

SALINAN LAMPIRAN III  
PERATURAN WALIKOTA PROBOLINGGO  
NOMOR 24 TAHUN 2018  
TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN  
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN  
INTERN PEMERINTAH KOTA PROBOLINGGO

**PEDOMAN TEKNIS PENILAIAN RISIKO**

**BAGIAN A  
GAMBARAN UMUM**

**A. LATAR BELAKANG**

BPKP telah menerbitkan Peraturan Kepala BPKP Nomor Per-1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk keseluruhan unsur dan sub unsur, termasuk sub-unsur identifikasi risiko dan analisis risiko. Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP tersebut menetapkan Kementerian/Lembaga atau Pemda (Instansi Pemerintah) sebagai unit penyelenggara SPIP. Untuk Penilaian Risiko, dua Pedoman Teknis sudah memberikan panduan langkah-langkah identifikasi dan analisis risiko namun belum mencakup metode pengintegrasian, penetapan kriteria, dan formulir-formulir untuk menuangkan hasil penilaiannya.

**B. MAKSUD DAN TUJUAN**

Pedoman Pelaksanaan Penilaian Risiko ini disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan untuk mempercepat penyelenggaraan SPIP di lingkungan Instansi Pemerintah. Penggunaan Pedoman Pelaksanaan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai:

1. bahan acuan yang aplikatif dan integratif bagi Pemerintah Daerah (Pemda) dalam pelaksanaan penilaian risiko;
2. menghasilkan informasi tentang daftar, status dan peta risiko dalam suatu kegiatan yang perlu diciptakan pengendaliannya;
3. bahan acuan dalam rangka pengkomunikasian dan pemantauan pelaksanaan penilaian risiko di lingkungan Instansi Pemerintah.

**C. RUANG LINGKUP**

Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Penilaian Risiko ini meliputi penilaian risiko pada instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, pada tiga tingkat tindakan dan kegiatan yaitu:

1. Tingkat strategis yang meliputi penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab walikota.
2. Tingkat organisasional yang meliputi penilaian risiko organisasi yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Eselon I dan Eselon II/eselon mandiri lainnya (entitas pelaporan).
3. Tingkat operasional yaitu penilaian risiko di tingkat kegiatan operasional.

**D. INTEGRASI DENGAN TAHAPAN PENYELENGGARAAN SPIP**

Sesuai dengan definisi, tujuan dan unsur SPIP, kebijakan dan prosedur Penilaian Risiko dikembangkan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan SPIP secara keseluruhan. Sifat integratif Penilaian Risiko terletak pada:

1. Penggunaan hasil *Control Environment Evaluation (CEE)* dan *Control Self Assessment (CSA)* terutama yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan lingkungan pengendalian.
2. Hasil Penilaian Risiko berupa daftar risiko, status risiko, dan peta risiko akan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan prosedur dalam Kegiatan Pengendalian. Pemanfaatan hasil penilaian risiko ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian dilakukan terintegrasi dengan tindakan manajemen dalam perencanaan strategis hingga pertanggungjawaban berdasarkan skala prioritas dan risiko.

## **BAGIAN B**

### **PRAKONDISI PENILAIAN RISIKO**

Penilaian Risiko pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi Pemerintah. Data awal kelemahan SPIP juga perlu dianalisis sebelum melakukan penilaian risiko.

#### **A. KARAKTERISTIK PENILAIAN RISIKO MENURUT PP NOMOR 60/2008**

Penilaian Risiko meliputi dua kegiatan pokok yaitu (1) identifikasi dan (2) analisis risiko. Proses penilaian risiko, didahului dengan penetapan tujuan baik tujuan di tingkat Instansi Pemerintah maupun tujuan di tingkat kegiatan. Pemisahan penetapan tujuan ini akan menjadi acuan atau kriteria dalam menilai risiko karena Penilaian Risiko adalah “**kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah**”.

Tujuan Instansi Pemerintah biasanya ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Kerja Daerah di Pemda. Mengingat bahwa Renstra dan RKT tersebut hanya teroperasionalisasi melalui OPD, tujuan dan sasaran instansi pemerintah dibagi menjadi tiga tingkatan sesuai dengan konteksnya yaitu konteks strategis, konteks organisasional, dan konteks operasional.

#### **B. DATA AWAL KELEMAHAN PENGENDALIAN INTERN**

Sebelum Penilaian Risiko dilakukan oleh Pemda dan OPD, identifikasi tentang kelemahan SPIP dapat saja telah dilakukan, baik oleh internal maupun eksternal organisasi. Kelemahan-kelemahan SPIP hasil identifikasi kelemahan SPIP, dianalisis agar penilaian risiko efektif dan efisien. Identifikasi kelemahan melalui pengendalian intern CSE dan CSA ini dimaksudkan untuk memberikan data awal terhadap risiko yang harus diidentifikasi atau menilai bagaimana pengaruhnya pada saat dilakukan analisis risiko. Kelemahan suatu pengendalian pada aspek kegiatan tertentu akan dinilai bagaimana pengaruhnya terhadap nilai dampak atau nilai kemungkinannya.

