

Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko di Direktorat Jenderal PQR Berdasarkan Pedoman Menteri

Arlin Pramayuningtyas¹
Chaerul Djakman²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

*Correspondences: arlin.pramayuningtyas21@ui.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR berdasarkan Pedoman Menteri. Pedoman Menteri disusun dan ditetapkan sebagai dasar acuan pelaksanaan manajemen risiko sehingga menghasilkan manajemen risiko yang berkualitas. Metode penelitian menggunakan observasi data sekunder berupa regulasi dan dokumen terkait manajemen risiko serta melakukan wawancara. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dalam menerapkan manajemen risiko Direktorat Jenderal PQR belum sepenuhnya mengikuti kaidah yang diatur dalam Pedoman Menteri. Masih terdapat beberapa aspek dalam Pedoman yang belum diikuti oleh Direktorat Jenderal PQR. Meskipun dalam proses bisnis yang dilakukan oleh Direktorat PQR telah mengintegrasikan manajemen risiko sejak dari perencanaan, pelaksanaan hingga pembuatan keputusan, namun penerapan manajemen risiko masih bersifat formalitas. Manajemen risiko masih dianggap hanya sebagai kewajiban menjalankan sistem pengendalian internal, bukan sebagai bagian budaya yang harus ditumbuhkan dalam pelaksanaan kegiatan harian.

Kata Kunci: Risiko; Manajemen Risiko; Sistem Pengendalian Intern Pemerintah; Pedoman Menteri

Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko di Direktorat Jenderal PQR Berdasarkan Pedoman Menteri

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the implementation of risk management at the Directorate General PQR based on Ministerial Guidelines. Ministerial guidelines are prepared as a reference basis for implementing risk management in order to establish a good quality of risk management. The method used in this research is by observing the secondary data such as any regulations and documents related to risk management and conducting interview. The result of this research shows that Directorate General PQR has not fully followed the rules set out in the Ministerial Guidelines in implementing risk management. There are several aspects of the Guidelines that have not been followed. Even though they have integrated the risk management process into their business process, the implementation of risk management is still a form of formality.

Keywords: Risk; Risk Management; SPIP; Ministerial guidelines

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 34 No. 7
Denpasar, 31 Juli 2024
Hal. 1667- 1682

DOI:
10.24843/EJA.2024.v34.i07.p04

PENGUTIPAN:

Pramayuningtyas, A., &
Djakman, C. (2024).
Evaluation of Risk
Management Implementation
in the Directorate General of
PQR Based on the Minister's
Guidelines. *E-Jurnal
Akuntansi*, 34(7), 1667- 1682

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
5 Juni 2024
Artikel Diterima:
10 Juli 2024

PENDAHULUAN

Suatu Pemerintahan yang baik dan bebas korupsi seringkali dilihat dari pengendalian internal yang dilakukannya. Sistem pengendalian intern di lingkungan Pemerintah disebut dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP merupakan sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh pemerintah baik di tingkat pusat ataupun daerah sehingga keuangan negara dapat dikelola dengan efektif, efisien, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menyatakan bahwa setiap Instansi Pemerintah harus melakukan pengendalian internal untuk mengelola keuangan instansi secara terbuka, tepat dan cermat. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dibuat sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan instansi pemerintah. Hal ini menggambarkan bahwa pendekatan yang dilakukan dalam SPIP menggunakan pendekatan pengendalian internal berdasarkan COSO (Limbong, 2022). Sedangkan dalam menerapkan SPIP diseluruh elemen organisasi harus mempertimbangkan ukuran organisasi, tingkat kerumitan bisnis organisasi, tugas dan fungsi organisasi serta melihat kepada asas keadilan dan kepastian (Anindya, 2022).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Republik Indonesia sebagai badan pengawas yang melakukan tugas pengawasan internal di lingkungan pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi Pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Peraturan ini dibuat dalam rangka memberikan pedoman terhadap pelaksanaan penilaian pada penyelenggaraan SPIP. Dalam menilai maturitas penyelenggaraan SPIP di instansi Pemerintah, fokus penilaian menjadi salah satu ruang lingkup penilaian. Ruang lingkup fokus penilaian mencakup penilaian terintegrasi atas unsur - unsur (a) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP); (b) Manajemen Risiko Indeks (MRI); (c) Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK).

MRI atau manajemen risiko indeks menjadi salah satu unsur yang dinilai dalam maturitas penyelenggaraan SPIP di Kementerian/Lembaga. MRI ini merupakan indeks atau angka yang menggambarkan kualitas Kementerian/Lembaga dalam melakukan penerapan manajemen risiko yang dihitung dengan menggunakan parameter penilaian untuk mengelola risiko.

Penelitian ini hanya berfokus pada penerapan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR. Direktorat Jenderal PQR merupakan salah satu satuan kerja di Kementerian Z yang dipimpin oleh Eselon I. Direktorat Jenderal PQR merupakan satuan kerja terbesar di lingkungan Kementerian Z dengan jumlah pegawai terbanyak. Direktorat Jenderal PQR memiliki tugas untuk menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan sumber daya terbatas yang dimiliki oleh negara Republik Indonesia. Penerapan manajemen risiko dimulai sejak perencanaan hingga pada tahap pelaksanaan manajemen risiko. Penerapan manajemen risiko di lingkungan instansi pemerintah membutuhkan adanya suatu pedoman. Pedoman ini seringkali diadaptasi dari standar seperti ISO 31000:2018 dengan beberapa penyesuaian. Penyesuaian terhadap pedoman penerapan manajemen risiko tersebut dilakukan agar sesuai dengan kebutuhan masing - masing instansi yang diselaraskan dengan tujuan organisasi (Amirya et al., 2024).

