

ANALISIS PELAKSANAAN UNSUR PENILAIAN RISIKO

Muhammad Chalil Purba dan Zulkarnaini

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Analysis Implementasion Element of Appraisement Risk. The main goal of this research is to analyze factors affecting the judgment on risk of Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau. Methods research used in this experiment leads to a qualitative research methods aimed at obtaining the facts clearly and thoroughly in order to find the risk assessment element in BPKP Provinsi Riau. The result showed that in general condition on risk assessment BPKP Provinsi Riau adequate not yet fully repair weakness in the performance of duties and improving performance. The condition is influenced by some factors still low quality of communication the quality of implementation of the human resources and not reward systems and punishment in anticipation of risk. For it needs to be improved quality of communication with employees, involves the entire increase in the capacity of human resources as well as to implement a system that can motivate the deterrent effect and simultaneously for the employees in order to enhance the risk culture of effective BPKP Provinsi Riau.

Abstrak: Analisis Pelaksanaan Unsur Penilaian Risiko. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penilaian risiko pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengarah pada metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan fakta-fakta dengan jelas dan teliti dalam rangka mengetahui pelaksanaan unsur penilaian risiko di BPKP Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kondisi penilaian risiko pada Perwakilan BPKP Provinsi Riau belum memadai karena belum sepenuhnya dapat memperbaiki kelemahan dalam pelaksanaan tugas dan meningkatkan kinerja. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu masih rendahnya kualitas komunikasi, kualitas sumber daya manusia serta belum diterapkannya sistem *reward and punishment* dalam mengantisipasi risiko. Untuk itu perlu ditingkatkan kualitas komunikasi dengan melibatkan seluruh pegawai, peningkatan kapasitas sumber daya manusia serta menerapkan suatu sistem yang dapat memotivasi dan sekaligus memberi efek jera bagi para pegawai dalam rangka meningkatkan risk culture yang efektif di lingkungan BPKP Provinsi Riau.

Kata Kunci: akuntabilitas, penilaian risiko, *risk culture*

PENDAHULUAN

Undang-undang di bidang keuangan negara membawa implikasi perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan. Hal ini baru dapat dicapai jika seluruh tingkat pimpinan menyelenggarakan kegiatan pengendalian atas keseluruhan kegiatan di instansi masing-masing. Dengan demikian, maka penyelenggaraan kegiatan pada suatu instansi pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem yang dapat memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu instansi pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif,

melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem ini dikenal sebagai sistem pengendalian intern yang dalam penerapannya harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah tersebut.

Berdasarkan pemikiran tersebut, dikembangkan unsur Sistem Pengendalian Intern sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern.

Pengembangan unsur Sistem Pengendalian Intern perlu mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

Unsur Sistem Pengendalian Intern dalam Peraturan Pemerintah ini mengacu pada unsur Sistem Pengendalian Intern yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara, yang meliputi: Lingkungan pengendalian, Penilaian risiko, Kegiatan pengendalian, Informasi dan komunikasi serta Pemantauan. Seluruh satuan kerja tingkat pusat maupun satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang merupakan bagian dari lingkungan kerja Kementerian/LPNK atau Pemerintah Daerah wajib menyelenggarakan SPIP sesuai dengan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah. Hal itu dikarenakan unit kerja tersebut lebih bersifat sebagai pelaksana teknis atau penerus kebijakan yang telah dibuat di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah di atasnya, dengan demikian, di setiap unit kerja mandiri di bawah Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, kelima unsur SPIP wajib diselenggarakan sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya, akan tetapi tidak seluruh subunsur SPIP relevan untuk diterapkan seutuhnya.

BPKP selaku pembina penyelenggaraan SPIP sebagaimana yang tertuang dalam pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 juga wajib menerapkan SPIP dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar berjalan sebagaimana yang diharapkan. Dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewenangan BPKP, unsur yang paling perlu mendapat perhatian selain unsur lingkungan pengendalian adalah unsur penilaian risiko yang berupa kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah. Penilaian risiko dilaksanakan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Riau, dengan tujuan untuk mendapatkan profil risiko, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki kelemahan dalam pelaksanaan tugas dan meningkatkan kinerja. Penilaian risiko sangat perlu dilakukan

karena BPKP Perwakilan Provinsi Riau memiliki visi untuk menjadi auditor presiden yang responsif, interaktif, dan terpercaya untuk mewujudkan akuntabilitas Keuangan Negara yang berkualitas di wilayah Provinsi Riau.

