

EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO DALAM RANGKA MANAJEMEN KINERJA DI KEMENTERIAN KEUANGAN (2015)

Hendra Cahyadi
Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan
hendra_c@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the implementation of risk management policy at the Inspectorate General of the Ministry of Finance which has been implemented since 2008. The study was conducted with policy research approach. Secondary data of 2011 and 2012 were use. Interview conducted on 9 unit echelon II comprises 24 persons consisting of echelon 2, 3 and 4. Observations also made on to risk management agenda in the unit of echelon I and II.

The results of the analysis and interpretation of the data showed that: (1) leadership commitment needed to support the implementation of policy especially in allocating resources more appropriately; (2) the process of implementation of the policy needed to be put as a system rather than merely on administrative basis and these required knowledge development of the employees; (3) the mitigation activities needed to touched the causes of the risks and needed to encourage innovation in risks handling; (4) the achievement of organizational goals needed to be more associated with risk management.

The findings of study recommended to enhance socialization of risk management ,especially to the head of the organization in order to increase organizational commitment. Simplify the format of the risk management administrative report and improve the educational training for all employee in administrative processes so it can be easily implemented. Improve the methodology for linking the organization with the achievement of the objectives of risk management. Encourage innovation in managing risks so risk management results are useful for the organization.

Keywords: risk management policies, commitment, resources, innovation, simplification, administrative.

1. PENDAHULUAN

Di Indonesia hanya Kementerian Keuangan yang mengimplementasikan manajemen risiko di sektor pemerintahan sejak tahun 2008. Namun demikian sejak diimplementasikan belum pernah dilakukan evaluasi. Hal ini yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian. Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan informasi serta hambatan yang dihadapi selama penerapan. Hasilnya adalah usulan perbaikan atas kebijakan yang sedang diterapkan.

Penelitian ini memformulasikan rumusan permasalahan sebagai berikut: (1) Bagaimanakah penerapan komitmen pimpinan dalam bentuk rapat berkala pengelola manajemen risiko?; (2) Bagaimanakah penerapan komitmen pimpinan dalam bentuk sumber daya dana?; (3) Bagaimanakah penerapan komitmen pimpinan

dalam bentuk sumber daya manusia; (4) Bagaimanakah penerapan komitmen pimpinan dalam bentuk pemahaman terhadap konsep manajemen risiko oleh pengelola risiko?; (5) Bagaimanakah penerapan proses manajemen risiko dalam bentuk tahapan proses manajemen risiko dilakukan?; (6) Bagaimanakah penerapan proses manajemen risiko dalam bentuk identifikasi komprehensif risiko berdasarkan kategori risiko dilakukan?; (7) Bagaimanakah aktifitas penanganan risiko dalam bentuk penanganan risiko?; (8) Bagaimanakah aktifitas penanganan risiko dalam bentuk keberhasilan menurunkan risiko?; (9) Bagaimanakah hasil penerapan manajemen risiko dalam bentuk persentase keberhasilan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU)?.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kebijakan Publik

Penelitian kebijakan telah dilakukan sejak tahun 1963 oleh Carl I. Friedrik (Riant Nugroho, 2009;83). Menurut Friederik kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, dengan ancaman dan peluang yang ada. William Dunn (1994) menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah sebuah bentuk yang kompleks dari ketergantungan sejumlah pilihan, termasuk keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh lembaga pemerintah dan pegawainya (William Dunn,1994;85). James Lester dan Robert Steward (2009) mendefinisikan kebijakan publik adalah sebuah proses atau serangkaian aktivitas pemerintah atau tindakan yang dirancang untuk menyelesaikan masalah publik, baik nyata maupun tidak (Riant Nugroho, 2009;83). Thomas R. Dye (2011) mendefinisikan kebijakan publik adalah apa saja yang pemerintah pilih untuk dilakukan atau tidak lakukan (Thomas R.Dye,2011;1). Menurut Michael E.Kraft dan Scott R.Furlong (2010) kebijakan publik adalah apa yang dilakukan oleh pegawai pemerintah didalam pemerintahan yang merupakan perwakilan dari masyarakat, untuk menyelesaikan atau tidak menyelesaikan masalah publik (Michael E. Kraft dan Scott R.Furlong 2010;5). Dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa kebijakan publik adalah tindakan yang dilakukan pemerintah untuk menyelesaikan permasalahan publik.

2.2. Evaluasi Kebijakan

Menurut American Evaluation Association (2004) evaluasi program adalah profesi yang terdiri dari orang dengan berbagai kepentingan pada evaluasi program, produk, personil, kebijakan, kinerja, proposal, teknologi, penelitian, teori, dan bahkan evaluasi itu sendiri (American Evaluation Association Guiding Principles For Evaluators, 2004;1). Menurut Peter. H. Rossi, Mark. W. Lipsey dan Howard. E. Freeman (2004) evaluasi program adalah penggunaan metode riset sosial yang menginvestigasi secara sistematis efektifitas program sosial sedemikian rupa sehingga teradaptasi ke lingkungan politik dan organisasi dan dirancang untuk menginformasikan tindakan sosial untuk

memperbaiki kondisi sosial (Peter.H.Rossi, Mark.W.Lipsey dan Howard.E.Freeman, 2004; 16). Menurut Laura Lengbein dan Calire L Felbinger (2006) evaluasi program adalah aplikasi dari metode riset ilmu sosial untuk proses menilai efektifitas kebijakan publik, program atau proyek demikian juga pengelolaan dan manajemen untuk proses pembuatan keputusan (Laura Lengbein dan Calire L Felbinger, 2006;3). Menurut Daniel L. Stufflebem dan Anthony J. Shinkfield (2007) evaluasi adalah penilaian sistematis atas manfaat, nilai, kejujuran, kelayakan, keamanan, tingkat kepentingan dan ekuitas dari sebuah objek (Daniel L. Stufflebeam dan Anthony J. Shinkfield, 2007;13). Menurut Dean T Spaulding (2008) menjelaskan bahwa secara umum evaluasi program adalah menguji untuk menentukan nilai dan membuat rekomendasi perbaikan dan kesuksesannya (Dean T Spaulding, 2008;5).