Direktorat Jenderal PQR yang merupakan satuan kerja level Eselon I di bawah Kementerian Z telah memiliki Pedoman Manajemen Risiko untuk memberikan acuan atau petunjuk bagi seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Z dalam menerapkan manajemen risiko. Pedoman ini mengatur mengenai prinsip dan tujuan manajemen risiko serta tahapan kegiatan yang harus dilakukan pimpinan dan pegawai Kementerian dalam menerapkan manajemen risiko. Pedoman Menteri ini menyebutkan jika manajemen risiko dapat diterapkan di lingkungan Kementerian dengan cara menanamkan budaya sadar risiko kepada pimpinan dan pegawai Kementerian, menyusun struktur manajemen risiko dan menyelenggarakan setiap tahapan proses manajemen risiko yang sesuai dengan pencapaian sasaran. Manajemen Risiko dapat diterapkan melalui pengembangan budaya sadar risiko, membentuk struktur Manajemen Risiko, dan menyelenggarakan proses Manajemen Risiko.

Melanjutkan penelitian terdahulu, pada penelitian ini akan dilakukan evaluasi terhadap penerapan manajemen risiko berdasarkan Pedoman Menteri. Penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2022) dan (Anindya, 2022) mengungkapkan jika kedua lembaga pemerintah yang menjadi obyek penelitiannya menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagai acuan pelaksanaan manajemen risiko, namun tidak ditemukan adanya peraturan ataupun pedoman internal terkait pelaksanaan manajemen risiko pada kedua lembaga tersebut. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan kerangka ISO 31000:2018 untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko. Pada penelitian ini akan digunakan Pedoman Menteri tentang Manajemen Risiko untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko di Direktorat PQR.

Selain itu, penelitian ini juga melanjutkan temuan dari penelitian (Alijoyo & Fisabilillah, 2021) yang menyebutkan bahwa terdapat dua perspektif mengenai isu dan tantangan penerapan manajemen risiko di lembaga publik seperti Pemerintahan yaitu alasan diterapkannya manajemen risiko dan bagaimana proses penerapannya. Oleh karena itu, penulis melalui penelitian ini ingin melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko di sebuah instansi Pemerintah sebagai lembaga sektor publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Penggunaan metode kualitatif dilakukan untuk memperoleh data yang pasti atau yang sebenarnya (Sugiyono, 2019). Studi kasus dilakukan terhadap manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR dan hasil penilaian dari manajemen risiko tersebut selanjutnya akan dianalisis dan dibandingkan dengan standar manajemen risiko yang ada di pedoman.

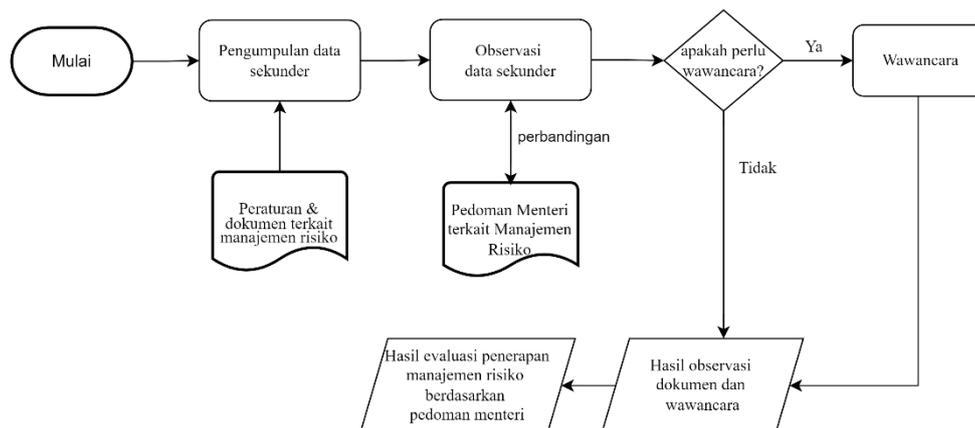
Adapun penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen terkait manajemen risiko baik berupa regulasi atau peraturan mengenai manajemen risiko dan dokumen - dokumen manajemen risiko yang ada di Direktorat Jenderal PQR. Perolehan data dilakukan secara triangulasi dimana data dikumpulkan dengan cara menggabungkan berbagai metode dan sumber. Sumber data sekunder dalam penelitian ini bisa berasal dari dokumen yang diberikan oleh narasumber ataupun responden, dokumen yang berasal dari

sumber lain seperti Peraturan perundang-undangan, dokumen internal Kementerian, dokumen eksternal Kementerian yang berlaku secara umum dan juga artikel serta penelitian – penelitian sebelumnya. Sedangkan data yang berupa data primer berasal dari hasil wawancara dengan narasumber yang mengetahui dan bersinggungan dengan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR.

Penelitian ini akan diawali dengan mengumpulkan dokumen sebagai data sekunder terkait manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR. Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain: Pedoman Menteri penerapan manajemen risiko; Peraturan terkait Sistem Pengendalian Intern Pemerintah; Dokumen Rencana Strategis Kementerian; Formulir manajemen risiko; Laporan manajemen risiko.

Selain itu, terdapat 8 (delapan) aspek yang menjadi pertanyaan wawancara yaitu aspek: Tujuan dan manfaat manajemen risiko; Budaya sadar risiko; Komunikasi dan cara konsultasi; Penetapan konteks manajemen risiko; Penilaian dari risiko; Penanganan terhadap risiko; Pemantauan penanganan risiko dan reviu.

