

Asesmen Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Publik

Antoni

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Antonisatika10@gmail.com

Aries Heru Prasetyo*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Justzhongsan@gmail.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Pusat Kajian Anggaran (PKA) Badan Keahlian DPR RI yang merupakan unit Eselon II dari Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki tugas dan fungsi dari pengembangan bagian analisa APBN pada Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan APBN. Dalam melaksanakan pembuatan kajian terhadap isu dan kebijakan pemerintah pada APBN tentu memiliki risiko operasional yang dapat menghambat tercapainya sasaran PKA. Beberapa risiko operasionalnya antara lain kualitas data dan informasi yang digunakan kurang optimal, kompetensi SDM yang kurang memadai dalam isu tertentu, dan jumlah SDM yang masih kurang dalam kegiatan pendampingan di alat kelengkapan dewan. Maka dari itu, perlu dilakukan pengelolaan manajemen risiko yang tepat yang sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi praktik manajemen risiko yang berjalan dan memberikan rekomendasi terkait proses manajemen risiko operasional. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah hasil wawancara dengan 3 analis APBN, observasi pada proses bisnis PKA, dan studi dokumen dengan teknik analisis menggunakan ISO 31000: 2018. Hasil dari penelitian adalah analisis risiko yang sedang berjalan dan memberikan usulan proses manajemen risiko operasional yang diharapkan bermanfaat sebagai pedoman bagi praktik manajemen kedepannya.

Kata Kunci:

ISO 31000:2018; Proses Manajemen Risiko; Pusat Kajian Anggaran; Risiko Operasional

ABSTRACT

State Budget Office Center (PKA) of The DPR RI Expertise Bodies, which is an Echelon II unit of the Secretariat General DPR RI, has the task and function of developing the APBN analysis section at the Bureau of Budget Analysis and APBN Implementation. Carrying out studies on government issues and policies regarding the APBN has operational risks that can hinder the achievement of the PKA's targets. Some of the operational risks include the quality of the data and information used needing to be more optimal, inadequate HR competency in specific issues, and an insufficient number of HR in supporting activities in the parliamentary apparatus. Therefore, it is necessary to carry out appropriate risk management in accordance with the objectives of this research to evaluate current risk management practices and provide recommendations regarding operational risk management processes. The data collection methods used are the results of interviews with 3 APBN analysts, observations of PKA's business processes, and document studies with analysis techniques using ISO 31000: 2018. The results are ongoing risk analysis and provide recommendations for operational risk management processes that are expected to be helpful as a guide for future management practices.

Keywords:

ISO 31000:2018; Operational Risk; Risk Management Process; State Budget Office Center

PENDAHULUAN

Perubahan keadaan ekonomi global yang masih dinamis pasca pandemi menjadi tantangan tersendiri bagi instansi pemerintah. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan dalam menghadapi ketidakpastian kondisi global dapat memunculkan risiko dan juga peluang (Abdurrahman *et al.*, 2018). Risiko tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, namun hanya dapat diminimalkan dampaknya. Maka dari itu, diperlukan pengendalian yang tepat dengan melakukan pemetaan terhadap risiko (Jauhari *et al.*, 2021). Pengendalian risiko dengan pemetaan berguna untuk mengubah risiko menjadi sebuah peluang, atau juga bisa menjadi ancaman bagi organisasi (Mahardika *et al.*, 2019). Pada instansi pemerintah sudah terdapat peraturan yang mengatur pengendalian internal untuk menilai risiko. Peraturan tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pada pasal 13 ayat (1) tertulis bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko yang terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko bertujuan untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan internal. Sedangkan pelaksanaan analisis risiko berguna untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintah tersebut. Pimpinan instansi pemerintah dalam melakukan penilaian risiko menerapkan prinsip kehati-hatian terhadap tingkat risiko yang dapat diterima.

Penelitian Jauhari *et al.* (2021) yang berjudul “Implementasi dan *Critical Success Factor* (CSF) Manajemen Risiko di Instansi Pemerintah” membahas proses implementasi manajemen risiko dan CSF di Kementerian Keuangan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat delapan CSF yang mempengaruhi perkembangan manajemen risiko di Kementerian Keuangan, diantaranya komitmen dan kepemimpinan manajemen, serta pengetahuan manajemen risiko yang kuat agar dapat memudahkan instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan sebuah aktivitas untuk mengurangi tingkat risiko dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan pada kegiatan yang kompleks (Oliva, 2016). Salah satu instansi pemerintah Sekretariat Jenderal (Setjen) DPR RI sudah melakukan penerapan manajemen risiko yang tertuang dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Setjen DPR RI. Sebagai sistem pendukung yang mempunyai peranan strategis, Setjen DPR RI juga menghadapi risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuannya, seperti kerugian finansial, penurunan reputasi organisasi, maupun hilangnya kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan. Seluruh unit kerja yang berada di bawah Setjen DPR RI, baik Eselon I dan Eselon II juga diharapkan untuk melakukan proses manajemen risiko.

Unit kerja Pusat Kajian Anggaran (PKA) yang merupakan Eselon II di bawah Badan Keahlian DPR RI bertanggung jawab atas pelaksanaan dukungan fungsi anggaran. Tugas dan wewenang dari PKA adalah mendukung kelancaran pelaksanaan di bidang perancangan APBN dengan membuat suatu kajian sebagai bahan bacaan dan referensi bagi anggota dewan. Dalam proses pembuatan kajian ini, tidak lepas dari timbulnya risiko yang dapat menghambat tujuan PKA tercapai. Tujuannya adalah

meningkatnya kualitas kajian dalam penyusunan dan penetapan anggaran terkait dengan pelaksanaan fungsi anggaran DPR RI. Beberapa risiko operasional yang menghambat tujuan tersebut, antara lain kualitas data yang digunakan kurang optimal, kompetensi SDM yang kurang memadai, dan jumlah SDM yang terbatas dalam kegiatan pendampingan di Alat Kelengkapan Dewan (AKD). PKA sudah melakukan proses manajemen risiko sejak dikeluarkannya peraturan yang mengatur penerapan manajemen risiko di lingkungan Setjen DPR RI, namun PKA masih belum melakukan proses manajemen risiko secara keseluruhan dan belum menunjukkan pengelolaan risiko dengan optimal. Pada **Tabel 1** menunjukkan hasil pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko menggunakan Chartered Global Management Accountant (CGMA) *Maturity Analysis* yang dilakukan oleh PKA. Dari skor yang didapatkan oleh PKA pada tiap alat pengukurannya menghasilkan total skor di angka 39. Jika melihat **Tabel 2**, total skor 39 tersebut menggambarkan praktik manajemen risiko yang telah dilakukan PKA masih mendasar dan belum secara menyeluruh melakukan proses manajemen risiko. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait praktik manajemen risiko yang sedang berjalan dan penyusunan desain proses manajemen risiko yang tepat untuk meningkatkan profil risiko di PKA.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Maturitas Risiko

