Evaluation of Risk Management Implementation in Import Duty Tariff Determination Based on Ministerial Regulation

Yos Ricki Yanuar[1]
Chaerul D. Djakman[2]
[1,2]Faculty of Economics and Business, Universitas Udayana, Indonesia
**Correspondences*: yos.ricki@ui.ac.id

ABSTRACT

The potential for shortfalls in state revenue and recurring findings in the Internal Control System indicate the existence of potential risks that have not been effectively managed. This study aims to assess the alignment of risk management implementation at XYZ Government Office with the applicable Ministerial Regulation on risk management practices. This study uses a qualitative case study method, data were gathered through triangulation of methods (documentation, interviews) and sources (key informants). The findings reveal that risk management is perceived merely as an administrative routine. Consequently, the entire process, including identification, analysis, evaluation, and mitigation, is not optimally implemented. This results in a failure to identify root causes and a tendency to underestimate true risk levels.

Keywords: Risk Management; Import Duty; State Revenue; Public Sector

Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko dalam Penetapan Bea Masuk Berdasarkan Peraturan Menteri

ABSTRAK

Adanya potensi kekurangan penerimaan negara serta temuan berulang pada Sistem Pengendalian Internal menandakan adanya potensi risiko yang belum terkelola dengan efektif. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menilai kesesuaian penerapan manajemen risiko pada salah satu proses bisnis di Kantor Pemerintahan XYZ dengan Peraturan Menteri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, data penelitian diperoleh melalui triangulasi metode (dokumentasi dan wawancara) dan sumber data dari narasumber kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko masih dipandang sebagai suatu rutinitas administratif, sehingga dalam tahapan manajemen risiko seperti identifikasi, analisis, evaluasi, serta mitigasi risiko belum dilaksanakan secara optimal. Hal ini mengakibatkan kegagalan mengungkap akar penyebab risiko dan kecenderungan untuk menaksir tingkat risiko terlalu rendah.

Kata Kunci: *Manajemen Risiko; Bea Masuk; Penerimaan Negara; Sektor Publik*

e-ISSN 2302-8556

Vol. 35 No. 7
Denpasar, 30 Juli 2025
Hal. 1935-1948

DOI:
10.24843/EJA.2025.v35.i07.p04

PENGUTIPAN:
Yanuar, Y. R., & Djakman, C. D. (2025). Evaluation of Risk Management Implementation in Import Duty Tariff Determination Based on Ministerial Regulation. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(7), 1935-1948

RIWAYAT ARTIKEL:
Artikel Masuk:
15 Mei 2025
Artikel Diterima:
1 Juli 2025

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

PENDAHULUAN

Pendapatan Negara, sebagaimana didefinisikan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara merupakan penambah nilai kekayaan bersih, termasuk di dalamnya penerimaan pajak, penerimaan bukan pajak, serta hibah. Indonesia mengandalkan penerimaan pajak sebagai sumber utama pendapatan negara dalam mendukung pertumbuhan dan pembangunan nasional (Nuha, 2018). Salah satu komponen pembentuk penerimaan pajak tersebut adalah bea masuk. Bea masuk tidak hanya berfungsi sebagai instrumen fiskal dalam menambah pendapatan negara namun juga sebagai alat pengendali arus barang dari luar negeri untuk melindungi industri domestik (Ditjen XY, 2024).

Dalam struktur pendapatan negara, bea masuk memiliki peran yang signifikan, pada tahun 2023, realisasi pendapatan negara dari bea masuk mencapai Rp50,89 triliun. Namun, laporan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Laporan Keuangan Kementerian X tahun 2023 menemukan bahwa terdapat potensi kekurangan penerimaan berupa bea masuk, bea masuk anti dumping, bea masuk tindakan pengamanan, bea keluar, dan Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI) sebesar Rp48,93 Miliar (BPK RI, 2024). Temuan serupa terkait potensi kekurangan penerimaan negara dai bea masuk juga sudah ada sejak tahun-tahun sebelumnya (BPK RI, 2022, 2023).

Kantor Pemerintahan XYZ, yang menyumbang 43,2% dari total penerimaan bea masuk nasional yaitu sebesar Rp21,97 triliun juga menghadapi temuan serupa terkait kesalahan klasifikasi tarif dan pengenaan Bea Masuk Anti Dumping (BMAD) serta Bea Masuk Tindak Pengamanan (BMTP). Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap penerapan manajemen risiko dalam penetapan tarif bea masuk untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan optimalisasi penerimaan negara.

Penerapan manajemen risiko di berbagai Kementerian diatur lebih lanjut dengan peraturan yang diterbitkan di masing-masing Kementerian, hal tersebut menyesuaikan dengan kebutuhan, kompleksitas tugas, serta tanggung jawabnya. Di Kementerian X penerapan Manajemen Risiko diatur dengan Peraturan Menteri X nomor 222 tahun 2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, yang menjadi landasan utama dalam mengelola berbagai ketidakpastian yang mungkin terjadi dalam mencapai sasaran untuk pengelolaan keuangan negara, dan pelaksanaannya diatur pada Keputusan Menteri X Nomor 105 tahun 2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara. Regulasi ini mendefinisikan risiko sebagai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen risiko sebagai pendekatan sistematis dan terstruktur dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang mungkin timbul (Kementerian X, 2021).

Penerapan manajemen risiko dalam otoritas kepabeanan telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional dengan memungkinkan penargetan yang lebih baik terhadap pengiriman berisiko tinggi, sekaligus memfasilitasi perdagangan bagi pengiriman berisiko rendah (Biljan & Trajkov, 2012), meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi dan mengurangi potensi korupsi (Widdowson, 2020), peningkatan stabilitas keuangan dan keberlanjutan fiskal (Tudor & Gavrilă, 2024).