Dokumen – dokumen tersebut selanjutnya akan diobservasi dan dianalisis sesuai dengan Pedoman Menteri yang digunakan sebagai acuan pelaksanaan manajemen risiko dan kenyataan di lapangan. Apabila terdapat pertanyaan yang timbul setelah melakukan observasi dokumen, selanjutnya akan dilakukan wawancara. Wawancara akan dilakukan kepada orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR. Selain itu apabila diperlukan, wawancara juga dilakukan kepada level pimpinan dalam hal ini adalah ketua tim yang juga berhubungan dengan manajemen risiko. Hasil wawancara akan digunakan untuk melengkapi hasil observasi dokumen dalam rangka melakukan analisis untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah bagaimana evaluasi penerapan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR berdasarkan Pedoman Menteri?



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2024

Adapun konteks yang akan menjadi bahan analisis adalah ketentuan yang terdapat dalam Pedoman Menteri tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko seperti: Manfaat dan Tujuan dari penerapan manajemen risiko dimana pada ketentuan ini akan dilakukan analisis bagaimana manajemen risiko ini dapat memberikan manfaat pada Direktorat Jenderal PQR? Penulis akan menggali informasi melalui kuesioner yang disampaikan kepada tim yang menangani manajemen risiko. Budaya Sadar Risiko pada Direktorat Jenderal PQR setelah adanya penerapan manajemen risiko. Penulis akan menganalisis bagaimana risiko menjadi bagian dari proses bisnis di Direktorat Jenderal PQR dan bagaimana pegawai mengembangkan budaya sadar risiko tersebut. Struktur manajemen risiko yang ditetapkan di Direktorat Jenderal PQR. Penulis akan melakukan perbandingan antara struktur manajemen risiko yang seharusnya ada di Pedoman dengan struktur manajemen risiko yang dibentuk di Direktorat Jenderal tersebut. Proses pelaksanaan manajemen risiko yang meliputi (i) pelaksanaan komunikasi dan konsultasi; (ii) bagaimana Direktorat Jenderal PQR menetapkan konteks risiko seperti penetapan sasaran organisasi, pengidentifikasian pemangku kepentingan, penetapan kategori risiko, penetapan kriteria risiko, dan penetapan toleransi risiko; (iii) penilaian risiko yang terdiri atas tahapan identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko; (iv) bagaimana menentukan risiko tersebut ditangani oleh Direktorat Jenderal PQR; (v) pemantauan pelaksanaan manajemen risiko yang seharusnya dilakukan secara berkala.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Direktorat Jenderal PQR merupakan Direktorat Jenderal yang memiliki pegawai terbanyak di Kementerian Z dan juga sebagai penghasil PNBPN terbesar di Kementerian. Direktorat Jenderal PQR menyelenggarakan fungsi untuk: Merumuskan dan melaksanakan kebijakan penataan, perizinan, pemantauan, dan evaluasi penegakan hukum; Menyusun norma, standar, prosedur, dan kriteria pengawasan; Memberikan bimbingan teknis; Melaksanakan evaluasi dan pelaporan; Melaksanakan administrasi dukungan manajemen Direktorat Jenderal PQR; Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Direktorat Jenderal PQR telah menerapkan manajemen risiko sejak tahun 2018 atau sejak diterbitkannya Pedoman Menteri tentang Manajemen Risiko di tahun 2017. Pedoman Menteri ini disusun guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko agar dapat sesuai dengan sasaran organisasi. Pedoman ini juga dimaksudkan untuk dijadikan dasar acuan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian untuk menghasilkan pengelolaan risiko yang berkualitas.

Direktorat Jenderal PQR telah menetapkan struktur manajemen risiko yang terdiri dari (i) pemilik risiko; (ii) koordinator risiko; (iii) admin risiko. Dari hasil penelitian penulis, dapat dikatakan jika struktur manajemen risiko ini belum sepenuhnya memenuhi kaidah yang terdapat dalam Pedoman Manajemen Risiko dimana diperlukan adanya Komite Manajemen Risiko untuk tingkat Eselon I. Struktur manajemen Risiko di Direktorat PQR hanya memiliki struktur pemilik risiko, koordinator risiko dan admin risiko saja. Ketika hal ini ditanyakan kepada tim manajemen risiko Direktorat Jenderal PQR mengungkapkan alasan tidak adanya komite manajemen Risiko untuk tingkat Eselon I adalah dikarenakan tidak

adanya kewajiban dari Inspektorat Jenderal untuk membuat Komite tersebut. Sehingga untuk level Eselon I struktur manajemen risiko dimulai dari pemilik risiko. Komite Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk menyusun petunjuk pelaksanaan manajemen risiko dengan mengacu pada kebijakan yang telah ditentukan dan memfasilitasi serta mengorganisasi pelaksanaan proses manajemen risiko. Dengan tidak adanya komite manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR, membuat tugas komite dialihkan kepada pihak lain yang sebenarnya berada di luar struktur manajemen risiko. Saat ini, pelaksanaan manajemen risiko menjadi salah satu tugas tim perencanaan program dan anggaran. Sementara ketua tim perencanaan program dan anggaran tersebut masuk sebagai admin risiko. Sehingga terjadi ketidakjelasan tugas dan wewenang admin risiko itu sendiri dan juga yang seharusnya dilakukan oleh komite manajemen risiko. Admin risiko memiliki tugas untuk membantu koordinator risiko dalam menyusun konspe profil risiko beserta penanganan risiko berdasarkan sasaran organisasi, menyusun laporan pengelolaan risiko, dan mengorganisasikan pelaksanaan manajemen risiko di unit admin risiko berada. Hal ini bisa saja terjadi karena kurangnya personil untuk membentuk komite manajemen risiko dan juga struktur di bawahnya. Kurangnya pengetahuan atas Pedoman manajemen risiko pun bisa menyebabkan kesalahan ini.