Dari beberapa definisi dapat disintesis bahwa evaluasi program atau kebijakan adalah proses penilaian atas penerapan kebijakan atau program terhadap manfaat dan tujuan, yang selanjutnya menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan program atau kebijakan tersebut.

2.3. Manajemen Kinerja

Menurut Michael Armstrong manajemen kinerja adalah cara untuk mendapatkan hasil dari organisasi, tim dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam sebuah kerangka kerja yang disetujui untuk mencapai tujuan disertai dengan ukuran dan persyaratan kompetensi atau kelengkapannya (Michael Armstrong, 1994; 23). Menurut Judith Hale kinerja adalah menyampaikan sesuatu yang bernilai dengan integritas (Judith Hale, 2004;2). Menurut Gary Cokins manajemen kinerja adalah proses pengelolaan pelaksanaan dan strategi organisasi, yakni tentang bagaimana rencana diterjemahkan menjadi hasil (Gary Cokins, 2004;1). Menurut Harvard Business Essential manajemen kinerja adalah bentuk formal untuk menilai kinerja pekerja dikaitkan dengan target yang dibebankan (Harvard Business Essential, 2006;78). Menurut Shenkir, Barton dan Walker sebagaimana di kutip oleh Fraser dan Simkin, dalam konteks manajemen risiko dinyatakan bahwa beberapa organisasi menggabungkan sistem *Balanced Scorecard* dengan *Enterprise*

Risk Management untuk meningkatkan manajemen kinerja. Hal itu terjadi karena manajemen risiko sebetulnya adalah bagian kecil dari manajemen (Jhon Fraser & Betty J. Simkin, 2010; 452). Menurut Wibowo manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2011; 9).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa manajemen kinerja adalah proses menilai kinerja pegawai organisasi dikaitkan dengan pencapaian target individu dan organisasi.

2.4. Manajemen Risiko

Menurut George R. Redja manajemen risiko adalah sebuah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi adanya kerugian yang dihadapi oleh organisasi atau individu serta penerapan teknik yang memadai dalam menangani kerugian tersebut (George R. Redja, 1995; 39). Menurut International Organization for Standardization dan International Electrotechnical Commission (2002), pengelolaan risiko adalah bagian penting dari manajemen strategi organisasi (ISO/IEC 2002). Menurut Susan M. Mangero pengelolaan risiko adalah proses dimana organisasi dengan metodenya mempertimbangkan risiko dalam aktivitasnya dengan tujuan untuk mencapai keuntungan dalam setiap aktivitasnya (Susan M. Mangero, 1995; 75). Menurut AS/NZS 4360:2004 pengelolaan risiko adalah budaya, proses dan struktur yang diarahkan pada kesadaran akan adanya suatu kesempatan yang potensial disamping melakukan pengelolaan terhadap efek yang merugikan (AS/NZS 4360, 2004). Menurut Dale Cooper dan kawan-kawan manajemen risiko berkaitan dengan budaya, proses dan struktur yang diarahkan pada pengelolaan yang efektif dari potensi kesempatan dan dampak yang merugikan (Dale Cooper dan kawan-kawan, 2005; 3). Menurut Robert R. Moeller, pengelolaan risiko organisasi adalah proses yang dipengaruhi oleh pimpinan organisasi dan pegawai yang diterapkan dalam penentuan strategi di organisasi yang ditujukan

untuk mengidentifikasi kejadian yang dapat mempengaruhi organisasi serta mengelola risiko sedemikian rupa sehingga risiko tersebut dapat diterima dalam pencapaian tujuan organisasi (Robert R. Moeller, 2007; 50). Menurut Comcover Australian Government manajemen risiko terdiri dari aktivitas dan tindakan untuk memastikan bahwa organisasi sadar tentang risiko yang dihadapinya, memberikan informasi tentang pengelolaan risiko dan mengidentifikasi serta mengendalikan potensi dari risiko tersebut. Menurut Comcover Australian Government manajemen risiko merupakan proses identifikasi, penaksiran, prioritas atas risiko yang diikuti dengan koordinasi dan penerapan secara ekonomis untuk meminimalisir, memonitor dan mengendalikan kemungkinan dan atau dampak dari kejadian yang tidak menguntungkan (Comcover Australian Government, 2008). Menurut International Organization for Standardization (ISO) Guide 73 (2009) manajemen risiko adalah aktifitas untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko (ISO 31000, 2010). Menurut ISO 31000 manajemen risiko adalah aktivitas yang dikoordinasikan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko (ISO 31000, 2010). Dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa manajemen risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk merancang kegiatan dalam ketidakpastian dengan melakukan identifikasi, penilaian, pemahaman, melakukan tindakan dan mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan risiko.