Identifikasi kelemahan ini menghasilkan area perbaikan/*Area of Improvement*, disingkat AOI di tingkat Pemda maupun OPD. Area perbaikan ini tidak hanya menunjuk ke arah infrastruktur atau unsur SPIP yang akan diperbaiki tetapi juga menunjuk ke OPD yang akan diperbaiki termasuk mengidentifikasi di dalamnya subunsur Lingkungan Pengendalian.

## **BAGIAN C PENETAPAN KRITERIA PENILAIAN RISIKO**

### **A. PENETAPAN KONTEKS RISIKO**

Tujuan Instansi Pemerintah sebagaimana tertuang dalam dokumen perencanaannya harus ditempatkan pada konteksnya untuk mempermudah penilaian risiko. Dalam penilaian risiko, konteks ini dibagi menjadi konteks strategis, konteks organisasional dan konteks operasional. Tindakan dan kegiatan yang diidentifikasi pada Desain Penyelenggaraan SPIP harus ditempatkan pada tiga konteks di atas.

#### **1. Penetapan Konteks Strategis/Eksternal**

Pencapaian tujuan suatu Pemda tidak dapat dilepaskan dari tindakan yang bersifat strategis yang tidak tercermin dalam kegiatan teknis operasional di tingkat bawah namun sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan kelangsungan suatu Pemda. Tindakan yang biasanya menjadi tugas pimpinan instansi pemerintah tersebut harus dipetakan dengan baik pada konteks strategis untuk mempermudah proses penilaian risikonya.

##### **a. Prinsip dan Tujuan Penetapan Konteks Strategis**

Penetapan konteks strategis pada prinsipnya merupakan pernyataan peran suatu Pemda. Pernyataan peran instansi dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi, tujuan dan sasaran yang dibangun setelah menganalisis lingkungan eksternal dan internal. Tujuan yang ditetapkan tersebut harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Dalam konteks Penilaian Risiko, Penetapan konteks strategis di samping bertujuan untuk membatasi ruang lingkup, kriteria dan struktur penilaian risiko, juga untuk memudahkan komunikasi Kepala Daerah dengan seluruh pegawainya.

##### **b. Output Penetapan Konteks Strategis**

Output Penetapan Konteks Strategis adalah deskripsi tentang aktivitas strategis, *outcome* yang diinginkan dari aktivitas strategis, faktor-faktor kritis di dalam lingkungan, pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal dan eksternal, serta kriteria evaluasi risiko.

##### **c. Langkah Utama Penetapan Konteks Strategis**

Langkah utama untuk mendapatkan Konteks Strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan tentang aktivitas strategis instansi pemerintah dan hasil *outcome* yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas strategis tersebut;
- 2) Dapatkan analisis lingkungan yang mencakup analisis SWOT tentang politik, sosial, ekonomi, hukum, teknologi dan faktor lainnya yang mempengaruhi peran dan fungsi organisasi;
- 3) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan peran dan fungsi strategis yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, *outcome*, pihak terkait, peraturan yang relevan dengan peran strategis organisasi;

- 4) Dapatkan informasi tentang prosedur yang diterapkan dalam melaksanakan tindakan strategis, instrumen-instrumen yang digunakan, dan pengendalian yang ada;
- 5) Dapatkan ikhtisar hasil identifikasi permasalahan SPIP pengelola kegiatan dan informasi lainnya yang berkaitan dengan pengendalian intern.
- 6) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – 1.1, KKPR – 1.2, KKPR – 1.3).

## **2. Penetapan Konteks Organisasional**

Tujuan Pemda secara operasional dicapai melalui akumulasi pencapaian tujuan OKPD di lingkungannya. Tujuan OPD tersebut dicapai melalui pencapaian kegiatan operasional yang dilaksanakan melalui tindakan manajemen unit organisasi tingkat menengah. Tindakan yang menjadi tanggung jawab pimpinan unit organisasi (instansi pemerintah tingkat menengah) tersebut harus dipetakan dengan baik pada konteks organisasional untuk mempermudah proses penilaian risikonya.

### **a. Prinsip Penetapan Konteks Organisasional**

Tujuan Pemda secara teknis operasional diwujudkan dalam rumusan misi, tujuan dan sasaran sebagaimana tertuang dalam Renstra OPD dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Rumusan tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) dan selaras dengan tujuan organisasi.