Penerapan Manajemen Risiko memiliki tujuan untuk (1) Meningkatkan kinerja yang disertai dengan meningkatnya pencapaian sasaran; (2) Menciptakan manajemen yang proaktif dan cepat tanggap; (3) Memberikan pertimbangan dalam membuat perencanaan dan mengambil keputusan; (4) Membantu peningkatan efektivitas alokasi sumber daya organisasi dan efisiensi penggunaannya; (5) Membantu peningkatan kepatuhan pelaksanaan regulasi; dan (6) Membantu peningkatan ketahanan organisasi. Sedangkan manfaat dari menerapkan manajemen risiko ini adalah dengan manajemen risiko dapat: (i) Mengurangi adanya kejadian yang tidak terduga; (ii) Membantu untuk memanfaatkan peluang yang muncul; (iii) Membuat perencanaan yang lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan pencapaian kinerja; (iv) Memelihara hubungan yang baik dengan para stakeholders; (v) Membantu pimpinan untuk mengambil keputusan yang berkualitas; (vi) Meningkatkan reputasi organisasi; (vii) Memberikan rasa aman baik pada pimpinan ataupun pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang diberikan oleh penulis kepada tim pengelola manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR ditemukenali bahwa tujuan dan manfaat Manajemen Risiko belum seluruhnya terpenuhi. Meskipun Manajemen Risiko telah diintegrasikan kedalam proses bisnis organisasi, namun penerapannya masih sekedar formalitas untuk memenuhi unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Hasil wawancara bersama Ketua tim pengelolaan program dan anggaran Direktorat Jenderal PQR disebutkan bahwa manajemen risiko telah digunakan sebagai dasar pertimbangan pimpinan di Direktorat Jenderal PQR dalam membuat keputusan. Namun demikian, sebagai instansi Pemerintah dimana pimpinan tertinggi adalah Menteri yang bertanggung jawab kepada Presiden, keputusan tetap berada di tangan Menteri. Direktur Jenderal sebagai pimpinan tertinggi di Unit Eselon I Direktorat Jenderal PQR akan mengeksekusi kepada Menteri terhadap opsi - opsi pengambilan keputusan yang memerlukan

keputusan Menteri dengan menyertakan kemungkinan munculnya risiko dari masing - masing opsi tersebut. Selanjutnya, keputusan akan dilakukan oleh Menteri. Bagaimana cara Menteri mengambil keputusan tidak ada yang mengetahuinya.

Sejak diterapkannya Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Z, penulis dan responden belum pernah mengetahui peningkatan reputasi Kementerian Z di mata masyarakat umum. Namun demikian, Manajemen Risiko telah membantu Direktorat Jenderal PQR dalam hal kepatuhan regulasi. Direktorat Jenderal PQR memahami dan menyadari pentingnya kepatuhan terhadap regulasi dengan melihat kejadian risiko yang akan ditimbulkan jika tidak memenuhi regulasi yang berlaku. Oleh karena itu dalam setiap kegiatan dan dalam menyusun kebijakan, Direktorat Jenderal PQR selalu mempertimbangkan risiko dan dampaknya terhadap organisasi bahkan terhadap individu pegawai di Direktorat Jenderal PQR.

Prinsip Manajemen Risiko

Sesuai dengan Pedoman Manajemen Risiko terdapat beberapa prinsip penerapan manajemen risiko yaitu: Manajemen Risiko berorientasi untuk dapat meningkatkan nilai tambah dan sebagai pelindung atas kejadian tidak diinginkan yang mungkin saja terjadi di kemudian hari; Manajemen Risiko melebur ke dalam proses organisasi secara menyeluruh; Manajemen Risiko dijadikan sebagai bagian dari pengambilan keputusan; Manajemen Risiko perlu mempertimbangkan unsur ketidakpastian; Manajemen Risiko disusun secara sistematis, sesuai dengan struktur dan dilaksanakan dengan tepat waktu; Manajemen Risiko disusun berdasarkan informasi yang terbaik; Manajemen Risiko disusun dengan menyesuaikan pada keadaan organisasi; Manajemen Risiko disusun dengan memperhatikan faktor sumber daya manusia dan budaya organisasi yang berlaku. ; Manajemen Risiko dilaksanakan secara terbuka dan mengikutsertakan pihak - pihak terkait baik internal organisasi maupun eksternal; Manajemen Risiko merupakan sesuatu yang dinamis, berulang dan harus responsif terhadap perubahan; Manajemen Risiko harus diperbaiki secara terus menerus.

Observasi terhadap dokumen - dokumen terkait Manajemen Risiko Direktorat Jenderal PQR menunjukkan bahwa manajemen risiko telah dilakukan sesuai dengan prinsip - prinsip yang terdapat dalam pedoman Menteri. Sebagai contoh adalah profil risiko yang menunjukkan apabila penentuan profil risiko disusun sesuai dengan berprinsip bahwa manajemen risiko dapat dijadikan pelindung atas kejadian yang tidak diinginkan dan juga mempertimbangkan unsur ketidakpastian di masa mendatang.

