



Penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja di Lembaga X

Rochiyatun¹, Vera Diyanty²

^{1,2} Universitas Indonesia

¹rochiyatun1986@gmail.com, ²veradiyanty10@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15 Desember 2022

Disetujui 20 Januari 2023

Diterbitkan 11 Februari 2023

Kata kunci:

Indikator penilaian kinerja; *Key risk indicator*; Manajemen risiko; Organisasi sektor publik; Penilaian risiko

Keywords :

Performance appraisal indicators; Key risk indicators; Risk management; Public sector organizations; Risk assessment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan indikator penilaian kinerja yang telah terintegrasi dengan penerapan manajemen risiko di organisasi sektor publik yaitu Lembaga X. Latar belakang penelitian ini dilakukan karena permasalahan yang muncul dari hasil penilaian baseline maturitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terintegrasi yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2021 yang menyampaikan bahwa pimpinan eselon II belum mendorong penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan wawancara yang dijabarkan menggunakan teknik analisa diskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko proses ataupun *key risk indicator* yang terdeteksi dalam penilaian risiko dapat dijadikan indikator penilaian kinerja yang memenuhi kriteria *specific, measurable, achievable, relevant, dan time phase (SMART)*. Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa indikator penilaian kinerja dapat diintegrasikan dengan manajemen risiko yang dapat membantu organisasi sektor publik meningkatkan kinerja dan meningkatkan nilai maturitas SPIP.

ABSTRACT

This study aims to formulate performance assessment indicators that have been integrated with the implementation of risk management in public sector organizations, namely Institution X. The background of this research was carried out because of the problems that arose from the results of the maturity baseline assessment of the implementation of the integrated government internal control system (SPIP) conducted by the Agency for Financial and Development Supervision (BPKP) in 2021, which stated that Echelon II leaders have not encouraged the application of risk management as an indicator of performance evaluation. The data used in this study were obtained from questionnaires and interviews, which were described using descriptive analysis techniques. The results of the study show that process risk or key risk indicators detected in risk assessment can be used as performance appraisal indicators that meet specific, measurable, achievable, relevant, and time-phased (SMART) criteria. The results of this study produce several performance assessment indicators that can be integrated with risk management, which can help public sector organizations improve performance and increase the value of SPIP maturity.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga organisasi bisa bertahan. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010.2009 dijelaskan bahwa risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian (Peraturan Menteri Keuangan, 2009). Risiko merupakan suatu kondisi yang muncul akibat ketidakpastian (Ramadhani et al., 2015). Dimana Semua entitas menghadapi ketidakpastian yang menjadi tantangan bagi manajemen untuk menentukan berapa besarnya ketidakpastian yang akan dan harus dihadapi dalam upaya menumbuhkembangkan nilai para pemangku kepentingan. Ketidakpastian (*uncertainty*) merupakan risiko (*risk*) dan sekaligus peluang (*opportunity*), dengan potensi mengikis atau menambah nilai. Manajemen risiko memungkinkan manajemen secara efektif menghadapi ketidakpastian dan risiko serta peluang terkait dan dengan demikian meningkatkan kapasitas dalam penciptaan nilai. Menurut (Tuanakotta, 2019), setiap entitas diharapkan memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan.

Manajemen risiko berkaitan dengan membuat keputusan yang berkontribusi terhadap pencapaian dari tujuan suatu organisasi dengan menerapkan manajemen risiko pada tingkat aktivitas individual maupun area fungsional (Pradana & Rikumahu, 2014). Manajemen risiko perusahaan menciptakan nilai bagi perusahaan termasuk peningkatan manajemen kinerja, peningkatan pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan risiko, peningkatan pengawasan dewan, peningkatan efisiensi sumber daya dan perencanaan strategis yang lebih berkualitas (Callahan & Soileau, 2017). Salah satu bagian dalam manajemen kinerja yaitu pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik harus didasarkan pada tujuan yang ditetapkan oleh rencana strategis dan harus mengukur pencapaiannya. Dua fungsi utama sistem pengukuran kinerja ini adalah untuk memberikan informasi yang memungkinkan peningkatan kinerja organisasi di sektor publik dan memperhitungkan dana yang digunakan (Balabonienė & Večerskienė, 2015). Dimana menurut Bastian didalam (Afrida, 2013) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pen-capaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Sehingga menurut Waluyo didalam (Mamuaja, 2016) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas perusahaan yang digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh piha-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.

