertimbangkan berbagai hal, diantaranya program/proyek strategis nasional, lintas sektor dengan memerlukan peran koordinatif, mempunyai dampak besar, dan memiliki keterkaitan antara risiko kebijakan/strategis dengan risiko operasional lintas sektor yang mencakup Kementerian/Lembaga-BUMN-Daerah.
- Pemilihan MRPN yang diterapkan pada kebijakan prioritas dan strategis (a.l *Major Project*/PSN) lintas sektor.
- Untuk memenuhi prinsip MRPN yang meliputi prinsip kolaboratif, maka dilakukan pemetaan *stakeholder* melalui penyusunan formulasi strategi sistem untuk mencapai tujuan bersama berupa *Risk Breakdown Structure*.
- Menyediakan landasan dan pengaturan Entitas MRPN untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan, dan peningkatan MRPN secara berkala dengan didukung oleh kepemimpinan & komitmen dalam memenuhi Kerangka Kerja MRPN Linsek.
- Penyusunan Proses MRPN Linsek dengan melakukan identifikasi risiko, analisis risiko, pengelolaan risiko, tindakan menyelesaikan akar masalah, serta *Monitor* dan *Review* terhadap pencapaian tujuan bersama yang terdapat dalam formulasi strategi.
- MRPN didesain sebagai sub sistem dari Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).
- Proses bisnis MRPN (yang menghasilkan profil risiko) seperti pendekatan bottom up seiring dan selaras dengan proses bisnis SPPN (yang menghasilkan kebijakan publik) seperti pendekatan top down.

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN terkait prinsip kolaboratif:

Penerapan MRPN LS membutuhkan kolaborasi seluruh Entitas MRPN dalam setiap tahapan pada proses bisnis Pembangunan Nasional. Kolaborasi tersebut diwujudkan melalui upaya untuk saling berbagi, mendukung, dan bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan Pembangunan Nasional.



Sumber: *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023.

- Profil Kebijakan/ Program/ Proyek berupa *Stakeholders Mapping*, *Cascading Sasaran*, Target dan indikator dilakukan dengan langkah-langkah Pendekatan (*adjusted*) Klaster Industri dan *value chain*.
- MRPN Lintas Sektor: Kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas MRPN sehubungan dengan adanya risiko pembangunan nasional atas Program, Kegiatan, Proyek, Prioritas Pembangunan, dan/atau Jenis Risiko Tertentu (PKPPRT) yang melibatkan dua atau lebih entitas MRPN pengelola keuangan negara.



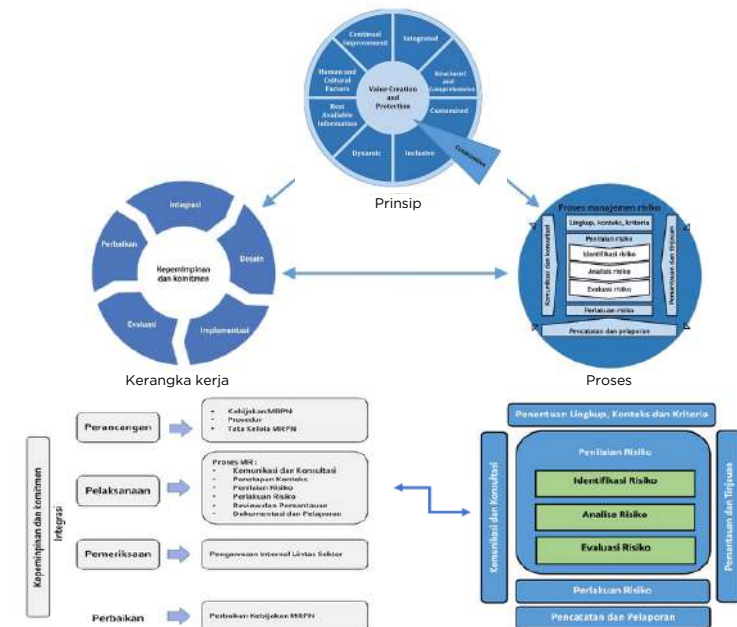
Gambar 2.5.1.1. Keterkaitan risiko strategis (*top down*) dengan risiko operasional lintas sektor (*bottom up*)

Sumber: Rapat *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, tentang risiko strategis:

Risiko Strategis, Baru, dan Tidak Terantisipasi Sebelumnya adalah **risiko yang berdampak pada strategi capaian sasaran Pembangunan Nasional** dan bukan merupakan risiko yang telah terjadi serta belum masuk ke dalam profil risiko yang telah ditetapkan

Dalam MRPN Lintas Sektor terdapat keterkaitan antara risiko strategis lintas sektor (*top down*) dengan risiko operasional lintas sektor (*bottom up*) dan harus terjadi koherensi/keterkaitan antara keduanya, dimana risiko operasional lintas sektor merupakan *breakdown* dari risiko strategis lintas sektor (*top down*).



Gambar 2.5.1.2. Gambaran Keterkaitan Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko berdasarkan Perpres 39 Tahun 2023

Sumber: Rapat *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023

Terdapat keterkaitan antara prinsip MRPN yang menjwai kerangka kerja dan proses manajemen risiko lintas sektor. Kerangka kerja mempunyai keterkaitan dengan proses manajemen risiko. Gambar di atas menjelaskan keterkaitan antara prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko lintas sektor.

Kerangka kerja tersebut meliputi perancangan (*plan*), pelaksanaan (*do*), pemeriksaan (*check*), dan perbaikan (*act*) yang berintegrasi menjadi kepemimpinan dan komitmen. Proses Manajemen Risiko dilakukan melalui komunikasi dan konsultasi, penentuan konteks, lingkup dan kriteria terhadap penilaian risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan tinjauan, serta pencatatan dan pelaporan

TELAAH PRINSIP MRPN LINTAS SEKTOR

Dalam menjalankan manajemen risiko, terdapat delapan prinsip utama yang perlu diterapkan. Tujuan penciptaan dan perlindungan nilai dalam manajemen risiko didukung oleh kedelapan prinsip ini. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko dapat dianggap berhasil ketika nilai organisasi meningkat melalui peningkatan kinerja, dorongan inovasi, dan pencapaian sasaran.

1. Terintegrasi

- Penerapan MRPN LS harus dilakukan secara terintegrasi pada keseluruhan proses bisnis Pembangunan Nasional dan mengintegrasikan manajemen risiko Entitas MRPN untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan Pembangunan Nasional.

2. Terstruktur dan Komprehensif

- Penerapan MRPN LS dilakukan melalui proses yang terstruktur dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, hingga pemantauan pelaksanaan MRPN LS. Penerapan proses MRPN LS dilakukan dengan pendekatan yang menyeluruh dari berbagai perspektif dalam penyelenggaraan Pembangunan Nasional.

3. Kustomisasi

- Penerapan MRPN LS disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan yang terkait dalam pelaksanaan Objek MRPN LS serta mampu menghadapi dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal.

4. Inklusif

- Penerapan MRPN LS bersifat inklusif yaitu melibatkan pengetahuan, pandangan, persepsi, masukan, partisipasi, dan aspirasi para pemangku kepentingan.

5. Kolaboratif

- Penerapan MRPN LS membutuhkan kolaborasi seluruh Entitas MRPN dalam setiap tahapan pada proses bisnis Pembangunan Nasional. Kolaborasi tersebut diwujudkan melalui upaya untuk saling berbagi, mendukung, dan bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan Pembangunan Nasional

6. Dinamis

- Penerapan MRPN LS harus mampu mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal secara cepat dan tepat mengikuti dinamika perubahan yang terjadi sewaktu-waktu.

7. Informasi terbaik yang tersedia

- Penerapan MRPN LS menggunakan berbagai informasi historis, saat ini, dan proyeksi di masa yang akan datang dalam setiap tahapan prosesnya. Informasi yang baik harus tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.

8. Mempertimbangkan Sosial dan Budaya

- Penerapan MRPN LS mempertimbangkan faktor manusia dan budaya yang secara signifikan mempengaruhi semua aspek dalam proses manajemen risiko di setiap tingkat dan tahapannya.

9. Perbaikan Berkelanjutan

- Entitas MRPN harus memperbaiki dan meningkatkan kinerja penerapan MRPN LS secara berkelanjutan. Perbaikan dan peningkatan kinerja dilakukan melalui informasi dan pengalaman yang menjadi media pembelajaran..



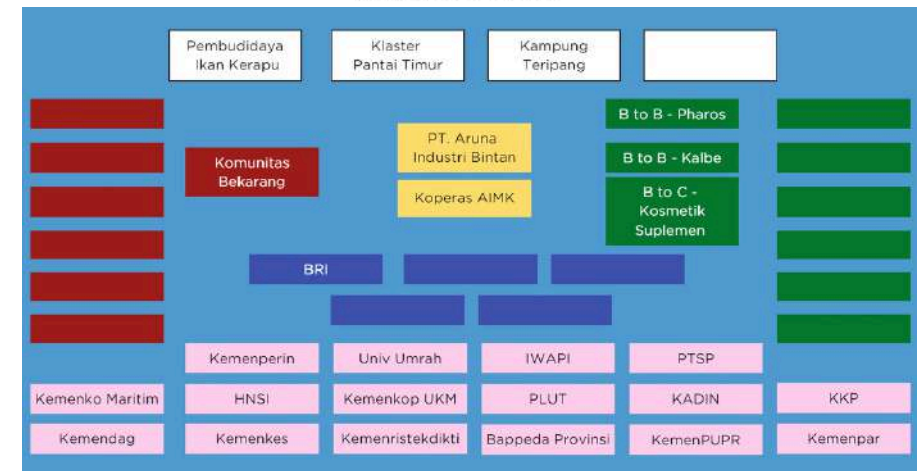
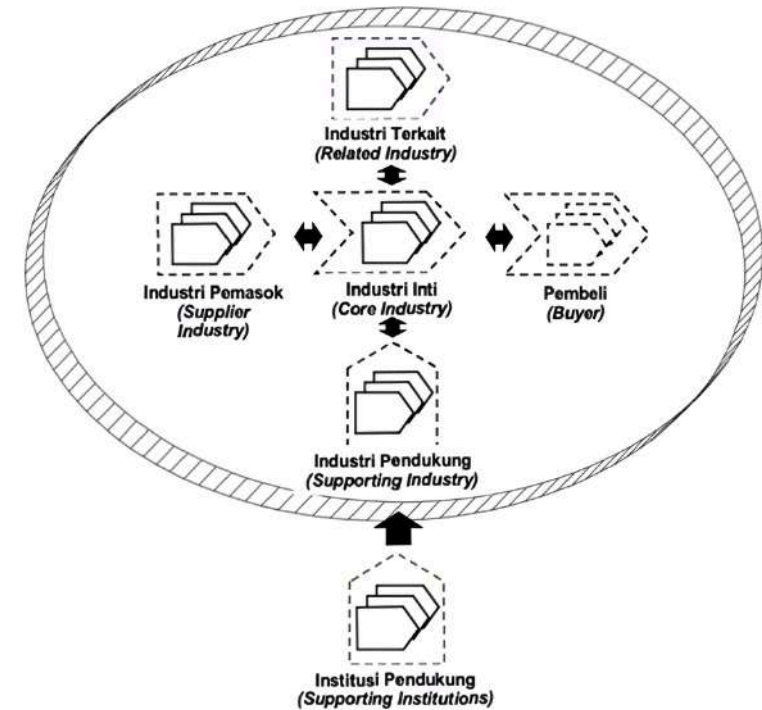
Gambar 2.6.0.1 **Rapat Tim Pelaksana MRPN Tingkat Eselon 2 pada 22 Januari 2024**

Sumber: Dokumentasi Pribadi

PEMETAAN PELAKU

Pemetaan pelaku dapat dilakukan melalui pendekatan klaster industri yang dijelaskan sebagai berikut:

- **Inti (*Linkage*)**; merupakan fokus perhatian atau tematik dan biasanya dijadikan titik masuk kajian, yang dicirikan dengan adanya inovasi.
- **Pemasok**; yang memasok dengan produk khusus dan pemasok khusus (spesialis) sebagai pendukung kemajuan klaster.
- **Pengguna**; meliputi jasa dan barang, infrastruktur layanan pembiayaan, peralatan dan pengemasan.
- **Pendukung**; lembaga pemerintah, yang berupa penentu kebijakan atau melaksanakan peran publik, asosiasi profesi yang bekerja untuk kepentingan anggota dan juga Lembaga Pengembang Swadaya Masyarakat (LSM) yang bekerja pada bidang khusus yang mendukung.



Gambar 2.6.1.1. **Gambaran pemetaan pelaku dengan menggunakan pendekatan klaster industri untuk menganalisis ekosistem MRPN Lintas Sektor**

Sumber: Taufik, Tatang A. (2001): Santoso (2022)

TELAAH KERANGKA KERJA MRPN LINTAS SEKTOR

Kerangka kerja manajemen risiko terdiri dari berbagai komponen yang memberikan landasan dalam merancang, mengimplementasi, mengevaluasi, dan memperbaiki sistem secara terintegrasi yang didasari oleh kepemimpinan dan komitmen yang kuat. Enam unsur kerangka manajemen risiko pada dasarnya adalah siklus Deming *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) yang mengelilingi “Kepemimpinan dan Komitmen” dan dengan tambahan “Integrasi” di antara “Perbaikan” (*act/A*) dan “Desain” (*plan/P*).

- Kepemimpinan dan komitmen, dimana manajemen puncak dan badan pengawas memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas organisasi.
- Integrasi manajemen risiko, dalam organisasi, integrasi manajemen risiko merupakan proses yang dinamis dan berulang serta disesuaikan dengan kepatuhan dan budaya organisasi.
- Desain, dalam mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko, organisasi perlu memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internal.



Gambar 2.6.2.1. **Rapat Tim Pelaksana MRPN Tingkat Eselon 1 pada 23 Januari 2024**

Sumber: Dokumentasi Kemenko Marves, 2024

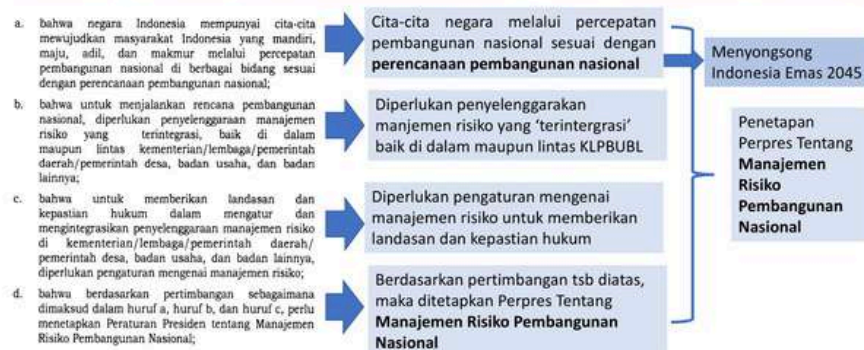


Gambar 2.6.2.2. **Rapat Komite MRPN Tahun 2024 di Bappenas pada 30 Januari 2024**

Sumber: Bapennas, 2024

- Implementasi manajemen risiko, implementasi memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan. Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai, meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.
- Evaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, proses evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko. Kegiatan evaluasi meliputi pemantauan, kajian, dan asesmen. Pemantauan dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja yang telah dirancang dan dioperasikan efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan.

Konsideran Perpres No. 39 Tahun 2023 Tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN)



Sumber: Perpres No. 39 Tahun 2023 Tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN)

Kajian merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengevaluasi hasil pantauan yang menyimpang dari kriteria objektif yang telah ditentukan dalam pemantauan dan memerlukan tindak lanjut sebelum dilakukan perbaikan yang diperlukan.

- Asesmen adalah kegiatan untuk memberikan jaminan yang wajar kepada pemangku kepentingan yang terkait. Terdapat tiga metode yang digunakan dalam asesmen, yakni pengujian kesesuaian (*conformance*) terhadap standar manajemen risiko ISO 31000:2018, pengujian tingkat kematangan (*maturity*) dari penerapan standar manajemen risiko ISO 31000:2018, dan pengujian keefektifan pengendalian risiko yang bersifat teknis dan bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian risiko yang diterapkan.
- Perbaikan dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mengatasi perubahan eksternal dan internal serta meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.
- Adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan perbaikan terhadap kesenjangan yang ditemukan dari evaluasi menjadi kunci dalam proses ini. Untuk memahami perubahan konteks internal dapat dilihat perubahan yang terjadi dalam tata kelola atau dengan menggunakan teknik seperti diagram Ishikawa (diagram tulang ikan). Teknik ini membantu dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi suatu masalah.

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, Struktur MRPN LS meliputi:

1. Struktur penyelenggaraan MRPN LS yang terdiri atas UPR LS, Komite MRPN, dan Pengawas Internal Lintas Sektor (PILS).
2. UPR LS bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko atas Objek MRPN LS yang terkait yang telah ditetapkan Komite MRPN.
3. Komite MRPN bertanggung jawab dalam menyusun kebijakan dan melakukan pemantauan pelaksanaan MRPN LS di seluruh Entitas MRPN yang telah ditetapkan sebagai UPR LS.
4. PILS bertanggung jawab memberikan asurans dan konsultasi terhadap penerapan MRPN LS.

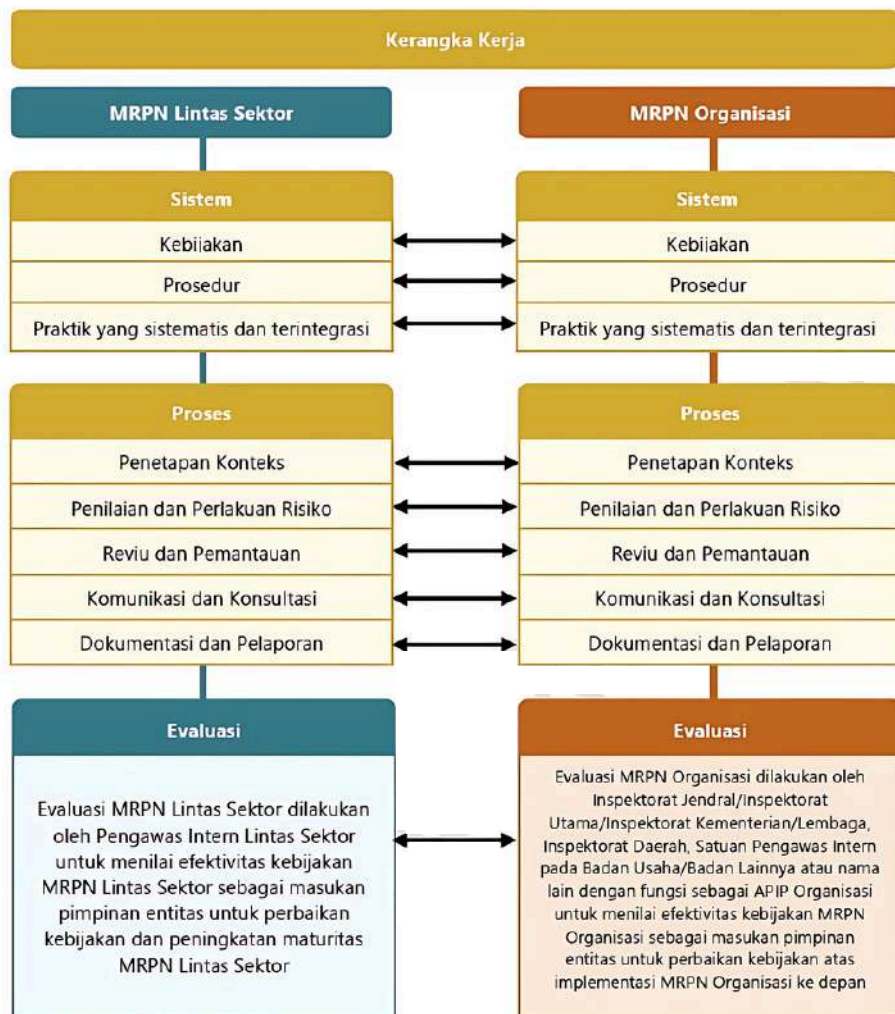
| Lini Pertama : Unit Pemilik Lintas Sektor | Lini Kedua : Komite MRPN | Lini Ketiga : Pengawas Internal Lintas Sektor |
|--|---|---|
| 1. Menyusun petunjuk teknis MRPN LS | 1. Menyusun pedoman teknis MRPN Lintas Sektor | 1. Menyusun pedoman umum MRPN LS |
| 2. Melaksanakan proses MRPN Lintas (Objek MRPN LS) (Penyelenggaraan Objek MRPN LS dan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian pelaksanaan | 2. Menetapkan entitas MRPN Lintas Sektor 3. Melaksanakan review penyusunan profil risiko lintas sektor dan rencana perlakuan risiko 4. Memantau kepatuhan atas kebijakan MRPN serta tindak lanjut hasil review audit MRPN LS 5. Menyusun laporan konsolidasi penyelenggaraan MRPN LS | 2. Melakukan audit, review, dan evaluasi efektivitas kebijakan MRPN 3. Menilai maturitas penerapan MRPN LS di UPR LS 4. Menyusun pedoman pengawasan MRPN Lintas Sektor 5. Menyusun laporan pengawasan dan laporan maturitas MRPN di UPR LS |
| 3. Menyusun Laporan Penyelenggaraan MRPN LS (Objek MRPN LS) | | |

Gambar 2.6.2.3. Struktur MRPN LS

Sumber: Kementerian PPN/Bappenas, 2024

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN terkait Tim Pelaksana Organisasi Komite MRPN meliputi:

1. Komite MRPN dalam pelaksanaan MRPN LS dibantu oleh organ pendukung.
2. Organ pendukung terdiri atas Sekretariat Komite MRPN dan Tim Pelaksana Komite MRPN.



Gambar 2.6.2.4. **Kerangka kerja MRPN**

Sumber: Rapat Sharing Session dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023

Dalam pelaksanaan Sistem MRPN Lintas Sektor, terdapat beberapa kebijakan:

1. Perancangan kebijakan lintas sektor. Mengembangkan kebijakan yang mengatur PKPPRT yang dikategorikan sebagai lintas sektor.
2. Entitas MRPN Sektor Utama dan Kontributor. Melibatkan entitas sektor utama serta kontributor yang berperan dalam manajemen risiko lintas sektor.
3. Strategi pembangunan budaya risiko lintas sektor. Menetapkan strategi untuk membangun budaya risiko yang kuat di seluruh sektor yang terlibat.
4. Komunikasi dan konsultasi. Memfasilitasi komunikasi dan konsultasi yang efektif antara entitas MRPN yang terlibat dalam risiko lintas sektor.
5. Penetapan konteks dan penilaian risiko. Menetapkan konteks, melakukan penilaian risiko, serta merencanakan perlakuan, pemantauan, dan tinjauan risiko secara menyeluruh dalam konteks lintas sektor.
6. Rencana aksi pengendalian risiko. Menyusun rencana aksi untuk mengendalikan risiko lintas sektor dan memantau pelaksanaannya secara berkala.
7. Eskalasi risiko. Melaporkan dan mengusulkan rencana tindak pengendalian atas risiko kepada Presiden jika diperlukan.
8. Pemantauan kepatuhan. Melakukan pemantauan atas kepatuhan terhadap kebijakan MRPN Lintas Sektor, memastikan bahwa setiap entitas mengikuti pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan.
9. Tindak lanjut hasil pengawasan intern. Melakukan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan intern atas penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor.
10. Laporan konsolidasi. Menyusun laporan konsolidasi penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor.

Dalam Pasal 11 Perpres 39 Tahun 2023, Kerangka kerja merupakan salah satu turunan dari Kebijakan MRPN Lintas Sektor selain Struktur dan Strategi budaya risiko.

- Kerangka Kerja MRPN merupakan sistem yang meliputi kebijakan pelaksanaan, prosedur, praktik, proses, evaluasi.
- Kerangka Kerja MRPN adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan Entitas MRPN untuk implementasi dari siklus *deming* (PDCA).
- Kebijakan MRPN Lintas Sektor diterapkan pada PKPPRT. Dalam hal ini, kebijakan pada praktiknya termasuk juga program.

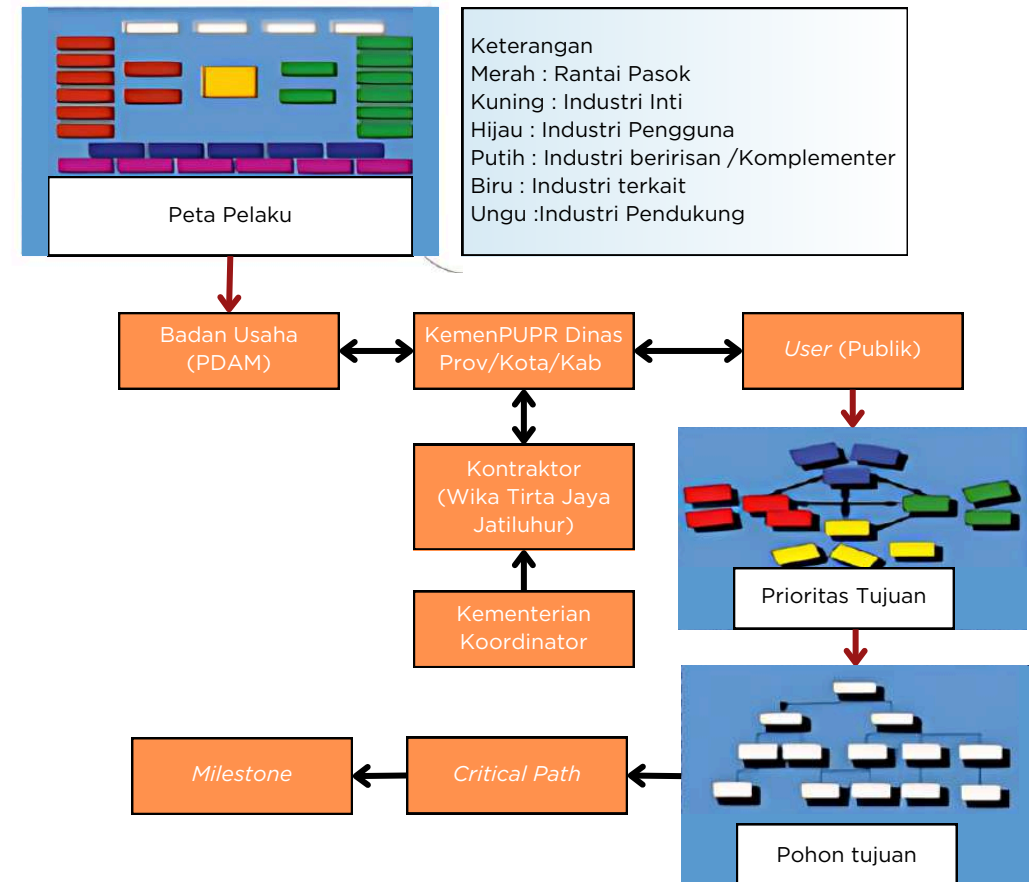
Penerapan Kebijakan pada program tertentu:

Kerangka Kerja yang diimplementasikan pada kebijakan pelaksanaan pada Penerapan MRPN Lintas Sektor yang diterapkan pada program tertentu sebaiknya terlebih dahulu dilakukan analisis koherensi kebijakan yang melingkupi program tersebut (koherensi kebijakan strategis dengan kebijakan operasional lintas sektor). Kerangka kerja MRPN diperlukan untuk mengawal pelaksanaan MRPN Lintas Sektor.

1. Kebijakan P3DN harus koheren/selaras dengan kebijakan strategis (RPJP, RPJM, RKP) sehingga sasaran kebijakan *cascading* dalam konteks tujuan penilaian risiko dan dapat dioperasionalkan dengan lebih mudah.
2. Penegasan fungsi lini pertama sebagai pemilik risiko sesuai kewenangan masing-masing sebagai eksekutor kebijakan pemerintah.
3. Penegasan fungsi lini kedua yaitu peran pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan dukungan kebijakan publik melalui kolaborasi yang mencakup aspek koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi penyelenggaraan manajemen risiko serta agregasi dan konsolidasi risiko.

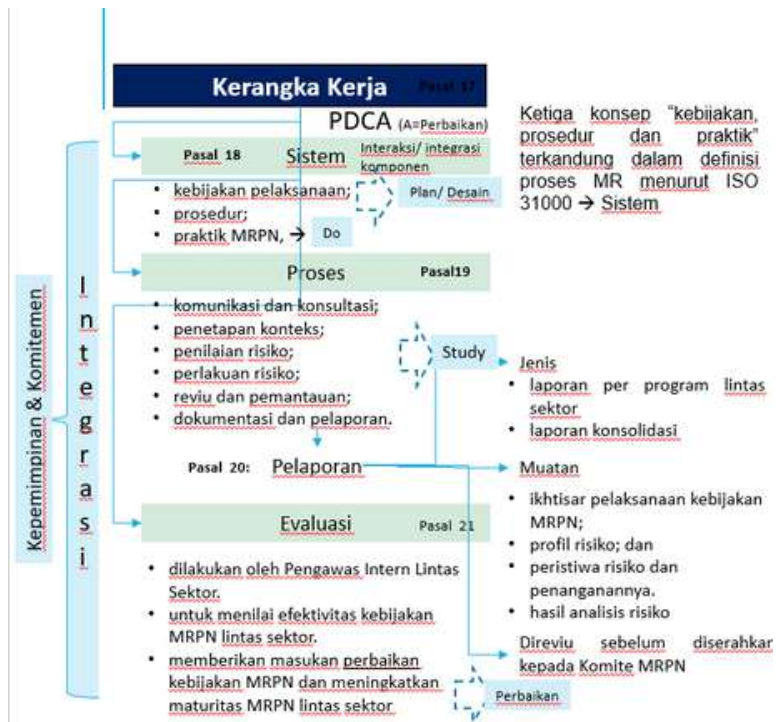
Struktur

Struktur MRPN didapatkan dari hasil pemetaan *stakeholder*, selanjutnya struktur dapat digambarkan dengan menggunakan *risk break-down structure*. Berikut ini adalah gambaran contoh sederhana pemetaan *stakeholder* dengan pemetaan pelaku melalui pendekatan klaster industri.