Tujuan Penetapan Konteks Organisasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko yang akan dilakukan oleh suatu unit organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas atau tindakan yang bersifat manajerial.

### **b. Output Penetapan Konteks Organisasional**

Output penetapan konteks organisasional adalah rumusan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, pemahaman proses operasional (*business process*) tindakan manajemen untuk mencapai misi tujuan dan sasaran, serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko terhadap tujuan unit organisasi dalam konteks organisasional dimaksud.

### **c. Langkah Kerja Penetapan Konteks Organisasional**

Langkah kerja penetapan konteks organisasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan misi dan tujuan unit organisasi sebagaimana tertuang dalam Renstra OPD termasuk indikator sasarannya;
- 2) Lakukan analisis bahwa tujuan dan sasaran unit organisasi tersebut selaras dengan misi dan tujuan instansi pemerintah;
- 3) Lakukan analisis bahwa indikator sasaran memenuhi persyaratan SMART;
- 4) Dalam hal ditemukan adanya tujuan yang belum SMART dan belum selaras dengan visi dan misi lakukan perbaikannya sebelum melakukan identifikasi dan analisis risiko;
- 5) Dapatkan definisi dan tujuan kegiatan sebagaimana tertuang dalam Kebijakan dan *Standard Operating Procedures* (KSOP);

- 6) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan strategis yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, input, output, outcome, pihak terkait, ketentuan/peraturan perundang-undangan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 7) Dapatkan hasil Identifikasi SPIP yang terkait dengan unit yang bersangkutan dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
  - Nilai dan kemungkinan pengaruhnya terhadap peristiwa risiko karena ketiadaan infrastruktur (*hard control*) dan terhadap dampak pencapaian tujuan Instansi Pemerintah → CSA
  - Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*) → CEE
- 8) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – 1.1 dan KKPR – 1.3).

### **3. Penetapan Konteks Operasional**

Kegiatan Instansi Pemerintah pada tingkatan yang lebih rendah merupakan kegiatan yang bersifat teknis operasional yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Kegiatan pada tingkatan ini dapat berupa kegiatan yang bersifat substansi sesuai dengan karakteristik unit yang bersangkutan maupun kegiatan dukungan yang bersifat generik.

#### **a. Prinsip Penetapan Konteks Operasional**

Penetapan Konteks operasional ini dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan pada tingkat kegiatan mempunyai kriteria pengukuran, mengidentifikasi sumber daya, pihak yang bertanggung jawab dan para pihak terkait.

Tujuan penetapan konteks operasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko yang akan dilakukan oleh suatu unit organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas teknis suatu organisasi.

#### **b. Output Penetapan Konteks Operasional**

Output penetapan konteks operasional adalah rumusan sasaran dan tujuan, pemahaman proses operasional kegiatan teknis operasional serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko untuk kegiatan operasional dimaksud. OPD harus memahami proses bisnis yang ada pada instansinya bahkan seharusnya memiliki *business process management*.

#### **c. Langkah Kerja Penetapan Konteks Operasional**

Langkah kerja penetapan konteks operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan daftar setiap kegiatan teknis sebagaimana tertuang dalam Renstra OPD, RKT, DPA termasuk indikator sasarannya;
- 2) Dapatkan definisi dan tujuan kegiatan masing-masing kegiatan tersebut pada butir 1) sebagaimana tertuang dalam Kebijakan dan *Standard Operating Procedure* (KSOP);

- 3) Buat alur bisnis proses untuk kegiatan teknis operasional. Apabila terdapat SOP maka dapat digunakan untuk penetapan konteks operasional;
- 4) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan teknis operasional yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, input, output, pihak terkait, ketentuan/peraturan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 5) Dapatkan hasil identifikasi permasalahan SPIP berkaitan dengan kelemahan pengendalian intern pada kegiatan operasional tersebut dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
  - Nilai pengaruh dan kemungkinan terhadap peristiwa risiko karena ketiadaan infrastruktur (*hard control*) dan terhadap dampak pencapaian tujuan Instansi Pemerintah → CSA
  - Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*) → CEE
- 6) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – 1.1 dan KKPR – 1.3).

## **B. PENETAPAN STRUKTUR ANALISIS DAN KRITERIA PENILAIAN RISIKO**

Pimpinan instansi pemerintah menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen terintegrasi dengan rencana Penilaian Risiko. Strategi operasional diwujudkan untuk menentukan kriteria evaluasi yang akan dianalisis sesuai dengan struktur analisis. Struktur analisis risiko dan kriteria evaluasi risiko diharapkan akan menuntun para pihak yang terlibat dalam penilaian risiko mempunyai sudut pandang dan ukuran yang sama.

