



BUPATI MAJALENGKA  
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN BUPATI MAJALENGKA  
NOMOR 108 TAHUN 2025  
TENTANG  
PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MAJALENGKA,

- Menimbang : a. bahwa dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang efektif, efisien serta akuntabel, perlu dilakukan upaya pengelolaan terhadap risiko yang berdampak dan menghambat pencapaian tujuan pemerintahan;
- b. bahwa pengelolaan risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Majalengka masih belum optimal, sehingga diperlukan penguatan kebijakan yang mampu mendorong peningkatan pengelolaan risiko di lingkungan Pemerintah Daerah;
- c. bahwa pedoman pengelolaan risiko pada pemerintah daerah yang ditetapkan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan mengamanatkan kebijakan pengaturan penyelenggaraan pengelolaan risiko pemerintah daerah dituangkan dalam Peraturan Bupati;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah;
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

3. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
4. Undang-Undang Nomor 113 Tahun 2024 tentang Kabupaten Majalengka di Provinsi Jawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 299, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7050);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
7. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 419);
8. Peraturan Bupati Majalengka Nomor 15 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka (Berita Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2012 Nomor 15).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini, yang dimaksud dengan:

1. Daerah Kabupaten yang selanjutnya disebut Daerah adalah Daerah Kabupaten Majalengka.
2. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan Urusan Pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan Tugas Pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan

Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

3. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
4. Bupati adalah Bupati Majalengka.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
6. Inspektorat Daerah adalah Inspektorat Kabupaten Majalengka.
7. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat SPIP adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Pemerintah Daerah.
8. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit kerja yang bertanggungjawab melaksanakan pengelolaan risiko.
9. Unit Kepatuhan adalah unit kerja yang bertugas memantau pelaksanaan pengelolaan risiko pada UPR di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah.
10. Risiko adalah kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan kegiatan dan sasaran Perangkat Daerah.
11. Manajemen Risiko adalah pendekatan strategis dan sistematis yang mencakup proses identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, serta pemantauan risiko secara menyeluruh dan berkelanjutan, dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
12. Pengelolaan Risiko adalah penerapan operasional dari manajemen risiko yang berfokus pada tindakan konkret dalam menangani risiko tertentu pada kegiatan, program, atau unit kerja, tanpa selalu mengacu pada kerangka kerja formal.
13. Identifikasi Risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
14. Analisis Risiko adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya untuk menetapkan level atau status risikonya.
15. Sisa Risiko adalah risiko setelah mempertimbangkan pengendalian yang sudah ada.
16. Rencana Tindak Pengendalian yang selanjutnya disingkat RTP adalah uraian tentang kegiatan pengendalian yang akan dilakukan oleh perangkat daerah.
17. Reviu adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut

telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar rencana, atau norma yang telah ditetapkan.

18. Evaluasi adalah rangkaian membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau yang telah ditetapkan dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
19. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
20. Rencana Strategis Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat dengan Renstra Perangkat Daerah adalah dokumen perencanaan Perangkat Daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
21. Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah, yang selanjutnya disingkat RKA Perangkat Daerah adalah dokumen yang memuat rencana pendapatan dan belanja Perangkat Daerah atau dokumen yang memuat rencana pendapatan, belanja, dan Pembiayaan Perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi bendahara umum daerah yang digunakan sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah.

## BAB II MAKSUD DAN TUJUAN

### Pasal 2

- (1) Peraturan Bupati ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pejabat/seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah dalam melakukan Pengelolaan Risiko di setiap Perangkat Daerah.
- (2) Peraturan Bupati ini bertujuan:
  - a. memberikan panduan dalam mengelola Risiko dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Pemerintah Daerah;
  - b. mengantisipasi dan menangani segala bentuk risiko secara efektif dan efisien; dan
  - c. mengidentifikasi, menganalisis, merespons dan mengendalikan risiko serta memantau aktifitas pengendalian risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

## BAB III KEBIJAKAN UMUM PENGELOLAAN RISIKO PEMERINTAH DAERAH

### Pasal 3

- (1) Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah meliputi:
  - a. Pengelolaan Risiko atas tujuan strategis Pemerintahan Daerah;
  - b. Pengelolaan Risiko atas tujuan strategis Perangkat Daerah; dan
  - c. Pengelolaan Risiko atas tujuan operasional Perangkat Daerah.

- (2) Pengelolaan Risiko atas tujuan strategis Pemerintahan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bertujuan untuk mengendalikan risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis Pemerintahan Daerah yang tertuang dalam dokumen RPJMD.
- (3) Pengelolaan Risiko atas tujuan strategis Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b bertujuan mengendalikan risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen Renstra Perangkat Daerah.
- (4) Pengelolaan Risiko atas tujuan strategis Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c bertujuan mengendalikan risiko prioritas atas tujuan dan sasaran operasional kegiatan utama Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen rencana kerja tahunan Perangkat Daerah.
- (5) Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
  - a. pengembangan budaya sadar risiko;
  - b. pembentukan struktur Pengelolaan Risiko; dan
  - c. penyelenggaraan proses Pengelolaan Risiko.

#### BAB IV PENGEMBANGAN BUDAYA SADAR RISIKO

##### Pasal 4

- (1) Pengembangan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (5) huruf a dilakukan sesuai dengan nilai-nilai organisasi Pemerintah Daerah.
- (2) Pengembangan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
  - a. sosialisasi pemahaman risiko kepada setiap pegawai di seluruh tingkatan organisasi di setiap satuan kerja;
  - b. internalisasi Pengelolaan Risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi; dan
  - c. pembangunan/perbaikan lingkungan pengendalian yang mendukung penciptaan budaya risiko.
- (3) Bentuk pengembangan budaya sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2), berupa:
  - a. pertimbangan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
  - b. sosialisasi berkelanjutan pentingnya Manajemen Risiko;
  - c. penghargaan terhadap Pengelolaan Risiko yang baik; dan
  - d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi.

#### BAB V PEMBENTUKAN STRUKTUR PENGELOLAAN RISIKO

##### Bagian Kesatu

Umum

Pasal 5

- (1) Pembentukan struktur Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (5) huruf b terdiri atas:
  - a. Bupati sebagai penanggungjawab Pengelolaan Risiko;
  - b. Sekretaris Daerah sebagai koordinator penyelenggaraan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah;
  - c. Bupati dan pimpinan satuan/unit kerja sebagai UPR;
  - d. Asisten Sekretaris Daerah sebagai Unit Kepatuhan; dan
  - e. Inspektur Daerah sebagai penanggungjawab pengawasan.
- (2) Bupati sebagai penanggung jawab Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a berwenang menetapkan arah kebijakan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah.
- (3) Sekretaris Daerah sebagai koordinator penyelenggaraan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b berwenang mengoordinasikan Pengelolaan Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (4) Bupati dan pimpinan satuan/unit kerja sebagai UPR sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c bertanggung jawab melakukan Pengelolaan Risiko di lingkup kerjanya.
- (5) Asisten Sekretaris Daerah sebagai Unit Kepatuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d memantau pelaksanaan Pengelolaan Risiko pada UPR di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah.
- (6) Inspektur Daerah sebagai penanggung jawab pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e berwenang memberikan keyakinan yang memadai atas penerapan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah.

Bagian Kedua

Komite Pengelolaan Risiko

Pasal 6

- (1) Dalam rangka mendukung Pengelolaan Risiko, Bupati membentuk Komite Pengelolaan Risiko.
- (2) Komite Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. Kepala Perangkat Daerah yang menyelenggarakan fungsi perencanaan sebagai Ketua merangkap anggota; dan
  - b. Kepala Perangkat Daerah sebagai anggota.
- (3) Komite Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas:

- a. melakukan pembinaan terhadap Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah yang meliputi sosialisasi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan Pengelolaan Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah; dan
  - b. membuat laporan setiap 3 (tiga) bulan dan laporan tahunan kegiatan pembinaan Pengelolaan Risiko yang disampaikan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
- (4) Komite Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

Bagian Ketiga  
Unit Pemilik Risiko

Pasal 7

UPR sebagai penanggung jawab Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (4) terdiri atas:

- a. UPR Tingkat Pemerintah Daerah;
- b. UPR Tingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama; dan
- c. UPR Tingkat Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas.

Pasal 8

- (1) UPR Tingkat Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a mempunyai tugas :
  - a. menyusun strategi Pengelolaan Risiko di tingkat Pemerintah Daerah;
  - b. menyusun rencana kerja Pengelolaan Risiko di tingkat Pemerintah Daerah;
  - c. melakukan identifikasi dan Analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran strategis Pemerintah Daerah;
  - d. melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan risiko hasil identifikasi dan Analisis Risiko; dan
  - e. menatausahakan proses Pengelolaan Risiko.
- (2) UPR Tingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b mempunyai tugas:
  - a. menyusun strategi Pengelolaan Risiko di tingkat unit Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada setiap Perangkat Daerah;
  - b. menyusun rencana kerja Pengelolaan Risiko di tingkat unit Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada setiap Perangkat Daerah;
  - c. melakukan identifikasi dan Analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran strategis Perangkat Daerah;
  - d. melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan risiko hasil identifikasi dan Analisis Risiko; dan
  - e. menatausahakan proses Pengelolaan Risiko.
- (3) UPR Tingkat Administrator dan Pejabat Pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf c mempunyai tugas:

- a. melakukan identifikasi dan Analisis Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan;
- b. melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan risiko hasil identifikasi dan Analisis Risiko; dan
- c. menatausahakan proses Pengelolaan Risiko.

## BAB VI PENYELENGGARAAN PROSES PENGELOLAAN RISIKO

### Bagian Kesatu Umum

#### Pasal 9

- (1) Penyelenggaraan proses Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (5) huruf c meliputi:
  - a. identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian;
  - b. penilaian risiko;
  - c. kegiatan pengendalian;
  - d. informasi dan komunikasi; dan
  - e. pemantauan.
- (2) Proses Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam siklus berkelanjutan yang mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
- (3) Proses Pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

### Bagian Kedua Identifikasi Kelemahan Lingkungan Pengendalian

#### Pasal 10

- (1) Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a dilakukan untuk menentukan rencana penguatan lingkungan pengendalian dalam mendukung penciptaan budaya risiko dan Pengelolaan Risiko.
- (2) Identifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan pada tingkat Pemerintah Daerah dengan cara mengidentifikasi kelemahan dalam setiap subunsur lingkungan pengendalian intern.