No.	Alat Pengukuran	Total Skor yang Mungkin	Skor Tiap Kategori	Presentase Skor Tiap Kategori
1	<i>Risk Culture</i>	12	7	58%
2	<i>Risk Identification</i>	10	8	80%
3	<i>Risk Assessment</i>	13	7	54%
4	<i>Articulation of Risk Appetite</i>	5	3	60%
5	<i>Risk Response</i>	12	5	42%
6	<i>Risk Reporting</i>	6	2	33%
7	<i>Integration with Strategic Planning</i>	10	5	50%
8	<i>Assessment of ERM Effectiveness</i>	7	2	29%
Total Skor		75	39	52%

Sumber: CGMA Maturity Analysis

Tabel 2. Interpretasi Tingkat Maturitas Risiko

Tingkat Maturitas Risiko	Deskripsi	Rentang Total Skor
1	<i>Just getting started</i>	0 – 25
2	<i>Basic ERM practices in place</i>	26 – 45
3	<i>Basic as well as some more sophisticated ERM practices in place</i>	46 – 65
4	<i>Robust ERM in place</i>	66 – 75

Sumber: CGMA Maturity Analysis

Risiko yang terjadi di PKA adalah risiko operasional yang penyebabnya berhubungan secara langsung dengan proses bisnis dan berdampak pada terganggunya aktivitas organisasi. Risiko operasional tersebut terbentuk dari akibat adanya proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan sumber daya manusia, dan juga sistem, serta ada yang berasal dari eksternal (Jelita *et al.*, 2019). Kualitas pengelolaan manajemen dari pemimpin organisasi juga memiliki dampak pada risiko operasional (Hayati, 2017). Hopkin (2018), mengklasifikasikan risiko operasional ke dalam empat tipe risiko, yaitu orang, proses, sistem, dan risiko eksternal. Risiko yang melibatkan orang, diantaranya gagal dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan kemampuan yang dimiliki.

Tipe risiko proses, seperti kurangnya fungsi kontrol internal yang berakibat tidak berfungsi secara optimal. Risiko sistem mengenai kegagalan sistem manajemen yang mempengaruhi operasional organisasi sehingga menghambat tujuan organisasi tersebut. Pada risiko eksternal yang berasal dari luar organisasi dan dapat mempengaruhi proses bisnis, seperti persaingan dan tuntutan hukum, serta perubahan kebijakan pemerintah yang dinamis saat transisi pasca pandemi dapat berdampak pada kualitas hasil kajian yang dibuat (Fauziah *et al.*, 2020)

Pada Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Sekretariat Jenderal DPR RI terdapat bagian struktur manajemen risiko yang menggunakan implementasi dari Model Tiga Lini (*Three Lines of Model*). Lini pertama, yaitu pemilik risiko dan pengelola risiko yang pertama kali berhubungan dengan risiko. Pemilik risiko merupakan pimpinan unit kerja Sekretariat Jenderal DPR RI. Sementara pengelola risiko adalah satuan tugas yang dibentuk dan terdapat orang yang bertanggungjawab sebagai pengelola risiko pada unit kerja masing-masing. Dalam menjalankan tugasnya, pengelola risiko perlu menyusun proses identifikasi risiko dan analisis risiko ke dalam register risiko dan melaporkan pelaksanaan penanganan risiko kepada pemilik risiko. Lini kedua yang berperan adalah unit manajemen risiko untuk memastikan kegiatan yang dilakukan oleh pemilik risiko dan pengelola risiko telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tujuan pengendalian manajemen risiko. Secara umum, tugas dari unit manajemen risiko adalah memantau tabel register risiko dan tindak pengendalian, memberikan umpan balik terkait pelaksanaan penanganan risiko, dan membuat laporan monitoring manajemen risiko setiap 6 bulan. Lini ketiga dilaksanakan oleh Inspektorat Utama yang bertugas sebagai pengawasan *intern* di Sekretariat Jenderal DPR RI. Tanggung jawab pengawas *intern* berhubungan dengan segala kegiatan yang berbasis risiko. Pengawas *intern* memiliki beberapa tugas, yaitu melakukan pemantauan dan tinjauan atas proses manajemen risiko, penilaian atas tingkat maturitas risiko, audit atas proses manajemen risiko, dan pemberian jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan manajemen risiko.

Dengan berpedoman pada Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI tersebut, penelitian ini akan mengevaluasi praktik manajemen risiko operasional yang berjalan di PKA dan memberikan usulan desain proses manajemen risikonya. Dalam peraturan tersebut, skema yang dipakai untuk melakukan penerapan manajemen risiko didasarkan pada proses manajemen risiko yang terdapat di ISO 31000:2018. ISO 31000:2018 memberikan arahan tentang cara mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi, yang bisa digunakan sepanjang perjalanan organisasi dan dapat diterapkan pada berbagai aktivitas, termasuk pengambilan keputusan di semua tingkat (Harisdayanti *et al.*, 2020). Analisis proses manajemen risiko dimulai dari komunikasi dan konsultasi, penentuan ruang lingkup, penilaian risiko, perlakuan risiko, pencatatan dan pelaporan, serta pemantauan dan tinjauan. Pada akhirnya penelitian akan bermanfaat bagi akademisi sebagai rujukan penelitian serupa dan instansi pemerintah agar dapat menerapkan proses manajemen risiko, khususnya pada studi kasus di PKA sehingga sasaran dari organisasi dapat tercapai. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dari penelitian ini

adalah 1) Bagaimana analisis risiko operasional yang sedang berjalan di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI? dan 2) Bagaimana usulan proses manajemen risiko operasional untuk meningkatkan profil risiko di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI?

METODE RISET

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Subjek dari penelitian ini adalah bertempat di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI yang berfokus pada pelaksanaan dan implementasi manajemen risiko operasional. Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, peneliti diberi kesempatan untuk melakukan penyelidikan mendalam dan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang aspek dari fenomena yang kompleks, terutama dalam memperoleh perspektif individu-individu dalam organisasi (Flick, 2019). Sumber data yang digunakan dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian, yaitu berupa hasil wawancara dari pihak terkait dan observasi di lingkungan Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI. Sedangkan data sekunder adalah data tambahan untuk menunjang hasil penelitian lebih akurat, antara lain Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko, dokumen pedoman pengelolaan risiko di Pusat Kajian Anggaran (PKA), dan dokumen ISO 31000:2018.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *in-depth interview* dan dilakukan kepada narasumber yang memiliki pengetahuan cukup tentang pelaksanaan risiko di PKA. Narasumber tersebut terdiri atas tiga orang analis APBN yang berperan sebagai koordinator bidang komisi dan ditunjuk untuk melakukan manajemen risiko di PKA. Wawancara dilakukan secara virtual pada bulan April 2023 untuk menggali informasi mengenai profil PKA secara mendalam mulai dari bentuk organisasi, budaya, dan sistem kerja, serta praktik manajemen risiko yang berjalan. Selain wawancara, pengumpulan data juga dilakukan dengan observasi dan studi dokumen untuk memastikan reliabilitas dan validitas data. Observasi dilakukan selama empat bulan dari September hingga Desember 2022 untuk mengamati dan melakukan sistem kerja yang terdapat di PKA karena pada waktu tersebut PKA banyak melakukan pembuatan kajian dan mengkritisi kebijakan serta rancangan APBN. Studi dokumen yang dilakukan adalah berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 untuk memberikan referensi tambahan dari praktik manajemen risiko yang telah dilakukan oleh PKA.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan tiga tahap dari model Miles dan Huberman. Diawali dengan reduksi data, yaitu menyunting data yang tidak diperlukan dan mengelola data yang diperlukan dari transkrip wawancara, observasi, dan studi dokumen. Kemudian tahap kedua adalah penyajian data untuk menyajikan dalam bentuk teks deskriptif dan tabel yang diolah berdasarkan metode analisis proses manajemen risiko standar ISO 31000:2018. Terakhir adalah penarikan kesimpulan dari hasil data tersebut yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan. Pada **Gambar 1** menjelaskan kerangka analisis yang akan digunakan untuk menyusun hasil penelitian dan