Tabel 1. Contoh Profil Risiko di Direktorat PQR

Kejadian	Profil Risiko	
	Penyebab	Area Dampak
Terkendalanya penyusunan rancangan kebijakan	Adanya isu substansi kebijakan yang belum disepakati oleh stakeholder terkait.	Penurunan Kinerja

Sumber: Data Penelitian, 2024

Stakeholder terkait dalam hal ini adalah masyarakat dan komunitas serta perusahaan pemegang izin yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal PQR. Kesepakatan stakeholder dapat diketahui dari hasil konsultasi publik yang harus dilaksanakan sebelum suatu kebijakan ditetapkan. Dalam menyusun kebijakan, Kementerian XYZ dalam hal ini adalah Direktorat Jenderal PQR diharuskan untuk melakukan konsultasi publik atas kebijakan yang akan diberlakukan. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik wajib mengikutsertakan masyarakat agar pelayanan publik dapat dilaksanakan secara adil, transparan dan akuntabel.

Reaksi atau respon yang terjadi di masyarakat ini yang tidak dapat diduga dan dikendalikan oleh Kementerian. Dengan adanya isu kebijakan yang dibuat oleh Kementerian Z akan menimbulkan reaksi dari pemangku kepentingan. Apabila mayoritas pemangku kepentingan tidak menyetujui kebijakan ini, maka akan muncul risiko berupa terkendalanya rancangan kebijakan. Penyusunan kebijakan ini merupakan salah satu kinerja dari Direktorat Jenderal PQR. Apabila terjadi kendala pada penyusunan kebijakan ini, maka kinerja Direktorat Jenderal PQR dapat dikatakan tidak tercapai.

Budaya Sadar Risiko

Budaya sadar risiko ini dilakukan dengan memahami risiko yang muncul dan menggunakan analisis terhadap risiko tersebut dalam setiap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan membutuhkan komitmen pimpinan untuk melakukan pengelolaan risiko yang harus dikomunikasikan lebih lanjut kepada seluruh jajaran organisasi sehingga seluruh pegawai memahami pentingnya manajemen risiko. Selanjutnya, untuk menciptakan budaya sadar risiko juga perlu diberikan penghargaan kepada unit kerja yang dapat mengelola Risiko dengan baik.

Dari hasil wawancara bersama tim Manajemen Risiko di Direktorat Jenderal PQR ditemukan jika Sekretariat Direktorat Jenderal PQR yang bertanggung jawab terhadap Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal PQR telah melakukan sosialisasi mengenai pelaksanaan Manajemen Risiko. Namun Manajemen Risiko ini hanya diketahui oleh pegawai yang benar – benar terlibat dalam proses manajemen Risiko tersebut. Pegawai lain yang tidak terlibat dalam pelaksanaan manajemen Risiko mengaku hanya mengetahui bahwa terdapat manajemen risiko namun tidak secara mendetil. Meskipun demikian, sebagian besar pegawai Direktorat Jenderal PQR sudah menyadari kemungkinan munculnya risiko dari kegiatan yang mereka lakukan.

Komitmen untuk menumbuhkan budaya sadar risiko di lingkungan Direktorat Jenderal PQR juga ditunjukkan melalui pelaksanaan pendidikan dan latihan (diklat) terkait manajemen Risiko. Selama tahun 2023, Direktorat Jenderal PQR telah mengadakan diklat sebanyak 2 (dua) kali dan bekerja sama dengan Pusat Pendidikan Pelatihan dan Pengawasan Badan Pemeriksa Keuangan Pemerintah. Jumlah peserta yang mengikuti diklat tersebut sebanyak 70 orang pegawai. Selanjutnya, Direktorat Jenderal PQR akan terus memperbanyak pelatihan dan sosialisasi terkait Manajemen Risiko agar budaya sadar risiko dapat melekat di setiap kegiatan pegawai. Apabila pelatihan ini dapat dilakukan lebih

banyak lagi dan melibatkan lebih banyak pegawai lagi, dapat diperkirakan jika budaya risiko dapat tertanam dalam kegiatan harian pegawai.

Proses Manajemen Risiko terdiri atas tahapan yang wajib dilaksanakan oleh setiap Unit Pemilik Risiko. Tahapan tersebut terdiri dari: Tahap Komunikasi dan Konsultasi, tahapan ini dilakukan untuk menyebarluaskan informasi kepada stakeholder internal ataupun eksternal dan memberikan konsultasi bagi stakeholder yang membutuhkan. Tahapan ini dilakukan tidak hanya di awal proses manajemen risiko, namun juga pada setiap tahapan proses manajemen risiko

Dari hasil wawancara ditemukan jika koordinator risiko telah melakukan komunikasi dengan seluruh admin risiko di setiap unit Eselon II melalui whatsapp grup dan pertemuan berkala. Namun menurut analisis penulis, informasi seputar manajemen Risiko ini hanya diketahui oleh para admin Risiko dan tidak untuk seluruh pegawai. Sehingga komunikasi adanya manajemen risiko belum tersampaikan dengan baik.

Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko Dalam tahap ini akan ditentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen Risiko. Direktorat Jenderal PQR telah memiliki formulir yang berisikan Konteks Manajemen Risiko yang ditandatangani oleh pemilik risiko.

Dalam formulir konteks manajemen Risiko tersebut memuat antara lain berupa: (i) Unit Organisasi yang akan menerapkan manajemen risiko; (ii) Ruang Lingkup Penerapan Manajemen Risiko; (iii) Periode (Time Horizon); (iv) Keluaran (output) dari konteks manajemen risiko tersebut; (v) Sasaran Organisasi berikut indikator yang diperlukan untuk mencapai sasaran; (vi) Struktur Manajemen Risiko; (vii) Daftar Pemangku Kepentingan; (viii) Daftar Peraturan Perundang – undangan yang terkait; (ix) Kriteria Risiko dan Kriteria Dampak; (x) Matriks Analisis Risiko untuk Menentukan Level Risiko dan Prioritas Risiko; (xi) Selera Risiko.

