

PETA RISIKO MANAJEMEN PEMERINTAH

Mustofa Kamal

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP dan FH Unida
email: kamalopek.bpkp@gmail.com

Abstrak

Penilaian risiko telah menjadi mandat bagi instansi pemerintah, namun sesuai hasil monitoring BPKP per 28 Juni 2019 masih ada 60,19% yang belum mampu melakukannya. Penelitian ini bertujuan untuk menilai risiko dan memberi contoh pemetaan risiko di manajemen pemerintah. Metode penelitian kualitatif dilakukan melalui studi literatur, studi normatif dan studi prospektif. Penilaian skala *likelihood* dan *impact* risiko manajemen pemerintah dilakukan oleh 121 peserta pelatihan dalam *focus group discussion*. Peserta pelatihan menilai, secara prospektif, skala *likelihood* dan *impact* atas risiko yang teridentifikasi. Hasil penelitian menunjukkan ada 72 risiko manajemen pemerintah teridentifikasi dan dianalisis. Nilai risiko tertinggi adalah 10,56 ada di perencanaan berupa “Intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang”. Peta risiko manajemen pemerintah dapat dibuat melalui matriks analisis risiko dengan hasil berupa 4 peringkat penanganan. Ada 3 risiko masuk dalam prioritas penanganan pertama, 15 risiko masuk penanganan yang kedua, 11 risiko masuk penanganan yang ketiga, dan 43 risiko masuk penanganan keempat. Hasil penelitian ini menjadi masukan di bidang akademik terutama tentang kajian penilaian risiko sektor publik. Selain itu, implikasi hasil penelitian di bidang praktik adalah instansi pemerintah perlu mempertimbangkan risiko tertinggi dalam penilaian risiko di unit organisasinya serta merancang penanganan yang tepat.

Kata kunci: manajemen, level risiko, peta risiko

Abstract

Risk assessment has become a mandate for government agencies, but according to the results of BPKP monitoring as of June 28, 2019 there are still 60.19% who have not been able to do it. This study aims to assess risk and provide examples of risk mapping in government management. The qualitative method is done through literature studies, normative studies and prospective studies. The assessment of the likelihood scale and the risk of government management was carried out by 121 trainees in a focus group discussion. Trainees assess, prospectively, the likelihood and impact scale of the identified risks. The results showed that 72 government management risks were identified and assessed. The highest risk value of 10.56 in planning in the form of "political intervention so that short-term planning documents are made based on the willingness of the legislative and executive members without looking at medium-term and long-term planning documents". Government management risk maps can be made through a risk analysis matrix with the results in form of the rank handling four. There are 3. risks enter in the priority or first handling, 15 risks enter in the second handling, 11 risks enter in the third handling, and 43 risks enter in the forth handling. The results of this study provide input in the academic field, especially on the study of public sector risk assessment. In addition, the implication of the results of research in the field of practice is that government agencies need to consider the highest risk in risk assessment in their organizational units and design appropriate measures.

Keywords: management, risk level, risk map

1. PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 60 tahun 2008, disingkat PP 60/2008, tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, disingkat SPIP, telah memberi mandat kepada instansi pemerintah untuk membangun SPIP. Namun hasil monitoring (BPKP, 2019) sampai dengan 28 Juni 2019 menunjukkan maturitas SPIP dari Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, disingkat KLPD, masih ada yang dibawah level 3 sebanyak 60,19% atau 378 dari 628 KLPD. Ada yang level 2 sebanyak 233, level 1 sebanyak 94, level 0 sebanyak 12 dan yang belum dinilai sebanyak 3 KLPD.

Analisis atas hambatan capaian maturitas SPIP tersebut antara lain berupa pemerintah daerah belum memahami esensi sub unsur SPIP dan tidak dapat segera melengkapi bukti-bukti pendukung (BPKP, 2019). Sedangkan penilaian risiko merupakan salah satu unsur SPIP. Kondisi ini mencerminkan bahwa masih ada 60,19% KLPD yang belum mampu memahami dan melakukan penilaian risiko.

Secara umum risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang dihadapi oleh seseorang atau organisasi dimana terdapat kemungkinan yang merugikan atau konsekuensi penyimpangan atas hasil yang ingin dicapai (LKPP 2016). Risiko juga dapat merupakan sebagai suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah (PP 60/2008). Oleh karena itu risiko harus dinilai dan dikelola dengan baik.

Dalam rangka penilaian risiko, PP 60/2008 mengungkap bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko dapat dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif serta mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal.

Sedangkan analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan tingkat kemungkinan keterjadian dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Salah satu tujuan kegiatan instansi pemerintah yang diungkap di PP 60/2008

adalah pencapaian kegiatan yang efisien dan efektif.

Metode identifikasi risiko dapat mencakup pemeringkatan (*ranking activities*) secara kualitatif dan kuantitatif, pembahasan pada tingkat pimpinan, prakiraan dan perencanaan strategis, serta pertimbangan terhadap temuan audit dan evaluasi aparat pengawasan intern pemerintah (PP60/2008).

Organisasi juga dapat mengembangkan proses identifikasi risiko dengan menggunakan kombinasi dari survai internal, wawancara dengan berbagai karyawan dan asistensi dari konsultan (Bugall dkk, 2015). Di samping itu, organisasi juga dapat menggunakan 2 cara untuk identifikasi risiko yaitu dengan cara prospektif dan cara retrospektif. Risiko prospektif adalah identifikasi risiko yang belum terjadi, tetapi mungkin terjadi beberapa waktu yang akan datang (BPKP 2010). Identifikasi risiko prospektif dapat dilakukan dengan metode antara lain survei staf atau klien untuk identifikasi isu atau problem yang diantisipasi (BPKP 2009).

Sedangkan cara retrospektif adalah identifikasi risiko dari peristiwa/insiden yang sebelumnya pernah terjadi. Sumber informasi risiko retrospektif dapat berupa antara lain laporan audit, daftar insiden, media profesional (BPKP 2010). Hal tersebut mengungkap bahwa insiden/laporan audit/media profesional yang pernah terjadi di instansi pemerintah dapat menjadi sumber informasi risiko yang perlu dirancang penanganannya.

Organisasi juga dapat mengadopsi *The Committee of Supporting Organizations of the Treadway Commission's (COSO's) enterprise risk management (ERM) model* (Venter, 2007). Sementara itu, Nurharyanto (2013) mengungkap terminologi penilaian risiko ini sama dengan pemetaan risiko.

Salah satu peneliti yang menggunakan pendekatan ERM dalam pemetaan risiko adalah Wiryani dkk (2013). Hasilnya mengungkap bahwa peta risiko dibuat melalui pengukuran risiko berdasarkan probabilitas dan dampaknya.

Dalam upaya penyusunan peta risiko, organisasi juga dapat menggunakan *focus group discussion* atau FGD untuk menilai risiko (Wiryani dkk, 2013; Irawan dkk, 2015).

Sementara Kamal (2018) menilai *likelihood* dari risiko fraud manajemen di aspek *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dengan melibatkan peserta pelatihan sebagai penilai.

