

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO
PADA KEMENTERIAN KEUANGAN
MENURUT KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN (KMK) NO. 577**

***IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT
IN THE MINISTRY OF FINANCE
ACCORDING TO DECREE THE MINISTER OF FINANCE NO. 577***

Rezky Riani¹, Dr. Helni Mutiarsih Jumhur, S.H., M.H²

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Telkom

¹reskyriani@student.telkomuniversity.ac.id, ²helnimj@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Risiko didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat menciptakan rintangan dalam pencapaian tujuan organisasi, karena faktor internal dan eksternal, tergantung dari tipe risiko yang ada dalam situasi tertentu. Dalam hal ini, manajemen risiko merupakan peran yang sangat penting untuk menyelesaikan berbagai risiko yang akan timbul pada sebuah organisasi. Kementerian Keuangan menerapkan manajemen risiko agar segala risiko yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang dapat dikelola dengan baik dan sasaran organisasi dapat tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen risiko pada Kementerian Keuangan dan kendala-kendala yang dihadapi. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi pustaka, dan observasi. Variabel yang diteliti adalah pemahaman risiko dan manajemen risiko. Data dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan sudah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan sejak tahun 2015. Implementasi manajemen risiko pada Kementerian Keuangan sudah berjalan dengan aktif melalui penanganan risiko yang ada di Kementerian Keuangan guna untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko sehingga sasaran Kementerian Keuangan tercapai dengan risiko yang tidak besar.

Kata kunci : Implementasi, Manajemen, Risiko, Organisasi

Abstract

Risk is defined as something that can create obstacles in achieving organizational goals, due to internal and external factors, depending on the type of risk that exists in certain situations. In this case, risk management is a very important role to solve various risks that will arise in an organization. The Ministry of Finance implements risk management so that all risks that might occur in the future can be managed properly and organizational goals can be achieved. This study aims to find out how the implementation of risk management in the Ministry of Finance and the obstacles encountered. This research is descriptive qualitative. Data collection is done through interviews, book study, and observation. The variables studied are risk understanding and risk management. Data were analyzed using qualitative analysis. The results showed that the Ministry of Finance has implemented risk management in accordance with the Decree of the Minister of Finance since 2015. The implementation of risk management in the Ministry of Finance has been active through handling risks in the Ministry of Finance in order to reduce the likelihood of risk occurring so that the Ministry of Finance's targets are met with risk which is not big.

Keywords : Implementation, Management, Risk, Organization

1. PENDAHULUAN

Aktivitas organisasi sektor publik senantiasa berubah dan berkembang seiring dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perubahan dan peningkatan kapabilitas organisasi yang terjadi dapat memunculkan risiko dan sekaligus peluang bagi organisasi. Risiko berkenaan dengan kemungkinan terjadinya kegagalan dan kerugian bagi organisasi. Risiko berskala rendah tidak tercapainya tujuan dan misi dari organisasi.[1]

Proses manajemen risiko meliputi penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria ketiganya harus saling terkait, sehingga penetapan konteks harus relevan dengan ruang lingkup yang sudah ditetapkan. Tahap penetapan konteks merupakan proses untuk mendefinisikan parameter dasar dalam pengelolaan risiko dengan memberikan pemahaman mengenai lingkungan internal dan eksternal dalam penerapan manajemen risiko. [2]

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyoroti sejumlah masalah dalam laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (KL) pada tahun 2018. Salah satu catatannya ada pada Kementerian Keuangan (Kemenkeu). BPK mencatat terdapat tiga permasalahan yang harus segera diselesaikan Kementerian Keuangan pada laporan keuangan. Permasalahan itu adalah penatausahaan piutang perpajakan, permasalahan penetapan tarif bea keluar pada PT Freeport Indonesia, dan permasalahan penanganan bea masuk anti *dumping* penjualan baja di Pulau Batam. [3]

Ilmu yang dipakai untuk mengantisipasi kejadian yang tidak diinginkan di masa yang akan datang adalah Manajemen Risiko. Tindakan manajemen risiko diambil oleh para praktisi untuk merespon bermacam-macam risiko. Manajemen risiko sebagai sebuah metode untuk mencapai tujuan organisasi merupakan sebuah upaya untuk mengenali risiko dan mengelolanya, sehingga organisasi dapat memperkecil kemungkinan timbulnya risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.[4]