Pada formulir Konteks Manajemen Risiko yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal PQR tidak mencantumkan konteks berupa kategori risiko. Sedangkan pada Pedoman Menteri disebutkan jika tahapan penetapan konteks meliputi salah satunya adalah menetapkan kategori risiko. Hal ini menjadikan formulir Konteks Manajemen Risiko Direktorat Jenderal PQR kurang sempurna. Namun kategori risiko ini muncul pada formulir 2 manajemen risiko yaitu Profil dan Peta Risiko.

Sasaran organisasi ditetapkan berdasarkan sasaran strategis yang terdapat dalam Kebijakan Strategis Kementerian, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya.

Dari hasil observasi dokumen formulir risiko dan rencana strategis serta rencana kerja yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal PQR terlihat jika sasaran instansi adalah berdasarkan sasaran strategis yang terdapat dalam kebijakan strategis tersebut. Profil risiko ditetapkan untuk masing – masing sasaran strategis.

Direktorat Jenderal PQR telah mengeluarkan surat keputusan Sekretaris Dirjen terkait penetapan UPR yang berisikan struktur UPR beserta nama dan jabatannya. Keputusan ini berlaku selama satu tahun sesuai periode anggaran.

Menyusun data pemangku kepentingan ini bertujuan untuk mengetahui pihak mana saja yang berhubungan dengan organisasi. Dalam menetapkan siapa

saja pemangku kepentingan terkait pelaksanaan manajemen risiko ini, admin risiko akan mendata perkiraan pemangku kepentingan kemudian meminta arahan dari pimpinan unit kerjanya. Pimpinan unit kerja dapat memberikan masukan baik berupa pengurangan usulan ataupun penambahan pemangku kepentingan.

Penilaian risiko terdiri dari tahapan kegiatan identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Identifikasi Risiko, dapat dilihat pada formulir manajemen risiko yaitu profil risiko. Tahapan penyusunan profil risiko dimulai dengan memahami sasaran organisasi, dilanjutkan dengan membuat kejadian risiko, mencari penyebab munculnya risiko, menentukan dampak yang ditimbulkan oleh risiko dan menentukan kategori risiko.

Analisis Risiko, Pada tahapan ini dilakukan inventarisasi terkait sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan saat ini kemudian dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Apabila sistem pengendalian intern yang telah dilakukan cukup efektif untuk mengurangi level risiko, sistem pengendalian tersebut dapat dilanjutkan. Namun, apabila sistem tersebut belum dapat menurunkan level risiko, maka sebaiknya organisasi mencari sistem pengendalian lain. Sistem pengendalian intern bisa berupa Sistem Operasional Prosedur (SOP), pengawasan melekat (waskat) atau berupa regulasi.

Dalam menyusun profil risiko, Direktorat Jenderal PQR telah mencantumkan sistem pengendalian yang dilaksanakan sesuai dengan kejadian risikonya. Estimasi level kemungkinan risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya risiko dalam kurun waktu 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan dari berbagai isu terkait risiko tersebut. Estimasi seharusnya dilakukan berdasarkan pertimbangan profesional atau melalui forum diskusi. Dari hasil wawancara bersama admin risiko disebutkan bahwa level kemungkinan diperkirakan oleh pimpinan dalam hal ini bisa berasal dari ketua tim kerja berdasarkan usulan admin risiko.

“Admin risiko akan meminta arahan dari ketua tim dan setelah itu akan dituliskan ke dalam tabel level kemungkinan. Namun ada juga ketua tim yang sudah menyerahkan seluruhnya kepada tim manajemen risiko (admin risiko) untuk menyusun risiko termasuk menentukan level kemungkinan munculnya risiko”.

Hal ini tentu saja dapat menyebabkan gap antara pemilik risiko dan admin risiko. Bisa saja pemilik risiko tidak mengetahui secara pasti mengenai risiko yang mungkin muncul karena penyusunan risiko dilakukan oleh admin risiko tanpa diketahui pemilik risiko. Anggapan manajemen risiko ini hanyalah sebuah formalitas dapat menyebabkan ketidaktahuan pemilik risiko atas risiko yang mungkin dihadapi. Sementara admin risiko terkadang tidak menyampaikan sepenuhnya hasil penyusunan profil risiko yang telah disusunnya.

Risiko dievaluasi melalui penyusunan prioritas risiko yang dilakukan berdasarkan besaran risiko. Apabila terdapat besaran risiko yang sama, maka prioritas risiko dibuat berdasarkan urutan level dampak dan level kemungkinan. Semakin tinggi level dampak atau level kemungkinan, maka semakin tinggi risiko harus diprioritaskan. Apabila masih terdapat kesamaan level dampak dan level kemungkinan, maka digunakan judgment dari pemilik risiko.