Hal – hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan struktur analisis dan kriteria penilaian risiko, antara lain:

- Kriteria evaluasi risiko harus menggambarkan kriteria pengukuran keberhasilan (*successful measures*) pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat pula menjadi landasan pengukuran dampak dan kemungkinan terjadinya risiko.
- Dasar perumusan yaitu aspek operasional, teknis, keuangan, hukum, regulasi, ketaatan pada etika, sosial, lingkungan, kemanusiaan, citra, reputasi, pelayanan publik, atau kriteria lainnya.
- Tujuan, sasaran, kebijakan internal instansi, dan kepentingan pemangku kepentingan.
- Persepsi dari pemangku kepentingan serta ketentuan yang berlaku pada instansi.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, selanjutnya dirumuskan dalam skala dampak, skala kemungkinan, dan definisi kategori risiko.

### **1. Penetapan Struktur Analisis Risiko**

Struktur analisis risiko perlu diperoleh untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek yang akan dibangun meliputi sumber, dampak, dan pihak terkena dampak atas kegiatan yang dinilai risikonya.

Sesuai sifat organisasi pemerintahan, dan untuk kemudahan implementasi SPIP secara keseluruhan, struktur analisis risiko diterapkan untuk tindakan dan kegiatan dalam tiga konteks risiko yaitu konteks strategis, konteks organisasional dan konteks tingkat operasional.

Sumber risiko disusun untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek-aspek dimana risiko tersebut berasal yang dapat berupa 5 M (*Man, Money, Machine, Method, Material*), yang dalam bahasa operasional diartikan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, prosedur, serta pengguna dan para pihak yang terkait.

Dampak risiko diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh atau akibat yang ditimbulkan seandainya peristiwa yang menghambat pencapaian tujuan tersebut terjadi.

Pihak yang terkena dampak diidentifikasi agar penilai mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh dampak tersebut kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.

Pembedaan konteks risiko pada tingkat strategis, organisasional dan operasional juga mengarahkan penilai risiko mengidentifikasi sumber, dampak dan pihak yang terkena dampak risiko. Untuk itu perlu dibuatkan tata cara pengukuran dampak risiko atas rumusan risiko yang teridentifikasi.

## 2. Penetapan Kriteria Penilaian Risiko

Risiko yang sudah diidentifikasi harus dikategorikan untuk menentukan strategi operasional pelaksanaan penilaian risiko selanjutnya. Kriteria Evaluasi Risiko yaitu keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima dan/atau mengenai tingkat risiko yang dapat ditoleransi dan yang mana harus segera ditangani harus ditetapkan pada awal kegiatan penilaian risiko. Kriteria Evaluasi dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan efektivitas penanganan risiko.

### a. Skala Dampak Risiko

Risiko, sebelum ditangani harus dianalisis atau dievaluasi. Kriteria Penilaian Risiko atau Kriteria Evaluasi Risiko terdiri dari tiga komponen yaitu dampak, probabilitas dan gabungan dampak-probabilitas. Ketiga hal ini harus ditetapkan untuk lebih mengarahkan analisis risiko.

Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko dapat dipilih (skala tiga atau skala lima) dan dibuatkan deskripsinya untuk menjamin konsistensi dalam analisis risiko. Dalam skala tiga, jenjang dan deskripsi dampak diilustrasikan sebagai berikut :

No	Dampak	Deskripsi
1	Rendah	Pengaruh terhadap strategi dan aktivitas operasi rendah
		Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan rendah
2	Sedang	Pengaruh terhadap strategi dan aktivitas operasi sedang
		Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan sedang
3	Tinggi	Pengaruh terhadap strategi dan aktivitas operasi tinggi
		Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan tinggi

Dalam skala lima, jenjang dan deskripsi dampak diilustrasikan sebagai berikut:

No	Dampak	Kualitas Pelayanan
1	Tidak signifikan	Pada prinsipnya, defisiensi atau tidak adanya pelayanan rendah, tanpa ada komentar
2	Kurang signifikan	Pelayanan dianggap memuaskan oleh masyarakat umum, tetapi pegawai instansi mewaspadaai adanya defisiensi
3	Sedang	Pelayanan dianggap kurang memuaskan oleh masyarakat umum dan pegawai organisasi
4	Signifikan	Masyarakat umum menganggap pelayanan organisasi tidak memuaskan
5	Sangat signifikan /berbahaya/ Katastropik	Pelayanan turun sangat jauh di bawah standar yang diterima

**b. Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko**

Kriteria penilaian terhadap tingkat atau kemungkinan terjadinya (probabilitas) risiko harus dipilih (skala tiga atau skala lima) dan dibuatkan deskripsinya untuk menentukan konsistensi penilaian risiko.

Jika menggunakan skala tiga (tinggi, sedang dan rendah) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Deskripsi
1	Rendah	Tidak pernah (jarang terjadi)
2	Sedang	Kemungkinan terjadinya sedang
3	Tinggi	Kemungkinan tinggi terjadi/ hampir pasti terjadi

Jika menggunakan skala lima (Sangat signifikan, signifikan, sedang, kurang signifikan dan tidak signifikan) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut :

No	Kemungkinan	Kejadian berulang (Frekuensi)	Kejadian tunggal (Probabilitas)	Skala Nilai
1	Sangat	Kemungkinan terjadi > 25 tahun ke depan	Diabaikan	1
			Probabilitas sangat kecil, mendekati nol	
2	Jarang	Mungkin terjadi sekali dalam 25 tahun	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan	2
			Probabilitas rendah, tetapi lebih besar dari pada nol	
3	Kadang-kadang	Mungkin terjadisekali dalam 10 tahun	Kemungkinan kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup besar	3
			Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi	
4	Sering	Mungkin terjadi kira-kira sekali dalam setahun	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50	4
5	Sangat Sering	Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	Kemungkinan terjadi > 50%	5

### c. Matriks Risiko/Skala Risiko

Matriks Risiko atau Skala Risiko berfungsi sebagai dasar atau *template* untuk penyusunan peta risiko sekaligus sebagai sarana untuk membuat kesepakatan atas area risiko yang dapat diterima (*acceptable*) atau area tidak dapat diterima (*unacceptable*).

Matrik ini dibuat konsisten dengan skala yang dipilih yaitu merupakan kombinasi matriks 3x3 atau 5x5. Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam Kegiatan Pengendalian.

Matriks Risiko dibuat sesuai dengan skala dampak dan skala konsekuensi yang diukur sebelumnya. Matriks yang dibuat harus konsisten dengan skala yaitu merupakan kombinasi matriks 3x3 hingga 5x5. Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam unsur SPIP berikutnya, Kegiatan Pengendalian. Dalam skala tiga, matrik peta risiko terdiri dari 9 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh Matrik Risiko skala tiga adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Sering	Kuning	Merah	Merah
2	Kadang-kadang	Hijau	Kuning	Merah
3	Jarang	Hijau	Hijau	Kuning

Penetapan area atau bidang yang menjadi prioritas instansi pemerintah disesuaikan dengan selera risiko atau preferensi risiko instansi pemerintah. Dalam gambar di atas **bidang merah** merupakan area yang memiliki sisa risiko yang sangat membutuhkan penanganan prioritas (risiko tidak dapat diterima). Selanjutnya untuk **bidang kuning** menjadi prioritas berikutnya (risiko tidak dapat diterima), sedang pada **bidang hijau** berarti dapat ditoleransi (risiko dapat diterima).

Dalam skala lima, matriks peta risiko terdiri dari 25 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh Matrik Risiko skala lima adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak				Katastropik/Sangat Signifikan
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Sedang	Signifikan	
1	Sangat Sering	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
2	Sering	Sedang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
3	Kadang-kadang	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
4	Jarang	Rendah	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi
5	Sangat Jarang	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi

Pimpinan instansi pemerintah menetapkan area yang menjadi prioritas perhatian sesuai dengan selera risikonya atau preferensinya. Dalam Matriks di atas, area sangat tinggi menunjukkan area yang mempunyai sisa risiko yang sangat tinggi yang berarti membutuhkan penanganan dengan prioritas yang sangat tinggi (risiko tidak dapat diterima). Selanjutnya, untuk area tinggi dan sedang menjadi prioritas penanganan berikutnya (risiko tidak dapat diterima), pada area rendah berarti dapat ditoleransi (risiko dapat diterima). Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – dan KKPR – 2.2).

### **C. PEMAHAMAN PROSES OPERASIONAL (*BUSSINESS PROCESS*)**

Efektivitas penilaian risiko suatu kegiatan, akan ditentukan oleh tingkat pemahaman penilai tentang proses operasional (*bussiness process*) kegiatan.

Sesuai dengan arah pedoman yaitu penyelenggaraan SPIP melalui pendekatan berdasarkan pemahaman proses operasional yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan, bagian ini akan memberikan acuan dalam memahami proses operasional yang terjadi dan bagaimana mencatat informasi-informasi yang relevan untuk kepentingan identifikasi dan analisis risiko.

#### **1. Prinsip dan Tujuan Pemahaman Proses Operasional**

Dalam melaksanakan Penilaian Risiko, pemahaman tentang proses operasional suatu kegiatan harus ditetapkan atau dirumuskan terlebih dahulu sebelum mengidentifikasi peristiwa risiko dan menganalisisnya sehingga dapat menghasilkan daftar, status dan peta risiko yang tepat. Perolehan pemahaman atas proses operasional ini ditempatkan secara proporsional sesuai dengan konteks kegiatan.