Penelitian terkait dengan evaluasi manajemen risiko di sektor publik telah menjadi fokus penelitian sebelumnya, mengingat pentingnya manajemen risiko sebagai sarana utama dalam membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya secara efektif dan efisien (Gani et al., 2020; Ilias et al., 2023; Nafi'ah et al., 2023). Dalam konteks ini, manajemen risiko dipandang tidak hanya sebagai alat untuk mengelola ketidakpastian dan mencegah kejadian negatif seperti *fraud* dan kesalahan pengambilan keputusan (Nafi'ah et al., 2023;Ilias et al., 2023), tetapi juga sebagai pendorong dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan strategis yang berorientasi pada hasil (Rana et al., 2019).

Penerapan manajemen risiko juga diketahui dapat meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, mempercepat proses kerja, serta memperkuat sistem pengendalian dan tata kelola yang baik (Gani et al., 2020; Pramuningtyas & Djakman, 2024; Rana et al., 2019). Lebih dari itu, manajemen risiko berperan dalam menciptakan nilai organisasi dan menjaga reputasi serta hubungan dengan pemangku kepentingan (Nafi'ah et al., 2023; Pramuningtyas & Djakman, 2024). Penerapan manajemen risiko yang baik diyakini mampu menumbuhkan budaya sadar risiko yang akan memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal (Nafi'ah et al., 2023).

Secara lebih spesifik, terdapat sejumlah studi yang membahas manajemen risiko dalam konteks kepabeanan atau fungsi pengelolaan pendapatan negara. (Al-Shbail, 2020) meneliti pengaruh manajemen risiko terhadap perlindungan pendapatan di otoritas kepabeanan Yordania, dengan temuan bahwa penerapan *risk profiling* dan *targeting* mampu meningkatkan efektivitas perlindungan terhadap penerimaan kepabeanan. Di Indonesia, (Firdiansyah, 2019) melakukan kajian terhadap proses identifikasi risiko dalam penetapan tarif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa meskipun prosedur formal telah dijalankan, pelaksanaannya belum optimal karena dilakukan secara parsial dan oleh pihak yang belum memiliki kompetensi memadai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa meskipun manajemen risiko merupakan hal yang penting dalam mengelola potensi risiko, pelaksanaannya di sektor publik masih belum optimal dan membutuhkan perbaikan. Untuk memastikan bahwa manajemen risiko dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja dan akuntabilitas, diperlukan evaluasi yang menyeluruh terhadap proses implementasinya. Evaluasi ini menjadi langkah penting dalam mendorong perbaikan yang berkelanjutan serta memperkuat kapasitas kelembagaan dalam merespons berbagai tantangan yang terus berkembang.

Berdasarkan permasalahan yang muncul dari proses penetapan tarif oleh PPD, sehingga menyebabkan adanya temuan potensi kekurangan penerimaan negara sebagaimana dilaporkan oleh BPK, penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan. Meskipun banyak studi mengkaji manajemen risiko di sektor publik secara umum, masih sedikit penelitian yang secara spesifik menganalisis keselarasan proses manajemen risiko dalam konteks proses bisnis serta di bawah level organisasi induk dengan kerangka regulasi yang berlaku. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan profil risiko dalam proses penetapan tarif di Kantor Pemerintahan XYZ, sehingga mampu mengurangi

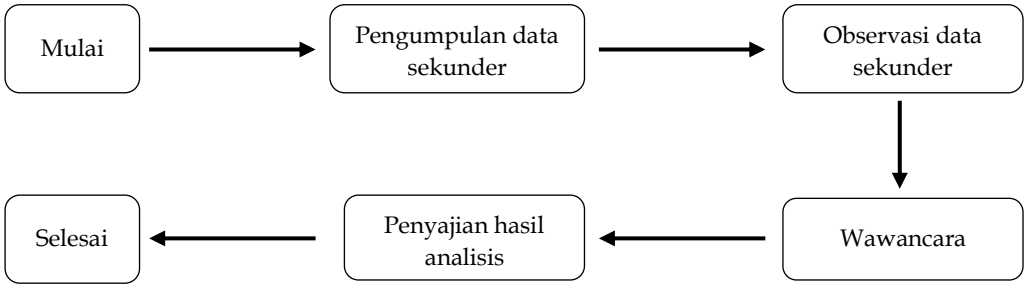
risiko temuan BPK terkait potensi kekurangan penerimaan negara dari bea masuk khususnya di Kantor Pemerintahan XYZ.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang memiliki tujuan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial atau permasalahan, fenomena tersebut dapat berupa suatu hal yang dialami oleh subjek penelitian yang dideskripsikan dalam bentuk narasi yang menggambarkan situasi sebenarnya, seperti bagaimana penerapan manajemen risiko di suatu organisasi publik (Creswell & Creswell, 2018; Fiantika & Maharani, 2022). Proses penelitian ini melibatkan pengembangan pertanyaan dan prosedur secara fleksibel, pengumpulan data langsung di lingkungan partisipan, serta analisis data yang dilakukan secara induktif dari pola spesifik hingga terbentuk tema umum. Selain itu, peneliti juga berperan dalam menafsirkan makna dari data yang diperoleh (Creswell & Creswell, 2018).