Selanjutnya, beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan penilaian risiko di sektor swasta, BUMN, dan pemerintah disajikan di tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Sebelumnya tentang Penilaian Risiko di Sektor Swasta, BUMN, Pemerintah

Peneliti	Objek penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
Di sektor swasta dan BUMN			
Venter, AC (2007)	Pengadaan	Deskriptif dengan studi literatur	Matrik risiko <i>fraud</i> pengadaan berdasarkan <i>The COSO's ERM – Integrated Framework</i> dapat dikembangkan untuk membangun manajemen risiko <i>fraud</i> pengadaan.
Wiryani dkk (2013).	Industri penyamakan kulit	deskriptif melalui studi kasus, wawancara, <i>focus group discussion</i> (FGD) dan pengamatan	Peta risiko dibuat melalui pengukuran probabilitas risiko dan dampaknya. Hasilnya ada 2 risiko diperingkat tertinggi yaitu risiko “ketergantungan pada <i>key person</i> ” dengan nilai risiko 25 dan risiko “kesalahan penanganan bahan berbahaya/tidak terpakai” dengan nilai risiko 20.
Utami dkk (2013)	Proses bisnis GraPARI	Kualitatif dan kuantitatif melalui studi literatur, studi lapangan dan brainstorming dengan pendekatan <i>Fault Tree Analysis</i>	112 risiko dengan peringkat di peta risiko; 33 risiko harus diberikan usulan tindakan korektif, 14 risiko tidak harus diberikan tindakan korektif dan 65 risiko lainnya harus dilakukan penilaian dengan mempertimbangkan nilai deteksi.
Wijaya, A (2014)	Perusahaan Wanda Putra Kencana Surabaya	Deskriptif melalui observasi dan wawancara	Penerapan <i>fraud risk management</i> diharapkan dapat meminimalkan <i>fraud</i> . Penerapannya dapat dilakukan melalui analisis lingkungan internal, identifikasi risiko, penilaian risiko, pemetaan risiko dan pengelolaan risiko.
Irawan dkk (2015)	Pengeboran di wilayah aset 5 PT Pertamina	Analisis pengukuran dan pemetaan risiko mengacu pada Godfrey (1996). Teknik yang digunakan; observasi, wawancara, kuesioner, studi pustaka dan FGD	24 risiko dengan peringkat di peta risiko; 8 risiko pada tingkat ekstrim, 5 risiko tinggi, 5 risiko sedang, dan 6 risiko rendah.
Di sektor pemerintah			
Sukrawan dan Winarno (2013)	Proyek alih daya teknologi informasi di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	Deskriptif dengan studi literatur dan wawancara dengan pendekatan <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK)	Perencanaan penerapan manajemen risiko belum ada. Risiko yang cukup tinggi kemungkinan terjadinya dan dampaknya berupa; tidak ada analisis kebutuhan <i>user</i> , waktu pengerjaan yang berlarut-larut, dan kualifikasi staf <i>vendor</i> tidak sesuai syarat.
Faizana dkk (2015)	Bencana tanah longsor di Kota Semarang	Deskriptif dengan analisis data sekunder dan primer	Peta risiko dengan peringkat: 15 kelurahan pada 475,127 hektar dengan tingkat risiko tinggi, 10 kelurahan pada 323,141 hektar dengan tingkat risiko sedang, dan 8 kelurahan pada 126,003 hektar dengan tingkat risiko rendah.

Peneliti	Objek penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
Alfian (2015)	Pengadaan barang dan jasa pemerintah (PBJP)	Deskriptif dengan studi literatur dan observasi lapangan audit	66 uraian risiko <i>fraud</i> PBJP.
Pertiwi dkk (2016)	Proyek Pembangunan <i>Underpass</i> Gatot Subroto Denpasar	Kualitatif dan kuantitatif dengan tahapan; identifikasi risiko, penilaian risiko dan <i>risk mapping</i>	83 risiko dengan 2 peringkat tertinggi di peta risiko; level <i>extrime risk</i> ada 25 risiko dan <i>high risk</i> ada 26 risiko.
Kamal (2018)	<i>Planning, Organizing, Actuating & Controlling</i> (POAC) Manajemen Pemerintah	Kualitatif dengan studi literatur dan survai dengan responden peserta 83 peserta diklat	Peringkat <i>likelihood</i> risiko <i>fraud</i> di manajemen pemerintah. Hasilnya 8 risiko <i>fraud</i> di POA dengan level sering terjadi. 31 risiko <i>fraud</i> di POAC dengan level pernah terjadi.
Kamal dan Tohom (2019)	Risiko <i>fraud</i> pengadaan pemerintah	Kualitatif dengan survai kepada 53 responden auditor, pelaku pengadaan dan <i>trainer</i> pengadaan	Peringkat <i>likelihood</i> risiko <i>fraud</i> pengadaan pemerintah. Hasilnya; ada 5 risiko dengan level <i>likelihood</i> “sering terjadi”, 54 risiko “kadang terjadi” dan 7 risiko “hampir tidak terjadi”.

Sumber: hasil olah data beberapa jurnal

Dari beberapa penelitian sebelumnya tersebut, penelitian tentang peta risiko manajemen pemerintah belum ada. Hal ini menunjukkan ada peluang penelitian untuk memperkaya literasi tentang penilaian risiko manajemen pemerintah. Oleh karena itu, beberapa pertanyaan penelitian berikut ini layak untuk dijawab, yaitu:

1. Bagaimana cara menilai risiko manajemen pemerintah?
2. Bagaimana cara memetakan risiko manajemen pemerintah?
3. Risiko manajemen pemerintah apa saja yang menduduki peringkat tertinggi?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk menilai risiko dan memberikan contoh bentuk peta risiko manajemen pemerintah yang menyajikan peringkat risiko dan *cluster* peringkat penanganannya.

2. METODE PENELITIAN

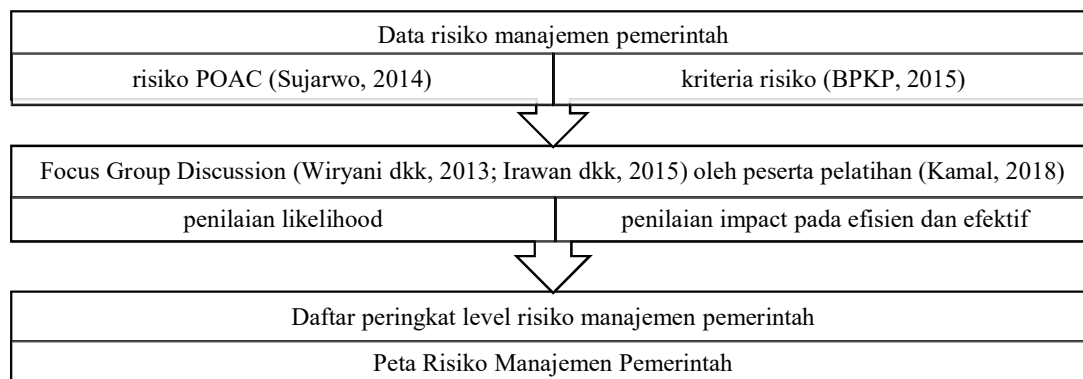
Metode penelitian ini adalah kualitatif melalui studi literatur, studi normatif dan studi prospektif dengan menggunakan data primer dan sekunder. Arikunto (2014) mengungkapkan bahwa data primer berupa, antara lain, data verbal dari informan yang berkenaan dengan penelitian. Data sekunder berupa data yang

diperoleh dari dokumen grafis dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer.

Temuan penelitian kualitatif tidak diperoleh melalui prosedur statistik (Gunawan 2015). Studi prospektif digunakan untuk analisis risiko manajemen di aspek *planning, organizing, actuating dan controlling* atau POAC (Kamal, 2018) melalui FGD (Wiryani dkk, 2013; Irawan dkk, 2015).