### Bagian Ketiga Penilaian Risiko

#### Paragraf 1 Umum

#### Pasal 11

- (1) Penilaian risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf b dimaksudkan untuk mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan merumuskan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko.
- (2) Penilaian risiko dilakukan atas:
  - a. tujuan strategis Pemerintah Daerah;
  - b. tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah; dan
  - c. tujuan operasional (kegiatan) Perangkat Daerah.
- (3) Penilaian risiko atas tujuan strategis Pemerintah Daerah dilaksanakan bersamaan dengan proses penyusunan RPJMD atau segera setelah diselesaikannya RPJMD.
- (4) Penilaian risiko atas tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah dilaksanakan bersamaan dengan proses penyusunan Renstra Perangkat Daerah atau segera setelah diselesaikannya Renstra Perangkat Daerah.
- (5) Penilaian risiko atas tujuan operasional (kegiatan) Perangkat Daerah dilaksanakan bersamaan dengan proses penyusunan RKA Perangkat Daerah atau segera setelah diselesaikannya RKA Perangkat Daerah.
- (6) Penilaian risiko meliputi:
  - a. penetapan konteks/tujuan;
  - b. identifikasi risiko; dan
  - c. analisis risiko.

#### Paragraf 2

#### Penetapan Konteks/Tujuan

#### Pasal 12

- Penetapan konteks/tujuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (6) huruf a terdiri dari tahap penetapan:
- a. konteks/tujuan; dan
  - b. kriteria penilaian risiko.

#### Pasal 13

- (1) Penetapan konteks/tujuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf a dilakukan untuk memperoleh informasi tujuan/sasaran/ program/kegiatan dan indikator kinerja organisasi yang akan dicapai.
- (2) Konteks/tujuan yang ditetapkan didasarkan pada:
  - a. tujuan strategis Pemerintah Daerah;
  - b. tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah; dan
  - c. tujuan operasional (kegiatan) Perangkat Daerah.
- (3) Pemilihan konteks/tujuan berdasarkan pertimbangan bahwa tujuan tersebut:
  - a. merupakan tujuan yang paling utama;
  - b. masih memiliki banyak permasalahan dalam pencapaiannya;
  - c. penting dan mendesak untuk segera ditangani; atau
  - d. tujuan lainnya yang mendukung pencapaian target program prioritas yang tercantum dalam RPJMD.

#### Pasal 14

- (1) Penetapan kriteria penilaian risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf b bertujuan memberikan pemahaman yang sama mengenai kriteria penilaian dan analisis atas risiko.
- (2) Kriteria penilaian risiko meliputi:
  - a. skala dampak risiko;
  - b. skala kemungkinan risiko; dan
  - c. skala tingkat risiko
- (3) Skala dampak risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dimaksudkan untuk menjamin konsistensi dalam analisis dampak risiko.
- (4) Skala kemungkinan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b dimaksudkan untuk menjamin konsistensi dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko.
- (5) Skala tingkat risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c merupakan hasil perkalian skor dampak risiko dan skor kemungkinan risiko.
- (6) Skala tingkat risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diperlukan untuk menetapkan atau menyusun peta risiko prioritas sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima.

#### Paragraf 2

#### Identifikasi Risiko

#### Pasal 15

- (1) Identifikasi risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (6) huruf b bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan di lingkungan Pemerintah Daerah yang meliputi tujuan strategis Pemerintah Daerah, tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah, dan tujuan operasional (kegiatan) Perangkat Daerah.
- (2) Pelaksanaan identifikasi risiko meliputi kegiatan:
  - a. mengidentifikasi berbagai risiko yang menghambat pencapaian tujuan, pemilik risiko, sebab risiko, sumber risiko, dan dampak risiko; dan
  - b. mendokumentasikan proses identifikasi risiko dalam daftar risiko.

#### Paragraf 3

#### Analisis Risiko

#### Pasal 16

- (1) Analisis risiko sebagaimana dimaksud dalam pasal 11 ayat (6) huruf c merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa risiko dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya.
- (2) Berdasarkan hasil penilaian suatu risiko dapat ditentukan tingkat risiko sebagai informasi untuk menciptakan rencana tindak pengendalian.

- (3) Pelaksanaan analisis risiko meliputi kegiatan:
  - a. melakukan analisis dampak dan kemungkinan risiko;
  - b. memvalidasi risiko;
  - c. melakukan evaluasi pengendalian yang ada dan yang dibutuhkan; dan
  - d. menyusun RTP.

#### Bagian Keempat Kegiatan Pengendalian

##### Pasal 17

- (1) Kegiatan pengendalian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c merupakan tahap untuk mengimplementasikan RTP.
- (2) Implementasi RTP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kegiatan:
  - a. pembangunan infrastruktur pengendalian yang antara lain dapat berupa kebijakan dan/atau prosedur;
  - b. pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian.

#### Bagian Kelima. Informasi dan Komunikasi

##### Pasal 18

- (1) Informasi dan komunikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf d bertujuan untuk memastikan telah terdapat komunikasi internal dan eksternal yang efektif dalam setiap tahapan pengelolaan risiko, sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian risiko, dan pelaksanaan kegiatan pengendalian.
- (2) Pemerintah daerah menggunakan berbagai bentuk dan sarana informasi dan komunikasi yang efektif dalam melakukan pengelolaan risiko.

#### Bagian Keenam Pemantauan

##### Pasal 19

- (1) Pemantauan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf e dilaksanakan untuk memastikan bahwa pengelolaan risiko telah dilakukan sesuai dengan ketentuan.
- (2) Pemantauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh pimpinan secara berjenjang dari:
  - a. Bupati;
  - b. Kepala Perangkat Daerah;
  - c. Kepala Bagian/Kepala Bidang; dan
  - d. Kepala Seksi/Kepala Subbidang/Kepala Subbagian,sesuai dengan ruang lingkup dan kewenangannya.

- (3) Pelaksanaan pemantauan pengelolaan risiko Pemerintah Daerah oleh Bupati sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dapat didelegasikan kepada Unit Kepatuhan.
- (4) Pemantauan dalam bentuk evaluasi terpisah dapat dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah selaku penanggung jawab pengawasan pengelolaan risiko tidak terbatas pada:
  - a. audit;
  - b. reviu;
  - c. pemantauan; dan
  - d. evaluasi.

## BAB V PELAPORAN

### Pasal 20

- (1) Dalam rangka mendukung akuntabilitas pengelolaan risiko, pemerintah daerah menyusun laporan pengelolaan risiko.
- (2) Laporan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. laporan pelaksanaan penilaian risiko;
  - b. laporan berkala pengelolaan risiko oleh UPR; dan
  - c. laporan berkala pemantauan risiko oleh Unit Kepatuhan.

### Pasal 21

- (1) Laporan pelaksanaan penilaian risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (2) huruf a disusun setelah dilakukan penilaian Risiko yang terdiri dari penilaian risiko strategis Pemerintah Daerah, penilaian risiko strategis perangkat daerah, dan penilaian risiko operasional Perangkat Daerah.
- (2) Laporan pelaksanaan penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa dokumen penilaian risiko/dokumen rencana tindak pengendalian.
- (3) Laporan pelaksanaan penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat oleh UPR dan disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah dan Unit Kepatuhan.

### Pasal 22

- (1) Laporan berkala pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (2) huruf b dilakukan setiap 3 (tiga) bulan dan setiap 1 (satu) tahun.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikoordinasikan oleh:
  - a. UPR tingkat Pemerintah Daerah untuk tingkat entitas Pemerintah Daerah; dan
  - b. UPR Tingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama untuk tingkat strategis Perangkat Daerah dan tingkat operasional Perangkat Daerah.

- (3) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah dan Unit Kepatuhan.

#### Pasal 23

- (1) Laporan berkala pemantauan risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (2) huruf c dilakukan oleh Unit Kepatuhan setiap 3 (tiga) bulan dan setiap 1 (satu) tahun.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah.

### BAB VI

#### KETENTUAN LAIN-LAIN

#### Pasal 24

Pedoman pelaksanaan Pengelolaan Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

### BAB VII

#### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 25

Pada saat Peraturan Bupati ini berlaku:

- a. Peraturan Bupati Majalengka Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Maturity Level Penerapan Manajemen Risiko (Berita Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2018 Nomor 24); dan
- b. Peraturan Bupati Majalengka Nomor 8 Tahun 2019 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintah (Berita Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2019 Nomor 8),  
dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

#### Pasal 27

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Majalengka.

Ditetapkan di Majalengka  
pada tanggal 24 Desember 2025

BUPATI MAJALENGKA,

ttd

EMAN SUHERMAN

Diundangkan di Majalengka  
pada tanggal 24 Desember 2025

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN MAJALENGKA

ttd

AERON RANDI

BERITA DAERAH KABUPATEN MAJALENGKA TAHUN 2025 NOMOR 108

Salinan sesuai dengan aslinya,

KEPALA BAGIAN HUKUM  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAJALENGKA,

MOMON RUKMAN, Kp., S.H., M.H.  
NIP. 19751231 200501 1 031



LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI MAJALENGKA  
NOMOR 108 TAHUN 2025  
TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN  
RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
DAERAH

PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, diperlukan pengelolaan risiko yang terstruktur, sistematis, dan terintegrasi. Pengelolaan risiko menjadi salah satu elemen penting dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Peraturan tersebut mengamanatkan bahwa setiap entitas pemerintahan wajib mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan itu, Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah menerbitkan Peraturan Nomor 4 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah, yang memberikan panduan komprehensif dalam penerapan manajemen risiko. Peraturan ini menegaskan pentingnya pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko, sehingga pemerintah daerah dapat memastikan tercapainya tujuan pembangunan dengan meminimalkan potensi kerugian.

Pemerintah Kabupaten Majalengka, sebagai bagian dari pemerintahan daerah, berkomitmen untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Langkah ini diambil guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya serta untuk memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah.

Oleh karena itu, diperlukan Peraturan Bupati Majalengka yang menjadi pedoman dalam pengelolaan risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka. Pedoman ini diharapkan dapat memberikan arah yang jelas dan terukur bagi setiap perangkat daerah dalam mengidentifikasi, menganalisis, merespons, dan mengendalikan serta

memantau aktifitas pengendalian risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi mereka.

#### B. Maksud dan Tujuan

Peraturan Bupati ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pejabat/seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah dalam melakukan pengelolaan risiko di setiap Perangkat Daerah.

Peraturan Bupati ini bertujuan:

1. memberikan panduan mengelola risiko dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Pemerintah Daerah;
2. mengantisipasi dan menangani segala bentuk risiko secara efektif dan efisien; dan
3. mengidentifikasi, menganalisis, merespons dan mengendalikan risiko serta memantau aktifitas pengendalian risiko di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Majalengka.

## BAB II

### KEBIJAKAN PENGELOLAAN RISIKO

#### A. Penetapan Konteks Pengelolaan Risiko

Konteks pengelolaan risiko dilakukan atas tujuan strategis Pemerintah Daerah, tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah dan tujuan pada tingkat kegiatan (operasional) Perangkat Daerah dengan penjelasan sebagai berikut :

##### 1. Pengelolaan Risiko Strategis Pemerintah Daerah

Pengelolaan risiko strategis Pemerintah Daerah bertujuan mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis pemerintah daerah yang tertuang dalam dokumen Rencana Pemerintah Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Pengelolaan risiko strategis tingkat Pemerintah Daerah dilakukan oleh Kepala Daerah bersama Wakil Kepala Daerah dibantu oleh Kepala Perangkat Daerah selaku Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah di bawah koordinasi Sekretariat Daerah.