Metode pengumpulan data pada penelitian pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagian besar diperoleh dengan wawancara, observasi (baik langsung maupun partisipan), kuesioner, dan dokumen yang relevan dan data yang dikumpulkan biasanya berupa perkataan, makna, ataupun pandangan (Fiantika & Maharani, 2022). Penggunaan beberapa metode pengumpulan data (triangulasi) merupakan suatu usaha untuk memperoleh data maupun informasi yang benar dari berbagai sudut pandang yang berbeda (Fiantika & Maharani, 2022). Terdapat beberapa tipe triangulasi berdasarkan Denzin's yaitu *methodological triangulation, investigator triangulation, theory triangulation*, dan *data source triangulation* (Campbell et al., 2018).

Penelitian ini menggunakan *methodological triangulation* dan *data source triangulation*. *Methodological triangulation* merupakan penggunaan beberapa metode untuk mempelajari suatu fenomena baik dalam suatu metode (survey yang bervariasi) maupun antar metode (penggunaan observasi dan survey sebagai pengumpulan data) (Campbell et al., 2018). *Methodological triangulation* yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara sebagai metode pengumpulan data. *Data source triangulation* merupakan pengumpulan data dari beberapa sumber baik waktu, lokasi, serta orang yang berbeda (Campbell et al., 2018). Penelitian ini *menggunakan data source triangulation* dengan melakukan wawancara pada berbagai pihak yang memiliki peran berbeda dalam proses manajemen risiko penetapan tarif oleh PPD.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2025

Secara sederhana tahapan penelitian sampai pada penarikan kesimpulan data dapat dilihat pada gambar 1. Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data sekunder dengan dokumentasi maupun catatan yang dimiliki oleh objek penelitian. Dokumentasi dan catatan yang dibutuhkan merupakan sekumpulan dokumen yang berhubungan dengan proses manajemen risiko atas penetapan bea masuk oleh PPD di Kantor Pemerintahan XYZ periode tahun 2024 antara lain: Profil Risiko, Laporan Capaian Sasaran Mutu ISO 9001:2015, Daftar Indikator Kinerja Individu Pejabat Peneliti Dokumen, Laporan Aduan Unit Kepatuhan Internal, Laporan Penerimaan Nota Permintaan Data tahun 2024, Rekapitulasi Surat Penetapan Tarif dan Nilai Pabean Periode 2024 serta Laporan Hasil Pemeriksaan BPK atas Sistem Pengendalian Internal 3 tahun sebelumnya. Selanjutnya dilakukan penyajian hasil analisis konten dokumen yang berkaitan dengan proses manajemen risiko dalam penetapan bea masuk oleh PPD. Selain itu, juga akan dilakukan analisis apakah terdapat risiko yang belum teridentifikasi sehingga akan menimbulkan permasalahan baru maupun kesalahan penetapan bea masuk yang berulang.

Tabel 1. Daftar Narasumber

No	Kode	Peran Narasumber	Kriteria	Media dan Durasi
1	K1	Pejabat yang secara struktural berada di atas pemilik proses bisnis	Eselon III dengan pangkat minimal IV/a	Tatap Muka 30 menit
2	P1	Pejabat Pemeriksa Dokumen (PPD)	Pejabat Fungsional dengan pangkat minimal III/d dan masa kerja minimal 2 tahun sebagai PPD	Tatap Muka 55 menit *WhatsApp Call* 5 menit
3	P2	Pejabat Pemeriksa Dokumen (PPD)	Pejabat Fungsional dengan pangkat minimal III/d dan masa kerja minimal 2 tahun sebagai PPD	Tatap Muka 55 menit
4	M1	Penanggung jawab MR pemilik proses bisnis	Pengelola manajemen risiko yang berhubungan langsung dengan pemilik proses bisnis	*Zoom Meeting* 44 menit
5	M2	Penanggung Jawab MR Kantor Pemerintahan XYZ	Pengelola manajemen risiko kantor	Tatap Muka 58 menit *WhatsApp Chat*

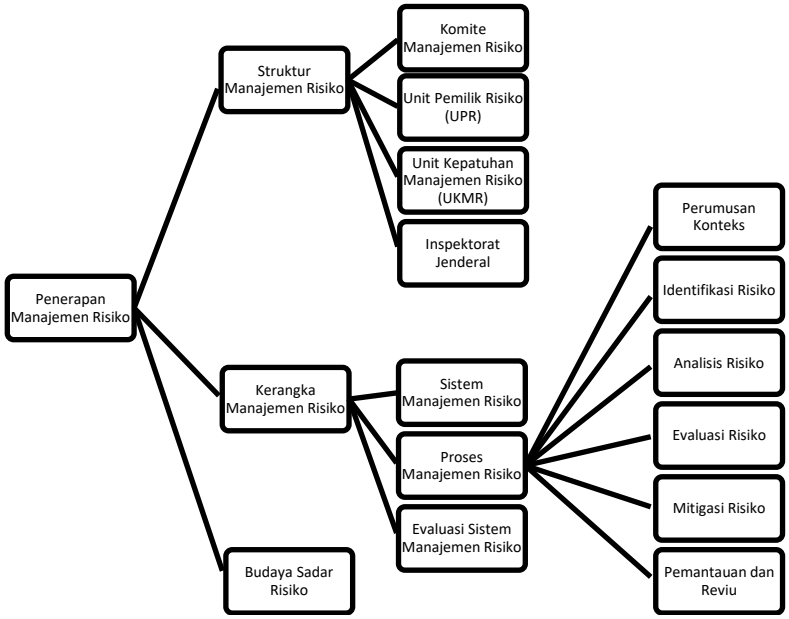
Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 1 memuat daftar narasumber yang menjadi sumber informasi pada penelitian ini. Daftar pertanyaan yang disampaikan untuk wawancara dengan narasumber dalam penelitian ini mengacu pada aspek penerapan manajemen risiko sebagaimana Peraturan Menteri X Nomor 222 Tahun 2021 dan Keputusan Menteri X Nomor 105 Tahun 2022. Pertanyaan disusun berdasarkan empat komponen proses manajemen risiko yang disusun berdasarkan peraturan yang berlaku yaitu: identifikasi risiko; analisis risiko, evaluasi risiko, dan mitigasi risiko. Hasil wawancara kemudian disajikan sebagai bagian dari analisis lebih lanjut

mengenai proses manajemen risiko dalam penetapan bea masuk oleh PPD. Selanjutnya, dari seluruh proses ini, dilakukan penarikan kesimpulan untuk memberikan gambaran menyeluruh manajemen risiko atas penetapan bea masuk oleh PPD di Kantor Pemerintahan XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan manajemen risiko di Kementerian X dilakukan melalui tiga aspek utama sebagaimana tertera pada gambar 2, yaitu pembentukan struktur manajemen risiko, penyusunan serta penerapan kerangka manajemen risiko, dan pengembangan budaya sadar risiko. Pada penelitian ini pembahasan akan difokuskan pada bagian kerangka manajemen risiko khususnya proses manajemen risiko, yang terdiri dari beberapa tahap utama yaitu identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan mitigasi risiko pada proses penetapan bea masuk oleh PPD.



Gambar 2. Aspek Utama Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian X

Sumber: Keputusan Menteri X nomor 105 tahun 2022

Identifikasi risiko merupakan tahapan yang bertujuan untuk menggali serta menentukan secara sistematis berbagai potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini harus dilakukan secara menyeluruh dan partisipatif, dengan melibatkan berbagai unit kerja terkait serta pemangku kepentingan internal dan eksternal yang memiliki peran atau kepentingan dalam operasional organisasi.

Analisis risiko merupakan tahapan manajemen risiko yang dilakukan untuk menentukan besaran risiko dan level risiko, Proses ini dilakukan melalui identifikasi tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko serta besarnya dampak yang ditimbulkan apabila risiko tersebut benar-benar terjadi, setelah mempertimbangkan efektivitas serta keandalan sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.

Evaluasi risiko merupakan tahapan manajemen risiko dalam menentukan risiko-risiko yang menjadi prioritas dari berbagai risiko yang ada, menetapkan

besaran / level risiko residual harapan, keputusan mitigasi risiko serta penyusunan Indikator Risiko Utama (IRU).

Mitigasi risiko merupakan tahapan manajemen risiko dalam menentukan pilihan-pilihan rencana aksi penanganan risiko agar mencapai risiko residual harapan (rencana besaran atau tingkatan risiko yang diharapkan di masa depan), tahapan dalam proses ini terdiri dari dua tahapan utama yaitu memilih opsi mitigasi risiko serta menyusun rencana mitigasi risiko.

Dalam menjalankan manajemen risiko, Kantor Pemerintahan XYZ menerapkan struktur manajemen risiko sesuai ketentuan pada Keputusan Menteri X nomor 105 tahun 2022. Dalam struktur tersebut Kepala kantor bertugas selaku manajer risiko yang memiliki tanggung jawab atas seluruh manajemen risiko yang ada di Kantor Pemerintahan XYZ, selanjutnya Bagian Umum selaku koordinator risiko memiliki tanggung jawab untuk membantu manajer risiko dalam merencanakan, mengelola, dan melakukan pemantauan manajemen risiko di Kantor Pemerintahan XYZ, kemudian Subbagian Keuangan selaku administrator risiko memiliki tanggung jawab untuk membantu koordinator risiko dalam merencanakan, mengelola, melakukan pemantauan, dan melakukan administrasi atas proses manajemen risiko di Kantor Pemerintahan XYZ, serta semua Bidang di Kantor Pemerintahan XYZ selaku pemilik proses bisnis yang ikut serta dalam melaksanakan tugas manajemen risiko di lingkungan Kantor Pemerintahan XYZ.

Pengelolaan manajemen risiko atas proses bisnis penetapan bea masuk oleh PPD berada di bawah tanggung jawab unit pengampu, yaitu di Bidang Pelayanan setingkat Eselon III, terhadap proses bisnis tersebut terdapat risiko yang berpotensi untuk mengganggu sasaran organisasi dalam mengumpulkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan yang optimal dengan risiko yang diidentifikasi pada tahun 2025 adalah penetapan tarif dalam rangka penerimaan negara oleh PPD yang kurang akurat.

Analisis terhadap data risiko tahunan dalam proses penetapan tarif oleh Pejabat Pemeriksa Dokumen (PPD) pada dokumen profil risiko menunjukkan dinamika yang tidak konsisten sepanjang periode 2023–2025. Pada tahun 2023, besaran risiko atas potensi ketidakakuratan penetapan tarif dalam rangka optimalisasi penerimaan negara tercatat sebesar 6. Angka ini mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2024 menjadi 16, sebelum kemudian menurun tajam pada tahun 2025 hingga mencapai besaran risiko 2. Jika dibandingkan dengan ambang batas selera risiko yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri X Nomor 105 Tahun 2022, yaitu sebesar 12, maka risiko pada tahun 2025 dikategorikan sebagai risiko rendah.

Perubahan nilai besaran risiko tersebut terjadi dalam kondisi ketika tindakan mitigasi yang diterapkan terhadap risiko tersebut tidak mengalami perubahan berarti selama tiga tahun terakhir. Hal ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai validitas dan konsistensi proses penilaian risiko yang dilakukan oleh unit pengelola. Penurunan tajam skor risiko pada tahun 2025, yang tidak didukung oleh perubahan strategi mitigasi risiko, dapat menimbulkan asumsi bahwa risiko telah dikelola secara efektif. Padahal, tanpa adanya bukti peningkatan kapasitas pengendalian atau perubahan signifikan dalam faktor eksternal, hal tersebut justru dapat mengindikasikan terjadinya penilaian yang terlalu optimis terhadap kondisi yang sebenarnya belum sepenuhnya terkendali.