Lembaga X adalah Lembaga sektor publik di Indonesia yang mempunyai tugas di bidang informasi geospasial. Salah satu informasi geospasial yang dibutuhkan adalah data pasang surut yang merupakan informasi geospasial dasar yang digunakan sebagai referensi tinggi dan sistem peringatan dini tsunami. Risiko terhadap pengelolaan data pasang surut termasuk tinggi karena data tersebut merupakan data dasar yang akan digunakan pada proses bisnis selanjutnya dalam organisasi dan menjadi data pendukung peringatan dini tsunami. Jika data dasar ini tidak tersedia, maka proses bisnis selanjutnya tidak akan berjalan serta dapat mengganggu upaya peringatan dini tsunami. Dalam rangka mengurangi risiko, pimpinan instansi pemerintah diwajibkan melakukan manajemen risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) (Peraturan Pemerintah, 2008). Penilaian pelaksanaan manajemen risiko di instansi pemerintah dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) melalui penilaian maturitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah sesuai Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2021). Hasil penilaian tersebut berupa nilai Manajemen Risiko Indeks (MRI) Lembaga X sebesar 3,140 dari skala 5. Salah satu penyebab rendahnya nilai MRI adalah rendahnya dorongan pimpinan unit kerja dalam menerapkan manajemen risiko melalui penggunaan kinerja manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja. Atas permasalahan tersebut, BPKP menyarankan agar Lembaga X mengimplementasikan manajemen risiko secara memadai, yaitu dengan menggunakan penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Bracci et al., 2022), menunjukkan konsep integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja di organisasi sektor publik di Italia, namun penelitian mengenai implementasi dari konsep tersebut perlu dibuktikan. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk mengisi kesenjangan dalam literatur terkait implementasi penerapan manajemen risiko sebagai indikator kinerja sebagai bagian manajemen kinerja, terutama untuk organisasi sektor publik. Secara khusus, studi kasus menunjukkan pentingnya fokus yang lebih besar pada manajemen risiko dalam menghasilkan *outcomes*, akan berkontribusi signifikan untuk pengukuran kinerja yang lebih baik (Barrett, 2022). Dengan memasukkan unsur risiko kedalam pengukuran kinerja dapat merangsang pengembangan budaya risiko dalam organisasi sektor publik (Capaldo et al., 2018). Memasukkan pengukuran risiko kedalam sistem pengendalian manajemen, mempengaruhi sifat dari praktik pengukuran kinerja dan dapat dimanfaatkan untuk mengubah pengambilan keputusan dalam bisnis menjadi pengambilan keputusan strategis berbasis risiko. Penerapan manajemen risiko dalam pengukuran kinerja akan memberikan pengetahuan valid dan praktis tentang fungsi penting manajemen risiko serta memberikan pembelajaran berharga untuk peningkatan substansial manajemen (Rana et al., 2019).

Sehingga berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk merumuskan indikator penilaian kinerja yang telah terintegrasi dengan penerapan manajemen risiko di organisasi sektor publik yaitu Lembaga X. Dengan menerapkan manajemen risiko sebagai

indikator penilaian kinerja, maka Lembaga X secara tidak langsung akan selalu mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan, yang kemudian akan mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui indikator-indikator kinerja yang telah ditentukan. Selain itu, akan meningkatkan nilai MRI Lembaga X dari tahun sebelumnya karena telah menindaklanjuti catatan dari BPKP atas penilaian MRI, yang selanjutnya akan diikuti dengan kenaikan nilai Reformasi Birokrasi (RB) karena nilai MRI merupakan salah satu komponen hasil yang mendukung nilai RB.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan teknik analisis deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2017) metode penelitian deskriptif dilaksanakan untuk mengetahui adanya variable mandiri, baik pada satu variabel atau lebih (variabel bebas) tanpa ada perbandingan dari variabel dan mencari hubungan dengan variabel yang lain. Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang sistematis pada bagian-bagian dan fenomena serta hubungannya dalam pengembangan model yang matematis. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui perolehan data primer dan sekunder. Data primer menggunakan teknik kuesioner dan wawancara semi terstruktur. Kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi dan persepsi penerapan manajemen risiko sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja di Lembaga X. Pertanyaan kuesioner diajukan melalui formulir secara *online*, meliputi aspek dalam penentuan tujuan bisnis, komitmen pimpinan dan peran manajemen risiko dalam kinerja. Pertanyaan kuesioner dibangun berdasarkan landasan teori terkait penerapan manajemen risiko dalam manajemen kinerja antara lain COSO 2017, ISO 31000 dan jurnal referensi terkait. Responden kuesioner berjumlah 38 orang di unit kerja yang terdiri dari kepala pusat, koordinator kelompok kerja dan seluruh staf di unit kerja.

Hasil kuesioner dilakukan telaah lebih lanjut melalui wawancara mendalam. Wawancara dilakukan melalui secara bertatap muka langsung dengan metode wawancara semi terstruktur selama rata-rata 1 jam sd 1,5 jam. Pertanyaan wawancara dikembangkan berdasarkan konsep integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja menurut (Bracci et al., 2022), dimana dimensi pertanyaan terdiri dari kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi, jenis risiko potensial yang dapat mengganggu pencapaian tujuan dan pengaruh risiko pada tujuan organisasi. Wawancara tersebut bertujuan untuk mendapatkan gambaran penerapan konsep integrasi manajemen risiko sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja dalam manajemen kinerja. Responden yang menjadi target wawancara adalah pimpinan unit kerja dan koordinator kelompok kerja jaring kontrol vertikal dan pasang surut. Pimpinan unit kerja dipilih karena merupakan pemilik indikator kinerja terkait dengan pengelolaan pasang surut, sedangkan koordinator kelompok kerja dipilih karena merupakan pihak yang mengkoordinir secara operasional kegiatan pengelolaan pasang surut. Daftar pertanyaan yang diajukan yaitu tentang bagaimana kondisi internal dan eksternal organisasi dipertimbangkan dalam proses penilaian risiko, bagaimana proses manajemen risiko dilaksanakan di Lembaga X, risiko apa yang paling besar pengaruhnya pada pencapaian tujuan dan apa *key risk indicator* yang dapat terdeteksi, bagaimana selera risiko ditetapkan, serta bagaimana risiko dan *key risk indicator* dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja. Data sekunder yang diperoleh dari data yang sudah ada yaitu berupa rencana strategis, struktur organisasi, laporan kinerja, dokumen perencanaan kinerja, dan daftar risiko dan hasil analisis risiko.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Survei Persepsi