#### **2. Output Pemahaman Proses Operasional**

Output tahap Pemahaman Proses operasional adalah suatu kertas kerja yang memuat informasi tentang alur, prosedur, formulir, instrumen pengendalian lainnya, dan informasi umum atas suatu kegiatan.

#### **3. Langkah Kerja Pemahaman Proses Operasional**

Langkah kerja untuk mendapatkan output di atas adalah sebagai berikut:

- a. Dapatkan Kebijakan/*Standard Operating Procedure* (KSOP) atas suatu kegiatan yang akan dinilai risikonya;  
Dalam hal suatu OPD belum mempunyai KSOP, dapatkan informasi tentang jalannya proses kegiatan melalui wawancara, telaah dokumen, pengamatan, dan pendekatan lainnya yang dipandang perlu.
- b. Tuangkan atau salin aliran prosedur pelaksanaan kegiatan dalam bagan alir;
- c. Uraikan atau salin langkah-langkah kerja dan pengendalian yang telah ada atas bagan alir di atas secara naratif;
- d. Sebutkan formulir dan instrumen lainnya atas kegiatan tersebut;
- e. Identifikasi dan tuangkan data-data lainnya atas kegiatan yang meliputi: anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, input, output, pihak terkait, ketentuan/peraturan yang relevan, dan sarana dan prasarana yang terkait;
- f. Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – 1.2).

## **BAGIAN D**

### **LANGKAH KERJA PENILAIAN RISIKO**

Penilaian risiko terdiri dari dua jenis kegiatan yaitu identifikasi risiko dan analisis peristiwa yang mungkin menghambat pencapaian tujuan di tingkat instansi pemerintah dan tujuan di tingkat kegiatan. Bagian ini menguraikan langkah kerja dalam proses mengidentifikasi peristiwa risiko, menganalisis risiko dan menghasilkan peta risiko. Penerapan langkah-langkah berlaku setiap tindakan dan kegiatan yang telah diidentifikasi dalam Desain Penyelenggaraan SPIP dan diklasifikasikan sesuai konteks risiko.

#### **A. IDENTIFIKASI RISIKO**

Sebagai salah satu unsur Penilaian Risiko, Identifikasi Risiko dilakukan untuk menggali kejadian-kejadian dalam pelaksanaan tindakan dan kegiatan yang mungkin dapat menghambat pencapaian tujuan. Langkah-langkah berikut ini memberi panduan untuk menggali informasi tentang pemilik risiko, penyebab, pengendalian risiko yang sudah ada, dan penetapan sisa risiko. Melalui tahapan ini, akan disusun suatu Daftar Risiko yang memuat informasi Sisa Risiko.

##### **1. Prinsip Identifikasi Risiko**

Risiko selalu ada dan melekat dalam setiap kegiatan Instansi Pemerintah. Namun demikian, para pelaksana kegiatan umumnya kurang menyadari risiko tersebut sehingga tidak dapat mengantisipasi kegiatan pengendalian secara tepat.

Dalam rangka menjamin perolehan identifikasi risiko yang akurat, penilaian risiko harus menggunakan metodologi yang tepat dan melibatkan para pemilik risiko yang terkait dengan kegiatan yang dinilai risikonya. Metodologi yang tepat akan mengarahkan ketepatan proses penilaian, sedang keterlibatan para pemilik risiko penting karena mereka yang mengerti kegiatan dan menjadi pihak yang terkena dampak atas kegagalan pencapaian tujuan.

##### **2. Output Identifikasi Risiko**

Output Identifikasi Risiko adalah Daftar Risiko yang memuat informasi tentang peristiwa risiko, pemilik risiko, penyebab risiko, kegiatan pengendalian risiko yang sudah ada, dan sisa risiko setiap tindakan atau kegiatan yang dinilai risikonya.

##### **3. Langkah Kerja Identifikasi Risiko**

Langkah kerja utama untuk mendapatkan Daftar Risiko untuk masing-masing tindakan dan kegiatan adalah sebagai berikut:

- a. Libatkan para pihak yang melaksanakan dan terkait dengan jalannya kegiatan yang dinilai risikonya;
- b. Pastikan bahwa orang-orang yang terlibat tersebut mempunyai pengetahuan mengenai tujuan kegiatan serta tugas dan fungsi instansinya;