Dalam rangka mewujudkan cita-cita tersebut, BPKP Perwakilan Provinsi Riau menjabarkan dalam langkah-langkah yang sistematis, terarah, dan fokus agar dapat memberikan manfaat bagi *stakeholders*. Strategi yang dipilih untuk memberikan pelayanan adalah pendekatan yang bersifat preventif, edukatif, dan responsif/investigatif. Pada masa mendatang pendekatan preventif dan edukatif akan semakin mengemuka dan dominan. Oleh karena itu, penilaian risiko merupakan suatu langkah yang bersifat pendekatan preventif agar Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dapat diandalkan dan dapat terselesaikan secara efektif. Oleh karena itu, pimpinan instansi beserta pejabatnya juga berkewajiban untuk meningkatkan *risk culture* yang efektif pada lingkungan organisasi dan memastikan hal tersebut melekat pada setiap jenjang organisasi.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008, khususnya Bagian Ketiga pasal 13, disebutkan bahwa penilaian risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Lebih lanjut, dalam PP tersebut disebutkan bahwa penilaian risiko terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Disamping itu, penilaian risiko (*risk assessment*) diartikan sebagai “the overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation” (Australian Standard/New Zealand Standard, 4360:2004).

Penilaian risiko yang sudah dilakukan di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau meliputi identifikasi risiko, identifikasi pengendalian risiko yang telah berjalan, rencana perlakuan atas risiko, dan penaksiran/pengukuran risiko, serta pemetaan risiko. Namun dari hasil pengamatan masih terdapat permasalahan yang terjadi sehubungan dengan risiko antara lain adalah adanya keberatan (*complain*) dari pihak eksternal atas pendapat maupun rekomendasi yang diberikan oleh Perwakilan BPKP Provinsi

Riau serta terlambatnya penyampaian laporan kepada stakeholders/pengguna sehingga rekomendasi yang diberikan menjadi tidak bermanfaat lagi. Dari Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) BPKP Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 terlihat masih terdapat laporan yang terlambat dikirimkan, yaitu: Laporan Audit Keuangan sebanyak 2 Laporan, Laporan Audit Operasional sebanyak 3 Laporan dan Laporan Audit Kinerja sebanyak 1 Laporan. Selain itu terdapat satu kegiatan audit investigasi yang laporannya dituntut sampai ke pengadilan. Dari laporan bulanan yang dikirim setiap bulan ke pusat juga terlihat adanya satu kegiatan pendampingan penyelenggaraan PON yang terdiri dari penyusunan pedoman penyelenggaraan beserta auditnya yang belum dapat menjamin penyelenggaraan yang bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme). Hal ini terlihat dari permasalahan PON yang akhirnya sampai ke KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi). Untuk kejadian ini telah diturunkan tim evaluasi dari BPKP Pusat.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penilaian risiko pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau

METODE

Untuk melihat, mengetahui, serta melukiskan keadaan yang sebenarnya secara rinci dan aktual dengan melihat masalah dan tujuan penelitian seperti yang telah disampaikan sebelumnya, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini jelas mengarah pada penggunaan metode penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, yang dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya. Dalam

penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan penerapan Penilaian Risiko pada Perwakilan BPKP Provinsi Riau. Subyek yang diteliti adalah subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi subyek penelitian adalah pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Riau, dalam hal ini yang dijadikan sampel sebanyak 15 orang pejabat non struktural dan 5 orang pejabat struktural dari total pegawai sebanyak 170 orang. Teknik pengumpulan dan analisis data dilakukan studi dokumen yang dilanjutkan dengan studi lapangan melalui pengamatan dan wawancara yang kemudian dianalisis untuk diadakan interpretasi berdasarkan landasan teori yang telah disusun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Penilaian Risiko

Dalam pelaksanaan penilaian risiko di BPKP Perwakilan Provinsi Riau, diawali dengan penelitian terhadap tingkat pemahaman terhadap keseluruhan proses penilaian risiko yang ternyata masih rendah. Dengan kurangnya pemahaman dari para pegawai tentang proses dan istilah yang digunakan dalam proses penilaian risiko maka penerapannya tidak akan efektif. Karena dengan rendahnya tingkat pemahaman para pegawai tentang penilaian risiko maka akan menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda sehingga arah kebijakan menjadi tidak tepat dan pada akhirnya tujuan yang diinginkan dari kebijakan tersebut tidak tercapai.