##### 2. Pengelolaan Risiko Strategis (Entitas) Perangkat Daerah

Pengelolaan risiko strategis Perangkat Daerah bertujuan mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen Perencanaan Strategis Perangkat Daerah (Renstra Perangkat Daerah).

Pengelolaan risiko strategis Perangkat Daerah dilakukan oleh masing-masing Pimpinan Perangkat Daerah bersama jajaran manajemennya sebagai Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon II dan Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon III dan eselon IV.

##### 3. Pengelolaan Risiko Operasional Perangkat Daerah

Pengelolaan risiko operasional Perangkat Daerah bertujuan mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran operasional kegiatan utama Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen perencanaan kerja tahunan Perangkat Daerah, seperti: Penetapan Kinerja Perangkat Daerah, dan Rencana Kerja Perangkat Daerah (Renja dan/atau RKPD).

Pengelolaan risiko strategis dan operasional tingkat Perangkat Daerah dilakukan oleh masing-masing Pimpinan Perangkat Daerah bersama jajaran manajemennya dibantu sebagai Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon II dan Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon III dan eselon IV.

#### B. Penetapan struktur analisis risiko.

Penetapan struktur analisis risiko bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di lingkup Pemerintah Daerah (*Stakeholders*) mengenai aspek-aspek pengelolaan risiko, yang antara lain meliputi:

##### 1. Sumber risiko, berasal dari internal dan eksternal.

Risiko yang berasal dari faktor eksternal misalnya peraturan perundang-undangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam, dan gangguan keamanan.

Risiko yang berasal dari faktor internal misalnya keterbatasan dana operasional, sumber daya manusia yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, dan suasana kerja yang tidak kondusif. (Sumber: Penjelasan pasal 16 PP 60 tahun 2008).

##### 2. Dampak risiko, diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh atau akibat yang ditimbulkan seandainya peristiwa/kejadian yang menghambat pencapaian tujuan terjadi.

##### 3. Pihak yang terkena dampak, diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh dampak tersebut kepada pihak-pihak yang terkait dengan pencapaian tujuan

#### C. Penetapan Kriteria Penilaian Risiko

Penetapan kriteria penilaian risiko bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di lingkup Pemerintah Daerah mengenai kriteria penilaian dan analisis atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi, sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima dan memerlukan respon penanganan lebih lanjut.

Kriteria penilaian risiko terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu skala dampak risiko, skala kemungkinan terjadinya (probabilitas) risiko,

dan skala tingkat risiko (nilai risiko). Penjelasan ketiga skala dampak risiko tersebut sebagai berikut:

#### 1. Skala Dampak Risiko

Skala dampak risiko adalah kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko yang diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis dampak risiko. Kriteria skala dampak risiko yang ditetapkan adalah skala 5. Dalam skala 5, kategori dampak risiko dan operasionalnya dapat diilustrasikan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1  
Skala Dampak

Kategori Dampak	Skor	Uraian
Sangat Signifikan/ Sangat Besar	5	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan sangat signifikan
Signifikan/Besar	4	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan tinggi/signifikan
Sedang/Medium/Moderat	3	Pengaruh terhadap pencapaian sedang
Kurang Signifikan/Kecil/ Minor	2	Pengaruh terhadap pencapaian rendah/kurang signifikan
Tidak Signifikan/Sangat Kecil	1	Pengaruh terhadap pencapaian tidak signifikan

Selanjutnya dalam penyusunan skala dampak, terdapat Kriteria dampak (*consequences*), yaitu area dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian tinggi rendahnya akibat dari suatu Risiko, misalnya kerugian finansial, penurunan reputasi, penurunan kinerja, tuntutan hukum, dan lain-lain. Contoh kriteria dampak sebagaimana terdapat pada tabel 2 di bawah ini :

Tabel 2  
Matriks Kriteria Dampak

No.	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
1	Kerugian Negara	Jumlah kerugian negara $\leq 0,01\%$ dari total anggaran	Jumlah kerugian negara $> 0,01\%$ - $0,1\%$ dari total anggaran	Jumlah kerugian negara $> 0,1\%$ - $1\%$ dari total anggaran	Jumlah kerugian negara $> 1\%$ - $5\%$ dari total anggaran	Jumlah kerugian negara $> 5\%$ dari total anggaran
2	Penurunan Reputasi	Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tulisan ke organisasi jumlahnya $\leq 3$ dalam satu periode	Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tulisan ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pemberitaan negative di media massa local	Pemberitaan negative di media massa Nasional	Pemberitaan negative di media massa internasional
3	Penurunan Kinerja	Pencapaian target kinerja di atas 90 s.d 100%	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 90%	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pencapaian target kinerja diatas 25% s.d 50%	Pencapaian target kinerja $\leq 25\%$
4	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Pelayanan tertunda $\leq 1$ hari	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Pelayanan tertunda di atas 15 s.d 30 hari	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari
5	Tuntutan Hukum	Jumlah tuntutan hukum $\leq 5$ kali dalam satu periode	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode	Jumlah tuntutan hukum diatas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

## 2. Skala Probabilitas Risiko

Skala probabilitas risiko adalah kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas yang diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko. Skala dampak risiko yang ditetapkan adalah skala 5, disajikan pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3  
Skala Probabilitas Risiko

Kategori Dampak	Skor
Kemungkinan sangat besar / Hampir pasti terjadi	5
Kemungkinan besar / sering terjadi	4
Kadang-kadang / mungkin terjadi	3
Kemungkinan kecil / jarang terjadi	2
Sangat jarang / hampir tidak terjadi	1

Selanjutnya dalam penyusunan skala probabilitas, terdapat kriteria probabilitas risiko (*likelihood/ frequency*), yaitu besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi. Pengukurannya bisa menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun) atau dengan *expert judgement*. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel 4 berikut :

Tabel 4  
Matriks Kriteria Kemungkinan

LEVEL KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
Hampir tidak terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemungkinan terjadi sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun)</li> <li>- Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Jarang terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun)</li> <li>- Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Kadang Terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun)</li> <li>- Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Sering terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>- Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Hampir pasti terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>- Persentase kemungkinan terjadinya lebih dan 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>

### 3. Skala Nilai Risiko

Skala nilai risiko atau matriks risiko merupakan hasil perkalian skor dampak risiko dan skor probabilitas risiko, yang diperlukan untuk menetapkan atau menyusun peta risiko prioritas sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*) maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risk*). Penentuan skala risiko disajikan pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5  
Matriks Analisis Risiko Dalam Skala 5

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	9	15	18	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20

Keterangan:

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 s.d 25	Merah
Tinggi (4)	16 s.d 19	Orange
Sedang (3)	12 s.d 15	Kuning
Rendah (2)	6 s.d 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 s.d 5	Biru

#### Kategori Risiko

Kategori Risiko sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif dan pengikhtisaran atau pelaporan Risiko. Kategori Risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori Risiko di Kabupaten Majalengka diantaranya adalah sebagaimana tabel 6 di bawah ini :

Tabel 6  
Kategori Risiko

No	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Pendapatan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya, target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli Daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan daerah lainnya.
2.	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam peyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.
3.	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategi, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5.	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. Fraud meliputi : penggelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum.
7.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia dan kegagalan sistem.</li> <li>- adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.</li> <li>- adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.</li> </ul>
8.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi

No	Kategori Risiko	Definisi
		negatif terhadap organisasi.
9.	Risiko Kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan ketidaktepatan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal Pemerintahan Kabupaten Majalengka
10.	Risiko Bencana	Risiko yang berkaitan dengan potensi terjadinya peristiwa atau rangkaian peristiwa yang mengancam dan mengganggu kehidupan dan penghidupan masyarakat yang disebabkan baik oleh faktor alam dan/atau faktor non alam maupun faktor manusia.
11.	Risiko Pemangku Kepentingan	Risiko yang berkaitan dengan pola hubungan antara Pemerintah Kabupaten Majalengka dengan pemangku kepentingan ( <i>Stakeholders</i> ) dan/atau antar unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka
12.	Risiko Konflik Kepentingan	Risiko yang berkaitan dengan kondisi pejabat pemerintahan yang memiliki kepentingan pribadi untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain dalam penggunaan wewenang sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas keputusan dan/atau tindakan yang dibuat dan/atau dilakukannya.

### Selera Risiko

Selera Risiko merupakan kebijakan yang menjadi acuan dalam menentukan apakah suatu Risiko perlu ditangani atau tidak. Penetapan selera Risiko dapat dicontohkan sebagaimana tabel 7 di bawah ini :

Tabel 7  
Selera Risiko

Nomor	Kategori Risiko	Besaran Risiko yang harus dimitigasi
1.	Risiko Pendapatan	$\geq 10$
2.	Risiko Belanja	$\geq 10$
3.	Risiko Pembiayaan	$\geq 10$
4.	Risiko Strategis	$\geq 9$
5.	Risiko Fraud	$\geq 4$
6.	Risiko Kepatuhan	$\geq 9$
7.	Risiko Operasional	$\geq 15$
8.	Risiko Reputasi	$\geq 15$
9.	Risiko Kebijakan	$\geq 10$
10.	Risiko Bencana	$\geq 5$
11.	Risiko Pemangku Kepentingan	$\geq 10$

Nomor	Kategori Risiko	Besaran Risiko yang harus dimitigasi
12.	Risiko Konflik Kepentingan	≥ 5

#### D. Waktu, Tahapan, dan Pihak Terkait Dalam Pengelolaan Risiko

Dalam persiapan pengelolaan diperlukan penentuan waktu, tahapan dan pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan risiko, sebagai contoh disajikan pada tabel 8 di bawah ini:

**Tabel 8**  
**Waktu, Tahapan, dan Pihak Terkait Dalam Pengelolaan Risiko**

No.	Waktu	Tahapan Manajemen Pemerintah Daerah	Tahapan Pengelolaan Risiko	Pelaksana	Output Tahapan Pengelolaan Risiko
1.	Proses penyusunan RPJMD (Satu tahun sebelum RPJMD 5 tahunan berjalan sd RPJMD ditetapkan)	Proses penyusunan RPJMD	- Arahan dan kebijakan penilaian risiko 5 tahunan - Penyusunan Risiko Strategis Pemerintah Daerah	- Komite pengelolaan Risiko - Sekda selaku Koordinator - UPR Pemerintah Daerah (Bupati dan Kepala Perangkat Daerah)	- Dokumen Arahan dan kebijakan penilaian risiko 5 Tahunan - Daftar Risiko dan RTP Strategis Pemerintah Daerah
2	Proses penyusunan Renstra Perangkat Daerah (Satu tahun sebelum RPJMD 5 tahunan berjalan sd RPJMD ditetapkan)	Proses penyusunan Renstra Perangkat Daerah	Penyusunan Risiko Strategis (Entitas) Perangkat Daerah	- Komite pengelolaan risiko - Sekda selaku Koordinator - UPR Tingkat EsL. I/ EsL. II (Kepala Perangkat Daerah dan Kabag/Kabid Perangkat Daerah)	Daftar Risiko dan RTP Strategis (Entitas) Perangkat Daerah
3	Januari – Mei Tahun 201X-1	Penyusunan RKPD dan Renja Perangkat Daerah	Arahan dan kebijakan penilaian risiko tahunan	Komite Pengelolaan Risiko	Dokumen Arahan dan kebijakan penilaian risiko tahunan
4	Agustus-September 201X-1	Penyusunan RKA Perangkat Daerah (Penetapan rencana sasaran & pagu anggaran per kegiatan)	Penyusunan Risiko Operasional Perangkat Daerah	- Kepala Perangkat Daerah - UPR Tingkat EsL. III, IV Perangkat Daerah	Daftar risiko dan RTP Operasional Perangkat Daerah
5	Oktober Tahun 201X-1	Penyusunan RAPBD, Perda APBD	- Pengomunikasian Risiko dan RTP,	- Kepala Perangkat Daerah - Komite Pengelolaan Risiko	- Perbaiki RTP - KSOP
6	November – Desember Tahun 201X-1	Penyusunan Rancangan DPA Perangkat Daerah, dan penetapan DPA Perangkat Daerah	- Penyusunan atau Revisi KSOP - Pengomunikasian perubahan KSOP	- Komite Pengelolaan Risiko - UPR Tingkat Pemerintah Daerah, Tingkat EsL. II, III, dan IV - Sekda selaku koordinator	- Notulen pengomunikasian - Finalisasi Daftar risiko dan RTP
7	Januari – Januari sd	Pelaksanaan APBD	Penyusunan atau	- Komite Pengelolaan Risiko	KSOP

No.	Waktu	Tahapan Manajemen Pemerintah Daerah	Tahapan Pengelolaan Risiko	Pelaksana	Output Tahapan Pengelolaan Risiko
	Desember Tahun 201X		penyempurnaan KSOP (Tindak lanjut RTP)	- UPR Tingkat Pemerintah Daerah, Tingkat Esl. II, III, dan IV	
			Pelaksanaan KSOP	- Komite Pengelolaan Risiko - Kepala Perangkat Daerah - Pelaksana Program dan kegiatan	Bukti pelaksanaan KSOP
	Berkala (Triwulanan)		Pelaporan dan monitoring risiko dan KSOP	- UPR Tingkat Pemerintah Daerah, Tingkat Esl. II, III, dan IV - Unit Kepatuhan - Sekda selaku koordinator	- Form Monitoring Risiko - Form Monitoring TL RTP
			Pemantauan kinerja, risiko, dan efektifitas KSOP yang dibangun	Unit Kepatuhan Pengelolaan Risiko	- Notulen rapat - Laporan pemantauan (triwulanan, tahunan, 5 tahunan)
	Juni-Juli Tahun 201X	Penyusunan KUA PPAS (Penetapan sasaran makro dan pagu anggaran Pemerintah Daerah)	Reviu dan pemutakhiran Risiko Strategis Pemerintah Daerah. Catatan: Risiko strategis Pemerintah Daerah akan direviu dan dimutakhirkan setiap tahun	- UPR Pemerintah Daerah (Bupati dan Kepala Perangkat Daerah) - Sekda selaku Koordinator	Daftar Risiko dan RTP Strategis Pemerintah Daerah yang dimutakhirkan
	Agustus-September 201X	Penyusunan RKA Perangkat Daerah (Penetapan rencana sarana & pagu anggaran per kegiatan)	Reviu dan pemutakhiran Risiko Strategis (Entitas) Perangkat Daerah. Catatan: Risiko strategis (entitas) Perangkat Daerah akan direviu dan dimutakhirkan setiap tahun	- Bupati - Sekda selaku Koordinator - UPR Tingkat Esl. II (Kepala Perangkat Daerah dan Kabag/Kabid Perangkat Daerah)	Daftar Risiko dan RTP Strategis (Entitas) Perangkat Daerah
8	Januari – Februari Tahun 201X+1	Pelaporan Keuangan	Pelaporan Pengelolaan Risiko Tahun 201X	- Bupati - Kepala Perangkat Daerah - UPR Tingkat Pemerintah Daerah, Tingkat Esl. II, Tingkat Esl. III dan IV - Unit Kepatuhan - Sekda selaku koordinator	Laporan Pengelolaan Risiko Tahun 201X
9	Februari – Maret Tahun 201X+1	Reviu APIP	Evaluasi pengelolaan risiko oleh APIP	Inspektorat (APIP Daerah)	Laporan Evaluasi Pengelolaan Risiko
			Penilaian Maturitas SPIP	- Bupati - Kepala Perangkat Daerah	Laporan Penilaian Maturitas SPIP

No.	Waktu	Tahapan Manajemen Pemerintah Daerah	Tahapan Pengelolaan Risiko	Pelaksana	Output Tahapan Pengelolaan Risiko
				- Inspektorat (APIP) Daerah	

Adapun keterkaitan antara Pengelolaan Risiko dengan Pengawasan Intern Berbasis Risiko antara lain tercermin dalam pemanfaatan dokumen penilaian risiko yang telah disusun dan diformalkan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan rencana pengawasan atau PKPT berbasis risiko oleh Inspektorat.

Hal tersebut sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 pasal 49 ayat (5) dan (6) yang menyatakan bahwa Inspektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/kota yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/kota.

Selain itu dalam daftar uji PP 60 Tahun 2008 mengenai identifikasi risiko menyatakan bahwa:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif.
2. Risiko yang diidentifikasi pada tingkat pegawai dan pimpinan tingkat menengah menjadi perhatian pimpinan Instansi Pemerintah yang lebih tinggi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa:

1. penilaian risiko perlu dilakukan sampai ke tingkat Perangkat Daerah, terutama penilaian risiko pada tingkatan kegiatan pada pimpinan tingkat menengah;
2. Inspektorat selaku APIP di daerah perlu melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap Perangkat Daerah.

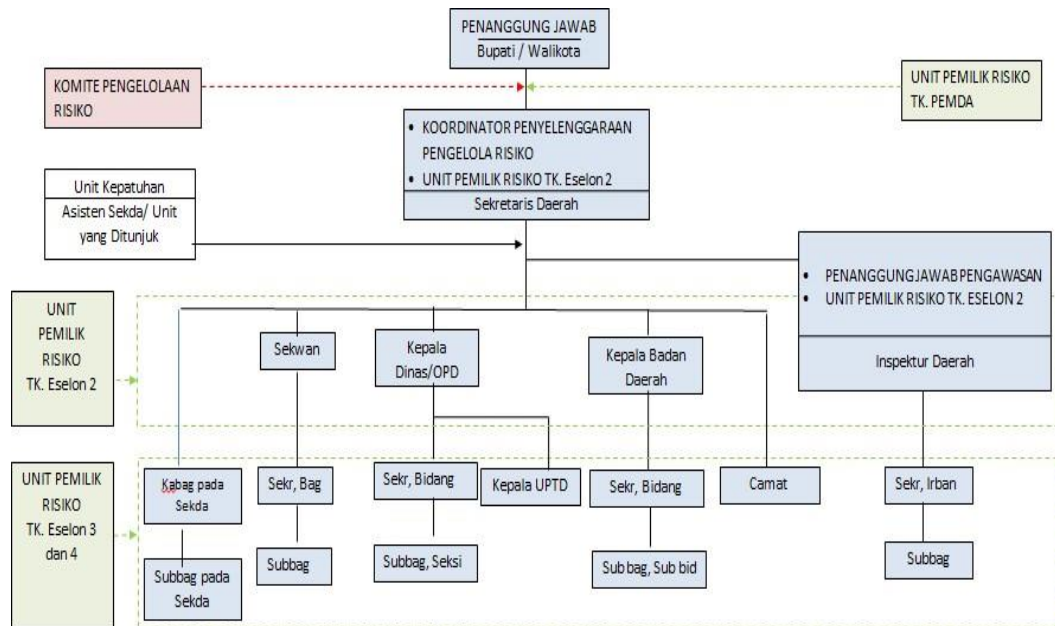
### BAB III PENGELOLAAN RISIKO PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MAJALENGKA

#### A. Struktur Pengelolaan Risiko

Struktur pengelolaan risiko Pemerintah Kabupaten Majalengka adalah sebagai berikut :

Gambar 1

Struktur Pengelolaan Risiko Pemerintah Kabupaten Majalengka



Berdasarkan pada gambar 1 di atas, dalam pengelolaan risiko pemerintah Daerah dibentuk Struktur Pengelolaan Risiko, yang terdiri atas:

1. Bupati sebagai penanggungjawab pengelolaan risiko;
2. Sekretaris Daerah sebagai koordinator penyelenggaraan pengelolaan risiko Pemerintah Daerah;
3. Bupati sebagai Unit Pemilik Risiko (UPR) Tingkat Pemerintah Daerah, Pejabat Eselon II sebagai UPR Tingkat Eselon II, dan Pejabat Eselon III dan Eselon IV sebagai UPR Tingkat Eselon III dan Eselon IV;
4. Komite Pengelolaan Risiko tingkat Pemerintah Daerah;
5. Asisten Sekretaris Daerah sebagai unit kepatuhan; dan
6. Inspektur Daerah sebagai penanggungjawab pengawasan.

Penjelasan untuk uraian struktur pengelolaan risiko adalah sebagai berikut:

1. Penanggungjawab  
Bupati sebagai penanggung jawab berwenang menetapkan arah kebijakan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah. Dalam kapasitasnya sebagai Bupati, Bupati juga bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penilaian risiko pada pemerintah daerah yang dipimpinnya. Bupati menetapkan Pedoman Penilaian Risiko Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan risiko.
2. Koordinator Penyelenggaraan  
Sekretaris Daerah (Sekda) sebagai koordinator penyelenggaraan berwenang mengoordinasikan pengelolaan

fisiko di lingkungan pemerintah daerah. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Sekretaris Daerah selaku Koordinator Penyelenggaraan melakukan kegiatan antara lain:

- a. menyusun jadwal agenda penilaian risiko;
- b. membuat dan mengarsipkan dokumen-dokumen pengelolaan risiko misalnya surat menyurat, undangan rapat, dan notulen;
- c. memfasilitasi proses penilaian risiko; dan
- d. kegiatan koordinasi lainnya sesuai kebutuhan.

