BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Dasar Hukum

Kantor Wilayah DJBC Jakarta merupakan organisasi dalam naungan Kementerian Keuangan yang tunduk pada aturan yang berlaku didalamnya. Salah satu tugas dan fungsi yang dimiliki Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah untuk menerapkan manajemen risiko dalam seluruh proses bisnis yang dijalankannya.

Penulisan karya tulis ini menggunakan beberapa pedoman dan peraturan terkait dengan manajemen risiko sebagai landasan implementasi KMK 577/KMK.01/2019 berbasis ISO 31000:2018 di Kantor Wilayah DJBC Jakarta, yang terdiri dari :

1. *International Organization for Standarization* 31000:2018 (ISO 31000:2018) tentang Panduan Manajemen Risiko;
2. *International Organization for Standarization* 31010:2016 (ISO 31010:2016) tentang Panduan Teknik Penilaian Risiko;
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan; dan
4. Surat Edaran Nomor SE-27/BC/2020 tentang Petunjuk Teknis Implementasi

Manajemen Risiko di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

2.2 Korelasi KMK 577/KMK.01/2019 dengan ISO 31000:2018

2.2.1 Definisi Risiko

Committee of Sponsoring Organization (COSO) memiliki pengertian risiko yaitu sebagai peluang terjadinya kejadian yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. (Muhyiddin, 2020) menyatakan risiko sebagai keadaan tidak pasti dan memiliki unsur bahaya, dampak atau konsekuensi dari sistem yang sedang berlangsung maupun kejadian yang akan datang.

Definisi dari ISO 31000:2018 risiko merupakan imbas ketidakpastian yang mempengaruhi sasaran. Definisi tersebut memiliki beberapa catatan yaitu :

a. Efek yang terjadi yaitu penyimpangan dari sasaran yang diharapkan, dapat berupa efek positif, negative atau keduanya. Efek ini bisa menciptakan peluang.
b. Sasaran memiliki aspek, kategori dan tingkat yang berbeda.
c. Risiko umumnya dinyatakan dalam sumber risiko, peristiwa, dampak, dan kemungkinan risiko

Menurut KMK 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan, risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Persamaan definisi risiko baik dari KMK 577/KMK.01/2019 dengan ISO 31000:2018 ditunjukkan dari :

1. Penggunaan kata ketidakpastian dan kemungkinan

   Ketidakpastian : adanya beberapa peluang kejadian setiap peluang akan menghasilkan keluaran yang berbeda. (Suryanto, 2019)

Kemungkinan : (KBBI) keadaan yang mungkin; keadaan yang memungkinkan sesuatu terjadi

Kata ketidakpastian dan kemungkinan memiliki kesamaan arti yaitu belum adanya kejelasan hasil suatu kejadian.

2. Dampak yang ditimbulkan

   Kedua pedoman manajemen risiko tersebut menyebutkan bahwa dampak yang ditimbulkan akan mempengaruhi tujuan awal organisasi.

   Kesimpulan yang diperoleh yaitu KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018 memiliki definisi yang sama terhadap risiko.

2.2.2 Manajemen Risiko

Committee of Sponsoring Organization (COSO) mengartikan manajemen risiko sebagai budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk mewujudkan peluang potensial sembari mengelola efek yang merugikan. Manajemen risiko diartikan sebagai sistem logis dan terstruktur dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan tindakan, menetapkan jalan keluar serta melakukan pengawasan dan pelaporan risiko dengan rutin dalam setiap tahapan proses (Idroes, 2008).

ISO 31000:2018 mengartikan manajemen risiko sebagai rangkaian kegiatan terpadu guna mengarahkan serta mengendalikan organisasi berkaitan dengan risiko. Berdasarkan KMK 577/KMK.01/2019 manajemen risiko adalah proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko organsiasi pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan

pencapaian visi, misi, sasaran organisasi dan peningkatan kinerja; serta melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi.

Persamaan pengertian tentang manajemen risiko dari KMK 577/KMK.01/2019 dengan ISO 31000:2018 terlihat dari :

1. Penggunaan kata terkoordinasi; sistematis; dan terstruktur

   Terkoordinasi : (KBBI) koordinasi adalah perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan. (Siagian, 2004) menyatakan koordinasi adalah suatu pengaturan yang bertujuan untuk mendapatkan kesamaan keputusan bertindak untuk meraih tujuan organisasi.

   Sistematis : (KBBI) mengikuti aturan yang telah ditetapkan, menggunakan suatu sistem dengan baik dan terorganisir.

   Terstruktur: (KBBI) sudah dalam keadaan disusun dan diatur rapi.

   Dapat disimpulkan bahwa terkoordinasi, sistematis dan terstruktur memiliki arti suatu hal yang dikerjakan sesuai urutan dari awal dan tidak dapat diubah susunannya.

2. Penggunaan kata mengarahkan; mengendalikan; dan mengelola

   Mengarahkan : (KBBI) menunjukan, membimbing (memberi petunjuk).

   Mengendalikan : (KBBI) menguasai kendali.

   Mengelola : (KBBI) mengendalikan, menyelenggarakan, mengurus.

   Ketiga kata tersebut memiliki kesamaan arti yaitu memegang kontrol.

3. Hal yang dikendalikan

   KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018 sama-sama memiliki tujuan

untuk mengendalikan atau memegang kontrol dan mengatur risiko yang dimiliki organisasi.