Tabel 2. Contoh Penentuan Profil Risiko

Profil Risiko		Kategori Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko	Besaran Risiko	Prioritas Risiko
Kejadian	Area Dampak						
Terdapat perangkat teknis pendukung kinerja yang spesifikasinya belum dapat dipenuhi oleh industri dalam negeri	Penurunan Kinerja	Risiko operasional	3	3	Sedang	15	11
Masih terdapat pengadaan yang dilakukan secara offline	Penurunan Kinerja	Risiko Operasional	3	3	Sedang	15	11
Waktu penyelesaian layanan bagi sebagian responden dirasakan masih lambat	Penurunan Reputasi	Risiko Reputasi	2	3	Sedang	12	14
Adanya balai uji swasta yang menjadi kompetitor	Penurunan reputasi	Risiko Reputasi	2	3	Sedang	12	14

Sumber: Formulir Manajemen Risiko Direktorat Jenderal PQR Tahun 2024

Hasil observasi dokumen manajemen risiko di Direktorat PQR menunjukkan jika prioritas risiko sudah sesuai berdasarkan besaran risiko sesuai dengan Pedoman Menteri. Namun masih terdapat penentuan prioritas risiko yang kurang tepat. Sebagai contoh risiko yang muncul dari satu sasaran organisasi yang sama, masih memiliki prioritas risiko yang sama. Menurut penulis, prioritas risiko harus ditentukan berdasarkan urutan sehingga tidak ada prioritas yang sama antar risiko. Hal ini untuk memudahkan pemilik risiko untuk menangani risiko sesuai dengan urutannya. Oleh karena itu, penulis berpendapat seharusnya Direktorat Jenderal PQR dapat memberikan urutan prioritas risikonya. Apabila besaran risiko, level risiko, level dampak dan level kemungkinan serta kategori risiko adalah sama untuk dua atau lebih kejadian risiko, Direktorat Jenderal PQR dapat menggunakan *judgment* atau penilaian dari pimpinan di unit risiko berada. Penanganan Risiko

Pada tahapan ini pemilik risiko harus memilih alternatif penanganan risiko yang akan dilaksanakan untuk mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh risiko. Setelah memilih alternatif penanganan risiko, selanjutnya harus dibuat rencana aksi penanganan risiko dan jadwal pelaksanaan rencana aksi tersebut serta menunjuk orang yang bertanggung jawab untuk menangani risiko tersebut. Langkah terakhir adalah menetapkan risiko residual harapan dimana pemilik

risiko harus dapat mengestimasi target perubahan level risiko setelah melakukan rencana aksi penanganan risiko.

Direktorat Jenderal PQR telah melaksanakan tahapan penyusunan penanganan risiko sebagaimana tertulis di dalam Pedoman, namun Direktorat Jenderal PQR tidak merumuskan rencana kontijensi. Rencana kontijensi merupakan kegiatan apabila terjadi keadaan darurat dan memberikan dampak luar biasa bagi organisasi. Direktorat Jenderal PQR hanya menyusun rencana aksi tetapi tidak menyusun rencana kontijensi. Ketika hal tersebut ditanyakan kepada admin risiko, memang tidak ada kewajiban ataupun arahan untuk membuat rencana kontijensi.

Pemantauan dan Reviu

Pelaksanaan manajemen risiko harus selalu dipantau dan direviu terutama ketika terjadi perubahan di sekitar lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Direktorat Jenderal PQR telah melaksanakan pemantauan berkala secara triwulan melalui sistem aplikasi manajemen risiko. Admin risiko akan mengisi pemantauan risiko dan menginformasikan apabila terjadi perubahan kondisi di unit kerjanya masing - masing. Pemantauan pelaksanaan manajemen risiko juga dilakukan melalui rapat atau pertemuan yang dihadiri oleh UPR Direktorat Jenderal PQR dan Inspektorat Jenderal Kementerian sebagai pengawas pelaksanaan manajemen risiko dan sekaligus memberikan konsultasi kepada UPR terkait pelaksanaan manajemen risiko. Rapat dilaksanakan secara triwulan setelah pengisian form pemantauan triwulanan.

Sedangkan untuk reviu pelaksanaan manajemen risiko dimana harus dilakukan reviu kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses manajemen risiko, Direktorat Jenderal PQR telah melakukan reviu bersamaan dengan pengisian form pemantauan. Selain itu, reviu juga dilakukan pada tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. Reviu tingkat kematangan ini harusnya dilakukan oleh Inspektorat Jenderal. Namun selama ini Inspektorat Jenderal tidak pernah melakukan reviu ataupun penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. Reviu tingkat kematangan manajemen risiko ini bertujuan menilai seberapa baik kualitas manajemen risiko yang diterapkan di masing - masing unit kerja baik tingkat Kementerian ataupun unit level Eselon I.

Dalam proses pemantauan dan reviu ini, Pedoman Menteri juga mengamanatkan Inspektorat Jenderal untuk melakukan audit manajemen risiko. Hal ini juga belum pernah dilakukan oleh Inspektorat Jenderal. Inspektorat Jenderal hanya melakukan pemantauan dan reviu berkala atas pelaksanaan manajemen risiko di setiap unit kerja.

Dokumen Risiko

Berdasarkan Pedoman Menteri, pemilik risiko harus memiliki dokumen risiko yang terdiri atas Piagam Manajemen Risiko dan Laporan Risiko. Piagam manajemen risiko merupakan pernyataan dari pemilik risiko mengenai pelaksanaan proses manajemen risiko, struktur manajemen risiko, rencana penanganan risiko, dan rencana pemantauan manajemen risiko. Piagam manajemen risiko ini ditetapkan sekali di awal periode manajemen risiko dan ditandatangani oleh pemilik risiko.

Dokumen lainnya adalah laporan manajemen risiko yang berisikan informasi pelaksanaan manajemen risiko yang ditujukan untuk pemangku

kepentingan. Pemangku kepentingan merupakan badan atau perorangan yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen risiko.

Penulis menemukan dokumen berupa piagam manajemen risiko dan laporan risiko. Hanya saja laporan risiko yang dimiliki oleh Direktorat Penataan hanya berupa laporan tahunan sedangkan pada Pedoman Menteri disebutkan jika laporan manajemen risiko berupa laporan tahunan dan laporan triwulan. Direktorat Jenderal PQR hanya memiliki laporan rapat pemantauan berkala yaitu yang dilaksanakan secara triwulan. Tidak ada laporan khusus untuk melaporkan pelaksanaan manajemen risiko setiap triwulannya sebagaimana laporan yang dibuat untuk periode tahunan.