Survei persepsi terkait dengan pentingnya penerapan manajemen risiko dalam penentuan kinerja dilakukan terhadap karyawan di lingkungan unit kerja dengan memberikan pernyataan yang diukur dalam skala 4, dimana 1 berarti sangat tidak setuju, 2 berarti tidak setuju, 3 berarti setuju, dan 4 berarti sangat setuju. Pertanyaan kuesioner mencakup tiga aspek yaitu aspek penentuan tujuan bisnis, komitmen pimpinan dan peran manajemen risiko dalam kinerja. Aspek pertama menanyakan tentang perlunya mengevaluasi tujuan dengan mempertimbangan potensi risiko dan pentingnya ukuran kinerja. Hasil survei menunjukkan bahwa terkait aspek pertama yang ditanyakan, pegawai menyatakan sangat setuju sebesar 80,26%, pegawai menyatakan setuju sebesar 18,42% dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 1,32%. Aspek pertama menanyakan tentang pentingnya komitmen dan dukungan pimpinan dalam menerapkan manajemen risiko dalam penentuan indikator penilaian kinerja. Hasil survei menunjukkan bahwa terkait aspek kedua yang ditanyakan, pegawai menyatakan sangat setuju sebesar

87,37%, pegawai menyatakan setuju sebesar 12,11% dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 0,53%. Aspek ketiga menanyakan tentang pentingnya peran manajemen risiko dalam kinerja antara lain bahwa manajemen risiko mampu meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, mendukung pencapaian sasaran, merangsang pengembangan budaya risiko, dan mendorong pengambilan keputusan menjadi pengambilan keputusan strategis berbasis risiko. Hasil survei menunjukkan bahwa terkait aspek kedua yang ditanyakan, pegawai menyatakan sangat setuju sebesar 71,43%, pegawai menyatakan setuju sebesar 26,32% dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 2,26%. Secara keseluruhan, hasil survei persepsi menunjukkan harapan yang besar dari organisasi pada pentingnya penerapan manajemen risiko untuk dimasukkan sebagai indikator penilaian kinerja. Penelitian ini dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan terkait bagaimana menerapkan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja.

Analisis Penerapan Manajemen Risiko sebagai Indikator Penilaian Kinerja

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan rumusan indikator penilaian kinerja yang telah terintegrasi dengan manajemen risiko. Integrasi manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan analisis menggunakan konsep integrasi antara manajemen risiko dan manajemen kinerja pada tiga tahap dimana kedua proses tersebut bersinggungan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Bracci et al., 2022), ketiga tahap tersebut yaitu:

- a. analisis konteks internal dan eksternal;
- b. penilaian risiko; dan
- c. penentuan *key performance indicator* (KPI).

Analisis konsep integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja diatas akan dijelaskan pada setiap tahapan.

Analisis Konteks Internal dan Eksternal

Dengan berdasarkan pada teori menurut Bryson (2011), konteks internal dapat dilihat dari unsur sumber daya manusia, data dan informasi internal, budaya, serta indikator kinerja/data kualitatif. Sedangkan untuk analisis konteks eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis PESTEL yaitu dengan menganalisis lingkungan berdasarkan faktor *politic, economy, social, technology, environment* dan *legal*. Analisis konteks internal dan eksternal merupakan bagian dari proses manajemen risiko yang telah dilaksanakan oleh Lembaga X Jika dibandingkan dengan teori integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja dapat diuraikan sebagaimana tabel 1 yaitu berikut ini :

Tabel 1 Analisis Konteks Internal dan Eksternal

Analisis Konteks Internal dan Eksternal menurut Bryson (2011)	Analisis Konteks Internal dan Eksternal di Lembaga X
Konteks internal dapat dilihat dari unsur sumber daya manusia, data dan informasi internal, budaya, serta indikator kinerja/data kualitatif.	Lembaga X telah melakukan analisis konteks internal, dimana diketahui bahwa dari unsur SDM, Lembaga X memiliki SDM dengan latar belakang pendidikan tinggi dan dalam usia produktif. Dari unsur data dan informasi internal, data terkait pengelolaan stasiun pasang surut telah dapat diakses dengan mudah. Dari unsur budaya, Lembaga X telah memiliki nilai-nilai budaya organisasi. Dari unsur indikator kinerja, data kinerja telah dapat diakses dan dipantau secara online.
Konteks eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis PESTEL yaitu dengan menganalisis lingkungan berdasarkan faktor <i>politic, economy, social, technology, environment</i> dan <i>legal</i> .	Lembaga X telah melakukan analisis konteks eksternal, dimana diketahui dari faktor <i>politic</i> , adanya tahun politik yang mendekati pemilu mempengaruhi jumlah anggaran. Dari faktor <i>economy</i> , kenaikan BBM mempengaruhi harga satuan di lapangan sehingga mempengaruhi kecukupan anggaran. Dari faktor <i>social</i> , adanya pencurian alat oleh masyarakat sekitar