Terdapat beberapa standar yang digunakan sebagai acuan dalam menerapkan Manajemen Risiko di Indonesia. Saat ini, Indonesia telah mengadopsi ISO 31000 sebagai Standar Nasional Indonesia yang dikenal sebagai SNI ISO 31000. Salah satunya adalah Kementerian Keuangan sejak tahun 2016 ketika keluarnya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Republik Indonesia Nomor 171/PMK.01/2016. Berdasarkan hasil survei dari Survei Nasional Manajemen Risiko pada tahun 2018, ISO 31000 masih merupakan kerangka yang paling luas digunakan oleh perusahaan (67,5%), diikuti standar COSO (15%). [5]

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada analisis implementasi Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan dengan menggunakan standar ISO 31000:2009. Hal ini disebabkan ISO 31000:2009 merupakan salah satu standar yang paling banyak digunakan di Indonesia dan hampir di seluruh instansi pemerintahan yang telah menerapkan Manajemen Risiko secara efektif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. [6]

2.2. Risiko

Risiko diartikan sebagai probabilitas suatu kejadian yang mengakibatkan kerugian ketika kejadian tersebut terjadi selama periode tertentu. [7]

2.3. Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi, yang bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi, dan peningkatan kinerja.
- b) Melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi. [8]

2.4. Fungsi dan Tujuan Manajemen Risiko

Sasaran manajemen risiko adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan jalannya kegiatan dengan tingkat risiko yang wajar secara terarah, terintegrasi, dan berkesinambungan. Dengan demikian manajemen risiko berfungsi sebagai filter terhadap kegiatan. Secara garis besar, manajemen risiko berfungsi sebagai berikut:

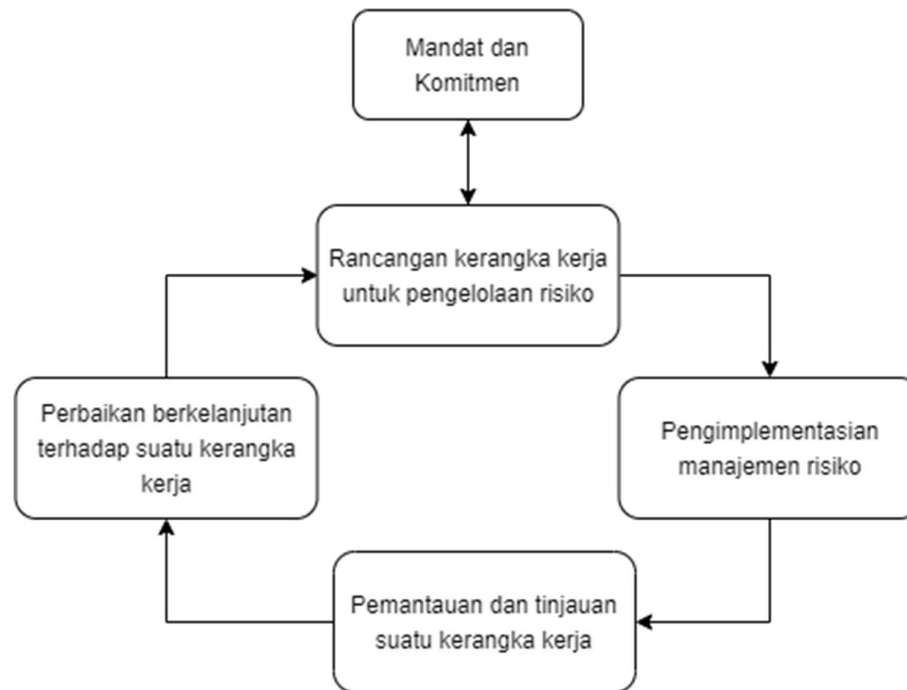
- a) Menunjang kecepatan proses perencanaan dan pengambilan keputusan.
- b) Menunjang efektifitas perumusan kebijakan sistem manajemen dan bisnis.
- c) Menciptakan *Early Warning Sistem* untuk meminimumkan risiko.
- d) Menunjang kualitas pengelolaan dan pengendalian.
- e) Menunjang penciptaan atau pengembangan keunggulan kompetitif.
- f) Memaksimalkan kualitas asset. [9]