2.5. Hubungan Manajemen Kinerja dengan Manajemen Risiko

Menurut Michael Armstrong manajemen kinerja adalah cara untuk mendapatkan hasil dari organisasi, tim dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam sebuah kerangka kerja untuk mencapai tujuan disertai dengan ukuran dan persyaratan kompetensi atau kelengkapannya (Michael Armstrong, 1994; 23-24). Kinerja menurut Judith Hale adalah menyampaikan sesuatu yang bernilai dengan integritas (Judith Hale, 2004; 2). Manajemen Kinerja menurut Gary Cokins adalah proses pengelolaan pelaksanaan dan strategi organisasi, yakni tentang bagaimana rencana diterjemahkan

menjadi hasil (Gary Cokins, 2004;1). Selanjutnya Menurut Gary Cokins menjelaskan bahwa manajemen kinerja melingkupi pengelolaan manusia dan sistem kepegawaian. Menurut Shenkir, Barton dan Walker sebagaimana di kutip oleh Fraser dan Simkin (2010), dalam konteks manajemen risiko dinyatakan bahwa beberapa organisasi menggabungkan sistem Balanced Scorecard dengan Enterprise Risk Management untuk meningkatkan manajemen kinerja. Hal itu terjadi karena manajemen risiko sebetulnya adalah bagian kecil dari manajemen (Shenkir, Barton dan Walker, 2010).

2.6. Penelitian Terdahulu

Penerapan manajemen risiko pada sektor public untuk saat ini terbilang belum banyak dilakukan. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan judul penelitian ini antara lain penelitian pada sektor publik oleh Krishna dan Husnullah (2010) tentang tingkat kesiapan organisasi pemerintah untuk membentuk kerjasama pemerintah dan swasta dalam pengadaan infrastruktur di Indonesia dengan pendekatan *Risk Management Capability Maturity Model (RMCM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata organisasi berada pada tingkat dua (awal).

Penelitian oleh Gerrit Sarens, Christian De Visscher & Diane Van Gils (2010) pada lembaga pemerintah yang mengelola kesejahteraan sosial (*Social Security Public Institution*) di Belgia menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko belum dikembangkan dengan baik.

Penelitian oleh The Conference Board of Canada dan Deloitte & Touche (2003) pada sembilan lembaga pemerintah di Canada, Australia, Amerika Serikat, dan Inggris¹ menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen risiko dengan baik memerlukan perbaikan berkesinambungan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko adalah proses yang bertahap, dibangun dengan pelatihan yang baik dan pengelolaan yang baik pula.

Penelitian oleh Judy Brett, Anthony Moran dan David Green (2009) tentang dampak penerapan manajemen risiko di lembaga pelayanan pemerintah di negara bagian Victoria, Australia menunjukkan bahwa; (1) Terdapat perbedaan persepsi terhadap risiko yang dipengaruhi oleh peran dan tanggung jawab dari responden; (2) Terdapat perbedaan pada pelayanan kesehatan, penanganan kemiskinan dan kesehatan jiwa.

Penelitian oleh Prapawadee Na Ranong dan Wariya Phuenngam (2009) tentang faktor-faktor kunci kesuksesan pada prosedur manajemen risiko di industri keuangan menunjukkan bahwa ada tujuh faktor kunci keberhasilan dalam manajemen risiko yaitu: (1) Komitmen dan dukungan dari pimpinan puncak organisasi; (2) Komunikasi; (3) Budaya; (4) Teknologi Informasi; (5) Struktur Organisasi; (6) Pelatihan; (7) Kepercayaan.

Penelitian oleh Thomas Cooper (2010) di pemerintah provinsi Newfoundland dan Labrador menunjukkan bahwa manajemen risiko merupakan aktivitas yang relatif baru dan belum diimplementasikan secara baik di organisasi swasta maupun dipemerintahan. Penelitian dalam bentuk audit juga dilakukan oleh Victoria Audit General Office (2003) menunjukkan bahwa: (1) Hanya 39% organisasi di negara bagian Victoria yang mempunyai strategi yang memadai. Kegagalan di negara bagian lain disebabkan karena ketiadaan strategi dan kebijakan dalam implementasinya serta kegagalan dalam mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko utama; (2) Hanya 28% organisasi di negara bagian Victoria yang menerapkan strategi secara efektif. Kegagalan disebabkan karena tidak diterapkannya manajemen risiko pada keseluruhan organisasi dan tidak tepatnya penggunaan metode kuantitatif atau kualitatif dalam menganalisis risiko serta ketiadaan pengendalian.

Penelitian oleh Danielius Kolisovas dan Andrius Skarnulis (2011) di negara Lithuania menunjukkan bahwa ketiadaan sikap positif dari administrator dan pegawai pemerintah merupakan faktor menghambat.

¹ The Conference Board of Canada dan Deloitte & Touche. *Risk Management: Moving the Framework to Implementation Keys to a Successful Risk Management* (Implementation Strategy.2003)

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan, Metode dan Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kebijakan (*policy research*). Penelitian kebijakan menurut Ann Majchrzak (1984) adalah proses melaksanakan penelitian atau analisis dari permasalahan sosial yang mendasar untuk menyajikan rekomendasi dan tindakan yang pragmatis untuk menyelesaikan permasalahan. Sedangkan menurut Putt and Springer (1989) dalam Haas dan Springer (1998) menjelaskan bahwa riset kebijakan adalah aktivitas dari proses pengumpulan semua informasi yang berkaitan yang diperlukan oleh pembuat keputusan. Pendekatan ini dipilih karena dapat menyajikan informasi bagi pelaksana kebijakan atas pilihan-pilihan dan informasi yang diperlukan untuk perbaikan kebijakan. Disamping itu penelitian kebijakan fokus pada rekomendasi yang berorientasi tindakan. Evaluasi yang digunakan adalah evaluasi formatif dan sumatif. Kedua evaluasi ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Setelah melakukan sintesis atas kajian-kajian teoritik penulis memilih parameter komitmen kepemimpinan, proses manajemen risiko dan aktivitas penanganan risiko yang dievaluasi dengan pendekatan evaluasi formatif. Sedangkan untuk parameter hasil penerapan manajemen risiko menggunakan pendekatan evaluasi sumatif.

Adapun kisi-kisi instrumen terkait dengan parameter yang dipilih dan pembobotannya diuraikan pada tabel 1 (terlampir).