Kesimpulan definisi manajemen risiko dari kedua pedoman tersebut adalah manajemen risiko merupakan kegiatan yang dilakukan dengan susunan yang runut sebagai upaya untuk memastikan risiko yang dimiliki organisasi dikelola dengan baik sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.

2.2.3 Prinsip Manajemen Risiko

KMK 577/KMK.01/2019 memiliki 7 prinsip dasar manajemen risiko yang mengacu pada prinsip ISO 31000:2018 dengan beberapa pengembangan sesuai dengan budaya organisasi Kementerian Keuangan. 6 (enam) dari 8 (delapan) prinsip manajemen risiko Kementerian Keuangan telah sesuai dengan prinsip pada pedoman ISO 31000:2018 dengan rincian sebagai berikut :

Tabel II. 1 Kesesuaian Prinsip Manajemen Risiko

No	KMK 577/KMK.01/2019	No	ISO 31000:2018
1.	Inklusif	4.	Inklusif
2.	Komprehensif dan sistematis	2.	Terstruktur dan komprehensif
3.	Terintegrasi dengan proses organisasi secara keseluruhan	3.	Terintegrasi
5.	Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia	6.	Informasi terbaik yang tersedia
6.	Dinamis	5.	Dinamis
7.	Perbaikan terus menerus	8.	Perbaikan berkelanjutan

Sumber : KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018

1. Inklusif

Arti inklusif bagi Kementerian Keuangan yaitu melibatkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi pemangku kepentingan. Dalam ISO 31000:2018 inklusif merupakan andil dari pemangku kepentingan dalam menyampaikan

pengetahuan, pandangan, serta persepsi yang dimanfaatkan sebagai pertimbangan organisasi guna menambah kesadaran manajemen risiko. Dapat disimpulkan bahwa prinsip inklusif memiliki tujuan untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam kapasitasnya memberikan pendapat dan perspektifnya untuk pelaksanaan manajemen risiko.

2. Komprehensif dan sistematis

   Bagi Kementerian Keuangan prinsip komprehensif dan sistematis merupakan pendekatan yang dijalankan dalam upaya menghasilkan manajemen risiko yang konsisten dan terukur. ISO 31000:2018 mengartikan prinsip terstruktur dan komprehensif yaitu sebagai upaya meraih hasil manajemen risiko yang konsisten dan dapat dibandingkan.

   Kesamaan prinsip ini dapat dilihat dari :

   a. Penggunaan kata komprehensif; sistematis; dan terstruktur

      Berdasarkan KBBI ketiga kata tersebut memiliki kesamaan arti yaitu telah disusun dan diatur dengan baik berdasarkan sistem tertentu.

   b. Tujuan yang ingin dicapai

      Komprehensif dan sistematis dilakukan secara menyeluruh dan teratur untuk menghasilkan manajemen risiko yang konsisten, dapat diukur, dan dapat dibandingkan.

3. Terintegrasi dengan proses organisasi secara keseluruhan

   Kementerian Keuangan berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh pada aktivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan prinsip terintegrasi yang tercantum pada ISO 31000:2018.

4. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

   Prinsip kelima yang dimiliki oleh Kementerian Keuangan memiliki arti bahwa manajemen risiko dilaksanakan berdasarkan informasi masa lalu, sekarang dan harapan kedepan yang mempertimbangkan keterbatasan dan ketidakpastian informasi yang disajikan dengan tepat waktu, jelas, dan sesuai kebutuhan pemangku kepentingan. Sejalan dengan prinsip ISO 31000:2018 bahwa informasi risiko harus tersedia *real time*, jelas dan sinkron dengan kebutuhan, sebab informasi risiko ini berkaitan dengan pemberian masukan hingga pengambilan keputusan dalam proses manajemen risiko.

   Kedua prinsip dari masing-masing pedoman memiliki kesamaan bahwa informasi yang digunakan sebagai dasar manajemen risiko harus berupa informasi yang tepat waktu, jelas, dan sesuai kebutuhan yang diperlukan.

5. Dinamis

   Baik KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018 keduanya menggunakan prinsip dinamis. Dinamis yang dimaksud dalam KMK 577/KMK.01/2019 berarti bahwa risiko dapat timbul, berubah, atau lenyap sebagai hasil dari perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi. Manajemen Risiko harus dapat berperan untuk melakukan kegiatan antisipasi, deteksi, kenali, dan respons perubahan secara tepat dan tepat waktu. ISO 31000:2018 menjabarkan prinsip dinamis yang memiliki arti bahwa risiko dapat datang, berubah, atau lenyap seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi.

Tidak ada perbedaan yang signifikan dari kedua definisi prinsip dinamis tersebut, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip dinamis digunakan untuk merespon kondisi risiko yang dapat berubah sewaktu-waktu sehingga manajemen risiko harus bisa mendeteksi dan mengantisipasi adanya ketidakpastian risiko tersebut.

6. Perbaikan terus menerus

Bagi Kementerian Keuangan perbaikan terus menerus diwujudkan dengan adanya peningkatan berkala melalui pembelajaran dan pengalaman. Prinsip ini mengacu pada prinsip ISO 31000:2018 yaitu perbaikan berkelanjutan, dengan pengertian bahwa manajemen risiko terus ditingkatkan secara berkelanjutan melalui pembelajaran dan pengalaman.