2.5. ISO 31000:2009

ISO 31000:2009 merupakan pedoman standar, instruksi, dan tuntutan bagi sebuah organisasi untuk membangun sebuah pondasi dan kerangka kerja bagi suatu program manajemen risiko. Pondasi tersebut meliputi aturan, tujuan, dan komitmen untuk membangun suatu program manajemen risiko yang komprehensif. Kerangka kerja meliputi perencanaan, akuntabilitas dari para karyawan, proses dan aktivitas yang digunakan untuk mengelola risiko dalam kinerja perusahaan. Tujuan dari standarisasi ini adalah untuk menyediakan prinsip-prinsip dan acuan dari program manajemen risiko kepada organisasi. [10]

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelesan sebelumnya, kerangka pemikiran pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: ISO 31000:2009

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang disajikan secara deskriptif yaitu penulis berusaha untuk mengumpulkan, menyusun, dan menginterpretasikan data yang ada serta menganalisa objek yang diteliti dengan merujuk pada prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif. Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati [11].

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, apalagi sampel. Pada pendekatan kualitatif sumber data lebih tepat disebut dengan situasi social tertentu, yang menjadi subjek penelitian adalah benda, hal, atau orang yang padanya melekat data tentang objek penelitian [12]. Sumber data dari penelitian ini adalah karyawan dari Kementerian Keuangan yang bekerja di divisi Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR).

Teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*). Wawancara dalam penelitian ini bersifat tidak terstruktur dan terbuka. Peneliti dilengkapi pedoman wawancara (*interview guide*) yang sangat umum dan hanya akan mencantumkan isu-isu yang harus diteliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan hasil yang didapatkan penulis saat melakukan observasi secara *online*, studi pustaka, dan mewawancarai narasumber secara mendalam. Dalam menganalisis data yang telah terkumpul, penulis menggunakan metode penelitian triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

4.2 Mandat dan Komitmen

Dalam mandat dan komitmen, untuk menetapkan dan mengesahkan kebijakan Manajemen Risiko, Kemenkeu sudah mengikuti aturan Keputusan Menteri Keuangan yang ada dengan berkomitmen dan memiliki keterlibatan dengan penerapan Manajemen Risiko. Dalam mencapai sasaran yang ada, Kemenkeu juga sudah menerapkan *Key Risk Indikator* yang dapat membantu Kemenkeu dalam mencapai sasarannya. Kemenkeu juga sudah menerapkan *three line of defense* yang dapat membantu menyelaraskan sasaran dan tujuan dari Kemenkeu itu sendiri agar selalu mematuhi hukum dan peraturan yang ada.

4.3 Rancangan Kerangka Kerja untuk Pengelolaan Risiko

Dalam hal rancangan kerja untuk pengelolaan risiko, organisasi dan konteksnya hal yang paling utama adalah dengan melihat kebutuhan dari *stakeholder*, sehingga dalam menentukan *stakeholder*, Kemenkeu dapat mempertimbangkan apa *interest* dari *stakeholder*. Dalam kebijakan risiko, Kemenkeu sudah menciptakan nilai-nilai yang dijadikan sebagai landasan untuk kebijakan manajemen risiko sesuai dengan isi dari KMK No. 577 agar menjadi fondasi. Akuntabilitas Kemenkeu dilakukan oleh UPR dan tidak bias dilimpahkan ke pihak lain karena yang memiliki akuntabilitas adalah pemilik risiko itu sendiri. Sumberdaya yang ada pada Kemenkeu dilakukan melalui kompetensi dalam memahami manajemen risiko itu sendiri, sehingga ditanamkan dalam praktik dan prosesnya. Komunikasi dan pelaporan dilakukan agar Kemenkeu mendapatkan *feedback* agar menghilangkan sekat-sekat yang ada dan komunikasi akan berjalan sesuai dengan

yang diinginkan.

4.4 Pengimplementasian Manajemen Risiko

Kementerian Keuangan melakukan implementasi Manajemen Risiko dengan menerapkan konsep three line of defense. Dalam konsep ini, lini pertahanan pertama dilaksanakan oleh manajemen dan seluruh pegawai, lini ini bertanggung jawab melaksanakan pengendalian proses bisnis. Lini Pertahanan kedua menjalankan fungsi kepatuhan dilaksanakan oleh unit kepatuhan internal, bertanggung jawab untuk memantau pelaksanaan proses bisnis pada lini pertahanan pertama. Lini Pertahanan ketiga melaksanakan fungsi audit dan review atas penerapan pengendalian intern.