Analisis Konteks Internal dan Eksternal menurut Bryson (2011)	Analisis Konteks Internal dan Eksternal di Lembaga X
	menyebabkan stasiun pasang surut menjadi <i>offline</i> . Dari faktor <i>technology</i> , perkembangan teknologi mendorong adanya inovasi dalam pengelolaan data pasang surut. Dari faktor <i>environment</i> , letak stasiun pasang surut di dermaga dengan lingkungan terbuka rawan terjadi kecelakaan seperti tertabrak kapal, terkena badai ataupun erosi. Dari faktor <i>legal</i> , pemenuhan kewajiban terhadap Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2011 dan Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2019 terkendala pada aturan penganggaran menggunakan rumusan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP).

Menurut teori integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja yang dikemukakan oleh (Bracci et al., 2022), analisis konteks internal dan eksternal dapat mempengaruhi proses penilaian risiko. Lembaga X perlu menggunakan informasi hasil analisis konteks internal dan eksternal dalam melakukan penilaian risiko. Dengan demikian, risiko yang diidentifikasi akan lebih spesifik kepada risiko yang mempengaruhi tujuan organisasi dan Lembaga X dapat menentukan pengendalian yang efektif untuk mengurangi risiko ke level yang dapat diterima organisasi.

Penilaian Risiko

Lembaga X telah melakukan penilaian risiko dengan melibatkan pimpinan unit kerja. Hasil penilaian risiko dituangkan dalam dokumen Rencana Tindak Pengendalian (RTP) yang berisi daftar risiko, nilai risiko yang diukur dari kriteria dampak dan kriteria kemungkinan, sumber risiko dan rencana tindak pengendaliannya. Namun dalam pelaksanaan penilaian risiko, Lembaga X belum melakukan evaluasi risiko secara memadai. Dokumen RTP yang dihasilkan masih sebatas untuk dokumentasi dan kelengkapan administrasi.

“saya ikut serta dalam diskusi pada penyusunan dokumen identifikasi risiko untuk penentuan nilai skor kemungkinan dan dampak dari risiko yang diidentifikasi. Dokumen penilaian risiko itu kan masih sebatas untuk kelengkapan saja. Kalo secara teknis di lapangan, secara tidak langsung mereka sudah mengenali risiko-risiko yang mungkin dihadapi cuma memang tidak di monev terkait risikonya. Dimonevnya dengan penyusunan dokumen penilaian risiko ini setiap tahun.” (Narasumber 1, 2022)

Proses penilaian risiko yang dilakukan oleh Lembaga X belum sepenuhnya sesuai dengan teori manajemen risiko menurut ISO 31000:2018, dimana menurut ISO 31000:2018, proses penilaian risiko merupakan proses menyeluruh yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Jika dianalisa terkait pelaksanaan penilaian risiko pada Lembaga X dibandingkan ISO 31000:2018 dapat diuraikan seperti pada tabel 2 yaitu berikut ini :

Tabel 2 Analisis Penilaian Risiko di Lembaga X

Tahapan Penilaian Risiko	Menurut ISO 31000:2018	Penilaian Risiko di Lembaga X
Identifikasi Risiko	Mengenali dan menguraikan risiko yang dapat menghalangi organisasi dalam mencapai sasaran.	Lembaga X telah mengidentifikasi risiko yang terkait dengan pengelolaan data pasang surut yang terbagi dalam dua kegiatan yaitu kegiatan pembangunan stasiun pasang surut dan kegiatan pemeliharaan stasiun pasang surut.
Analisis Risiko	Menganalisis tingkat risikonya dengan mendetail terkait ketidakpastian,	Lembaga X telah melakukan penentuan tingkat risikonya dengan menilai dampak dan kemungkinan

Tahapan Penilaian Risiko	Menurut ISO 31000:2018	Penilaian Risiko di Lembaga X
	sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa, skenario, pengendalian dan efektivitas pengendalian.	serta menentukan tindakan pengendalian dan efektivitas pengendaliannya. Kriteria dampak dibagi menjadi 5 yaitu tidak signifikan, kurang signifikan, sedang, signifikan dan sangat signifikan. Kriteria kemungkinan dibagi menjadi 5 yaitu sangat jarang, jarang, kadang-kadang, sering, dan sangat sering. Dalam pelaksanaan kegiatannya, tindakan pengendalian yang ditentukan dalam proses analisis risiko ini belum tentu dijadikan acuan dalam aktivitas sehari-hari karena dokumen hasil analisis risiko ini hanya sebatas kelengkapan administrasi.
Evaluasi Risiko	Membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan. Evaluasi berguna untuk mendukung keputusan.	Lembaga X telah membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2. Namun tindakan tambahan belum pernah dilakukan evaluasi apakah dengan menambahkan pengendalian tambahan dapat mengurangi tingkat risiko di level yang dapat diterima.