Selanjutnya dalam proses pelaksanaan penilaian risiko (Risk Assessment) di BPKP Perwakilan Provinsi Riau dilakukan langkah kerja berupa kegiatan sebagai berikut:

1. Workshop tentang Risiko untuk tim dan seluruh PFA perwakilan

Pada langkah kerja ini diharapkan kehadiran dari seluruh pegawai dilingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau, namun pada kenyataannya banyak pegawai yang tidak mengikuti dengan berbagai alasan. Hal ini menunjukkan

bahwa minat dan kesadaran pegawai masih sangat kurang dalam ber-SPIP terutama unsur penilaian risiko dan merasa bahwa tanggung jawab apabila ada kejadian yang menghambat pencapaian tujuan ada di sepenuhnya pimpinan. Selain itu pemahaman pegawai tentang Penilaian Risiko serta manfaatnya dalam pencapaian tujuan organisasi juga masih sangat kurang. Sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa penilaian risiko bertujuan untuk memberikan gambaran kepada sebuah organisasi tentang kendala maupun hambatan yang akan ditemui dalam suatu proses pencapaian tujuan. Apabila para pelaku di sebuah organisasi tidak memahami apa tujuan dari organisasi tempat dia bekerja maka dia tidak akan memahami risiko yang akan dihadapi dalam mewujudkan suatu tujuan. Sebagaimana yang disebutkan oleh Meter dan Horn (1975) bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan salah satunya dipengaruhi oleh sikap para pelaksana (pelaku) dalam organisasi dimana suatu kebijakan diterapkan. Hal ini dapat berupa sikap menolak, netral dan menerima yang berkaitan dengan sistem nilai pribadi, loyalitas, kepentingan pribadi dan sebagainya. Dari hasil analisa dokumen juga diketahui bahwa kegiatan sosialisasi melalui workshop yang diselenggarakan masih sangat kurang. Hal ini terlihat pada tahun 2012 kegiatan workshop tentang penilaian risiko hanya diselenggarakan dalam satu hari yaitu tanggal 15 November 2012. Padahal kegiatan workshop ini sangat penting dalam menyamakan persepsi mengenai Manajemen Risiko dan menyamakan langkah dalam rangka penyusunan Peta Risiko.

2. Identifikasi Risiko Tingkat Bagian dan Bidang

Pada tahap ini telah dilakukan pembentukan Tim Penilaian Risiko BPKP Perwakilan Provinsi Riau yang telah dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Kepala Perwakilan Nomor 28/PW04/1/2010 tanggal 17 Oktober 2010. Dari hasil wawancara terhadap salah seorang tim terungkap bahwa tim yang dibentuk belum seluruhnya beranggotakan orang-orang yang betul-betul memahami mengenai penilaian risiko, sehingga berakibat hasil yang diperoleh tidak

optimal. Hasil yang tidak optimal dapat memberikan gambaran yang bias terhadap risiko-risiko yang ada di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau sehingga keputusan yang diambil oleh pejabat/pegawai selaku pemilik risiko tidak akan tepat. Selain itu terungkap bahwa dalam rangka penerapan SPIP khususnya unsur Penilaian Risiko belum didukung dengan petunjuk penerapan yang memadai, sehingga dalam penerapannya terdapat beberapa interpretasi. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Nugroho (2004) yang mengatakan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Tidak lebih dan tidak kurang, untuk mengimplementasikan kebijakan publik maka ada dua pilihan langkah, yaitu langsung mengimplementasikannya dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang dan peraturan daerah (perda) adalah jenis kebijakan publik yang memerlukan kebijakan publik penjelas yaitu yang sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksana. Dari dokumen berupa notulen hasil rapat terlihat pula bahwa diskusi didominasi oleh para pejabat struktural saja. Keputusan yang diambil kurang memper-timbangkan masukan dari pegawai fungsional.