### 3. Unit Pemilik Risiko (UPR)

UPR merupakan unit organisasi yang bertanggung jawab melakukan pengelolaan risiko di lingkup kerjanya. Adapun tanggungjawab pemilik risiko adalah sebagai berikut:

- a. melaksanakan kegiatan penilaian risiko (*risk assessment*) atas risiko tingkat strategis dan jatau tingkat operasional, serta melaksanakan pengendalian yang ada di unit kerja masing-masing;
- b. melaporkan peristiwa fisiko yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari;
- c. menyelenggarakan catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam unit kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai database untuk memprediksi keterjadian risiko di masa yang akan datang;
- d. menyusun hasil penilaian risiko (*risk assessment*) untuk dilaporkan pada unit kepatuhan;
- e. memberikan masukan kepada komite pengelolaan risiko tentang pelaksanaan pengendalian risiko;
- f. melakukan monitoring dan pengendalian terhadap pelaksanaan pengendalian.

Unit pemilik risiko dibagi berdasarkan tingkat organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Unit pemilik risiko tingkat Pemerintah Daerah;

Struktur Unit Pemilik Risiko tingkat pemerintah daerah, terdiri dari :

Ketua	:	Bupati, selaku pemilik risiko tingkat Pemerintah Daerah.
Koordinator Teknis merangkap anggota	:	Kepala Perangkat Daerah yang menyelenggarakan fungsi perencanaan
Anggota	:	Seluruh Kepala Perangkat Daerah (Sekretaris Daerah, Sekretaris DPRD, Inspektur, Kepala Dinas,

- Kepala Badan, Kepala UPTD  
Pemerintah Daerah dan Direktur  
RSUD dan sebagainya)
- b. Unit pemilik risiko tingkat unit Eselon II, terdiri dari :
- |  |   |   |
|--|---|---|
| Ketua                                      | : | Sekretaris Daerah<br>Kepala Perangkat Daerah selaku<br>pemilik risiko tingkat Perangkat<br>Daerah           |
| Koordinator<br>Teknis merangkap<br>anggota | : | Sekretaris Perangkat Daerah/<br>Kepala Bagian/Bidang yang<br>menangani perencanaan pada<br>Perangkat Daerah |
| Anggota                                    | : | Seluruh Kepala Bagian/ Bidang/<br>lrbn pada Perangkat Daerah yang<br>bersangkutan.                          |
- c. Unit pemilik risiko tingkat unit Eselon III dan Eselon IV  
Struktur Unit Pemilik Risiko tingkat unit Eselon III dan  
Eselon IV terdiri dari:
- |  |   |   |
|--|---|---|
| Ketua                                      | : | Kepala Bagian/Bidang selaku<br>pemilik risiko tingkat kegiatan  |
| Koordinator<br>Teknis merangkap<br>anggota | : | Kepala Sub bagian/Sub bidang/<br>Seksi/Pegawai/Staf yang ditunjuk<br>untuk menangani perencanaan<br>kegiatan pada Perangkat Daerah. |
| Anggota                                    | : | Seluruh Kepala Subbagian/Sub<br>bidang/Seksi pada Bagian/Bidang<br>yang bersangkutan.   |
4. Komite Pengelolaan Risiko
- Dalam rangka mendukung pengelolaan risiko tingkat pemerintah Daerah, Bupati dapat membentuk Komite Pengelolaan Risiko, dengan tugas sebagai berikut:
- a. merumuskan kebijakan, arahan serta menetapkan hal-hal terkait keputusan strategis yang menyimpang dari prosedur normal;
  - b. melakukan pembinaan terhadap pengelolaan risiko pemerintah daerah yang meliputi sosialisasi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan pengelolaan risiko di lingkungan Pemerintah Daerah;
  - c. membuat laporan semesteran dan tahunan kegiatan pembinaan pengelolaan risiko yang disampaikan kepada Bupati cq Sekretaris Daerah.

Komite pengelolaan risiko terdiri atas:

- a. Bupati sebagai ketua;
- b. Kepala Perangkat Daerah yang menyelenggarakan fungsi perencanaan sebagai koordinator merangkap anggota;
- c. Kepala Perangkat Daerah sebagai anggota

Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Pengelolaan Risiko dapat membentuk tim teknis melalui Keputusan Bupati.

#### 5. Unit Kepatuhan

Asisten Sekretaris Daerah dapat bertindak sebagai unit kepatuhan pada Perangkat Daerah. Unit kepatuhan bertanggungjawab memantau pelaksanaan pengelolaan risiko yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah. Masing-masing Asisten akan melakukan pemanauan terhadap Perangkat Daerah yang berada dibawah koordinasinya sesuai dengan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, Unit Kepatuhan melakukan kegiatan antara lain:

- a. memantau penilaian risiko dan rencana tindak pengendalian;
- b. memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
- c. memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit pengelolaan risiko;
- d. membuat laporan triwulanan dan tahunan kegiatan pemantauan pengelolaan risiko yang disampaikan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dalam melaksanakan tugasnya, Unit Kepatuhan dapat membentuk tim teknis dengan Keputusan Bupati.

#### 6. Penanggung Jawab Pengawasan

Inspektorat Daerah sebagai penanggung jawab pengawasan bertanggung jawab memberikan pengawasan dan konsultasi terkait penerapan pengelolaan risiko. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, Inspektorat Daerah melakukan kegiatan antara lain:

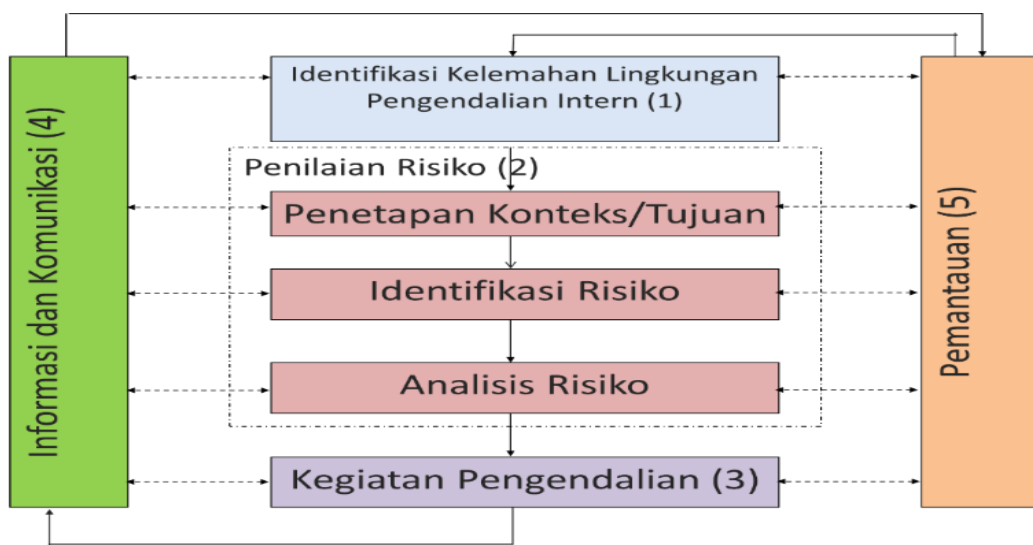
- a. memberikan layanan konsultasi penerapan pengelolaan risiko pada pemerintah daerah;
- b. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
- c. melaksanakan kegiatan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun serta implementasi pengelolaan risiko secara keseluruhan.

Efektivitas struktur pengelolaan risiko dipengaruhi antara lain oleh komitmen pimpinan, budaya sadar risiko, dan kejelasan struktur pengelolaan risiko.

### B. Proses Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka dengan tahapan sebagai berikut :

Gambar 2  
Tahapan Pengelolaan Risiko



Tahapan proses pengelolaan risiko pemerintah daerah, terinci sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian

Ikhtisar identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian intern dapat disajikan sebagai berikut:

Tujuan	:	Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam setiap sub unsur lingkungan pengendalian
Keluaran	:	Simpulan kondisi lingkungan pengendalian intern dan kelemahan dalam sub unsur lingkungan pengendalian intern yang memerlukan perbaikan
Pelaksana	:	Tingkat Pemda : - Sekda selaku Koordinator - UPR Pemda (Kepala Daerah dan Kepala OPD) - Fasilitator
Waktu	:	- Penyusunan RPJMD

		- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS
Sumber data utama	:	- Reviu dokumen, analisis informasi dari media massa, wawancara dll - Survei persepsi atas lingkungan pengendalian intern dengan metode CEE

Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian dilakukan dengan melakukan penilaian atas kondisi lingkungan pengendalian pelaksanaan urusan wajib/pilihan pada pemerintah daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian dalam urusan wajib/pilihan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Persiapan penilaian kelemahan lingkungan pengendalian

1) Persiapan data

Data yang digunakan untuk menilai lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan Pemerintah Daerah dapat berupa :

- a) laporan hasil audit pada Pemerintah Daerah yang bersangkutan misalnya audit operasional, audit kinerja, dan audit lainnya atas urusan wajib/pilihan terkait;
- b) hasil reviu/evaluasi atas penyelenggaraan urusan wajib/pilihan oleh Inspektorat Daerah;
- c) hasil kajian tentang lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan Pemerintah Daerah;
- d) berita terkait pelaksanaan urusan wajib/pilihan pemerintah daerah dari berbagai sumber misalnya media massa, internet, hasil penelitian, dan sumber-sumber lain yang relevan.

2) Penyusunan lembar kuesioner survei lingkungan pengendalian dan Kertas Kerja Tabulasi Kuesioner.

Contoh kuesioner survei lingkungan pengendalian disajikan sebagai berikut:

## Kuesioner *Control Environment Evaluation* (CEE)

### A. PENGANTAR

Bapak/Ibu yang terhormat, terimakasih sudah bersedia mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk keperluan internal dan dimaksudkan untuk melihat kondisi lingkungan pengendalian di unit instansi Bapak/Ibu. Mengingat pentingnya data dari kuesioner ini, diharapkan Bapak/Ibu mengisinya dengan benar dan jujur sesuai dengan kondisi saat ini. Kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dan rekapitulasi kuesioner tidak akan mencantumkan data diri Bapak/Ibu sekalian.

### B. IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda silang untuk posisi anda saat ini :

1.  Pejabat Struktural
2.  Pejabat Fungsional Tertentu
3.  Pejabat Fungsional Umum/Staf

### C. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah dengan memberikan tickmark (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban.
2. Bapak/Ibu dapat menambahkan narasi lain terkait kondisi lingkungan pengendalian pada bagian akhir kuesioner ini.
3. Apabila terdapat pernyataan yang dirasa kurang jelas, silakan ditanyakan kepada fasilitator.

### KUESIONER EVALUASI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

No	Pertanyaan/kuesioner	Pilihan jawaban
I	Penegakan integritas dan nilai etika	
A	Pengembangan integritas dan nilai etika	
1	Pimpinan memberikan keteladanan dalam hal integritas dan nilai etika pada tingkah laku sehari-hari	1. <input type="checkbox"/> Tidak pernah 2. <input type="checkbox"/> Jarang 3. <input type="checkbox"/> Sering 4. <input type="checkbox"/> selalu

Dalam lembar kuisisioner CEE tersebut terdapat 81 pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Responden diharap mewakili dari berbagai bidang dan saat menjawab diharapkan sesuai kondisi sebenarnya pemahaman responden atas pertanyaan tersebut, sehingga hasil rekapitulasi menunjukkan kondisi Organisasi sebenarnya untuk dilakukan perbaikan.