Arti hingga definisi dari kedua prinsip ini sudah sesuai, perbedaan hanya terletak pada pemilihan kata yang digunakan.

Ada 2 (dua) perbedaan prinsip antara pedoman tersebut yaitu :

1. 1 (satu) prinsip manajemen risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 secara eksplisit tidak terdapat pada ISO 31000:2018, yaitu Efektif dan Efisien.

   Definisi efektif dan efisien dari KMK 577/KMK.01/2018 adalah memberikan perlindungan dan/atau meningkatkan nilai organisasi secara optimal dengan sumberdaya kompetitif.

   Prinsip ini masih berkaitan dengan prinsip manajemen risiko ISO 31000:2018 tentang faktor manusia dan budaya yang memiliki dampak krusial, terhadap seluruh aspek manajemen risiko di setiap tingkat dan tahapannya.

Korelasi kedua prinsip ini terdapat pada pernyataan bahwa kedudukan sumber daya yang dimiliki organisasi akan berpengaruh pada manajemen risiko termasuk peningkatan nilai dari organisasi tersebut.

Modifikasi terhadap klausus prinsip efektif dan efisien tidak hanya terjadi di Kementerian Keuangan. Hal tersebut dibuktikan dengan penerapan prinsip efektif dan efisien pada Kementerian Kesehatan yang diubah dengan istilah memberi nilai tambah dan melindungi nilai organisasi. Selanjutnya Kementerian Hukum dan Ham memodifikasi klausul efektif dan efisien menjadi berorientasi pada perlindungan dan peningkatan nilai tambah.

2. 1 (satu) prinsip manajemen risiko pada ISO 31000:2018 tidak tertulis pada prinsip KMK 577/KMK.01/2019, yaitu prinsip disesuaikan.

   Maksud prinsip ini adalah kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dengan proporsi sesuai konteks eksternal dan internal organisasi yang relevan dengan pencapaian tujuannya.

   Prinsip ini tidak berlaku di Kementerian Keuangan karena KMK 577/KMK.01/2019 telah disusun sesuai dengan budaya kerja organisasi Kementerian Keuangan sehingga kerangka kerja dan proses manajemen risiko tidak perlu disesuaikan lagi oleh unit pelaksana manajemen risiko yang berada di lingkungan Kementerian Keuangan melainkan harus menjalankan manajemen risiko sebagaimana telah diatur pada aturan tersebut.

2.2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Penerapan prinsip manajemen risiko ISO 31000:2018 pada butir "disesuaikan" telah diimplementasikan Kementerian Keuangan melalui penyusunan kerangka kerja manajemen risiko sebagaimana terdapat pada Gambar II.1. Perbedaan kerangka kerja pada Gambar II.1 dan Gambar II.2 terlihat jelas dari bentuk hingga isinya sebagaimana berikut :

Gambar II. 1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kementerian Keuangan

Sumber : SE-27/BC/2019

Gambar II. 2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Sumber : ISO 31000:2018

1. Kerangka Kerja KMK 577/KMK.01/2019 :
    a. Perumusan Sistem Manajemen Risiko;
    b. Proses Manajemen Risiko; dan
    c. Monitoring dan Evaluasi sistem Manajemen Risiko.
2. Kerangka Kerja ISO 31000:2018 :
    a. Kepemimpinan dan Komitmen;
    b. Integrasi;
    c. Desain;
    d. Implementasi;
    e. Evaluasi; dan
    f. Perbaikan.

Namun demikian kedua kerangka kerja tersebut memiliki persamaan dan saling terkait yang dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel II. 2 Kesesuaian Kerangka Kerja Manajemen Risiko

No	KMK 577/KMK.01/2019	No	ISO 31000:2018
1.	Kepemimpinan dan Komitmen	1.	Kepemimpinan dan Komitmen
2.	Perumusan Sistem MR	2. 3.	Integrasi Desain
3.	Proses Manajemen Risiko	4.	Implementasi
4.	Monitoring dan Evaluasi sistem manajemen risiko	5.	Evaluasi

Sumber : KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018

1) Kepemimpinan dan Komitmen

Kerangka kerja manajemen risiko KMK 577/KMK.01/2019 menetapkan kepemimpinan dan Komitmen sebagai landasan dasar pelaksanaan seluruh tahap kerangka kerja manajemen risiko. Pada ISO 31000:2018 Kepemimpinan

dan Komitmen adalah manajemen puncak dan badan pengawas bertanggung jawab dalam memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi dalam seluruh kegiatan organisasi.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa KMK 577/KMK.01/2019 telah mengacu pada ISO31000:2018 terkait peran serta komitmen pimpinan yang harus ada pada setiap tahap manajemen risiko.

2) Perumusan Sistem MR

Merupakan kebijakan manajemen risiko pada Kementerian Keuangan yang meliputi :

a) **Aspek pemahaman terhadap konteks organisasi** yang merupakan dasar untuk memahami konteks penerapan manajemen risiko. Aspek ini mengacu pada kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 yaitu integrasi. Integrasi manajemen risiko pada ISO 31000:2018 bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi.