- c. Berdasarkan pemahaman tentang tujuan kegiatan (KKPR 1.1), proses bisnis dan pengendaliannya (KKPR 1.2), dan AOI/Temuan Audit (KKPR.1.), lakukan identifikasi risiko yang meliputi, peristiwa risiko, pemilik risiko, sumber dan uraian penyebab risiko, pengendalian yang ada serta sisa risiko (KKPR 3.1);
- d. Lakukan wawancara, evaluasi dokumen, pengamatan dan pendekatan lainnya untuk menggali peristiwa risiko yang ada dalam pelaksanaan suatu kegiatan;
- e. Buatlah catatan-catatan tentang peristiwa risiko yang berhasil diidentifikasi;
- f. Adakan rapat internal (diskusi panel atau *Focus Group Discussion* (FGD)) untuk mematangkan pengidentifikasian risiko dengan pendekatan proses bisnis berdasarkan informasi yang tertuang dalam KKPR – 1.2. Konfirmasikan ulang catatan-catatan yang berkaitan dengan risiko yang telah teridentifikasi dan mintakan masukan atas risiko-risiko baru yang sebelumnya belum teridentifikasi. Metode dan teknik identifikasi dapat juga dilakukan melalui teknik identifikasi risiko sebagaimana tabel di bawah:

Teknik Identifikasi Risiko

No	Metode (PP60)	Teknik Identifikasi	Keterangan
1	Kualitatif	<i>Brainstorming</i>	P
2	Kualitatif-kuantitatif	<i>Facilitated Workshop</i>	P
3	Prakiraan dan Perencanaan Strategis	<i>What-if case scenario analysis</i>	P
4	Pemeringkatan	<i>Check List</i>	R
5	Pembahasan Pimpinan	<i>Prioritising</i>	P/R
6	Hasil DA/Temuan Audit/Evaluasi	Daftar Potensi Risiko	R

P=Prospektif; R=Retrospektif

- g. Dapatkan informasi tambahan yang sah (valid)/identifikasi informasi/dokumen yang mendukung (SOP, Laporan Hasil Audit/Evaluasi, pemberitaan dalam media masa) bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin akan terjadi;
- h. Tentukan pemilik risiko atas peristiwa yang kemungkinan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah berhasil diidentifikasi dalam tahapan di atas;
- i. Identifikasi faktor penyebab terjadinya risiko dengan panduan sebagai berikut:
  - 1) Apa penyebab atau sumber risiko?
  - 2) Apa Konsekuensi yang mungkin terjadi?
    - a) Apakah meningkatkan atau menurunkan efektivitas pencapaian tujuan?
    - b) Apakah Dana, SDM, atau Waktu membuat pencapaian tujuan lebih atau kurang efisien?
    - c) Apa yang membuat stakeholder mempengaruhi pencapaian tujuan?
    - d) Adakah mengarah pada manfaat tambahan?

- 3) Apa pengaruh risiko terhadap pencapaian tujuan?
- a) Kapan, di mana, mengapa dan bagaimana kemungkinan terjadinya risiko?
  - b) Siapa pihak yang terlibat atau yang dapat dampak risiko?
  - c) Apakah kegiatan pengendalian atau tindakan penanganan sudah ada?
  - d) Apa yang dapat membuat design pengendalian tidak efektif mengendalikan risiko?
- 10) Identifikasi Kegiatan Pengendalian yang sudah ada berkaitan dengan peristiwa risiko;
- 11) Tentukan sisa risiko atas peristiwa risiko jika dihadapkan dengan pengendalian yang sudah ada. Kriteria evaluasi kegiatan pengendalian sehingga dapat menentukan sisa risiko adalah sebagai berikut:
- Sisa risiko = peristiwa risiko  
Dalam hal pengendalian yang ada **Tidak Memadai** yaitu belum dapat menghilangkan risiko yang ada;
  - Sisa Risiko = Tidak Ada  
Dalam hal pengendalian yang ada **Memadai** artinya sudah dapat menghilangkan risiko yang ada;

## **B. ANALISIS RISIKO**

Analisis Risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, suatu sisa risiko dapat ditentukan tingkat dan status risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya.

### **1. Prinsip Analisis Risiko**

Sisa risiko yang telah diidentifikasi harus dianalisis berdasarkan informasi yang akurat sehingga dapat diperoleh nilai kemungkinan dan dampak yang tepat. Ketepatan penilaian ini penting karena hasil yang diperoleh akan menentukan prioritas penanganannya.

Dalam penilaian dibutuhkan adanya data-data kejadian pada tahun-tahun sebelumnya serta data prediksi untuk kejadian pada masa yang akan datang. Karenanya proses ini membutuhkan proses analisis informasi dan peran serta pelaksana kegiatan yang sangat memahami proses operasionalnya dan bila dimungkinkan juga melibatkan para pihak yang terlibat.