Sesuai dengan Peraturan serta Keputusan Menteri X yang berlaku terkait penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian X, terdapat beberapa tahapan manajemen risiko yaitu: (1) perumusan konteks, (2) identifikasi risiko, (3) analisis risiko, (4) evaluasi risiko, (5) mitigasi risiko, (6) pemantauan dan reviu, serta (7) komunikasi dan konsultasi. Ketujuh tahapan tersebut merupakan rangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan membentuk siklus manajemen risiko yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, dalam penelitian ini untuk proses evaluasi manajemen risiko pada suatu proses bisnis tahapan yang dinilai terbatas pada identifikasi risiko, analisis, evaluasi dan mitigasi risiko.

Evaluasi terhadap proses identifikasi risiko menunjukkan bahwa pemenuhannya masih bersifat parsial. Meskipun kriteria untuk identifikasi kejadian dan penyebab secara umum telah sesuai dengan ketentuan, belum semua kejadian dan penyebab yang berkaitan dengan ketidaktepatan penetapan tarif berhasil diidentifikasi. Hal ini disebabkan oleh pandangan bahwa manajemen risiko hanya merupakan aktivitas rutin.

> *"[...] kalau dari 3 tahun ini, sebenarnya* ***untuk penyebabnya itu sama*** *[...] kalau SPI-nya ini masih* ***belum ada perubahan selama 3 tahun ini****. [...] kalau tanggung jawabnya PIC MR bidang sih* ***cuma sejauh itu tadi yang masih ada selera risikonya kepala bidang mintanya apa kita cuman hanya sebatas administratif kayak melaporkan aja*** *sebenarnya atau juga mungkin risiko-risiko yang lain disampaikan pada saat rapat kan kita juga nggak tahu Mas belum pernah rapat juga yang kantor."* (Narasumber M1)

Proses identifikasi risiko dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan antara lain: berdasarkan pengalaman operasional(Leva et al., 2017), lokakarya dengan pemangku kepentingan yang relevan, survei, laporan operasional dan insiden, serta mengaitkannya dengan aspek tujuan strategis organisasi ((Leva et al., 2017; O'Har et al., 2017). Keberhasilan pendekatan-pendekatan tersebut sangat bergantung pada partisipasi aktif dari para penanggung jawab manajemen risiko. Namun, di Kantor Pemerintahan XYZ, partisipasi ini masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah persepsi sebagian pegawai yang masih menganggap proses identifikasi risiko sebagai kegiatan administratif semata. Selain itu, proses identifikasi risiko belum sepenuhnya memanfaatkan data historis yang tersedia dan cenderung dilakukan secara repetitif tanpa mengintegrasikan temuan dari audit eksternal, seperti yang disampaikan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Pemanfaatan temuan hasil pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) maupun Inspektorat Jenderal sebagai sumber data historis dalam proses identifikasi risiko telah diakui dalam berbagai studi sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut menyoroti peran penting data hasil audit dalam memperkuat efektivitas penerapan manajemen risiko, khususnya dalam konteks sektor publik. Integrasi informasi dari audit eksternal ini dinilai dapat meningkatkan ketepatan identifikasi risiko dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dalam pengelolaan risiko secara menyeluruh (Ainuzzahrah & Martani, 2023; Anggraini & Setyaningrum, 2024).

Dalam profil risiko tahun 2025 yang disusun oleh Kantor Pemerintahan XYZ, telah diidentifikasi sejumlah penyebab utama atas risiko ketidakakuratan penetapan bea masuk oleh Pejabat Pemeriksa Dokumen (PPD). Tabel 2 meringkas klasifikasi risiko, kategori risiko, kejadian, penyebab, serta dampak atas risiko

yang terdapat pada proses bisnis tersebut. Penyebab yang tercantum pada tabel 2 meliputi kurangnya koordinasi antar PPD serta tidak lengkapnya data pendukung yang disampaikan. Namun, hasil wawancara mengungkap adanya sejumlah faktor penyebab tambahan yang belum terdokumentasikan secara formal dalam profil risiko tersebut. Faktor-faktor ini antara lain: (1) belum terbentuknya kompetensi pegawai secara merata, (2) tingginya frekuensi mutasi pegawai, dan (3) beban kerja yang tinggi, yang berpotensi menurunkan ketelitian dan kualitas analisis oleh PPD.

> *"Tren negatif selama tahun berjalan soal penetapan PFPD, itu **bersamaan dengan waktu pergantian mutasi PPD**. Kita mungkin bisa secara nalar itu memaklumi PPD-nya baru-baru, kemudian **kompetensinya belum terbangun**, dan ketika mereka mengerjakan **dokumen yang langsung begitu banyak.**"* (Narasumber K1)

Tabel 2. Profil Risiko terkait Penetapan oleh PPD di Kantor Pemerintahan XYZ

Klasifikasi Risiko	Kategori Risiko	Kejadian	Penyebab	Dampak
Risiko Negatif (*Downside risk*)	Risiko Operasional	Penetapan tarif dan nilai pabean dalam rangka penerimaan negara oleh PPD yang kurang akurat	1. Perbedaan penetapan tarif dan nilai pabean diantara PPD satu dengan yang lain dikarenakan kurang koordinasi dan update isu/ketentuan terkini 2. Terdapat kekuranglengkapan data pada dasar pengajuan dokumen	Atas penetapan tarif dan nilai pabean rawan diajukan keberatan dan mendapatkan keputusan Keberatan Diterima

Sumber: Profil Risiko Kantor Pemerintahan XYZ tahun 2025

Belum teridentifikasinya penyebab-penyebab tambahan tersebut mengindikasikan adanya kelemahan dalam proses identifikasi risiko, khususnya dalam dimensi *root cause analysis*. Jika akar permasalahan tidak diidentifikasi secara menyeluruh, maka efektivitas dari strategi mitigasi yang dirancang pun menjadi terbatas, karena hanya berfokus pada gejala, bukan pada sumber utama risiko.

Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, bahwa proses identifikasi risiko di sektor publik sering kali belum dilaksanakan secara sistematis dan mendalam, sehingga cenderung dipandang sebagai aktivitas rutin formalitas semata (Gani et al., 2020; Ilias et al., 2023). Ketiadaan pendekatan yang terstruktur dan kebijakan yang jelas menyebabkan pelaksanaan identifikasi risiko berlangsung tanpa metode yang baku dan sering hanya dilakukan untuk memenuhi kewajiban administratif (Pramuningtyas & Djakman, 2024; Ilias et al., 2023). Hal ini diperparah oleh minimnya komunikasi antara pengelola risiko dan pemilik proses bisnis, di mana informasi risiko kerap hanya disusun oleh admin risiko tanpa keterlibatan aktif pemilik risiko, sehingga menimbulkan kesenjangan pemahaman dan lemahnya penyampaian hasil identifikasi (Pramuningtyas & Djakman, 2024).

Evaluasi terhadap proses analisis risiko di Kantor Pemerintahan XYZ menunjukkan bahwa pelaksanaannya baru memenuhi sebagian dari standar yang

ditetapkan. Meskipun aktivitas pengendalian internal (SPI) pada dokumen profil risiko tahun 2025 telah didokumentasikan, dokumen tersebut belum diperbarui sesuai dengan regulasi terkini. Hal ini disebabkan oleh kurangnya identifikasi dan pembaruan atas aktivitas pengendalian yang ada oleh pengelola risiko, serta ketiadaan mekanisme sistematis untuk menginventarisasi dan memastikan implementasinya. Pada kejadian risiko penetapan tarif dan nilai pabean dalam rangka penerimaan negara oleh PPD yang kurang akurat, penilaian level kemungkinan (*likelihood*) didasarkan pada data historis keberatan, yang dianggap relevan. Namun, perhitungan level dampak risiko (*impact*) terdapat kesalahan sehingga level dampak yang diakui lebih rendah daripada aktualnya.

Penentuan level dampak risiko dilakukan dengan membandingkan nilai keberatan atas SPTNP yang diajukan dengan total penerimaan negara. Berdasarkan data dari Bidang Perbendaharaan dan Keberatan, hingga akhir 2024 nilai total SPTNP yang diajukan keberatan mencapai Rp174 miliar dan pendapatan negara pada Kantor Pemerintahan XYZ sebesar Rp21,7 triliun. Proporsi nilai SPTNP yang diajukan keberatan terhadap total penerimaan adalah sebesar 0,8%. Angka ini melampaui ambang batas 0,1% yang ditetapkan dalam regulasi untuk dikategorikan dalam level 1 (tidak signifikan), sehingga level dampak risiko yang tepat sesuai perhitungan adalah dalam level 3 (moderat) yaitu besarnya proporsi tersebut di atas 0,5% sampai dengan 1% dari nilai penerimaan.

Evaluasi terhadap proses evaluasi risiko menunjukkan bahwa secara umum telah memenuhi ketentuan. Proses pengambilan keputusan mitigasi mempertimbangkan aspek operasional yang relevan dan selaras dengan peraturan yang berlaku, meskipun seluruh risiko tetap dimitigasi. Penentuan target risiko residual dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan mitigasi organisasi serta kesesuaian terhadap regulasi.

Evaluasi terhadap proses mitigasi risiko menunjukkan bahwa pemenuhannya bersifat parsial. Pemilihan opsi mitigasi telah dilakukan secara memadai, dengan mempertimbangkan upaya penurunan level kemungkinan (*likelihood*) dan level dampak (*impact*). Opsi lain seperti *sharing* atau *avoiding risk* dinilai tidak relevan atau tidak layak diterapkan dalam konteks penetapan bea masuk oleh Pejabat Pemeriksa Dokumen (PPD) sedangkan untuk *accept risk* hanya dapat dilakukan bila risiko tersebut tergolong rendah atau berada di luar kendali organisasi. Meskipun rencana-rencana tersebut sesuai dengan ketentuan regulasi dan kriteria formal, isinya cenderung bersifat repetitif dan belum sepenuhnya memanfaatkan variasi opsi mitigasi yang tersedia. Salah satu peluang peningkatan yang dapat dipertimbangkan adalah melibatkan Unit Kepatuhan Internal (UKI) dalam proses monitoring atas penetapan yang dilakukan oleh PPD. Hal tersebut dapat dilihat dari informasi narasumber selaku pemilik proses bisnis.