4.5 Pemantauan dan Tinjauan suatu Kerangka Kerja

Dalam hal mengukur indikator risiko, Kemenkeu memiliki *early warning system* untuk memantau kinerja BUMN terutama yang berada di bawah Kemenkeu. Sedangkan untuk mengukur keefektifan risiko, Kemenkeu melakukan *review* dan pengukuran *medcurity* atau tingkat kematangan manajemen risiko.

4.6 Perbaikan Berkelanjutan terhadap suatu Kerangka Kerja

Dalam hal ini Kemenkeu masih perlu untuk menyesuaikan dengan perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran di lingkungan Kemenkeu guna mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran. Sehingga disempurnakan dalam bentuk Keputusan Menteri Keuangan Nomor 577/KMK.01/2019.

4.7 Proses Manajemen Risiko Indikator Umum

Setiap Unit Pemilik Risiko pada Kemenkeu sudah menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan sasaran dan tugasnya masing-masing disesuaikan dengan lingkup organisasinya dan levelnya. Hal ini sudah sesuai dengan ISO 31.000 karena agar manajemen risiko berjalan dengan efektif, diperlukan otoritas dan kecukupan kompetensi dalam mengelola risiko.

4.8 Proses Manajemen Risiko Indikator Komunikasi dan Konsultasi

Kemenkeu melakukan komunikasi dan konsultasi dalam bentuk:

- Rapat Berkala paling sedikit setiap triwulan dalam Dialog Kinerja Organisasi yang dipimpin oleh Pimpinan UPR.
- Rapat Insidental dilaksanakan sesuai kebutuhan berdasarkan arahan dari Pimpinan UPR atau dalam kondisi mendesak terkait risiko yang dikoordinasikan oleh Eksekutif Manajemen.

- Diskusi Kelompok Terarah bertujuan untuk menggali dan menganalisis informasi terkait risiko yang melibatkan struktur UPR, para Manajer Risiko, dan *expert* terkait informasi tersebut.

4.9 Proses Manajemen Risiko Indikator Membangun Konteks

Dalam membangun konteks Kemenkeu telah memahami lebih dulu tentang kriteria risiko itu sendiri dan Kemenkeu memiliki 5 tahapan dalam memahami dan mentoleransi risiko yang ada, yaitu:

- Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko;
- Menetapkan sasaran organisasi;
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan;
- Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko;
- Menuangkan hasil perumusan konteks Manajemen Risiko dalam Formulir Konteks Manajemen Risiko.

4.10 Proses Manajemen Risiko Indikator Penilaian Risiko

Kemenkeu sudah melakukan penilaian risiko yang benar dan sesuai melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi. Dalam hal ini, Kemenkeu juga sudah menerapkan alat metodologi yang dibutuhkan yang dapat membantu Kemenkeu dalam melakukan penilaian risiko.

4.11 Proses Manajemen Risiko Indikator Perlakuan Risiko

Kemenkeu sudah menerapkan perlakuan risiko dengan mengandalkan informasi terbaik yang dipunya melalui dokumen-dokumen yang ada, sehingga dapat diambil keputusan yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan.

4.12 Proses Manajemen Risiko Indikator Pemantauan dan Tinjauan

Pemantauan dan Tinjauan dalam Kemenkeu dilakukan oleh Unit Kepatuhan Manajemen Risiko setiap triwulan, hal ini untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan *feedback*. Tahapan dalam prosesnya sebagai berikut:

- Pemantauan, yang terdiri dari Pemantauan Berkelanjutan yang dilakukan secara terus-menerus, dan Pemantauan Berkala dilaksanakan dengan diadakannya DKO.
- *Review*, dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI).
- Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR).

4.13 Proses Manajemen Risiko Indikator Rekaman

Rekaman atau dokumen laporan yang dimiliki oleh Kemenkeu adalah *valid* atau dapat digunakan. Hal ini karena dokumen-dokumen tersebut terisi sesuai dengan format

yang diberikan dalam KMK No. 577 guna untuk mendapatkan hasil yang akurat dan efektif..