Dari hasil identifikasi risiko yang telah disusun oleh tim, kebanyakan merupakan risiko tidak tercapainya target yang telah ditetapkan dengan ukuran-ukuran yang bersifat kuantitatif seperti laporan yang terlambat, penyerapan anggaran yang tidak tercapai, kegiatan-kegiatan yang tidak sesuai target seperti audit, sosialisasi, asistensi, monitoring, evaluasi dan lain sebagainya. Risiko-risiko yang bersifat hubungan kemanusiaan kurang terungkap, misalnya hubungan pimpinan dengan bawahan yang kurang harmonis, komitmen pimpinan yang mengakibatkan timbulnya suatu risiko ataupun integritas yang lemah dari para pegawai yang mengakibatkan suatu kegiatan audit tidak dapat mengungkapkan permasalahan yang sebenarnya atau kegiatan pendampingan yang tidak mampu memberikan jaminan tidak terjadinya korupsi. Risiko-risiko yang diungkap diatas sebagian besar hanya

mempertimbangkan masalah yang bersifat teknis saja.

Pada tahap penyusunan kriteria pengukuran risiko yang dilakukan oleh tim telah diperoleh kriteria berdasarkan ukuran Likelihood, berdasarkan dampak dan berdasarkan frekwensi. Dari hasil wawancara terungkap bahwa untuk merumuskan suatu risiko terlalu banyak kriteria yang ditetapkan sehingga sulit untuk dipahami, sehingga implementasinya akan kurang efektif sebagaimana yang dikatakan oleh Bryan dan White (1987) bahwa kebijakan yang paling efektif adalah kebijakan yang disusun dengan sederhana dan lugas serta dapat dipahami dengan mudah.

3. Pengukuran Risiko Bagian dan Bidang-bidang dan Kompilasi Pengukuran serta Pengerucutan Risiko Bagian dan Bidang-bidang menjadi Draft Register Risiko Perwakilan

Pengukuran Risiko dilakukan oleh Kepala Bagian/Bidang dan anggota tim penyusunan untuk masing-masing Bagian/Bidang. Pengukuran risiko dilakukan dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kegiatan pengukuran risiko ini telah berjalan dengan baik dan menghasilkan Peringkat Risiko dan Peta Risiko Bagian/Bidang. Berdasarkan Peringkat Risiko Bagian/Bidang, disusun Draft Register Risiko Perwakilan. Selanjutnya, dari risiko tersebut disepakati risiko mana yang menjadi fokus utama pengendalian risiko yang telah dilakukan penyelarasan dengan menggabungkan beberapa risiko yang sama atau berkaitan. Namun dari hasil wawancara terungkap adanya keraguan dari pegawai lainnya terhadap hasil yang telah diperoleh oleh tim. Dengan rendahnya tingkat kepercayaan dari pegawai lainnya terutama pegawai fungsional mengakibatkan pelaksanaan kebijakan berupa penilaian risiko akan mendapat penolakan.

4. Penaksiran Risiko

Tahap penaksiran risiko dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Seluruh risiko yang telah diidentifikasi kemudian ditaksir probabilitasnya (*like-*

lihood) dan dampak terjadinya oleh Tim Penilaian Risiko BPKP Perwakilan Provinsi Riau, dengan cara mengisi Formulir Pengukuran Risiko. Penaksiran Risiko dilakukan dengan pendekatan semi kuantitatif menggunakan skala Likert sesuai kriteria ukuran risiko yang telah disepakati bersama.

- b. Hasil Penaksiran risiko ditabulasikan dalam Tabulasi Hasil Penaksiran Risiko. Tabulasi Hasil Penaksiran Risiko menghasilkan taksiran nilai rata-rata likelihood (probabilitas) dan dampak terjadinya risiko. Skor tingkat signifikansi risiko diperoleh dari hasil perkalian antara taksiran nilai rata-rata likelihood (probabilitas) dan dampak terjadinya risiko.

Dari hasil penaksiran risiko yang dilakukan telah memberi gambaran secara keseluruhan tentang risiko yang ada di BPKP Perwakilan Provinsi Riau yang setelah diberikan peringkat terlihat 10 risiko teratas atau 10 risiko yang mempunyai skor paling tinggi. Skor tersebut diperoleh dengan mengalikan skor seberapa besar kemungkinan terjadinya dengan seberapa besar dampak yang diakibatkan oleh risiko tersebut. Nilai atau skor kemungkinan terjadi dan besarnya dampak diperoleh dari hasil kuesioner yang diisi oleh beberapa orang berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun pemberian nilai atau skor tersebut masih bersifat sangat subjektif walaupun menggunakan kriteria yang sama, karena pengalaman bekerja antara satu auditor dengan auditor lainnya sangat berbeda, begitu juga dengan latar belakang pendidikan, budaya, lingkungan dan sebagainya. Dengan kata lain peringkat risiko yang disusun belum menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Bahkan risiko yang berkaitan dengan tingkat kompetensi maupun integritas serta komitmen pegawai di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau yang tidak merata tidak terungkap dari hasil identifikasi. Padahal auditor adalah merupakan ujung tombak dalam penugasan-penugasan yang dilakukan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward bahwa sumber daya yang dalam hal ini adalah pegawai di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau memegang peranan