Studi prospektif berguna untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak perbaikan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten (Rahardjo 2017). Proses penelitian dapat dijelaskan di gambar 1.

Proses penelitian (gambar 1) dimulai dengan identifikasi risiko manajemen pemerintah dengan menggunakan informasi yang disajikan oleh Sujarwo (2014) dalam modul manajemen risiko sumber daya organisasi di pelatihan jabatan fungsional auditor muda. Kriteria *likelihood* dan *impact* ditentukan dengan acuan tambahan dari modul manajemen risiko sektor publik (BPKP, 2015). Kriteria ini akan dituangkan dalam format “penilaian risiko” yang disiapkan penulis. Level risiko dinilai secara ordinal, dengan skala 1 sampai dengan 5 (BPKP, 2015) baik untuk penilaian level *likelihood* maupun level *impact*.



Gambar 1. Proses Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Level risiko manajemen pemerintah diperoleh melalui hasil perkalian antara level *likelihood* dan level *impact* dan dikumpulkan dalam daftar level risiko manajemen pemerintah. Selanjutnya, daftar level risiko ini dievaluasi untuk membuat peringkat level risiko dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah. Daftar peringkat level risiko ini menjadi sumber informasi untuk membuat peta risiko manajemen pemerintah.

Ada 72 risiko operasional di manajemen pemerintah teridentifikasi dari Sujarwo (2014). Risiko ini terbagi dalam aspek *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (Lampiran 1). Risiko-risiko tersebut merupakan risiko yang umum atau bersifat generik di instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.

Risiko akan dianalisis melalui FGD oleh 121 peserta pelatihan yang terbagi dalam 4 kelas yang berbeda waktu. Data demografi peserta di 4 pelatihan tersebut disajikan di tabel 2.

Tabel 2. Data demografi peserta FGD

Nama Pelatihan	Mata Diklat saat FGD	Menurut Jenis Kelamin			Menurut Umur		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	≤ 40 th	> 40 th	Jumlah
Manajemen Risiko di Pusdiklat Mahkamah Agung Bogor	Analisis dan Evaluasi Risiko 14 Maret 2019	18	11	29	11	18	29
Sertifikasi JFA Ahli BPKP di Pusdiklatwas BPKP Bogor	TKMRPI II 12 Agustus 2019	9	24	33	33	0	33
SPIP APIP Kementerian Perindustrian di Hotel Mirah Bogor	Penilaian Risiko 14 Agustus 2019	18	12	30	22	8	30
Sertifikasi JFA Muda APIP di Pusdiklatwas BPKP Bogor	TKMRPI III 22 Agustus 2019	17	12	29	6	23	29
		61	60	121	74	49	121

Hasil FGD menunjukkan bahwa para peserta di 4 kelas yang berbeda dapat menilai 72 risiko manajemen pemerintah di aspek

POAC. Hasil penilaian ini membuktikan level risiko manajemen di aspek POAC (Lampiran 2). Jika disusun peringkat risiko manajemen

pemerintah di setiap aspek POAC, maka dapat diungkap risiko dengan peringkat tertinggi:

- Di *planning* berupa “intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang” dengan skor risiko sebesar 10,56.
- Di *Organizing* berupa “sumber daya manusia atau SDM mempunyai hubungan istimewa dengan rekanan” dengan skor risiko sebesar 8,70.
- Di *actuating* berupa “Keterlambatan pelaksanaan kegiatan” dengan skor risiko sebesar 10,33.

- Di *controlling* berupa “*stock opname* oleh atasan langsung hanya formalitas” dengan skor risiko sebesar 8,96.

Kemudian, risiko manajemen pemerintah dapat dievaluasi dari hasil penilaian risiko tersebut melalui peringkat dari seluruh 72 risiko manajemen pemerintah secara gabungan dari aspek POAC. Hasilnya menunjukkan risiko dengan peringkat tertinggi ada di *planning* berupa “intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang” dengan skor 10,56 (lampiran 3). Peringkat 10 besarnya dapat diungkap di tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Peringkat 10 besar Skor Risiko hasil FGD 4 Kelas

No.	Kode Risiko POAC		uraian risiko di POAC (Sujarwo, 2014)	Likelihood dari FGD 4 kelas	Impact dari FGD 4 kelas	Skor risiko dari FGD 4 kelas
1	P	1	Intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang	2,83	3,72	10,56
2	A	1	Keterlambatan pelaksanaan kegiatan	3,11	3,32	10,33
3	P	2	perhitungan anggaran tidak cermat	2,69	3,61	9,72
4	A	2	revisi/pergeseran anggaran banyak terjadi	3,11	3,11	9,68
5	A	3	jadwal kegiatan berubah-ubah saat pelaksanaan	3,00	3,01	9,04
6	C	1	<i>stock opname</i> oleh atasan langsung hanya formalitas	2,77	3,23	8,96
7	A	4	belum ada rencana mitigasi kegagalan pengadaan	2,68	3,33	8,95
8	A	5	proses PBJ belum sesuai ketentuan	2,53	3,49	8,82
9	P	3	proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran (<i>stakeholders</i>)	2,67	3,28	8,74
10	P	4	<i>outcome</i> yang ditetapkan tidak bernilai strategis bagi masyarakat luas	2,44	3,57	8,71

Sumber: hasil olah data penulis dari FGD di 4 kelas

Daftar peringkat skor risiko tersebut diatas dapat menjadi sumber informasi untuk penyusunan peta risiko manajemen pemerintah. Pemetaan risiko sesuai daftar peringkat risiko (lampiran 3) dapat dibuat dalam bentuk matriks (gambar 2).

Peta risiko manajemen pemerintah mengungkapkan ada 4 cluster risiko. Jika

prioritas penanganan risiko berdasarkan posisi cluster di peta risiko, maka keempat cluster ini dapat dirinci sebagai berikut:

- *Cluster 7* merupakan kelompok risiko dengan peringkat penanganan yang pertama. Di *cluster* ini ada 3 risiko berupa risiko dengan kode P1, P2 dan A1.

- *Cluster* 11 merupakan kelompok risiko dengan peringkat penanganan yang kedua. Di *cluster* ini ada 15 risiko.
- *Cluster* 12 merupakan kelompok risiko dengan peringkat penanganan yang ketiga. Di *cluster* ini ada 11 risiko.
- *Cluster* 14 merupakan kelompok risiko dengan peringkat penanganan yang keempat. Di *cluster* ini ada 43 risiko.

Dari peta risiko tersebut, instansi pemerintah dapat melakukan rencana penanganan risiko. Hal ini dapat dimulai dengan penentuan *risk owner* dari setiap risiko tersebut. Kemudian penelaahan kewenangan yang dimiliki oleh setiap *risk owner* tersebut. Dan, kajian pengembangan respon atas risiko berbasis regulasi dan *best practise* dapat dilakukan dengan membuat profil risiko.

Matriks Analisis Risiko (5 x 5)			Level Dampak di Area Efisien dan Efektif				
			1	2	3	4	5
			tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	sangat signifikan
Likelihood	5	Hampir pasti terjadi	17	10	6	3	1
	4	sangat sering terjadi	20	3	8	4	2
	3	sering terjadi	22	15	11: ada 15 risiko P: 3,7,8, O: 1,3, A: 2,3,4,5,6,7, C: 1,2,3,4,	7: ada 3 risiko P:1,2, A:1	5
	2	kadang terjadi	24	19	14. ada 43 risiko P: 6,10,11,14,15,16, 17,18,19,20,21 O: 5,6,7,8, A: 8, C:5,6,9,11,12,14,15, 16,17,18,19,20,21, 22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33, 34,35	12: ada 11 risiko P:4,5,9,12,13, O:2,4, C:7,8,10,13,	9
	1	hampir tidak pernah terjadi	25	23	21	18	16

Gambar 2. Peta Risiko Manajemen Pemerintah dengan prioritas penanganan sumber: hasil olah data (Sujarwo, 2014; PMK 12/2016; BPKP 2016).

4. KESIMPULAN

Penilaian risiko manajemen pemerintah dapat dilakukan melalui identifikasi dan analisis risiko di aspek POAC. Hasil identifikasi berupa 72 risiko manajemen pemerintah.

Risiko teridentifikasi perlu dianalisis *likelihood* dan *impact* risikonya. Analisis risiko

dapat dilakukan melalui FGD di setiap aspek POAC. Kemudian, hasilnya berupa 4 daftar skor risiko manajemen pemerintah di setiap aspek POAC.

Daftar ini dapat dievaluasi secara gabungan dengan memeringkatkan skor risikonya dari yang tertinggi sampai yang terendah. Hasilnya berupa peringkat skor risiko

dari gabungan 4 FGD dari 4 kelas berbeda. Daftar ini bisa menjadi sumber informasi untuk penyusunan peta risiko manajemen pemerintah.

Informasi peta risiko manajemen pemerintah dapat menyajikan 4 kelompok risiko yang akan ditangani. Prioritas penanganan disesuaikan dengan prioritas risiko di cluster sesuai level skor risiko yang telah dinilai dalam FGD.

Implikasi penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi di bidang akademik terutama tentang kajian penilaian risiko sektor publik. Selain itu, implikasi hasil penelitian di bidang praktik adalah instansi pemerintah perlu mempertimbangkan risiko tertinggi dalam penilaian risiko di unit organisasinya serta merancang penanganan yang tepat.

Instansi pemerintah dapat menggunakan daftar peringkat risiko dan peta risiko manajemen pemerintah sebagai sumber pengembangan penilaian risiko terutama yang tingkat maturitas SPIP-nya masih dibawah 3. Telaah atas uraian risiko perlu dilakukan sesuai dengan konteks instansi pemerintahnya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa pelaku FGD belum diverifikasi secara formal tingkat pemahaman atas risiko dan penilaian risiko.

5. REFERENSI

Buku

BPKP. (2009). *Penilaian Risiko, Modul 3, Diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Dasar*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.

BPKP. (2010). *Konsep dan Implementasi Risk Assessment, Modul Diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Dasar*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.

Nurharyanto. (2013). *Sistem Kendali Kecurangan (FRAUD) Perbankan: Konsepsi, Asesmen Risiko dan Penerapan Kebijakan Anti-Fraud*. Edisi Pertama. Jakarta: Tinta Creative Production.

Arikunto Suharsimi. (2014). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Sujarwo H.N.(2014), *TKMRPI III-Manajemen Sumber Daya Organisasi*, Modul Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA) Level Muda, Pusdiklatwas BPKP, Bogor, 2014.

BPKP. (2015). *Manajemen Risiko Organisasi Sektor Publik, Modul Diklat Teknis Substansi*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.

LKPP. (2016). *Mengelola Risiko, Unit Kompetensi 29, materi SKKNI 2016*. Jakarta: LKPP.

Jurnal dan karya tulis ilmiah

Venter, AC. (2007). A procurement fraud risk management model. *Meditari Accountancy Research* Vol.15 No. 2 2007 : 77-93.

Utami, N.R. & Wessiani, N.A. (2013). Perancangan Risk Mapping dalam Upaya Pengembangan Mitigasi Risiko pada Grapari PT. Telkomsel. *tbk. Jurnal Teknik Pomits*. Vol. 2, No. 1, (2013) ISSN: 2337-3539 (2301-9271 Print).

Wiryani, H. Achsani, N.A. & Baga, L.M. (2013). Pemetaan Risiko di Industri Penyamakan Kulit dengan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM). *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 10 No. 1, Maret 2013.

Sukrawan, A. A. & Winarno, W. W. (2013). Penerapan Risk Management Framework untuk Pelaksanaan Proyek Alih Daya Sistem Informasi di BPK RI, *JNTETI*, Vol.2, No.3, Agustus 2013. ISSN 2301 – 4156.

Wijaya, A. (2014). Implementasi Fraud Risk Management untuk Meminimalkan Risiko Kecurangan (Fraud) pada Bagian Produksi dan Penjualan Perusahaan Makanan Wanda Putra Kencana Surabaya. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. Vol 3 No.2 (2014).

Faizana, F. Nugraha, A.L. Yuwono, B.D. (2015). Pemetaan Risiko Bencana Tanah Longsor Kota Semarang. *Jurnal Geodesi Undip Januari 2015*. Volume 4, Nomor 1, Tahun 2015, (ISSN : 2337-845X) 223.

Bugall, Kallman. & Narvaez. (2015). When you come to a fork in the road. take it. *The Journal of Enterprise Risk Management*, Volume 1, issue 1, 2015.

- Irawan, G. & Wibawa, B. M. (2015). Analisis Peta Risiko Pengeboran di wilayah asset 5 PT Pertamina ep, *JMK*, VOL. 17, NO. 2, SEPTEMBER 2015, 113–125 DOI: 10.9744/jmk.17.2.113–125 ISSN 1411-1438 print / ISSN 2338-8234 online.
- Alfian. (2015). Pemetaan Jenis dan Risiko Kecurangan dalam Audit Pengadaan Barang dan Jasa. *Jurnal Pengadaan LKPP*. Oktober 2015/ Volume 4, Nomor 1.
- Kamal, M. (2018). Penilaian Likelihood Risiko Fraud dalam Manajemen Pemerintah. *Jurnal Liquidity*. Vol. 7, No. 1, Januari-Juni 2018, hlm. 27-32.
- Kamal, M. Dan Tohom, A. (2019), Likelihood Rating of Fraud Risk in Government Procurement. *The International Journal of Business Review*, Juni 2019, Vol 2, No.1, 2019.
- Nurharyanto. (2016). Pendekatan Teori Permainan dan Konsep Assesmen Risiko Fraud Untuk Melakukan Pencegahan dan Pendeteksian Fraud Pada Sektor Publik. *Karya Tulis Ilmiah, Majalah Kampus Pengawasan: Media Komunikasi Diklat Auditor*. Edisi Januari 2016. Pusdiklatwas BPKP.
- Pertiwi, I. G. A. I. M. Kristinayanti, W. S. & Aryawan, I. G. M. O. (2016). Manajemen Risiko Proyek Pembangunan Underpass Gatot Subroto Denpasar. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 4, No. 1, July 2016, 1-6 p-ISSN: 2337-7887.

Website

- Gunawan, I. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. diakses dari http://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/12/3_Metpen-Kualitatif.pdf.
- Rahardjo, H. M. (2017). *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. diakses dari <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf>.