> *"Selain itu juga **harapan kami** itu kami sebenarnya berharap **ada unit kepatuhan internal untuk bisa monev** [...] supaya adanya hal-hal yang terlewat oleh PPD itu bisa dilakukan koreksi kembali oleh PPD dalam waktu yang sesuai dengan waktu penetapan kami, 30 hari [...] Akhirnya kami membuat PIC sendiri [...] Namun **terbentur dengan data karena kami enggak punya data**."* (Narasumber P1)

Selain melakukan evaluasi atas beberapa tahapan proses manajemen risiko, penelitian ini mengidentifikasi beberapa risiko yang sebelumnya belum teridentifikasi. Hasil identifikasi diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan

pihak terkait serta analisis terhadap dokumen pendukung. Risiko-risiko tersebut meliputi risiko reputasi, penurunan kinerja, serta operasional. Secara keseluruhan, terdapat 9 risiko yang telah diidentifikasi ulang atau direvisi sebagai bagian dari pembaruan profil risiko tahun berjalan risiko tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Identifikasi Risiko atas Penetapan oleh PPD

Kategori Risiko	Kejadian	Sumber Identifikasi Risiko
Risiko Operasional	Penetapan tarif dan nilai pabean dalam rangka penerimaan negara oleh PPD yang kurang akurat	Profil Risiko 2025
Risiko Operasional	Perolehan data atau dokumen pendukung yang dibutuhkan PPD untuk melakukan penetapan memakan waktu lama	Laporan Aduan Unit Kepatuhan Internal, Sasaran Mutu ISO 9001: 2015, Laporan penerimaan NPD Tahun 2024
Risiko Operasional (risiko positif)	Pelaksanaan pemeriksaan komoditas yang terkena bea masuk tambahan (BMAD, BMTP, BMDTP) terfilter secara otomatis oleh sistem	Hasil wawancara dengan narasumber
Risiko *Fraud*	Adanya tindakan *fraud* yang terverifikasi oleh Unit Kepatuhan Internal, Itjen, maupun Aparat Penegak Hukum	Hasil wawancara dengan narasumber
Risiko Reputasi	Terjadi kegagalan sistem yang menyebabkan Sistem Informasi tidak dapat diakses oleh PPD	Instruksi Kerja
Risiko Reputasi	Banyaknya aduan dari pengguna jasa atas kinerja penetapan PPD	Laporan Aduan Unit Kepatuhan Internal,
Risiko Operasional	Adanya penerimaan negara yang tidak tertagih	Laporan Hasil Pemeriksaan BPK, Hasil wawancara dengan narasumber
Risiko Operasional	Lolosnya barang yang dikenai ketentuan larangan dan/atau pembatasan dari proses penelitian dokumen yang dilakukan oleh PPD.	Instruksi Kerja,
Risiko Operasional	Kesalahan input data hasil penetapan PPD ke dalam Sistem Informasi	Instruksi Kerja, Indikator Kinerja Individu

Sumber: Data Penelitian, 2025

SIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap penerapan proses manajemen risiko dalam penetapan tarif bea masuk di Kantor Pemerintahan XYZ, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun kerangka formal manajemen risiko telah ada, implementasinya belum sepenuhnya selaras dengan Peraturan Menteri X Nomor 222 Tahun 2021 dan Keputusan Menteri X Nomor 105 Tahun 2022. Temuan ini sejalan dengan studi lain di sektor publik yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko seringkali bersifat formalitas dan belum terinternalisasi sebagai budaya organisasi. Hal tersebut terjadi karena beberapa hal, antara lain: (1) identifikasi risiko dipandang sebagai kegiatan rutin, serta pengelola risiko tidak

secara aktif terlibat dalam pelaksanaan manajemen risiko, (2) proses dokumentasi manajemen risiko khususnya terkait SPI belum disesuaikan dengan perubahan regulasi terbaru, (3) kesalahan dalam memperkirakan dampak risiko, serta (4) rencana mitigasi masih bersifat repetitif belum mengeksplorasi rencana lainnya yang inovatif.

Berdasarkan hasil analisis terhadap dokumen dan wawancara dengan pemangku kepentingan terkait, penelitian ini menghasilkan 9 profil risiko terkait proses bisnis penetapan bea masuk oleh PPD yang terdiri dari 6 risiko operasional (penetapan tarif yang kurang akurat, perolehan data yang dibutuhkan memerlukan waktu lama, pemeriksaan yang terfilter secara otomatis, Adanya penerimaan negara yang tidak tertagih, lolosnya barang terkena ketentuan larangan dan pembatasan, kesalahan *input* data hasil penetapan), 1 risiko *fraud* (adanya tindakan *fraud* yang melibatkan PPD dalam proses penetapan bea masuk) dan 2 risiko reputasi (terjadinya kegagalan sistem, banyaknya aduan atas kinerja PPD). ditemukan bahwa penerapan manajemen risiko dalam proses bisnis penetapan bea masuk di Kantor Pemerintahan XYZ, belum sepenuhnya memenuhi ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian X. Meskipun kerangka manajemen risiko telah diadopsi, penerapannya menghadapi berbagai tantangan.

Secara praktis, kontribusi utama penelitian ini adalah menyediakan dasar rekomendasi yang terukur dan dapat ditindaklanjuti. Hasil identifikasi profil risiko pada proses bisnis yang dianalisis dapat langsung digunakan oleh Kantor Pemerintahan XYZ sebagai acuan strategis untuk memperbaiki profil risiko tahun 2025. Langkah ini diharapkan mampu mengurangi risiko temuan berulang oleh auditor eksternal dan pada akhirnya berkontribusi pada pengamanan penerimaan negara.