Gambar 2.6.2.5. Contoh Pemetaan Stakeholder, Formulasi Strategi, Risk Breakdown Structure (RBS), Analisis Critical Path

Sumber: Rapat *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023



Gambar 2.6.2.6. **Keterkaitan PDCA pada Perpres 39 Tahun 2023**

Sumber: Rapat *Sharing Session* dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN di Bappenas, 10 November 2023

Siklus Deming merupakan konsep pemecahan masalah yang dapat diterapkan dengan menggunakan **pendekatan P-D-CA** sebagai proses penyelesaian masalah. secara iterasi yang dilakukan untuk memperoleh hasil yang optimal dan tervalidasi. Sedangkan teknik yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi risiko yang paling banyak digunakan adalah **Root Cause Analysis (RCA)**.

Teknik RCA dalam proses pemecahan masalah merupakan suatu teknik yang bertujuan untuk membantu tim di area kerja untuk menemukan dan memahami akar penyebab suatu masalah, dengan tujuan menghilangkan akar penyebab (Santoso et al., 2021). Salah satu alat yang digunakan untuk RCA adalah diagram tulang ikan/ *fishbone diagram*/ Ishikawa diagram, atau *cause-and-effect diagram*

Sistem (Pasal 18)

Interpretasi: Kerangka kerja dalam sistem diantaranya meliputi prosedur misal untuk program, dapat dilakukan kolaborasi penyelenggaraan manajemen risiko, untuk itu diperlukan:

- Penajaman kerangka logis,
- Penetapan ruang lingkup,
- *Cascading* formulasi strategi program: mulai dari sasaran kebijakan/kerangka logis/*Key Performance Indicator Program* (untuk penentuan target *outcome*) sampai dengan level operasional (penentuan target rincian *output*),
- Analisis *Critical Path*,
- Penyusunan *Milestone*, dan
- Kerangka kerja dalam praktik MRPN dilakukan secara Sistematis dan Terintegrasi.

Proses (Pasal 19) yang dimaksud adalah Proses MRPN.

Pasal 18:

Interpretasi: Sistem MRPN Lintas Sektor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf a terdiri atas kebijakan pelaksanaan

- Prosedur; dan
- Praktik MRPN yang bersifat sistematis dan terintegrasi.

Pasal 18 merupakan sintesis dari standar manajemen risiko Internasional dan juga terkait sistem manajemen mutu standar ISO 9001 yang ditunjukkan pada *looping* praktik akan berkontribusi/memperbarui prosedur dan/atau kebijakan.

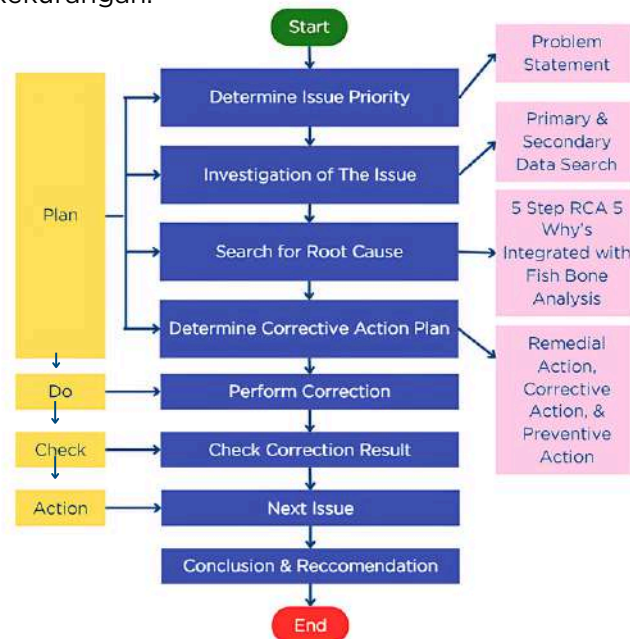
Pemahaman sistem untuk Manajemen Risiko Lintas Sektor mempunyai keterkaitan dengan **Manajemen Risiko Rantai Pasok** yang merupakan suatu kegiatan yang terkoordinasi antara semua pelaku rantai pasok dan menyangkut risiko potensi penyimpangan yang terjadi pada seluruh rangkaian proses. Risiko yang tidak teridentifikasi dapat menyebabkan kesalahan arah dalam proses manajemen risiko rantai pasok (perencanaan mitigasi risiko dan lain-lain), sehingga menimbulkan strategi yang tidak tepat untuk mengendalikan risiko tersebut dan ini dapat menyebabkan kerugian yang lebih besar (Karunia & Santoso, 2022)

SIKLUS PDCA (SIKLUS DEMING)

Siklus PDCA pertama kali dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, sehingga siklus ini sering disebut dengan Siklus Deming. Deming selalu menyebut Siklus tersebut sebagai Siklus *Shewhart* untuk Pembelajaran dan Peningkatan Berkelanjutan.

Tahapan PDCA terdiri dari:

- P (*Plan*), yakni merencanakan *Goal* dan Proses yang diperlukan untuk menghasilkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- D (*Do*), yakni melakukan proses perencanaan dan pengukuran proses yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya (*plan*).
- C (*Check*), yakni mengevaluasi tujuan dan prosedur untuk dilaporkan hasilnya guna memastikan apakah semuanya sesuai dengan standar.
- A (*Act*), melakukan evaluasi menyeluruh terhadap hasil tujuan dan prosedur serta melakukan perbaikan untuk menindak lanjuti kekurangan.



Gambar 2.6.3.1. **Siklus PDCA**

Sumber: Deming (1982) dalam Santoso et al (2020); Nurzaki et al (2020)

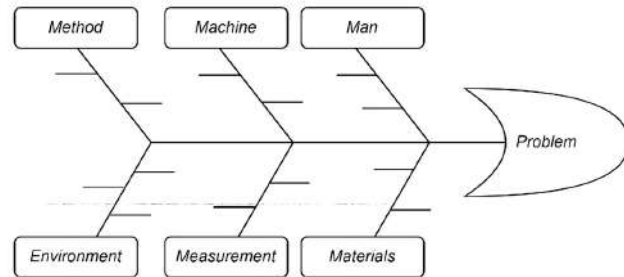
Tabel 2.6.3.1. **Teknik yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi risiko**

| Teknik yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi risiko | | | |
|--|---------------|-------------|---------------|
| Tools and Techniques | Risk Analysis | | |
| | Consequences | Probability | Level of Risk |
| Hazard and operability studies (HAZOP) | SA | A | A |
| Hazard Analysis and Critical control points (HACCP) | SA | NA | NA |
| Environmental risk assessment | SA | SA | SA |
| Structure << What if>> (SWIFT) | SA | SA | SA |
| Scenario analysis | SA | A | A |
| Business impact analysis | SA | A | A |
| Root cause analysis | SA | SA | SA |
| Failure mode effect analysis | SA | SA | SA |
| Fault tree analysis | NA | SA | A |
| Event tree analysis | SA | A | A |
| Cause and consequence analysis | SA | SA | A |
| Cause-and-effect analysis | SA | NA | NA |
| Layer protection analysis (LOPA) | SA | A | A |
| Decision tree | SA | SA | A |
| Human Reliability Analysis | SA | SA | SA |
| Bow tie analysis | A | SA | SA |
| Reliability centred maintenance | SA | SA | SA |
| Markov analysis | SA | NA | NA |
| Bayesian statistics & Bayes network | SA | NA | NA |
| FN curves | SA | SA | A |
| Risk indices | SA | SA | A |
| Consequence/probability matrix | SA | SA | SA |
| Cost/benefit analysis | SA | A | A |
| Multi-criteria decision analysis (MCDA) | SA | A | SA |

Catatan: SA : Strongly applicable A : Applicable, NA : Not Applicable

Sumber: ISO 31000

DIAGRAM FISHBONE (TULANG IKAN)



Gambar 2.6.4.1. **Fishbone Diagram**

Sumber: Ishikawa (1991) dalam Rahayu & Santoso 2021

Diagram Tulang Ikan adalah alat analisis yang digunakan untuk melihat dampak dan penyebab dari suatu masalah. Memiliki bagian kepala yang berbentuk ikan dan tulang punggung. Faktor-faktor utama yang dapat menyebabkan keberhasilan atau kegagalan pada proses tersebut ditunjukkan sebagai tulang-tulang utama yang melekat pada tulang punggung. Dalam diagram Tulang Ikan, faktor-faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam suatu sistem disebut komponen yang biasa disebut 6M.

Komponen (6 M) dalam *fishbone diagram*:

1. *Man* (Manusia) adalah sumber daya manusia yang terlibat dalam masalah atau memberikan pengaruh sebab-akibat yang menyebabkan permasalahan.
2. *Method* (metode) adalah cara atau proses yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan.
3. *Machines* (mesin) adalah peralatan atau alat lainnya yang digunakan selama proses bisnis atau menjadi penyebab dari permasalahan.
4. *Materials* (material) adalah bahan baku yang digunakan, seperti suku cadang atau produk mentah yang diolah untuk menghasilkan produk akhir.
5. *Measurement* (pengukuran) adalah data yang dihasilkan dalam proses bisnis.
6. *Milieu* (lingkungan) adalah kondisi lingkungan seperti suhu, lokasi, dan waktu di mana suatu proses berlangsung atau permasalahan sedang terjadi.

5 WHY'S

Metode 5 Whys adalah teknik pemecahan masalah yang digunakan untuk mengungkap akar permasalahannya. Metode ini digunakan secara luas untuk memecahkan masalah, misalnya jika suatu sistem atau proses tidak berfungsi dengan benar.

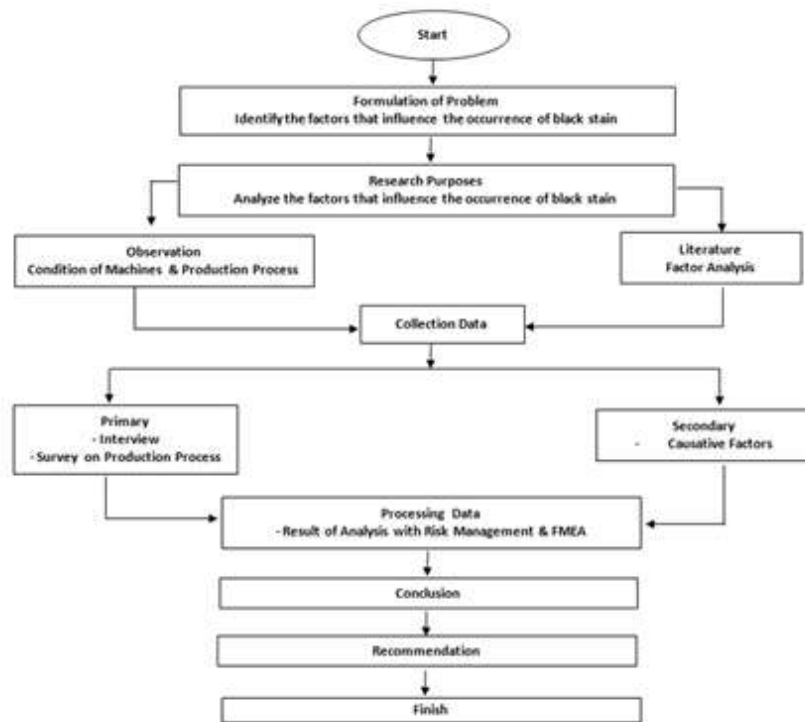
Pada **analisis RCA**, untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah untuk membantu menemukan faktor krusial suatu masalah yang dapat digunakan **5 Why's analysis**. digunakan untuk mengidentifikasi sumber utama dari masalah atau kesalahan yang terjadi (Santoso et al, 2021)



Gambar 2.6.5.1. **Contoh 5 Why's Analysis**

Sumber: Taiichi Ohno (1998) dalam Santoso, et al., 2022

Analisis dilakukan dengan menanyakan pertanyaan "mengapa" sebanyak lima kali sampai tujuan utama dari peristiwa tersebut ditemukan. Pengulangan dilakukan untuk menyelidiki hubungan sebab akibat yang mendasari adanya masalah serius yang terjadi. Analisis 5 Why's membantu menemukan sumber masalah dan menentukan hubungan antara sumber masalah yang berbeda Analisis "5-Whys". membuat pertanyaan dasar yang mengarah pada masalah untuk memahami lebih dalam apa sebenarnya masalah dari beberapa perspektif



Gambar 2.6.5.2. Contoh Kerangka Pikir Manajemen Risiko PDCA

Sumber: Santoso et al, 2021

Pada contoh kerangka pikir tersebut di atas, produk yang bermutu mempunyai pengaruh yang besar terhadap citra perusahaan, dan juga sangat berpengaruh terhadap jumlah penjualan dan laba yang akan diperoleh. Namun dalam fakta lapangan disebutkan bahwa terkadang banyak sekali produk yang gagal dan terpaksa dibuang karena tidak memenuhi standar mutu. Produk yang gagal ini disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain 4M (*Man, Material, Machine & Method*). Penulis menggunakan konsep manajemen risiko yang dibantu dengan pendekatan FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pengelolaan risiko yang digunakan adalah *risk avoidance* dan *risk mitigation* dengan mengurangi kemungkinan atau dampak.

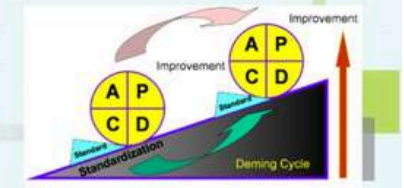
Dalam melakukan sebuah pengendalian kualitas dan *kaizen*, yang perlu dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan penerapannya adalah dengan menjalankan proses PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).



| | | | |
|---|--------|--------------|--|
| P | PLAN | Merencanakan | <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan sasaran dan target peningkatan kinerja - Menentukan metode untuk mencapai sasaran dan target - Melakukan pelatihan kepada tim |
| D | DO | Melaksanakan | <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan rencana tindakan |
| C | CHECK | Memeriksa | <ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa atau mempelajari hasil-hasil dari implementasi rencana tindakan (action plan) |
| A | ACTION | Tindakan | <ul style="list-style-type: none"> - Mengambil tindakan yang tepat dan menindaklanjuti hasil |

Siklus PDCA berjalan secara terus-menerus dengan diselingi proses standarisasi.

Siklus PDCA pertama kali dipopulerkan oleh W Edward Deming. Siklus PDCA sering disebut dengan Siklus Deming. Menurut Deming bahwa untuk menghasilkan kualitas produk yang dihasilkan, siklus PDCA harus terus berputar.



Sumber: Santoso & Mayrifka, 2019; Santoso et al, 2021.

Gambar di atas merupakan contoh berupa tahapan penyelesaian masalah menggunakan PDCA, yakni dengan dilakukan pengumpulan data masalah yang dikelompokkan dan dibuat

- diagram **pareto** untuk mengetahui problem penyebabnya,
- **check sheet** untuk mengidentifikasi aktual produk dan proses.
- **Fishbone diagram** dan **analisis 5W+1H** digunakan untuk mempermudah menganalisis penyebab masalah. Analisis penyebab masalah diperlukan untuk mengetahui permasalahan utama secara detail berdasarkan data dan informasi yang ada menjadi komponen (6 M)
- **Rekomendasi** rencana perbaikan, mengevaluasi, dan mempelajari tindakan sebelumnya dengan melakukan perbandingan masalah (*claim*) antara sebelum dan sesudah perbaikan, melakukan standarisasi dari perbaikan, menentukan rencana tindakan perbaikan berikutnya (langkah ke delapan/*action*) berdasarkan langkah *check* (memeriksa).
- Memasukkan dan mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (**SOP**) dan Instruksi Kerja (**IK**) baru
- Pengukuran implementasi SOP & IK untuk meng**konfirmasi tujuan**

TELAAH PROSES MRPN LINTAS SEKTOR

Proses manajemen risiko merupakan bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Setiap tahap dalam proses ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa risiko diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola dengan tepat, sehingga organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih informasional dan bijaksana.

| | | |
|---|--|---|
| 1 KETENTUAN UMUM 1. Definisi 2. Ruang Lingkup | 2 TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP MRPN LINTAS SEKTOR 1. Tujuan 2. Manfaat 3. Prinsip MRPN Lintas Sektor | 3 STRUKTUR DAN KELEMBAGAAN PELAKSANAAN MRPN LINTAS SEKTOR 1. Struktur Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor 2. Struktur Organisasi Komite MRPN dan UPR Lintas Sektor 3. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Organ Komite MRPN 4. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Organ UPR Lintas Sektor 5. Keterkaitan MRPN Lintas Sektor dan MRPN Organisasi |
| 4 MEKANISME PELAKSANAAN MRPN LINTAS SEKTOR 1. Penyusunan Penetapan Entitas dan Objek MRPN Lintas Sektor 2. Penetapan Konteks dan Selera Risiko Strategis 3. Penetapan Profil Risiko Strategis 4. Perlakuan Risiko Strategis 5. Pemantauan Risiko Strategis dan Analisis Risiko Baru 6. Komunikasi dan Konsultasi | 5 PELAPORAN DAN EVALUASI MRPN LINTAS SEKTOR 1. Pelaporan Pemantauan Berkala Penerapan MRPN Lintas Sektor 2. Pelaporan Risiko Baru dan Rencana Pengelolaan Risiko Baru 3. Pelaporan Tahunan dan Evaluasi Penerapan MRPN Lintas Sektor | 6 PENGEMBANGAN BUDAYA SADAR RISIKO 1. Perencanaan Pemantauan Berkala Penerapan MRPN Lintas Sektor 2. Pengintegrasian dan Pelaksanaan Program Budaya Sadar Risiko dalam MRPN Lintas Sektor 3. Pengendalian dan Evaluasi Program |

| | | |
|---|---|---|
| 1 KETENTUAN UMUM 1. Definisi 2. Ruang Lingkup | 2 PENETAPAN KONTEKS 1. Ruang Lingkup Penetapan Konteks 2. Tahapan Penetapan Konteks 3. Contoh Penetapan Konteks | 3 IDENTIFIKASI RISIKO STRATEGIS 1. Ruang Lingkup Identifikasi Risiko 2. Tahapan Identifikasi Risiko 3. Contoh Analisis Risiko |
| 4 ANALISIS RISIKO STRATEGIS 1. Ruang Lingkup Analisis Risiko 2. Tahapan Analisis Risiko 3. Contoh Analisis Risiko | 5 EVALUASI RISIKO STRATEGIS 1. Ruang Lingkup Evaluasi Risiko 2. Tahapan Evaluasi Risiko 3. Contoh Evaluasi Risiko | 6 ANALISIS RISIKO 1. Ruang Lingkup Analisis Risiko 2. Tahapan Analisis Risiko 3. Contoh Perlakuan Risiko |
| 7 PERLAKUAN RISIKO STRATEGIS 1. Ruang Lingkup Perlakuan Risiko 2. Tahapan Perlakuan Risiko 3. Contoh Perlakuan Risiko | 8 PEMANTAUAN RISIKO STRATEGIS 1. Ruang Lingkup Pemantauan Risiko 2. Tahapan Pemantauan Risiko 3. Contoh Pemantauan Risiko | 9 ANALISIS RISIKO BARU 1. Ruang Lingkup Analisis Risiko 2. Tahapan Analisis Risiko 3. Contoh Perlakuan Risiko |
| 10 PELAPORAN & EVALUASI | 11 LAMPIRAN : FORMULIR | |

Gambar 2.7.0.1. **Outline Pedoman Kebijakan MRPN dan Kerangka Prosedur Pelaksanaan Proses MRPN Lintas Sektor**

Sumber: Rapat Teknis Pendalaman Konsep Pedoman Kebijakan MRPN, 29 September 2023

Agar dapat dilakukan analisis terhadap pembangunan pariwisata nasional diperlukan data (i) Kebijakan-kebijakan dalam mendukung pariwisata nasional, (ii) strategi dan kebijakan Kemenko Marves dalam mendukung dan meningkatkan pariwisata nasional, (iii) identifikasi isu utama dan progres penyelesaian upaya pengembangan DPSP dan (iv) rapat koordinasi Pariwisata DPSP yang sudah dilakukan, lebih lengkapnya dapat dilihat di bawah ini.

| | |
|---|---|
| | Pengawasan di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Triwulan II Tahun 2024 |
| Pembangunan Infrastruktur Pariwisata Nasional | |
| PERMINTAAN DATA | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Kemenko Marves dalam mendukung pembangunan infrastruktur pariwisata nasional 2 Peran Kemenko Marves dalam mendukung pembangunan infrastruktur pariwisata nasional. 3 Strategi dan kebijakan dari Kemenko Marves dalam meningkatkan kualitas infrastruktur pariwisata nasional posisi sampai dengan Triwulan I 2024. 4 Identifikasi isu utama dan progres penyelesaian atas upaya pengembangan 10 DPP (Destinasi Pariwisata Prioritas) posisi sampai dengan Triwulan I 2024 | <ol style="list-style-type: none"> 5 Capaian indeks pariwisata berkualitas pada 10 DPP. 6 Efektivitas peran Kemenko Marves selaku: <ol style="list-style-type: none"> a. Ketua Dewan Pengarah BPO Pariwisata b. Dewan Nasional KEK Pariwisata c. Wakil Ketua Tim Koordinasi Kepariwisataaan 7 Data lain yang relevan terkait DPSP, DPP, KEK Pariwisata |

Gambar 2.7.0.2. **Pembahasan MRPN dengan BPKP 20 Mei 2024**

Sumber: Persiapan pelaksanaan program prioritas oleh BPKP sebagai bagian dari MRPN, 2024

Implementasi dari kerangka kerja manajemen risiko dilakukan melalui proses manajemen risiko. Proses ini terdiri dari enam tahap utama. Tiga tahap inti berupa penetapan lingkup, konteks, dan kriteria; penilaian risiko; dan perlakuan risiko. Sedangkan tiga tahap payung berupa komunikasi dan konsultasi, pemantauan dan tinjauan, serta pencatatan dan pelaporan.

KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, Komunikasi dan Konsultasi memiliki tujuan dan lingkup:

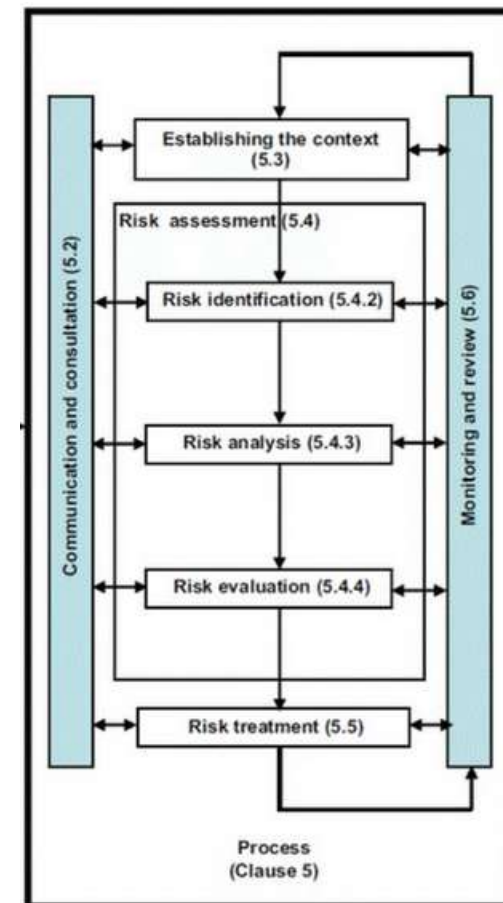
1. Komunikasi dalam proses MRPN LS merupakan aktivitas penyampaian informasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman terhadap risiko.
2. Konsultasi dalam proses MRPN LS merupakan aktivitas memperoleh informasi terkait risiko yang melibatkan para pihak terkait dengan tujuan untuk mendapatkan umpan balik dalam rangka pengambilan keputusan.
3. Komunikasi dan konsultasi pada proses MRPN LS dapat melibatkan pihak internal UPR LS maupun dengan pihak eksternal yang terkait pada pengelolaan risiko pada Objek MRPN LS.

Salah satu aspek penting dalam penilaian risiko adalah komunikasi dan konsultasi. Komunikasi risiko dapat dikatakan sebagai proses interaktif di mana informasi dan pendapat mengenai risiko dan pengelolaannya ditukar. Menurut National Research Council dalam bukunya *Improving Risk Communication* (1989), komunikasi risiko melibatkan berbagai pesan mengenai risiko dan pengelolaannya.

Konsultasi dengan pakar atau ahli sangat penting untuk mendefinisikan konteks dengan tepat. Selain itu, komunikasi dengan para pemangku kepentingan juga krusial karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko berdasarkan persepsi mereka. Oleh karena itu, rencana komunikasi dan konsultasi harus menjadi forum untuk bertukar informasi di antara para pemangku kepentingan, dengan tujuan menyampaikan pesan secara jujur, akurat, bermanfaat, mudah dimengerti, didasarkan pada fakta yang ada, serta memiliki besar kontribusi yang dapat dinilai.

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN, Mekanisme Komunikasi dan Konsultasi:

1. Rapat Berkala
2. Rapat Insidental
3. Rapat Kelompok Terarah (*Focus Group Discussion*)
4. Dialog Risiko Pembangunan Nasional
5. Penggunaan Sistem Informasi
6. Pelaporan Berkala dan Insidental



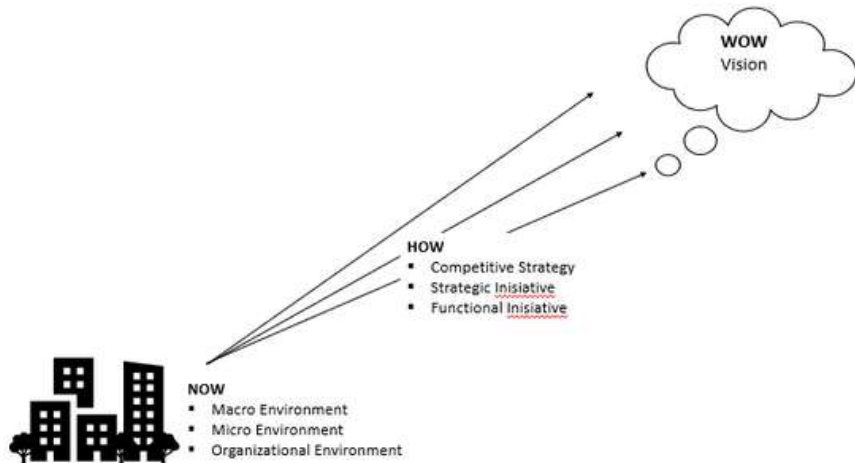
Gambar 2.7.1.1. Proses Manajemen Risiko ISO 31000 (2009)

Sumber: ISO 31000: 2009

Menerapkan manajemen risiko berarti melakukan manajemen perubahan. Manajemen perubahan dalam organisasi memiliki makna melakukan perubahan dalam dua tataran yaitu tataran organisasi dan tataran individu yang mana keduanya harus berjalan selaras untuk mendapatkan hasil terbaik (Susilo & Kaho, 2018)

Pada tahap komunikasi dan konsultasi ini seluruh pemangku kepentingan harus menyamakan persepsi sehingga tercipta sebuah visi yang sama. Model yang dapat digunakan adalah menggunakan *Now, How, Wow*. *Now* membahas tentang lingkungan makro, lingkungan mikro dan lingkungan organisasi. Hal ini penting agar para pemangku kepentingan memiliki persepsi awal dan *positioning* yang sama.

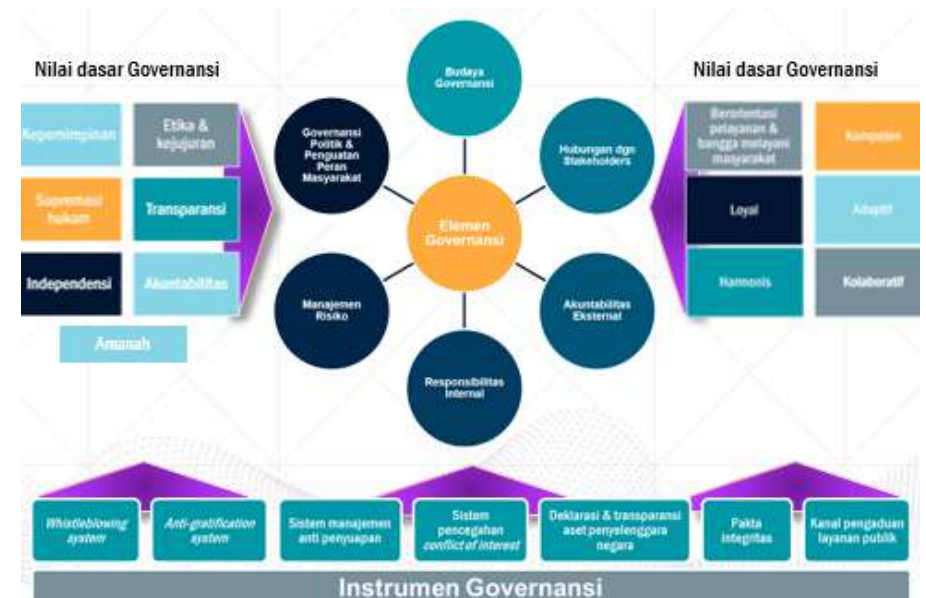
How mengulas tentang strategi kompetitif, strategi inisiatif dan fungsi-fungsi inisiatif apa yang akan digunakan, hal ini bertujuan agar tercipta kerangka kerja yang sama. Pada tahapan akhir setelah *Now* dan *How*, akan muncul sebuah visi yang sama pada setiap pemangku kepentingan sehingga langkah selanjutnya akan berjalan lebih efektif dengan ritme serta pola yang diharapkan.



Gambar 2.7.1.2. Schippmann Model “Manajemen Strategis”, 1999

Sumber: Susilo & Kaho, 2018,

“Good Public Governance merupakan sistem atau aturan perilaku terkait dg pengelolaan wewenang oleh para penyelenggara negara dlm menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab dan akuntabel.” (KNKG, 2022)



Sumber: Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2022

Tujuan governansi sektor publik adalah untuk memastikan bahwa organisasi sektor publik dapat berjalan untuk mencapai tujuan pembangunan. Governansi yang baik dalam organisasi publik diperlukan untuk membantu meningkatkan efektivitas organisasi, keberlanjutan, akuntabilitas & keadilan.