Laporan

- BPKP. (2019), *Monitoring Capaian SPIP KLPD per 28 Juni 2019*, Direktorat Pengawasan Tata Kelola Pemerintah Daerah, Deputi Pengawasan Pemerintahan Daerah, BPKP, Jakarta, tidak dipublikasikan.

Lampiran 1
72 Risiko di POAC Teridentifikasi

POAC	No. Risiko	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)
PLANNING	1	Ketidakselarasan RPJP/D, RPJM/D, Renstra Satker/SKPD, RKP/D dengan APBN/D
	2	Intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang
	3	Analisis Standar Belanja (ASB) dan atau standar harga masukan (SBM) belum ditetapkan/diterapkan
	4	indikator kinerja output dan outcome tidak jelas
	5	kesalahan penentuan mata anggaran
	6	perhitungan anggaran tidak cermat
	7	jadwal penganggaran tidak ditaati
	8	proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran (stakeholders)
	9	penganggaran disusun tidak berdasarkan program
	10	penganggaran disusun tidak memperhatikan keterkaitan dengan visi dan misi organisasi
	11	data asumsi yang digunakan dalam penganggaran tidak tepat/akurat
	12	pegawai terkait pengelolaan/penganggaran keuangan tidak diikuti pelatihan
	13	pengusulan/pengajuan anggaran (misal dari JARING ASMARA oleh parpol) tidak sesuai aturan yang berlaku
	14	outcome yang ditetapkan tidak bernilai strategis bagi masyarakat luas
	15	tim negosiasi anggaran belum paham nilai strategis outcome bagi masyarakat luas
	16	sistem perencanaan cash flow tidak cocok dengan kondisi organisasi
	17	prosedur pembayaran tidak mensyaratkan transfer rekening
	18	pertanggungjawaban uang muka tidak sesuai dengan ketentuan
	19	Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara/Daerah (RKBMN/D) tidak dibuat
	20	RKBMN/D dibuat namun tidak berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana
	21	RKBMN/D dibuat namun tidak direviu
ORGANIZING	1	ada perangkapan jabatan antara yang pemegang/menyimpan/mencatat uang dengan operasional/teknis kegiatan
	2	tidak ada mekanisme/prosedur rotasi/mutasi pegawai di unit atau antar unit kerja
	3	sukseksi manajemen atau penggantian pimpinan tidak akuntabel
	4	SDM yang bagus/profesional deserse atau pindah atau keluar atau pensiun dini
	5	konflik antar karyawan atau antar bidang
	6	SDM tidak memiliki uraian tugas (jobdescription) yang jelas
	7	SDM punya hubungan istimewa dengan rekanan
	8	tidak ada rencana pengembangan SDM
ACTUATING	1	Keterlambatan pelaksanaan kegiatan
	2	keraguan aparat dalam memulai kegiatan (akibat perencanaan tidak matang)
	3	revisi/pergeseran anggaran banyak terjadi
	4	jadwal kegiatan berubah-ubah saat pelaksanaan
	5	tidak ada mekanisme saling periksa antar para penerima dokumen/aliran dokumen
	6	proses PBJ belum sesuai ketentuan
	7	belum ada Rencana mitigasi kegagalan pengadaan
	8	tidak ada SDM yang ditunjuk untuk mengawasi pemanfaatan aset
CONTR OLLIN G	1	SDM yang paham manfaat dan cara reviu laporan keuangan belum ada
	2	SDM yang paham manfaat dan cara pemeriksaan dengan tujuan tertentu belum ada

POAC	No. Risiko	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)
	3	inspektorat lebih fokus pada audit reguler yang mencakup semua aspek daripada audit dengan tujuan tertentu (audit tematik)
	4	auditor inspektorat masih ber-paradigma lama (sebagai wachtdog)
	5	penyusun laporan keuangan tidak kompeten dan atau tidak paham standar akuntansi pemerintah
	6	sistem pelaporan belum terkomputerisasi
	7	verifikasi input data tidak dilakukan
	8	tidak ada revidu berjenjang dalam pelaporan
	9	penerimaan barang hasil pengadaan tidak diuji keberadaan dan kebenaran fisiknya
	10	tidak ada stock opname oleh atasan langsung
	11	stock opname oleh atasan langsung hanya formalitas
	12	ruang penyimpanan/gudang tidak memadai
	13	penggunaan aset belum sesuai tupoksi unit kerja
	14	penggunaan aset tidak mendapat persetujuan pejabat yang berwenang
	15	tidak ada mekanisme kontrol penggunaan aset
	16	tidak ada mekanisme inventarisasi aset secara periodik
	17	ada aset yang dikelola namun tidak dicatat/tidak dilaporkan
	18	daftar aset yang dimanfaatkan (diluar tupoksi) belum up date (belum mutakhir)
	19	pemanfaatan aset merugikan secara ekonomis bagi unit kerja
	20	pendapat dari pemanfaatan aset hanya sebagian (tidak seluruhnya) masuk kas daerah
	21	perjanjian pemanfaatan aset tidak ada
	22	klausul di perjanjian pemanfaatan aset merugikan pemda
	23	metodologi penilaian aset tidak update/tidak mutakhir sesuai dengan perkembangan aset
	24	seluruh aset yang diusulkan penghapusan belum mendapat persetujuan dari kadal/DPRD
	25	tidak ada mekanisme penghapusan yang otomatis/reguler sesuai umur/kondisi aset
	26	ada aset produktif dihapuskan
	27	pemindahtanganan aset belum sesuai ketentuan
	28	nilai aset yang dipindahtangankan merugikan pemda
	29	ada hubungan istimewa dalam proses pemindahtanganan (misal tukar guling) aset
	30	Tidak ada mekanisme pengawasan pengelolaan aset
	31	sistem dan prosedur pengelolaan aset belum dibuat
	32	usulan pembiayaan belum diverifikasi/direviu oleh pihak yang kompeten
	33	pengelola aset belum paham ketentuan ganti rugi
	34	belum ada penggunaan IT untuk mekanisme pengendalian kegiatan
	35	penggunaan IT untuk pengendalian kegiatan belum update/mutakhir

Lampiran 2
Daftar Skor Risiko Hasil Gabungan FGD dari 4 Kelas yang Berbeda

POAC	No	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)	Likelihood					impact					Skor Risiko
			FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	rata-rata 4 kelas
PLANNING	1	Ketidakselarasan RPJP/D, RPJM/D, Renstra Satker/SKPD, RKP/D dengan APBN/D	2,10	1,89	2,85	2,85	2,42	2,56	4,02	4,27	3,45	3,57	8,65
	2	Intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang	1,76	2,78	3,57	3,23	2,83	2,63	4,11	4,33	3,83	3,72	10,56
	3	Analisis Standar Belanja (ASB) dan atau standar harga masukan (SBM) belum ditetapkan/diterapkan	1,76	2,09	1,91	1,17	1,73	2,54	3,51	3,61	3,03	3,17	5,49
	4	indikator kinerja output dan outcome tidak jelas	2,14	2,35	3,02	2,43	2,49	2,62	4,26	3,92	2,97	3,44	8,55
	5	kesalahan penentuan mata anggaran	1,83	2,49	2,99	1,77	2,27	2,79	3,66	2,60	2,90	2,99	6,77
	6	perhitungan anggaran tidak cermat	2,09	2,96	3,24	2,47	2,69	3,03	4,11	3,80	3,51	3,61	9,72
	7	jadwal penganggaran tidak ditaati	2,20	3,11	3,04	2,85	2,80	2,75	3,27	2,67	3,15	2,96	8,29
	8	proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran (stakeholders)	2,57	2,79	3,28	2,03	2,67	3,01	3,36	3,36	3,37	3,28	8,74
	9	penganggaran disusun tidak berdasarkan program	1,91	2,46	2,78	1,60	2,19	2,59	3,81	4,04	3,70	3,53	7,73
	10	penganggaran disusun tidak memperhatikan keterkaitan dengan visi dan misi organisasi	1,68	2,03	3,00	2,03	2,19	2,67	4,12	4,05	3,80	3,66	8,00
	11	data asumsi yang digunakan dalam penganggaran tidak tepat/akurat	2,05	2,96	3,03	2,43	2,62	2,60	3,33	3,52	3,55	3,25	8,50
	12	pegawai terkait pengelolaan/penganggaran keuangan tidak diikutkan pelatihan	1,86	3,07	2,45	2,47	2,46	2,67	3,44	3,00	3,63	3,19	7,85
	13	pengusulan/pengajuan anggaran (misal dari JARING ASMARA oleh parpol) tidak sesuai aturan yang berlaku	1,66	2,43	2,52	2,67	2,32	2,11	3,01	3,60	3,09	2,95	6,84
	14	outcome yang ditetapkan tidak bernilai strategis bagi masyarakat luas	1,81	2,31	3,16	2,47	2,44	2,53	4,18	3,93	3,64	3,57	8,71
	15	tim negosiasi anggaran belum paham nilai strategis outcome bagi masyarakat luas	2,04	2,47	3,11	2,31	2,48	2,46	3,63	3,62	3,17	3,22	7,99

POAC	No	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)	Likelihood				impact					Skor Risiko	
			FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	rata-rata 4 kelas
	16	sistem perencanaan cash flow tidak cocok dengan kondisi organisasi	1,94	2,31	2,50	1,86	2,15	2,40	3,39	3,24	2,43	2,87	6,17
	17	prosedur pembayaran tidak mensyaratkan transfer rekening	1,80	1,76	2,11	1,57	1,81	2,10	3,08	2,66	2,63	2,62	4,74
	18	pertanggungjawaban uang muka tidak sesuai dengan ketentuan	1,55	2,28	2,69	1,53	2,01	2,35	3,42	3,41	2,33	2,88	5,79
	19	Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara/Daerah (RKBMN/D) tidak dibuat	1,71	1,94	1,64	3,23	2,13	2,43	3,84	3,75	4,00	3,50	7,47
	20	RKBMN/D dibuat namun tidak berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana	1,84	2,38	2,39	1,97	2,15	2,54	3,72	3,50	2,77	3,13	6,71
	21	RKBMN/D dibuat namun tidak direviu	2,02	2,61	1,29	2,89	2,20	2,71	3,37	3,67	3,53	3,32	7,32
ORGANIZING	1	ada perangkapan jabatan antara yang pemegang/menyimpan/mencatat uang dengan operasional/teknis kegiatan	1,65	1,99	2,01	1,85	1,88	2,59	4,21	4,07	2,90	3,44	6,46
	2	tidak ada mekanisme/prosedur rotasi/mutasi pegawai di unit atau antar unit kerja	2,19	2,62	2,52	1,72	2,26	2,69	3,59	3,30	2,53	3,03	6,85
	3	suksesi manajemen atau penggantian pimpinan tidak akuntabel	2,04	2,28	2,74	2,53	2,40	2,72	3,78	3,87	3,83	3,55	8,52
	4	SDM yang bagus/profesional deserse atau pindah atau keluar atau pensiun dini	1,78	2,92	1,78	2,03	2,13	2,35	3,23	3,43	3,37	3,10	6,59
	5	konflik antar karyawan atau antar bidang	2,10	3,24	2,60	2,31	2,56	2,65	3,58	3,05	2,89	3,05	7,80
	6	SDM tidak memiliki uraian tugas (jobdescription) yang jelas	1,87	2,47	1,93	1,59	1,96	2,44	4,05	3,82	3,27	3,40	6,67
	7	SDM punya hubungan istimewa dengan rekanan	2,07	3,04	3,25	2,17	2,63	2,81	3,46	4,06	2,90	3,31	8,70
	8	tidak ada rencana pengembangan SDM	1,85	2,12	2,18	1,94	2,02	2,75	3,91	3,72	3,70	3,52	7,12
ACTUATING	1	Keterlambatan pelaksanaan kegiatan	2,38	3,13	3,92	3,02	3,11	2,71	3,42	3,70	3,47	3,32	10,33
	2	keraguan aparat dalam memulai kegiatan (akibat perencanaan tidak matang)	1,93	2,55	3,50	2,07	2,51	2,68	3,24	3,43	3,07	3,11	7,81
	3	revisi/pergeseran anggaran banyak terjadi	2,50	2,57	4,22	3,17	3,11	2,70	3,23	3,22	3,30	3,11	9,68
	4	jadwal kegiatan berubah-ubah saat pelaksanaan	2,37	2,99	4,18	2,47	3,00	2,49	3,38	3,34	2,83	3,01	9,04
	5	tidak ada mekanisme saling periksa antar para penerima dokumen/aliran dokumen	2,11	2,66	3,00	2,43	2,55	2,48	3,84	3,67	2,77	3,19	8,14
	6	proses PBJ belum sesuai ketentuan	1,49	3,06	3,17	2,38	2,53	2,09	3,99	4,36	3,53	3,49	8,82

POAC	No	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)	Likelihood					impact					Skor Risiko
			FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	rata-rata 4 kelas
	7	belum ada Rencana mitigasi kegagalan pengadaan	1,86	2,61	3,68	2,59	2,68	2,53	3,81	3,93	3,07	3,33	8,95
	8	tidak ada SDM yang ditunjuk untuk mengawasi pemanfaatan aset	1,75	2,47	2,10	1,50	1,96	2,42	3,76	3,61	3,53	3,33	6,51
CONTROLLING	1	SDM yang paham manfaat dan cara reviu laporan keuangan belum ada	1,54	1,98	1,80	1,61	1,73	2,22	3,97	3,68	3,45	3,33	5,77
	2	SDM yang paham manfaat dan cara pemeriksaan dengan tujuan tertentu belum ada	1,55	2,09	1,91	1,68	1,81	2,25	3,84	3,42	4,03	3,39	6,12
	3	inspektoral lebih fokus pada audit regular yang mencakup semua aspek daripada audit dengan tujuan tertentu (audit tematik)	2,00	2,44	3,22	3,30	2,74	2,44	3,01	3,32	3,17	2,99	8,18
	4	auditor inspektoral masih ber-paradigma lama (sebagai wachtdog)	1,89	2,61	1,83	1,71	2,01	2,71	3,24	3,20	3,53	3,17	6,37
	5	penyusun laporan keuangan tidak kompeten dan atau tidak paham standar akuntansi pemerintah	1,40	2,41	2,20	1,96	1,99	2,61	4,12	3,70	3,70	3,53	7,05
	6	sistem pelaporan belum terkomputerisasi	1,36	1,91	1,81	1,00	1,52	1,99	3,38	3,34	3,53	3,06	4,65
	7	verifikasi input data tidak dilakukan	1,53	2,23	2,44	1,51	1,93	2,22	3,86	3,56	3,80	3,36	6,48
	8	tidak ada reviu berjenjang dalam pelaporan	1,67	2,56	2,48	1,73	2,11	2,35	3,79	3,36	3,50	3,25	6,86
	9	penerimaan barang hasil pengadaan tidak diuji keberadaan dan kebenaran fisiknya	1,62	2,56	2,61	1,47	2,07	2,60	3,62	4,48	3,70	3,60	7,43
	10	tidak ada stock opname oleh atasan langsung	1,66	2,36	2,60	1,67	2,07	2,27	3,48	3,53	3,53	3,20	6,64
	11	stock opname oleh atasan langsung hanya formalitas	1,79	3,42	3,42	2,47	2,77	2,32	3,51	3,77	3,33	3,23	8,96
	12	ruang penyimpanan/gudang tidak memadai	2,02	3,25	2,88	3,00	2,79	2,22	3,28	3,04	3,50	3,01	8,40
	13	penggunaan aset belum sesuai tupoksi unit kerja	2,01	2,89	2,36	1,80	2,26	2,39	3,17	3,49	2,57	2,91	6,58
	14	penggunaan aset tidak mendapat persetujuan pejabat yang berwenang	1,58	2,61	2,16	1,50	1,96	2,18	3,16	3,48	2,93	2,94	5,77
	15	tidak ada mekanisme kontrol penggunaan aset	1,68	2,93	2,78	1,80	2,30	2,29	3,55	3,71	3,53	3,27	7,51
	16	tidak ada mekanisme inventarisasi aset secara periodik	1,65	2,62	2,18	1,57	2,00	2,20	3,18	3,48	4,00	3,22	6,44
	17	ada aset yang dikelola namun tidak dicatat/tidak dilaporkan	1,51	2,63	2,14	2,11	2,10	2,30	3,57	3,72	3,97	3,39	7,11
	18	daftar aset yang dimanfaatkan (diluar tupoksi) belum up date (belum mutakhir)	1,62	3,04	2,63	2,00	2,32	2,42	3,40	3,29	3,50	3,15	7,32

