

Implementasi Kebijakan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia (Studi Kasus: Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023)

Ermy Juniartati^{1*}, Risa Eka Daniria²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ ermyjuniartati2009@gmail.com

* Corresponding author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Agustus 25, 2025

Revised : Agustus 30, 2025

Accepted : September 7, 2025

Kata Kunci:

Manajemen Risiko;
Implementasi Kebijakan;
Keputusan Menteri Perhubungan
Nomor 69 Tahun 2023



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan
Masyarakat Madani

ABSTRACT

Kebijakan manajemen risiko di Kementerian Perhubungan sesuai diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 bertujuan mendukung pencapaian sasaran strategis, meningkatkan akuntabilitas kinerja serta pengendalian internal organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas implementasi kebijakan tersebut, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan upaya perbaikan yang diperlukan. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur, telaah dokumen, kuesioner, dan wawancara mendalam kepada Pemilik Risiko, Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, Unit Pengawasan Intern, serta Pegawai Pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum sepenuhnya berjalan efektif hal ini disebabkan masih terdapat kendala yang dihadapi oleh para pemangku kepentingan. Kendala utama meliputi keterbatasan SDM terhadap pemahaman dan kompetensi manajemen risiko, koordinasi antar lini serta komitmen dari seluruh pemangku kepentingan dalam membangun budaya risiko sangat diperlukan. Sebagai upaya perbaikan maka perlu dilakukan penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi, penyempurnaan kebijakan agar lebih adaptif terhadap praktik di lapangan, optimalisasi penggunaan aplikasi SIMARKO, pembentukan unit kerja khusus manajemen risiko yang terpusat, serta perwujudan komitmen secara optimal dari seluruh pemangku kepentingan dalam membangun budaya sadar risiko di lingkungan Kementerian Perhubungan.

PENDAHULUAN

Kementerian Perhubungan merupakan instansi pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan Pemerintahan Negara khususnya dalam Penyelenggaraan bidang transportasi sesuai amanat pada Pasal 5 dalam Peraturan Presiden Nomor 173 Tahun 2024 tentang Kementerian Perhubungan. Dalam melaksanakan tugas fungsi pokoknya Kementerian Perhubungan tentunya memiliki sasaran strategis yang ingin dicapai, sasaran strategis ini ditetapkan setiap lima tahun melalui dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Perhubungan. Salah satu sasaran strategis Kementerian Perhubungan yang ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) adalah meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang baik. Sasaran ini memiliki yang diukur melalui Indeks Reformasi Birokrasi (RB) sebagai indikatornya. Adapun indeks tersebut juga dipengaruhi instrumen penting seperti Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), juga termasuk Manajemen Risiko Indeks (MRI) sebagai komponennya.

Sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, seluruh instansi pemerintah diwajibkan melaksanakan SPIP, sementara evaluasi atas tingkat maturitas SPIP dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Berdasarkan hasil evaluasi BPKP tahun 2023, capaian Manajemen Risiko Indeks (MRI) Kementerian Perhubungan justru mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun pada tahun yang sama telah diterbitkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 tentang Penerapan Manajemen Risiko. Penurunan capaian MRI tersebut salah satunya dipengaruhi oleh pengurangan nilai atau penalti yang diberikan BPKP akibat terjadinya peristiwa risiko *fraud* di salah satu unit eselon I, yang berdampak pada penilaian maturitas SPIP Kementerian Perhubungan secara

keseluruhan.

Ditetapkannya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Perhubungan merupakan langkah strategis untuk memperkuat tata kelola organisasi sekaligus mencegah terulangnya peristiwa risiko. Kebijakan ini dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian internal organisasi, mendukung pencapaian sasaran strategis serta meningkatkan akuntabilitas kinerja melalui penerapan manajemen risiko yang efektif sehingga diharapkan budaya risiko dapat terbangun secara sistematis.