3.2. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan pendekatan triangulasi yang dilakukan dengan *interview*, observasi, dan *review* dokumentasi. *Interview* dilakukan terhadap 25 orang pegawai yang tugasnya mengelola manajemen risiko dengan jabatan eselon II, III dan IV. Sedangkan 3 orang pegawai yang diwawancarai adalah auditor yang melakukan audit manajemen risiko di seluruh unit eselon II di Inspektorat Jenderal. Observasi dilakukan pada 9 kali rapat yang dilakukan pada setiap eselon II dan 1 kali rapat di tingkat eselon I. Observasi dilakukan untuk mengamati proses manajemen risiko dengan metode *cek list*. Analisis dokumentasi dilakukan atas dokumen

resmi berupa peraturan menteri keuangan, surat keputusan, pedoman umum, petunjuk teknis, peraturan, buku, profil risiko, peta risiko, notulen rapat, laporan umum, laporan program berkala dan laporan kegiatan serta dokumen lain yang relevan yang berasal dari organisasi yang berhubungan dengan penerapan manajemen risiko. Dokumentasi diperoleh pada periode semester dua tahun 2011 dan semester satu tahun 2012.

3.3. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menerapkan teknik sintesis terfokus dalam analisis data sebagaimana disarankan oleh Ann Majchrzak (1984). Tahapan dalam teknik ini adalah: (1) Melakukan telaah literatur dan survei terkait dengan pertanyaan penelitian; (2) Melakukan diskusi dengan individu yang terkait dengan objek penelitian, diskusi dengan ahli, pihak-pihak yang berkepentingan, dokumentasi terkait, catatan pegawai dan dokumen yang telah dipublikasi; (3) Menggunakan pengalaman peneliti yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian; (4) Melakukan perbaikan proses penelitian dengan mempertimbangkan data-data baru atau metode lain yang diperkirakan dapat memperkuat atau memperbaiki data atau metode yang dilakukan; (5) Mensintesis semua data yang diperoleh, dikaitkan dengan penerapan manajemen risiko, sehingga diperoleh pengertian yang menyeluruh dan berarti mengenai pertanyaan penelitian, dimana hasilnya diperoleh dengan pendekatan teknik analisis data berupa sintesis terfokus (*focused synthesis*) yang diterapkan dalam evaluasi kebijakan.

4. PEMBAHASAN

Dari hasil analisis dokumentasi, wawancara dan observasi maka data ditabulasikan pada tabel dua (terlampir). Dari tabel dua dapat diketahui bahwa nilai rata-rata yang dapat dicapai oleh Inspektorat Jenderal adalah 61,57. Jika dikaitkan dengan tingkat kematangan manajemen risiko (*risk management maturity model*) pencapaian inspektorat jenderal sudah melampaui target yang ditetapkan yaitu 50,00 dan mencapai tingkat *Risk Defined* atau *Level 3* dengan rentang nilai 55-74,99. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum penerapan manajemen risiko di inspektorat jenderal telah melebihi target yang

ditetapkan. Namun demikian masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki agar penerapan kebijakan yang diterapkan menjadi lebih baik. Dari tabel dua juga dapat diketahui bahwa dari 23 kriteria yang dilakukan penelitian terdapat 15 kriteria yang sudah memenuhi standar atau sekitar 65,22%. Sedangkan delapan kriteria yang belum memenuhi standar atau sekitar 34,78%. Dari delapan kriteria tersebut yang menjadi perhatian hanya lima kriteria mandiri yang berkaitan langsung dengan penelitian.

Hasil penelitian yang berkaitan dengan lima kriteria adalah sebagai berikut.

1. Rapat Koordinasi Ketua Manajemen Risiko belum dilakukan dengan benar.

Hal ini tidak sesuai dengan ISO 31000 antara lain menjelaskan agar manajemen risiko berjalan dengan efektif diperlukan: (a) Komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen; (b) Budaya organisasi yang sesuai dengan kebijakan manajemen risiko; (c) Penyesuaian tujuan manajemen dengan strategi organisasi; (d) Akuntabilitas dan tanggungjawab pada setiap tingkatan organisasi didalam organisasi; (e) Perancangan kerangka kerja untuk mengelola risiko; (f) Otoritas dan kecukupan kompetensi dalam mengelola risiko. Hal ini terjadi karena kesadaran ketua manajemen risiko dalam menyelenggarakan rapat manajemen risiko belum baik.

2. Rapat Unit Pemilik Risiko belum dilakukan dengan benar.

Hal ini tidak sesuai dengan ISO 31000 antara lain menjelaskan agar manajemen risiko berjalan dengan efektif diperlukan: (a) Komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen; (b) Budaya organisasi yang sesuai dengan kebijakan manajemen risiko; (c) Akuntabilitas dan tanggungjawab pada setiap tingkatan organisasi didalam organisasi; (d) Otoritas dan kecukupan kompetensi dalam mengelola risiko. Hal ini terjadi karena kesadaran unit pemilik risiko dalam menyelenggarakan rapat manajemen risiko belum baik.

3. Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan manajemen risiko belum memadai

Hal ini tidak sesuai dengan ISO 31000 yang antara lain menjelaskan bahwa organisasi perlu memastikan adanya sumberdaya yang memadai untuk mengelola manajemen risiko. Pertimbang-

an sumberdaya harus dipertimbangkan antara lain pada: (a) Orang, keterampilan, pengalaman dan kompetensi; (b) Sumber daya yang diperlukan pada setiap proses manajemen risiko dan (3) Program-program pelatihan. Hal ini terjadi karena kurangnya komitmen pimpinan dalam bentuk dukungan sumber daya untuk pengembangan sumber daya manusia dalam menyertakan pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan manajemen risiko.