POAC	No	Uraian Risiko (Sujarwo, 2014)	Likelihood					impact					Skor Risiko
			FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	FGD MA	FGD JFA Ahli	FGD Perindustrian	FGD JFA Muda	rata-rata 4 kelas	rata-rata 4 kelas
	19	pemanfaatan aset merugikan secara ekonomis bagi unit kerja	1,57	2,82	1,84	1,33	1,89	2,46	3,18	3,40	2,77	2,95	5,58
	20	pendapat dari pemanfaatan aset hanya sebagian (tidak seluruhnya) masuk kas daerah	1,40	3,01	1,83	1,20	1,86	2,29	3,59	3,86	3,87	3,40	6,33
	21	perjanjian pemanfaatan aset tidak ada	1,29	2,44	2,57	1,40	1,93	2,18	3,33	3,58	3,60	3,17	6,11
	22	klausul di perjanjian pemanfaatan aset merugikan pemda	1,50	2,33	2,03	1,53	1,85	2,28	3,53	3,85	3,73	3,35	6,19
	23	metodologi penilaian aset tidak update/tidak mutakhir sesuai dengan perkembangan aset	1,63	2,83	2,31	1,67	2,11	2,28	3,45	3,43	3,67	3,21	6,77
	24	seluruh aset yang diusulkan penghapusan belum mendapat persetujuan dari kadat/DPDRD	1,55	2,38	2,11	1,93	1,99	2,14	3,26	3,23	3,90	3,13	6,24
	25	tidak ada mekanisme penghapusan yang otomatis/reguler sesuai umur/kondisi aset	1,78	2,65	3,01	3,07	2,63	2,18	3,37	3,05	3,77	3,09	8,12
	26	ada aset produktif dihapuskan	1,38	1,64	2,08	1,53	1,66	2,47	3,76	3,60	3,57	3,35	5,56
	27	pemindahtanganan aset belum sesuai ketentuan	1,39	2,49	2,73	1,83	2,11	2,60	3,46	3,61	3,53	3,30	6,97
	28	nilai aset yang dipindahtanganan merugikan pemda	1,43	2,22	2,15	1,88	1,92	2,66	3,37	3,58	3,41	3,26	6,25
	29	ada hubungan istimewa dalam proses pemindahtanganan (misal tukar guling) aset	1,46	2,86	2,27	1,87	2,11	2,68	3,69	4,10	3,63	3,52	7,45
	30	Tidak ada mekanisme pengawasan pengelolaan aset	1,51	2,48	2,26	1,88	2,03	2,73	3,79	4,13	3,50	3,54	7,19
	31	sistem dan prosedur pengelolaan aset belum dibuat	1,31	2,21	2,46	1,20	1,80	2,42	3,43	4,08	3,57	3,38	6,06
	32	usulan pembiayaan belum diverifikasi/direviu oleh pihak yang kompeten	1,45	2,46	2,29	1,97	2,04	2,39	3,67	3,94	3,63	3,41	6,96
	33	pengelola aset belum paham ketentuan ganti rugi	1,51	2,68	2,39	2,08	2,16	2,65	3,54	3,57	3,33	3,27	7,09
	34	belum ada penggunaan IT untuk mekanisme pengendalian kegiatan	1,56	2,43	2,49	2,20	2,17	2,51	3,37	3,22	3,63	3,18	6,91
	35	penggunaan IT untuk pengendalian kegiatan belum update/mutakhir	1,65	2,88	2,99	2,47	2,50	2,52	3,27	3,10	3,33	3,06	7,63

Lampiran 3
Daftar Peringkat Risiko Manajemen Pemerintah hasil dari FGD 4 Kelas

No.	Kode Risiko POAC		Uraian Risiko di POAC (Sujarwo, 2014)	LIKELIHOOD dari FGD 4 kelas	IMPACT dari FGD 4 kelas	SKOR RISIKO dari FGD 4 kelas
1	P	1	Intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang	2,83	3,72	10,56
2	A	1	Keterlambatan pelaksanaan kegiatan	3,11	3,32	10,33
3	P	2	perhitungan anggaran tidak cermat	2,69	3,61	9,72
4	A	2	revisi/pergeseran anggaran banyak terjadi	3,11	3,11	9,68
5	A	3	jadwal kegiatan berubah-ubah saat pelaksanaan	3,00	3,01	9,04
6	C	1	stock opname oleh atasan langsung hanya formalitas	2,77	3,23	8,96
7	A	4	belum ada Rencana mitigasi kegagalan pengadaan	2,68	3,33	8,95
8	A	5	proses PBJ belum sesuai ketentuan	2,53	3,49	8,82
9	P	3	proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran (stakeholders)	2,67	3,28	8,74
10	P	4	outcome yang ditetapkan tidak bernilai strategis bagi masyarakat luas	2,44	3,57	8,71
11	O	1	SDM punya hubungan istimewa dengan rekanan	2,63	3,31	8,70
12	P	5	Ketidakselarasan RPJP/D, RPJM/D, Renstra Satker/SKPD, RKP/D dengan APBN/D	2,42	3,57	8,65
13	P	6	indikator kinerja output dan outcome tidak jelas	2,49	3,44	8,55
14	O	2	suksesi manajemen atau penggantian pimpinan tidak akuntabel	2,40	3,55	8,52
15	P	7	data asumsi yang digunakan dalam penganggaran tidak tepat/akurat	2,62	3,25	8,50
16	C	2	ruang penyimpanan/gudang tidak memadai	2,79	3,01	8,40
17	P	8	jadwal penganggaran tidak ditaati	2,80	2,96	8,29
18	C	3	inspektorat lebih fokus pada audit reguler yang mencakup semua aspek daripada audit dengan tujuan tertentu (audit tematik)	2,74	2,99	8,18
19	A	6	tidak ada mekanisme saling periksa antar para penerima dokumen/aliran dokumen	2,55	3,19	8,14
20	C	4	tidak ada mekanisme penghapusan yang otomatis/reguler sesuai umur/kondisi aset	2,63	3,09	8,12
21	P	9	penganggaran disusun tidak memperhatikan keterkaitan dengan visi dan misi organisasi	2,19	3,66	8,00
22	P	10	tim negosiasi anggaran belum paham nilai strategis outcome bagi masyarakat luas	2,48	3,22	7,99