Dalam konteks kebijakan, Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 sebagai pedoman bagi seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan dalam penerapan manajemen risiko. Adapun ruang lingkup kebijakan sebagaimana telah diatur terdiri dari struktur manajemen risiko dan proses manajemen risiko. Struktur manajemen risiko mencakup pendekatan tiga lini, sistem informasi dan alokasi anggaran, serta penguatan budaya risiko sedangkan proses manajemen risiko mencakup penetapan konteks, penilaian risiko (meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko), respon risiko, pencatatan dan pelaporan, pemantauan serta komunikasi dan konsultasi. Selanjutnya berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan diduga bahwa terdapat mekanisme manajemen risiko yang belum dilaksanakan secara komprehensif oleh para pemangku kepentingan, kemungkinan adanya hambatan yang dihadapi dalam praktiknya menjadi alasan mengapa implementasi kebijakan tersebut belum dapat dirasakan secara signifikan manfaatnya terhadap capaian kinerja organisasi khususnya pada Manajemen Risiko Indeks (MRI) Kementerian Perhubungan.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan utama dari penelitian ini untuk menganalisis efektivitas implementasi kebijakan sebagaimana Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023. Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana implementasi kebijakan yang telah dipahami dan dilaksanakan oleh para pemangku kepentingan, hambatan serta upaya perbaikan apa yang perlu dilakukan oleh tim manajemen risiko Kementerian Perhubungan agar implementasi kebijakan dapat berjalan efektif sebagaimana tujuannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih guna memberikan hasil analisis yang rinci dan komprehensif mengenai implementasi kebijakan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Perhubungan yang dikaitkan dengan teori ahli Impelementasi Kebijakan.

Selanjutnya fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kebijakan tersebut dipahami, dijalankan, serta tantangan maupun hambatan yang dihadapi oleh para pemangku kepentingan. enurut Rukhmana, dkk (2022) penelitian kualitatif memiliki dua tujuan utama yaitu (1) untuk menggambarkan dan mengungkapkan (*to describe and explore*) dan tujuan (2) untuk menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*), sementara itu Sugiyono (2011:32) juga mendefinisikan metode deskriptif sebagai metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu fenomena berdasarkan data yang ada, namun tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi yang lebih luas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui pada data primer dan data sekunder, selanjutnya dari hasil pengumpulan data tersebut akan di reduksi guna memberikan hasil secara valid sehingga dapat di deskripsikan berupa narasi berdasarkan perspektif efektivitas implementasi kebijakan yang mudah dipahami.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hambatan Implementasi Kebijakan

Namun, berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, maupun telaah dokumen, implementasi kebijakan tersebut ternyata menghadapi sejumlah hambatan/kendala. Saat ini, penerapan manajemen risiko masih dipandang sebelah mata sebagai tugas tambahan di luar tugas utama unit kerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa kesadaran dan pemahaman mengenai pentingnya manajemen risiko belum sepenuhnya terinternalisasi dalam budaya organisasi. Akibatnya, sebagian besar unit kerja menjalankan manajemen risiko lebih sebagai kewajiban administratif.

Untuk memahami dinamika tersebut, jika ditinjau dari perspektif teori implementasi kebijakan George C. Edwards III menekankan bahwa efektivitas implementasi kebijakan oleh empat faktor utama yang menjadi penentu yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi/komitmen, dan struktur birokrasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Komunikasi

Penyampaian isi kebijakan harus disampaikan secara jelas, dan dapat dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi manajemen risiko di Kementerian Perhubungan masih bersifat umum dan belum menyentuh aspek teknis di tiap unit kerja. Kondisi ini menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman, sehingga sebagian pelaksana cenderung melihatnya hanya sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai alat pengelolaan kinerja organisasi.

Distorsi komunikasi tersebut berdampak pada pelaksanaan kebijakan yang cenderung formalistik dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses manajerial. Selain itu, belum adanya mekanisme umpan balik yang efektif memperlebar kesenjangan antara pembuat kebijakan dan pelaksana. Oleh karena itu, diperlukan pola komunikasi yang lebih partisipatif, kontekstual, dan berkelanjutan agar manajemen risiko benar-benar terinternalisasi sebagai budaya organisasi.

Sumber Daya

Kebijakan yang baik tidak akan dapat diimplementasikan tanpa dukungan sumber daya yang memadai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan ketiadaan alokasi anggaran khusus menjadi hambatan utama dalam implementasi manajemen risiko di Kementerian Perhubungan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa pengampu manajemen risiko di unit kerja belum memiliki kompetensi teknis yang memadai, sementara kegiatan sosialisasi dan pelatihan masih bersifat formalitas serta belum menjawab kebutuhan teknis masing-masing unit kerja. Dengan demikian, faktor sumber daya tidak hanya mencakup aspek teknis seperti ketersediaan SDM dan anggaran, tetapi juga berkaitan erat dengan komunikasi kebijakan. Keterbatasan sumber daya menyebabkan sosialisasi dan pelatihan tidak berjalan optimal, sedangkan lemahnya komunikasi membuat sumber daya yang tersedia tidak dimanfaatkan secara efektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya dan komunikasi saling beriringan dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan.