MENETAPKAN LINGKUP, KONTEKS, DAN KRITERIA

Menetapkan lingkup adalah langkah awal yang penting untuk memperjelas ruang lingkup manajemen risiko. Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan manajemen risiko pada setiap Unit Pemilik Risiko (UPR), dengan tahapan sebagai berikut:

- Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko:
 1. Ruang lingkup penerapan manajemen risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat dimana manajemen risiko akan diterapkan.
 2. Periode penerapan manajemen risiko merupakan kurun waktu penerapan manajemen risiko.
- Menetapkan sasaran organisasi, Penetapan sasaran organisasi dilakukan dengan mengacu pada sasaran strategis, sasaran organisasi dari inisiatif strategis dalam kontrak kinerja dan/atau program/proyek/kegiatan yang direncanakan/dilaksanakan organisasi.
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan, Identifikasi pemangku kepentingan mencakup pihak yang menjadi pemangku kepentingan, yaitu pihak yang berinteraksi dan berkepentingan terhadap output dan/atau outcome organisasi.
- Menetapkan struktur UPR, Struktur UPR mengacu pada organisasi yang terlibat

PENILAIAN RISIKO

Penilaian risiko adalah proses keseluruhan yang mencakup identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Melalui penilaian risiko, organisasi dapat memahami risiko, penyebab, konsekuensi, dan probabilitas terjadinya risiko.

IDENTIFIKASI RISIKO

Identifikasi risiko merupakan proses menemukan, mengenali, dan merekam risiko yang mungkin terjadi dan dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya mempertimbangkan ancaman kerugian, tetapi juga peluang yang bermanfaat bagi pencapaian sasaran. Pada saat melakukan identifikasi risiko, setiap mekanisme kontrol internal (*internal control system*) yang bersifat mengendalikan risiko juga diidentifikasi, memastikan tingkat risiko saat ini (*current risk level*) berada pada level yang dapat diterima (*acceptable risk*). Identifikasi risiko juga tidak sekedar membuat daftar risiko, tetapi juga perlu menggali berbagai faktor terkait untuk mendapatkan gambaran tentang suatu risiko.



Gambar 2.7.4.1. MRPN Organisasi dan Lintas Sektor: penerapan *risk based audit*

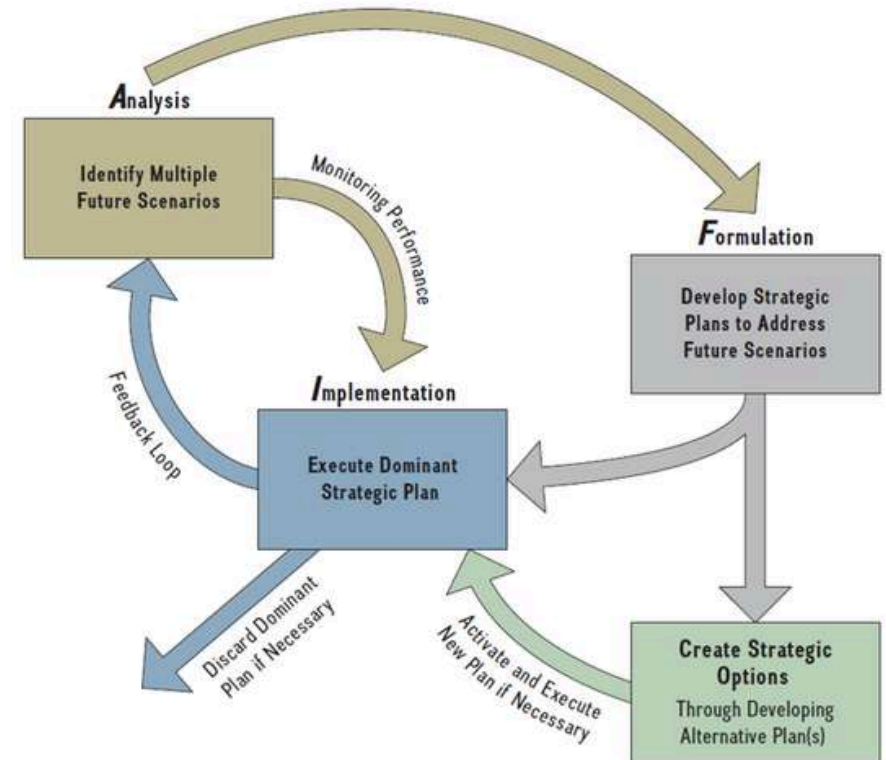
Sumber: Rapat Koordinasi Penjajakan dan Pendampingan Implementasi MRPN, BPKP, 2024

| Kategori Risiko Organisasi dan Lintas Sektor | | |
|--|---|----------------------------------|
| Kategori Risiko | Faktor-Faktor Risiko | Sumber |
| Risiko Strategis | <ul style="list-style-type: none"> Pergerakan dan strategi pesaing Regulasi baru Perubahan Politik Perubahan social dan gaya hidup Teknologi baru | Sumber kebanyakan dari eksternal |
| Risiko Operasional | <ul style="list-style-type: none"> Gangguan proses kerja Malfungsi Kesalahan administratif Gangguan mesin produksi Pelanggaran kepatuhan Tuntutan hukum | Sumber kebanyakan dari internal |
| Risiko Ekonomi | <ul style="list-style-type: none"> Fluktuasi harga komoditas Suku bunga Nilai tukar Perubahan permintaan / pasokan | Sumber kebanyakan dari eksternal |
| Risiko Bencana | <ul style="list-style-type: none"> Bencana alam (banjir, gempa bumi, dan lain-lain) Bencana akibat ulah manusia (polusi, lingkungan hidup, kebakaran, dan lain-lain) Terorisme Kecelakaan kerja | Sumber kebanyakan dari eksternal |

Tabel 2.7.4.1. **Kategori Risiko Organisasi dan Lintas Sektor**

Sumber: Anderson, 2010, dalam Susilo & Kaho, 2018

Pada tahapan penetapan lingkup, konteks dan kriteria perlu diketahui terlebih dahulu kategori-kategori yang ada. Secara umum kategori risiko dapat dibagi menjadi 4 yakni Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Ekonomi dan Risiko Bencana.



Gambar 2.7.4.2. **Scenario Planning within the AFI Strategy Framework**

Sumber: Rothaermel, 2024

Implementasi manajemen risiko sangat erat kaitannya dengan Manajemen Strategik, hal ini dikarenakan baik dalam Manajemen Risiko maupun Manajemen Strategik kita perlu mempertimbangkan kemungkinan terjadinya hal yang tidak diinginkan. Salah satu model yang dapat digunakan adalah dengan *Scenario Planning within the AFI Strategy Framework* yang dikembangkan oleh Frank T. Rothaermel dalam bukunya *Strategic Management*. Pada model ini kita diminta untuk mengembangkan berbagai macam skenario yang akan menjadi alternatif-alternatif pada perencanaan kita.

ANALISIS RISIKO

Analisis risiko memberikan masukan terhadap penilaian risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan penanganan yang tepat sesuai dengan risiko yang diterima. Williams et al. (1993) menjelaskan pendekatan analisis risiko menggunakan dua kriteria penting: kemungkinan (*probability*) dan dampak (*impact*).

1. Kemungkinan (*Likelihood*), *Likelihood* digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dipakai oleh pemilik risiko dalam analisis risiko. Menurut Badan Standardisasi Nasional (2018), dalam melakukan analisis *likelihood* beserta estimasi probabilitas dapat digunakan 3 pendekatan sebagai berikut:

Tabel 2.7.5.1. **Tingkat Kemungkinan (*Likelihood*)**

| Tingkat Kemungkinan (Likelihood) | | |
|----------------------------------|--------------|--|
| Tingkat | Kemungkinan | Deskripsi |
| 1 | Sangat Kecil | Hampir tidak mungkin terjadi |
| 2 | Kecil | Kemungkinan kecil terjadi |
| 3 | Sedang | Kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama |
| 4 | Besar | Kemungkinan besar terjadi |
| 5 | Sangat Besar | Hampir pasti terjadi |

Sumber: Manajemen Risiko Panduan untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

2. Akibat/Dampak (*Impact*), *Impact* merupakan pengaruh atau dampak suatu peristiwa terhadap aktivitas lain, terutama ketika peristiwa tersebut tidak diinginkan. Menurut Stonebumer, Goguen, & Feringa (2002), dampak nyata dapat diukur secara kuantitatif, misalnya dalam hal pendapatan yang hilang, biaya perbaikan sistem, atau upaya yang diperlukan untuk memperbaiki masalah akibat ancaman yang berhasil. Besarnya dampak risiko yang dapat ditolerir oleh suatu organisasi dirumuskan dengan menggunakan konsep *risk appetite* atau toleransi risiko.

Tabel 2.7.5.2. **Skala Dampak Risiko**

| Skala Dampak Risiko | | |
|---------------------|------------------|--|
| Tingkat | Dampak | Deskripsi |
| 1 | Tidak Signifikan | Dampak sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak dibutuhkan perhatian. |
| 2 | Kecil | Tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan. |
| 3 | Sedang | Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapat perhatian. |
| 4 | Besar | Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki |
| 5 | Bencana | Dampak yang menggagalkan pencapaian sasaran |

Sumber: Manajemen Risiko Panduan untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

EVALUASI RISIKO

Untuk menilai seberapa signifikan suatu risiko, perlu dilakukan perbandingan antara level risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan. Langkah evaluasi ini penting agar dapat membuat keputusan yang tepat, seperti menentukan apakah risiko tersebut perlu diberi perlakuan khusus, apakah perlu dilakukan penanganan, serta menetapkan prioritas risiko yang memerlukan perhatian lebih. Setelah urutan prioritas risiko disusun berdasarkan peringkat, hasilnya kemudian ditampilkan dalam bentuk matriks. Dalam evaluasi kualitatif, metode yang digunakan meliputi penentuan peringkat risiko, peta risiko, dan penilaian urgensi (*Urgency Assessment*).

Tabel 2.7.6.1. **Matriks Perlakuan Risiko**

| | | | | | | | |
|------------|----------|---|---------------|--------|----------|--------|--------------|
| Likelihood | Certain | 5 | Medium | Medium | High | High | High |
| | Likely | 4 | Medium | Medium | Medium | High | High |
| | Possible | 3 | Low | Medium | Medium | Medium | High |
| | Unlikely | 2 | Low | Low | Medium | Medium | Medium |
| | Rare | 1 | Low | Low | Low | Medium | Medium |
| Impact | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Insignificant | Minor | Moderate | Major | Catastrophic |

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

PERLAKUAN RISIKO

Setelah melakukan evaluasi risiko, maka akan memiliki daftar risiko yang perlu ditangani lebih lanjut. Untuk setiap risiko yang memerlukan perlakuan, diperlukan pemeriksaan ulang yang komprehensif terhadap informasi dan data hasil analisis risiko. Perlakuan risiko dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan berikut:

1. Menghindari/menolak risiko untuk menghindari dampak negatifnya (*Risk Avoidance*).
2. Mengurangi kemungkinan atau dampak risiko yang memiliki kemungkinan terjadi dengan hasil negative (*Risk Mitigation/Reduction*).
3. Membagi risiko dengan melibatkan pihak ketiga (*Risk Sharing/Transfer*).
4. Mempertahankan atau menerima risiko dengan tidak membuat perubahan pada rencana proyek untuk menghadapi risiko. (*Risk Acceptance*).

PEMANTAUAN DAN TINJAUAN

Pemantauan dan tinjauan manajemen risiko harus dilakukan secara rutin agar proses manajemen risiko berjalan dengan efektif. Terdapat tiga tipe pemantauan dan tinjauan yang dapat dilakukan:

1. Melakukan *monitoring* secara berkelanjutan dengan penilaian rutin.
2. *Review* manajemen.
3. Melakukan audit baik dari staf audit internal dan eksternal.

KONSEPSI IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR

Adaptasi Model dari Standar Manajemen Risiko

Konsepsi Implementasi MRPN Lintas Sektor ini merupakan adaptasi dari Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang MRPN. Model MRPN Lintas Sektor dirancang untuk diaplikasikan di berbagai sektor guna mengelola risiko secara efektif dan efisien. Gambaran model MRPN Lintas Sektor terdiri dari beberapa komponen utama yang juga merupakan komponen pada proses manajemen risiko, seperti menetapkan lingkup, konteks, dan kriteria; komunikasi dan konsultasi; penilaian risiko; identifikasi risiko; analisis risiko; evaluasi risiko; perlakuan risiko; serta pemantauan dan tujuan.



Sumber: *Sharing Session* Perpres No. 39 Tahun 2023 tentang MRPN dengan Bappenas dalam rangka persiapan Rapat Komite MRPN, 10 November 2023

Tujuan dan Manfaat Model MRPN Lintas Sektor

Merujuk pada Perpres Nomor 39 Tahun 2023 tentang MRPN, tujuan utama dari penerapan MRPN adalah meningkatkan pencapaian sasaran Pembangunan Nasional, meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan negara dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern berkembangnya inovasi pelayanan publik.

Terdapat delapan tujuan model MRPN Lintas Sektor:

1. Meningkatkan efektivitas komunikasi dan konsultasi dalam manajemen risiko.
2. Memperjelas ruang lingkup manajemen risiko dengan menyediakan kerangka kerja yang komprehensif.
3. Memberikan kerangka kerja untuk penilaian risiko yang menyeluruh.
4. Menyediakan pendekatan sistematis dalam identifikasi risiko.
5. Memberikan pendekatan analisis risiko yang komprehensif.
6. Menilai signifikansi risiko.
7. Mengelola risiko yang telah dievaluasi.
8. Memastikan efektivitas proses manajemen risiko melalui pemantauan dan tinjauan rutin.

Manfaat Konsepsi Implementasi MRPN Lintas Sektor yakni:

1. Peningkatan Komunikasi dan Konsultasi,
2. Kejelasan Ruang Lingkup,
3. Pemahaman Risiko yang Mendalam,
4. Identifikasi Risiko yang Sistematis,
5. Analisis Risiko yang Mendalam,
6. Keputusan yang Lebih Baik,
7. Manajemen Risiko yang Efektif, dan
8. Proses Manajemen Risiko yang Efektif.



03

**PILOT STUDY
KONSEPSI
PENYELENGGARAAN
MRPN LINTAS SEKTOR**

Gambar 3.0.0.1. **KPBU SPAM JATILUHUR**
Sumber: aspek.id

PILOT STUDY KONSEPSI PENYELENGGARAAN MRPN LINTAS SEKTOR

Dalam rangka persiapan penerapan MRPN Lintas Sektor dilakukan pemilihan *pilot study MRPN Lintas Sektor*. Langkah awal penerapannya antara lain adalah menyusun rancangan pedoman penerapan MRPN. Salah satu tahapan penting dalam penyusunan pedoman adalah melakukan *pilot study* dalam rangka menguji daya terap rancangan pedoman MRPN yang sedang disusun tersebut.

| | | |
|--|--|---|
| 1  Kebijakan | 2  Fisik-Kewilayahan | 3  Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) |
| P3DN (Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri) | KIT (Kawasan Industri Terpadu) Batang | SPAM Regional 1 Jatiluhur |
| <ul style="list-style-type: none"> • Program nasional amanat Presiden melalui Inpres No. 2/2022; • Pelaksanaan bersifat lintas sektor; • Memiliki pengaruh signifikan dalam pengembangan sektor usaha nasional. | <ul style="list-style-type: none"> • Program Strategis Nasional (PSN) yang menjadi perhatian khusus pemerintah; • Pengelolaan lintas sektor; • Kompleksitas proyek dan contoh prinsip tematik, holistik, integratif dan spasial | <ul style="list-style-type: none"> • PSN dengan skema pembiayaan Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU); • Pengelolaan bersifat lintas sektor dan lintas regional; • Terkait pemenuhan kebutuhan dasar (air minum). |

Gambar 3.1.0.1. **Justifikasi Pemilihan Isu *Pilot Study***

Sumber: Bappenas 2023

Berdasarkan justifikasi tersebut di atas, sebagai representasi Program Strategis Nasional (PSN) untuk skema pembiayaan, maka pada buku ini dilakukan analisis konsepsi penyelenggaraan MRPN LS untuk skema pembiayaan Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dan diambil *pilot study* KPBU SPAM Regional 1 Jatiluhur yang pengelolaan bersifat lintas sektor dan lintas regional serta terkait dengan pemenuhan dasar yaitu air minum.



Gambar 3.1.0.2. **Gambar KPBU SPAM**
Sumber: <https://tirtabhagasasi.co.id/>

PRINSIP

- Untuk memenuhi PRINSIP MRPN meliputi prinsip kolaboratif, maka dilakukan:
 - penyusunan formulasi strategi melalui penyusunan profil kebijakan/ program/ proyek berupa Stakeholders Mapping, Cascading: Sasaran, Target, indikator & bisa dilakukan dengan pendekatan klaster industri & value chain;
 - pemetaan stakeholder (peta pelaku).



Gambar 3.1.0.3. Akses, Manfaat, dan Target Air Minum di indonesia

Sumber: BPKP, 2023

Sasaran Kinerja Pembangunan

- Kondisi Akses Air Minum di Indonesia
- Cascading Target

| MANFAAT AKSES AIR MINUM PERPIPAAN | |
|-----------------------------------|---|
| 1 | Meningkatkan pelayanan dasar |
| 2 | Meningkatkan akses air minum nasional |
| 3 | Meningkatkan ketersediaan air baku |
| 4 | Meningkatkan kualitas SDM |
| 5 | Meningkatkan tingkat kesehatan (air minum layak dan aman memberikan kontribusi 70% dalam penanganan stunting) |

| | Target |
|---|---|
| RPJMN | Target: 50m3/detik (10 Juta Sambungan Rumah) |
| RENSTRA PUPR (SPAM Jatiluhur) | Target: 4.750 Liter/detik (380.000 Sambungan Rumah) |
| RENBIS PDAM TIRTA TARUM (SPAM Jatiluhur) | Target : 350 Liter/detik (28.000 Sambungan Rumah) |

Salah satu program pembangunan yang dipilih untuk menjadi objek *pilot study* penerapan MRPN adalah pembangunan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Jatiluhur I. SPAM Jatiluhur I adalah proyek strategis nasional yang bertujuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap air minum yang layak. Proyek ini mencakup pembangunan infrastruktur dan peningkatan jaringan distribusi air minum di beberapa wilayah. Pembangunan SPAM Regional Jatiluhur I memiliki tujuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap air bersih. Beberapa pihak yang terkait antara lain Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian PUPR selaku Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama (PJPK), Perum Jasa Tirta II selaku Agen Pembayaran, PT Wika Tirta Jaya Jatiluhur selaku Badan Usaha Pelaksana (BUP) serta PAM Jaya Provinsi DKI Jakarta, Perumdam Tirta Tarum Karawang, Perumdam Tirta Patriot Kota Bekasi, dan Perumdam Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi sebagai *offtaker*.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) telah memulai pembangunan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) I Regional Jatiluhur dengan ditandatanganinya perjanjian pinjaman antara PT Wika Tirta Jaya Jatiluhur dan Bank Mandiri senilai Rp 1,17. SPAM wilayah Jatiluhur I terdiri atas sistem hulu dan hilir. Proyek SPAM Regional Jatiluhur yang dimulai sejak Januari 2022 diprakarsai oleh Konsorsium PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk – PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. – PT Tirta Gemah Ripah dengan masa kerjasama 30 tahun. Proyek Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha (KPBU) SPAM melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk kementerian, lembaga, daerah, dan badan usaha serta masyarakat, dan pihak lain yang terlibat dalam rantai pasokan dan distribusi air.

PETA PELAKU

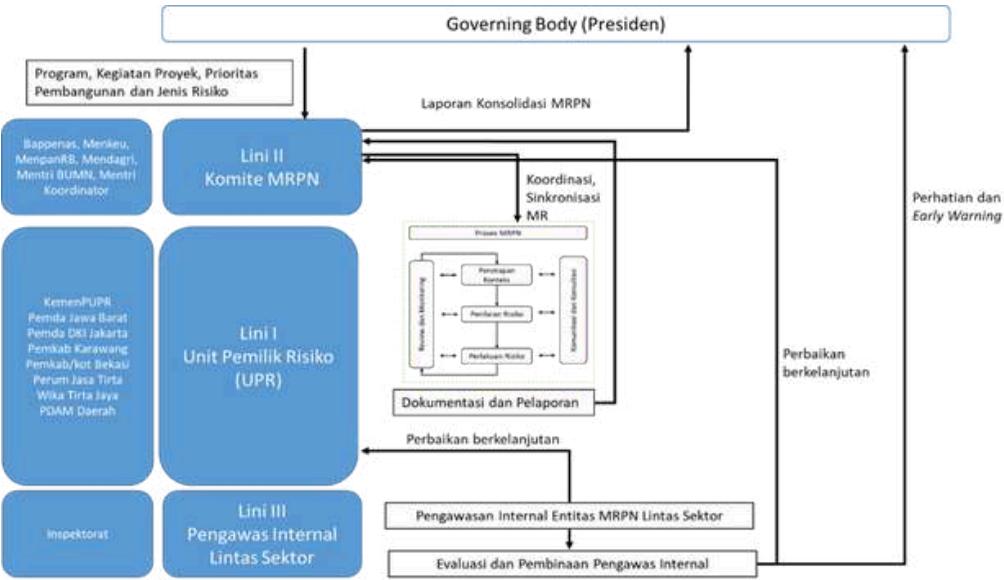
Peta pelaku dalam proyek KPBU SPAM adalah alat penting untuk mengidentifikasi, mengorganisir, memahami peran maupun tanggung jawab, dan interaksi berbagai pihak yang terlibat. Peta ini membantu memastikan koordinasi yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan proyek, menghindari duplikasi usaha, dan memaksimalkan kontribusi dari setiap pelaku. KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1, melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan dan perspektif yang berbeda.



Gambar 3.1.1.1. Gambaran pemetaan pelaku KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1

Sumber: Bappenas 2023

THREE LINES OF MODEL



Gambar 3.1.3.1. Visualisasi *Three Lines of Model* Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1

Sumber: ISO 31000 (diolah)

Salah satu poin mendasar dalam kerangka kerja manajemen risiko adalah perancangan dimana di dalamnya terdapat sebuah desain tata kelola guna memastikan bahwa setiap tingkat memahami peran dan tanggung jawab. Penegasan ini mencakup lini pertama, lini kedua, dan lini ketiga yang memiliki peran saling melengkapi dalam keseluruhan proses manajemen risiko.

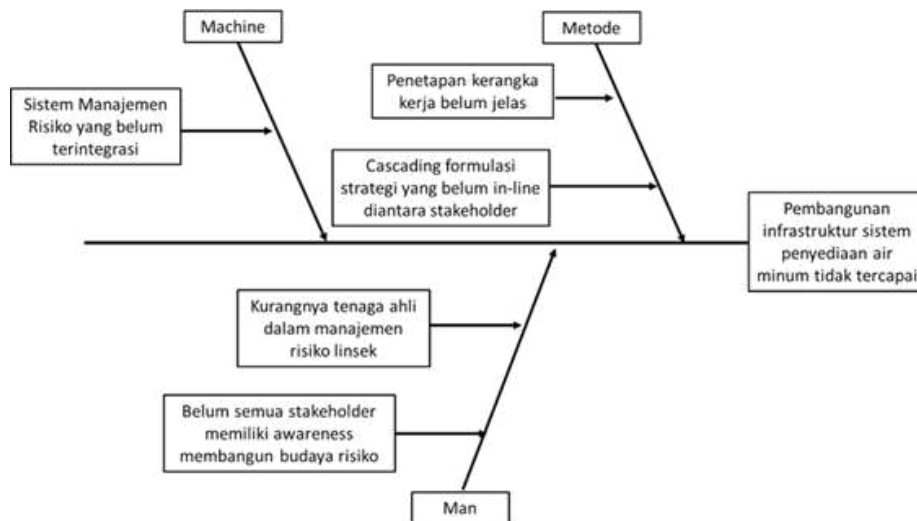
| Lini Pertama : | Lini Kedua : | Lini Ketiga : |
|---|--|--|
| Unit Pemilik Lintas Sektor | Komite MRPN | Pengawas Internal Lintas Sektor |
| 1. Menyusun petunjuk teknis MRPN Lintas Sektor pada Proyek KPBU SPAM | 1. Menyusun pedoman teknis MRPN Lintas Sektor | 1. Melakukan audit, review, dan evaluasi efektivitas kebijakan MRPN |
| 2. Melaksanakan proses MRPN Lintas (Penyelenggaraan, Koordinasi dan Sinkronisasi dan Pengendalian Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM) | 2. Menetapkan entitas MRPN Lintas Sektor | 2. Menilai maturitas penerapan MRPN di unit pemilik risiko Lintas Sektor |
| 3. Menyusun Laporan Penyelenggaraan MRPN Lintas Sektor pada Proyek KPBU SPAM | 3. Melaksanakan review penyusunan profil risiko lintas sektor dan rencana perlakuan risiko | 3. Menyusun pedoman pengawasan MRPN Lintas Sektor |
| | 4. Memantau kepatuhan atas kebijakan MRPN serta tindak lanjut hasil review audit MRPN | 4. Menyusun laporan pengawasan dan laporan maturitas MRPN di UPR Lintas Sektor |
| | 5. Menyusun laporan konsolidasi penyelenggaraan MRPN | |

Gambar 3.1.3.2. Peran dan Tanggung Jawab Lini 1, 2, dan 3 pada Manajemen Risiko Lintas Sektor

Sumber: Perpres 39 Tahun 2023 (diolah)

FISHBONE DIAGRAM

Diagram *Fishbone*, juga dikenal sebagai diagram Ishikawa atau diagram sebab-akibat, digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai penyebab dari suatu masalah. Untuk mengetahui penyebab dari risiko strategis "Sasaran pembangunan infrastruktur penyediaan air minum tidak tercapai". Dari 20 risiko yang terdapat dalam diagram *fishbone*, hanya 15 risiko yang dimasukkan karena 5 risiko lainnya memiliki tingkat risiko yang rendah, berikut adalah diagram *Fishbone* yang menggambarkan beberapa kategori penyebab utama dan sub-penyebabnya :



Gambar 3.2.4.1. **Diagram *Fishbone* Manajemen Risiko Lintas Sektor Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1**

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Keterangan

*R= Risiko

*Diagram *fishbone* untuk risiko lainnya terdapat pada lampiran

PROSES MANAJEMEN RISIKO LINTAS SEKTOR KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR 1

Proses Manajemen Risiko merupakan bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, khususnya perencanaan strategis, manajemen kinerja, penganggaran dan sistem pengendalian internal, serta menyatu dalam budaya dan proses bisnis organisasi.

KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Dalam konteks KPBU, komunikasi antar pemerintah dan badan usaha dapat memperoleh masukan yang berharga dari berbagai pemangku kepentingan, guna menyelaraskan tujuan dan memastikan pemahaman bersama mengenai risiko proyek. Selain itu, konsultasi dengan komunitas lokal, LSM, regulator, dan ahli di bidang air minum dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin tidak terlihat oleh tim proyek dan mengembangkan strategi mitigasi yang lebih efektif. Komunikasi dan konsultasi dilakukan ke dalam beberapa bentuk:

- Rapat berskala, dilaksanakan secara periodik, paling sedikit setiap triwulan, dalam Dialog Kinerja Organisasi (DKO).
- Rapat insidental, dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan arahan Pimpinan UPR atau kondisi mendesak terkait risiko.
- Diskusi kelompok terarah (*Focused Group Discussion*), bertujuan untuk menggali dan menganalisis informasi terkait risiko.

IDENTIFIKASI RISIKO MANAJEMEN RISIKO LINTAS SEKTOR KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR 1

| Identifikasi Risiko Pada Tahapan Proyek | | |
|--|--|--|
| PERENCANAAN | KONSTRUKSI | OPERASI |
| Pembangunan infrastruktur sistem penyediaan air minum tidak tercapai | | |
| Pembebasan lahan | Pengadaan material atau peralatan Khusus | Penurunan kuantitas air baku |
| Gagal/terlambatnya perolehan perizinan | Cacat Konstruksi | Adanya kebocoran jaringan |
| Kesalahan Desain | Terlambatnya penyelesaian konstruksi | Ekspropriasi |
| | Kesehatan dan keselamatan kerja | Perubahan regulasi (termasuk kebijakan pajak) oleh otoritas terkait (pusat dan daerah) yang bersifat diskriminatif |
| | SDM kurang terampil | Perubahan regulasi yang berlaku umum |
| | Struktur modal yang tidak optimal | Penurunan permintaan |
| | | Premi Asuransi |
| | | Dampak Lingkungan |
| | | Kegagalan pemenuhan pembiayaan |
| | | Penyesuaian tarif secara periodic terhambat |

| | |
|--|--------------------|
| | Risiko Strategis |
| | Risiko Operasional |
| | Risiko Kebijakan |
| | Risiko Finansial |

Identifikasi risiko memberikan dasar untuk melakukan evaluasi mendalam dan perbaikan dalam strategi pembangunan. Dari proses identifikasi risiko pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1, didapatkan 1 Risiko Strategis (Makro), 11 Risiko Operasional, 3 Risiko Kebijakan, dan 5 Risiko Finansial.

- Risiko Strategis: Pembangunan infrastruktur sistem penyediaan air minum tidak tercapai.
- Risiko Operasional: Pembebasan lahan, Perizinan, Kesalahan desain, pengadaan material, cacat konstruksi, keterlambatan penyelesaian proyek, Kesehatan dan keselamatan kerja, SDM, Penurunan kuantitas air baku, Kebocoran jaringan, dan Dampak Lingkungan.
- Risiko Kebijakan: Perubahan regulasi (dan pajak) yang diskriminatif dan spesifik (*discriminatory or specific change in law*), Perubahan regulasi (dan pajak) yang umum (*general change in law*), Ekspropriasi (Pengambilahan aset).
- Risiko Finansial: Struktur modal yang tidak optimal, Penurunan permintaan, Premi Asuransi, Kegagalan pemenuhan pembiayaan, Penyesuaian tarif terhambat.

Gambar 3.2.2.1. **Identifikasi Risiko pada Tahapan Proyek**

Sumber: Kemenko Marves 2023 (diolah)

RISIKO TOP DOWN DAM BOTTOM UP

| No | Kategori Risiko | Jenis Risiko | Deskripsi |
|----|--------------------|---|--|
| 1 | Risiko Strategis | 1.Sasaran pembangunan 10 juta sambungan Rumah (SR) tidak tercapai | Tujuan atau target-target yang dituangkan dalam RPJMN tidak tercapai karena <i>cascading</i> sasaran tidak <i>in-line</i> indikator kinerja utama <i>stakeholder</i> |
| 2 | Risiko Operasional | 1. Pembebasan lahan tidak bisa dilakukan/hanya sebagian | Kegagalan menjalankan proyek karena terhambat pengadaan lahan |
| | | 2.Terlambatnya penyelesaian konstruksi | Kontraktor gagal melaksanakan kewajiban menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan |
| | | 3.Penurunan kuantitas air baku | Kuantitas air baku tidak mencukupi akibat cuaca, pengelolaan sungai, dan hal-hal di luar kendali Badan Usaha |
| | | 4.Adanya kebocoran jaringan | Terjadi kebocoran/kontaminasi dalam jaringan distribusi |
| | | 5.Pengadaan material | Keterlambatan dalam pengadaan material atau peralatan khusus |

| | | | |
|--|--------------------|---------------------------------|--|
| | Risiko Operasional | 6.Cacat konstruksi | Terdapat cacat dalam hasil pekerjaan konstruksi mengakibatkan proyek tidak dapat berfungsi sesuai dengan tujuannya |
| | | 7.Kesehatan & keselamatan kerja | Permasalahan kesehatan dan keselamatan kerja yang terjadi selama masa konstruksi yang mengakibatkan biaya tambaha dan/atau keterlambatan |
| | | 8.Kekurangan tenaga terampil | Kekurangn tenaga spesialis atau tenaga terampil yang menyebabkan biaya tambahan dan/atau keterlambatan |
| | | 9.Dampak lingkungan | Pekerjaan konstruksi memiliki dampak buruk terhadap lingkungan yang tak terduga, mengakibatkan biaya tambahan dan/atau keterlambatan |
| | | 10. Kesalahan desain | Progres konstruksi menunjukan adanya kesalahan desain sehingga mengakibatkan biaya tak terduga |

| | | | |
|---|------------------|--|---|
| 3 | Risiko Kebijakan | 1.Gagal/terlambatnya perolehan perizinan | Terjadinya keterlambatan otoritas perizinan menerbitkan izin, yang mengakibatkan ketelambatan dan/atau kenaikan biaya lainnya |
| | | 2. Ekspropriasi | Pengambilalihan atau nasionalisasi aset tanpa kompensasi yang memadai |
| | | 3.Perubahan regulasi (dan pajak) yang diskriminatif dan spesifik (<i>discriminatory or specific change in law</i>) | Perubahan regulasi (termasuk kebijakan pajak) oleh otoritas terkait (pusat dan daerah) yang bersifat diskriminatif terhadap proyek atau hanya diterapkan kepada seluruh proyek KPBU |
| | | 4. Perubahan regulasi (dan pajak) yang umum (<i>general change in law</i>) | Perubahan regulasi yang berlaku umum di Indonesia |

| | | | |
|---|------------------|--|---|
| 4 | Risiko Finansial | 1.Kegagalan pemenuhan pembiayaan | <ul style="list-style-type: none"> • Badan Usaha gagal untuk menutup pembiayaan karena kondisi pasar; • Adanya <i>delay</i> konstruksi sehingga harus membiayai dari ekuitas, meningkatkan investor |
| | | 2. Risiko struktur finansial | Struktur modal yang tidak optimal mengakibatkan inefisiensi. |
| | | 3. Premi asuransi | Kenaikan tingkat premi terhadap estimasi awal |
| | | 4. Penurunan permintaan | Adanya penurunan permintaan volume sehingga menurunkan pendapatan penjualan air |
| | | 5. Penyesuaian tarif secara periodik terhambat | Adanya keterlambatan pada saat penyesuaian tarif menjadikan berkurangnya <i>revenue</i> yang diterima |

Tabel 3.2.3.1. **Risiko Top Down dan Bottom Up**

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

ANALISIS MRPN KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR 1

Analisis risiko merupakan tahapan untuk menentukan besaran risiko dan level risiko. Analisis risiko dilaksanakan dengan cara menentukan level kemungkinan dan level dampak terjadinya risiko berdasarkan kriteria risiko setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada. Setelah mendapatkan kriteria risiko, dilakukan *root cause analysis* dengan menggunakan diagram *fishbone* terhadap masing-masing kejadian risiko untuk ditentukan strategi mitigasinya. Berikut merupakan hasil analisis risiko KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1:

| Profil Risiko Lintas Sektor Proyek SPAM Jatiluhur 1 | | | | | | |
|---|---|---|--------------|--------|--------|--|
| No | Risiko | Deskripsi | Probabilitas | Dampak | Status | Upaya Mitigasi |
| Risiko Strategis | | | | | | |
| R1 | Tidak tercapainya pembangunan infrastruktur sistem penyediaan air minum | Tujuan atau target – target yang dituangkan dalam RPJMN tidak tercapai karena cascading sasaran tidak in-line indikator kinerja utama stakeholder | Tinggi | Tinggi | Tinggi | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pemetaan pelaku sebagai jaur kordinasi, membentuk tim koordinasi, dan menggunakan platform kolaborasi - Menetapkan kerangka kerja yang jelas - Meningkatkan kompetensi penyelenggara manajemen risiko - Integrasi Sistem manajemen risiko |
| Risiko Operasional | | | | | | |
| R2 | Pembebasan lahan tidak bisa dilakukan/ hanya sebagian | Kegagalan menjalankan proyek karena terhambat pengadaan lahan | Sedang | Tinggi | Tinggi | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pendekatan persuasive dengan pemilik lahan - Penetapan status hukum lahan yang jelas - Regulasi pembebasan lahan |
| R3 | Terlambatnya penyelesaian konstruksi | Kontraktor gagal melaksanakan kewajiban menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan | Sedang | Tinggi | Tinggi | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pemilihan kontraktor/subkon yang memiliki keahlian dibidang serupa - Meminta jaminan pelaksanaan dari kontraktor atau asuransi - Mekanisme kontrol progress dari Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) dan Badan Usaha |

| No | Risiko | Deskripsi | Probabilitas | Dampak | Status | Upaya Mitigasi |
|-----|--|--|--------------|--------|--------|--|
| R4 | Penurunan kuantitas air baku | Kuantitas air baku tidak mencukupi akibat cuaca, pengelolaan sungai dan hal-hal di luar kendali Badan Usaha | Sedang | Tinggi | Tinggi | Membuat regulasi antar instansi terkait |
| R5 | Adanya kebocoran jaringan | Timbul biaya perbaikan | Sedang | Sedang | Sedang | Membuat standard kinerja dan melakukan monitoring berkelanjutan |
| R10 | Dampak lingkungan | Pekerjaan konstruksi memiliki dampak buruk terhadap lingkungan yang tidak terduga, mengakibatkan biaya tambahan dan/atau keterlambatan | Rendah | Tinggi | Sedang | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan kajian AMDAL pada saat perencanaan Menerapkan kebijakan K3 |
| R12 | Gagal/terlambatnya perolehan perizinan | Terjadinya keterlambatan otontas perizinan menerbitkan izin, yang mengakibatkan keterlambatan dan/atau kenaikan biaya lainnya | Sedang | Tinggi | Tinggi | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan indentifikasi seluruh perizinan yang diperlukan diawal perencanaan - Kordinasi dengan pihak yang berwenang dalam menerbitkan izin |

| Risiko Kebijakan | | | | | | |
|------------------|---|---|--------|--------|--------|---|
| R13 | Ekspropniasi | Pengambilalihan atau nasionalisasi asset tanpa kompensasi yang memadai | Sedang | Tinggi | Tinggi | Melakukan mediasi, negosiasi, asuransi risiko kebijakan dan jaminan dari menteri terkait |
| R14 | Perubahan regulasi (dan pajak) yang diskriminatif dan spesifik (discriminatory or specific change in law) | Perubahan regulasi (termasuk kebijakan pajak) oleh otoritas terkait (pusat dan daerah) yang bersifat diskriminatif terhadap proyek atau hanya diterapkan kepada seluruh proyek KPBU | Rendah | Tinggi | Sedang | - Partisipasi aktif dari Badan Usaha dan pemerintah daerah dalam setiap usulan perubahan perundangan yang berdampak pada proyek - Koordinasi dengan melibatkan instansi terkait |
| R15 | Perubahan regulasi (dan pajak) yang umum (general change in law) | Perubahan regulasi yang berlaku umum di Indonesia | Sedang | Sedang | Sedang | - Partisipasi aktif dari Badan Usaha dan pemerintah daerah dalam setiap usulan perubahan perundangan yang berdampak pada proyek - Membangun hubungan dengan pemangku kepentingan - Melakukan analisis dampak regulasi |

| No | Risiko | Deskripsi | Probabilitas | Dampak | Status | Upaya Mitigasi |
|------------------|---|--|--------------|--------|--------|--|
| Risiko Finansial | | | | | | |
| R16 | Kegagalan pemenuhan pembiayaan | - Badan Usaha gagal untuk menutup pembiayaan karena kondisi pasar - Adanya delay konstruksi sehingga harus membiayai dari ekuitas, meningkatkan risiko investor | Sedang | Tinggi | Tinggi | Persiapan negosiasi dengan lenders |
| R17 | Risiko struktur finansial | Struktur modal yang tidak optimal mengakibatkan inefisiensi | Sedang | Tinggi | Tinggi | Pihak Badan Usaha perlu melakukan kajian awal yang baik untuk menentukan struktur finansial yang optimal |
| R18 | Premi asuransi | Kenaikan tingkat premi terhadap estimasi awal | Sedang | Tinggi | Tinggi | - Badan Usaha perlu menentukan perusahaan asuransi yang kredible dan kompetitif - Adjustmen mekanisme dalam perjanjian |
| R19 | Penurunan permintaan | Adanya penurunan permintaan volume sehingga menurunkan pendapatan penjualan air | Sedang | Tinggi | Tinggi | PJPK harus melakukan kajian dalam melakukan perencanaan area pelayanan termasuk alternatif e-alternatif jika penjualan air belum maksimal terserap |
| R20 | Penyesuaian tarif secara periodic terhambat | Adanya keterlambatan pada saat penyesuaian tarif menjadikan berkurangnya revenue yang diterima | Sedang | Tinggi | Tinggi | PJPK harus mendapatkan komitmen dari instansi-instansi terkait mengenai penyesuaian tarif dan perlu untuk dituangkan ke dalam peraturan |

Gambar 3.3.0.1. **Profil Risiko Lintas Sektor Proyek SPAM Jatiluhur 1**

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

TEMUAN DAN TINDAK LANJUT

Tindak lanjut dari hasil temuan yang disajikan, penting bagi pengelola proyek, khususnya dalam konteks proyek dengan skema KPBU. Tujuannya agar dapat membantu dalam menyusun strategi yang lebih efektif untuk pengelolaan risiko lintas sektor.

- **Temuan 1:** Ketiadaan sasaran yang konkret dan operasional dalam dokumen perencanaan formal (perlunya perbaikan dalam proses perencanaan dan dokumentasi)

Upaya: Setiap sasaran harus diuraikan dengan spesifik. Manajemen perlu mengimplementasikan pelatihan dan *workshop* untuk meningkatkan kemampuan dalam menetapkan sasaran yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

- **Temuan 2:** Ketidakselarasan antara *cascading* sasaran dan kerangka logis tujuan program menunjukkan adanya *disconnect* antara strategi tingkat tinggi dan implementasi operasional.

Upaya: PJPk harus melakukan revisi pada kerangka kerja *cascading* sasaran untuk memastikan bahwa setiap level organisasi memiliki pemahaman yang sama dan mungkin memerlukan pendekatan yang lebih kolaboratif dalam perumusan sasaran dan pengembangan peta jalan yang jelas untuk pencapaian tujuan.

- **Temuan 3:** Kompleksitas dalam menentukan entitas sektor utama memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur untuk pemetaan peran dan tanggung jawab.

Upaya: PJPk perlu mengembangkan mekanisme yang jelas untuk identifikasi dan koordinasi antara entitas yang terlibat (dapat berupa pembuatan matriks tanggung jawab atau RACI Matrix yang mendetail)

- **Temuan 4:** Penelitian ini menyoroti kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kompetensi penyelenggara lintas sektor.

Upaya: Manajemen harus berinvestasi dalam pelatihan yang berkelanjutan dan pengembangan profesional bagi seluruh tim manajemen risiko. Ini termasuk program sertifikasi, pelatihan khusus, dan *workshop* yang fokus pada pengelolaan risiko lintas sektor. Dengan kompetensi yang lebih baik, penyelenggara akan lebih mampu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif.

- **Temuan 5:** Kriteria evaluasi risiko yang tidak dapat digeneralisasikan menunjukkan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak efektif dalam konteks lintas sektor.

Upaya: Komite MRPN harus mengembangkan kriteria evaluasi risiko yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks masing-masing entitas (memerlukan pendekatan yang adaptif dan inklusif dalam penilaian risiko).

KENDALA PENERAPAN MRPN LINTAS SEKTOR KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR 1

Proses penilaian risiko lintas sektor dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur 1 menghadapi beberapa kendala yang signifikan:

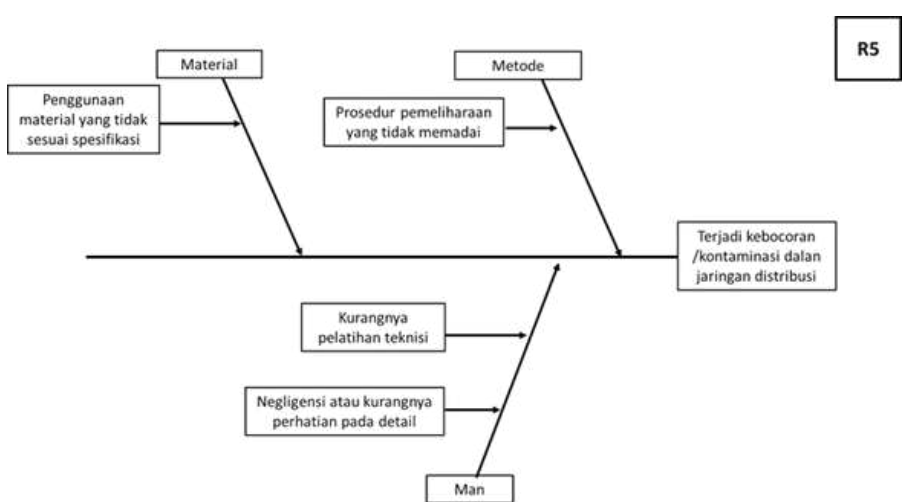
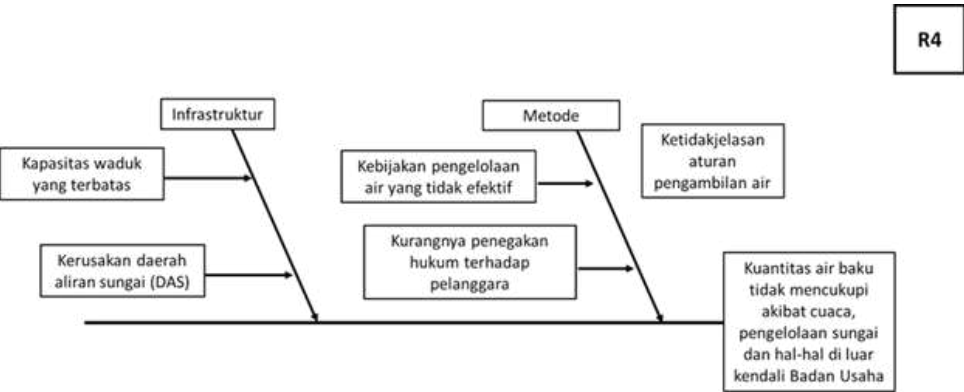
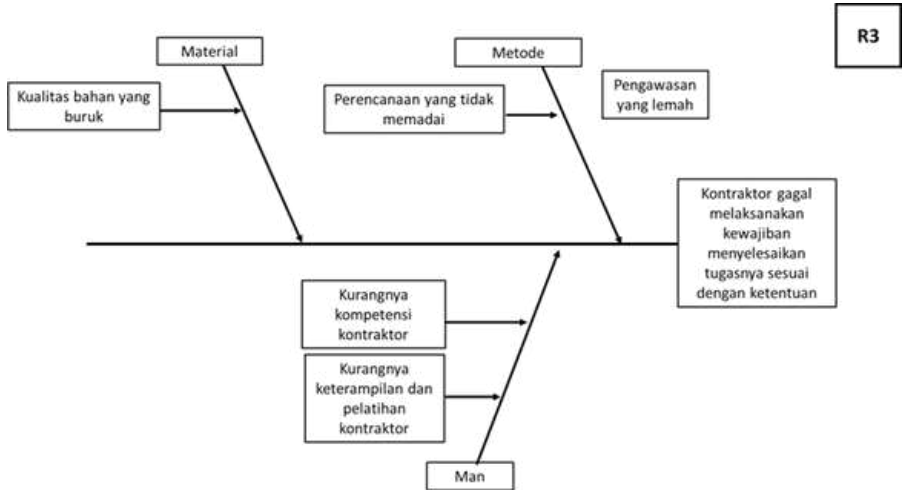
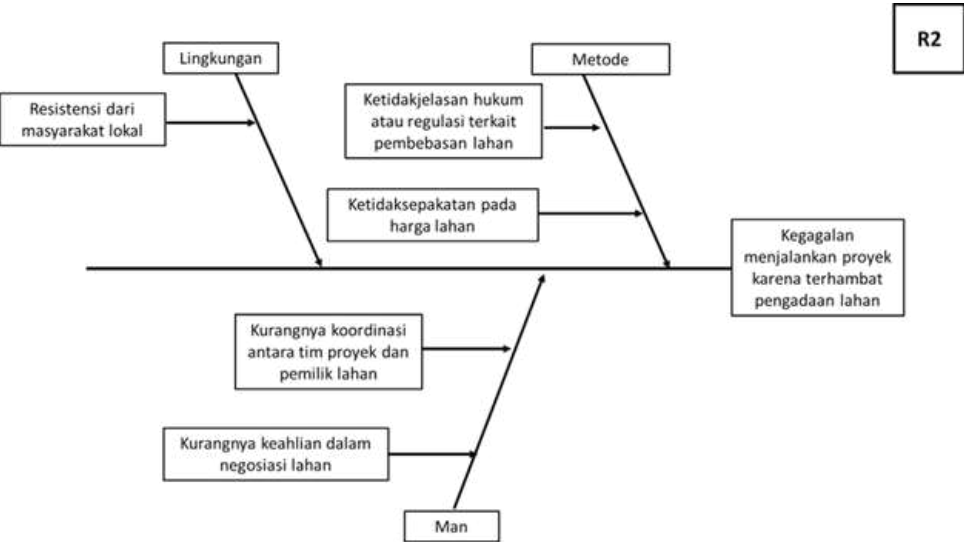
1. Penentuan ruang lingkup penilaian risiko yang belum jelas, ketidakjelasan dalam menentukan ruang lingkup penilaian risiko menyebabkan ketidakpastian dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko. Hal ini menghambat penyelenggara dalam menentukan prioritas dan area fokus yang perlu diperhatikan, sehingga berpotensi mengabaikan risiko penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
2. Inkonsistensi kebijakan manajemen risiko, masing-masing entitas yang terlibat dalam proyek ini sering kali menerapkan kebijakan penyelenggaraan manajemen risiko sesuai dengan konteks internal mereka sendiri. Hal ini menciptakan inkonsistensi dalam pendekatan dan metodologi yang digunakan, mengakibatkan kesulitan dalam mengkoordinasikan dan menyelaraskan upaya manajemen risiko secara keseluruhan.
3. Keterbatasan akses data dan informasi, akses data dan informasi terkait proyek atau kegiatan sebagai bahan untuk melakukan pemantauan atas *key risk indicator* sangat terbatas. Keterbatasan ini menghambat kemampuan untuk memantau dan mengevaluasi risiko secara akurat dan tepat waktu, sehingga mengurangi efektivitas dalam pengambilan keputusan manajemen risiko.

4. Kriteria evaluasi risiko yang beragam, kriteria evaluasi risiko yang tidak dapat digeneralisir antara entitas membuat penilaian risiko menjadi lebih kompleks. Setiap entitas memiliki standar dan tolok ukur yang berbeda dalam menilai risiko, yang menyebabkan ketidaksesuaian dalam hasil penilaian dan interpretasi risiko. Misalnya, dalam penentuan matriks risiko ada yang menggunakan matriks 5x5 dan ada juga yang menggunakan matriks 3x3. Oleh karena itu, diperlukan upaya kolaboratif untuk memperjelas ruang lingkup penilaian risiko, menyelaraskan kebijakan manajemen risiko antar entitas, meningkatkan akses data dan informasi, serta mengembangkan kriteria evaluasi risiko yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.
5. Profil risiko strategis lintas sektor pada skema KPBU proyek Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) belum banyak tereksplorasi secara optimal karena instrumen kebijakan yang ada saat ini belum sepenuhnya didesain dalam mengakomodasi sinergi kolaborasi lintas sektor.

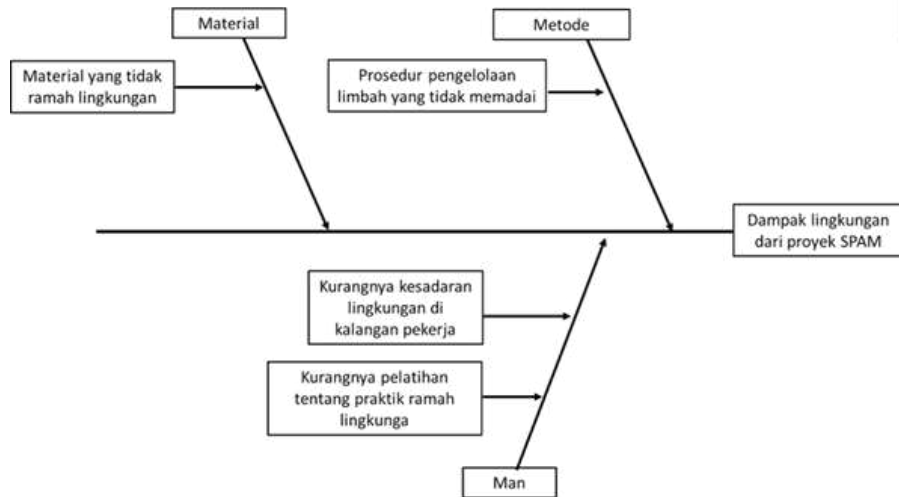


Foto 3.4.1.1. KPBU SPAM Jatiluhur
Sumber: tender-indonesia.com

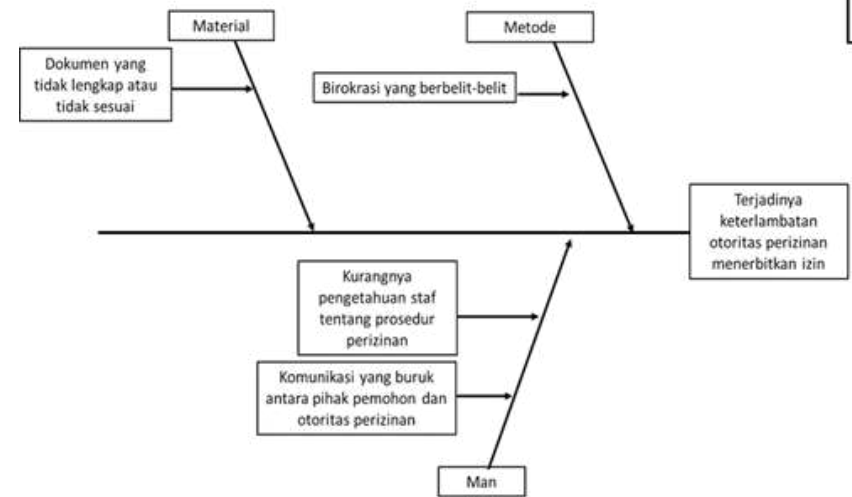
LAMPIRAN FISHBONE ANALYSIS



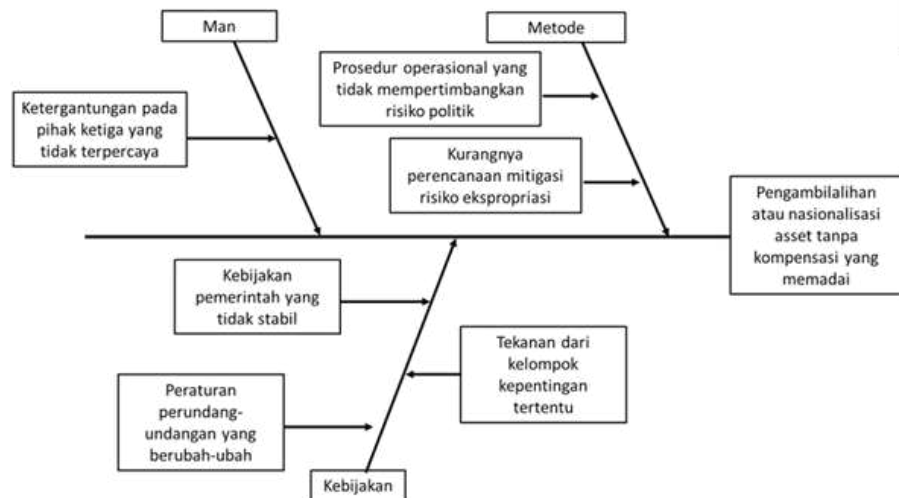
R10



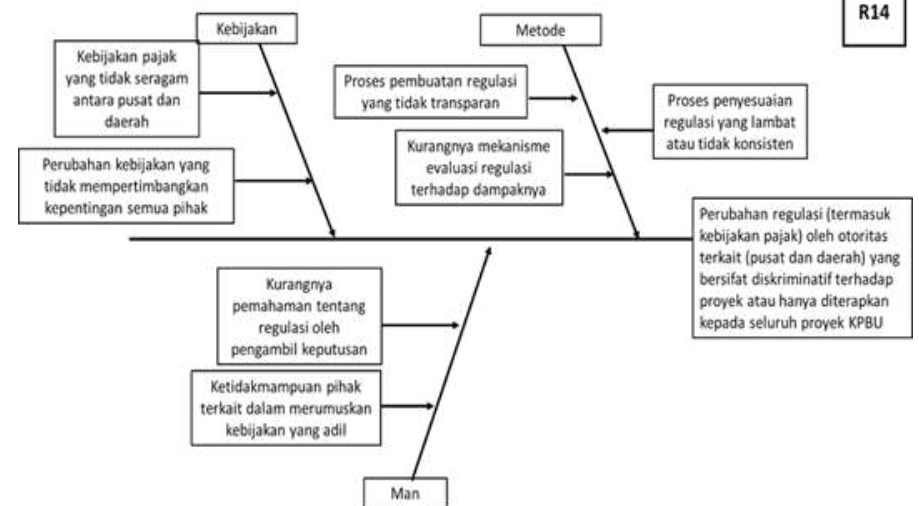
R12



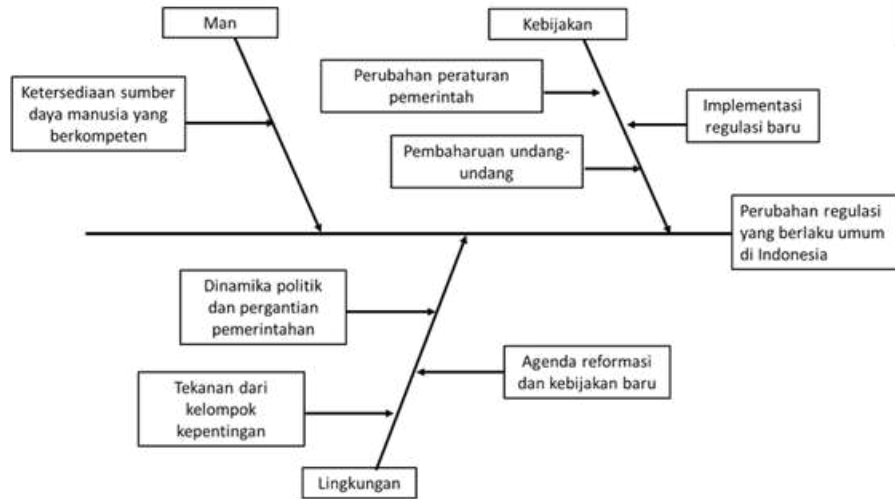
R13



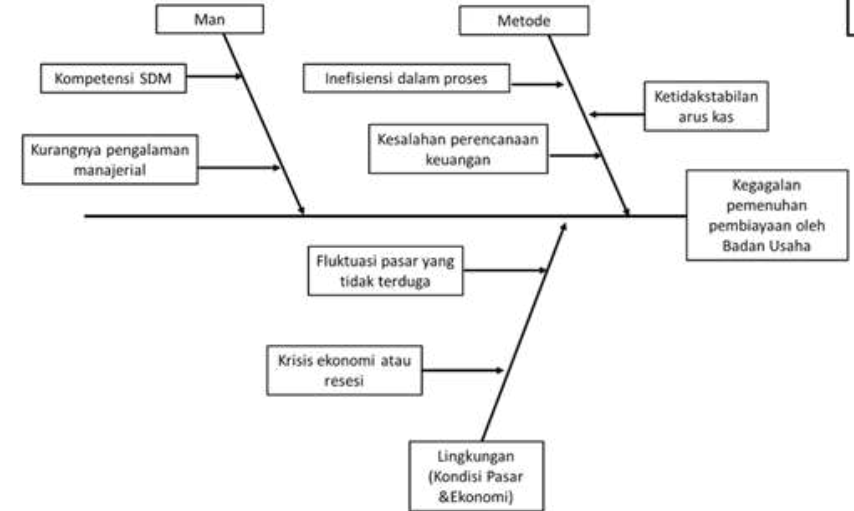
R14



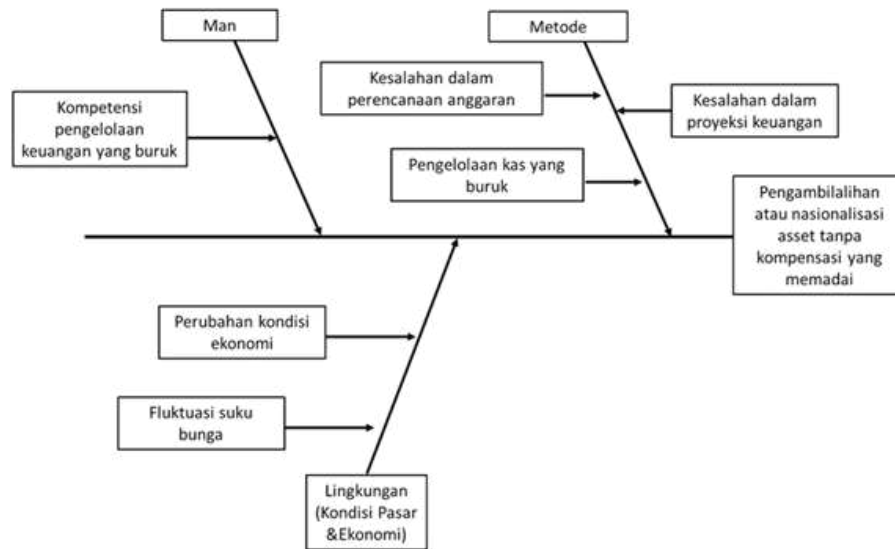
R15



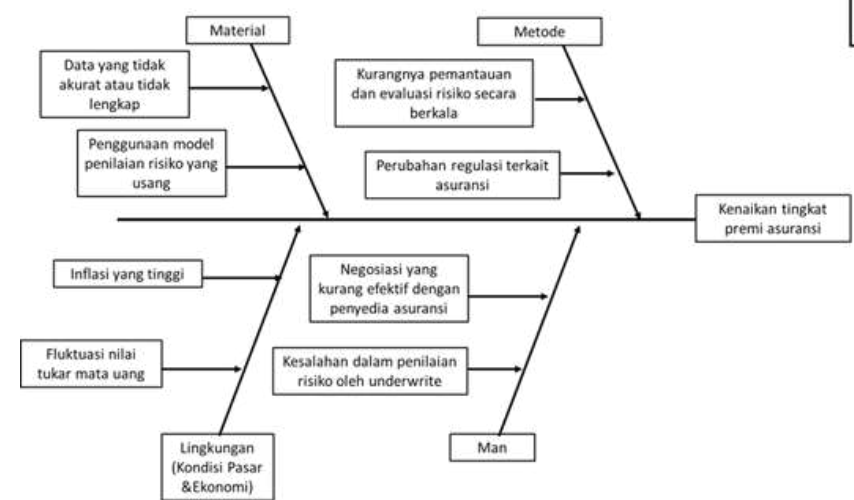
R16

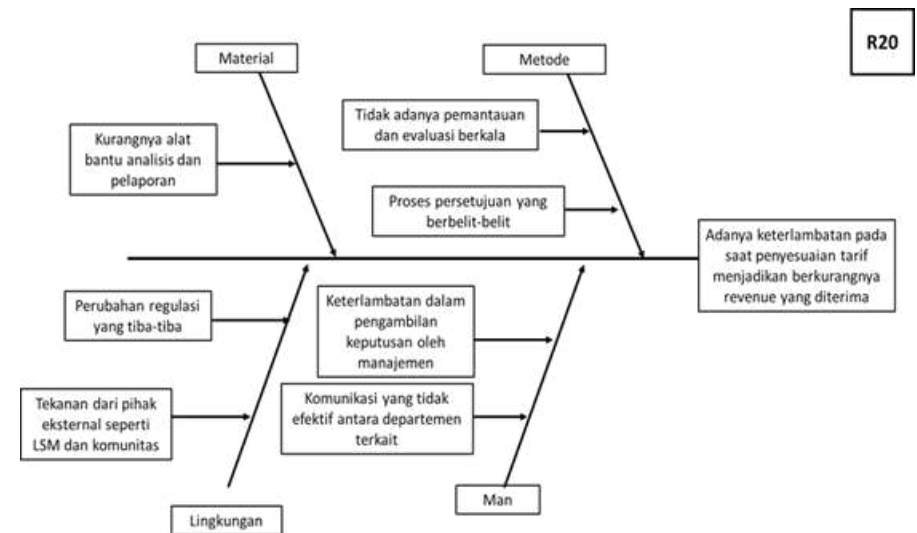
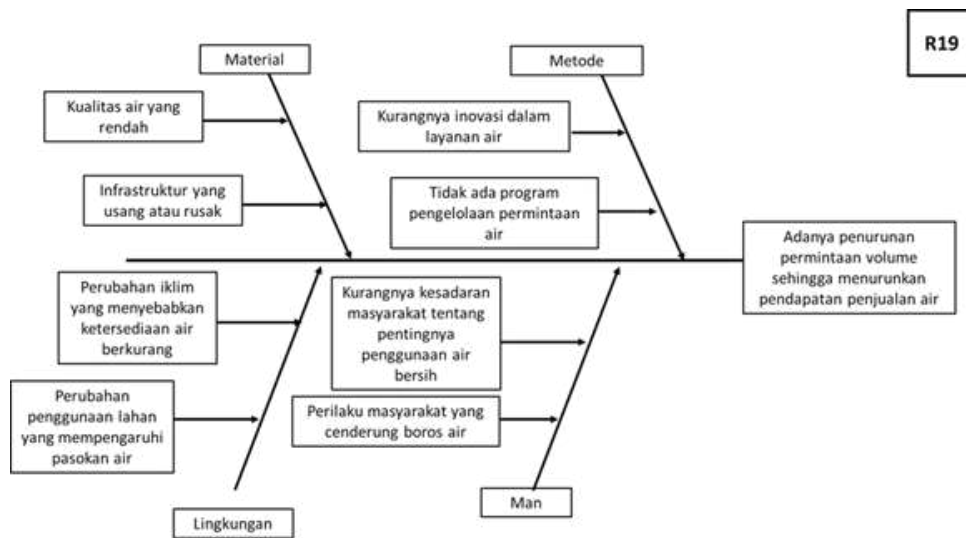


R17



R18





Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024



Gambar 3.4.1.2. **Dokumentasi Rapat Penyusunan Buku ‘Konsepsi dan Telaah Implementasi MRPN Lintas Sektor’, 1 Agustus 2024**

Sumber: Dokumentasi Kemenko Marves. 2024



04

TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR BIDANG PARIWISATA



Gambar 4.0.0.1. Bukit Lyvia, **Labuan Bajo**



DPSP LABUAN BAJO

Gambar 4.1.0.1: Pemandangan Pulau Padar, Labuan Bajo

Pengembangan ekowisata bahari di Destinasi Pariwisata Super Prioritas (DPSP) telah menjadi salah satu prioritas utama dalam meningkatkan kualitas pariwisata.

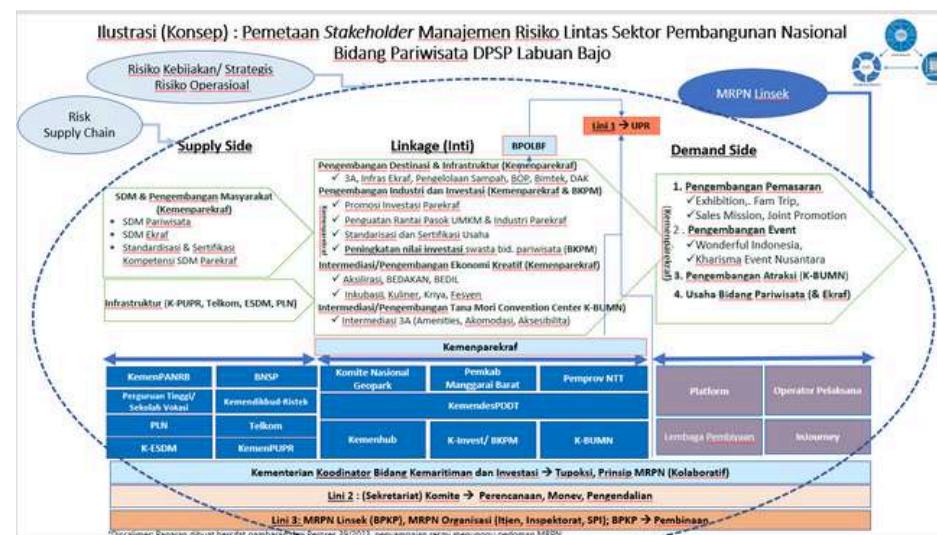
PRINSIP

- **Formulasi strategi:** Berdasarkan kebijakan-kebijakan dalam mendukung pariwisata nasional, strategi dan kebijakan Kemenko Marves dalam mendukung dan meningkatkan pariwisata nasional, identifikasi isu utama dan progres penyelesaian upaya pengembangan DPSP dan rapat koordinasi Pariwisata DPSP yang sudah dilakukan, diperoleh data/informasi sampai dengan Triwulan I Tahun 2024. Pada tanggal 15 Juli 2019, Labuan Bajo ditetapkan sebagai DPSP dan menjadi suatu kawasan pariwisata terpadu yang masuk ke dalam Program Proyek Strategis Pariwisata Nasional. Tujuan wisata utama di Labuan Bajo yakni kawasan wisata bahari. Pembangunan dan pengembangan destinasi wisata Labuan Bajo tidak terlepas dari berbagai risiko yang perlu dikelola dengan baik untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan proyek ini. Oleh karena itu, diterapkanlah konsep MRPN untuk DPSP Labuan Bajo.
- **Pemetaan Stakeholder (Peta Pelaku):** Menurut BPKP, dalam rapat Penyusunan Manajemen Risiko Bidang Pariwisata yang diselenggarakan oleh Inspektorat Kemenko Marves 6 Mei 2024, hasil penelitian awal ditemukan beberapa kelemahan antara lain: (i) perlu adanya kepastian mengenai Unit Pemilik Risiko (UPR) MRPN Sektor Pariwisata, (ii) perlu mengidentifikasi peran dan tanggung jawab masing-masing pihak yang terlibat serta memastikan hal tersebut telah masuk ke dalam dokumen perencanaan, (iii) perlu adanya sinkronisasi dan sinergi target antar instansi K/L/P/BU/BL, (iv) Peningkatan Level Maturitas SPIP dan Kapabilitas APIP khususnya pada K/L/P/BU/BL terkait sektor pariwisata sebagai bekal untuk mengawal tercapainya tujuan MRPN Sektor Pariwisata, (v) perlu adanya dukungan dari pemerintah terkait anggaran sektor pariwisata pada tahun 2023 hanya pada kisaran 0,16% dari total APBN, (vi) pariwisata Indonesia sangat bergantung pada kelestarian alam dan budaya: sejumlah ancaman potensial yang perlu ditangani diantaranya terganggunya ekosistem alami flora dan fauna, keterbatasan pengolahan sampah dan limbah, regenerasi budayawan.

Interpretasi menurut Perpres 39 Tahun 2023 tentang MRPN terkait UPR LS:

1. Komite MRPN menetapkan UPR LS sebagai pemilik risiko pada Objek MRPN LS.
2. Struktur organisasi UPR LS terdiri atas:
 - a. Menteri Koordinator sesuai bidang tugasnya;
 - b. pimpinan Entitas MRPN Sektor Utama;
 - c.1 (satu) atau lebih pimpinan Entitas MRPN yang secara bersama-sama menjadi pemilik risiko lintas sektor;
 - d. pimpinan Kementerian BUMN, apabila terdapat BUMN yang menjadi salah satu Entitas MRPN dari UPR LS; dan
 - e. unit pengelola risiko lintas sektor.

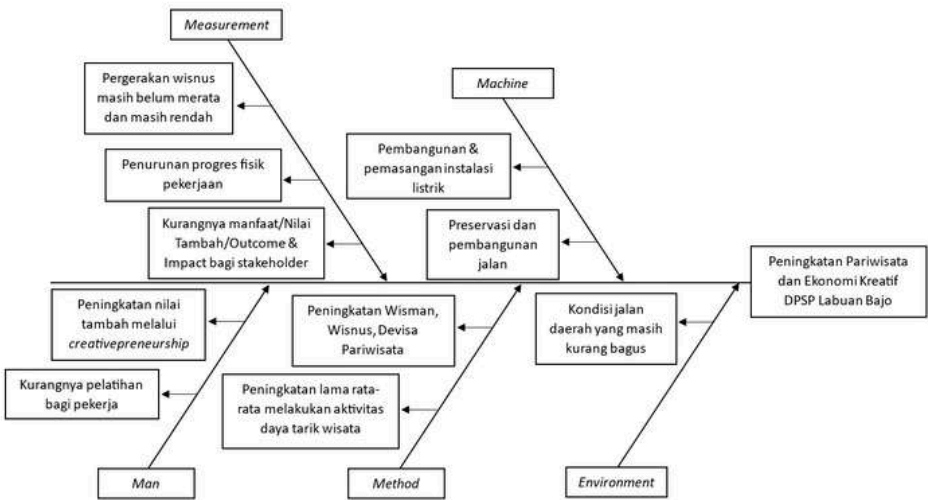
Untuk dapat mengembangkan DPSP Labuan Bajo, penting untuk melakukan pemetaan stakeholder guna mengetahui informasi berdasarkan tujuan atau tugas masing-masing stakeholder terkait. Berikut merupakan ilustrasi konsep peta pelaku manajemen risiko lintas sektor pembangunan nasional bidang pariwisata DPSP Labuan Bajo:



Gambar 4.2.0.1. Peta Pelaku DPSP Labuan Bajo

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

KERANGKA KERJA



Gambar 4.3.0.1 Diagram *Fishbone* Manajemen Risiko Lintas Sektor Labuan Bajo

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

PROSES

MRPN DPSP Labuan Bajo merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang mungkin timbul dalam proses pengembangan dan pembangunan kawasan ini. Proses ini bertujuan untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan pembangunan di Labuan Bajo dengan meminimalkan dampak negatif dari berbagai risiko potensial.

KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi dilakukan ke dalam beberapa bentuk:

- 1.Rapat Koordinasi Nasional Percepatan Pengembangan 5 DPSP Semester I Tahun 2023 (Magelang, 21 Juli 2023).
- 2.Rapat Koordinasi Nasional Percepatan Pengembangan 5 DPSP Semester II Tahun 2023 (Labuan Bajo, 6 Desember 2023).
- 3.Rapat Koordinasi Peningkatan Implementasi Manajemen Risiko (Karawang, 18-19 Maret 2024).
- 4.Rapat Penyusunan Manajemen Risiko Bidang Pariwisata (Cirebon, 6 Mei 2024).

TABEL IDENTIFIKASI RISIKO

Tabel identifikasi risiko MRPN DPSP Labuan Bajo merupakan suatu hal yang penting dalam memahami dan mengelola risiko-risiko yang mungkin muncul dalam proses pembangunan dan pengembangan kawasan pariwisata Labuan Bajo. Berikut merupakan tabel identifikasi risiko yang diambil dari peta pelaku dan merupakan representasi dari berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam pembangunan dan pengembangan kawasan DPSP Labuan Bajo:

| | Identifikasi Risiko |
|--------------------|--|
| | Program |
| <i>Supply Side</i> | 1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Peningkatan SDM Pelaku Wisata: (Kemenparekraf) <ul style="list-style-type: none"> • SDM Pariwisata, • SDM Ekonomi Kreatif • Standarisasi dan sertifikasi kompetensi SDM Pelaku Ekonomi Kreatif |
| <i>Linkage</i> | 1. Pengembangan Destinasi & Jofrastruktur (Kemenparekraf) <ul style="list-style-type: none"> • 3A, Infrast Ekrak, Pengelolaan Sampah, BOP, Bimtek, DAK PDRB Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan • PDRB Industri Pengolahan • PDRB Indeka. Daya Saing Pariwisata 2. Pengembangan Industri dan Investasi (Kemenparekraf & BPM) <ul style="list-style-type: none"> • Promosi Investasi Parekraf • Penguatan Rantai Pasok UMKM & Industri Parekraf • Standarisasi dan Sertifikasi Usaha • Peningkatan nilai investasi swasta. Bidang Pariwisata (BPM) 3. Intermediasi/Pengembangan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) <ul style="list-style-type: none"> • Aksilirasi, BEDAKAN, BEDIL • Jakubasil Kuliner. Kriya, Eesyen 4. Intermediasi/Pengembangan Tana Mori Convention Center (BUMN) <ul style="list-style-type: none"> • Intermediasi 3A (Amenities, Akomodasi, Aksesibilitas) |
| <i>Demand Side</i> | 1. Pengembangan Pemasaran side <ul style="list-style-type: none"> • Exhibition, Fam Trip • Sales Mission, Joint Promotion 2. Pengembangan Event <ul style="list-style-type: none"> • Wonderful Indonesia • Kharisma Event Nusantara 3. Pengembangan Atraksi |
| | 4. Usaha Bidang Pariwisata & Ekonomi Kreatif |

Tabel 4.3.0.2. **Tabel Identifikasi Risiko**

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

ANALISIS RISIKO

Dalam upaya pengembangan Labuan Bajo, berbagai risiko yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek perlu diidentifikasi dan dikelola secara efektif. Analisis risiko ini bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai potensi ancaman dan peluang yang dihadapi, serta merancang strategi mitigasi yang tepat untuk mendukung pembangunan berkelanjutan di kawasan tersebut.

Tabel 4.3.0.3. **Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan Kemenparekraf/Baparekraf**

| Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan Kemenparekraf/Baparekraf | | | | |
|---|--------------|--------|--------|----------|
| Program/kegiatan Tahun 2022 & 2023 | Probabilitas | Dampak | Risiko | Kategori |
| Dukungan Pengembangan 3A (Dukungan sarana) | Sedang | Sedang | Sedang | Sedang |
| Desa Wisata (dan pengelolaan sampah) | Sedang | Sedang | Sedang | Sedang |
| Fasilitasi (dokumen) Perencanaan Daya Tarik Wisata (DTW) | Sedang | Sedang | Sedang | Sedang |
| Coaching Clinic | Rendah | Rendah | Rendah | Rendah |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Tabel 4.3.0.4. **Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dan Infrastruktur ESDM**

| Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dan Infrastruktur ESDM | | | | |
|--|--------------|--------|--------|----------|
| Program/kegiatan Tahun 2022 & 2023 | Probabilitas | Dampak | Risiko | Kategori |
| Pembangunan SUTT 70 kV MPP Flores - GI Labuan bajo | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Pekerjaan Geser tiang Beton Lokasi Lancang - Rangko (Wae Kelambu) akibat pelebaran jalan | Rendah | Rendah | Rendah | Rendah |
| Pembangunan GI 70 kV PLTMG Flores (30 MVA) | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Pembangunan GI 70 Labuan Bajo Ext (2 LB) | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Pembangunan SKUTM dan SKTM 20 kV dari GI Labuan Bajo - Tanamoridan, pembangunan Trafo 30 MVA | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Tabel 4.3.0.5. **Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dari KemenPUPR**

| Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dari KemenPUPR | | | | |
|---|--------------|--------|--------|----------|
| Program/kegiatan Tahun 2022 & 2023 | Probabilitas | Dampak | Risiko | Kategori |
| Preservasi Jalan Labuan Bajo-Malwatar-Kota Ruteng | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Pengembangan Sarana Hunian Pendukung Kawasan Pariwisata | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Tabel 4.3.0.6. **Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dari KemenBUMN**

| Ilustrasi Analisis Risiko Pelaksanaan Program/Kegiatan dari KemenBUMN | | | | |
|--|--------------|--------|--------|----------|
| Program/kegiatan Tahun 2022 & 2023 | Probabilitas | Dampak | Risiko | Kategori |
| Pengembangan Aksesibilitas Pengelolaan dan Pengembangan Bandara Labuan Bajo dengan Kementerian Perhubungan | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

EVALUASI RISIKO

Evaluasi risiko MRPN DPSP Labuan Bajo merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa proyek-proyek pembangunan di kawasan ini dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengembangan dilakukan secara berkelanjutan, memperhatikan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi, serta mampu menghadapi berbagai tantangan yang mungkin timbul.



Gambar 4.5.0.1 Komodo di Pulau Komodo, Labuan Bajo

Tabel 4.5.0.1. Ilustrasi Analisis PDCA

| Ilustrasi Analisis PDCA | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Stakeholder | Analisis | | | |
| | Plan | Do | Check | Act |
| Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif | Peningkatan Wisman, Wisnus, Devisa Pariwisata | Pencatatan target dan realisasi per tahun | Pergerakan wisnus masih belum merata dan masih rendah | Peningkatan lama rata-rata melakukan aktivitas daya tarik wisata (dtw) selama 1-3 jam, (tergantung jenisnya) |
| | Pengembangan & capaian desa wisata | Meningkatkan jumlah desa wisata DPSP Labuan Bajo (data terkini: 97 desa) | Kurangnya manfaat/ Nilai Tambah/ Outcome & Impact bagi stakeholder | Peningkatan nilai tambah melalui creativepreneurship |
| Kementerian Energi dan Sumber Daya Manusia | Pembangunan & pemasangan instalasi tenaga listrik | Pembangunan SKUTM dan SKTM 20 kV & GI Labuan Bajo Tanamori & Trafo 30 MVA | Penurunan progres fisik pekerjaan Tahap 1 (88,03%) Tahap 2 (34%) Tahap 3 (0%) | Monitoring dan usulan untuk mencapai target dalam tiap tahapan |
| Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat | Preservasi dan pembangunan jalan | Preservasi jalan Labuan Bajo - Malwatar - Kota Ruteng | Kondisi jalan daerah yang masih rendah | Kolaborasi dengan pihak terkait guna mendukung aksesibilitas menuju jalan nasional |
| Kementerian Badan Usaha Milik Negara dan Kementerian Perhubungan | Pengembangan aksesibilitas | Pengelolaan dan Pengembangan Bandara Labuan Bajo | Kurangnya pesawat, kendala perjanjian timbal balik | Meningkatkan perbaikan di tingkat internasional dan domestik konektivitas |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024



Foto 4.5.0.2 Wisata Alam Labuan Bajo



Gambar 5.0.0.1. 17 Sub Sektor Ekonomi Kreatif

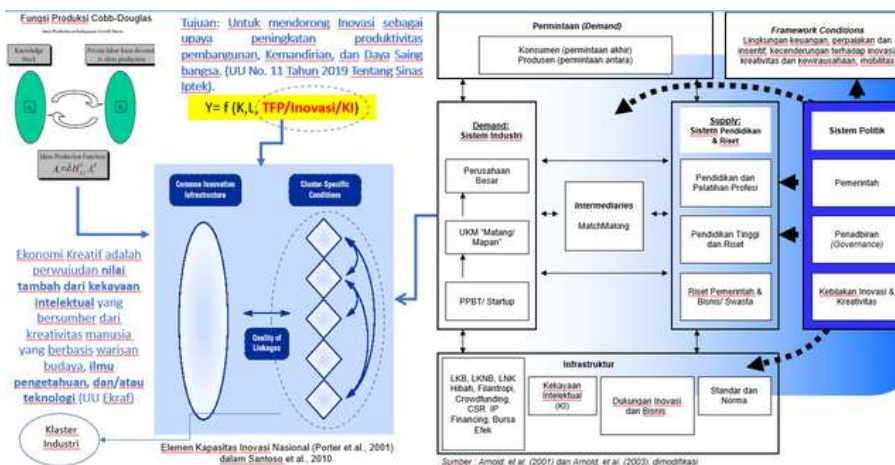
05

TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR BIDANG EKONOMI KREATIF

Sebelum membahas konsepsi dan telaah implemtnasi MRPN Lintas Sektor bidang ekonomi kreatif, berikut disampaikan konsepsi kerangka ekonomi berbasis kreatifitas, inovasi dan produktivitas, arah kebijakan ekonomi kreatif dalam rancangan tenokratik RPJMN Tahun 2025-2029 yang disampaikan oleh Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian PPN/Bappenas dalam *Focus Group Discussion* (FGD) Masukan Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rancangan RPJMN 2025-2029 di Jakarta, 14 Juni 2024.

KERANGKA EKONOMI BERBASIS KREATIVITAS DAN INOVASI

Ekonomi kreatif adalah sektor ekonomi yang mengandalkan ide, pengetahuan, kreativitas, dan warisan budaya untuk menghasilkan nilai tambah yang signifikan. Dalam kerangka ini, kebijakan ekonomi kreatif berfungsi sebagai panduan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing bangsa, sebagaimana diatur dalam UU No. 11 Tahun 2019 tentang Sinas Iptek. Ekonomi kreatif menjadi instrumen strategis untuk mencapai kemandirian dan pembangunan yang inklusif.



Gambar 5.1.0.1. **Kerangka ekonomi berbasis kreativitas dan inovasi**
Sumber: Arnold et al (2001; 2003) dalam Santoso et al., (2017); Porter (1985) dalam Santoso et al (2010)

PENGELOLAAN KEKAYAAN INTELEKTUAL UNTUK MENDORONG INOVASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PEMBANGUNAN

Sintesis kebijakan/teori/benchmark tentang Peran Kekayaan Intelektual diantaranya melalui Kapasitas Inovasi Nasional (Sistem Inovasi Nasional dan Daya Saing) tercantum dalam IMD (*Institute for Management Development*), WEF (*World Economic Forum*), dan *Knowledge Assessment Methodology* (KAM) sebagai berikut:

Indikator yang tersedia untuk mengukur inovasi (teknologi) adalah paten/KI:

- Paten merefleksikan bagian penting dari output inovasi suatu negara, yang berhubungan dengan output inovasi lainnya, seperti hak cipta, rahasia dagang dan KI lainnya.
- Paten/KI menunjukkan tingkat pengembangan dan komersialisasi teknologi/KI.
- Paten/KI mengukur tingkat pengaruh teknologi dan ekonomi.
- Paten/KI telah dianalisis oleh banyak kegiatan sebelumnya secara ekstensif.

Paten/KI merupakan ukuran yang paling konkret dan dapat diperbandingkan dari output inovasi antar negara dan waktu. Akan tetapi, terdapat beberapa alternatif potensial disamping paten, yakni:

- Jurnal Ilmiah, meskipun ukuran ini cenderung ke indikator hulu (*upstream*) yang lebih condong ke eksplorasi ilmiah daripada indikaot kepentingan komersial.

Ukuran yang lebih ke hilir (downstream) antara lain:

- *Market Share*, yakni pangsa pasar dari teknologi tinggi
- *Total Factor Productivity* (TFP), yang didefinisikan sebagai GDP (*Gross Domestic Product*) yang mengontrol tingkat kapital dan tenaga kerja
- **Konsepsi Perkembangan Pembangunan Ekonomi***
$$Y = f(K, L)^1 \rightarrow Y = A f(K, L)^2 \rightarrow Y = f(K, L, TFP)^3$$

Sumber: Romer (1990); OECD (1999) dalam Santoso dkk, Prakarsa Pendataan Kapasitas Inovasi Daerah, 2010; Santoso et al., (2021) Jurnal Kepariwisata Indonesia Vol. 15 (2), Kemenparekraf/Baparekraf, dimodifikasi

PENGEMBANGAN MODEL PENGELOLAAN KEKAYAAN INTELEKTUAL

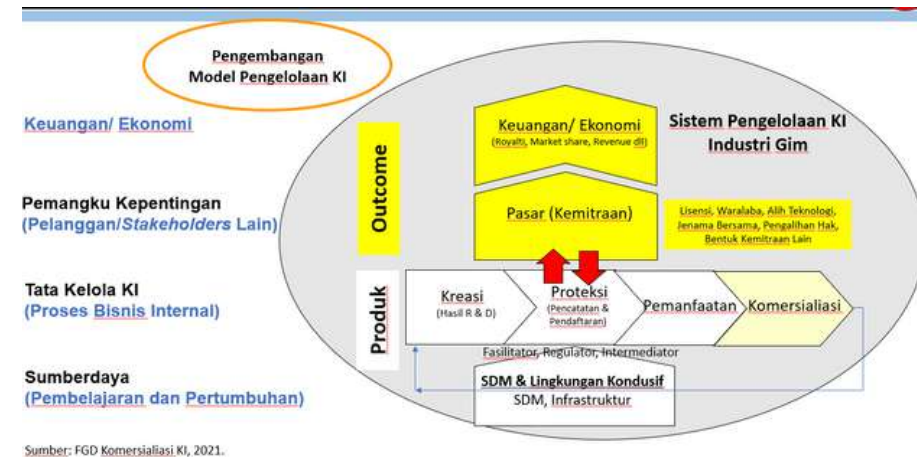
Pengembangan ekosistem kekayaan intelektual merupakan aspek krusial dalam mendorong inovasi dan transformasi ekonomi suatu negara. Skema ini menggambarkan model pengelolaan KI yang komprehensif, mencakup berbagai elemen penting dalam ekosistem tersebut.

Model pengelolaan KI terdiri dari beberapa komponen utama:

- Sumberdaya: Fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi.
- Tata Kelola KI: Melibatkan proses bisnis internal untuk pengelolaan KI yang efektif.
- Pemangku Kepentingan: Mencakup pelanggan dan stakeholders lain yang berperan dalam ekosistem.
- Keuangan/Ekonomi: Aspek finansial dan ekonomi dari pengelolaan KI.
- Sistem Pengelolaan KI: Inti dari model yang menggambarkan alur dari kreasi hingga komersialisasi KI.

Alur utama sistem pengelolaan KI meliputi:

- Kreasi (hasil R&D),
- Proteksi (pencatatan & pendaftaran),
- Pemanfaatan, dan
- Komersialisasi.



Gambar 5.5.0.1. **Konsepsi Pengelolaan Kekayaan Intelektual dalam Perspektif *Balanced Score Card***

Sumber: Santoso dalam FGD Komersialisasi KI, 2021

Model ini juga menunjukkan peran fasilitator, regulator, dan intermediator, serta pentingnya SDM dan lingkungan kondusif. Pengembangan model pengelolaan KI yang efektif dapat menghasilkan *outcome* berupa penguatan aspek keuangan/ekonomi (melalui royalti, *market share*, dan lain-lain) serta pengembangan pasar/kemitraan yang lebih luas.

Sintesis kebijakan/teori/benchmark tentang Peran Kekayaan Intelektual diantaranya melalui Kapasitas Inovasi Nasional (Sistem Inovasi Nasional dan Daya Saing) tercantum dalam IMD (*Institute for Management Development*), WEF (*World Economic Forum*), Knowledge Assessment Metodology (KAM).

INDUSTRI KREATIF DAN KEKAYAAN INTELEKTUAL DALAM RPJMN 2025-2029

Agenda Pembangunan (AP): Transformasi Ekonomi

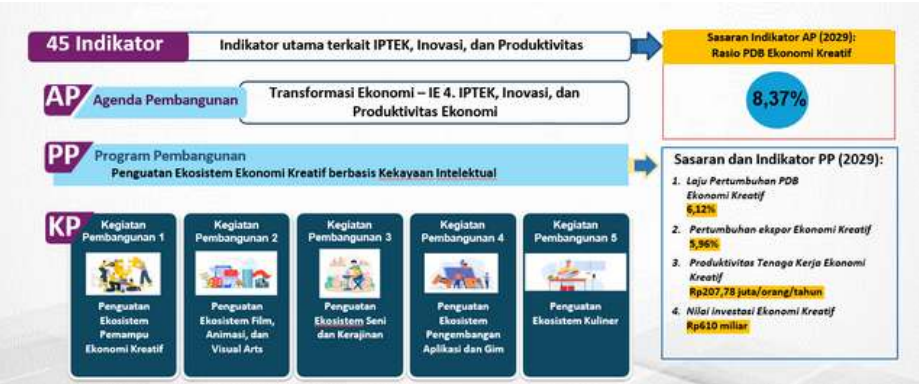
- Sasaran berupa meningkatnya proporsi PDB Ekonomi Kreatif dengan indikator proporsi PDB Ekonomi Kreatif.

Program Pembangunan (PP): Penguatan Ekosistem Ekonomi Kreatif Berbasis Kekayaan Intelektual

- Sasaran berupa meningkatnya nilai tambah, ekspor, tenaga kerja dan investasi sektor ekonomi kreatif dengan 4 indikator.

Kegiatan Pembangunan (KP) dibagi menjadi 4, yakni:

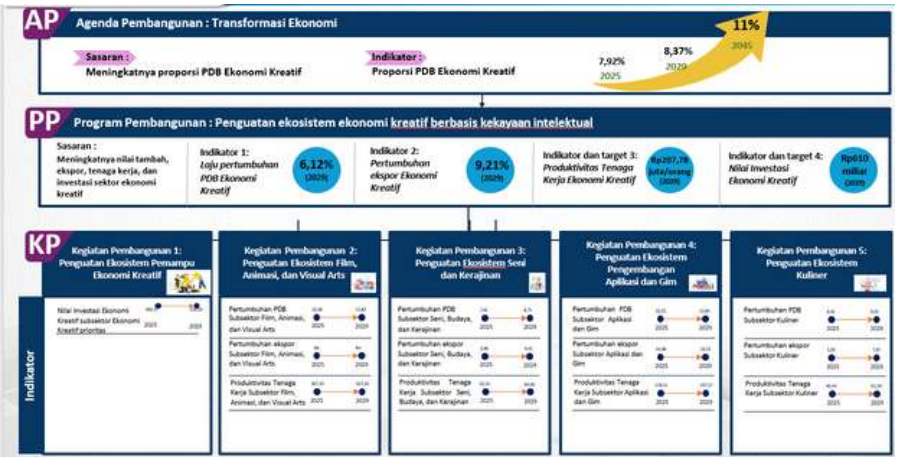
1. Penguatan Ekosistem Pemampu Ekonomi Kreatif,
2. Penguatan Ekosistem Seni dan Kerajinan,
3. Penguatan Ekosistem Pengembangan Aplikasi dan Gim, dan
4. Penguatan Ekosistem Kuliner.



Gambar 5.6.0.1. **Industri Kreatif dan Kekayaan Intelektual dalam RPJMN 2025-2029**

Sumber: *Focus Group Discussion* (FGD) Masukan Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rancangan RPJMN 2025-2029 yang disampaikan oleh Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian PPN/Bappenas, 2024 (Diolah berdasarkan diskusi dengan Deputi Bidang Ekonomi Digital dan Produk Kreatif, Kemenparekraf)

CASCADING STRUKTUR EKRAF DALAM RANCANGAN TENOKRATIK RPJMN 2025-2029



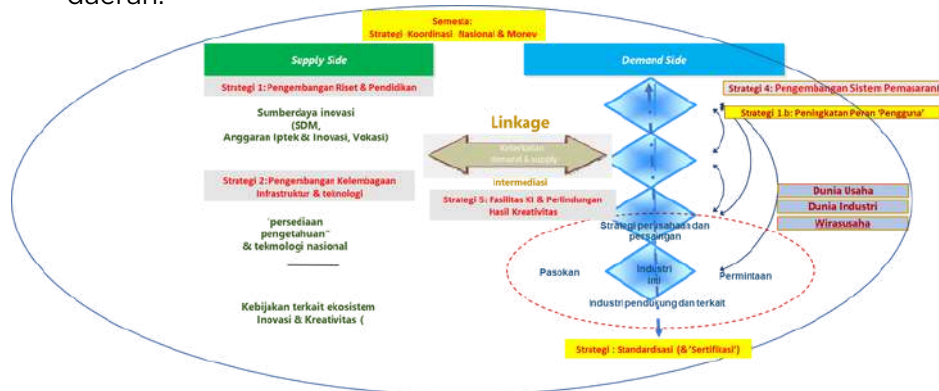
Gambar 5.7.0.1. **Cascading Struktur Ekonomi Kreatif dalam Rancangan Tenokratik RPJMN 2025-2029**

Sumber: *Focus Group Discussion* (FGD) Masukan Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rancangan RPJMN 2025-2029 yang disampaikan oleh Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian PPN/Bappenas, 2024 (Diolah berdasarkan diskusi dengan Deputi Bidang Ekonomi Digital dan Produk Kreatif, Kemenparekraf)

ISU STRATEGIS, SASARAN, DAN ARAH KEBIJAKAN PENGEMBANGAN EKONOMI KREATIF NASIONAL

Dalam upaya mencapai sasaran proporsi PDB Ekonomi Kreatif sebesar 11,0% pada tahun 2045, terdapat beberapa isu strategis yang perlu diselesaikan. Hal ini penting agar target tersebut dapat tercapai dengan baik. Beberapa isu yang menjadi perhatian antara lain:

- Ekosistem kekayaan intelektual yang belum optimal:
 1. Indeks Kekayaan Intelektual Indonesia berada pada posisi 50 dari 55 negara, di bawah rata-rata nilai Indeks di Asia (2023).
 2. Merujuk data yang sama pilar komersialisasi KI menjadi skor terendah dengan 2,5 skala 100.
- Ketersediaan data ekonomi kreatif yang sangat terbatas, sedangkan peranan data sangat penting untuk menyusun kebijakan.
- Kelembagaan ekonomi kreatif yang belum optimal, terutama untuk mendukung ekosistem kekayaan intelektual.
- Daya saing SDM Ekonomi kreatif yang rendah, khususnya dalam hal komersialisasi kekayaan intelektual.
- Rantai pasok ekonomi kreatif yang belum optimal, terutama di daerah.



Gambar 5.8.0.1. **Konsepsi Penguatan Ekosistem Ekonomi Kreatif Berbasis Kekayaan Intelektual**

Sumber: Santoso dalam *Sharing Session* Konsepsi Transformasi Ekonomi Berbasis Ekraf di Kemenparekraf, 21 Agustus 2024

Untuk menangani isu-isu tersebut perlu dibuat perancah kebijakan yang mengarah kepada perbaikan agar sesuai dengan tujuan pengembangan ekonomi kreatif. Arah kebijakan yang disusun untuk menangani isu-isu tersebut mencakup beberapa hal:

1. Penguatan ekosistem ekonomi kreatif berbasis kekayaan budaya dan intelektual yang didukung talenta, infrastruktur, dan pembiayaan.
2. Peningkatan produk bernilai tambah tinggi berbasis seni dan budaya Indonesia sebagai trendsetter regional dan global secara bertahap.
3. Peningkatan daya saing industri konten berbasis hal kekayaan budaya dan intelektual.
4. Pengembangan hub ekonomi kreatif serta kluster ekonomi kreatif dan digital terutama di luar Jawa didukung rantai pasok yang inklusif dan berkelanjutan.
5. Penumbuhan startup kreatif dan digital.
6. Peningkatan partisipasi pada rantai pasok global.
7. Penguatan kelembagaan ekonomi kreatif antara lain melalui pembentukan lembaga pengembangan dan pengelolaan kekayaan intelektual, serta kelembagaan ekonomi kreatif di tingkat provinsi.



Gambar 5.8.0.2. **FGD Masukan Sektor Ekonomi Kreatif dalam Rancangan Teknokratik RPJMN 2025-2029**

Sumber: Kemenparekraf, 6 Agustus 2024

PEMETAAN CASCADING INDIKATOR AP-PP-KP: EKRAF

Berdasarkan kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) Masukan Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rancangan RPJMN 2025-2029 yang disampaikan oleh Deputy Bidang Ekonomi, Kementerian PPN/Bappenas, pemetaan *cascading* indikator AP-PP-KP untuk sektor Ekonomi Kreatif di Indonesia menjelaskan hubungan antara indikator-indikator pada tingkat agenda, program, dan kegiatan pembangunan. Indikator-indikator tersebut saling terkait dan berkontribusi dalam mencapai tujuan pembangunan. Agenda Pembangunan berupa Proporsi PDB Ekonomi Kreatif yang meliputi program pembangunan (PP) yakni:

- Laju pertumbuhan PDB Ekonomi Kreatif
- Pertumbuhan ekspor Ekonomi Kreatif
- Produktivitas Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif
- Nilai Investasi Ekonomi Kreatif

Dari program Pembangunan ini dikelompokkan menjadi kegiatan pembangunan yang terdiri dari:

- a. Laju pertumbuhan PDB Ekonomi Kreatif
 - Subsektor Film, Animasi, dan *Visual Arts*
 - Subsektor Seni dan Kerajinan
 - Subsektor Aplikasi dan Gim
 - Subsektor Kuliner
- b. Pertumbuhan ekspor Ekonomi Kreatif
 - Subsektor Film, Animasi, dan *Visual Arts*
 - Subsektor Seni dan Kerajinan
 - Subsektor Aplikasi dan Gim
 - Subsektor Kuliner
- c. Produktivitas Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif:
 - Subsektor Film, Animasi, dan *Visual Arts*
 - Subsektor Seni dan Kerajinan
 - Subsektor Aplikasi dan Gim
 - Subsektor Kuliner
- d. Nilai Investasi Ekonomi Kreatif:
 - Subsektor Ekonomi Kreatif prioritas

TANTANGAN PENGEMBANGAN EKONOMI

Tantangan pengembangan ekonomi masih terkait dari belum optimalnya ekosistem komersialisasi kekayaan intelektual dan kompetensi pelaku. Untuk memahaminya, kita dapat menggunakan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Pendekatan ini membantu mengidentifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan, kelemahan yang perlu di atasi, peluang yang dapat dieksploitasi, serta ancaman yang harus diantisipasi dalam upaya mengembangkan ekonomi kreatif di provinsi-provinsi prioritas tersebut. Dengan menganalisis faktor-faktor ini, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mendorong pertumbuhan sektor ekonomi kreatif, meningkatkan daya saing, dan memaksimalkan potensi ekonomi di daerah-daerah prioritas ini.

Kekuatan (*Strengths*) Indonesia meliputi:

- Populasi besar dengan 273 juta penduduk yang didominasi usia muda.
- Jumlah pengguna internet terbesar di Asia Tenggara sebanyak 204,7 juta.
- Pertumbuhan investasi konten 13% di 2022 (\$979 juta), terbesar ketiga di dunia.
- Jumlah *start-up* yang besar (peringkat 5 dunia).
- Keanekaragaman seni, budaya, tradisi, dan lokasi.

Kelemahan (*Weakness*) yang perlu di atasi antara lain:

- Rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja ekonomi kreatif (92% tingkat SMA ke bawah).
- Rendahnya kepemilikan Kekayaan Intelektual (KI) Indonesia (100 ribu per tahun, dibandingkan AS 3 juta per tahun).
- Belum optimalnya regulasi terkait perizinan film, pembiayaan berbasis KI, dan pembajakan.
- Minimnya ketersediaan data yang reliabel.
- Rendahnya formalisasi usaha (>90% belum berbadan usaha).
- Kesenjangan kebijakan pemerintah pusat-daerah dan antar daerah.

Peluang (*Opportunities*) yang dapat dimanfaatkan:

- Proyeksi pertumbuhan industri konten dan media di tahun 2022-2027 sebesar 8%.
- Potensi ekonomi digital mencapai Rp 22.500 Triliun di tahun 2045, dengan industri kreatif dan digital berperan sebagai kontributor pertumbuhan utama.

Ancaman (*Threats*) yang perlu diwaspadai:

- Penetrasi industri global di bisnis aplikasi, *game*, film, dan konten (pangsa pasar >65%).
- Penetrasi industri global di rantai pasok perangkat digital yang dapat memperkuat pengaruh produk konten asing (pangsa pasar >90%).

Dengan memahami faktor-faktor ini, pemerintah dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengembangkan ekonomi kreatif dan digital di 12 provinsi prioritas, memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada sambil mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi.

FRAMEWORK KEBIJAKAN EKRAF KE DEPAN: FOKUS PENGUATAN EKOSISTEM KEKAYAAN INTELEKTUAL

Strategi Rencana Induk Ekonomi Kreatif

- Pengembangan Riset
 - Kerjasama dengan Lembaga riset dan mitra kebijakan
 - Kolaborasi pembiayaan riset dan inovasi
- Fasilitasi Kekayaan Intelektual
 - Perluasan sosialisasi/diseminasi/edukasi pelaku usaha terkait KI
 - Perluasan fasilitasi pendaftaran KI
 - Prasyarat KI bagi pelaku usaha yang ingin mengakses program pemerintah
- Perlindungan Hasil Kreativitas
 - Penguatan regulasi perlindungan kekayaan intelektual
 - Penguatan aktivitas pemberantasan pembajakan di media fisik/digital
 - Kontinuitas bantuan/fasilitasi hak kekayaan intelektual pelaku ekraf

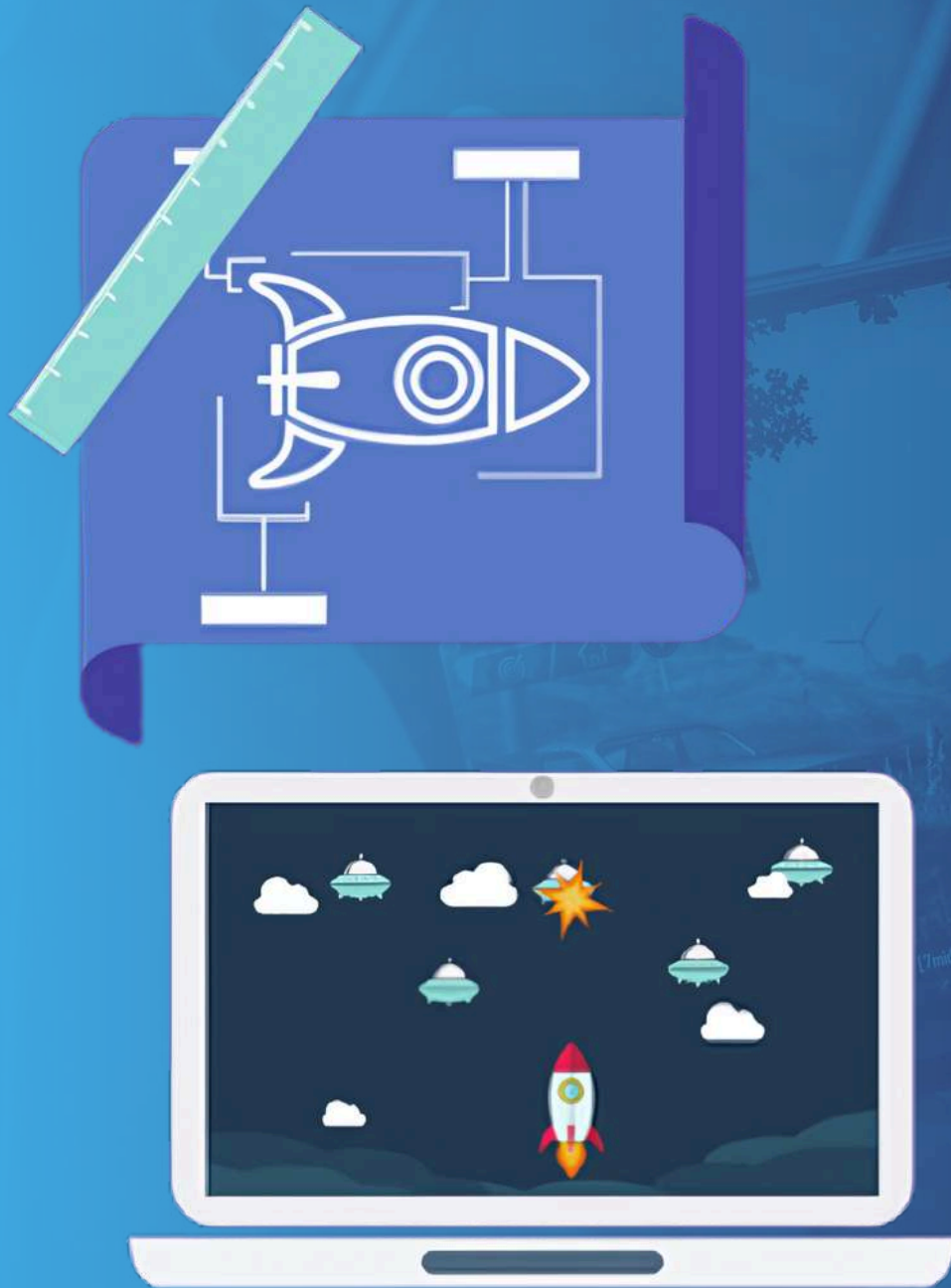
Strategi Rencana Induk Ekonomi Kreatif

- Fasilitas Pendanaan dan Pembiayaan
 - Dukungan finansial melalui pengadaan barang dan jasa pemerintah
 - Mengoptimalkan sumber pembiayaan inovatif
 - Pembiayaan berbasis HK
 - Sistem Pemasaran Berbasis HKI
 - Pola sistem pemasaran ke depan perlu difokuskan pada skema komersialisasi kekayaan Intelektual
 - Pemasaran luar negeri produk kreatif diarahkan ke pembeli perusahaan/ industri (*B to B*) yang mengarahkan produk kreatif kepada jaringan global. Tujuannya adalah pemasaran yang berkelanjutan Fasilitasi Kekayaan Intelektual
 - Perlindungan Hasil Kreativitas
 - Pola insentif diberikan untuk penciptaan dan pengembangan kekayaan Intelektual
 - Insentif ditujukan bagi usaha rintisan dengan produk/ide/KI potensial, untuk mendorong pertumbuhan hingga fase mandiri
 - Pengembangan Pendidikan
 - Penguatan kurikulum yang lebih sesuai dengan kebutuhan industri
 - Kebijakan memperluas keterampilan SDM dengan keterampilan baru (contoh : Keterampilan digital)
 - Penyediaan Infrastruktur
 - Mencakup Pembangunan, Pemanfaatan, Pengelolaan, dan Memastikan Dampak, didukung dengan kolaborasi lintas *stakeholders* dan integrasi sumber-sumber pendanaan
- Pada penelitian Analisis Manajemen Risiko Subsektor Fotografi Studi Kasus di Eternity Studio yang dilakukan Yulia Rizqa, Sugeng Santoso dkk (2022),
- diperlukan pengelompokan risiko bisnis akan membantu pelaku ekonomi kreatif dalam mengetahui risiko dan mencegah risiko melalui manajemen risiko dan strategi risiko,
 - diperlukan penyusunan prosedur standar kerja yang aman atau Standard Operating Procedure (SOP), antisipasi dapat dilakukan dengan melibatkan lembaga lain yang menerima pelimpahan risiko.



Dokumentasi Pengembangan Ekosistem Ekonomi Kreatif



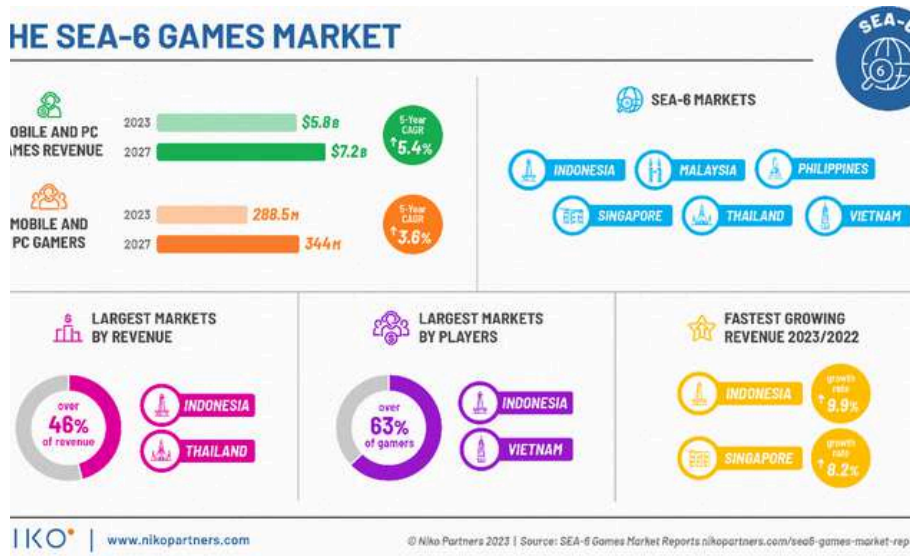


KONSEPSI DAN TELAAH IMPLEMENTASI MRPN LINTAS SEKTOR KLASTER INDUSTRI GIM

Gambar 5.12.0.1. Gim

PENDAHULUAN MRPN LINTAS SEKTOR EKONOMI KREATIF: GIM

Sub sektor gim telah menjadi salah satu ekonomi kreatif yang mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Indonesia adalah pasar game dengan pertumbuhan tercepat dan terluas ke-16 di dunia. Menurut data dari KemenKominform, Asosiasi Games Indonesia (AGI) dan Niko Partner market size gim di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 1,92 miliar US Dollar dengan jumlah pemain gim mencapai 174,1 juta pemain. Namun, konsumsi gim lokal hanya berkisar antara 0,8% sampai 1%. Permasalahan utamanya adalah belum terbentuknya ekosistem yang ideal untuk mendukung pengembangan industri gim nasional. Untuk itu, perlu diterapkannya MRPN untuk mendukung perkembangan industri gim dalam negeri dalam bentuk penyusunan regulasi berupa Perpres Percepatan Pengembangan Gim yang bertujuan untuk mempercepat pertumbuhan industri gim nasional.

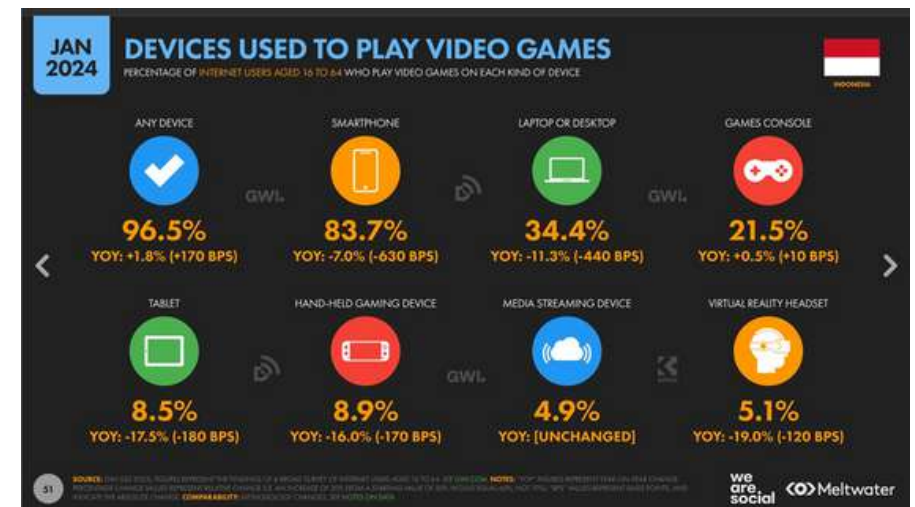


Gambar 5.13.0.1. Report Pasar Gim SEA-6 (Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam)

Sumber: Niko Partners, 2023

GAMBARAN KONDISI EKSISTING TATA KELOLA KLASTER INDUSTRI GIM

Industri gim telah menjadi salah satu ekonomi kreatif yang mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan laporan We Are Social, Indonesia menjadi negara dengan jumlah pemain *video game* terbanyak ketiga di dunia. Berdasarkan laporan per Januari 2024 tersebut, tercatat 96,5% pengguna internet dengan rentang usia 16-64 tahun di Indonesia memainkan *video game*. We Are Social mencatat sebanyak 83,7% pengguna internet usia 16-64 tahun di dunia bermain *video game* menggunakan *smartphone* apapun.



Gambar 5.13.1.1. Pasar Gim Indonesia yang Luas dan Masih Berkembang

Sumber: Newzoo & Niko Partners (diolah), 2022

Terdapat kenaikan market gim global selama lima tahun terakhir dari 2018 sampai dengan 2022.



Gambar 5.13.1.2. **Indonesia Games Market 2022**

Sumber: Kemenkominfo, Asosiasi Game Indonesia (AGI) & Niko Partner, 2022

Namun, berdasarkan data terbaru kita hanya mampu mendapatkan 0,5% dari total 25 triliun rupiah pendapatan di sektor gim.

Asing Raup 99,5 Persen dari Pendapatan Pasar Game Nasional Rp25 T

Fani Ferdiansyah - Sabtu, 14 Oktober 2023 | 20:33 WIB



Gambar 5.13.1.3. **Berita Media Online Tentang Pendapatan Gim Dalam Negeri, 2023**

Sumber: IDX Channel

PRINSIP

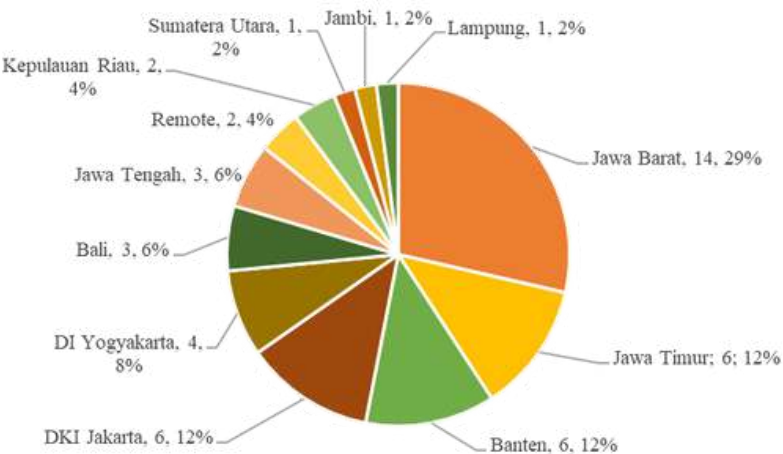
- **Formulasi strategi:** Berdasarkan kebijakan-kebijakan dalam mendukung pariwisata nasional, strategi dan kebijakan Kemenko Marves dalam mendukung dan meningkatkan ekonomi kreatif sub sektor gim.
- **Pemetaan Stakeholder (Peta Pelaku):** Pada ekosistem gim, pemetaan pelaku digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industri gim berdasarkan kesamaan karakteristik mereka. Tujuannya adalah untuk memahami struktur industri, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengembangkan strategi yang efektif untuk bersaing.



Gambar 5.13.2.1. **3 Tipe Perusahaan di Industri Gim**

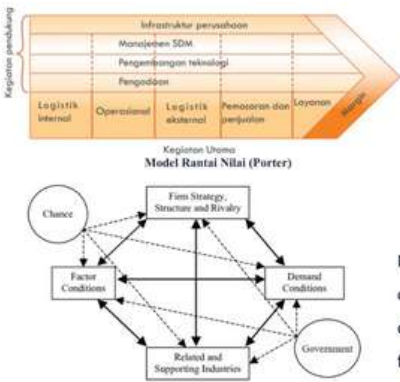
Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Berdasarkan data yang ada, diketahui bahwa Jawa Barat menjadi provinsi dengan kontribusi jumlah studio *game* terbesar di Indonesia, yaitu sebanyak 29% atau sebanyak 14 studio *game*. Diperingkat kedua ada Jawa Timur, Banten, dan DKI Jakarta yang masing-masing memiliki total 6 studio *game* dengan masing-masing provinsi berkontribusi sebanyak 12% dari total keseluruhan. Selanjutnya disusul oleh DI Yogyakarta dengan kontribusi 8% atau sebanyak 4 studio *game*, Bali dan Jawa Tengah sebesar masing-masing 6% atau 3 studio *game*, Kepulauan Riau sebanyak 4% atau 2 studio *game*, serta Sumatera Utara, Jambi dan Lampung yang berkontribusi sebanyak 2% dengan masing-masing-masing memiliki satu perusahaan studio *games* di tiap areanya.



Gambar 5.13.2.2. **Indonesia Games Market 2022**

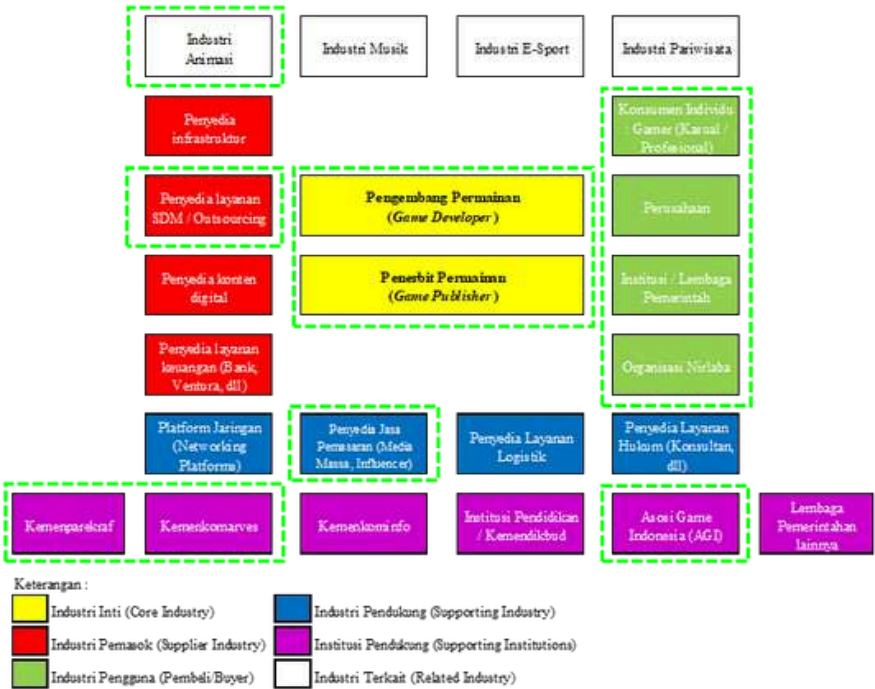
Sumber: Diolah dari Data AGI, 2023



Rantai Nilai (value chain) menggambarkan keseluruhan aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa, mulai dari proses perancangan, input bahan mentah, proses produksi sampai dengan distribusi ke konsumen akhir serta pelayanan setelah pemasaran.

Model Diamond Porter, atau dikenal juga sebagai Porter's Diamond of National Competitive Advantage, adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Michael Porter untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan keunggulan kompetitif suatu negara dalam industri tertentu.

Sumber: Porter (1985)

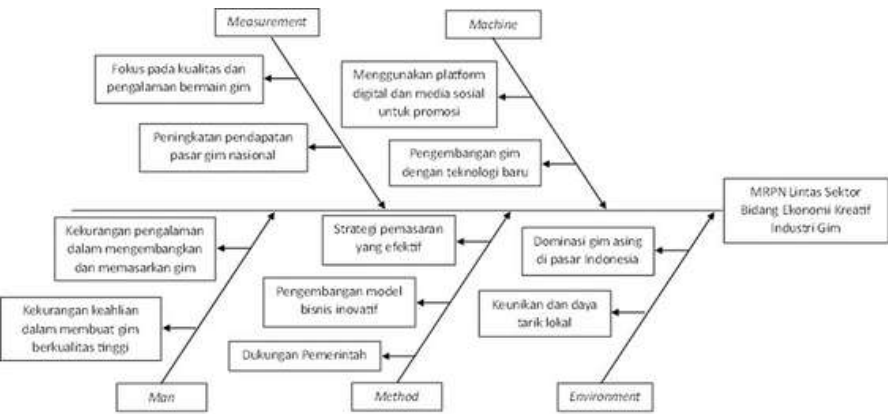


Gambar 5.13.2.3. **Peta Pelaku Industri Gim**

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

KERANGKA KERJA

FISHBONE DIAGRAM



Gambar 5.14.2.1. Diagram *Fishbone* Manajemen Risiko Lintas Sektor Bidang Ekonomi Kreatif Industri Gim

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Tabel 5.14.1.1. Tabel Identifikasi Risiko

| Tabel Identifikasi Risiko | |
|--|---|
| Masalah Internal | Masalah Eksternal |
| Ketersediaan sumber daya manusia, belum sesuai dengan kebutuhan industri Gim | Belum adanya akses pendanaan dan pembiayaan, termasuk <i>matching fund</i> |
| Pengembang Gim Nasional masih belum punya pengalaman dalam manajemen produksi dan aspek pengembangan bisnis Gim skala global | Belum adanya kebijakan yang dapat memberikan fasilitas pajak bagi pengembang Gim dan penerbit Gim |
| Kurikulum pendidikan vokasi yang dikembangkan tidak selaras dengan kebutuhan industri Gim | Belum optimalnya akses pasar bagi Gim Nasional di dalam dan luar negeri dengan mendorong BUMN dan BUMD sebagai <i>offtaker licensor</i> kekayaan intelektualnya |
| | Belum optimalnya kebijakan terkait penambahan nilai TKDN industri perangkat seluler yang melibatkan Gim Nasional |
| | Belum optimalnya pemanfaatan Gim Nasional sebagai alat diplomasi budaya dalam mendukung aspek ketahanan negara |

Sumber: Diskusi Pelatihan dan Sertifikasi CGRE dengan Topik Makalah MRPM Lintas Sektor Kluster Industri Gim, 2023

Industri Pemasok (*Supplier Industry*)
Industri pemasok (*supplier industry*) dalam industri gim memainkan peran penting dalam menyediakan berbagai bahan baku, komponen, dan layanan yang diperlukan untuk pengembangan, produksi, dan distribusi gim.
Penyedia layanan SDM/*Outsourcing* (Sumber Daya Manusia) yang memainkan peran penting dalam industri gim dengan membantu perusahaan gim mengelola kebutuhan tenaga kerja di Industri Gim.

PROSES

IDENTIFIKASI RISIKO



Gambar 5.14.1.1. Permasalahan Gim Nasional

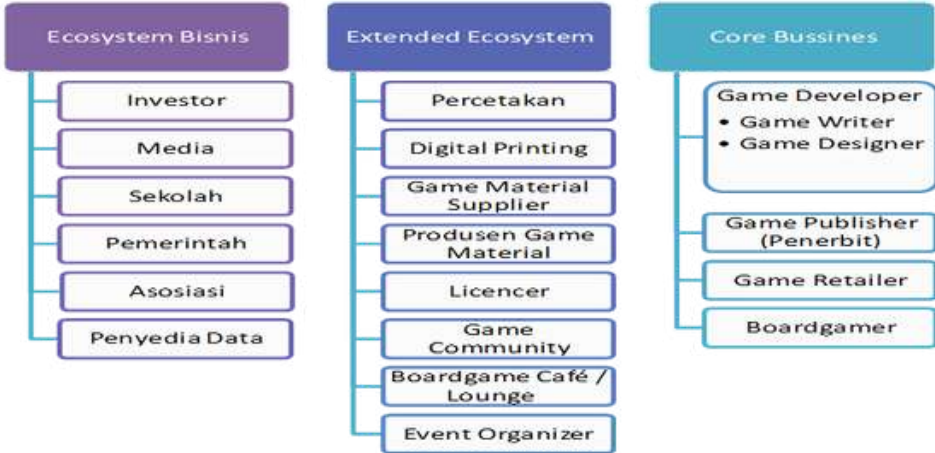
Sumber: *Policy Brief* Pengembangan Industri Gim yang Kolaboratif (LIPI, Kominfo, AGI), 2021

ANALISIS RISIKO

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi ekonomi industri gim nasional, pemerintah perlu mendorong sinergi dalam mengembangkan industri gim nasional melalui percepatan pengembangan industri gim nasional. Kementerian Sektor Utama: Kemenparekraf/Baparekraf; Unit Pemilik Risiko (UPR): Deputi Bidang Produk Kreatif dan Ekonomi Digital, sedangkan Kementerian Koordinator-nya adalah Kemenko Marves.

Penerapan Manajemen Risiko Lintas Sektor Industri Gim Untuk Meningkatkan Nilai Tambah Pada Pembangunan Nasional melalui (usulan) Rencana Aksi Program Percepatan Pengembangan Industri Gim Nasional dengan penerapan Manajemen Risiko dan (rencana) implemtasinya, maka akan mengoptimalkan pemanfaatan potensi ekonomi industri gim nasional guna meningkatkan pembangunan nasional.

analisis lingkungan usaha untuk dapat menentukan Faktor Pendukung (*Drivers*) dan Faktor Penghambat (*Challenges*) dalam industri gim. Empat faktor yaitu Kondisi Faktor (*Factor Conditions*), Kondisi Permintaan (*Demand Conditions*), Industri Terkait dan Pendukung (*Related and Supporting Industries*), dan Strategi, Struktur, dan Persaingan Perusahaan (*Firm Strategy, Structure, and Rivalry*) dengan rincian sebagai berikut:



Gambar 5.14.3.1. **Elemen Pengembangan Industri Gim Nasional**

Sumber: Kemenparekraf, 2022

Industri Pendukung (Support Industry) : Penyedia Jasa Pemasaran (Media Massa, Influencer)

Penyedia jasa pemasaran memainkan peran penting dalam dalam meningkatkan visibilitas, daya tarik, dan keberhasilan industri gim di Indonesia. Mereka membantu meningkatkan kesadaran masyarakat dan pemerintah tentang potensi industri permainan lokal, serta memberikan dukungan infrastruktur dan pelatihan kreatif yang diperlukan untuk pengembangan industri ini.

| Konsumen Individu | Perusahaan | Institusi / Lembaga Pemerintah | Organisasi Nirlaba |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Pemain Kasual Pemain Hardcore Kolektor | <ul style="list-style-type: none"> Penerbit Gim Platform Distribusi Gim (Google Play Store, Steam, & Epic Games Store) Perusahaan Periklanan Perusahaan Esports | <ul style="list-style-type: none"> Militer Lembaga Penegak Hukum Sekolah dan Universitas Pusat Pelatihan | <ul style="list-style-type: none"> Organisasi Kesehatan Mental. |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Kondisi Faktor (*Factor Conditions*)

| Faktor Pendukung (<i>Drivers</i>) | Faktor Penghambat (<i>Challenges</i>) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|--|---|--|
| Pertumbuhan Pasar Gim yang Pesat: Pasar gim Indonesia berkembang pesat, didorong oleh penetrasi internet dan <i>smartphone</i> . | Keterbatasan Akses Pendanaan: Sulit bagi pengembang gim untuk mendapatkan modal yang cukup untuk pengembangan dan pemasaran. | Mengembangkan skema pendanaan khusus untuk industri gim, seperti modal ventura, <i>crowdfunding</i> , atau program hibah pemerintah. Mendorong Kolaborasi antara pengembang gim dan investor. |
| Ketersediaan Talenta Kreatif: Indonesia memiliki banyak talenta kreatif di bidang seni, desain, dan teknologi. | Kurangnya Tenaga Kerja Terampil: Ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian khusus di bidang pengembangan gim masih terbatas. | Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan di bidang pengembangan gim. Menyelenggarakan program pelatihan dan <i>workshop</i> untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja yang ada. Mendorong kerjasama antara industri dan lembaga pendidikan untuk mengembangkan kurikulum yang relevan. |
| Biaya Produksi yang Kompetitif: Biaya tenaga kerja dan operasional di Indonesia relatif lebih rendah dibandingkan negara lain. | Infrastruktur Teknologi yang Terbatas: Ketersediaan infrastruktur teknologi, seperti internet cepat dan perangkat keras canggih, masih terbatas di beberapa daerah. | Mendorong investasi dalam infrastruktur teknologi, terutama di daerah-daerah terpencil. Menyediakan akses internet cepat dan terjangkau bagi masyarakat luas. Mendukung pengembangan pusat-pusat inovasi teknologi untuk industri gim. |
| Budaya Populer yang Kaya: Indonesia memiliki budaya populer yang kaya, yang dapat menjadi sumber inspirasi untuk pengembangan gim. | Regulasi yang Belum Optimal: Regulasi terkait industri gim masih belum sepenuhnya mendukung, terutama dalam hal perizinan dan insentif. | Menyederhanakan proses perizinan untuk pengembang gim. Memberikan insentif pajak atau subsidi bagi pengembang gim lokal. Mengembangkan regulasi yang lebih jelas dan mendukung untuk melindungi hak kekayaan intelektual dan mendorong inovasi. |
| Dukungan Pemerintah yang Meningkat: Pemerintah Indonesia semakin menyadari potensi industri gim dan mulai memberikan dukungan. | Persaingan Ketat dari Gim Asing: Pasar gim Indonesia didominasi oleh gim-gim asing yang memiliki kualitas grafis dan <i>gameplay</i> yang tinggi. | Meningkatkan kualitas gim lokal dengan berinvestasi dalam pengembangan talenta, teknologi, dan pemasaran. Mendorong kolaborasi antara pengembang gim lokal untuk menciptakan gim yang lebih kompetitif. Mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk menjangkau pasar domestik dan internasional. |

Faktor Kondisi Permintaan (*Demand Conditions*)

| Faktor Pendukung (<i>Drivers</i>) | Faktor Penghambat (<i>Challenges</i>) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|--|--|---|
| <i>Smartphone</i> dan Internet: Peningkatan pengguna <i>smartphone</i> dan penetrasi internet yang tinggi di Indonesia menciptakan pasar yang besar untuk gim <i>mobile</i> . | Preferensi untuk Gim Asing: Sebagian besar pemain gim di Indonesia masih lebih memilih gim asing karena kualitas grafis, <i>gameplay</i> , dan pemasaran yang lebih baik. | Meningkatkan kualitas gim lokal dengan berinvestasi dalam pengembangan talenta, teknologi, dan pemasaran. Mengembangkan gim dengan tema dan karakter yang relevan dengan budaya Indonesia. Membangun merek gim lokal yang kuat dan menarik. |
| Meningkatnya Minat Terhadap <i>Esports</i> : Popularitas <i>esports</i> yang terus meningkat di Indonesia mendorong permintaan untuk gim kompetitif dan gim yang dapat ditonton. | Daya Beli yang Terbatas: Sebagian besar pemain gim di Indonesia memiliki daya beli yang terbatas, sehingga sulit bagi pengembang gim untuk memonetisasi gim mereka melalui pembelian langsung. | Mengembangkan model bisnis yang lebih inovatif, seperti <i>free-to-play</i> dengan pembelian dalam aplikasi (<i>in-app purchases</i>) atau model berlangganan. Menawarkan konten dan fitur premium yang menarik bagi pemain yang bersedia membayar. |
| Beragamnya Preferensi Gim: Pemain gim di Indonesia memiliki preferensi gim yang beragam, mulai dari gim kasual hingga gim <i>hardcore</i> . | Kurangnya Kesadaran akan Gim Lokal: Banyak pemain gim di Indonesia belum mengetahui atau kurang tertarik dengan gim-gim lokal yang tersedia. | Meningkatkan kesadaran akan gim lokal melalui kampanye pemasaran yang efektif, kolaborasi dengan <i>influencer</i> gim, dan partisipasi dalam acara-acara gim. Mengembangkan gim dengan genre dan tema yang lebih beragam untuk menarik minat pemain yang lebih luas. |
| Dukungan Komunitas Gim yang Kuat: Komunitas gim di Indonesia sangat aktif dan memiliki pengaruh besar dalam mempromosikan gim-gim lokal. | Pembajakan Gim: Pembajakan gim masih menjadi masalah serius di Indonesia, yang mengurangi potensi pendapatan pengembang gim dan menghambat pertumbuhan industri. | Memperkuat perlindungan hak kekayaan intelektual dan penegakan hukum terhadap pembajakan gim. Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang dampak negatif pembajakan gim. Mengembangkan platform distribusi gim yang aman dan terpercaya. |
| | Kurangnya Infrastruktur <i>Esports</i> : Infrastruktur <i>esports</i> di Indonesia, seperti arena pertandingan dan fasilitas pelatihan, masih terbatas. | Mendorong investasi dalam infrastruktur <i>esports</i> , baik dari pemerintah maupun swasta. Menyelenggarakan turnamen dan liga <i>esports</i> yang lebih banyak dan berkualitas. Mendukung pengembangan tim <i>esports</i> profesional dan atlet <i>esports</i> . |

Faktor Industri Terkait dan Pendukung (Related and Supporting Industries)

| Faktor Pendukung (Drivers) | Faktor Penghambat (Challenges) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|--|---|--|
| Pertumbuhan Industri Kreatif Digital: Industri kreatif digital di Indonesia, termasuk animasi, film, dan musik, sedang berkembang pesat. Hal ini dapat memberikan dukungan dalam hal konten, bakat, dan teknologi untuk industri gim. | Ekosistem Industri yang Belum Matang: Ekosistem industri gim di Indonesia masih belum matang, dengan keterbatasan dalam hal penyedia layanan pendukung seperti pemasaran, lokalisasi, dan pengujian gim. | Mendorong kolaborasi antara industri gim dengan industri kreatif digital lainnya. Mengembangkan program inkubasi dan akselerasi untuk <i>startup</i> gim. Memfasilitasi akses ke layanan pendukung yang berkualitas dan terjangkau. |
| Meningkatnya Penggunaan Smartphone dan Internet: Peningkatan penggunaan smartphone dan penetrasi internet yang tinggi di Indonesia menciptakan peluang bagi industri terkait, seperti penyedia layanan internet, perangkat keras, dan aksesoris gim. | Ketergantungan pada Teknologi dan Layanan Asing: Industri gim Indonesia masih sangat bergantung pada teknologi dan layanan asing, seperti mesin gim, <i>platform</i> distribusi, dan alat pengembangan gim. | Mendorong pengembangan teknologi dan layanan gim lokal. Memberikan insentif bagi perusahaan yang menggunakan teknologi dan layanan lokal. Membangun kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global untuk transfer pengetahuan dan teknologi. |
| Dukungan Pemerintah untuk Industri Kreatif: Pemerintah Indonesia telah meluncurkan berbagai inisiatif untuk mendukung industri kreatif, termasuk industri gim. Hal ini dapat memberikan dorongan bagi pengembangan industri terkait dan pendukung. | Keterbatasan Akses Pendanaan untuk Industri Pendukung: Industri pendukung, seperti penyedia layanan pemasaran dan lokalisasi, seringkali kesulitan mendapatkan akses pendanaan yang memadai. | Mengembangkan skema pendanaan khusus untuk industri pendukung gim, seperti modal ventura atau program hibah pemerintah. Mendorong kolaborasi antara industri pendukung dengan investor dan lembaga keuangan. |

| Faktor Pendukung (Drivers) | Faktor Penghambat (Challenges) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|---|--|--|
| Munculnya Komunitas Pengembang Gim yang Aktif: Komunitas pengembang gim di Indonesia semakin aktif dan terorganisir. Hal ini dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan, kolaborasi, dan pengembangan ekosistem industri yang lebih kuat. | Kurangnya Standar Industri: Kurangnya standar industri yang jelas untuk kualitas gim, layanan, dan praktik bisnis dapat menghambat pertumbuhan industri terkait dan pendukung. | Mengembangkan standar industri yang jelas dan komprehensif untuk gim, layanan, dan praktik bisnis. Mendorong adopsi standar ini oleh pelaku industri. Membentuk badan atau asosiasi industri yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menegakkan standar. |
| | Kurangnya Keterampilan Teknis di Industri Pendukung: Beberapa industri pendukung, seperti penyedia layanan pengujian gim, mungkin kekurangan tenaga kerja dengan keterampilan teknis yang memadai. | Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan di bidang-bidang yang relevan dengan industri pendukung gim. Menyelenggarakan program pelatihan dan <i>workshop</i> untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja yang ada. Mendorong kerjasama antara industri dan lembaga pendidikan untuk mengembangkan kurikulum yang relevan. |

Faktor Strategi Perusahaan & Pesaing
(Firm Strategy, Structure, and Rivalry)

| Faktor Pendukung (Drivers) | Faktor Penghambat (Challenges) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|--|--|--|
| Munculnya Studio Gim Independen yang Inovatif: Banyak studio gim independen di Indonesia yang mengembangkan gim-gim inovatif dengan tema dan gameplay yang unik. | Dominasi Gim Asing: Pasar gim Indonesia masih didominasi oleh gim-gim asing yang memiliki sumber daya dan pengalaman yang lebih besar. | Fokus pada pengembangan gim dengan keunikan dan daya tarik lokal yang kuat. Membangun merek yang kuat dan berbeda untuk gim-gim lokal. Mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. Memanfaatkan platform digital dan media sosial untuk mempromosikan gim secara langsung kepada pemain. |
| Meningkatnya Kesadaran akan Potensi Pasar Lokal: Semakin banyak perusahaan gim lokal yang menyadari potensi pasar gim di Indonesia dan mulai mengembangkan strategi yang berfokus pada pasar domestik. | Keterbatasan Sumber Daya: Banyak perusahaan gim lokal yang memiliki keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun manusia, yang menghambat kemampuan mereka untuk bersaing dengan perusahaan asing yang lebih besar. | Mencari sumber pendanaan alternatif, seperti <i>crowdfunding</i> , investasi malaikat, atau kemitraan strategis dengan perusahaan lain. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dengan berfokus pada efisiensi dan efektivitas. Membangun jaringan dan kolaborasi dengan perusahaan lain untuk berbagi sumber daya dan keahlian. |

| Faktor Pendukung (Drivers) | Faktor Penghambat (Challenges) | Strategi Mengatasi Hambatan |
|---|---|--|
| Dukungan Pemerintah untuk Industri Gim: Pemerintah Indonesia semakin menyadari potensi industri gim dan mulai memberikan dukungan melalui berbagai program dan kebijakan. | Kurangnya Pengalaman dan Keahlian: Banyak perusahaan gim lokal yang masih relatif baru dan kurang pengalaman dalam mengembangkan dan memasarkan gim berkualitas tinggi. | Berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan. Merekrut talenta-talenta terbaik dari dalam dan luar negeri. Belajar dari pengalaman perusahaan gim asing yang sukses dan mengadaptasi praktik terbaik mereka. |
| | Persaingan Harga yang Ketat: Gim-gim asing seringkali dijual dengan harga yang lebih murah, sehingga menyulitkan gim lokal untuk bersaing. | Mengembangkan model bisnis yang inovatif, seperti <i>free-to-play</i> dengan pembelian dalam aplikasi atau model berlangganan. Menawarkan nilai tambah yang unik bagi pemain, seperti konten eksklusif, acara komunitas, atau layanan pelanggan yang lebih baik. Berfokus pada kualitas dan pengalaman bermain gim yang unggul untuk membedakan diri dari pesaing. |

Sumber: Diskusi MRPN Lintas Sektor dengan Pendekatan Klaster Industri Gim, Tim Kontributor dan Editor, 2024

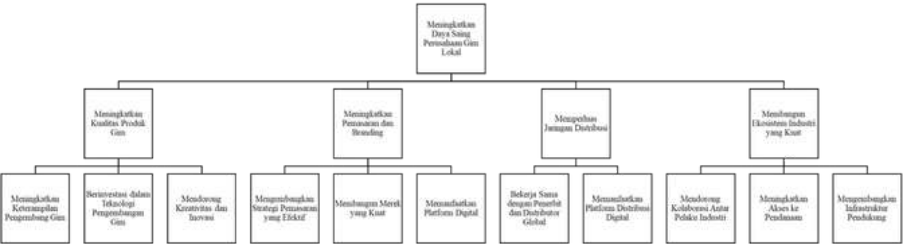
EVALUASI RISIKO

Tabel 5.14.1.2. Tabel Evaluasi Risiko

| Program Percepatan Pengembangan Gim Nasional untuk mengembangkan industri Gim | |
|---|---|
| Strategi | Keterangan Program |
| Pengembangan riset | pengembangan sumber daya manusia untuk industri Gim Nasional |
| Pengembangan pendidikan | |
| Fasilitas pendanaan dan pembiayaan | pembukaan akses pembiayaan dan permodalan bagi industri Gim Nasional; |
| | peningkatan promosi dan pembukaan akses pasar Gim Nasional |
| Penyediaan infrastruktur | penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai dan kompetitif untuk mendukung pengembangan industri Gim Nasional |
| Pengembangan sistem pemasaran | penyusunan peraturan perundang-undangan penguatan ekosistem industri Gim Nasional; f. pembangunan industri perangkat keras untuk Gim Nasional |
| Pemberian insentif | aktivasi Gim Nasional di kawasan regional dan global. |
| Fasilitasi kekayaan intelektual | |
| Pelindungan hasil kreativitas | |

Sumber: Kontributor materi dan olah data penulis, 2024

Berdasarkan hasil pemetaan pelaku, analisis lingkungan usaha spesifik, dan analisis perkuatan lingkungan usaha dalam industri gim, serta evaluasi risiko maka dibentuklah prioritas tujuan yaitu meningkatkan daya saing. Adapun pohon tujuan untuk mencapai prioritas tujuan adalah sebagai berikut :



Gambar 5.14.4.1. Alternatif Strategi Kluster Industri Gim

Sumber: Diskusi MRPN Lintas Sektor dengan Pendekatan Kluster Industri Gim, Tim Kontributor dan Editor, 2024

Berdasarkan pohon tujuan yang diberikan, berikut adalah strategi alternatif dan indikator pengukur keberhasilannya untuk meningkatkan kontribusi perusahaan game lokal agar dapat bersaing secara global :

Meningkatkan Kualitas Produk Gim

- Strategi Alternatif:
 - 1.Berinvestasi dalam pengembangan teknologi *game*: Mengadopsi teknologi terbaru seperti *Unreal Engine* atau *Unity*, mengembangkan fitur-fitur inovatif (misalnya, *augmented reality* dan *virtual reality*), dan meningkatkan kualitas grafis serta *gameplay*.
 - 2.Meningkatkan keterampilan pengembang *game*: Mengadakan pelatihan internal, mengirim pengembang ke konferensi atau *workshop* internasional, dan merekrut talenta-talenta terbaik.
 - 3.Mendorong kreativitas dan inovasi: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen, memberikan penghargaan atas ide-ide kreatif, dan mengadakan kompetisi internal untuk menghasilkan konsep *game* baru.
- Indikator Keberhasilan:
 - 1.Peningkatan *rating* dan ulasan *game*: Memantau *rating* dan ulasan di *platform* seperti *Google Play Store*, *App Store*, atau *Steam*.
 - 2.Peningkatan jumlah unduhan atau penjualan *game*: Melacak jumlah unduhan atau penjualan *game* secara berkala.
 - 3.Peningkatan waktu bermain (*engagement*): Mengukur rata-rata waktu bermain per pengguna, tingkat retensi pemain, dan jumlah pemain aktif harian atau bulanan.

Meningkatkan Pemasaran dan Branding

- Strategi Alternatif:
 1. Mengembangkan strategi pemasaran yang efektif: Menargetkan pasar yang tepat, menggunakan saluran pemasaran yang relevan (misalnya, media sosial, *influencer* marketing, iklan *online*), dan membuat kampanye pemasaran yang menarik.
 2. Membangun merek yang kuat: Menciptakan identitas merek yang unik dan konsisten, mengembangkan cerita (*lore*) yang menarik di balik *game*, dan menjalin hubungan yang kuat dengan komunitas pemain.
 3. Memanfaatkan *platform digital*: Menggunakan media sosial, forum *online*, dan *platform streaming* untuk berinteraksi dengan pemain, mendapatkan umpan balik, dan membangun komunitas yang setia.
 4. Membangun kerja sama dengan penerbit dan distributor global: Bekerja sama dengan penerbit dan distributor *game* terkemuka untuk menjangkau pasar internasional yang lebih luas.
- Indikator Keberhasilan:
 1. Peningkatan kesadaran merek (*brand awareness*): Mengukur jumlah penyebutan merek di media sosial, jumlah pencarian merek di mesin pencari, dan jumlah pengikut di media sosial.
 2. Peningkatan jumlah pemain baru: Melacak jumlah pemain baru yang bergabung setelah kampanye pemasaran.
 3. Peningkatan penjualan atau unduhan setelah kampanye pemasaran: Membandingkan penjualan atau unduhan sebelum dan sesudah kampanye pemasaran.
 4. Peningkatan jumlah kolaborasi dengan pihak eksternal: Menghitung jumlah kemitraan yang berhasil dijalin dengan penerbit, distributor, atau *influencer game*.

Membangun Ekosistem Industri Gim yang Kuat

- Strategi Alternatif:
 1. Meningkatkan akses ke pendanaan: Bekerja sama dengan pemerintah dan lembaga keuangan untuk menciptakan skema pendanaan yang lebih mudah diakses oleh pengembang *game* lokal.
 2. Mendorong kolaborasi antar pelaku industri: Memfasilitasi pertemuan, *workshop*, dan acara *networking* untuk mempertemukan pengembang *game*, investor, penerbit, dan pihak terkait lainnya.
 3. Meningkatkan infrastruktur pendukung: Mendukung pengembangan studio *game*, inkubator bisnis, dan fasilitas pelatihan untuk pengembang *game*.
- Indikator Keberhasilan:
 1. Peningkatan jumlah studio *game* lokal: Melacak jumlah studio *game* baru yang didirikan.
 2. Peningkatan jumlah investasi di industri *game* lokal: Mengukur jumlah investasi yang masuk ke industri *game* lokal.
 3. Peningkatan jumlah acara dan kegiatan industri *game*: Menghitung jumlah konferensi, *workshop*, dan acara *networking* yang diadakan untuk industri *game*.

Keluaran yang Diharapkan (Output)

- Munculnya gim lokal-gim lokal untuk mengisi pasar nasional.
- Tersedianya tenaga kerja pengembang gim yang kompeten.
- Tersedianya Game Development Kit sehingga pengembang gim dapat mengembangkan gim yang ada.

Manfaat yang Diharapkan (Outcome)

- Adanya kebijakan yang mendorong industri gim nasional untuk dapat memproduksi gim nasional sehingga dapat menguasai pasar dalam negeri
- Pemerintah akan mendapatkan manfaat ekonomi yang besar dari potensi ekonomi dan peluang yang terdapat di industri gim yang ada saat ini dan masa yang akan datang.

PERLAKUAN RISIKO/ MITIGASI/ STRATEGI

Strategi utama untuk meningkatkan kontribusi perusahaan game lokal dan daya saing mereka di pasar global, yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Industri Inti dari rantai nilai klaster industri adalah *Game Developer* dan *Game Publisher*. Dalam hal ini, *Game Developer* dan *Game Publisher* didukung oleh Industri Pemasok (Supplier Industry) yaitu penyedia infrastruktur *hardware*, penyedia sumber daya manusia/*outsourcing*, penyedia konten digital, dan penyedia layanan keuangan (seperti bank, ventura, pasar modal, dan lain-lain). Adapun Industri Pendukung (*Support Industry*) yang turut serta berperan dalam rantai nilai di industri gim indonesia adalah penyedia jasa pemasaran, penyedia layanan logistik, penyedia layanan hukum (konsultan), penyedia jasa jaringan (*networking*). Selain itu, terdapat Lembaga/institusi yang terkait dengan sektor industri gim itu sendiri, antara lain kemenparekraf, Kemenko Marves, kemenkominfo, institusi Pendidikan/ kemendikbud, Asosiasi Game Indonesia, dan Lembaga pemerintah lainnya. Industri Gim ini sendiri terkait dengan industri lainnya seperti Industri Animasi, Industri Musik, Industri *E-Sport*, dan Industri pariwisata yang terkait satu sama lainnya. Dalam rantai nilai ini nantinya akan mengarah kepada pembeli (*buyer*) sebagai penerima produk. Pembeli ini sendiri dapat berupa individu/instansi, maupun pembeli akhir/pengguna akhir atau toko retail/*platform* digital yang nantinya akan mendistribusikan produk *game* tersebut kepada *end user* (pengguna akhir).