pembahasan. Dimulai dari mengidentifikasi risiko untuk membuat daftar risiko yang akan dilanjutkan ke dalam analisis risiko. Selanjutnya menganalisis risiko dengan melakukan penilaian kemungkinan dan dampak yang kemudian akan dievaluasi hasil dari analisis risiko tersebut. Risiko-risiko yang masih tinggi akan dilanjutkan ke perlakuan risiko dan melaksanakan penanganan risikonya. Tahap akhir melakukan pengawasan dan evaluasi untuk dapat diberikan rekomendasi perbaikan dari penerapan risiko yang sudah dilakukan.



Gambar 1. Kerangka Analisis
Sumber: Peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Risiko Operasional yang sedang Berjalan

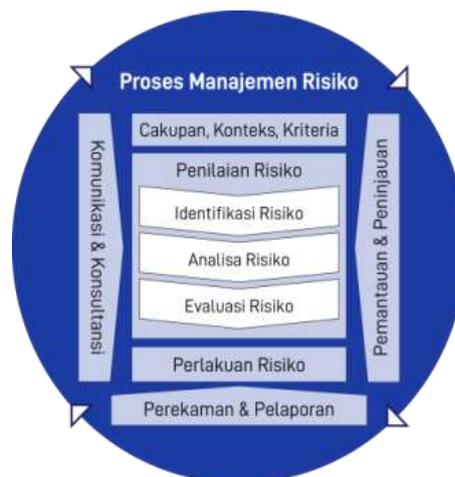
Tingkat kematangan manajemen risiko suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk mengetahui seberapa paham seluruh pemangku kepentingan dalam menjalankan proses manajemen risiko. Untuk mengevaluasi dan menilai sejauh mana manajemen risiko telah efektif diterapkan dalam organisasi, organisasi dapat memanfaatkan alat pengukuran maturitas dalam pelaksanaan manajemen risiko. Tingkat maturitas yang tinggi sering dianggap sebagai indikasi bahwa manajemen risiko telah berjalan dengan efektif di dalam organisasi (Alijoyo & Munawar, 2019). Nilai-nilai inti, pandangan etika, dan penilaian dapat menjadi faktor dasar yang menentukan kedewasaan manajemen risiko. Pandangan etika melibatkan pemahaman tentang isu-isu dalam situasi, pilihan yang tersedia, akibatnya, keuntungannya, peluang terjadinya, serta pentingnya bagi pemangku kepentingan yang terlibat. Semua aspek ini memiliki peran penting dalam pelaksanaan manajemen risiko (Priyarsono *et al.*, 2023).

Pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh Pusat Kajian Anggaran (PKA) sebagai unit Eselon II di bawah Badan Keahlian DPR RI sudah sesuai dengan adanya peraturan yang mengatur

penerapan manajemen risiko di lingkungan instansi pemerintahan. Pedoman dalam menerapkan manajemen risiko yang telah dilakukan oleh PKA selama dua tahun terakhir adalah berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021. Pada akhir tahun, PKA melakukan *risk register* untuk melihat kemungkinan terjadinya risiko pada rancangan program kerja di tahun berikutnya. Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI tersebut berguna untuk memitigasi kejadian-kejadian yang dapat mengurangi kinerja dari unit PKA. Setelah penyusunan *risk register*, dilakukan pengawasan (*monitoring*) setiap 3 bulan sekali (triwulan). Pengawasan tersebut bertujuan untuk melihat ketercapaian realisasi anggaran dan *output* yang dihasilkan oleh analis APBN dan dijadikan evaluasi untuk triwulan berikutnya. Berdasarkan *risk register* sebelumnya, risiko yang muncul selalu sama dan tidak banyak perubahan dari skor kemungkinan dan dampak. Padahal dari proses bisnis PKA yang melibatkan data dan informasi eksternal sebagai pedoman penulisan kajian, dapat memungkinkan munculnya risiko yang lain. Oleh sebab itu, praktik pelaksanaan manajemen risiko yang selama ini dilakukan oleh PKA belum cukup menggambarkan secara keseluruhan risiko operasional yang berdampak pada proses bisnisnya.

Usulan Proses Manajemen Risiko Operasional

Pada proses manajemen risiko yang diatur dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Sekretariat Jenderal DPR RI mengikuti proses manajemen risiko dari ISO 31000: 2018. Metodologi ini berfokus pada penetapan strategi, pencapaian tujuan, dan pengambilan keputusan (Rampini *et al.*, 2019). Diawali dengan alur komunikasi dan konsultasi; penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria; penilaian risiko, meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko; perlakuan risiko; pencatatan dan pelaporan; serta pemantauan dan tinjauan.



Gambar 2. Proses Manajemen Risiko

Sumber: Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 (2021)

Alur Komunikasi dan Konsultasi

Pada bagian alur komunikasi dan konsultasi, pusat kajian anggaran perlu mengetahui pihak-pihak yang terlibat dan peranannya sebagai unit kerja yang bertanggung jawab untuk mengelola dan

melakukan proses manajemen risiko. Penentuan peran pada setiap proses manajemen risiko dilakukan dengan metode Matriks RACI agar lebih mudah dalam mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Matriks RACI merupakan singkatan dari *responsible*, *accountable*, *consulted*, dan *informed*. *Responsible* ditujukan kepada pihak yang mengelola dan melakukan kegiatan, *accountable* ditujukan kepada pihak yang memiliki kewenangan dalam memantau, memutuskan, atau memberikan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan *responsible*, *consulted* ditujukan kepada pihak yang dapat memberikan saran dan masukan, serta pengawasan terhadap penerapan kegiatan, *informed* ditujukan kepada pihak yang perlu mengetahui informasi dan hasil keputusan yang diambil.

Tabel 3. Matriks RACI

No	Proses Manajemen Risiko	Sekretaris Jenderal	Inspektur Utama	Unit Manajemen Risiko	Unit Kerja
1.	Komunikasi dan Konsultasi	I	C	A	R
2.	Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria	I	C	A	R
3.	Identifikasi Risiko	I	C	A	R
4.	Analisis Risiko	I	C	A	R
5.	Evaluasi Risiko	I	C	A	R
6.	Perlakuan Risiko	I	C	A	R
7.	Pencatatan dan Pelaporan	I	A	R	C
8.	Pemantauan dan Tinjauan	I	A	R	C

Keterangan: R = *Responsible*, A = *Accountable*, C = *Consulted*, I = *Informed*

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 3** menjelaskan peranan dari masing-masing pihak yang terlibat dalam penyusunan manajemen risiko. Unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit kerja atau satuan tugas yang ditunjuk berperan sebagai pemilik risiko dan/atau pengelola risiko. Pemilik risiko ini yang bertanggung jawab dalam mengelola dan melakukan (*responsible*) setiap proses manajemen risiko, mulai dari alur komunikasi dan konsultasi hingga melakukan perlakuan terhadap risiko. Pada proses pencatatan dan pelaporan, serta pemantauan dan tinjauan, unit kerja dapat memberikan saran dan masukan (*consulted*) kepada unit manajemen risiko. Unit manajemen risiko di lingkungan Setjen DPR RI tersebut bertanggung jawab untuk memastikan semua proses yang dilakukan unit kerja telah sesuai dengan tujuan pengendalian risiko. Pada tahap awal komunikasi dan konsultasi, unit manajemen risiko memiliki wewenang dalam memantau, memutuskan, atau memberikan evaluasi (*accountable*) terhadap proses yang dilakukan unit kerja sebagai pemilik risiko. Sementara unit manajemen risiko yang bertanggung jawab (*responsible*) melakukan pembuatan laporan *monitoring* penanganan manajemen risiko setiap 6 bulan sekali.

Inspektur utama berperan sebagai pengawas dari internal yang memiliki tugas memantau dan melakukan *review* terhadap proses manajemen risiko. Pengawas intern ini dapat memberikan masukan, arahan, atau pendapat dalam rangka pengawasan *intern* berbasis risiko (*consulted*) pada seluruh proses. Selain itu, inspektur utama juga diberi wewenang untuk mengaudit dan memberikan keputusan (*accountable*) atas laporan *monitoring* penanganan manajemen risiko. Kemudian, Sekretaris Jenderal

yang berperan sebagai pimpinan Sekretariat Jenderal harus diberitahukan informasi (*informed*) dari seluruh tahapan proses manajemen risiko.

Penentuan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tahap kedua adalah dengan menentukan ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Dalam mengelola risiko, penentuan konteks ini penting karena berguna untuk mengidentifikasi parameter internal dan eksternal yang dapat dijadikan pertimbangan. Tahap ini dilakukan oleh unit manajemen risiko bersama dengan unit kerja masing-masing berdasarkan dokumen struktur organisasi, proses bisnis, dan rencana strategisnya. Struktur organisasi yang digunakan PKA adalah struktur organisasi fungsional karena membagi unit kerja berdasarkan masing-masing komisi yang ada di DPR RI. Dokumen proses bisnis PKA mencakup serangkaian langkah-langkah dalam mendukung perancangan analisis anggaran sesuai dengan prioritas dan kebijakan pemerintah. Rencana strategis PKA terdiri atas visi, misi, tujuan, dan strateginya, yaitu untuk meningkatkan kajian dalam penyusunan dan penetapan anggaran terkait dengan dukungan pelaksanaan fungsi anggaran DPR RI.

Berikutnya adalah dari penentuan kriteria. Kriteria risiko adalah standar yang digunakan untuk menilai seberapa besar risiko dan urutan prioritasnya berdasarkan kemungkinan dan dampaknya (Mariza *et al.*, 2020). Pada **Tabel 4**, kriteria kemungkinan diuraikan menjadi lima kategori, yaitu hampir tidak terjadi, jarang terjadi, kadang terjadi, sering terjadi, dan hampir pasti terjadi. Deskripsi kuantitatif yang digunakan adalah frekuensi keterjadian risiko dalam satu periode. Pada **Tabel 5**, kriteria dampak diuraikan menjadi lima kategori, yaitu tidak signifikan, minor, moderat, signifikan, dan sangat signifikan. Area dampak yang dapat terjadi pada unit PKA, antara lain indikator penurunan kinerja, indikator gangguan terhadap layanan tugas dan fungsi, SDM, reputasi, dan potensi kerugian penerimaan.

Tabel 4. Kriteria Kemungkinan

Skor	Uraian	Frekuensi Keterjadian	
		Persentase	Keterjadian dalam 1 tahun
1	Hampir tidak terjadi	$0% < x \leq 10%$	Maksimal terjadi 1 kali
2	Jarang terjadi	$10% < x \leq 30%$	Maksimal terjadi 3 kali
3	Kadang terjadi	$30% < x \leq 60%$	Maksimal terjadi 5 kali
4	Sering terjadi	$60% < x \leq 90%$	Maksimal terjadi 8 kali
5	Hampir pasti terjadi	$90% < x \leq 100%$	Terjadi lebih dari 10 kali

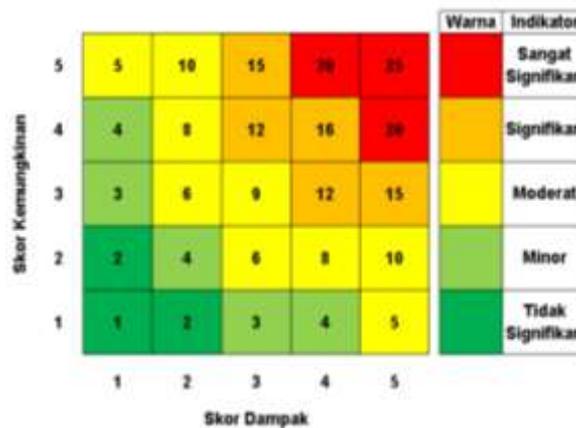
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Persebaran pada peta risiko operasional memiliki ambang batas skor status kurang dari 12. Hal tersebut menjelaskan bahwa jika skor status ≥ 12 , maka perlu dilakukan penanganan lebih lanjut agar skor status dapat turun. Skor status didapatkan dari hasil perkalian antara skor kemungkinan dan skor dampak. Pada **Gambar 3** menunjukkan pembagian warna pada peta risiko 5x5 beserta indikatornya.