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai Implementasi Manajemen Risiko pada Kementerian Keuangan dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain:

- 1) Pedoman tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan sudah ada dan disempurnakan pada tahun 2019 dalam bentuk Keputusan Menteri Keuangan No. 577/KMK.01/2019 sebagai pedoman dalam pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan. Implementasi Manajemen Risiko pada Kemenkeu telah diterapkan sesuai dengan ISO 31000. Semua tahapan proses manajemen risiko juga sudah dilaksanakan dengan baik mulai dari komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, penilaian risiko, penindakan risiko, pengawasan dan peninjauan, dan pencatatan proses manajemen risiko. Namun dalam hal mitigasi risiko pada implementasi manajemen risiko, Kemenkeu masih belum sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hal ini karena Kemenkeu masih kurang dalam pendidikan dan latihan terkait manajemen risiko, sehingga mengakibatkan tingkat risiko yang dirasakan masih terlalu tinggi seperti permasalahan yang ada pada latar belakang. Penerapan manajemen risiko di Kemenkeu menggunakan pendekatan dengan memandang risiko dari sudut sasaran atau tujuan, sehingga polanya adalah sasaran - risiko. Kondisi atau situasi terkini membentuk dasar bagi perhatian atas ketidakpastian di masa mendatang. Dengan menggunakan pandangan ini dalam mengidentifikasi risiko, Kemenkeu dapat mengidentifikasi permasalahan utama dan dapat mengelola risiko tersebut sebelum membesar.

- 2) Kemenkeu masih belum maksimal dalam menerapkan Manajemen Risiko, hal ini karena ditemukannya masalah dalam Penerapan Implementasi Manajemen Risiko pada Kemenkeu. yaitu belum maksimalnya penggunaan IT pada Kemenkeu.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis mengajukan beberapa saran, sebagai berikut:

5.2.1 Saran Akademis

Pada penelitian ini penulis meneliti Implementasi Manajemen Risiko pada Kementerian Keuangan, sebaiknya untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan ISO 31000 yang terbaru yaitu tahun 2019 guna untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam dalam menganalisis Implementasi Manajemen Risiko pada Kementerian Keuangan.

5.2.2 Saran Praktis

Sebaiknya Kementerian Keuangan mulai untuk menerapkan manajemen IT agar lebih mudah untuk mengukur risiko dan mengolah data. Namun Manajemen IT ini baru berupa saran karena belum ada di aturannya. Implementasi Manajemen Risiko pada Kementerian Keuangan sudah sangat baik dan sesuai dengan aturan dan standar dalam Manajemen Risiko, tetapi sebaiknya lebih dimaksimalkan lagi baik dalam pengolahan data maupun mengukur risiko yang akan mendatang agar lebih maksimal. Proses identifikasi risiko juga sudah terbilang cukup baik, namun perlu ditingkatkan agar dapat mengidentifikasi lebih banyak kategori risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdurrahman., Maniza, Hendra L., Lestari, Maya. (2018). *Analisis Implementasi Manajemen Pengendalian Risiko Dalam Upaya Tercapainya Tujuan Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat)* Vol. 6, No. 1, Hal 30-38.
- [2] Subrata, Agus. (2019). Risiko Eksternal dan Internal Perusahaan [ICoPI]. <https://icopi.or.id/risiko-eksternal-dan-internal-perusahaan/> [20 Januari 2020]
- [3] Ananta, Yanurisa (2019). Kenapa Masih Ada Masalah di Laporan Keuangan Sri Mulyani? [CNBC Indonesia]. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190612184342-4-77982/kenapa-masih-ada-masalah-di-laporan-keuangan-sri-mulyani> [20 November 2019]
- [4] Rustam, Rianto B. (2017). *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian* (Cetakan I). Jakarta: Salemba Empat, 2017.
- [5] Survei Nasional Manajemen Risiko. (2018). <https://crmsindonesia.org/survei-nasional-manajemen-risiko/> [22 Oktober 2019]
- [6] Hasibuan, P.S. Malayu. (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Cetakan 8). Jakarta: Bumi Aksara
- [7] Sherlywati. 2016. *Pengelolaan Risiko Rantai Pasok Sebagai Keunggulan Bersaing Perusahaan. Maranata Economics & Bussiness Conference 2016*. Universitas Kristen Maranata.
- [8] Keputusan Menteri Keuangan Nomor 577/KMK.01/2019
- [9] Hery. (2015). *Manajemen Risiko Bisnis Enterprise Risk Management* (Cetakan 1). Jakarta: PT Gasindo, 2015
- [10] Mahendra, Rendi. (2016). ISO 31000:2009, Standar Manajemen Risiko. <https://isoindonesiacenter.com/iso-31000-standar-manajemen-risiko/> [15 November 2019].
- [11] Prastowo, Andi. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Cetakan I). Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- [12] Komariah, Aan., dan Satori, Djam'an (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [13] Moloeng, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung