

# Penerapan Proses Manajemen Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan

Bernadeta Endang Widiyanti<sup>1</sup>, Minto Yuwono<sup>2</sup>, Etty Susilowati<sup>3</sup>

Universitas Budiluhur<sup>1</sup> 2331600151@student.budiluhur.ac.id<sup>1</sup>

<sup>2</sup>yuwono.minto@yahoo.com<sup>2</sup>

<sup>3</sup>Ettysslt@gmail.com<sup>3</sup>

**Abstract-** *The shopping process cannot be separated from budget planning. The shopping process is strongly influenced by planning instruments. To make budgeting more measurable, a performance-based budgeting system is currently used. Every budget under this system must be created with output in mind. The method used in this paper is a combination of qualitative methods and library research. The aim of this paper is to evaluate various existing theories by comparing them with the available research literature. This paper discusses and analyzes theoretically based on the results of previous research regarding the Role of Risk Management. Based on the results of the discussion, even though the structured arrangement has only been running for 2 years, risk management has been implemented well. The risk map created is also sufficient to explain the possibility and impact of all financial management activities, especially for activities that have a very high level of risk, so that mitigation and follow-up plans can be created quickly. Recommended actions for very high level risks include: guidance and socialization of regulations as well as periodic evaluations to prevent KPA from doubling as PPK, socialization and information about BNT certification and training activities and compliance monitoring to ensure that competent treasurers are in each work unit. It is hoped that these recommendations will improve risk management and help achieve the Ministry's strategic objectives.*

**Keywords:** *Risk Management, Financial Processing*

## 1. PENDAHULUAN

Tujuan utama dalam sebuah pemerintahan adalah menciptakan kesejahteraan nasional masyarakat. Definisi keuangan negara meliputi kebijakan dan tindakan dalam bidang fiskal moneter dan pengelolaan kekayaan negara. Keuangan negara juga termasuk semua aset negara baik dalam bentuk uang maupun barang yang berkaitan dengan hak dan kewajiban. Istilah "Keuangan Negara" mengacu pada seluruh wilayah geografis Indonesia, mencakup semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinyatakan dalam bentuk moneter.

Keuangan negara merupakan dasar yang sangat penting bagi stabilitas dan kemakmuran suatu negara. Proses ini melibatkan perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan atas pendapatan serta pengeluaran pemerintah. Tujuannya adalah untuk mencapai keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran negara guna mendukung pembangunan nasional. Dalam pengelolaan keuangan negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) menjadi instrumen utama pemerintah untuk mengatur pendapatan dan pengeluaran negara. Pendapatan negara diperlukan untuk membiayai berbagai tugas pemerintahan di segala bidang, termasuk belanja pegawai, dalam jangka waktu tertentu, yang umumnya satu tahun.

Sementara itu, belanja negara merupakan realisasi atas rencana kerja pemerintah dalam melaksanakan pembangunan. Masyarakat baru menyadari dampak dari kegiatan pemerintah setelah dibelanjakan, seperti untuk infrastruktur, pendidikan, dan subsidi. Belanja negara merupakan komponen penting dalam organisasi pemerintah, sehingga sistemnya harus dikelola dengan cara yang terkendali. Pemerintah, sebagai organisasi nirlaba, tidak diharuskan untuk menghasilkan laba, tetapi tetap harus berhati-hati dalam pengelolaan keuangan. Karena sebagian besar kebocoran APBN terjadi pada saat pelaksanaan belanja, maka audit belanja mendapat perhatian khusus dari para auditor pemerintah. Ketidapahaman pejabat negara terhadap proses pembelanjaan atau praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dapat menjadi penyebab kebocoran ini.

Menurut Andar Ristabet (2017) disebutkan bahwa belanja negara yang tidak semestinya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori, yaitu 1) overspending (belanja yang melebihi kebutuhan), 2) misspending (belanja yang tidak sesuai kebutuhan), 3) underspending (belanja yang tidak terlaksana) 4) fraud spending (belanja yang melanggar ketentuan hukum). Kesalahan proses

belanja ini disebabkan oleh beberapa hal, untuk kategori 1), 2), dan 3) pada umumnya disebabkan oleh ketidakpahaman penyelenggara negara dalam melakukan proses belanja. Adapun untuk kategori 4) disebabkan oleh adanya oknum penyelenggara negara yang secara sengaja melakukan penyelewengan atas pelaksanaan belanja. Proses belanja tidak dapat dipisahkan dari perencanaan anggaran. Proses belanja sangat dipengaruhi oleh instrumen perencanaan. Untuk membuat penganggaran menjadi lebih terukur, saat ini digunakan sistem penganggaran berbasis kinerja. Setiap anggaran di bawah sistem ini harus dibuat dengan mempertimbangkan output. Indikator hasil ini digunakan untuk memperkirakan efektivitas belanja sehingga kualitas output menentukan sifat konsumsinya. Hasil yang baik akan menghasilkan output dan keuntungan yang ideal, sedangkan hasil yang buruk akan menghasilkan output yang di bawah standar sehingga menimbulkan belanja yang tidak efektif. Demikian pula, hasil yang bagus harus diatur dengan mempertimbangkan analisa kebutuhan.

Namun kemudian muncul sebuah pertanyaan bagaimana pengelolaan keuangan negara yang transparan menghasilkan pertanggungjawaban yang akuntabel. Secara konsep hukum sesungguhnya pengelolaan keuangan negara didasarkan atas prinsip-prinsip yang sejalan dengan prinsip-prinsip good governance (Lintang, 2021). Prinsip good governance menjadi panduan utama dalam mengelola keuangan pada era saat ini. Dalam implementasinya, terutama dalam pengelolaan keuangan negara, sering kali terjadi ketidakpastian yang dapat menghambat pencapaian tujuan keuangan yang akuntabel, transparan, dan bebas dari penyelewengan. Untuk mengelola ketidakpastian ini dengan lebih efisien, diperlukan penggunaan instrumen manajemen risiko. Manajemen risiko memungkinkan entitas publik untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko potensial yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan mereka, sehingga memperkuat integritas dan keandalan sistem pengelolaan keuangan secara keseluruhan. Manajemen risiko diharapkan mampu meminimalisir risiko yang timbul dalam pengelolaan keuangan negara khususnya pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang agar lebih transparan dan akuntabel. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan di Kementerian ATR/BPN dengan prinsip good governance. Fokus dalam penelitian ini adalah analisis terhadap proses manajemen risiko yang dilakukan pada indikator kinerja kegiatan Pengelolaan Anggaran dan PNBPN.

### **Keuangan Negara**

Sesuai dengan UU No. 17 tahun 2003, Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara sehubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Dalam undang-undang Keuangan Negara disebutkan bahwa penerimaan negara adalah uang yang masuk ke kas negara, sedangkan pendapatan negara adalah hak pemerintah pusat yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih. Sedangkan Belanja negara adalah kewajiban pemerintah pusat yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih.

Pendekatan yang digunakan dalam merumuskan Keuangan Negara adalah dari sisi obyek, subyek, proses, dan tujuan. Dari sisi obyek yang dimaksud dengan Keuangan Negara meliputi semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kebijakan dan kegiatan dalam bidang fiskal, moneter dan pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan, serta segala sesuatu baik berupa uang, maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Dari sisi subyek yang dimaksud dengan Keuangan Negara meliputi seluruh obyek sebagaimana tersebut di atas yang dimiliki negara, dan/atau dikuasai oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Perusahaan Negara/Daerah, dan badan lain yang ada kaitannya dengan keuangan negara. Dari sisi proses, Keuangan Negara mencakup seluruh rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan obyek sebagaimana tersebut di atas mulai dari perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan sampai dengan pertanggungjawaban. Dari sisi tujuan, Keuangan Negara meliputi seluruh kebijakan, kegiatan dan hubungan hukum yang berkaitan dengan pemilikan dan/atau penguasaan obyek sebagaimana tersebut di atas dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara.

### **Pengelolaan Anggaran dan PNBPN**

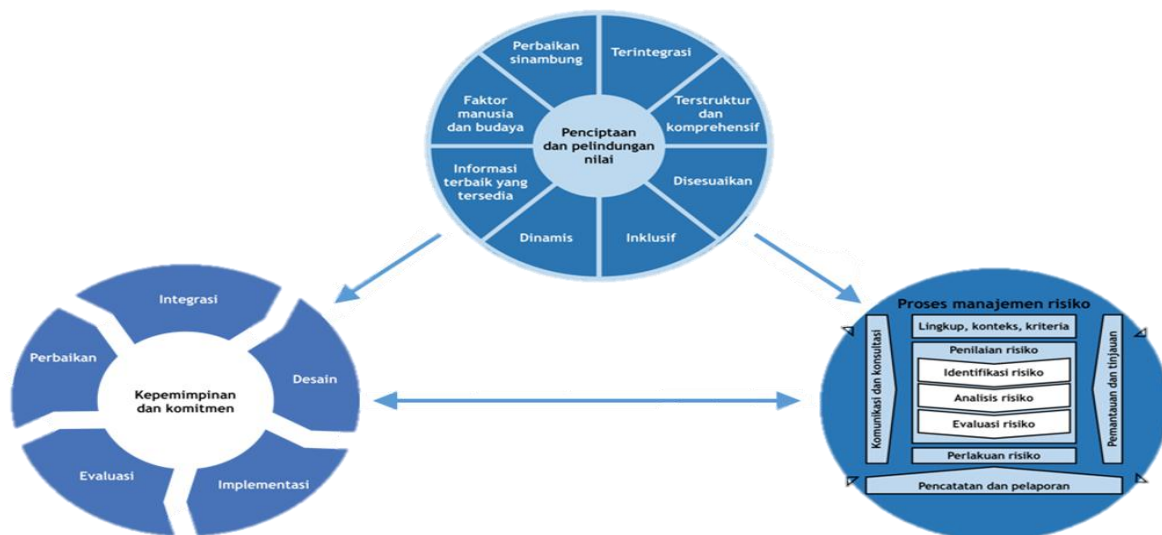
Pengelolaan anggaran mencakup semua kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Mardiasmo (2009), pengelolaan anggaran adalah upaya pemerintah untuk memastikan bahwa anggaran negara digunakan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan prioritas pembangunan nasional.

**Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)** merupakan salah satu bagian dari APBN dari sisi pendapatan. PNBP menjadi penyumbang pendapatan negara terbesar kedua selain penerimaan dari sektor pajak. Pada tahun 2022, PNBP ditargetkan dapat berkontribusi pada pendapatan negara sebesar Rp335,6 Triliun atau sekitar 18,3% dari total pendapatan negara. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) adalah pungutan yang dibayar oleh orang pribadi atau badan dengan memperoleh manfaat langsung maupun tidak langsung atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang menjadi penerimaan pemerintah pusat diluar penerimaan perpajakan dan hibah dan dikelola dalam mekanisme anggaran pendapatan dan belanja negara

### Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah tindakan yang direncanakan untuk mengontrol dan mengarahkan organisasi dalam kaitannya dengan risiko, (SNI IS O 31000-2018.Pdf, n.d.). Salah satu standar yang berlaku untuk penerapan manajemen risiko adalah ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines. Standar ini mengatakan bahwa risiko adalah akibat dari ketidakpastian pada sasaran, sedangkan manajemen risiko adalah tindakan yang direncanakan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko. Standar ini juga mengatur prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko secara menyeluruh.

Manajemen risiko mempunyai tujuan melindungi dan menciptakan nilai. Dengan kata lain, manajemen risiko adalah aktivitas untuk mengelola risiko. Risiko dikelola agar kemungkinan terjadinya semakin kecil ataupun apabila terjadi, dampaknya tidak terlalu signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi. Sebaliknya, manajemen risiko harus dapat peka terhadap peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai. Dalam penerapan manajemen risiko, dikenal tiga ruang lingkup yaitu prinsip, kerangka kerja dan proses.



### Good Governance

World Bank dan OECF dalam Rahardjo Adisasmita(2011:23) mensinonimkan good governance dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administratif, dan menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political frameworks (kerangka dasar hukum dan politik) bagi tumbuhnya kewiraswastaan. Robert Charlick dalam Pandji Santosa (2008:130) mendefinisikan Good Governance sebagai pengelolaan semua urusan publik secara efektif melalui pembentukan peraturan dan kebijakan yang bertujuan untuk mempromosikan nilai-nilai masyarakat Sementara UNDP (United Nations Development Programme) mendeskripsikan Good Governance sebagai praktik penerapan kewenangan dalam pengelolaan urusan negara secara politik, ekonomi, dan administratif di semua tingkatan. Berdasarkan konsep-konsep ini, terdapat tiga pilar utama dalam Good Governance: 1) Kesejahteraan rakyat, 2) Proses pengambilan keputusan, dan 3) Tata laksana pelaksanaan kebijakan.

### Hubungan Manajemen Risiko dan Good Governance

Manajemen Risiko dan Good Governance memiliki hubungan yang erat, sebagaimana telah diungkapkan oleh berbagai ahli dan penelitian sebelumnya. Yana A P dan Brady R (2014)

menyatakan bahwa Manajemen Risiko bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Stulz (2005) menambahkan bahwa Manajemen Risiko membantu organisasi menghindari hasil yang tidak diinginkan dan mendukung optimalisasi sumber daya serta tata kelola. Susilo dan Kaho (2010) menekankan bahwa Manajemen Risiko berfungsi memberikan jaminan yang memadai terhadap pencapaian sasaran organisasi dan melindungi pemangku kepentingan dari dampak negatif yang mungkin timbul akibat risiko. Secara umum, Manajemen Risiko berkontribusi signifikan dalam mewujudkan Good Governance. Edo dan Luciana (2013) berpendapat bahwa Manajemen Risiko memainkan peran krusial dalam pembentukan tata kelola yang baik.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah gabungan antara metode kualitatif dan penelitian kepustakaan. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengevaluasi berbagai teori yang ada dengan membandingkannya dengan literatur penelitian yang tersedia. Makalah ini membahas dan menganalisis secara teoritis berdasarkan hasil penelitian sebelumnya mengenai Peran Manajemen Risiko.

Paradigma dalam penelitian kualitatif menjadi hal yang penting agar penelitian dapat diterima. Salah satu paradigma yang biasanya digunakan yaitu paradigma interpretif. Paradigma interpretif memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik, tidak terpisah-pisah satu dengan lainnya, kompleks, dinamis, penuh makna, dan hubungan antar gejala bersifat timbal balik (reciprocal), bukan kausalitas. Paradigma interpretif juga memandang realitas sosial itu sesuatu yang dinamis, berproses dan penuh makna subjektif (Rahardjo, 2018). Penelitian kualitatif diharapkan mampu mengolah informasi secara mendalam dan menghasilkan kesimpulan yang komprehensif untuk menjelaskan masalah yang ada, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan solusi maupun pengambilan kebijakan. Informasi dikumpulkan dan diolah menggunakan desain serta teknik yang telah disiapkan dengan baik untuk mendukung kualitas kesimpulan akhir yang dihasilkan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari narasumber melalui wawancara sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh penulis secara tidak langsung dari pihak lain melalui kajian literasi. Teknik yang digunakan dalam pengujian validitas data adalah dengan menguji bahwa data yang diperoleh merupakan data dengan keabsahan yang memadai. Menurut Sugiyono (2016, 270), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi empat jenis pengujian.. yaitu 1) Uji kredibilitas data yang terdiri dari a) Memperpanjang masa pengamatan, b) Tekun, c) Triangulasi, d) Diskusi dengan teman, e) analisis kasus negatif, dan f) *member check*: 2) *Transferability*, 3) *Dependability*, dan 4) *Confirmability*.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kementerian Agraria dan Tata Ruang sebenarnya sudah menerapkan manajemen risiko sejak lama karena setiap proses bisnis sudah memperhitungkan potensi risiko, tetapi belum dilakukan secara sistematis dan terdokumentasikan. Proses penerapan manajemen risiko yang lebih terstruktur dimulai pada awal 2019. Ini dimulai dengan peraturan menteri tentang penerapan manajemen risiko yang dikeluarkan pada tahun 2022, Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 3 tentang penerapan manajemen risiko. Karena struktur organisasi yang cukup besar, penerapan manajemen risiko dilakukan secara bertahap sesuai dengan pelaksanaan rencana strategis kementerian. Kementerian ATR/BPN menggunakan struktur manajemen tiga lini, juga dikenal sebagai model tiga lini, yaitu:

- Lini pertama yaitu sebagai Unit Pemilik Risiko (UPR) yang berfokus melakukan proses manajemen risiko dalam praktek pengendalian dan pengelolaan risiko sesuai kebijakan, pedoman dan prosedur manajemen risiko
- Lini kedua sebagai Unit Kepatuhan Intern yang berfokus untuk memastikan agar standar praktek terbaik yang diadopsi organisasi dalam penerapan manajemen risiko dapat dipraktikkan oleh lini pertama dalam rangka pengendalian dan pengelolaan risiko
- Lini ketiga sebagai Internal Auditor yang memiliki fokus untuk melakukan verifikasi bahwa praktek pengendalian dan pengelolaan risiko yang telah dijalankan oleh lini 1 telah efektif dalam rangka pencapaian sasaran organisasi.

Ruang lingkup proses manajemen risiko yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengelolaan anggaran dan PNPB yang berada di lini pertama sebagai Unit Pemilik Risiko.

Dalam proses manajemen risiko, kriteria yang digunakan termasuk kategori risiko, kriteria kemungkinan, kriteria dampak, dan kriteria level risiko. Kriteria ini ditetapkan berdasarkan relevansi organisasi dan berdasarkan peraturan yang berlaku di Kementerian ATR/BPN

Proses menyeluruh yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko dikenal sebagai penilaian risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis, berulang, dan berkolaborasi dengan mempertimbangkan perspektif pemangku kepentingan. Dengan dukungan penelitian tambahan jika diperlukan, penilaian harus didasarkan pada data terbaik yang tersedia. Analisis risiko dilakukan dengan wawancara antara peneliti dan pengelola keuangan tentang potensi risiko dan efeknya. Metode ini menggunakan benchmarking dan data historis

#### **Perlakuan Risiko**

Setiap peristiwa penting telah dicatat, tetapi masih menggunakan teknik manual yang kurang memadai. Belum adanya sistem informasi yang memungkinkan pencatatan ini menyebabkan hal ini terjadi. Karena data yang diperlukan tidak lengkap, penerapan manajemen risiko menjadi sulit. Kementerian sudah melakukan komunikasi dan konsultasi tentang manajemen risiko. Komunikasi satu arah dilakukan melalui kegiatan sosialisasi, coaching clinic, dan webinar, baik secara online maupun offline. Selain itu, telah dilakukan pelatihan tematik dan peningkatan kompetensi dalam sertifikasi Manajemen Risiko. Salah satu komponen yang direncanakan dalam proses manajemen risiko adalah pemantauan dan peninjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran. Tujuan dari pemantauan dan peninjauan kembali ini adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran. Saat ini, pemantauan dan tinjauan dilakukan dengan membuat kertas kerja pada masing-masing UPR. Meskipun semua satuan kerja telah membuat kertas kerja, efektivitasnya masih kurang karena jumlah satuan kerja yang banyak belum sebanding dengan jumlah pegawai yang memahami dan memiliki budaya sadar risiko

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan diatas sebelumnya, meskipun penyusunan secara terstruktur baru berjalan selama 2 tahun, manajemen risiko telah diterapkan dengan baik. Peta risiko yang dibuat juga cukup menjelaskan kemungkinan dan dampak dari semua kegiatan pengelolaan keuangan, terutama untuk kegiatan yang memiliki tingkat risiko sangat tinggi, sehingga rencana mitigasi dan tindak lanjutnya dapat dibuat dengan cepat. Tindakan yang disarankan untuk risiko dengan level sangat tinggi antara lain: pembinaan dan sosialisasi peraturan serta evaluasi berkala untuk mencegah KPA merangkap sebagai PPK; sosialisasi dan informasi tentang kegiatan sertifikasi dan pelatihan BNT; dan monitoring kepatuhan untuk memastikan bahwa bendahara yang kompeten ada di setiap satuan kerja. Diharapkan rekomendasi ini akan meningkatkan pengelolaan risiko dan membantu pencapaian tujuan strategis Kementerian.

Untuk mengurangi efek dan kemungkinan terjadinya risiko, berbagai elemen sudah diterapkan secara komperhensif dalam pengendalian dan perlakuan risiko. Diharapkan bahwa pengendalian yang lengkap, mencakup pembinaan, monitoring, evaluasi, dan koordinasi, dapat meningkatkan kualitas pengelolaan risiko organisasi. Meskipun ada kemajuan besar dalam manajemen risiko, masih ada beberapa area yang perlu diperbaiki. Terutama terkait dengan sistem informasi yang diperlukan untuk mencatat kejadian penting serta meningkatkan kesadaran risiko di kalangan pegawai. Komunikasi dan konsultasi sudah berjalan dengan baik, dan hal itu harus dipertahankan dan ditingkatkan. Untuk mencapai manajemen risiko yang efektif, diperlukan upaya lebih lanjut untuk pengembangan teknologi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Artikel: Meningkatkan Kualitas Belanja Pemerintah/Artiekel DJKN  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12554/Meningkatkan-Kualitas-Belanja-Pemerintah.html>
- Artikel: 5 (Lima) Prinsip Good Governance dalam Pengurusan Piutang Negara  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16062/5-Lima-Prinsip-Good-Governance-dalam-Pengurusan-Piutang-Negara.html>
- Ira Megasyara, Amrizal Imawan (2022) Implementasi Good Government Sebagai Upaya Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Desa
- Leo J. Susilo, 1949-Victor Riwu Kaho;Manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk industri non perbankan / Leo J. Susilo, Victor Riwu Kaho Jakarta : PPM Manajemen, 2010

- Lintang, V. A. (2021). Analisis Tata Kelola Keuangan Negara di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan, 4(1), 310–319.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan PNBPN
- Permen ATR/BPN nomor 3 tahun 2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- Rahardjo, M. (2018). Paradigma Interpretif 2018 Mudjia Rahardjo. 2438. Diperoleh dari repository.uin-malang.ac.id/2438
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.