Kesamaan dari dua pedoman tersebut ialah dalam penerapan manajemen risiko penting untuk memiliki pemahaman yang sama terhadap konteks organisasi.

b) **Aspek tata kelola manajemen risiko** yang merupakan pemetaan elemen-elemen yang diperlukan untuk pelaksanaan manjemen risiko. Aspek ini mengacu pada alur ISO 31000:2018 yaitu desain tepatnya pada butir Alokasi Sumber Daya pada Kerangka Kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 dengan penjelasan :

i) Dukungan Sumber Daya Manusia (SDM)

(1) Pengusulan pelatihan bagi pegawai terkait manajemen risiko berupa diklat, seminar, *workshop,* atau *in-house training;*

(2) Pelaksanaan *knowledge sharing* dari internal dan/atau eksternal UPR

Elemen ini sesuai dengan kerangka kerja alokasi sumber daya yang telah diuraikan pada ISO 31000:2018 tepatnya pada butir :

(1) Orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi; dan

(2) Sistem manajemen informasi dan pengetahuan; pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

ii) Dukungan perangkat manajemen risiko

(1) Penyusunan kebijakan/ketentuan terkait manajemen risiko;

(2) Pemanfaatan sistem dan teknologi informasi yang memadai untuk menunjang pelaksanaan manajemen risiko di unit kerjanya;

(3) Penyusunan dan penetapan standar operasional prosedur (SOP) terkait manajemen risiko sebagai prosedur kerja dalam menerapkan manajemen risiko; dan

(4) Penyusunan Rencana Kontingensi:

Elemen ini mengacu pada butir alokasi sumber daya pada kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 khususnya pada butir :

a. Proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola risiko;

b. Proses dan prosedur terdokumentasi;

Kesesuaian kedua pedoman ini terletak pada perlu adanya sebuah kebijakan sebagai standar proses pengelolaan risiko dalam rangka menghindari perbedaan persepsi antar organisasi.

3) Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko pada Kementerian Keuangan merupakan tahapan implementasi prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko melibatkan proses serta harus diikuti secara tepat dan sistematis. Alur tersebut meliputi komunikasi dan konsultasi, perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, pemantauan dan *review*. Proses manajemen risiko di Kementerian Keuangan telah mengacu pada kerangka kerja implementasi yang terdapat pada ISO 31000:2018.

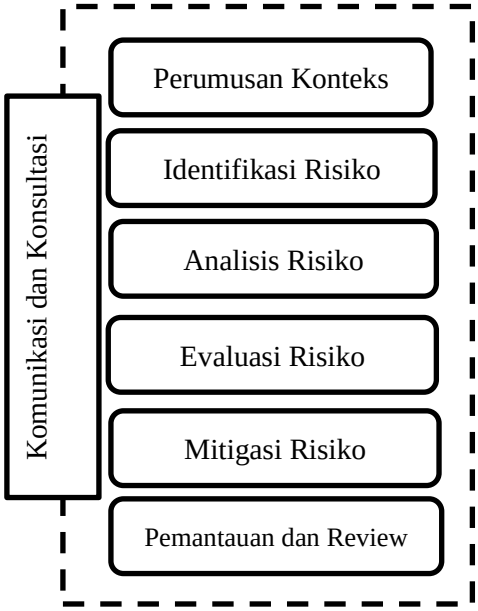
4) *Monitoring* dan evaluasi sistem manajemen risiko

Tahap ini dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko, Unit Kepatuhan Manajemen Risiko, dan/atau Inspektorat Jenderal berfungsi dalam memberikan kontribusi terhadap rancangan dan/atau penerapan sistem manajemen risiko. Hasil dari *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan unit ini dapat digunakan sebagai faktor tambahan dalam mengevaluasi kinerja organisasi dan/atau pegawai. Tahap ini sesuai dengan kerangka kerja evaluasi pada ISO 31000:2018 yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko yang meliputi kegiatan mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan, serta menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko telah sesuai dalam mendukung pencapaian sasaran organsiasi.

2.2.5 Proses Manajemen Risiko

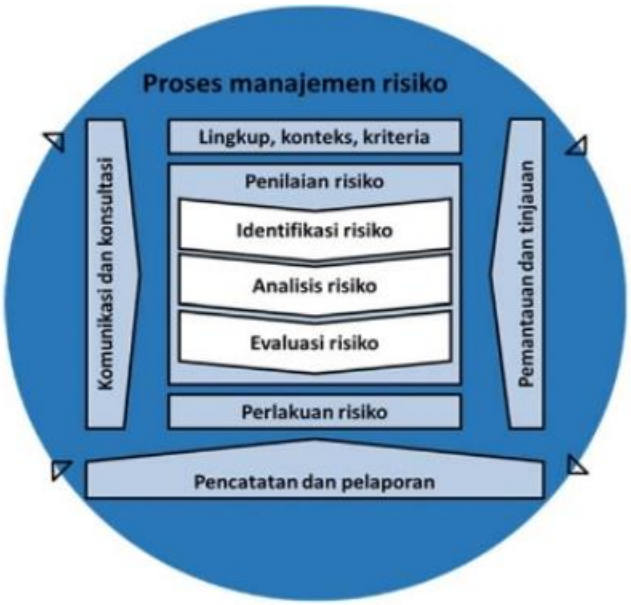
Proses manajemen risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 merupakan bagian tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen risiko. Proses manajemen risiko merupakan tahap kedua dari rangkaian alur kerangka kerja manajemen risiko. Hal ini telah mengacu pada proses manajemen risiko yang tertuang pada ISO 31000:2018.