4. Proses penetapan rencana mitigasi risiko belum sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Hal ini tidak sesuai dengan ISO 31000 yang antara lain menjelaskan bahwa ketika memilih pilihan mitigasi risiko, organisasi harus mempertimbangkan nilai-nilai dan persepsi pemangku kepentingan dan cara yang paling tepat untuk berkomunikasi. Pilihan mitigasi risiko dapat berdampak pada risiko di tempat lain dalam organisasi atau dengan para pemangku kepentingan. Hal ini terjadi karena: (a) Kurangnya pendidikan dan latihan yang terkait manajemen risiko karena dedikasi waktu dan dana yang belum memadai mengakibatkan penentuan tingkat risiko sering dirasakan terlalu tinggi (*overating*); (b) Proses identifikasi risiko terutama pada bagian penentuan penyebab dan konsekuensi risiko yang belum tepat mempengaruhi proses analisis risiko; (d) Komitmen pimpinan yang masih belum maksimal terutama keterlibatan dalam proses manajemen risiko yang sangat terbatas. Hal ini terjadi karena: (a) Kurangnya pendidikan dan latihan terkait manajemen risiko karena dedikasi waktu dan dana yang belum memadai mengakibatkan penentuan tingkat risiko terlalu tinggi (*overating*); (b) Proses identifikasi risiko terutama pada penentuan penyebab dan konsekuensi risiko yang belum tepat mempengaruhi proses analisis risiko; (d) Komitmen pimpinan yang belum maksimal terutama keterlibatan dalam proses manajemen risiko yang sangat terbatas.

5. Penerapan proses mitigasi risiko belum dapat menurunkan tingkat risiko sampai pada tingkat yang diinginkan.

Hal ini tidak sesuai dengan ISO 31000 yang antara lain menjelaskan bahwa rencana

penanganan risikoharus diintegrasikan dengan proses manajemendandidiskusikan dengan pemangku kepentingan yang tepat. Disamping itu pembuat keputusan dan pemangku kepentingan lainnya harus menyadari sifat dan tingkat risiko residual setelah penanganan resiko. Hal ini terjadi karena:(a). Kurangnya pendidikan dan latihan yang terkait manajemen risiko karena dedikasi waktu dan dana yang belum memadai mengakibatkan penentuan tingkat risiko sering dirasakan terlalu tinggi (gejala *overating*); (b) Proses penentuan kriteria konsekuensi dan kriteria kemungkinan belum dipahami dengan baik; (c) Proses identifikasi risiko terutama pada bagian penentuan konsekuensi yang belum tepat mempengaruhi proses mitigasi risiko; (d) Komitmen pimpinan yang masih belum maksimal terutama keterlibatan dalam proses manajemen risiko yang sangat terbatas.

6. Implikasi Hasil Penelitian

Lima permasalahan di atas berimplikasi pada perlunya: sosialisasi manajemen risiko yang ekstensif terhadap semua pegawai; pelatihan yang lebih detil pada pegawai yang mengelola manajemen risiko; penambahan jumlah pengelola manajemen risiko; penetapan inidikator kinerja utama terkait manajemen risiko yang lebih detil dan terukur yang mengikat pada pimpinan organisasi, pengelola dan seluruh pegawai.

Tabel 1 (terlampir) menguraikan empat komponen yang dievaluasi. Setiap komponen diruraikan lebih rinci dan disertai dengan pembobotan. Empat komponen yang dievaluasi adalah: kepemimpinan-an, proses manajemen risiko, aktifitas penangan-an risiko dan hasil penerapan manajemen risiko. Untuk kepemimpinan dibobot 15%, proses manajemen risiko dibobot 45%, aktifitas penanganan risikodibobot 25% dan hasil penerapan manajemen risikodibobot 15%. Selanjutnya setiap komponen evaluasi diperinci lebih lanjut dan diberikan pembobotan.

Selanjutnya dapat diketahui bahwa nilai rata-rata yang dapat dicapai oleh Inspektorat Jenderal adalah 61,57. Pencapaian Inspektorat Jenderal sudah melampaui target yang ditetapkan yaitu 50,00 dan telah mencapai tingkatan *Risk Defined* atau *Level 3* dengan rentang nilai 55-74,99. Dari tabel di atas juga dapat diketahui bahwa dari 23 kriteria yang dilakukan penelitian terdapat 15 kriteria yang sudah memenuhi

standar atau sekitar 65,22%. Sedangkan 8 kriteria yang belum memenuhi standar atau sekitar 34,78%, lihat Tabel 2 dalam lampiran.

5. PENUTUP

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (a) Komitmen pimpinan dalam rapat berkala belum memadai; (b) Komitmen pimpinan dalam bentuk dana implementasi sudah memadai; (c) Komitmen pimpinan dalam bentuk sumber daya manusia belum memadai ;(d) Pemahaman eselon II terhadap konsep manajemen risiko sudah memadai; (e) Semua tahapan proses manajemen risiko sudah memadai kecuali pada bagian mitigasi risiko; (f) Proses identifikasi sudah memadai namun perlu ditingkatkan agar dapat mengidentifikasi lebih banyak kategori risiko; (g) Aktivitas penanganan risiko dalam bentuk penanganan risiko sudah memadai; (h) Aktivitas penanganan risiko dalam bentuk keberhasilan menurunkan risiko belum memadai; (i) Penerapan manajemen risiko dalam bentuk persentase keberhasilan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) sudah memadai.