Untuk mencapai tujuan tersebut, beberapa saran diajukan. Kantor Pemerintahan XYZ perlu mendorong peningkatan partisipasi aktif, pemahaman, dan kompetensi para pengelola serta pemilik risiko di setiap unit melalui internalisasi dan pelatihan yang rutin. Selain itu, pemilik proses bisnis harus memperbarui dokumentasi manajemen risiko, khususnya Sistem Pengendalian Internal (SPI), untuk secara akurat mencerminkan dinamika risiko operasional. Peningkatan validitas dan reliabilitas data untuk analisis risiko juga menjadi kunci, diiringi dengan dorongan untuk lebih inovatif dalam menyusun rencana aksi mitigasi risiko agar praktik manajemen risiko terintegrasi secara efektif dalam pengambilan keputusan

Keterbatasan penelitian ini terletak pada pengumpulan data primer. Alokasi waktu yang singkat berdampak pada jumlah narasumber yang dapat dilibatkan. Selain itu, metode wawancara semi-terstruktur, meskipun relevan, kurang optimal dalam menangkap dinamika kelompok dan memfasilitasi validasi informasi secara langsung. Penggunaan *Focus Group Discussion* (FGD), dapat memberikan kedalaman informasi yang lebih kaya dan memfasilitasi validasi silang secara lebih efektif dan interaktif.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan yang ada, penelitian di masa depan dapat dikembangkan dengan memperluas skala penelitian dengan melakukan studi komparatif pada kantor-kantor lain di lingkungan Ditjen XY yang memiliki proses bisnis serupa. Keterlibatan lebih banyak unit analisis dan narasumber

dapat menambah wawasan dan menguji apakah temuan ini dapat digeneralisasi. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperdalam lingkup analisis dengan mengevaluasi tidak hanya proses manajemen risiko, tetapi seluruh komponennya secara holistik. Ini meliputi analisis terhadap sistem informasi, struktur organisasi, kepemimpinan, hingga budaya sadar risiko (*risk culture*) untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasinya di sektor publik.

REFERENSI

Ainuzzahrah, N., & Martani, D. (2023). Boosting Government Assets as A Revenue Center : Risk and Treatment. *Accounting and Finance Studies*, *3*(4), 294–313. https://doi.org/10.47153/afs34.8332023

Al-Shbail, T. (2020). The impact of risk management on revenue protection: an empirical evidence from Jordan customs. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *14*(3), 453–474. https://doi.org/10.1108/TG-02-2020-0025

Anggraini, D. N., & Setyaningrum, D. (2024). Risk Identification and Management of State-Owned Assets : A Case Study of the ABC Office. *E-Jurnal Akuntansi*, *34*(12), 3127–3143.

Biljan, J., & Trajkov, A. (2012). Risk Management and Customs Performance Improvements: The Case of the Republic of Macedonia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *44*, 301–313. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.033

BPK RI. (2022). *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Keuangan Kementerian X Tahun 2021* (p. 6).

BPK RI. (2023). *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2022* (p. 14736).

BPK RI. (2024). *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Keuangan Kementerian X Tahun 2023*.

Campbell, R., Goodman-williams, R., Feeney, H., & Fehler-cabral, G. (2018). *Assessing Triangulation Across Methodologies, Methods, and Stakeholder Groups: The Joys, Woes, and Politics of Interpreting Convergent and Divergent Data*. *41*(1). https://doi.org/10.1177/1098214018804195

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Writing Center Talk over Time* (5th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4324/9780429469237-3

Ditjen XY. (2024). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal XY Tahun 2023*. *0*, 1–23.

Fiantika, F. R., & Maharani, A. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Issue March).

Firdiansyah, A. (2019). Tinjauan Terhadap Identifikasi Risiko Penetapan Tarif Kepabeanan Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok. *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, *3*(1), 133–151. https://doi.org/10.31092/jpbc.v3i1.424

Gani, A. S. A., Salim, B., & Mat Udin, N. (2020). The Implementation of Risk Management in Malaysian Public Sector to Sustain Federal Government's Revenue. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, *5*(2), 76. https://doi.org/10.11648/j.ijafrm.20200502.12

Ilias, A., Baidi, N., Ghani, E. K., & Omonov, A. (2023). A Qualitative Investigation on Risk Management Implementation in the Malaysian Public Sector. *Economic Affairs (New Delhi)*, *68*(2), 1247–1261.

https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.30
Kementerian X. (2021). *Peraturan Menteri X Nomor 222 Tahun 2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara*.
Kementerian X. (2022). *Keputusan Menteri X Nomor 105 Tahun 2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara*.
Leva, M. C., Balfe, N., McAleer, B., & Rocke, M. (2017). Risk registers: Structuring data collection to develop risk intelligence. *Safety Science*, *100*, 143–156. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.009
Nafi'ah, K., Nurkholis, N., & Ghofar, A. (2023). Is the Implementation of Risk Management Just a Formality? Evidence from a Public Sector Organization. *At-Taqaddum*, *15*(2), 97–107. https://doi.org/10.21580/at.v15i2.16458
Nuha, M. U. (2018). *Pajak dan Pembangunan Nasional*. Direktorat Jenderal Pajak. https://www.pajak.go.id/en/artikel/pajak-dan-pembangunan-nasional
O'Har, J. P., Senesi, C. W., & Molenaar, K. R. (2017). Development of a risk register spreadsheet tool for enterprise- and program-level risk management. *Transportation Research Record*, *2604*(2604), 19–27. https://doi.org/10.3141/2604-03
Pramuningtyas, A., & Djakman, C. D. (2024). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko di Direktorat Jenderal PQR Berdasarkan Pedoman Menteri. *E-Jurnal Akuntansi*, *34*(7), 1667–1682.
Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, *39*(2), 148–151. https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921
Tudor, F., & Gavrilă, S. P. (2024). Strengthening Cooperation for Customs Risks Management At European Borders in the New Regional Security Context. *SOCIETIES & SUSTAINABILITIY - Scientific Peer-Reviewed Journal of the SWS Scholarly Society*, *1*(1), 23–30. https://doi.org/10.35603/sas24.1.03
Widdowson, D. (2020). Managing customs risk and compliance: an integrated approach. *World Customs Journal*, *14*(2), 63–80. https://doi.org/10.55596/001c.116418