Gambar II. 3 Proses Manajemen Risiko



Sumber KMK 577/KMK.01/2019

Gambar II. 4 Proses Manajemen Risiko



Sumber : ISO 31000:2018

Berdasarkan KMK 577/KMK.01/2019, proses manajemen risiko terdiri dari beberapa tahapan yang tidak terlepas dari acuan ISO 31000:2018 yaitu :

a. Komunikasi dan konsultasi;

   Komunikasi merupakan usaha untuk menyampaikan informasi dengan maksud meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi melibatkan kegiatan memperoleh informasi terkait risiko untuk mendapatkan umpan balik yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Tujuan dari komunikasi dan konsultasi adalah mencapai pemahaman yang sama di antara semua pihak terkait dalam manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi dilakukan sepanjang tahap proses manajemen risiko dan dapat dilakukan melalui pertemuan rutin, pertemuan insidental, atau diskusi kelompok terarah (FGD).

1) Kesesuaian dengan Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018

   Selain pada judul, kesesuaian terletak pada :

   i) Tujuan komunikasi dan konsultasi untuk mendapatkan persepsi dan pemahaman pemangku kepentingan yang sama dalam menjalankan manajemen risiko.

   ii) Komunikasi dan konsultasi dilaksanakan pada seluruh tahapan proses manajemen risiko.

b. Perumusan konteks;

Perumusan konteks melibatkan pengenalan dan penentuan lingkungan serta batasan penerapan manajemen risiko pada UPR. Meliputi identifikasi unit organisasi, cakupan, periode penerapan proses manajemen risiko, tanggung jawab terhadap sasaran organisasi, pemangku kepentingan, dan struktur UPR.

1) Kesesuaian dengan proses ISO 31000:2018

   Proses perumusan konteks pada KMK 577/KMK.01/2019 sesuai dengan proses Lingkup, Konteks, dan Kriteria pada ISO 31000:2018. Khususnya butir 6.3.2 Penentuan Lingkup dengan rincian sebagai berikut :

2) Menentukan ruang lingkup yang berkaitan dengan peraturan mengenai organisasi serta tugas, fungsi organisasi.

   Hal ini sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 bahwa memperjelas ruang lingkup pada proses manajemen risiko merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

3) Menentukan periode penerapan manajemen risiko yang berisi tahun penerapan manajemen risiko yaitu periode 1 tahun berjalan. Hal ini sesuai

dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 tentang pendekatan yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen risiko yaitu waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu dilibatkan dan tidak perlu;

4) Menetapkan Sasaran Organisasi

Tahap ini sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 terkait pendekatan yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen risiko yaitu sasaran-sasaran dan keputusan-keputusan yang perlu dibuat;

5) Identifikasi *stakeholder* dan menuangkan struktur UPR

Tahap identifikasi *stakeholder* dan menuangkan struktur UPR sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 terkait pendekatan yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen risiko yaitu sumber daya yang diperlukan, pembagian tanggug jawab dan catatan-catatan yang harus disimpan.

c. Identifikasi risiko;

Tahap identifikasi risiko memiliki tujuan untuk mengelompokkan seluruh ketidakpastian yang memiliki imbas terhadap tercapainya tujuan organisasi.

1) Kesesuaian dengan Proses ISO 31000:2018

Identifikasi risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 mencakup beberapa rumusan yang mengacu pada panduan proses Penilaian Risiko pada ISO 31000:2018 khususnya pada tahap 6.4.2 Identifikasi risiko dengan penjelasan bahwa sasaran identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali dan menjabarkan risiko yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi. Dengan rincian sebagai berikut :

i. Kejadian risiko

Pernyataan kondisional mengacu pada peristiwa atau kondisi yang mungkin menghambat, menunda, atau tidak mengoptimalkan pencapaian sasaran organisasi (SO)

Hal ini sesuai dengan pernyataan ISO 31000:2018 terkait faktor yang perlu dipertimbangkan dalam identifikasi risiko yaitu pada butir kerentanan dan kemampuan;

ii. Penyebab risiko

Peristiwa/kondisi yang secara langsung menjadi penyebab dari risiko yang telah diidentifikasi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan ISO 31000:2018 terkait faktor yang perlu dipertimbangkan dalam identifikasi risiko yaitu pada butir sumber risiko nyata dan tidak nyata serta butir penyebab dan kejadian;

iii. Dampak risiko

Akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan ISO 31000:2018 terkait faktor yang perlu dipertimbangkan dalam identifikasi risiko yaitu pada butir ancaman dan peluang

iv. Perumusan kejadian, penyebab, dan dampak risiko dapat menggunakan berbagai metode analisis masalah misalnya *fishbone diagram.*

2) Kesesuaian dengan Teknik Penilaian Risiko ISO 31010:2016

i. Pada KMK 577/KMK.01/2019 penilaian risiko dapat menggunakan beberapa metode analisis salah satunya adalah *fishbone diagram.* Hal ini

sesuai dengan salah satu metode yang dijelaskan dalam Teknik Penilaian Risiko ISO 31010:2016 yaitu menentukan kategori penyebab utama risiko dapat menggunakan analisis sebab-akibat melalui *fishbone diagram.*

ii. Mekanisme identifikasi risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 telah dilakukan sesuai dengan metode penilaian risiko yang dimuat dalam ISO 31010:2016, dengan menggunakan metode berikut :

a. Laporan hasil audit/evaluasi/*review* dan Laporan *loss event database* (LED);