Terkait dengan hambatan yang ditemukan dalam penelitian ini merekomendasikan: (a) Mengintegrasikan proses manajemen risiko dengan manajemen kinerja serta mengaitkannya dengan penerapan pengendalian internal. (b) Melakukan sosialisasi lebih intensif dan masif terhadap pegawai Kementerian Keuangan agar kesadaran terhadap manajemen risiko meningkat dan membudaya(c) Pejabat eselon dua Inspektorat Jenderal agar mengikuti pelatihan Manajemen Risiko untuk tingkat eksekutif. Untuk pegawai eselon III dan IV agar mengikuti kegiatan dan pelatihan Manajemen Risiko tingkat operasional (d) Menetapkan IKU untuk eselon II dalam bentuk tingkat pencapaian kematangan penerapan manajemen risiko yang harus dicapai pada setiap tahun (e) Memperjelas tujuan dalam penetapan konteks dalam proses manajemen risiko agar tidak terjebak pada penetapan *Balance Score Card* sebagai satu satunya dokumen atau cara untuk menentukan tujuan organisasi. (f) Menyederhanakan formulir-formulir yang digunakan pada PMK 191 tahun 2008; (g) Menerapkan aplikasi informasi dan teknologi agar proses administrasi manajemen risiko lebih mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- Association, American Evaluation. *Guiding Principles For Evaluators*, July 2004.
- Armstrong, Michael. *Performance Management*, London, Kogan Page Limited, 1994.
- AS/NZS 4360:2004.2004.
- Comcover, Australian. *Government, Risk Management*, Better Practice Guide, Commonwealth of Australia 2008.
- Cooper, Dale., et al. *Project Risk Management Guidelines, Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. Jhon Wiley & Sons, Ltd 2005.
- Cokins, Gary. *Performance Management, Finding The Missing Pieces, To Close The Intelligence Gap*, .Jhon Wiley & Sons, Inc 2004.
- Dunn, William N. *Public Policy Analysis*, Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, 1994.
- Dunn, William. *Public Policy Analysis, An Introduction*, .Prentice-Hall Inc. A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey 07632.1994.
- Dye, Thomas R. *Understanding Public Policy*, 13 edition .Pearson Education, Inc, 2011.
- Fraser, Jhon & Betty J.Simkins. *Enterprise Risk Management*, Jhon Wiley & Sons Inc, 2010.
- Haas, Peter J., and J. Fred Springer. *Applied Policy Research, Concepts and Cases*, New York: Garland Publishing Inc. 1998.
- Hale, Judith. *Performance Based Management, What Every Manager Should Do To Get Result*. Jhon Wiley & Sons, Inc. 2004.
- Harvard, Business Essential Performance Management. *Measure and Improve the Effectiveness of Your Employee*, Harvard Business Scholl Publishing Corporation, 2006.
- The International Organization for Standardization. *ISO 31000*. 2009
- The International Organization for Standardization. *ISO/IEC Guide 7 A Risk Management Standard*, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002.
- Kraft, Michael E. dan Scott R.Furlong. *Public Policy, Politics, Analysis, and Alternatives*. Washington DC 20037, CQ Press, 2010
- Lengbein, Laura dan Calire L Felbinger. *Public Program Evaluation, A Statistical Guide*, M.E.Sharpe Inc. New York, 2006.
- Majchrzak, Ann. *Methods For Policy Research*., London, Sage Publication, Inc. International Educational and Professional Publisher, 1984.
- Mangero, Susan M., Risk Management for Pension, Endowments, and Foundation. Jhon Wiley & Sons, Inc 2005.
- Moller, Robert R. *COSO Enterprise Risk Management, Understanding the New Integrated ERM Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007
- Mora Imas, Linda G. and Ray C.Rist. *The Road to Result, Designing dan Conducting Effective Development Evaluations*, The International Bank for Reconstruction and Development The World Bank 1818 H Street NW.
- Nugroho, Riant. *Public Policy, Teori Kebijakan- Analisis Kebijakan-Proses Kebijakan, Perumusan, Implementasi, Evaluasi, Revisi Risk Management dalam Kebijakan Publik, Kebijakan sebagai The Fifth Estate- Metode Penelitian Kebijakan*. Jakarta: PT Flex Media Komputindo, 2009.
- Redja, George E. *Principle of Management and Insurance, fith edition*, New York: Harper Collins College Publisher, 1995.
- Rossi, Peter.H., Mark.W.Lipsey., dan Howard.E.Freeman. *Evaluation. A Systematic Approach, Seventh Edition*, Sage Publication Inc, 2455 Teller Road, Thousands Oaks California 91320, 2004.
- Royse, David, Bruce Thyer dan Deborah Padgett. *Program Evaluation, An Introduction*. Belmont, Canada: Wadsworth Cengage Learning, 2010.
- Spaulding, Dean T. *Program Evaluation in Practice, Core Concept and Examples for Discussion and Analysis*. Jhon Wiley & Sons, San Fransisco, 2008.
- Stufflebeam, Daniel L. dan Anthony J. Shinkfield. *Evaluation Theory, Models & Application*. San Fransisco: Jossey Bass, 2007.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Pers, 2011.
- Brett, Prof. Judy, Dr. Anthony Moran, David Green, *Managing Risk In Community Service s: A Preliminary Study of The Impacts of Risk Management on Victorian*

