

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan dapat ditarik beberapa simpulan yaitu:

1. Penerapan manajemen risiko di DJP telah sesuai secara prosedural dan administratif. Hal ini ditunjukkan dengan tercapainya Indeks Kinerja Utama berupa Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko di DJP.
2. Masih banyak kendala yang terjadi selama penerapan manajemen risiko di DJP. Kendala tersebut berupa:

- a. Sumber daya manusia

Secara umum jumlah pegawai yang ada di DJP dinilai masih kurang bahkan hanya untuk memenuhi kebutuhan AR dan pemeriksa pajak. Akan tetapi, jumlah pegawai yang minim tidak dapat dijadikan alasan penerapan manajemen risiko yang kurang optimal. Dengan pegawai yang dimiliki seharusnya manajemen risiko tetap dapat diterapkan dengan baik karena manajemen risiko seharusnya melekat pada kegiatan *day to day* organisasi. Dengan demikian kendala sumber daya manusia cenderung pada rendahnya kualitas pegawai terkait manajemen risiko. Kualitas pegawai dalam hal ini adalah pemahaman tentang manajemen risiko dan kesadaran tentang pentingnya penerapan manajemen risiko. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa keahlian manajemen risiko yang unik belum dimiliki oleh banyak pegawai. Disamping itu, persepsi dari sebagian besar pegawai tentang manajemen risiko yang menambah pekerjaan juga masih mendominasi.

b. Kerangka kerja

Kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan PMK 191 belum mampu mengakomodasi kebutuhan DJP untuk mengelola risiko lintas unit kerja. Penilaian risiko yang hanya mengakomodasi secara *bottom up* tidak mampu menghasilkan penilaian risiko yang bersifat strategis dan harus dikelola bersama-sama. Sehingga yang diperoleh adalah manajemen risiko yang terkesan berdiri sendiri-sendiri pada setiap UPR.

3. Penerapan manajemen risiko belum memberi dampak positif pada pencapaian tujuan utama organisasi. Kondisi tersebut terjadi karena selain kendala-kendala yang telah disebutkan sebelumnya, variabel yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan DJP sangat beragam dan kompleks. Sementara itu, diantara variabel-variabel tersebut terdapat ada variabel yang bersifat strategis yang cukup dominan dan berada diluar rentang kendali atau kewenangan DJP untuk mempengaruhinya.
4. Penerapan manajemen risiko di DJP seharusnya dilakukan secara terpadu dan lintas unit organisasi dan dengan mempertimbangkan risiko-risiko strategis yang harus dikelola secara bersama-sama oleh seluruh UPR. Kondisi tersebut membutuhkan kerjasama yang baik antar UPR dan pemahaman yang baik tentang manajemen risiko pada setiap anggota tim manajemen risiko.

B. Saran

Berdasarkan simpulan yang telah disebutkan, maka dalam rangka mengoptimalkan penerapan manajemen risiko beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan antara lain:

1. Melakukan perubahan mendasar pada kerangka manajemen risiko yang digunakan yaitu PMK 191. Perubahan ini terutama menyangkut kewenangan untuk menetapkan risiko secara *top down*. Hal ini diharapkan dapat mengatasi permasalahan penanganan risiko yang kurang terpadu. Selain itu, perubahan tersebut dapat memunculkan risiko-risiko dengan kategori kebijakan yang berpengaruh pada organisasi DJP secara keseluruhan.

2. Meningkatkan dan menjaga komitmen seluruh pimpinan yang jabatannya berpengaruh dalam kesuksesan manajemen risiko. Komitmen pimpinan ini berperan penting dalam optimalisasi penerapan manajemen risiko karena dapat membedakan antara penerapan manajemen yang baik secara administratif formal dengan penerapan manajemen risiko optimal.
3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia untuk mengelola risiko. Variabel ini adalah bagian dari komitmen pimpinan, sehingga apabila terpenuhi kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan, dampaknya akan meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko dari baik secara formal administratif menjadi optimal secara terintegrasi di seluruh organisasi. Meningkatkan kuantitas tentu tidak dapat dilakukan kecuali melakukan penambahan pegawai. Hal ini tentu tidak mudah dilakukan karena membutuhkan koordinasi dengan instansi lain. Dengan demikian, yang termudah dilakukan adalah meningkatkan kualitas pegawai melalui program diklat yang terprogram dengan baik.
4. Memanfaatkan teknologi informasi untuk membangun basis data risiko dan aplikasi yang dapat memberi kemudahan dalam administrasi manajemen risiko. Basis data risiko juga diharapkan dapat menjadi sumber rujukan yang kuat untuk analisis risiko pada periode-periode selanjutnya.

C. Implikasi Studi

Penelitian ini memberikan gambaran kepada DJP mengenai bagaimana manajemen risiko yang selama ini diterapkan di lapangan terlepas dari hasil penilaian TKPMR yang telah dilakukan. Karena, bisa saja nilai TKPMR baik dan persyaratan administrasi telah terpenuhi, akan tetapi tujuan strategis organisasi masih belum tercapai. Semua kendala yang muncul selama penerapan manajemen risiko dapat memberikan justifikasi atas belum tercapainya tujuan dan manfaat yang sebenarnya diterapkannya manajemen risiko. Sehingga temuan dalam penelitian ini berupa saran-saran dalam penerapan manajemen risiko di masa yang akan datang, diharapkan dapat

menjadi pertimbangan untuk mendapatkan hasil yang optimal atas penerapan manajemen risiko.

D. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menghadapi beberapa hambatan yang menjadi keterbatasan penelitian ini. Keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Kesulitan menemukan waktu luang untuk melakukan wawancara kepada informan yang ada. Hal ini memaksa wawancara dilakukan di sela-sela jam kerja.
2. Tidak dilakukannya observasi sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari wawancara mendalam dengan para informan.
3. Waktu pengumpulan data yang relatif singkat membuat data yang terkumpul kurang optimal.