Tabel 5. Kriteria Dampak

No	Area Dampak	Skor Dampak				
		1 Tidak Signifikan	2 Minor	3 Moderat	4 Signifikan	5 Sangat Signifikan
1.	Indikator penurunan kinerja	Maksimal terlambat satu hari dari SOP.	Terlambat 2-3 hari dari SOP.	Terlambat 4-5 hari dari SOP.	Terlambat 6-7 hari dari SOP.	Terlambat lebih dari 8 hari dari SOP.
2	Indikator gangguan terhadap layanan tugas dan fungsi	Layanan terganggu ≤ 1 jam	Layanan terganggu selama $1 < x \leq 2,5$ jam	Layanan terganggu selama $2,5 < x \leq 5$ jam	Layanan terganggu selama $5 < x \leq 7,5$ jam	Layanan terganggu selama $> 7,5$ jam
3	Sumber Daya Manusia (SDM)	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 5% di bawah ABK	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 10% di bawah ABK.	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 15% di bawah ABK.	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 20% di bawah ABK	Selisih kebutuhan jumlah ≥ 20% dari yang tertera di ABK
4.	Reputasi	Berdampak negatif pada reputasi pelaksana/fungsional.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon IV.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon III.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon II.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon I.
5.	Potensi kerugian penerimaan	Kerugian sampai dengan Rp1.000.000.	Kerugian yang terjadi di atas Rp1.000.000 sampai dengan Rp5.000.000.	Kerugian yang terjadi di atas Rp5.000.000 sampai dengan Rp10.000.000	Kerugian yang terjadi di atas Rp10.000.000 sampai dengan Rp100.000.000	Kerugian yang terjadi di atas Rp100.000.000.

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 3. Peta Risiko Operasional

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Penilaian Risiko

Tahap identifikasi risiko adalah upaya untuk mendeteksi risiko-risiko yang muncul dalam proses bisnis suatu organisasi dengan menghasilkan daftar risiko (Ramadhan *et al.*, 2020). Daftar risiko didapat dari hasil wawancara dengan pihak analis APBN yang menjadi koordinator bidang di komisi

dan observasi terhadap proses bisnis yang dikerjakan. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan manajemen risiko yang sudah dilakukan dan apa saja risiko yang terjadi selama ini. Metode dalam mengidentifikasi risiko dilakukan dengan pendekatan *bottom-up business process*, yaitu dari level terendah hingga ke level tertinggi. Semua risiko yang teridentifikasi dianalisis dengan memperhatikan akar permasalahannya, sehingga dapat dipahami faktor penyebab dari masing-masing risiko.

Analisis risiko adalah cara untuk mengevaluasi hasil data yang diperoleh dari tahap identifikasi risiko (Ramadhan *et al.*, 2020). Evaluasi diukur menggunakan skor kemungkinan (*likelihood*) dan skor dampak (*impact*) untuk menghasilkan skor status yang menunjukkan sejauh mana risiko tersebut berpengaruh signifikan terhadap proses bisnis. Skor kemungkinan mengindikasikan seberapa sering atau mungkin terjadinya risiko. Sementara skor dampak menggambarkan seberapa besar dampak yang dihasilkan pada area dampak. Pada **Tabel 6** menunjukkan terdapat 20 risiko operasional yang berhubungan langsung dengan proses bisnis dan terbagi ke dalam empat tipe risiko, yaitu proses, sistem, orang, dan risiko eksternal.

Tabel 6. Analisis Risiko Operasional

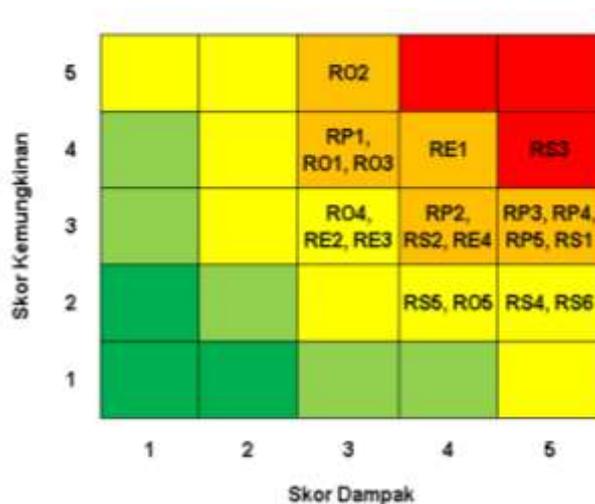
Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like- lihood	Impact	Status	Warna
Proses	RP1	Kualitas hasil kajian analis APBN yang masih berbeda-beda dan belum terstandarisasi dengan baik.	Proses <i>quality control</i> yang dilakukan masih <i>peer review</i> dari teman sejawat analis APBN.	4	3	12	
	RP2	Hasil kajian dari pekerjaan lintas komisi yang kurang komprehensif.	Perbedaan mitra kerja komisi sehingga pengetahuan akan komisi yang lain belum optimal.	3	4	12	
	RP3	Kuantitas dari kajian yang masih kurang dari target setiap analis APBN.	Kurangnya kontrol dari koordinator bidang atau pimpinan tim terhadap anggotanya.	3	5	15	
	RP4	Topik analisis yang kurang relevan dengan kebutuhan anggota dewan.	Kurangnya kegiatan pendampingan yang diikuti oleh analis APBN di AKD.	3	5	15	
	RP5	Jumlah kunjungan kerja ke daerah yang tidak mencapai target dan kurang optimal.	Kesulitan dalam menentukan jadwal, analisis kajian yang kurang mendalam, dan daerah yang dituju tidak atau belum bersedia.	3	5	15	
Sistem	RS1	Kesulitan dalam mencari pakar sebagai narasumber yang sesuai dengan	Pakar yang diinginkan kurang kompeten pada topik tersebut atau tidak	3	5	15	

Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like- lihood	Impact	Status	Warna
Orang	RS2	kebutuhan topik analisis. Kesulitan dalam mencari jadwal yang sesuai dengan pakar.	sesuai dengan keahlian si pakar. Pakar yang diinginkan memiliki jadwal yang padat.	3	4	12	Orange
	RS3	Pendidikan dan pelatihan teknis APBN yang belum terakomodir oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).	Banyak unit kerja lain yang ingin melakukan pendidikan dan pelatihan di Pusdiklat.	4	5	20	Red
	RS4	Publikasi kajian analis APBN yang melewati <i>timeline</i> .	Analisis APBN mengalami hambatan dari faktor internal maupun eksternal, seperti sakit dan ijin.	2	5	10	Yellow
	RS5	Kajian yang tidak diunggah di <i>website</i> tepat waktu sesuai dengan waktu terbitnya.	<i>Website</i> yang bermasalah dan tidak adanya koordinasi antar analis APBN untuk mengunggah hasil kajian.	2	4	8	Yellow
	RS6	Panduan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang digunakan untuk menentukan tim koordinasi analisis pada masing-masing produk masih belum diperbarui.	Merasa bahwa panduan SOP kurang penting sehingga penentuan tim diatur berdasarkan aturan secara lisan bukan dalam dokumen.	2	5	10	Yellow
	RO1	Kurangnya kompetensi SDM analis APBN dalam membuat kajian.	Pemahaman analis APBN yang masih kurang terhadap suatu isu.	4	3	12	Orange
	RO2	Kurangnya jumlah SDM analis APBN dalam kegiatan pendampingan di AKD (Alat Kelengkapan Dewan).	Belum terpenuhinya kuota ideal jumlah analis APBN dengan jumlah mitra kerja komisi.	5	3	15	Orange
	RO3	Kesulitan dalam memenuhi semua permintaan kajian oleh anggota dewan.	Permintaan kajian yang spesifik dan cukup banyak dari anggota dewan	4	3	12	Orange
	RO4	Pembagian pekerjaan yang tidak seimbang antar sesama analis APBN.	Kurangnya koordinasi antar tim dalam membuat suatu kajian.	3	3	9	Yellow
	RO5	Ketepatan isu antara kepentingan politik dengan basis riset akademik.	Analisis APBN masih belum mahir dalam menentukan aspek apa yang tepat untuk isu tersebut.	2	4	8	Yellow

Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like- lihood	Impact	Status	Warna
Eksternal	RE1	Kualitas data dan informasi dari kajian APBN yang kurang optimal.	Keterbatasan informasi dan sumber data yang tersedia, baik internal maupun eksternal.	4	4	16	Orange
	RE2	Realisasi anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan anggaran.	Adanya perubahan kebijakan terkait anggaran dari pemerintah.	3	3	9	Yellow
	RE3	Isu dalam kebijakan anggaran nasional yang dapat berubah sewaktu-waktu.	Keadaan ekonomi global yang berubah-ubah, seperti adanya isu resesi.	3	3	9	Yellow
	RE4	Ketepatan waktu dalam menerbitkan kajian dari suatu isu dengan munculnya isu baru sehingga fokus DPR bergeser.	Keadaan ekonomi global yang berubah-ubah dan memunculkan isu nasional yang baru.	3	4	12	Orange

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada evaluasi risiko dilakukan dengan memetakan skor kemungkinan dan skor dampak ke dalam peta risiko (Qintharah, 2019). Dari hasil analisis risiko yang dilakukan, skor kemungkinan dan skor dampak didapat dengan menggunakan pendekatan *experimental judgement*. Proses pendekatan ini mengacu pada pengalaman langsung, pengetahuan mengenai situasi dalam proses bisnis, dan hasil wawancara dengan analis di unit PKA. Pada **Gambar 3** menunjukkan pemetaan risiko berukuran 5x5. Kode risiko RS3 memiliki skor status tertinggi, yaitu 20. Sedangkan kode risiko RS5 dan RO5 memiliki skor status terendah, yaitu 8. Dari hasil pemetaan, terdapat 13 risiko yang masuk ke dalam kategori signifikan dan sangat signifikan untuk dilanjutkan ke tahap perlakuan risiko.

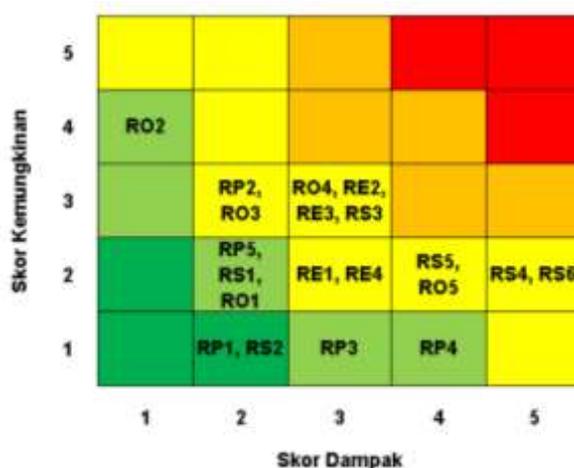


Gambar 4. Peta Risiko Operasional Sebelum Perlakuan Risiko

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko dilakukan guna menerapkan opsi penanganan yang tepat untuk meminimalkan risiko yang ada dengan metode *contingency plan* (Widyarti *et al.*, 2022). Perancangan risiko dibuat berdasarkan keseluruhan risiko dengan tetap berfokus pada risiko yang berada di atas ambang batas. Strategi perlakuan risiko memiliki empat opsi penanganan, yaitu *risk mitigation and prevent* (mitigasi dan mencegah risiko), *risk sharing* (berbagi risiko), *risk avoidance* (menghindari risiko), dan *risk acceptance* (menerima risiko). Strategi *risk mitigation and prevent*, yakni strategi untuk mengurangi skor kemungkinan terjadinya dan dampak yang dihasilkan. Secara khusus, mitigasi risiko dilakukan untuk mengecilkan dampak dari risiko yang telah muncul, sedangkan pencegahan risiko dilakukan untuk mencegah terjadinya risiko sehingga kemungkinan dapat berkurang. Strategi *risk sharing*, yakni memberikan risiko kepada pihak lain untuk bertanggung jawab dalam melakukan penanganan. *Risk avoidance*, yaitu strategi dengan tidak melakukan tindakan yang dapat menimbulkan risiko tersebut. Pada kasus ini, strategi menghindari risiko tidak dapat digunakan karena risiko yang timbul bukan dari suatu proyek. Strategi terakhir, yaitu *risk acceptance* dengan menerima risiko tersebut dan tidak melakukan perlakuan apapun. Rencana strategi ini perlu disusun secara teliti agar perusahaan siap menghadapi ancaman yang dapat berdampak besar pada perusahaan dan juga sistem untuk memantau dan mengendalikan perubahan yang mungkin terjadi (Yoewono & Prasetyo, 2022). Strategi perlakuan risiko dari risiko-risiko yang memiliki skor di atas ambang batas dapat dilihat pada **Lampiran 1**.



Gambar 5. Peta Risiko Operasional setelah Perlakuan Risiko

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pencatatan dan Pelaporan

Tahap berikutnya adalah pencatatan dan pelaporan. Dalam tahap pencatatan, unit manajemen risiko akan mencatat semua kegiatan terkait perlakuan risiko yang telah dilakukan oleh pemilik risiko. Pencatatan dilakukan secara rutin, biasanya setiap tiga hingga enam bulan sekali, tergantung pada frekuensi dan tingkat keparahan risiko yang terjadi. Hasil pencatatan ini akan disimpan dan didokumentasikan untuk tujuan pelaporan dan rujukan data pada proses manajemen risiko periode

selanjutnya. Pada tahap pelaporan, beberapa pihak akan mendapatkan informasi tentang bagaimana risiko telah ditangani selama periode waktu tertentu. Pihak-pihak tersebut, meliputi unit kerja terkait dan Sekretaris Jenderal. Pelaporan risiko dilakukan oleh unit manajemen risiko yang diputuskan oleh Inspektur Utama. Proses pelaporan risiko akan dilakukan pada akhir tahun atau akhir periode. Pencatatan dan pelaporan dalam proses manajemen risiko dilakukan dengan maksud untuk menyampaikan mengenai aktivitas dan memberikan informasi kepada para pemangku kepentingan (Parviainen *et al.*, 2021).