- Services and Clients*.2009.
- Canada, The Conference Board of dan Deloitte & Touche. (*Risk Management: Moving the Framework to Implementation Keys to a Successful Risk Management Implementation Strategy*.2003)
- Cooper, Thomas, *Strategic Risk Management in the municipal and public sector, An Exploration of Critical Success Factor and Barrier to Strategic Risk Management within the Province of Newfoundland and Labrador* (The Harris Centre Memorial University. 2010).h.4.
- Kolisovas, Danielius dan Andrius Skarnulis. *Risk Management in Lithuania's Public Sector: Starting Point, Current Situation and Future Perspectives (Intelektinė Ekonomika Intellectual Economics* 2011, Vol. 5, No. 4(12), Mykolo Romeris University), hh. 547–559.
- Pribadi, Krishna, S. dan M. Husnulloh Pangeran, *Assessing Readiness of Public Sector Risk Management for PPP Infrastructure Development in Indonesia, Second International Conference on Construction in Developing Countries (ICCIDC-II) "Advancing and Integrating Education, Research & Practice"*, Cairo, Egypt, 2010.
- Ranong, Prapawadee Na dan Wariya Phuengam, (*Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand*, 2009)
- Sarens, Gerrit, Christian De Visscher & Diane Van Gils, (*Risk Management and Internal Control in the Public Sector: An In-Depth Analysis of Belgian Social Security Public Institutions Service Public Fédéral Finances-Belgique. Bulletin de Documentation*.70ème année, n° 3, 3ème trimestre. 2010).
- Terzi, Cihan dan Istvan Posta. *Review of Enterprise Risk Management in The United Nations System, Benchmarking Framework*. (United Nations, Geneva 2010), h.iii-iv.
- Victoria Audit General Office, *Managing risk across the public sector*. (Victoria Auditor-General's Office, level 34, 140 William Street Melbourne Vic, 3000 Australia 2003), hh.7-10.
- Woods, Margaret. *Reporting and managing risk A look at current practice at Tesco, RBS, local and central government*. (Research executive summary series Volume 6. Issue 8, Chartered Institute of Management Accountants 26 Chapter Street London SW1P 4NP United Kingdom 2010), h.1.
- The Institute of Internal Auditor <http://www.theiia.org> (diakses 26 Juni 2012)
- The International Organization for Standardization http://www.iso.org/iso/publications_and_e-products.htm (diakses 17 Juli 2012)
- The Institute of Risk Management <http://www.theirm.org> (diakses 20 Juli 2012)
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi <http://www.menpan.go.id> (diakses 25 Juli 2012)

Tabel 1. Komponen Evaluasi, Aspek yang Dievaluasi dan Indikator

No	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Indikator (Kriteria / Standar Keberhasilan)	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot
I	Kepemimpinan			15%				
		A. Komitmen			75%			
		1. Rapat Pimpinan	Minimal 2 x setahun, disertai dengan dokumentasi atau notulensi rapat			20%		
		a. Rapat Komite MR	Minimal 2 x setahun, disertai dengan dokumentasi atau notulensi rapat				10%	
		b. Rapat Koordinator Ketua MR	Minimal 4 x setahun, disertai dengan dokumentasi atau notulensi rapat				10%	
		c. Rapat UPR	Minimal 4 x setahun, disertai dengan dokumentasi atau notulensi rapat				80%	
		2. Dukungan Sumber Daya				40%		
		a. Dana Implementasi	Ketersediaan Anggaran				50%	
		b. Pengembangan SDM	Jumlah Pegawai yang ikut diklat				50%	
		1) Pegawai yang mengikuti Diklat MR	Jumlah Pegawai yang ikut diklat					70%
		2) In House Training (IHT)	Jumlah Pegawai yang ikut (IHT)					30%
		3. Dukungan Perangkat Penerapan				40%		
		a. Prinsip, Kerangka, Strategi dan Kebijakan	Penerapan dan pengembangan sistem dan prosedur terkait manajemen risiko				25%	
		b. Prosedur dan Organisasi / Tata Kerja	Penetapan struktur tata kelola, proses pengambilan keputusan, kontijensi plan				50%	

No	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Indikator (Kriteria / Standar Keberhasilan)	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot
		c. Dokumentasi MR	Keseragaman formulir, basis data dan data lost event database.				25%	
		B. Pemahaman			25%			
		1. Pemilik Risiko	Pemahaman Teoritis dan Praktis			30%		
		2. Koordinator MR	Pemahaman Teoritis dan Praktis			30%		
		3. Administrator MR	Pemahaman Teoritis dan Praktis			20%		
		4. Pegawai Internal Lainnya	Pemahaman Teoritis dan Praktis			20%		
II	Proses Manajemen Risiko			45%				
		A. Penetapan Konteks	Penetapan Tujuan Organisasi dan Kriteria Kemungkinan dan Kosekuensi pada setiap risiko		15%			
		B. Identifikasi Risiko	Semua Tujuan memiliki minimal 1 risiko		30%			
		C. Analisis Risiko	Semua risiko telah di tentukan tingkat risikonya		10%			
		D. Evaluasi Risiko	Semua risiko telah diperingkat		5%			
		E. Mitigasi Risiko	Semua risiko yang telah ditetapkan selera risikonya telah ditentukan mitigasinya		25%			
		F. Monitoring dan Reviu	Semua rencana mitigasi risiko telah dijalankan dan dinilai efektifitas pelaksanaannya		5%			
		G. Komunikasi dan Konsultasi	Semua hasil penganganan risiko telah di komunikasikan dan di konsultasikan		10%			

No	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Indikator (Kriteria / Standar Keberhasilan)	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot
III	Aktifitas Penanganan Risiko			25%				
		A.Penanganan Risiko yang Dijalankan	Tergantung mitigasi risiko (100%)		70%			
		B.Keberhasilan Menurunkan Risiko	Tergantung dokumen pendukung (100%)		30%			
IV	Hasil Penerapan Manajemen Risiko			15%				
		Pencapaian Kinerja UPR	Pencapaian Indikator Kinerja Utama		100%			

Sumber: Peraturan Inspektur Jenderal Nomor Per-11 /IJ/2012 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