Dokumen hasil penilaian risiko Lembaga X belum dijadikan acuan sebagai langkah melakukan pengendalian. Lembaga X belum memastikan bahwa pengendalian yang ditentukan telah dilaksanakan. Hal ini dikarenakan dokumen tersebut masih dianggap hanya sebatas dokumentasi dan kelengkapan administrasi. Lembaga X perlu mengoptimalkan hasil penilaian risiko dengan memastikan bahwa pengendalian yang ditentukan telah dilaksanakan. Dengan demikian, Lembaga X dapat memastikan bahwa risiko dapat diminimalisir hingga ke level yang dapat diterima oleh organisasi dan selanjutnya memastikan pencapaian sasaran.

Pada tahap penilaian risiko ini, Lembaga X belum mengintegrasikan hasil penilaian risiko dengan manajemen kinerja. Untuk dapat melakukan integrasi antara manajemen risiko dan manajemen kinerja, Lembaga X dapat mempertimbangan risiko yang diidentifikasi sebagai target kinerja. Jika dibandingkan antara antara proses penilaian risiko dengan teori integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja sebagaimana diungkapkan (Bracci et al., 2022), dapat diuraikan sebagaimana tabel 3 yaitu berikut ini :

Tabel 3 Analisis Integrasi Penilaian Risiko dengan Teori Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja di Lembaga X

Teori Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja menurut (Bracci et al., 2022)	Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja di Lembaga X
Risiko yang terdeteksi pada proses penilaian risiko dapat dijadikan sebagai target kinerja	Proses penilaian risiko telah mengidentifikasi risiko, namun hanya menjadi bagian dalam proses manajemen risiko. Risiko yang diidentifikasi tidak dipertimbangkan sebagai target kinerja yang merupakan bagian dalam proses manajemen kinerja. Target kinerja yang digunakan oleh Lembaga X

Teori Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja menurut (Bracci et al., 2022)	Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja di Lembaga X
	diukur dengan menggunakan KPI yaitu "persentase ketersediaan SRGI vertikal yang berkualitas dan siap pakai sesuai kebutuhan pembangunan nasional" dan "persentase pertumbuhan penggunaan SRGI yang berkualitas untuk pembangunan nasional". KPI tersebut belum mencerminkan adanya keterlibatan risiko sebagai target kinerja organisasi.

Lembaga X belum memasukkan unsur risiko sebagai target kinerja karena pernyataan risiko pada umumnya merupakan sesuatu hal negatif, sedangkan target kinerja pada umumnya dinyatakan dengan sebuah pernyataan kondisi yang positif. Pernyataan kondisi yang negatif sebagai target kinerja merupakan hal baru yang belum wajar dilakukan di organisasi pemerintahan. Terlepas dari hal tersebut, Lembaga X dapat memperoleh manfaat jika memasukkan unsur risiko sebagai target kinerja yaitu Lembaga X dapat merangsang pengembangan budaya risiko, berkontribusi signifikan untuk pengukuran kinerja yang lebih baik, mengubah pengambilan keputusan menjadi pengambilan keputusan strategis berbasis risiko, dan tentunya meningkatkan kinerja dalam menghasilkan *outcomes*.

Adapun jenis-jenis risiko yang dihadapi Lembaga X terkait dengan pengelolaan data pasang surut jika dibandingkan dengan jenis-jenis risiko menurut COSO (2017) adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4 dibawah ini. Risiko ini adalah risiko dengan nilai tinggi yang dapat dijadikan target kinerja.

Tabel 4 Jenis Risiko di Lembaga X menurut COSO (2017)

No.	Jenis Risiko	Analisis
1.	Risiko Keuangan Uraian Kondisi Risiko Pengendalian Target Kinerja	Dana tidak tersedia, sehingga membutuhkan revisi anggaran yang akan menyebabkan tertundanya kegiatan pemeliharaan. Hal ini dikarenakan ketidaksesuaian lokasi yang telah direncanakan dengan lokasi aktual pelaksanaan kegiatan. - Memastikan seluruh region yang terbagi berdasarkan pulau ataupun provinsi tercakup dalam dokumen penganggaran. - Pemeliharaan sekaligus dilakukan di beberapa stasiun yang berdekatan dengan lokasi yang dianggarkan dalam dokumen penganggaran, jika memungkinkan. Persentase gap lokasi yang direncanakan dalam dokumen penganggaran dan lokasi aktual.
2.	Risiko Operasional Uraian Kondisi Risiko Pengendalian Target Kinerja	Tidak terkirimnya data pasang surut Melakukan pemeliharaan ke lokasi stasiun pasang surut. Persentase cakupan data pasang surut yang tidak terkirim ke server
3.	Risiko Operasional Uraian Kondisi Risiko Pengendalian Target Kinerja	Tidak tersedianya data <i>realtime</i> untuk program peringatan dini tsunami saat terjadi gempa. Melakukan pemeliharaan ke lokasi stasiun pasang surut. Persentase cakupan data pasang surut <i>realtime</i> yang tidak tersedia untuk program peringatan dini tsunami.
4.	Risiko Kepatuhan Uraian Kondisi Risiko	Terlambatnya penyelesaian pekerjaan oleh penyedia jasa pembangunan stasiun pasang surut. Risiko ini tidak lepas dari kondisi eksternal yaitu adanya penyebab keterlambatan, seperti adanya keterbatasan transportasi dan cuaca buruk.