Tabel 9  
Ilustrasi Kertas Kerja Tabulasi Kuesioner

**REKAPITULASI HASIL KUESIONER PENILAIAN LINGKUNGAN  
PENGENDALIAN INTERN  
CONTROL ENVIRONMENT EVALUATION (CEE)**

NO	PERTANYAAN/ KUESIONER	JAWABAN RESPONDEN (R)							SIMPULAN KUOSIONER CEE
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	Modus	
a	b	c							d
<b>A. PENEGAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA MEMADAI</b>									<b>MEMADAI</b>
1.	Pegawai mendapatkan pesan integritas & nilai etika secara rutin dari pimpinan instansi (Misalnya keteladanan, pesan moral dll)	2	4	3	3	3	2	3	Memadai
2.	Pemerintah Daerah telah memiliki aturan perilaku (misalnya kode etik, pakta integritas, dan aturan perilaku pegawai) yang telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai	3	3	3	3	3	3	3	Memadai
3.	Telah terdapat fungsi khusus di dalam instansi yang melayani pengaduan masyarakat atas pelanggaran aturan perilaku/kode etik	2	4	3	3	3	3	3	Memadai
4.	Pelanggaran aturan perilaku/kode etik telah ditindaklanjuti	3	4	2	3	3	2	3	Memadai
<b>B. KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI</b>									<b>MEMADAI</b>
1.	Standar kompetensi setiap pegawai/posisi jabatan telah ditentukan	3	4	3	3	3	3	3	Memadai
2.	Pegawai yang kompeten telah secara tepat mengisi posisi/jabatan	2	4	3	3	3	3	3	Memadai
3.	Pemerintah Daerah telah memiliki dan menerapkan strategi peningkatan kompetensi pegawai	2	3	2	3	3	3	3	Memadai
4.	Terdapat pelatihan terkait pengelolaan risiko, baik pelatihan khusus maupun pelatihan terintegrasi secara berkala	3	3	3	3	2	3	3	Memadai
<b>C. KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF</b>									<b>KURANG MEMADAI</b>
1.	Pimpinan telah menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang memberikan kejelasan arah pengelolaan risiko	2	3	2	2	2	3	2	Kurang Memadai
2.	Pimpinan menerapkan pengelolaan risiko dan pengendalian dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan	3	3	3	4	3	3	3	Memadai
3.	Pimpinan membangun komunikasi yang baik dengan anggota organisasi untuk berani mengungkapkan risiko dan secara terbuka menerima/ menggali pelaporan risiko/masalah	2	3	3	3	3	2	3	Memadai
4.	Gaya pimpinan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja	3	4	3	3	3	3	3	Memadai
5.	Pimpinan menetapkan Sasaran strategis yang selaras dengan visi dan misi Pemerintah Daerah	3	3	3	4	3	3	3	Memadai
6.	Rencana/sasaran strategis Pemerintah Daerah telah dijabarkan ke dalam sasaran Perangkat Daerah dan tingkat operasional Perangkat Daerah	3	3	3	4	3	3	3	Memadai
7.	Rencana strategis dan rencana kerja Pemerintah Daerah telah menyajikan informasi mengenai risiko	2	2	3	3	2	2	2	Kurang Memadai
8.	Adanya transparansi dan ketepatan waktu pelaporan pelaksanaan peran dan tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan risiko	3	4	3	3	4	3	3	Memadai

NO	PERTANYAAN/ KUESIONER	JAWABAN RESPONDEN (R)							SIMPULAN KUOSIONER CEE
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	Modus	
a	b	c							d
<b>D.</b>	<b>PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB YANG TEPAT</b>								<b>MEMADAI</b>
1.	Kriteria pendelegasian wewenang telah ditentukan dengan tepat	3	4	3	4	3	2	3	Memadai
2.	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dilaksanakan secara tepat	3	4	3	4	3	3	3	Memadai
3.	Kewenangan direviu secara periodic	2	3	3	3	3	2	3	Memadai
<b>E.</b>	<b>PENYUSUNAN DAN PENERAPAN KEBIJAKAN YANG SEHAT TENTANG PEMBINAAN SUMBER MANUSIA</b>								<b>KURANG MEMADAI</b>
1.	Pemerintah Daerah telah memiliki Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM yang lengkap (sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai)	2	3	2	3	3	3	3	Kurang Memadai
2.	Rekrutmen, retensi, mutasi, maupun promosi pemilihan SDM telah dilakukan dengan baik	2	3	2	3	3	2	3	Memadai
3.	Insentif pegawai telah sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja	3	4	3	1	4	3	3	Memadai
4.	Pemerintah Daerah telah menginternalisasi budaya sadar risiko	2	3	2	2	3	2	2	Kurang Memadai
5.	Adanya pemberian <i>reward</i> dan/atau <i>punishment</i> atas pengelolaan risiko (Misalnya mempertimbangkan pertanggungjawaban pengelolaan risiko dalam penilaian kinerja)	2	3	2	2	4	3	2	Kurang Memadai
6.	Terdapat evaluasi kinerja pegawai, dan telah dipertimbangkan dalam perhitungan penghasilan	2	3	2	2	3	3	2	Kurang Memadai
7.	Instansi telah mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM	2	3	2	1	3	2	2	Kurang Memadai
<b>F.</b>	<b>PERWUJUDAN PERAN APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH YANG EFEKTIF</b>								<b>MEMADAI</b>
1.	Inspektorat Daerah melakukan reviu atas efisiensi/efektivitas pelaksanaan setiap urusan/program Secara periodik	3	3	3	4	3	3	3	Memadai
2.	Inspektorat melakukan reviu atas kepatuhan hukum dan aturan lainnya	3	3	3	3	3	3	3	Memadai
3.	Inspektorat memberikan layanan fasilitasi penerapan pengelolaan risiko dan penyelenggaraan SPIP	2	2	3	3	3	3	3	Memadai
4.	APIP telah melaksanakan pengawasan berbasis risiko	3	3	3	3	3	3	3	Memadai
5.	Temuan dan saran/rekomendasi pengawasan APIP telah ditindaklanjuti	3	3	3	3	3	3	2	Memadai
<b>G.</b>	<b>HUBUNGAN KERJA YANG BAIK DENGAN INSTANSI PEMERINTAH TERKAIT</b>								<b>MEMADAI</b>
1.	Hubungan kerja yang baik dengan instansi/organisasi lain yang memiliki keterkaitan operasional telah terbangun	3	3	3	3	3	3	3	Memadai
2.	Hubungan kerja yang baik dengan instansi yang terkait atas fungsi pengawasan/ pemeriksaan (inspektorat, BPKP, dan BPK) telah terbangun	3	3	3	4	3	3	3	Memadai

**Keterangan:**

Kolom c diisi dengan jawaban responden

- 1 : Tidak Setuju/Belum ada/belum dibangun
- 2 : Kurang Setuju/Telah dibangun/diterapkan, akan tetapi belum konsisten
- 3 : Setuju/Sudah dibangun atau diterapkan dengan baik, tapi masih bisa ditingkatkan
- 4 : Sangat Setuju/Sudah dibangun atau diterapkan dengan baik dan dapat ditularkan ke organisasi lain

Kolom d diisi dengan simpulan hasil penilaian lingkungan pengendalian tiap pertanyaan dan kesimpulan tiap sub unsur lingkungan pengendalian.

Misal:

Kesimpulan tiap pertanyaan:

- "Memadai", apabila modus jawaban responden adalah 3 atau 4 dan "Kurang Memadai" apabila modus jawaban responden adalah 1 atau 2 kesimpulan sub unsur lingkungan pengendalian;
- "Memadai", apabila seluruh simpulan tiap pertanyaan pada sub unsur tersebut telah "memadai", dan "kurang memadai" apabila terdapat simpulan pertanyaan pada sub unsur tersebut yang "Kurang Memadai"

### 3) Penilaian awal atas kerentanan lingkungan pengendalian melalui reviu dokumen

Penilaian kelemahan lingkungan pengendalian pemerintah daerah dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran permasalahan-permasalahan dalam lingkungan pengendalian. Penilaian kelemahan dilakukan dengan menggunakan data yang dikumpulkan pada langkah persiapan penilaian.

Dalam pedoman Ini, sebagai contoh data yang dapat digunakan untuk menilai kelemahan kondisi lingkungan pengendalian intern pada pemerintah daerah secara umum yaitu:

- Laporan Hasil Audit Kinerja Inspektorat Daerah dan LHP BPK;
- Berita media Massa.

Dari data di atas, selanjutnya, kesimpulan kondisi kelemahan lingkungan pengendalian dapat disajikan pada contoh tabel 10 berikut:

Tabel 10  
Contoh Format Pengisian Penilaian Awal Atas Kerentanan Lingkungan Pengendalian

Nama Pemda		: Pemerintah Kabupaten Majalengka	
Tahun Penilaian		: 2025	
Urusan Pemerintahan		: Urusan wajib pelayanan dasar	
Bidang		: Kesehatan	
No	Sumber Data	Uraian Kelemahan	Klasifikasi
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
1	Media Massa	- Banyak terjadi pencopotan/mutasi pejabat Daerah karena bersangkut kasus hukum	Penegakan integritas dan nilai etika
		- Pegawai belum ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman	Komitmen terhadap kompetensi
2	LHP BPK No X.xx tanggal xxx tentang Hasil Pemeriksaan BPK atas Efektifitas Pengelolaan Sumber Daya	- Pemerintah Kabupaten Majalengka Belum memiliki strategi dalam pemenuhan dan pendistribusian SDM Kesehatan di Puskesmas	Penyusunan dan Penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM

Nama Pemda		: Pemerintah Kabupaten Majalengka	
Tahun Penilaian		: 2025	
Urusan Pemerintahan		: Urusan wajib pelayanan dasar	
Bidang		: Kesehatan	
No	Sumber Data	Uraian Kelemahan	Klasifikasi
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
	Kesehatan JKN		
		- Kualifikasi dan kompetensi Dokter serta tenaga Kesehatan di RSUD Kabupaten Majalengka belum memenuhi kebutuhan akan ...	Komitmen terhadap kompetensi
		- Pemenuhan tenaga Kesehatan di RSUD belum memperhatikan tingkat kebutuhan dalam pemberian pelayanan Kesehatan	Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM
3	SK Inspektur No Xxx tanggal xxx tentang PKPT Inspektorat	- Inspektorat Daerah belum melakukan audit kinerja atas penyelenggaraan urusan Kesehatan dalam tingkat strategis	Peran APIP yang efektif
4	LHP BPK No. Xxx tanggal xxx tentang Hasil Pemeriksaan atas Kinerja Penyelenggaraan JKN	Pelayanan pasien BPJS di Kabupaten Majalengka belum optimal dan terdapat regulasi Dinas Kesehatan Kabupaten Majalengka tidak berjalan sebagaimana mestinya yaitu ketentuan mengenai praktik Dokter	

\*) Klasifikasi permasalahan menggunakan sub unsur Lingkungan Pengendalian dalam PP 60 Tahun 2008.