Disposisi/Komitmen

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh sikap dan dukungan para pemangku kepentingan, termasuk pimpinan. Ketika pimpinan tidak menunjukkan bentuk komitmen substantif, maka pelaksana di tingkat bawah tidak akan menjadikan kebijakan sebagai prioritas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian bahwa dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 41 Tahun 2025 tentang Pembentukan Unit Pengelola Risiko pada tingkat Kementerian Perhubungan dengan menunjuk Dirjen Perhubungan Darat sebagai Koordinator yang sebelumnya dilaksanakan oleh Dirjen Perkeretaapian berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 41 Tahun 2024 telah dicabut. Hal ini merupakan langkah pimpinan untuk membangun kesadaran risiko di setiap unit kerja melalui mekanisme rotasi penanggung jawab.

Namun demikian, efektivitas implementasi juga memerlukan konsistensi dalam dokumen turunan. Jika menunjuk Surat Edaran Nomor 1 Tahun 2024 tentang Selera Risiko yang masih mengacu pada Sasaran Strategis 2020–2024 sudah tidak relevan lagi arah kebijakan saat ini, sehingga perlu segera disesuaikan agar selaras dengan Sasaran Strategis 2025–2029. Dengan demikian efektivitas implementasi kebijakan manajemen risiko memerlukan kombinasi antara Komitmen dan konsistensi yang saling melengkapi karena tanpa komitmen, kebijakan hanya akan menjadi teks formal, dan tanpa konsistensi, komitmen yang ada tidak akan sepenuhnya terimplementasi. Oleh karena itu, seluruh pemangku kepentingan perlu memahami peran dan tanggung jawabnya secara jelas dalam rangka mendukung internalisasi kebijakan manajemen risiko secara menyeluruh.

Birokrasi

Faktor birokrasi menjadi salah satu penentu utama efektivitas implementasi kebijakan

manajemen risiko. Struktur organisasi yang panjang dan kompleks cenderung melemahkan pengawasan, menimbulkan *red-tape*, serta memperlambat koordinasi antar unit kerja. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen, Kementerian Perhubungan memiliki struktur organisasi yang besar dan kompleks, namun fungsi manajemen risiko pada unit kerja masih dipandang sebagai tugas tambahan, bukan sebagai fungsi strategis utama. Hal ini menyebabkan koordinasi antar unit belum optimal, dan belum ada pihak yang secara konsisten melakukan monitoring dan evaluasi implementasi manajemen risiko di seluruh unit kerja.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Kementerian Perhubungan perlu membentuk unit kerja khusus yang berperan sebagai pengampu fungsi manajemen risiko secara terpusat. Unit ini diharapkan memiliki kewenangan strategis dalam menyusun kebijakan teknis, pembinaan, pengendalian, asistensi teknis, serta monitoring dan evaluasi implementasi manajemen risiko di seluruh unit kerja. Dengan adanya unit khusus ini, pelaksanaan manajemen risiko dapat difokuskan, terintegrasi, dan lebih konsisten, sehingga tidak lagi dipandang sebagai tugas tambahan oleh unit-unit kerja yang memiliki beban utama lain. Pembentukan unit pengampu juga selaras dengan prinsip birokrasi yang menekankan spesialisasi fungsi untuk meningkatkan efektivitas, koordinasi, dan akuntabilitas organisasi. Dengan demikian, keberadaan unit kerja khusus manajemen risiko diharapkan memperkuat infrastruktur manajemen risiko dan mendukung pencapaian sasaran strategis Kementerian Perhubungan secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap implementasi kebijakan sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko di lingkungan Perhubungan dengan kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan manajemen risiko sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 telah dilaksanakan sesuai ketentuan namun secara keseluruhan belum berjalan efektif, hal ini disebabkan adanya kendala atau hambatan yang dihadapi oleh para pemangku kepentingan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut.
2. Kendala atau hambatan utama yang dihadapi oleh para pemangku kepentingan meliputi keterbatasan Sumber Daya Manusia yang memiliki pemahaman dan kompetensi terkait manajemen risiko, selain itu keterbatasan anggaran akibat adanya kebijakan efisiensi anggaran, komunikasi kebijakan berupa pelaksanaan sosialisasi, bimbingan teknis dan pelatihan pada sebagian unit kerja dianggap masih bersifat formal belum mencakup permasalahan teknis di unit kerja hal ini menjadi alasan selain koordinasi antar lini serta komitmen dari seluruh pemangku kepentingan dalam membangun budaya risiko yang merupakan bagian dari infrastruktur manajemen risiko dan salah satu tujuan dari kebijakan.
3. Sebagai upaya perbaikan maka perlu dilakukan penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi, penyempurnaan kebijakan agar lebih adaptif terhadap praktik di lapangan, optimalisasi penggunaan aplikasi SIMARKO, pembentukan unit kerja khusus manajemen risiko yang terpusat, serta perwujudan komitmen secara optimal dari seluruh pemangku kepentingan dalam membangun budaya risiko di lingkungan Kementerian Perhubungan.
4. Implementasi kebijakan sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Perhubungan belum berjalan efektif, sehingga tujuan dari kebijakan tersebut belum dapat terwujud secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Gani, Ahmad Shukri & Salim, Basariah & Mat Udin, Noraza (2020). *The Implementation of Risk Management in Malaysian Public Sector to Sustain Federal Government's Revenue*. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management* 2020; 5(2): 76-83 <http://www.sciencepg.com/journal/ijafrm>. <https://doi.org/10.11648/j.ijafrm.20200502.12>
- Alijoyo, F. A., & Fisabilillah, A. F. (2021). *Risk Management Implementation in Public Sector Organizations: A Case Study of Indonesia*. *Organizational Cultures: An*