Kedua indikator tersebut sesuai dengan metode yang tercantum pada ISO 31000:2018 yaitu metode berbasis bukti (daftar periksa, tinjauan historis)

b. Pendapat ahli (*expert judgement);*

Pendapat ahli sesuai dengan metode pada ISO 31000:2018 yaitu metode identifikasi pendekatan tim sistematis oleh tim ahli.

c. Data pembanding (*benchmark data).*

d. Analisis risiko;

Tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi risiko serta dampaknya dengan mengukur tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

1) Kesesuaian dengan Proses ISO 31000:2018

Analisis risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 telah mengacu pada proses Penilaian Risiko pada ISO 31000:2018 khususnya pada butir 6.4.3 Analisis

Risiko dengan penjelasan bahwa tujuan dilakukannya analisis risiko adalah untuk memahami sifat dan karakteristik risiko termasuk peringkat risiko. Alur analisis risiko dapat dijelaskan sebagai berikut :

i. Menginventarisasi sistem pengendalian internal;

   Hal ini telah sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 terkait faktor yang dipertimbangkan dalam menganalisis risiko yaitu butir keefektifan pengendalian yang ada;

ii. Mengestimasi level kemungkinan risiko dan Mengestimasi level dampak risiko; dan

   Tahap mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko telah sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 terkait faktor yang dipertimbangkan dalam menganalisis risiko yaitu butir kemungkinan kejadian dan konsekuensi; dan

iii. Menentukan besaran risiko dan level risiko.

   Hal ini telah sesuai dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 terkait faktor yang dipertimbangkan dalam menganalisis risiko yaitu butir sifat dan besarnya konsekuensi.

2) Kesesuaian dengan Teknik Penilaian Risiko ISO 31010:2016

Kesesuaian KMK 577/KMK.01/2019 dengan ISO 31010:2016 terletak pada tahap berikut :

i. Mengestimasi level kemungkinan risiko, dilakukan dengan metode :

   a. Data historis (analisis atas tren data risiko tahun sebelumnya) ;

   b. Teknik perkiraan (aproksimasi probabilitas); dan

c. Pertimbangan pendapat ahli.

Seluruh metode yang digunakan tersebut mengacu pada pendekatan umum analisis kemungkinan-kejadian dan memperkirakan probabilitas yang terdapat pada ISO 31010:2016 yaitu :

a. Data historis;
b. Perkiraan probabilitas; dan
c. Pendapat ahli.

ii. Mengestimasi Level Dampak Risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 telah sesuai dengan metode analisis konsekuensi yang terdapat pada ISO 31010:2016. Estimasi level dampak risiko dilakukan dengan cara :

a. Mengukur dampak apabila risiko terjadi setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan, proyeksi, dan berbagai faktor atau isu terkait risiko tersbut; dan

   Hal ini sesuai dengan metode analisis risiko yang dijelaskan oleh ISO 31010:2016 yaitu mempertimbangkan pendendalian yang ada untuk memperlakukan konsekuensi, bersama-sama dengan semua faktor penyebab relevan yang memiliki efek pada konsekuensi; dan

b. Menganalisis dampak berdasarkan data historis;

   Hal ini sesuai dengan metode analisis risiko yang dijelaskan oleh ISO 31010:2016 yaitu mempertimbangkan konsekuensi langsung dan yang mungkin timbul setelah waktu tertentu telah berlalu.

iii. Menentukan besaran dan level risiko

Penentuan besaran risiko dan level risiko digunakan dengan

menggabungkan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko sesuai dengan matriks analisis risiko. Matrik yang digunakan mengacu pada matriks kriteria probabilitas dan matriks peringkat risiko yang terdapat pada ISO 31010:2016.

a. Matriks analisis risiko dan level risiko KMK 577/KMK.01/2019

Gambar II. 5 Matriks Analisis Risiko

MATRIKS ANALISIS RISIKO			**Level Dampak**				
			1	2	3	4	5
			Tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signi-fikan
LEVEL KEMUNGKINAN	5	Hampir Pasti Terjadi	9	15	18	20	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	23
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	3	5	8	20

Sumber : KMK 577/KMK.01/2019

Gambar II. 6 Level Risiko

Level Risiko	**Besaran Risiko**	**Warna**
Sangat Tinggi (5)	20-25	Merah
Tinggi (4)	16-19	Oranye
Sedang (3)	12-15	Kuning
Rendah (2)	6-11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1-5	Biru

Sumber : KMK 577/KMK.01/2019

b. Matriks kriteria probabilitas dan matriks peringkat risiko ISO 31010:2016

Gambar II. 7 Matriks kriteria probabilitas

Likelihood Rating							
	E	IV	III	II	I	I	I
	D	IV	III	III	II	I	I
	C	V	IV	III	II	II	I
	B	V	IV	III	III	II	I
	A	V	V	IV	III	II	II
		1	2	3	4	5	6
		Consequences rating					

Sumber : ISO 31010:2016

Gambar II. 8 Matriks peringkat risiko

Rating	Criteria
Sangat mungkin	Akan terjadi, atau dapat terjadi dalam waktu “minggu ke bulan”
Mungkin	Mungkin terjadi segera tapi berbeda Dapat terjadi dalam…
Tidak mungkin	Mungkin terjadi tetapi tidak … Dapat terjadi dalam
Jarang	Kerjadian Istimewa Hanya terjadi…
Remote	

Sumber : ISO 31010:2016

e. Evaluasi risiko;

Tahap evaluasi risiko melibatkan pembuatan prioritas risiko, menetapkan tingkat besaran/level risiko yang diharapkan, menentukan risiko yang akan ditangani, menetapkan Indikator Risiko Utama (IRU), menetapkan batasan nilai IRU dan menyusun manual IRU.