No.	Kode Risiko POAC		Uraian Risiko di POAC (Sujarwo, 2014)	LIKELIHOOD dari FGD 4 kelas	IMPACT dari FGD 4 kelas	SKOR RISIKO dari FGD 4 kelas
23	P	11	pegawai terkait pengelolaan/penganggaran keuangan tidak diikuti pelatihan	2,46	3,19	7,85
24	A	7	keraguan aparat dalam memulai kegiatan (akibat perencanaan tidak matang)	2,51	3,11	7,81
25	O	3	konflik antar karyawan atau antar bidang	2,56	3,05	7,80
26	P	12	penganggaran disusun tidak berdasarkan program	2,19	3,53	7,73
27	C	5	penggunaan IT untuk pengendalian kegiatan belum update/mutakhir	2,50	3,06	7,63
28	C	6	tidak ada mekanisme kontrol penggunaan aset	2,30	3,27	7,51
29	P	13	Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara/Daerah (RKBMN/D) tidak dibuat	2,13	3,50	7,47
30	C	7	ada hubungan istimewa dalam proses pemindahtanganan (misal tukar guling) aset	2,11	3,52	7,45
31	C	8	penerimaan barang hasil pengadaan tidak diuji keberadaan dan kebenaran fisiknya	2,07	3,60	7,43
32	P	14	RKBMN/D dibuat namun tidak direviu	2,20	3,32	7,32
33	C	9	daftar aset yang dimanfaatkan (diluar tupoksi) belum up date (belum mutakhir)	2,32	3,15	7,32
34	C	10	Tidak ada mekanisme pengawasan pengelolaan aset	2,03	3,54	7,19
35	O	4	tidak ada rencana pengembangan SDM	2,02	3,52	7,12
36	C	11	ada aset yang dikelola namun tidak dicatat/tidak dilaporkan	2,10	3,39	7,11
37	C	12	pengelola aset belum paham ketentuan ganti rugi	2,16	3,27	7,09
38	C	13	penyusun laporan keuangan tidak kompeten dan atau tidak paham standar akuntansi pemerintah	1,99	3,53	7,05
39	C	14	pemindahtanganan aset belum sesuai ketentuan	2,11	3,30	6,97
40	C	15	usulan pembiayaan belum diverifikasi/direviu oleh pihak yang kompeten	2,04	3,41	6,96
41	C	16	belum ada penggunaan IT untuk mekanisme pengendalian kegiatan	2,17	3,18	6,91
42	C	17	tidak ada reviu berjenjang dalam pelaporan	2,11	3,25	6,86
43	O	5	tidak ada mekanisme/prosedur rotasi/mutasi pegawai di unit atau antar unit kerja	2,26	3,03	6,85
44	P	15	pengusulan/pengajuan anggaran (misal dari JARING ASMARA oleh parpol) tidak sesuai aturan yang berlaku	2,32	2,95	6,84
45	P	16	kesalahan penentuan mata anggaran	2,27	2,99	6,77
46	C	18	metodologi penilaian aset tidak update/tidak mutakhir sesuai dengan perkembangan aset	2,11	3,21	6,77

No.	Kode Risiko POAC		Uraian Risiko di POAC (Sujarwo, 2014)	LIKELIHOOD dari FGD 4 kelas	IMPACT dari FGD 4 kelas	SKOR RISIKO dari FGD 4 kelas
47	P	17	RKBMN/D dibuat namun tidak berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana	2,15	3,13	6,71
48	O	6	SDM tidak memiliki uraian tugas (jobdescription) yang jelas	1,96	3,40	6,67
49	C	19	tidak ada stock opname oleh atasan langsung	2,07	3,20	6,64
50	O	7	SDM yang bagus/profesional deserse atau pindah atau keluar atau pensiun dini	2,13	3,10	6,59
51	C	20	penggunaan aset belum sesuai tupoksi unit kerja	2,26	2,91	6,58
52	A	8	tidak ada SDM yang ditunjuk untuk mengawasi pemanfaatan aset	1,96	3,33	6,51
53	C	21	verifikasi input data tidak dilakukan	1,93	3,36	6,48
54	O	8	ada perangkapan jabatan antara yang pemegang/menyimpan/mencatat uang dengan operasional/teknis kegiatan	1,88	3,44	6,46
55	C	22	tidak ada mekanisme inventarisasi aset secara periodik	2,00	3,22	6,44
56	C	23	auditor inspektorat masih ber-paradigma lama (sebagai wachtdog)	2,01	3,17	6,37
57	C	24	pendapat dari pemanfaatan aset hanya sebagian (tidak seluruhnya) masuk kas daerah	1,86	3,40	6,33
58	C	25	nilai aset yang dipindahtanggankan merugikan pemda	1,92	3,26	6,25
59	C	26	seluruh aset yang diusulkan penghapusan belum mendapat persetujuan dari kadal/DPRD	1,99	3,13	6,24
60	C	27	klausul di perjanjian pemanfaatan aset merugikan pemda	1,85	3,35	6,19
61	P	18	sistem perencanaan cash flow tidak cocok dengan kondisi organisasi	2,15	2,87	6,17
62	C	28	SDM yang paham manfaat dan cara pemeriksaan dengan tujuan tertentu belum ada	1,81	3,39	6,12
63	C	29	perjanjian pemanfaatan aset tidak ada	1,93	3,17	6,11
64	C	30	sistem dan prosedur pengelolaan aset belum dibuat	1,80	3,38	6,06
65	P	19	pertanggungjawaban uang muka tidak sesuai dengan ketentuan	2,01	2,88	5,79
66	C	31	SDM yang paham manfaat dan cara reviu laporan keuangan belum ada	1,73	3,33	5,77
67	C	32	penggunaan aset tidak mendapat persetujuan pejabat yang berwenang	1,96	2,94	5,77
68	C	33	pemanfaatan aset merugikan secara ekonomis bagi unit kerja	1,89	2,95	5,58
69	C	34	ada aset produktif dihapuskan	1,66	3,35	5,56

No.	Kode Risiko POAC		Uraian Risiko di POAC (Sujarwo, 2014)	LIKELIHOOD dari FGD 4 kelas	IMPACT dari FGD 4 kelas	SKOR RISIKO dari FGD 4 kelas
70	P	20	Analisis Standar Belanja (ASB) dan atau standar harga masukan (SBM) belum ditetapkan/diterapkan	1,73	3,17	5,49
71	P	21	prosedur pembayaran tidak mensyaratkan transfer rekening	1,81	2,62	4,74
72	C	35	sistem pelaporan belum terkomputerisasi	1,52	3,06	4,65