### **2. Output Analisis Risiko**

Output Analisis Risiko adalah Status dan Peta Risiko. Status Risiko adalah suatu daftar yang memuat informasi tentang sisa risiko, referensi dan nilai kemungkinan, referensi dan nilai dampaknya, serta tingkat dan penjelasannya sesuai dengan urutan mulai dari sisa risiko dengan tingkat risiko terbesar sampai dengan tingkat terkecil (*descend* atau dari Z ke A). Sedangkan Peta Risiko adalah suatu penggambaran dari masing-masing sisa risiko secara visual sesuai dengan nilainya dalam Matrik Peta Risiko sehingga akan diperoleh informasi pada area mana sisa risiko tersebut berada.

### 3. Langkah Kerja Analisis Risiko

Langkah kerja utama untuk mendapatkan Status dan Peta Risiko tersebut merupakan gabungan Penilaian Efektivitas Lingkungan Pengendalian dan Pedoman Teknis 2.2 sebagai berikut:

#### a. Analisis Efektivitas Lingkungan Pengendalian

*Areas of Improvement* (AOI) dan temuan BPK/APIP/Informasi Pengelola/lainnya atas unsur Lingkungan Pengendalian dan kelemahan pengendalian intern harus dianalisis karena merupakan sumber risiko yang dapat mempengaruhi tujuan Instansi Pemerintah dan OPD, baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Karakteristik integral SPIP dari lingkungan pengendalian, bukan hanya melihat pengaruh eksistensi kebijakan terkait sub-sub unsur Lingkungan Pengendalian terhadap risiko pencapaian tujuan tetapi juga pengaruh aspek *hard control* dan *soft control* Lingkungan Pengendalian terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Hasil analisis ini dituangkan dalam KKPR-1.3

#### b. Melaksanakan Prosedur Analisis Risiko

Langkah-langkah analisis risiko dalam rangka mendapatkan Status dan Peta Risiko sebagai berikut:

- 1) Dapatkan sisa risiko berdasarkan hasil proses Identifikasi Risiko yang telah dilakukan (KKPR 3.1); Lakukan penilaian atas sisa risiko tersebut dengan menggunakan kriteria penilaian atau referensi sebagaimana tertuang dalam KKPR – 2.2;
- 2) Lakukan penilaian kembali dengan memperhatikan pengaruh AOI dan temuan BPK/APIP terhadap nilai kemungkinan dan dampaknya sebagaimana tertuang dalam KKPR – 1.3;
- 3) Hitung tingkat risiko dengan mengalikan nilai kemungkinan dan nilai dampaknya;
- 4) Berikan penjelasan tingkat risiko tersebut secara kualitatif sehingga akan menggambarkan status risiko tersebut;
- 5) Klasifikasikan risiko berdasarkan tingkatan preferensi instansi pemerintah yaitu tingkat tinggi (*unacceptable*), dan tingkat rendah (*acceptable*);
- 6) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja (KKPR – 3.1);
- 7) Petakan hasil yang tertuang dalam KKPR – 3.1 dalam suatu Peta Risiko sebagaimana formatnya tersaji dalam KKPR – 3.2.

### C. PELAPORAN PENILAIAN RISIKO

Sebagai panduan dalam penyelesaian kegiatan penilaian risiko, pada bagian ini akan diuraikan materi mengenai pelaporan hasil penilaian risiko yang menyangkut muatan dan format Laporan Hasil Penilaian Risiko.

## **1. Muatan Laporan**

Laporan hasil penilaian risiko harus memenuhi kriteria: Pertama, lengkap yaitu memuat informasi tentang risiko yang memerlukan prioritas penanganan secara menyeluruh, Kedua, akurat yaitu risiko atas kegiatan yang dilaporkan tepat berkaitan kegiatan yang memang memerlukan penanganan, Ketiga, informatif yaitu memberikan hasil yang jelas dan mudah ditindaklanjuti.

Sehubungan hal tersebut, laporan minimal harus memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemilik risikonya;
- b. Ruang Lingkup
- c. Daftar Risiko, Status dan Peta Risiko
- d. Saran terhadap prioritas pengendaliannya.

Laporan tersebut selanjutnya akan menjadi dasar bagi pemilik risiko, dalam hal ini adalah pimpinan instansi pemerintah atau penanggung jawab kegiatan untuk menetapkan langkah-langkah pengendaliannya.

## **2. Format Laporan**

Laporan hasil penilaian risiko perlu disajikan dengan format yang seragam dengan tujuan untuk menjamin bahwa muatan yang harus dilaporkan dapat diinformasikan dengan baik. Format laporan disesuaikan dengan praktek yang biasa berlaku di K/L/Pemda.

WALIKOTA PROBOLINGGO,

Ttd,

R U K M I N I