Tingkat Kematangan

Tingkat kematangan manajemen risiko menunjukkan kualitas penerapan manajemen risiko. Selama ini belum pernah dilakukan penilaian atas tingkat kematangan manajemen risiko oleh Inspektorat Jenderal Kementerian.

Menurut penulis, tingkat kematangan ini baik dilakukan untuk memantau sudah seberapa baik kualitas penerapan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR. Penilaian tingkat kematangan ini juga seharusnya dapat memacu Direktorat Jenderal PQR untuk dapat menerapkan manajemen risiko lebih baik lagi setiap tahunnya. Dengan melihat tingkat kematangan Direktorat Jenderal PQR dapat melihat area mana yang memerlukan perbaikan dan peningkatan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi dokumen dan wawancara dapat ditarik simpulan bahwa Direktorat Jenderal PQR belum sepenuhnya melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan kaidah yang terdapat dalam Pedoman Menteri. Pelaksanaan manajemen risiko hanya bersifat formalitas untuk memenuhi kebutuhan penilaian Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Meskipun Direktorat Jenderal PQR telah berusaha untuk melakukan integrasi manajemen risiko ke dalam bisnis prosesnya, namun belum seluruh pegawai memiliki budaya sadar risiko. Bahkan tingkat pimpinan pun tidak sepenuhnya menggunakan manajemen risiko sebagai bahan pengambilan keputusan. Pegawai sudah mengetahui mengenai penerapan manajemen risiko namun tidak mengetahui secara detil mengenai profil risiko yang telah ditetapkan. Manajemen risiko hanya diketahui oleh tim yang menangani pelaksanaan manajemen risiko saja.

Beberapa dokumen yang seharusnya ada pun tidak dapat disediakan oleh Direktorat Jenderal PQR. Sebagai contoh dokumen laporan berkala yang seharusnya disampaikan setiap triwulan. Dokumen yang ada hanya berupa laporan pelaksanaan rapat pemantauan manajemen risiko yang dilaksanakan secara triwulan. Hanya terdapat dokumen laporan tahunan saja. Dengan tidak selarasnya penerapan manajemen risiko di Direktorat Jenderal PQR dengan ketentuan yang seharusnya ada di dalam Pedoman, maka manajemen risiko belum dapat menjadi sistem pengendalian internal di lingkungan Direktorat Jenderal PQR. Seharusnya dengan adanya manajemen risiko, pimpinan maupun pegawai dapat berhati-hati dan lebih waspada dalam melaksanakan tugasnya. Pencapaian tujuan agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien pun tidak dapat terpenuhi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya berada di ruang lingkup satu satuan kerja tingkat Eselon I saja. Diharapkan pada penelitian berikutnya dapat dilakukan penelitian secara menyeluruh di lingkungan Kementerian termasuk penilaian tingkat kematangan manajemen risikonya. Selain itu perlu dilakukan perbandingan (*benchmark*) dengan Instansi Pemerintah lain yang juga telah memiliki Pedoman pelaksanaan manajemen risiko. Dengan demikian penelitian dapat berkembang dengan memberikan saran berupa perbaikan Pedoman Menteri berdasarkan *best practise* dari instansi lainnya.

REFERENSI

- Alijoyo, F. A., & Fisabillillah, A. F. M. . (2021). Risk Management Implementation in Public Sector Organizations-Global Phenomena. *International Journal of Current Science Research and Review*, 04(03), 195–202. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v4-i3-07>
- Amirya, M., Brawijaya, U., Irianto, G., & Brawijaya, U. (2024). Risk Management In Indonesian Local Government : A Literature Study. *10(1)*, 34–44.
- Anindya, S. R. (2022). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko pada RSUD BLUD X. In *Universitas Indonesia. Tesis*. Universitas Indonesia.
- Astuti, E. (2021). Analisis Implementasi Proses Manajemen Risiko Studi Kasus Pada Lembaga Pemerintah XYZ.
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook*. Harvard Business Review Press.
- Fahma, F., Sutopo, W., & Prakoso, F. D. (2021). Manajemen Risiko Pada Layanan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta Di Era Normal Baru. *Jurnal Standardisasi*, 23(2), 121. <https://doi.org/10.31153/js.v23i2.93>
- Hanafi, M. M. (2016). Manajemen Risiko. UPP STIM YKPN.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management (Fourth)*.
- Limbong, B. J. (2022). Evaluasi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip) Dalam Mendukung Pencapaian Kinerja Pada Puslitbang Transportasi Udara. Universitas Indonesia.
- Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku. *INERSIA: LNformasi Dan Ekspose Hasil Riset Teknik Sipil Dan Arsitektur*, 16(1), 92–104. <https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319>
- Sari, Y. (2022). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Badan Layanan Umum Balai Pendidikan dan Pelatihan XYZ (Issue Juni).
- Simanungkalit, D. (2022). Kajian Atas Maturitas Manajemen Risiko Dengan Pendekatan RIMS Risk Maturity Model Dalam Kegiatan Penyidikan Pada Lembaga Penegakan Hukum Bidang Tindak Pidana Korupsi. Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*.
- Tuanakotta, T. M. (2022). *Audit Internal Berbasis Risiko. Salemba Empat*.
- Twining, J., Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2010). Taking control of organizational risk culture. In *McKinsey & Company (Issue*