Pemantauan dan Tinjauan

Tahap yang terakhir adalah pemantauan dan tinjauan. Pada tahap ini, hasil yang dilaporkan adalah laporan *monitoring* penanganan risiko yang dilakukan oleh unit manajemen risiko. Laporan ini berisi hasil realisasi perlakuan risiko dan ditinjau oleh unit kerja sebagai pemilik risiko dan unit manajemen risiko untuk menilai sesuai atau tidak perlakuan risiko yang telah dilakukan. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara menyeluruh di akhir tahun untuk dapat dijadikan pedoman di periode berikutnya. Selain itu, tahap ini juga berguna untuk memastikan perlakuan risiko berjalan dengan efektif sehingga penerapan manajemen risiko di lingkungan unit kerja terkecil dapat lebih optimal.

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pemantauan ini, meliputi unit kerja, unit manajemen risiko, inspektur utama, dan sekretaris jenderal. Pemantauan dan peninjauan dilakukan secara periodik, biasanya setiap tiga bulan atau enam bulan sekali. Kegiatan pemantauan dan peninjauan dilakukan secara kontinu, artinya dilakukan secara berkelanjutan. Unit manajemen risiko menerima laporan mengenai hasil perlakuan risiko dari unit kerja. Kemudian secara bersama-sama mengevaluasi hasil perlakuan tersebut. Setelah selesai, laporan tersebut diberikan kepada inspektur utama untuk diambil keputusan terkait perencanaan risiko selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut. Pada tingkat akhir, yaitu sekretaris jenderal akan menerima informasi pelaksanaan risiko yang telah dilakukan oleh unit kerja dan unit manajemen risiko.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis risiko operasional yang sedang berjalan di PKA masih belum menunjukkan pengelolaan risiko yang optimal. Hal tersebut didasarkan pada tingkat maturitas manajemen risiko melalui CGMA *maturity analysis* yang menghasilkan bahwa penerapan manajemen risiko operasional pada PKA masih mendasar. Maka dari itu diperlukan usulan perbaikan pada setiap tahapan proses manajemen risiko untuk meningkatkan profil risiko pada PKA. Tahap pertama proses manajemen risiko, yaitu alur komunikasi dan konsultasi dengan memuat usulan pihak yang terlibat dan perannya yang tergambar dalam matriks RACI. Tahap kedua adalah penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria yang diperoleh dari struktur organisasi, rencana strategis, visi, dan misi PKA, serta kriteria yang tercantum dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021. Pada tahap penilaian risiko menghasilkan analisis risiko yang menunjukkan 7 risiko kategori moderat, 12 risiko kategori

signifikan, dan 1 risiko kategori sangat signifikan. Berdasarkan hasil analisis risiko tersebut, terdapat 13 risiko yang berada di atas skor ambang batas sehingga perlu diberikan perlakuan melalui metode pencegahan (*prevent*), mitigasi (*mitigate*), dan berbagi (*sharing*). Kemudian dilakukan pencatatan dan pelaporan oleh unit manajemen risiko atas laporan hasil perlakuan risiko yang dilakukan. Terakhir adalah proses pemantauan dan tinjauan oleh unit manajemen risiko terkait pelaksanaan keseluruhan proses manajemen risiko.

Dengan melakukan penelitian ini, harapannya adalah PKA dapat membangun dan mengembangkan budaya kesadaran terhadap penerapan manajemen risiko di lingkungan kerja. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan budaya risiko, di mana pimpinan dan koordinator bidang komisi dapat berkomitmen untuk menciptakan budaya risiko. Pimpinan dan koordinator bidang dapat mengadakan pertemuan rutin secara bulanan untuk mengkomunikasikan budaya risiko. Sementara bagi analis APBN, bertugas untuk mempengaruhi sesama rekan kerja agar dapat mengimplementasikan manajemen risiko dengan optimal. Bagi PKA juga dapat memberikan contoh dan edukasi kepada unit-unit Eselon II lainnya mengenai pentingnya melaksanakan manajemen risiko sehingga penerapan manajemen risiko di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI dapat semakin baik. Cara yang dapat dilakukan oleh PKA adalah dapat menjadi unit kerja yang telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan skor terbaik. Hal tersebut akan berimplikasi pada manajerial PKA, seperti penjelasan peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak yang dibedakan melalui matriks RACI. Kemudian adanya pembentukan unit manajemen risiko yang secara khusus untuk mengendalikan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh pemilik dan pengelola risiko. Selain itu, terdapat penegasan antara tahapan pencatatan dan pelaporan dengan pengawasan dan tinjauan supaya setiap risiko memiliki pendokumentasian yang baik dan dapat dievaluasi secara optimal.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah objek studi penelitian ini hanya mengambil pada satu unit eselon II, yaitu Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI yang memungkinkan tidak menggambarkan Sekretariat Jenderal DPR RI secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian dan pembahasan hanya sebatas menganalisis proses manajemen risiko dari Pusat Kajian Anggaran. Jika mengacu pada standar ISO 31000:2018, maka terdapat kerangka kerja dan prinsip yang perlu dibahas guna memberikan hasil analisis yang lebih komprehensif terkait penerapan manajemen risiko pada instansi pemerintah. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menganalisis penerapan manajemen risiko di instansi pemerintah yang lain dengan unit yang lebih luas dan berpedoman pada peraturan instansi terkait, serta dapat mencakup area yang belum dibahas, seperti prinsip dan kerangka kerja jika menggunakan standar ISO 31000:2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, L., Maniza H., & Lestari, M. (2018). Analisis implementasi manajemen pengendalian risiko dalam upaya tercapainya tujuan organisasi (studi kasus pada kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 30-38, <https://doi.org/10.31764/jiap.v6i1.663>
- AICPA-CIMA (CGMA). *Evaluate enterprise risk management maturity*. Diakses pada tanggal 23 Juni 2023, dari <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/evaluate-enterprise-risk-management-maturity>
- Alijoyo, F. A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67-79, <https://doi.org/10.26593/be.v23i1.4366.67-79>
- Fauziah, H. N., Aini Nur Fakhriyah, & Abdurrohman. (2020). Analisis risiko operasional Bank Syariah pada masa pandemi covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah: Al-Intaj*, VI(2), 38-45, <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/Al-Intaj/article/view/3380>
- Flick, U. (2019). The concepts of qualitative data: challenges in neoliberal times for qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 25(8), 713-720, <https://doi.org/10.1177/1077800418809132>
- Harisdayanti, D., Rokhman Fauzi, & Rahmat Mulyana. (2020). Perancangan manajemen risiko operasional pada SPBE/E-GOV berdasarkan permen PANRB nomor 5 tahun 2020: Studi kasus pemerintah Kabupaten Bandung. *E-Proceeding of Engineering*, 7(2), 7348-7353, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/12774>
- Hayati, S. (2017). *Manajemen resiko untuk bank perkreditan rakyat dan lembaga keuangan mikro*, 1st ed. Yogyakarta: Penerbit Andi, hlm. 27-28.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th edition)*. Kogan Page Publisher.
- Jauhari, R., Citra, S., & Mulyani, S.. (2021). Implementasi dan critical success factor manajemen risiko di instansi pemerintah. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(2), 285-298, <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.11911>
- Jelita, Wienanda R. S., & Atina S (2019). Manajemen risiko operasional pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) jabal nur tebuireng di Surabaya. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 69–82, <https://doi.org/10.22219/jes.v4i1.8733>
- Mahardika, K. B., A. F. Wijaya, & A. D. Cahyono. (2019). Manajemen risiko teknologi informasi menggunakan ISO 31000 : 2018 (Studi Kasus: CV. XY). *Jurnal Wicida: Sebatik*, 23(1), 277-284, <https://jurnal.wicida.ac.id/index.php/sebatik/article/view/572>