International Journal, 22(1), 1–23. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v22i01/1-23>

Alijoyo, F. A., & Fisabilillah, A. F. (2021). *Risk Management Implementation in Public Sector Organizations-Global Phenomena. International Journal of Current Science Research and Review*, 04 (03). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V4-i3-07>

Cahyadi, H. (2015). Evaluasi Implementasi Kebijakan Manajemen Risiko Dalam Rangka Manajemen Kinerja Di Kementerian Keuangan Retrieved from <https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JIA/article/view/110/90>

Jauhari, R., Sukmadilaga, C. ., & Mulyani, S. (2021). *Implementasi dan critical success factor manajemen risiko di instansi Pemerintah. Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16 (2), 285–298. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.11911>

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 10 (2024) tentang Pembentukan Unit Pengelola Risiko Tahun 2024 pada Tingkat Kementerian Perhubungan

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 41 (2025) tentang Pembentukan Unit Pengelola Risiko pada Tingkat Kementerian Perhubungan

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 69 (2023) Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Oktapiani, F., Rosmiati, M., & Indrawati, L. (2021). *Implementasi Manajemen Resiko dalam upaya mewujudkan prinsip-prinsip Good Governance. Indonesian Accounting Research Journal*, 1(2), 378–385. Retrieved from <https://jurnal.polban.ac.id/iarj/article/view/2458>

Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 (2021) Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 4 (2025) tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 (2008) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Presiden Nomor 173 (2024) tentang Kementerian Perhubungan

Priyarsono, D.S., & Munawar, Yusuf. (2020). Pengembangan SDM untuk Implementasi Manajemen Risiko: Perspektif Baru dari Sudut Pandang Pengguna. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen. Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 478. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.478>

Rukhmana, T., Darwis, D., Alatas, A. R., Tarigan, W. J., Mufidah, Z. R., Arifin, M., & Cahyadi, N. (2022), Metode Penelitian Kualitatif. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384674391_METODE_PENELITIAN_KUALITATIF

Simanjuntak R., Priyarsono D. S., & Sumarti. (2021). *Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University. Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(3), 177-188. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i3.32779>

Subarsono, A. 2005. Analisis Kebijakan Publik. Konsep, Teori dan Aplikasi. Pustaka Pelajar Jakarta.

Sugiyono. (2011), (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.

Surat Edaran Menteri Perhubungan Nomor SE 1 (2024) tentang Selera Risiko pada Tingkat Kementerian Perhubungan.

Vidiarto, A., Azis, R., Mulyanto, A., Meidilah, Supryanto, & Prasetyono, H. (2023). *Pengaruh Budaya Peduli Resiko Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Resiko Organisasi. BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 982–991. Retrieved from <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3392>

Yuyun Wahyuni. (2011). Penelitian, Nuha Medika. Yogyakarta