1) Kesesuaian dengan Proses ISO 31000:2018

   Evaluasi pada kementerian keuangan sesuai dengan proses Penilaian Risiko ISO 31000:2018 khususnya pada butir 6.4.4 Evaluasi Risiko, yang menjelaskan bahwa evaluasi risiko akan mengarah pada keputusan mitigasi risiko antara lain tidak melakukan apa-apa, mempertimbangkan perlakuan risiko, analisis lebih lanjut, mempertahankan pengendalian risiko yang ada, dan mempertimbangkan kembali sasaran.

2) Kesesuaian dengan Teknik Penilaian Risiko ISO 31010:2016

   Salah satu tahap identifikasi risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 adalah menentukan Prioritas Risiko. Penentuan prioritas risiko di Kementerian Keuangan mengacu pada Teknik Penilaian Risiko ISO 31010:2016 yaitu :

   i. Berdasarkan besaran risiko yang tertinggi hingga terendah
   ii. Keputusan Mitigasi Risiko

   Mengacu pada sistem evaluasi risiko pada ISO 31010:2016 yaitu ALARP (As Low As Reasonably Practicable) yaitu serendah mungkin yang masuk akal untuk dapat diterapkan. ALARP membagi risiko menjadi kelompok atas, kelompok tengah, dan kelompok yang lebih rendah (risiko diabaikan). Ketentuan ALARP menyebutkan bahwa :

   i. kelompok tinggi, potensi kerusakan harus dikurangi;
   ii. kelompok tengah, harus diperhitungkan manfaat dan biayanya;
   iii. kelompok rendah, risiko dapat diabaikan.

f. Mitigasi risiko; dan

Tujuan dilakukannya langkah ini untuk mengurangi dan/atau mempertahankan

level risiko utama hingga menyentuh titik risiko residual yang diharapkan. Mitigasi risiko melibatkan identifikasi dan pemilihan keputusan mitigasi risiko, penyusunan rancangan mitigasi risiko, serta pelaksanaan rancangan mitigasi risiko termasuk rencana kontingensi.

1) Kesesuaian dengan Proses ISO 31000:2018

Kesesuaian mitigasi risiko KMK 577/KMK.01/2019 termasuk dalam tahap Perlakuan Risiko khususnya tahap 6.5.2 Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi.

Opsi mitigasi risiko yang berlaku di Kementerian Keuangan telah mengacu pada opsi perlakuan risiko ISO 31000:2018 dibuktikan dengan beberapa persamaan, yaitu :

i. Opsi mitigasi risiko KMK 577/KMK.01/2019 :

a. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko;

Hal ini sesuai dengan opsi perlakuan risiko pada ISO 31000:2018 yaitu mengubah kemungkinan;

b. Mengurangi dampak risiko;

Hal ini sesuai dengan opsi perlakuan risiko pada ISO 31000:2018 yaitu mengubah konsekuensi.

c. Membagi risiko;

Hal ini sesuai dengan opsi perlakuan risiko pada ISO 31000:2018 yaitu membagi risiko (misal melalui kontrak, membeli asuransi);

d. Menghindari risiko; dan

Hal ini sesuai dengan opsi perlakuan risiko pada ISO 31000:2018 yaitu menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko; dan

e. Menerima risiko.

Hal ini sesuai dengan opsi perlakuan risiko pada ISO 31000:2018 yaitu mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang.

ii. Informasi rencana mitigasi risiko

Tahap mitigasi risiko pada KMK 577/KMK.01/2019 juga berkaitan dengan ISO 31000:2018 pada proses 6.5.3 Penyiapan dan penerapan rencana perlakuan risiko. Persamaan terletak pada informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko dari kedua panduan tersebut, antara lain :

a. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi mitigasi yang dipilih;

Hal ini sesuai dengan penjelasan pada ISO 31000:2018 terkait informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko yaitu pada butir tindakan yang diusulkan;

b. *Output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut;

Hal ini sesuai dengan penjelasan pada ISO 31000:2018 terkait

informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko yaitu pada butir alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan;

c. Jadwal implementasi kegiatan mitigasi Risiko;

   Hal ini sesuai dengan penjelasan pada ISO 31000:2018 terkait informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko yaitu pada butir kapan tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan;

d. Penanggungjawab yang berisi unit/pejabat yang bertanggungjawab dari unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan mitigasi Risiko;

   Hal ini sesuai dengan penjelasan pada ISO 31000:2018 terkait informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko yaitu pada butir pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;

e. Sumber daya yang dibutuhkan, termasuk rencana kontingensi apabila Risiko mengakibatkan kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi; dan

   Hal ini sesuai dengan penjelasan pada ISO 31000:2018 terkait informasi yang diberikan dalam rencana perlakuan risiko yaitu pada butir sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi.

g. Pemantauan dan *review*.

Tahap ini bertujuan untuk memastikan pelaksanaan manajemen risiko berjalan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan juga

memberikan umpan balik untuk perbaikan proses manajemen risiko kedepannya..