No.	Jenis Risiko	Analisis
	Pengendalian	Melakukan monitoring serta supervisi pekerjaan secara berkala untuk memastikan kualitas dan kemajuan pekerjaan sesuai dengan target penyelesaian pekerjaan.
	Target Kinerja	Persentase jumlah pekerjaan kontraktual yang terlambat.

Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Lembaga X telah menerapkan manajemen risiko sesuai ISO 31000:2018, namun manajemen risiko tersebut belum diintegrasikan sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja. Manajemen risiko dan manajemen kinerja berjalan secara terpisah sebagai dua sistem manajemen yang dilaksanakan oleh Lembaga X.

“manajemen risiko dan manajemen kinerja tidak *ngelink* secara langsung, jadi memang indikator kinerja ini berdasarkan ketersediaan uang yang ada.” (Narasumber 1, 2022)

Kondisi ini menyebabkan KPI yang ditentukan tidak memperlihatkan unsur risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan. Selain itu, kondisi ini juga tidak mendorong bentuk pengendalian yang fokus pada penanganan risiko yang dapat menyebabkan tujuan tidak tercapai. Jika dibandingkan dengan teori integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja menurut (Bracci et al., 2022), dapat diuraikan sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5 yaitu berikut :

Tabel 5 Analisis Integrasi Penilaian Risiko dengan Teori Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja di Lembaga X

Teori Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja menurut (Bracci et al., 2022)	Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja di Lembaga X
Risiko proses dan <i>key risk indicator</i> (KRI) yang terdeteksi dalam analisis risiko dan dimasukkan kedalam daftar risiko dapat dimasukkan sebagai KPI yang ingin dicapai.	Lembaga X telah mengidentifikasi risiko proses namun belum mendeteksi KRI yang menandai munculnya risiko. KPI yang ada saat ini belum memasukkan unsur risiko dan KRI terdeteksi. Hal ini menyebabkan pengendalian tidak fokus pada penanganan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Belum dimasukkannya unsur risiko dan KRI terdeteksi sebagai KPI yang ingin dicapai disebabkan oleh belum adanya dorongan pimpinan untuk menerapkan proses manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja. Hal ini menjadi penting untuk dilakukan karena dengan memasukkan risiko dan KRI sebagai KPI akan mendorong bentuk pengendalian yang berfokus pada penanganan risiko. Dengan demikian organisasi dapat memastikan tujuan dapat dicapai.

Adapun dari daftar risiko yang diidentifikasi dari analisis risiko pada pembahasan sebelumnya, dapat dideteksi KRI dari masing-masing risiko yaitu sebagaimana ditunjukkan pada tabel 6 yaitu berikut ini :

Tabel 6 KRI Terdeteksi untuk Setiap Risiko

Risiko	KRI
Dana tidak tersedia	Teridentifikasinya stasiun pasang surut yang offline
Tidak terkirimnya data pasang surut	
Tidak tersedianya data <i>realtime</i> untuk program peringatan dini tsunami saat terjadi gempa	
Terlambatnya penyelesaian pekerjaan oleh penyedia jasa pembangunan stasiun pasang surut.	Penyelesaian pekerjaan kontraktual pembangunan stasiun pasang surut dibawah target yang ditentukan

Dari risiko proses dan KRI terdeteksi dapat diusulkan rumusan pernyataan KPI untuk Lembaga X. Rumusan KPI ini dapat dianalisis menggunakan kriteria SMART sebagaimana dikemukakan oleh Kuhfahl (2018). Hasil analisis ditunjukkan pada tabel 7 yaitu berikut:

Tabel 7 Analisis Usulan KPI berdasarkan kriteria SMART

No.	Risiko/ KRI	Usulan KPI di Lemba ga X	Analisis Kriteria KPI menurut Kuhfahl (2018)					Kesimpulan
			<i>Specific</i>	<i>Measur able</i>	<i>Achievable</i>	<i>Relevant</i>	<i>Time Phase</i>	
1.	Ketidak sesuaia n lokasi pemeli haraan aktual dengan lokasi yang diangga rkan dalam dokum en pengan ggaran.	Persent ase gap lokasi pemeli haraan stasiun pasang surut aktual dengan yang direnca nakan.	Ya, KPI ini mengga mbarkan secara spesifik jumlah perbedaa n lokasi dari yang direncan akan dengan yang sebenarn ya dan tidak bermakn a ganda	Ya, KPI ini dapat dikuant ifikasik an dengan mengid entifika si lokasi mana yang diangga rkan dan lokasi aktual yang membu tuhkan pemeli haraan.	Tidak, karena banyak faktor yang mempengaru hi kerusakan pada alat yang tidak dapat dikendalikan oleh Lembaga X seperti, pencurian suku cadang, kerusakan secara tiba- tiba, atau faktor alam.	Ya, pemeliharaa n yang didukung oleh anggaran yang memadai akan mendukung ketercapaian tujuan. Sebaliknya, jika pemeliharaa n tidak didukung oleh anggaran maka data pasang surut yang berkualitas tidak dapat tersedia.	Ya, KPI ini memiliki jangka waktu yang sama dengan jangka waktu tahun pengangga ran.	Tidak dapat dijadikan KPI karena tidak memenuhi kriteria <i>achievable</i> .
2.	Tidak dapat dikirim nya data pasang surut.	Persent ase cakupa n data pasang surut yang tidak terkiri m ke server.	Ya, KPI ini spesifik menjelas kan cakupan data secara menyelur uh yang tidak dapat disediaka n untuk memenu hi kualitas dan keakurat an data.	Tidak, cakupa n data melibat kan data yang masiv dan dalam berbaga i bentuk <i>raw data</i> , sehingg a tidak mudah untuk melaku kan penguk uran.	Tidak, karena untuk memastikan setiap stasiun pasang surut dapat mengirimka n data ke server memerlukan anggaran besar yang mencakup seluruh lokasi di Indonesia. Sistem penganggara n yang mengunci lokasi untuk pemeliharaa n di lokasi tertentu tidak mendukung untuk melakukan hal tersebut.	Ya, cakupan data yang lebih besar mencermink an kualitas dan keakuratan data yang merupakan tujuan dari organisasi.	Ya, cakupan data dapat dilihat berdarsarka n periode waktu tertentu.	Tidak dapat dijadikan KPI karena tidak memenuhi kriteria <i>measurable</i> dan <i>achievable</i>