penting dalam pencapaian suatu tujuan sebuah organisasi.

Langkah terakhir dalam proses penaksiran risiko adalah menyusun respon risiko dengan memperhatikan hasil pemetaan profil risiko BPKP Perwakilan Provinsi Riau yang telah disepakati oleh tim. Dari respon risiko yang telah disusun oleh tim, terlihat bahwa penanggulangan masih bersifat teknis. Respon yang bersifat hubungan kemanusiaan atau yang bersifat humanis masih belum terlihat, seperti bagaimana kondisi kerja sama tim yang ditugaskan di lapangan, bagaimana komposisi tim dari segi kemampuan, atau bagaimana interaksi yang dibangun dalam tim dan sebagainya. Selain itu terungkap bahwa dalam merumuskan respon risiko lebih banyak didominasi oleh para pejabat yang hanya memikirkan kinerja mereka tanpa mempertimbangkan keluhan-keluhan dari bawahan. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengidentifikasi risiko dan respon risiko. Padahal hubungan kerja yang sehat baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antar bawahan akan memperkecil timbulnya suatu risiko. Dengan hubungan yang sehat dan saling mempercayai satu sama lain maka komunikasi akan berjalan dengan efektif sehingga risiko-risiko yang muncul akibat kurangnya komunikasi dapat teratasi.

Dari kesemua uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa kondisi penilaian risiko pada BPKP Perwakilan Provinsi Riau belum memadai, dan masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Komunikasi

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan bawahan kurang efektif. Pimpinan belum melakukan dialog-dialog dengan para bawahan mengenai tujuan dilaksanakannya penilaian risiko serta bagaimana pelaksanaannya sehingga pimpinan belum mendapatkan umpan balik dan masukan-masukan terhadap proses pelaksanaan penilaian risiko.

Keterlibatan seluruh pegawai sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan

pelaksanaan suatu kebijakan. Keterlibatan pegawai ditandai dengan terjalannya komunikasi antara atasan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang senantiasa dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam setiap pengambilan keputusan maka menimbulkan rasa memiliki dalam diri bawahan terhadap kebijakan yang diambil, sehingga seluruh pegawai akan merasa bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaannya. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Edwards III (1980) bahwa sumber daya yang dalam hal ini adalah seluruh pegawai di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau memegang peranan penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan. Setiap pegawai baik struktural maupun fungsional adalah pemilik risiko sehingga harus mengerti risiko yang dihadapi dan diharapkan mampu mengantisipasi ataupun memperkecil dampak dari risiko tersebut.

Lemahnya tingkat komunikasi baik melalui sosialisasi, rapat-rapat ataupun dialog-dialog secara langsung juga mengakibatkan pemahaman yang rendah terhadap penilaian risiko yang mencakup tujuan, proses pelaksanaan sampai dengan manfaat dari penilaian risiko itu sendiri. Pemahaman yang rendah pada akhirnya akan menimbulkan motivasi yang rendah pula bagi para pegawai dalam melaksanakan penilaian risiko.

Sumber Daya Manusia

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kompetensi, komitmen dan integritas yang tinggi sangat diperlukan dalam efektifnya pelaksanaan penilaian risiko di BPKP Perwakilan Provinsi Riau. Penilai terhadap suatu risiko baik dari segi kemungkinan terjadinya maupun dampaknya akan dipengaruhi juga oleh integritas dan kompetensi serta komitmen dari masing-masing auditor. Seorang yang memiliki kompetensi dan integritas serta kompetensi yang tinggi akan memiliki sudut pandang yang berbeda terhadap suatu risiko.