2. Dengan berdasarkan analisis dengan pendekatan klaster industri Analisis rantai nilai industri gim dengan pendekatan klaster industri menunjukkan bahwa kolaborasi dan sinergi antar pelaku dalam klaster sangat penting untuk meningkatkan daya saing. Efisiensi produksi, inovasi, dan pemasaran terpadu menjadi kunci sukses. Pengembangan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan kebijakan pemerintah yang mendukung juga berperan penting dalam memajukan industri gim secara berkelanjutan.

3. Strategi Peningkatan Kualitas Produk Gim dimana Strategi ini berfokus pada peningkatan kualitas teknis dan konten game, termasuk penggunaan teknologi terbaru, peningkatan keterampilan pengembang, dan dorongan terhadap kreativitas serta inovasi. Indikator keberhasilan meliputi peningkatan *rating* dan ulasan *game*, jumlah unduhan atau penjualan, dan tingkat *engagement* pemain.

4. Strategi Penguatan Pemasaran dan *Branding* dimana Strategi ini menekankan pentingnya membangun merek yang kuat, mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, memanfaatkan *platform* digital, dan menjalin kerja sama dengan penerbit dan distributor global. Indikator keberhasilan meliputi peningkatan kesadaran merek, jumlah pemain baru, penjualan atau unduhan setelah kampanye pemasaran, dan jumlah kolaborasi dengan pihak eksternal.

5. Strategi Perluasan Jaringan Distribusi dimana Strategi ini bertujuan untuk menjangkau pasar yang lebih luas melalui kemitraan dengan penerbit dan distributor global serta pemanfaatan *platform* distribusi digital. Indikator keberhasilan meliputi peningkatan jumlah negara yang terjangkau, penjualan atau unduhan di pasar internasional, dan peringkat *game* di *platform* distribusi.

6. Strategi Pembangunan Ekosistem Industri yang Kuat dimana Strategi ini melibatkan peningkatan akses ke pendanaan, mendorong kolaborasi antar pelaku industri, dan meningkatkan infrastruktur pendukung. Indikator keberhasilan meliputi peningkatan jumlah studio *game* lokal, jumlah investasi di industri game lokal, dan jumlah acara serta kegiatan industri *game*.

REVIEW/IMPLIKASI MANAJERIAL

Review/implikasi manajerial yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kontribusi industri gim dalam sektor ekonomi kreatif antara lain sebagai berikut:

1. Perusahaan gim lokal perlu mengembangkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif yang jelas dibandingkan dengan *game* asing. Ini bisa berupa tema dan karakter yang relevan dengan budaya Indonesia, *gameplay* yang unik dan inovatif, atau kualitas grafis yang tinggi. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan tren pasar dan preferensi pemain untuk memastikan produk mereka tetap relevan dan menarik.
2. Perusahaan *game* lokal perlu membangun merek yang kuat dan mudah diingat oleh konsumen. Ini melibatkan pengembangan identitas merek yang konsisten, pembuatan cerita yang menarik di balik *game*, dan penggunaan saluran pemasaran yang tepat untuk menjangkau target audiens. Selain itu, perusahaan juga perlu aktif berinteraksi dengan komunitas pemain melalui media sosial, forum *online*, dan acara-acara *game*.
3. Perusahaan *game* lokal perlu menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak, termasuk penerbit dan distributor *game* global, platform distribusi digital, serta pemerintah dan lembaga keuangan. Kemitraan ini dapat membantu perusahaan dalam hal pendanaan, pemasaran, distribusi, dan pengembangan teknologi.

4. Perusahaan *game* lokal perlu berperan aktif dalam membangun ekosistem industri *game* yang kuat di Indonesia. Ini melibatkan kolaborasi dengan sesama pengembang *game*, investor, pemerintah, lembaga pendidikan, dan pihak terkait lainnya. Perusahaan juga perlu mendukung pengembangan talenta lokal, meningkatkan akses ke pendanaan, dan memperkuat infrastruktur pendukung industri *game*.

5. Perusahaan *game* lokal perlu secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi kinerja strategi mereka. Ini melibatkan pengumpulan data tentang penjualan, unduhan, *rating*, ulasan, kesadaran merek, dan metrik lainnya. Berdasarkan data ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan melakukan penyesuaian strategi yang diperlukan.

6. Melakukan Peningkatan Koordinasi Lintas Sektor antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan badan usaha dalam industri gim. Manajer di berbagai sektor perlu meningkatkan kemampuan kolaborasi dan komunikasi untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program yang dijalankan dalam lintas sektor.

7. Berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan terutama melibatkan industri dan pelaku ekraf dalam penciptaan gim nasional.

8. Melibatkan asosiasi sejak awal berjalannya proses bisnis termasuk juga dalam penyeleksian partisipan yang akan mengikuti pameran atau kursus singkat di luar negeri.

REKOMENDASI

- Industri gim di Indonesia memiliki potensi besar, namun perlu langkah strategis untuk memaksimalkannya. Penguatan ekosistem industri melalui kolaborasi, pengembangan SDM yang kompeten, peningkatan akses pembiayaan dan pasar, penyediaan infrastruktur teknologi memadai, serta regulasi yang mendukung menjadi kunci. Fokus pada konten lokal dan peningkatan kesadaran masyarakat juga penting untuk mendorong pertumbuhan industri gim yang berkelanjutan dan berdaya saing global.
- Mengingat kompleksitas program yang dibutuhkan untuk meningkatkan industri gim, perlu dikembangkan sistem manajemen risiko yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah yang mungkin muncul. Selain itu, evaluasi program secara berkala penting dilakukan untuk mengukur dampak program, mengidentifikasi area perbaikan, dan memastikan bahwa program memberikan manfaat yang optimal.
- Pembiayaan *Venture Capital* merupakan satu faktor utama yang dapat mempercepat pengembangan ekosistem industri gim, sehingga diperlukan pengambilan kebijakan terkait akses pembiayaan bagi *stakeholder game developer*.
- SDM, kebutuhan tenaga ahli dan inovasi merupakan faktor yang mempengaruhi (selain pembiayaan) pada pengembangan industri gim, sehingga kebijakan pembangunan SDM terkait teknologi informasi dapat mendukung percepatan tumbuhnya industri gim dan juga berkolaborasi dengan pihak swasta/profesional



IKHTISAR

Penerapan MRPN Lintas Sektor merupakan suatu keharusan dalam rangka mencapai kesuksesan program. Sering kali banyak program dan proyek dan pemerintah yang tidak dapat berjalan dengan baik salah satunya diakibatkan oleh pemikiran dan ego sektoral dari masing-masing pihak (*silo mentality*). Konsepsi dan telaah implementasi MRPN Lintas Sektor ini menjadi sebuah gambaran komprehensif dimana MRPN Lintas Sektor menjadi salah satu solusi dalam memitigasi risiko yang bersifat ancaman (*threat/down-side risk*) dan dapat memaksimalkan risiko yang bersifat peluang (*opportunity/upside risk*).

Secara umum, bercermin dari contoh program/proyek strategis nasional yaitu KPBU SPAM Regional 1 Jatiluhur. Buku ini mencoba untuk membuat telaah MRPN Lintas Sektor bidang pariwisata yaitu DPSP Labuan Bajo, dan telaah MRPN Lintas Sektor bidang Ekonomi Kreatif untuk klaster industri gim. Dalam telaah ini, dilakukan mulai dari Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses MRPN Lintas Sektor. Pada Proses MRPN Lintas Sektor telah dilakukan telaah tahapan komunikasi dan konsultasi, penetapan lingkup, konteks dan kriteria, asesmen risiko, dan evaluasi risiko. Namun masih terdapat beberapa hal yang dapat ditingkatkan diantaranya (i) *awareness* kepada para pemangku kepentingan atas pentingnya penerapan MRPN dalam rangka untuk meningkatkan budaya risiko (*risk culture*), (ii) keterkaitan antara risiko strategis dan risiko operasional lintas sektor sehingga diperlukan suatu pedoman teknis yang lebih terperinci sehingga dapat menjadi rujukan resmi dalam implementasi Perpres No 39 Tahun 2023.

Aspek lain yang perlu menjadi perhatian adalah pada tahapan proses perencanaan, dimana semua sasaran yang ditetapkan harus memenuhi kriteria *SMART Objective*. Hal ini dikarenakan proses manajemen risiko sangatlah objektif sentris, sehingga perlu pendetailan sasaran-sasaran dalam tahapan perencanaan.

Selain itu, proses manajemen risiko yang dilakukan juga masih pada tataran penilaian dari segi kualitatif, di masa mendatang diharapkan dengan semakin meningkatnya pemahaman terkait implementasi MRPN Lintas Sektor dalam pelaksanaan program/proyek strategis nasional maka juga akan dilakukan penilaian risiko dari segi kuantitatif. Hal ini bertujuan agar terdapat penilaian secara matematis atas kondisi-kondisi yang ada sehingga meningkatkan unsur objektivitas dalam implementasi MRPN Lintas Sektor serta dapat *prudent* dalam pengambilan keputusan.

Dalam jangka panjang, untuk melakukan evaluasi atas implementasi MRPN Lintas Sektor perlu dilakukan penilaian Indeks Kematangan Risiko (*Risk Maturity Index*) secara berkala dengan menggunakan standar yang sama. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kualitas rancangan dan efektivitas manajemen risiko atas implementasi MRPN Lintas Sektor agar sesuai dengan yang diharapkan.

Diperlukan kolaborasi yang lebih erat antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi/kabupaten/kota, BUMN, BUMD provinsi/kabupaten/kota, BUMDes (BUMD Desa) dalam mengimplementasikan MRPN Lintas Sektor terutama yang nanti tercantum dalam RPJMN 2025-2029 serta RPJMD 2025-2029 provinsi/kabupaten/kota. Tentunya ekosistem yang melingkupi stakeholder tersebut di atas juga perlu memahami MRPN Lintas Sektor ini. Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya akan memperkuat koordinasi antar sektor dan stakeholder, tetapi juga memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal. Selain itu, peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan dan workshop secara berkala sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang mendalam dan terkini mengenai praktik terbaik dalam manajemen risiko. Dengan demikian, penerapan MRPN Lintas Sektor dapat berjalan lebih efektif dan konsisten, serta mampu menjawab tantangan-tantangan yang muncul dalam pelaksanaan program/proyek strategis nasional.

PENUTUP

Tindak lanjut hasil temuan dengan tujuan agar dapat membantu dalam menyusun strategi yang lebih efektif untuk MRPN lintas sektor sebagai berikut:

1. Ketidakselarasan antara cascading sasaran dan kerangka logis tujuan program menunjukkan adanya disconnect antara strategi tingkat tinggi dan implementasi operasional
2. Ketiadaan sasaran yang konkret dan operasional dalam dokumen perencanaan formal (perlunya perbaikan dalam proses perencanaan dan dokumentasi)
3. Kompleksitas dalam menentukan entitas sektor utama memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur untuk pemetaan peran dan tanggung jawab
4. Kriteria evaluasi risiko yang tidak dapat digeneralisasikan menunjukkan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak efektif dalam konteks lintas sektor
5. Penelitian ini menyoroti kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kompetensi penyelenggara lintas sektor

Kendala MRPN lintas sektor disebabkan oleh:

- Penentuan ruang lingkup penilaian risiko yang belum jelas, ketidakjelasan dalam menentukan ruang lingkup penilaian risiko menyebabkan ketidakpastian dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko. Hal ini menghambat penyelenggara dalam menentukan prioritas dan area fokus yang perlu diperhatikan, sehingga berpotensi mengabaikan risiko penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.

- Inkonsistensi kebijakan manajemen risiko, masing-masing entitas yang terlibat dalam proyek ini sering kali menerapkan kebijakan penyelenggaraan manajemen risiko sesuai dengan konteks internal mereka sendiri. Hal ini menciptakan inkonsistensi dalam pendekatan dan metodologi yang digunakan, mengakibatkan kesulitan dalam mengkoordinasikan dan menyelaraskan upaya manajemen risiko secara keseluruhan
- Keterbatasan akses data dan informasi, akses data dan informasi terkait proyek atau kegiatan sebagai bahan untuk melakukan pemantauan atas *key risk indicator* sangat terbatas. Keterbatasan ini menghambat kemampuan untuk memantau dan mengevaluasi risiko secara akurat dan tepat waktu, sehingga mengurangi efektivitas dalam pengambilan keputusan manajemen risiko
- Kriteria evaluasi risiko yang beragam, kriteria evaluasi risiko yang tidak dapat digeneralisir antara entitas membuat penilaian risiko menjadi lebih kompleks. Setiap entitas memiliki standar dan tolok ukur yang berbeda dalam menilai risiko, yang menyebabkan ketidaksesuaian dalam hasil penilaian dan interpretasi risiko
- Profil risiko strategis lintas sektor belum banyak tereksplorasi secara optimal karena instrumen kebijakan yang ada saat ini belum sepenuhnya didesain dalam mengakomodasi sinergi kolaborasi lintas sektor

Daftar Pustaka

- AS/ANZ. (2024). Australian/New Zealand Standard Risk Management. Available at: <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as4000/4300/4360-2004.PDF>(Accessed: Juni, 2024)
- AGI. (2023). Indonesian games market. Diambil dari <https://www.agi.or.id/>.
- Bappenas. 2023. Pendalaman konsep pedoman dan kebijakan MRPN.
- BPKP. 2024. Persiapan pelaksanaan program prioritas.
- BPKP. 2024. Koordinasi Penjajakan dan Pendampingan Implementasi MRPN.
- COSO (2023) Guidance. Available at: <https://www.coso.org/guidance-erm> (Accessed: February 2023)
- Deming, W. Edwards; Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study (1982). Quality, Productivity, and Competitive Position. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. ISBN 978-0-911379-00-6
- Draf Pedoman Penerapan Kebijakan MRPN Lintas Sektor, 2024. Bappenas
- Ferdiansyah, F. (2023). Asing raup 99,5 persen dari pendapatan pasar game nasional Rp25 T. I News Indramayu. Diakses dari <https://indramayu.inews.id/read/357443/asing-raup-995-persen-dari-pendapatan-pasar-game-nasional-rp25-t>
- Hariadi, I., & S. Sugeng. (2023). Dynamic systems model of innovation capacity: Applications and game developers in DKI-Jakarta. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 12(6), 32-45. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i6.2824>
- ISO (2021) Risk Management. Available at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (Accessed: February 2023)
- Karunia Burhan Pramudhita, Sugeng Santoso (2022), Analysis Of Fuel Oil Supply Chain Risk Management At Jatinegara Locomotive Depo, Jurnal Rekayasa Mesin, Vol. 13 No. 1 (2022), p. 141-151. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jrm.2022.013.01.15>
- KAORU ISHIKAWA, A review of: "Introduction to Quality Control." By KAORU ISHIKAWA. Translated by J. H. Loftus (Chapman and Hall, London, 1991)
- Karunia Burhan Pramudhita, Sugeng Santoso (2022), Analysis Of Fuel Oil Supply Chain Risk Management At Jatinegara Locomotive Depo, Jurnal Rekayasa Mesin, Vol. 13 No. 1 (2022), p. 141-151
- Kementerian PPN/Bappenas. 2024. Masukan Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rancangan RPJMN 2025-2029.
- KNKG, Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia. 2022
- Manajemen Risiko Panduan Untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners ISO 31000:2018 (Leo, 2018)
- Niko Partners. (2023, December 16). ASIA Games Market Report 2023. <https://Nikopartners.Com/Asia-Games-Market-Report/>.

- Nurzaki, A.; Santoso, A.; Benawan, C.; Wahyudin, D. ; Santoso, S. (2021). Improvement of DEET level of product X using Deming cycle (PDCA Method) in PT Z, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering, vol. 1034 (2021) 012110. doi:10.1088/1757-899X/1034/1/012110, 2021
- Peraturan Presiden No 39 Tahun 2023. Available at: <https://jdih.maritim.go.id/en/perpres-no-39-tahun-2023>. (Accessed: Juni, 2024)
- Policy Brief Pengembangan Industri Gim yang Kolaboratif (LIPI, Kominfo, AGI). 2021
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance.pdf (p. 580)
- Rahayu, N.R.; Santoso, S. (2021). Implementation of Six Sigma to Minimize Reject Gusset Difference and Fold in the Blowing Process, European Journal of Business and Management Research, 6(4), 1-6. DOI: 10.24018/ejbm.2021.6.4.913
- Rancangan Akhir Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2025-2045, Bappenas
- Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029, Bappenas
- Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill.
- SAI Global (2006) Australian/New Zealand Standard Risk Management. Available at: http://mkidn.gov.pl/media/docs/pol_obronna/20150309_3-NZ-AUST-2004.pdf (Accessed: 13 February 2023)
- Santoso, S., Aulia, M.I., Harahap, R.S.; Sitorus, R.S., Waskita, D.S. (2021). Improvement of cooling time performance in TAD® 20t mixing vessel using root cause analysis and PDCA cycle in TAD® 20t mixing vessel product maturity, IOP Publishing, IOP Conf.Series: Materials Science and Engineering, vol. 1034 (2021) 012126.

- Santoso, S., Pradipta, S., Sumantono, T., & Fatmawati, A. A. (2021). Pengembangan desa wisata berkonsep kapasitas inovasi daerah di desa tanjungjaya, kabupaten pandeglang, provinsi banten. Jurnal Kepariwisata Indonesia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisata Indonesia, 15(2), 71-85.
- Santoso, S.; Aulia, M.I.; Harahap, R.S.; Sitorus, R.S. ; Waskita, D.S. (2021). Improvement of cooling time performance in TAD® 20t mixing vessel using root cause analysis and PDCA cycle in TAD® 20t mixing vessel product maturity, IOP Publishing, IOP Conf.Series: Materials Science and Engineering, vol. 1034 (2021) 012126.
- Santoso, S., Putro, S.S., Fatmawati, A.A, Putri, C.G., Sa'dillah (2021). Disain Mitigasi Risiko Penularan Covid-19 Di Lingkungan Industri Padat Karya Dengan Metode FMEA, JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen), 7(2), 149-166. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4674>
- Santoso, S., Rochman., Fourmarch.m Pawenary., Fithri, P. (2020). Transformasi Digitalisasi Pelaporan HAZOB Untuk Meningkatkan Kinerja Keselamatan Kerja di Perusahaan, Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, 18(1), 112-119. DOI : 10.24014/sitekin.v18i1.12062
- Santoso, S. (2020). Pengembangan Klaster Industri Inovasi Ekstrak Produk Perikanan dan Teripang melalui Implementasi Iptek Kelautan dan Perikanan, Prosiding Seminar Nasional Perikanan dan Kelautan Berkelanjutan III, UHO EduPress, 248-257.
- Santoso, S., Mayrifka, D. (2019). Analysis Problem and Improvement of Appearance Aesthetics Product Model HC C5 / XT with Method of Plan-Do-Check-Action (PDCA) In Pt. XXXX, International Journal of Innovative Science and Research Technology, 4(11), 42-49.

- Santoso S., Anujuprana, H. A., Ferabianie, A. L., Askinatin, M., Prasat R., Rosetyaninsih., Supakino., Wiowo, H. (2007). *Industri Perkapalan dan Software di Indonesia (Permasalahan dan Rekomendasi Pemecahannya)*. ISBN: 9789791714907 Penerbit: Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi Republik Indonesia, Jakarta
- SBC Warburg Dillon Read, & Goldman Sachs. (1998). *The Practice of Risk Management (UK ed.)*. Euromoney Books.
- Stoneburner, G., Goguen, A., & Feringa, A. (2002). Risk management guide for information technology systems. Nist special publication, 800(30), 800-30.
- Sugeng Santoso, Sarnadi, Ika Apriasty (2022) Penerapan Metode Fishbone Diagram And 5 Why's Analysis Untuk Meningkatkan Kualitas Produk Pakaian Jadi, *Jurnal Visionida*, Vol. 8 No. 2 (2022), hal. 27 - 41. DOI: <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i2.6994>
- Sugeng Santoso , Lia Anjela , Uci Alvionita, Firmansyah, Khoirul Akbar Etlanda, Ari Ana Fatmawati (2022), Controlling Supplier Supply Stability with High Demand During the Covid-19 Pandemic at PT PQS, *MECHTA*, Vol. 3 No. 2, pp. 85 - 84,
- Sugeng Santoso dkk (2022). Mengurangi Malnutrisi Melalui Diversifikasi Produk Hidrolisat Protein Ikan (HPI) Pada Klaster Bioteknologi- Ekonomi Maritim Indonesia dalam Buku Pengembangan Konsep Maritim 2045, Penerbit Balai Pustaka, ISBN 978-602-260-499-0
- Sugeng Santoso, Lia Anjela, Uci Alvionita, Firmansyah, Khoirul Akbar Etlanda, Ari Ana Fatmawati (2021), *The Role of Risk Management in Minimizing Black Stain Through the FMEA Approach at PT MPZ*. *Rekayasa Mesin*, 12(3). 733-745

- Sugeng Santoso dkk (2017). *Akses Permodalan, Tantangan dan Telaah Strategi*. Badan Ekonomi Kreatif ISBN 9786026073501
- Sugeng Santoso et al., *The Role of Risk Management in Minimizing Black Stain Through the FMEA Approach at PT MPZ*. *Rekayasa Mesin*, Vol 12, No 3 (2021), pp. 733-745
- Susilo, L. J. dan Kaho, V.R. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri Non Perbankan*. Jakarta: PPM
- Taiichi Ohno (1998), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale*, Diamond Inc. Tokyo, Japan
- Taufik, Tatang A. (2001). "Perspektif Kebijakan: Pendekatan Klaster dalam Pengembangan Unggulan Daerah" dalam Taufik, Tatang A., dan Subagjo, Ign. (Eds). 2001. *Menumbuhkembangkan Pemanfaatan Sumber Daya Lokal dan Perlindungan Aset Intelektual Bangsa*. BPPT. Jakarta. 2001
- Three Line Of Model. 2024. Available at: <https://www.theiia.org>. (Accessed: Juni, 2024)
- Undang-undang (UU) Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- Undang-Undang (UU) Nomor 59 Tahun 2024 tentang RPJPN 2025-2045
- Williams, C. A. Jr., Richard, M. H., Bobbit, H. R. Jr. Risk management and insurance. *The Journal of Finance*. 20(3). 554-556.
- YULIA, Rizqa Sari et al. Analisis Manajemen Risiko Subsektor Fotografi dalam Konteks Pandemi Covid-19: Studi Kasus di Eternity Studio. *Rekam: Jurnal Fotografi, Televisi, Animasi, [S.l.]*, v. 18, n. 1, p. 81-100, apr. 2022.

BIODATA PENULIS

Dr. Ir. H. Sugeng Santoso, MT, QRG. CGRE

- **Pendidikan**

- S3: Ilmu Ekonomi/Manajemen, S2: Teknik dan Manajemen Industri, S1: Teknik Mesin

- **Sertifikasi:**

- Sertifikasi Profesional Tata Kelola Berkualifikasi (*Qualified Risk Governance Professional/ QRG*)
- Sertifikasi *Certified Government Risk Executive* (CGRE)

- **Riwayat Jabatan**

- Staf Ahli Bidang Ekonomi Maritim Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Kemenko Marves)
- Direktur Akses Non Perbankan Badan Ekonomi Kreatif
- Kepala Bagian Program dan Anggaran, Biro Perencanaan BPPT
- Kepala Bagian Evaluasi dan Pelaporan, Biro Perencanaan BPPT
- Kepala Bidang Daya Saing Industri, PPKPDS, Deputy PKT-BPPT
- Kepala Bidang UKM, P2KTPUDPKM, Deputy PKT-BPPT
- Kasubdit Perangkat Lunak, Dit. SIPLK, Ditjen Aptel, Kemkominfo

- **Penugasan/ Pengalaman Kerja**

- Ketua Pelaksana SDG's di Kemenko Marves
- Ketua Tim Penyusun PDB Maritim Tahun 2018-2020
- Ketua Tim Penyusun Renstra Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF)
- Wakil Ketua Tim Koordinasi Nasional Vokasi (TKNV) Revitalisasi Pendidikan & Pelatihan Vokasi
- *Liaison Officer* (Perwakilan) Kemenko Marves dalam Komite Nasional dan Ekonomi Keuangan Syariah (KNEKS)
- Pengarah program prioritas Ekonomi dan Keuangan Syariah: PDB Syariah,, Literasi Ekonomi dan Keuangan Syariah
- *Co-Founder & mentor Food Startup Indonesia*
- Tim Pelaksana Komite MRPN Kemenko Marves
- Tim Pakar Monev Rencana Aksi Kebijakan Kelautan Indonesia
- Komite Kebijakan *Center for Technology and Innovation Studies*
- Delegasi RI *Startup World Cup di San Francisco Tahun 2017*
- Tim Penyusun Renstra BPPT
- Praktisi mengajar dan membimbing di Perguruan Tinggi.



- **Prestasi/ Penghargaan**

- Satya Lancana Wirakarya dari Presiden RI Tahun 2007
- Satya Lancana Karyasatya XXX dari Presiden RI Tahun 2023
- Terbaik I DiklatPimTk II Angkatan VIII Tahun 2016
- Terbaik I: DiklatPim Tk III Angkatan XXI Tahun 2010

- **Publikasi/Karya Ilmiah/Buku**

- Konsep Ekonomi Berbasis Pengetahuan Indonesia (2005)
- Indikator Ekonomi Berbasis Pengetahuan Indonesia, Kementerian Negara Riset dan Teknologi (2007)
- Akses Permodalan, Tantangan dan Telaah Strategi (2017)
- Kebijakan dan Strategi Pembangunan Poros Maritim, Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman (2018)
- Telaah dan Studi Kebijakan Ekonomi Maritim (2021)
- Measuring the Total Logistics Costs at the Macro Level: A Study of Indonesia; Logistics 2021, 5, 68
- Mengurangi Malnutrisi Melalui Diversifikasi Produk Hidrolisat Proteinikan (HPI) Pada Klaster Industri Bioteknologi – Ekonomi Maritim Indonesia dalam Buku Pengembangan Konsep Maritim 2045, Penerbit Balai Pustaka (2022)
- *System dynamics modeling for developing an agrotourism-creative economy in the framework of the village innovation system*. Front. Environ. Sci. 10:962235 (2022)
- *The Model of Worker's Quality of Life During Covid-19 Pandemic: The Role of Perceived Organizational Support , Digital Literacy, Covid-19-Related Workplace Policy, Quality Culture, and Safety Culture*. Sage Open, 14(2) (2024)



Dr. Anggara Hayun Anujuprana, ST., MT

- Pendidikan:
 1. S1, S2 dan S3 Teknik Industri.
 2. Diklatpim II, LAN.
- Sertifikasi:
 1. Sertifikasi Human Capital Management.
 2. Sertifikasi Asesor Asesment Centre.
 3. Executive Exchange, APSC, Canberra.
- Pengalaman Kerja:
 1. Kepala Bidang Daya Saing Masyarakat, BPPT.
 2. Asisten Bidang Monitoring dan Evaluasi, KASN.
 3. Asisten Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN.
 4. Direktur Akses Pembiayaan, Kemenparekraf/Baparekraf.
 5. Dosen Magister Manajemen dan Magister Teknik Industri, Binus Business School.



**M. Jalu Wredo Aribowo, Ak. M.Ec.Dev,
CA, QIA, CRMP, CGCAE, CGRE**

- Pendidikan:
 1. DIPLOMA III Akuntansi (1996), stan - jakarta.
 2. DIPLOMA IV Akuntansi (2002), stan - jakarta.
 3. Magister ekonomika Pembangunan (MEP) (2009) Universitas Gajah Mada - yogyakarta.
- Sertifikasi:
 1. Qualified Internal Auditor (QIA).
 2. Chartered Accountant (CA).
 3. Certified Risk Management Professional (CRMP).
 4. Certified Government Audit Executive (CGCAE).
 5. Certified Government Risk Executive (CGRE).
- Pengalaman Kerja:
 1. Inspektur (2023-sekarang), Kemenko Marves.
 2. Auditor (1995 - 2023), BPKP.

TIM KONTRIBUTOR MATERI DAN TIM EDITOR BUKU

- **Alvin Surya Widiantera**

Tim Kontributor Materi dan Tim Editor. Bekerja sebagai Internal Auditor dan Manajemen Risiko pada Bidang Navigasi Penerbangan yang memiliki sertifikasi manajemen risiko. Saat ini sedang menyusun disertasi dengan topik *good governance* dan manajemen risiko.

- **Adhadi Praja**

Alumni Kimia Institut Teknologi Bandung, dan melanjutkan studi Magister Manajemen bidang Operasional dengan topik Manajemen Risiko KPBU. Saat ini menjabat *Internal Audit & Risk Manager* pada sektor Pembangunan Infrastruktur Telekomunikasi dan memiliki sertifikasi manajemen risiko sektor publik.

- **Unggul Wahyu Aji**

Alumni Teknik Mesin, dan melanjutkan studi Magister Manajemen Bidang Operasional dengan Topik Manajemen Risiko. Saat ini bekerja pada BUMD dengan tugas yang terkait Manajemen Risiko.

- **Muhammad Ramadhani Marfatah**

Tim Kontributor dan Editor Buku, saat ini bekerja di Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi sebagai Fungsional Analis Kebijakan, memiliki minat yang tinggi terhadap manajemen risiko.

- **Rian Ubaidillah**

Tim Kontributor Materi dan Editor Buku, merampungkan pendidikan Magister Manajemen Bidang Manajemen Operasional pada Tahun 2022. Pengamat dan praktisi pariwisata dan ekonomi kreatif, mempunyai minat tinggi terhadap ekonomi kreatif, teknologi informasi dan industri gim.

- **Liliani Suciasih**

Alumni Manajemen Transportasi yang bekerja sebagai *Sales Analyst & Operations Lead* ini melanjutkan studi Magister Manajemen bidang Operasional klaster industri.

- **Nurahma Sabilla**

Tim Kontributor dan Editor Buku, mahasiswi Ilmu Kelautan, Universitas Brawijaya yang sedang melaksanakan kegiatan magang Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan Praktik Kerja Lapangan di Kemenko Marves.

- **Rasya Khairani Santoso**

Tim Editor Buku, mahasiswi Arsitektur Interior Universitas Indonesia, berkontribusi pada desain layout buku dan dokumentasi serta mengedit naskah buku.

- **Aliyah Nabila Ramadhani**

Tim Editor Buku, mahasiswi Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, mengedit naskah buku.