No.	Risiko/ KRI	Usulan KPI di Lemba ga X	Analisis Kriteria KPI menurut Kuhfahl (2018)					Kesimpulan
			<i>Specific</i>	<i>Measur able</i>	<i>Achievable</i>	<i>Relevant</i>	<i>Time Phase</i>	
3.	Terlam batnya penyele saian pekerja an pemban gunan stasiun pasang surut yang surut oleh penyedi a jasa.	Persent ase pekerja an pemban gunan stasiun pasang surut yang terlamb at.	Ya, KPI ini menunju kkan kondisi risiko yang mampu diterima oleh Lembaga X dalam rangka memperl uas cakupan data melalui pembang unan stasiun pasang surut yang baru.	Ya, pada akhir tahun anggaran n angka keterla mbatan pekerja an dapat diperol eh dari jumlah pekerja an yang terlamb at dibandi ngkan dengan total seluruh pekerja an pemban gunan.	Ya, KPI ini dapat dikendalikan oleh Lembaga X dengan melakukan monitoring dan supervisi secara rutin agar pekerjaan tidak terlambat.	Ya, KPI ini relevan dengan tujuan organisasi dalam menyediaka n data pasang surut.	Ya, keterlamba tan pekerjaan memiliki jangka waktu tertentu dalam 1 tahun anggaran.	Dapat dijadikan rekomendasi KPI.
4.	Data <i>realtime</i> tidak terkiri m untuk progra m Ina TEWS.	Persent ase cakupa n data pasang surut <i>realtime</i> yang tidak terkiri m.	Ya, KPI ini spesifik menjelas kan cakupan data secara menyelur uh yang tidak terkirim secara <i>realtime</i> .	Tidak, cakupa n data melibat kan data yang masiv dan dalam hitunga n detik, sehingg a tidak mudah untuk melaku kan pengu kuran.	Tidak, karena untuk memastikan setiap stasiun pasang surut dapat mengirimka n data <i>real time</i> ke server memerlukan anggaran besar yang mencakup seluruh lokasi di Indonesia. Sistem penganggara n yang mengunci lokasi untuk pemeliharaa n di lokasi tertentu tidak mendukung untuk melakukan hal tersebut.	Tidak, karena bukan merupakan tugas pokok utama sebagaimana diatur dalam UU No. 4 Tahun 2011 tentang Informasi Geospasial yaitu	Ya, cakupan data dapat dilihat berdasarka n periode waktu tertentu.	Tidak dapat dijadikan KPI karena tidak memenuhi kriteria <i>measurable</i> dan <i>relevant</i> .

No.	Risiko/ KRI	Usulan KPI di Lemba ga X	Analisis Kriteria KPI menurut Kuhfahl (2018)					Kesimpulan
			<i>Specific</i>	<i>Measur able</i>	<i>Achievable</i>	<i>Relevant</i>	<i>Time Phase</i>	
5.	Teriden tifikasi nya stasiun pasang surut yang <i>offline</i> .	Persent ase penuru nan jumlah stasiun pasang surut yang <i>offline</i> .	Ya, KPI ini secara spesifik menunju kan risiko yang sanggup diterima terkait jumlah stasiun pasang surut yang <i>offline</i> .	Ya, KPI ini dapat diukur dengan menghi tung penuru nan jumlah stasiun pasang surut yang <i>offline</i> dibandi ngkan dengan jumlah seluruh stasiun pasang surut yang aktif dari tahun ke tahun.	Ya, dapat dihitung dengan melihat data historis tahun-tahun sebelumnya.	Ya, informasi penurunan jumlah stasiun pasang surut yang <i>offline</i> relevan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai yaitu menyediaka n informasi geospasial dasar yang lengkap dan akurat.	Ya, jumlah stasiun pasang surut yang <i>offline</i> dapat diidentifikasi berdasarka n periode waktu tertentu.	Dapat dijadikan rekomendasi KPI.