Selain itu sikap dan integritas pimpinan juga sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya pelaksanaan suatu kebijakan. Pimpinan yang memiliki integritas dan komitmen yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan yang diinginkan

dari diterapkannya penilaian risiko. Sikap yang tegas dari pimpinan akan mempengaruhi sikap bawahan dan dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja serta memotivasi bawahan untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Pelaksanaan identifikasi risiko, pengukuran risiko, penaksiran risiko dan pengendalian risiko yang telah disusun secara baik akan menjadi sia-sia apabila para pelakunya tidak memiliki kompetensi, integritas dan komitmen yang baik. Kemudian diperlukan juga komitmen pimpinan dalam memotivasi pegawai agar mau melaksanakan kebijakan yang telah disepakati. Tanpa adanya motivasi dari para pelaku dalam sebuah organisasi, maka suatu kebijakan tidak akan dapat berjalan sebagaimana yang diinginkan.

Reward and Punishment

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa dalam mengantisipasi risiko yang disusun melalui daftar respon risiko, belum memperhatikan langkah-langkah yang bersifat penghargaan maupun hukuman sehingga tidak ada motivasi bagi pegawai untuk melaksanakan ketentuan yang telah ditetapkan dan sebaliknya tidak ada efek jera yang ditimbulkan bagi yang melakukan pelanggaran.

Suatu kebijakan akan lebih efektif apabila dalam pelaksanaannya diberikan reward atau penghargaan bagi yang dapat menjalankan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga para pegawai akan memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Dengan adanya reward maka para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan akan berusaha memperkecil terjadinya risiko atau permasalahan yang dapat menimbulkan kerugian baik bagi dirinya maupun organisasi. Begitu juga dengan punishment atau hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran yang beratnya disesuaikan dengan seberapa besar dampak kerugian yang diakibatkan oleh kesalahan yang dilakukannya.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem *reward and punishment* sangat mempengaruhi efektifitas pelaksanaan penilaian risiko. Proses identifikasi risiko, identifikasi pengendalian risiko yang telah

berjalan, rencana perlakuan atas risiko, penaksiran/pengukuran risiko, pemetaan risiko serta respon risiko yang telah disusun sedemikian rupa akan menjadi suatu dokumen saja dan penerapannya tidak akan memberi manfaat bagi organisasi. Selain itu baik *reward* maupun *punishment* hendaknya diterapkan secara adil bagi seluruh pegawai. Siapapun yang melakukan pelanggaran harus diberi hukuman dan siapapun yang berprestasi mendapat penghargaan.

SIMPULAN

Pelaksanaan penilaian risiko pada BPKP Perwakilan Provinsi Riau belum memadai, karena belum sepenuhnya dapat memperbaiki kelemahan dalam pelaksanaannya tugas dan meningkatkan kinerja. Selain itu Pelaksanaan penilaian risiko pada BPKP Perwakilan Provinsi Riau dipengaruhi beberapa faktor, yaitu (i) Rendahnya kualitas komunikasi sehingga minat dari pegawai untuk mengetahui lebih dalam mengenai penilaian risiko menjadi rendah dan menimbulkan sikap pesimis terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan risiko. Selain itu tanpa adanya komunikasi yang baik maka tidak terjadi umpan balik dalam memperkaya bahan-bahan yang dibutuhkan demi efektifnya pelaksanaan penilaian risiko; (ii) Kualitas Sumber Daya Manusia berupa adanya komitmen dan integritas serta kompetensi yang baik dari pimpinan maupun bawahan di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Riau; (iii) Sistem *Reward and Punishment* yang berperan dalam memacu para pegawai agar memiliki kesungguhan untuk menghilangkan risiko yang dimilikinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Edward III, George C., 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Inc
- Hanafi, Mamduh M., 2006. *Manajemen Risiko*, Yogyakarta: UP STIM YKPN
- Hartadi, Bambang, 1987. *Auditing: Suatu Pedoman Pemeriksaan Akuntansi Tahap Pendahuluan*. Yogyakarta: BPFE
- Mahyadi, 1989. *Organisasi, Teori Struktur*,

- dan Proses*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Moleong, Lexi J., 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Thoha, Miftah, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers
- Tangkilisan, Hessel Nogi S., 2003. *Kebijakan Publik Untuk Pemimpin Berwawasan Internasional, Perubahan Kecil Membuat Perbedaan Besar, Peta Sukses Dart United Nation*. Yogyakarta: Balairung & Co
- Winarno, Budi, 2002. *Kebijakan Publik, Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Presindo