1. Kesesuaian dengan Proses ISO 31000:2018

   Pemantauan dan *review* pada KMK 577/KMK.01/2019 mengacu pada tahap proses Pemantauan dan Tinjauan pada ISO 31000:2018 yang memiliki tujuan untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses.

Tabel II. 3 Kesesuaian Proses Manajemen Risiko

No	KMK 577/KMK.01/2019	No	ISO 31000:2018
1.	Komunikasi dan Konsultasi	1.	Komunikasi dan Konsultasi
2.	Perumusan konteks	2.	Lingkup, konteks kriteria
3.	Identifikasi risiko :	3.	Identifikasi risiko
4.	Analisis risiko :	4.	Analisis Risiko
5.	Evaluasi risiko	5.	Evaluasi Risiko
6.	Mitigasi risiko	6.	Perlakuan risiko
7.	Pemantauan dan review	7.	Pemantauan dan Tinjauan

Sumber : KMK 577/KMK.01/2019 dan ISO 31000:2018

2.3 Implementasi Manajemen Risiko di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mengimplementasikan manajemen risiko berdasarkan KMK 577/KMK.01/2019. Selain itu DJBC juga menertbitkan Surat Edaran yang mejadi petunjuk teknis pelaksanaan manajemen risiko khusus dengan memperhatikan proses bisnis yang berlaku di lingkungan DJBC. Hal ini merupakan amanat dalam KMK 577/KMK.01/2019 yang juga telah diterapkan pada Unit Eselon I lain yaitu

Direktorat Jenderal Pajak melalui SE-24/PJ/2019 tentang Petunjuk Implementasi Compliance Risk Management.

Keseluruhan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang ada pada SE 27/BC/2019 sesuai dengan yang terdapat pada KMK 577/KMK.01/2019. Di samping itu, SE 27/BC/2019 dilengkapi pedoman lebih lanjut mengenai praktek kegiatan terkait dengan implementasi manajemen risiko di DJBC. Proses manajemen risiko pada SE-27/BC/2019 terdiri dari :

2.3.1 Pengembangan Budaya Sadar Risiko dan Pembentukan struktur manajemen risiko di Unit Pemilik Risiko

1. Pengembangan Budaya Sadar Risiko
    a. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
    b. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up;*
    c. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik;
    d. Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi.
2. Pembentukan struktur manajemen risiko di Unit Pemilik Risiko
    a. Pimpinan UPR;
    b. Eksekutif Manejemen Risiko;
    c. Koordinator Risiko;
    d. Manajer Risiko.

2.3.2 Penerapan kerangka kerja manajemen risiko

a. Perumusan sistem manajemen risiko;

b. Proses manajemen risiko; dan

1. Komunikasi dan Konsultasi

   Dalam bentuk rapat berkala, rapat insidental dan *focused group discussion.*

2. Perumusan Konteks

   Pedoman dalam merumuskan konteks terdiri dari :

   Penentuan Ruang lingkup meliputi peraturan/keputusan mengenai organisasi dan tata kerja sebagai dasar penetapan tugas, fungsi, dan/atau mandat; Penetapan Periode manajemen risiko yaitu 1 tahun; sasaran organisasi didasarkan oleh sasaran strategis dan inisiatif strategis DJBC; Identifikasi dan deskripsi stakeholder yang terdiri dari pihak internal dan eksternal; dan menuangkan struktur UPR ke dalam KEP penetapan struktur UPR.

3. Identifikasi Risiko

   Panduan Proses identifikasi risiko perlu memperhatikan *Loss Event Database* periode sebelumnya, mempertimbangkan risiko *mandatory* level UPR lebih tinggi, dan sebagainya. Penentuan sebab risiko terdiri dari identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal dengan menggunakan metode *why analysis* dan metode *fishbone.*

4. Analisis Risiko

   Kegiatan paada tahap analisis mencakup penyusunan inventarisasi Sistem

Pengendalian Internal (SPI), estimasi tingkat kemungkinan risiko, estimasi tingkat dampat risiko, dan penentuan besaran serta level risiko dengan menggunakan matriks analisis risiko.

5. Evaluasi Risiko

   Tahapan evaluasi risiko melibatkan pembuatan prioritas risiko, menetapkan besara/level risiko residual yang diharapkan, menentukan risiko yang akan ditangani, menetapkan Indikator Risiko Utama (IRU), menetapkan batasan nilai IRU, dan menyusun manual IRU.

6. Mitigasi Risiko

   Mitigasi risiko kegiatan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level risiko utama hingga mencapai risiko residual harapan. Tahapan dalam proses mitigasi risiko diawali dengan memilih opsi mitigasi risiko, menyusun rencana mitigasi risiko, dan menjalankan rencana mitigasi risiko.

7. Pemantauan dan *Review*

   Tahap terakhir dalam proses manajemen risiko adalah pemantauan dan *review*. Pemantauan terdiri atas pemantauan berkelanjutan dan pemantauan berkala yang dilaksanakan oleh koordinator risiko yang kemudian disampaikan dalam rapat berkala. *Review* terdiri atas *review* implementasi manajemen risiko dan penilaian Tingkat kemandirian Penerapan Manajemen Risiko (TkPMR).

c. *Monitoring* dan evaluasi sistem manajemen risiko;

Tujuan tahap ini adalah memastikan keefektifan dan kontribusi manajemen risiko terhadap kinerja organisasi.