Dapat dilihat pada hasil analisis usulan KPI menggunakan kriteria SMART sebagaimana diuraikan diatas, tidak semua usulan KPI memenuhi persyaratan untuk menjadi KPI yang efektif. Hanya dua rekomendasi KPI yang memenuhi persyaratan kriteria SMART yaitu:

1. Persentase pekerjaan pembangunan stasiun pasang surut yang terlambat.
2. Persentase penurunan jumlah stasiun pasang surut yang offline.

Rekomendasi KPI “persentase pekerjaan pembangunan stasiun pasang surut yang terlambat” akan memfokuskan manajemen untuk melakukan pengendalian-pengendalian yang diperlukan agar seluruh pekerjaan pembangunan stasiun pasang surut tidak ada yang mengalami keterlambatan melebihi selera risiko yang dapat diterima Lembaga X. Rekomendasi KPI “persentase penurunan jumlah stasiun pasang surut yang offline” akan memfokuskan manajemen untuk menjaga stasiun pasang surut tetap online untuk menjaga kualitas data yang terkirim ke server. Kedua rekomendasi KPI tersebut akan memicu seluruh pegawai mengembangkan budaya risiko guna menjaga capaian KPI tetap pada level risiko yang dapat diterima.

Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh (Barrett, 2022) bahwa dengan menggunakan KPI yang memasukkan faktor risiko, fokus yang lebih besar pada manajemen risiko dalam menghasilkan *outcomes* akan berkontribusi secara signifikan untuk kinerja yang lebih baik. Memasukkan pengukuran risiko kedalam praktik pengukuran kinerja dapat mengubah pengambilan keputusan dalam bisnis menjadi pengambilan keputusan strategis berbasis risiko. Penelitian (Capaldo et al., 2018) mengungkapkan hal yang serupa yaitu penerapan metodologi berbasis risiko dalam sistem pengukuran kinerja dapat merangsang pengembangan budaya risiko.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan indikator penilaian kinerja yang telah terintegrasi dengan penerapan manajemen risiko di organisasi sektor publik yaitu Lembaga X. Penelitian ini dilakukan dilatarbelakangi oleh permasalahan yang muncul dari hasil penilaian baseline maturitas penyelenggaraan SPIP terintegrasi yang dilakukan oleh BPKP pada tahun 2021 yang menyampaikan bahwa pimpinan unit eselon II belum mendorong penerapan manajemen risiko, melalui penggunaan kinerja penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara untuk menganalisis permasalahan tersebut. Penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja dapat dilakukan dengan melakukan integrasi antara manajemen risiko dan manajemen kinerja pada tiga tahap yaitu analisis konteks internal dan eksternal, penilaian risiko dan penentuan *key performance indicator* (KPI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dapat dilakukan integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja dalam pengelolaan data pasang surut di Lembaga X. Beberapa usulan rumusan indikator penilaian kinerja yang terintegrasi dengan penerapan manajemen risiko dapat digunakan antara lain adalah persentase pekerjaan pembangunan stasiun pasang surut yang terlambat dan persentase penurunan jumlah stasiun pasang surut yang *offline*. Dalam menerapkan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja direkomendasikan kepada Lembaga X agar melakukan evaluasi atas efektivitas tindakan pengendalian tambahan, melakukan identifikasi KRI pada proses penilaian risiko dan menggunakan hasil penilaian risiko sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan indikator penilaian kinerja. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian ini hanya terbatas pada penerapan konsep integrasi manajemen risiko dan manajemen kinerja sebagai cara merumuskan indikator penilaian kinerja yang telah terintegrasi dengan manajemen risiko. Terkait dengan efektivitas penggunaan KPI yang diusulkan, memerlukan penelitian lebih lanjut.

REFERENCES

- Afrida, N. (2013). Pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian intern Pemerintah terhadap kinerja manajerial skpd (studi empiris pada pemerintah kota padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(2).
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Barrett, P. (2022). Managing risk for better performance—not taking a risk can actually be a risk. *Public Money & Management*, 42(6), 408–413.
- Bracci, E., Gobbo, G., & Papi, L. (2022). The integration of risk and performance management: the role of boundary objects. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(1), 139–161.
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does Enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, 37, 122–139. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.01.001>
- Capaldo, G., Costantino, N., Pellegrino, R., & Rippa, P. (2018). The Role of Risk in Improving Goal Setting in Performance Management Practices within Public Sector: An Explorative Research in Courts Offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 986–997. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1317799>
- Mamuaja, B. (2016). Analisis efektivitas penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja instansi pemerintah di dinas pendapatan kota manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1).
- Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2021). *Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah*.
- Peraturan Menteri Keuangan. (2009). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010.2009 menjelaskan bahwa risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian*.

- Peraturan Pemerintah. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*.
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v13i2.614>
- Ramadhani, N., Sari, R. N., & Darlis, E. (2015). Pengaruh Karakteristik Dewan Komisaris Dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Praktik Manajemen Risiko Perusahaan. *Jurnal Akuntansi*, 4(1), 2337–2431.
- Rana, T., Hoque, Z., & Jacobs, K. (2019). Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money and Management*, 39(1), 37–45. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tuanakotta, T. M. (2019). *Audit Internal Berbasis Risiko*. Salemba Empat.