- Mariza, A., Lukman A., & Iqbal S. (2020). Analisis risiko dan kontrol pada SIMRS gudang obat berdasarkan ISO 31000 (studi kasus: rumah sakit khusus ibu dan anak Kota Bandung). *E-Proceeding of Engineering*, 7(2), 6984-6992, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/12663>
- Oliva, F.L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics.*, 173, 66–79, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Parviainen, T., Goerlandt, F., Helle, I., Haapasaari, P., & Kuikka, S. (2021). Implementing bayesian networks for ISO 31000:2018-based maritime oil spill risk management: state-of-art, implementation benefits and challenges, and future research directions. *Journal of Environmental Management*, 278, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111520>
- Peraturan Perundang-undangan. (2008). Peraturan pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876>
- Priyarsono, D., Gustrian, R. R., Vorst, C. R., Supriyadi, H., Yulian, A., & Munawar, Y. (2023). Risk management in private companies and public sector organizations: A preliminary comparative study. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 256-272, <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4126.2023>
- Qintharah, Y.N. (2019). Perancangan penerapan manajemen risiko. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1).67-86, <https://doi.org/10.33558/jrak.v10i1.1645>
- Ramadhan, D. L., Febriansah, R., & Dewi, R. S. (2020). Analisis manajemen risiko menggunakan ISO 31000 pada smart canteen SMA XYZ. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 7(1), 91-96, <http://dx.doi.org/10.30865/jurikom.v7i1.1791>
- Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000 2018 - descriptive and content analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894–903, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Sekretaris Jendral Dewan Perwakilan Rakyat. (2021). *Peraturan sekretaris jenderal dewan perwakilan rakyat republik indonesia nomor 10 tahun 2021 tentang penerapan manajemen risiko di sekretariat jenderal dewan perwakilan rakyat republik indonesia*, https://berkas.dpr.go.id/jdih/document/peraturan_sekjen/2022persekjendpr010.pdf
- Widyarti, M. T. H., Hartono, Handayani, J., Rokhimah, Z. P., & Kusuma, S. Y. (2022). Analisis risiko di era pandemi covid-19 pada kampung sentra bandeng di semarang (studi kasus UD makmur mandiri). *Jurnal Politeknik Negeri Semarang*, 4(1). <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/Sentrikom/article/view/3325>
- Yoewono, J. O., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan dan proses manajemen risiko pada PT surya selaras cita. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 56-72, <http://dx.doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.12207>
-

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Risiko Operasional Setelah Perlakuan Risiko

Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Existing Risk			Warna	Perlakuan Risiko		Residual Risk			Warna	
		Like-lihood	Impact	Status		Strategi	Deskripsi	Like-lihood	Impact	Status		
RP1	Kualitas hasil kajian analisis APBN yang masih berbeda-beda dan belum terstandarisasi dengan baik.	4	3	12	Yellow	Cegah	Menyusun standar operasional terkait proses <i>quality control</i> , seperti sistematika penulisan dan muatan isi kajian.	1	2	2	Green	
RP2	Hasil kajian dari pekerjaan lintas komisi yang kurang komprehensif.	3	4	12		Mitigasi	Melakukan proses pengecekan terhadap isi kajian oleh koordinator bidang di komisi tersebut.	3	2	6	Yellow	
RP3	Kuantitas dari kajian yang masih kurang dari target setiap analisis APBN.	3	5	15		Cegah	Melakukan kontrol sebulan sekali untuk memastikan jumlah kajian yang dibuat mencapai target.	1	3	3	Light Green	
RP4	Topik analisis yang kurang relevan dengan kebutuhan anggota dewan.	3	5	15		Cegah	Mengikuti kegiatan pendampingan di AKD yang membahas isu terkini dan sedang banyak dibicarakan.	1	4	4		
RP5	Jumlah kunjungan kerja ke daerah yang tidak mencapai target dan kurang optimal.	3	5	15		Cegah	Membuat standar prosedur terkait kunjungan kerja ke daerah, dari perencanaan hingga penentuan daerah yang akan dikunjungi.	2	2	4		
RS1	Kesulitan dalam mencari pakar sebagai narasumber yang sesuai dengan kebutuhan topik analisis.	3	5	15		Cegah	Membuat daftar pakar yang dikategorikan sesuai dengan bidang-bidang yang ada di komisi.	2	2	4		
RS2	Kesulitan dalam mencari jadwal yang sesuai dengan pakar.	3	4	12		Cegah	Membuat daftar kontak pakar untuk memudahkan proses penjadwalan pakar.	1	2	2		Green
RS3	Pendidikan dan pelatihan teknis APBN yang belum terakomodir oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).	4	5	20		Mitigasi	Mengadakan pelatihan dan pendidikan mandiri dengan mengundang praktisi sesuai bidangnya.	3	3	9		Yellow

Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Existing Risk			Warna	Strategi	Perlakuan Risiko	Residual Risk			Warna
		Like-lihood	Impact	Status				Like-lihood	Impact	Status	
RO1	Kurangnya kompetensi SDM analis APBN dalam membuat kajian.	4	3	12	Yellow	Berbagi	Meminta Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) untuk mengadakan pelatihan.	2	2	4	Green
RO2	Kurangnya jumlah SDM analis APBN dalam kegiatan pendampingan di AKD (Alat Kelengkapan Dewan).	5	3	15		Mitigasi	Melakukan pembagian tugas dengan analis di komisi lain yang memiliki kegiatan pendampingan lebih sedikit.	4	1	4	
RO3	Kesulitan dalam memenuhi semua permintaan kajian oleh anggota dewan.	4	3	12		Mitigasi	Permintaan pembuatan kajian tersebut dibuat dengan kajian singkat 1-2 halaman agar semua permintaan dapat dibuat.	3	2	6	Yellow
RE1	Kualitas data dan informasi dari kajian APBN yang kurang optimal.	4	4	16		Cegah	Memanggil pakar dan mengadakan <i>focus group discussion</i> lebih sering untuk menambah data dan informasi yang dibutuhkan.	2	3	6	
RE4	Ketepatan waktu dalam menerbitkan kajian dari suatu isu dengan munculnya isu baru sehingga fokus DPR bergeser.	3	4	12		Cegah	Mengantisipasi segala isu yang muncul di masyarakat sehingga analis perlu memperkaya informasi dan pengetahuan.	2	3	6	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)