Tabel.2. Hasil Penelitian

UNSUR PENILAIAN KEMATANGAN		NILAI											
MANAJEMEN RISIKO		Ses Itjen	IR I	IR II	IR III	IR IV	IR V	IR VI	IR VII	IBI	Rata-Rata	Target	
I.	KEPEMIMPINAN	10.28	9.45	9.10	10.32	10.30	9.90	9.97	10.20	8.15	9.74	7.50	Sudah memadai
A.	Komitmen	49.75	45.21	47.36	53.33	54.06	47.31	45.11	52.30	38.57	48.11	37.50	Sudah memadai
	1. Rapat Pimpinan	14.00	4.50	2.00	10.50	10.00	6.00	10.00	4.50	2.00	7.06	10.00	Belum Memadai
	a. Rapat Komite MR	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	5.00	Sudah memadai
	b. Rapat Koordinasi Ketua MR	0.00	2.50	0.00	2.50	0.00	0.00	0.00	2.50	0.00	0.83	5.00	Belum Memadai
	c. Rapat UPR	60.00	10.00	0.00	40.00	40.00	20.00	40.00	10.00	0.00	24.44	40.00	Belum Memadai
	2. Dukungan Sumber Daya	17.33	23.78	30.20	28.61	30.57	30.08	23.14	30.87	22.42	26.33	20.00	Sudah memadai
	a. Dana implementasi	25.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	47.22	25.00	Sudah memadai
	b. Pengembangan SDM	18.33	9.44	25.50	21.52	26.43	25.21	7.86	27.17	6.06	18.61	25.00	Belum Memadai
	1) Pegawai yang Mengikuti Diklat MR	6.65	18.89	21.00	20.54	22.86	20.42	15.71	24.35	12.12	18.06	35.00	Belum Memadai
	2) In House Training MR	30.00	0.00	30.00	22.50	30.00	30.00	0.00	30.00	0.00	19.17	15.00	Sudah memadai
	3. Dukungan Perangkat Penerapan	35.00	32.00	27.00	32.00	27.00	27.00	27.00	30.00	27.00	29.33	20.00	Sudah memadai
	a. Prinsip, Kerangka, Strategi dan Kebijakan MR	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	12.50	Sudah memadai
	b. Prosedur dan Organisasi/Tata Kerja	50.00	42.50	30.00	42.50	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	35.00	25.00	Sudah memadai
	c. Dokumentasi MR	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	20.00	12.50	13.33	12.50	Sudah memadai
B.	Pemahaman	18.79	17.81	13.30	15.50	14.63	18.69	21.35	15.73	15.79	16.84	12.50	Sudah memadai
	1. Pemilik Risiko	24.00	24.00	24.00	12.00	24.00	22.00	21.90	22.50	18.00	21.38	15.00	Sudah memadai

UNSUR PENILAIAN KEMATANGAN			NILAI											
MANAJEMEN RISIKO			Ses Itjen	IR I	IR II	IR III	IR IV	IR V	IR VI	IR VII	IBI	Rata-Rata	Target	
	2.	Koordinator Manajemen Risiko	19.50	16.50	13.50	19.50	25.50	22.50	27.00	22.50	19.50	20.67	15.00	Sudah memadai
	3.	Administrator Manajemen Risiko	17.00	16.00	16.00	18.00	13.00	15.00	18.00	19.00	12.00	16.00	10.00	Sudah memadai
	4.	Pegawai Internal Lainnya	14.67	14.75	13.00	12.50	10.67	15.25	18.50	14.67	13.67	14.19	10.00	Sudah memadai
II.	PROSES MANAJEMEN RISIKO		16.76	31.16	29.25	17.27	33.75	31.28	29.59	35.88	26.10	27.89	22.50	Sudah memadai
	A.	Penetapan konteks	7.50	10.50	12.00	9.00	9.00	11.25	11.25	10.50	8.25	9.92	7.50	Sudah memadai
	B.	Identifikasi risiko	9.00	16.50	19.50	11.25	19.50	15.00	16.50	18.00	16.50	15.75	15.00	Sudah memadai
	C.	Analisis Risiko	5.50	10.00	8.00	4.00	10.00	8.00	10.00	8.00	8.00	7.94	5.00	Sudah memadai
	D.	Evaluasi risiko	0.00	2.50	2.50	2.50	2.50	5.00	5.00	5.00	2.50	3.06	2.50	Sudah memadai
	E.	Rencana Mitigasi risiko	6.25	16.25	6.25	4.38	15.00	16.25	10.00	16.25	10.00	11.18	12.50	Belum Memadai
	F.	Monitoring dan reuiu	1.50	4.50	2.75	2.25	5.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.53	2.50	Sudah memadai
	G.	Komunikasi dan Konsultasi	7.50	9.00	7.50	5.00	6.50	10.00	9.00	10.00	9.00	8.17	5.00	Sudah memadai
III.	AKTIVITAS PENANGANAN RISIKO		18.55	15.96	6.03	17.35	14.44	10.26	10.88	9.20	9.77	12.49	12.50	Belum Memadai
	A.	Penanganan Risiko yang Dijalankan	65.21	60.56	21.62	60.93	31.11	33.83	35.00	35.00	10.57	39.31	35.00	Sudah memadai
	B.	Keberhasilan Menurunkan Risiko	9.00	3.27	2.52	8.47	26.67	7.20	8.50	1.80	28.50	10.66	15.00	Sudah memadai
IV.	HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO		12.00	9.00	8.00	9.00	10.00	15.00	15.00	10.00	15.00	11.44	7.50	Sudah memadai
	Pencapaian Kinerja UPR		80.00	60.00	80.00	60.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	86.67	50.00	Sudah memadai
NILAI AKHIR			57.59	65.57	52.38	53.94	68.50	66.43	65.43	65.28	59.02	61.57	50.00	Sudah Memadai

Sumber: Tabulasi data dari reuiu dokumentasi yang dikuantitatifkan digabungkan dengan data hasil wawancara 25 orang dalam 249 halaman dan observasi 13 kali rapat-rapat manajemen risiko.