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut Kolom b diisi dengan sumber data;
- Kolom c diisi dengan uraian kelemahan jika berdasarkan data yang ada merupakan kelemahan; atau
- Kolom d diisi dengan klasifikasi kelemahan sesuai sub unsur pada lingkungan pengendalian.

- 4) Survei terhadap lingkungan pengendalian melalui *Control Environment Evaluation (CEE)*  
 Survei ini dilakukan dalam rangka mendapatkan data persepsi pegawai terhadap gambaran atas kondisi Lingkungan Pengendalian urusan wajib/pilihan pemerintah daerah. Survei tersebut dapat menggunakan

metode *Control Environment Evaluation* (CEE), yaitu suatu penilaian mandiri atas pengendalian/*Control Self Assessment* (CSA) yang diaplikasikan pada Lingkungan Pengendalian.

Jika dari hasil survei terdapat informasi yang perlu diperdalam atau diklarifikasi maka dapat dilakukan klarifikasi kepada beberapa responden terpilih yang memahami urusan wajib/pilihan yang dilakukan penilaian. Contoh simpulan kondisi Lingkungan Pengendalian intern pemerintah daerah menurut metode CEE yang diterapkan yaitu **memadai** atau **kurang memadai** sebagaimana disajikan dalam tabel 10 di atas.

5) Simpulan kelemahan lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan.

Berdasarkan hasil penilaian awal dan hasil survei persepsi, selanjutnya disimpulkan kondisi Lingkungan Pengendalian pada pemerintah daerah dengan menggunakan Kertas Kerja sebagaimana disajikan dalam tabel 11 di bawah ini.

Pemerintah Daerah dapat melakukan wawancara/konfirmasi apabila diperlukan, untuk mengklarifikasi informasi yang kurang jelas/memerlukan pendalaman dalam rangka penarikan kesimpulan.

Sebagai contoh, simpulan hasil penilaian lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

- 1) Penegakan integritas dan nilai etika  
Banyak terjadi pencopotan/mutasi pejabat daerah karena tersangkut kasus hukum.
- 2) Komitmen terhadap kompetensi
  - a) Pegawai belum ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman.
  - b) Kualifikasi dan kompetensi Dokter serta tenaga kesehatan di RSUD Kabupaten Majalengka belum memenuhi kebutuhan akan pemberian pelayanan kesehatan di Era JKN.
- 3) Kepemimpinan yang kondusif
  - a) Pimpinan belum menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang memberikan kejelasan arah pengelolaan risiko.
  - b) Rencana strategis dan rencana kerja Pemerintah Daerah belum menyajikan informasi mengenai risiko.

- c) Pelayanan pasien BPJS di Kabupaten Majalengka belum optimal dan terdapat regulasi Dinas Kesehatan Kabupaten Majalengka tidak berjalan sebagaimana mestinya yaitu ketentuan mengenai praktek Dokter.
- 4) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM
- a) Pemerintah Daerah belum menginternalisasi budaya sadar risiko.
  - b) Belum terdapat pemberian reward dan/atau punishment atas pengelolaan risiko.
  - c) Evaluasi kinerja pegawai belum dipertimbangkan dalam perhitungan penghasilan.
  - d) Anggaran pengembangan SDM belum memadai.
  - e) Pemerintah Kabupaten Majalengka belum memiliki strategi dalam pemenuhan dan pendistribusian SDM kesehatan di Puskesmas.
  - f) Pemenuhan tenaga kesehatan di RSUD Kabupaten Majalengka belum memperhatikan tingkat kebutuhan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
- 5) Perwujudan peran APIP yang efektif
- Inspektorat belum melakukan audit kinerja yang dihubungkan dengan tujuan strategis Pemerintah Daerah yang melibatkan beberapa Perangkat Daerah terkait. Audit kinerja yang dilakukan masih sebatas audit kinerja pada Dinas Kesehatan. Mengingat pentingnya kondisi lingkungan pengendalian yang baik, sedapat mungkin Bupati/Kepala Perangkat Daerah diikutkan dalam pembahasan kondisi lingkungan pengendalian. Simpulan akhir atas kondisi lingkungan pengendalian Pemerintah Daerah akan menjadi dasar bagi penyusunan rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian.
- Proses identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian dapat mengacu pada Perka BPKP No. 25 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan *Control Environment Evaluation (CEE)*.

Tabel 11  
Contoh Pengisian Kertas Kerja  
Simpulan Kelemahan Lingkungan Pengendalian

Nama Pemda : Pemerintah Kabupaten Majalengka							
Tahun Penilaian : 2025							
No	Sub unsur	Hasil reviu dokumen		Hasil survey persepsi		Simpulan	Penjelasan
		Hasil	Uraian	Hasil	Uraian		
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
1	Penegakan integritas dan nilai etika	Kurang memadai	Banyak terjadi pencopotan mutasi pejabat daerah karena tersangkut kasus hukum	Memadai		Kurang memadai	Banyak terjadi pencopotan mutas pejabat daerah karena tersangkut kasus hukum
2	Komitmen terhadap kompetensi	Kurang memadai	Pegawai belum ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kualifikasi dan kompetensi Dokter serta tenaga Kesehatan di RSUD Kabupaten Majalengka belum memenuhi kebutuhan akan pemberian pelayanan Kesehatan di Era JKN	Memadai		Kurang Memadai	Pegawai belum ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kualifikasi dan kompetensi Dokter serta tenaga Kesehatan di RSUD Kabupaten Majalengka belum memenuhi kebutuhan akan pemberian pelayanan Kesehatan di Era JKN
3	Kepemimpinan yang kondusif	Kurang memadai	Pelayanan pasien BPJS belum optimal dan terdapat regulasi Dinas Kesehatan tidak berjalan sebagaimana mestinya yaitu ketentuan mengenai praktik dokter Puskesmas belum sepenuhnya menyediakan seluruh	Kurang memadai	Pimpinan belum menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang memberikan kejelasan arah pengelolaan risiko rencana strategis dan rencana kerja	Kurang memadai	Pimpinan belum menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang memberikan kejelasan arah pengelolaan risiko rencana strategis dan rencana kerja Pemda belum menyajikan

Nama Pemda : Pemerintah Kabupaten Majalengka							
Tahun Penilaian : 2025							
No	Sub unsur	Hasil reviu dokumen		Hasil survey persepsi		Simpulan	Penjelasan
		Hasil	Uraian	Hasil	Uraian		
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
			kebutuhan farmasi untuk mendukung pelayanan kesehatan secara memadai		Pemda belum menyajikan informasi mengenai risiko		informasi mengenai risiko pelayanan pasien BPJS belum optimal dan terdapat regulasi Dinas Kesehatan tidak berjalan sebagaimana mestinya yaitu ketentuan mengenai praktik Dokter
4	Struktur organisasi sesuai kebutuhan	-	-	Memadai	-	Memadai	-
5	Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang tepat	-	-	Memadai	-	Memadai	-
6	Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM	Kurang memadai	Pemerintah Daerah belum memiliki strategi dalam pemenuhan dan pendistribusian SDM Kesehatan di Puskesmas pemenuhan tenaga Kesehatan di RSUD belum memperlihatkan tingkat kebutuhan dalam pemberian pelayanan Kesehatan	Kurang memadai	Pemda belum menginternalisasi budaya sadar risiko, belum terdapat reward dan/atau punishment atas pengelolaan risiko (misalnya mempertimbangkan pertanggungjawaban pengelolaan risiko dalam penilaian kinerja)	Kurang memadai	Pemda belum menginternalisasi budaya sadar risiko, belum terdapat reward dan/atau punishment atas pengelolaan risiko (misalnya mempertimbangkan pertanggungjawaban pengelolaan risiko dalam penilaian kinerja) Evaluasi kinerja pegawai belum dipertimbangkan dalam perhitungan

Nama Pemda : Pemerintah Kabupaten Majalengka							
Tahun Penilaian : 2025							
No	Sub unsur	Hasil reuiu dokumen		Hasil survey persepsi		Simpulan	Penjelasan
		Hasil	Uraian	Hasil	Uraian		
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
					Evaluasi kinerja pegawai belum dipertimbangkan dalam perhitungan penghasilan anggaran, pengembangan SDM belum memadai		penghasilan anggaran, pengembangan SDM belum memadai Pemerintah Derah belum memiliki strategi dalam pemenuhan dan pendistribusian SDM Kesehatan di Puskesmas pemenuhan tenaga Kesehatan di RSUD belum memperlihatkan tingkat kebutuhan dalam pemberian pelayanan Kesehatan
7	Perwujudan peran APIP yang efektif	Kurang memadai	Inspektorat Daerah belum melakukan Audit Kinerja atas penyelenggaraan urusan Kesehatan dalam tingkat strategis	Memadai	-	Kurang memadai	Inspektorat Daerah belum melakukan Audit Kinerja atas penyelenggaraan urusan Kesehatan dalam tingkat strategis
8	Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait	-	-	Memadai	-	Memadai	-

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kalom b diisi dengan sub unsur pada lingkungan pengendalian
- Kolom c diisi dengan simpulan penilaian awal CEE berdasarkan dokumen

- Kolom d diisi dengan uraian simpulan penilaian awal CBB berdasarkan dokumen
- Kolom e diisi dengan simpulan hasil survei persepsi
- Kolom f diisi dengan uraian simpulan sesuai hasil survei persepsi
- Kolom g diisi dengan simpulan sesuai hasil penilaian awal dan survey persepsi, jika hasil antara penilaian awal dan survei persepsi bertentangan, maka lakukan pendalaman atau lakukan profesional judgement untuk menyimpulkannya
- Kolom h diisi dengan uraian kelemahan

## 2. Penilaian Risiko

Ikhtisar penilaian risiko dapat disajikan sebagai berikut:

- Tujuan : - Menetapkan konteks/tujuan dan memilih tujuan yang akan dilakukan penilaian risiko
- Melakukan identifikasi risiko dan analisis risiko
  - Menetapkan risiko-risiko yang akan ditangani lebih lanjut (dibangun RTP-nya)
- Keluaran : - Daftar tujuan/sasaran strategis Pemerintah Daerah untuk tiap-tiap urusan dan indikator kinerjanya.
- Daftar tujuan/sasaran strategis (entitas) OPD.
  - Daftar tujuan kegiatan utama OPD untuk tiap-tiap urusan dan indikator keluarannya.
  - Kertas kerja identifikasi risiko (daftar risiko) urusan wajib/pilihan strategis pemerintah daerah.
  - Kertas kerja identifikasi risiko (daftar risiko) urusan wajib/pilihan strategis (entitas) OPD
  - Kertas kerja identifikasi risiko (daftar risiko) urusan wajib/pilihan operasional OPD
  - Kertas kerja hasil analisis risiko urusan wajib/pilihan strategis Pemerintah Daerah, strategis (entitas) OPD, dan operasional OPD.
  - Kertas kerja daftar risiko prioritas urusan wajib dan pilihan strategis Pemerintah Daerah, strategis (entitas) OPD dan operasional OPD.
- Pelaksana : Strategis Pemerintah Daerah
- Sekda selaku koordinator.
  - UPR Pemda (Kepala Daerah dan Kepala OPD)
  - Fasilitator
- Strategis (entitas) OPD
- Sekda selaku koordinator.
  - UPR tingkat Es.1/2 (Kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid OPD)
  - Fasilitator
- Operasional OPD
- Kepala OPD
  - Unit pemilik risiko eselon 3,4 OPD
  - fasilitator
- Waktu Strategi Pemerintah Daerah

- Penyusun RPJMD
- Direview/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS Strategis (entitas) OPD
- Pada saat penyusunan renstra OPD
- Direview/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan RKA-OPD Operasional OPD
- Pada saat penyusunan RKA-OPD

Sumber data utama : CSA/FGD

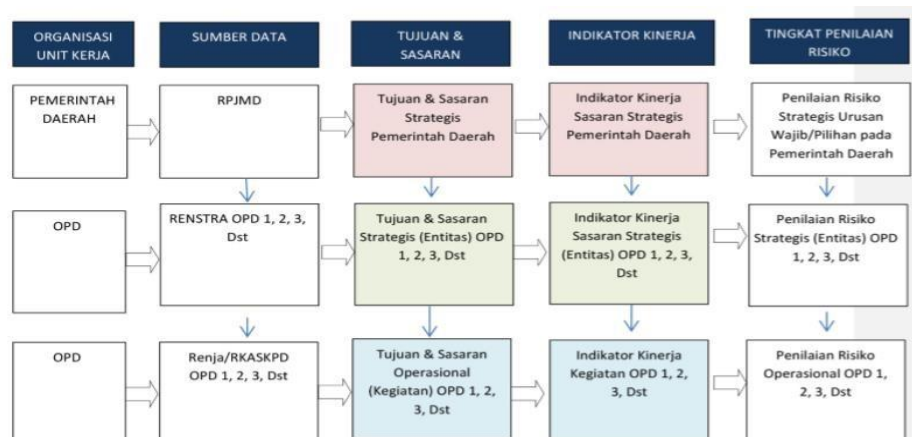
a. Penetapan Konteks/Tujuan

1) Penetapan konteks dan pemilihan tujuan yang akan dilakukan penilaian risiko

Tahap pertama pelaksanaan penilaian risiko adalah menetapkan “konteks/tujuan”. Dalam tahap ini akan ditetapkan tujuan-tujuan pada tingkat strategis Pemerintah Daerah, tingkat strategis (entitas) Pemerintah Daerah, dan tingkat operasional Pemerintah Daerah yang selanjutnya akan dilakukan penilaiannya. Dengan memahami tujuan yang hendak dicapai pada tiap tingkatan, risiko pada setiap tingkatan tersebut dapat diidentifikasi dan dianalisis.

Tujuan dari tahap penetapan konteks/tujuan adalah untuk memperoleh informasi tujuan/sasaran dan indikator kinerja organisasi yang akan dicapai. Keluaran yang diharapkan pada tahap ini adalah adanya daftar tujuan/sasaran, indikator kinerja pada tingkat strategis Pemerintah Daerah, entitas Perangkat Daerah, dan tingkat kegiatan yang sudah didiskusikan dan disepakati oleh Kepala Daerah dan Pimpinan Perangkat Daerah.

Keterkaitan antara tujuan pada masing-masing unit kerja (organisasi) dengan tingkat penilaian risiko disajikan sebagai berikut:



Pemilihan tujuan/sasaran yang akan dilakukan penilaian risiko didasarkan kepada pertimbangan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan yang paling utama dan dirasakan masih memiliki banyak permasalahan dalam pencapaiannya, serta penting dan mendesak untuk segera ditangani, atau pertimbangan lainnya antara lain tujuan yang mendukung pencapaian target program prioritas nasional yang tercantum dalam RPJMN.

Pemilihan terhadap suatu tujuan/sasaran tertentu bukan berarti bahwa tujuan-tujuan lainnya tidak perlu/tidak akan dinilai risiko dan pengendaliannya. Penilaian risiko dan pengendalian atas tujuan lainnya dapat dijadwalkan sesuai kebutuhan

Proses penetapan konteks/tujuan untuk tiap-tiap tingkat dijelaskan sebagai berikut:

a) Penetapan Konteks/Tujuan Strategis Pemerintah Daerah

Ikhtisar penetapan tujuan strategis pemerintah daerah disajikan sebagai berikut :

Tujuan : Memperoleh informasi tujuan/sasaran strategis Pemerintah Daerah untuk tiap-tiap urusan dan indikator kinerjanya.

Keluaran : - Daftar tujuan/sasaran strategis pemerintah daerah dan indikator kinerjanya.  
- Daftar urusan wajib/pilihan dan OPD yang terkait.

Pelaksana : - Sekda selaku Koordinator  
- UPR Pemda (Kepala Daerah dan Kepala OPD)  
- Fasilitator

Waktu : - Penetapan konteks dilaksanakan pada saat penyusunan RPJMD  
- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS

Sumber : RPJMD  
data utama

Penetapan konteks/tujuan strategis pemerintah daerah pada dasarnya dilakukan untuk seluruh tujuan strategis yang tertuang dalam RPJMD. Namun demikian, dalam penetapan konteks strategis pemerintah daerah, pemerintah daerah dapat memilih beberapa tujuan dengan mempertimbangkan tujuan prioritas sesuai dengan visi dan misi Bupati atau

pertimbangan profesional lainnya. Penetapan tujuan yang menjadi prioritas dapat dilakukan melalui CSA/FGD dan selanjutnya dituangkan dalam “Dokumen Arahan dan Kebijakan Penilaian Risiko 5 Tahunan”.

Langkah penetapan konteks/tujuan strategis pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

- (a) Mendapatkan dan mempelajari RPJMD, serta data lainnya terkait perencanaan seperti SOTK, uraian tugas dan jabatan, dsb;
- (b) Identifikasi tujuan, sasaran, dan Indikator Kinerja Utama terkait tujuan strategis yang diidentifikasi sebagaimana tercantum dalam RPJMD;
- (c) Identifikasi data atau informasi lain yang relevan misal prioritas pembangunan atau program unggulan terkait dengan tujuan/sasaran dari urusan wajib/pilihan yang dipilih berdasarkan RPJMD;
- (d) Menetapkan sasaran dan IKU strategis pemerintah daerah yang akan dilakukan penilaian risiko. Sasaran yang akan dilakukan penilaian risiko bisa seluruh atau sebagian sasaran sesuai kebutuhan;
- (e) Tuangkan hasil identifikasi sebagaimana contoh tabel 12.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini:

- (a) FGD dilakukan untuk membahas jika terdapat perbedaan antara tujuan/sasaran/indikator menurut RPJMD dengan faktualnya. Jika terdapat perbedaan, maka peserta FGD menyepakati tujuan/sasaran/indikator yang akan digunakan untuk keperluan penilaian risiko;
- (b) Perbedaan pada poin (a) tersebut dapat menjadi bahan masukan bagi perbaikan dokumen perencanaan (RPJMD).

Sebagai contoh format penetapan konteks fisiko strategis Pemerintah Daerah disajikan pada tabel 12 di bawah ini:

Table 12

## Contoh format penetapan konteks strategis Pemda

Nama Pemda	:	Pemerintah Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat
Tahun Penilaian	:	.....
Periode yang dinilai	:	Periode RPJMD Tahun 20XX – 20 XX
Sumber Data		<i>RPJMD Kabupaten ... Tahun 20XX – 20 XX</i>
Visi		<i>Diisi dengan Visi Kabupaten Majalengka</i>
Misi strategis RPJMD		<i>Diisi dengan Misi Kabupaten Majalengka</i>
Penetapan Konteks Misi Risiko Strategis Pemda		<i>Diisi dengan Misi Kabupaten Majalengka yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait</i>
Tujuan Strategis RPJMD		<i>Diisi dengan Tujuan RPMD Kabupaten Majalengka</i>
Penetapan Konteks Tujuan Risiko Strategis Pemda		<i>Diisi dengan Tujuan RPJMD Kabupaten Majalengka yang berhubungan Perangkat Daerah terkait</i>
Sasaran RPJMD		<i>Diisi dengan Sasaran RPJMD Kabupaten Majalengka</i>
Penetapan Konteks Sasaran Risiko Strategis Pemda		<i>Diisi dengan Sasaran RPJMD Kabupaten Majalengka yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait</i>
IKU Sasaran RPJMD		<i>Diisi dengan IKU Kabupaten Majalengka</i>
Penetapan Konteks IKU Risiko Strategis Pemda		<i>Diisi dengan IKU Kabupaten Majalengka yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait</i>
Prioritas Pembangunan dan Program Unggulan		<i>Diisi dengan Program-program prioritas RPJMD Kabupaten Majalengka yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait</i>
Urusan Pemerintah Daerah		<i>Diisi dengan Urusan Pemerintahan Daerah yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait</i>
Nama Dinas Terkait		<i>Diisi dengan satu atau beberapa dinas yang berhubungan dengan urusan Perangkat Daerah terkait</i>
Tujuan, Sasaran, IKU dan Program yang akan dilakukan penilaian risiko		<i>Diisi dengan Tujuan, Sasaran, IKU dan Program di RPJMD yang berhubungan dengan Perangkat Daerah terkait, sesuai dengan isian pada kolom diatas dan yang akan dinilai risikonya</i>
		<i>Dst</i>
		Majalengka, Bupati  .....

b) Penetapan Konteks/Tujuan Strategis (Entitas) Perangkat Daerah

Ikhtisar penetapan tujuan Strategis (Entitas) Perangkat Daerah disajikan sebagai berikut :

- Tujuan : Memperoleh informasi tujuan/sasaran strategis (Entitas) OPD yang terkait untuk tiap-tiap urusan dan indikator kinerjanya
- Keluaran : Daftar tujuan/sasaran strategis (Entitas) OPD yang terkait untuk tiap-tiap urusan dan indikator kinerjanya
- Pelaksana :
  - Sekda selaku Koordinator
  - Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon I dan II (Kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid OPD)
  - Fasilitator
- Waktu : - Pada saat penyusunan Renstra OPD- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan RKA-OPD
- Sumber data utama : Renstra OPD

Penetapan tujuan/konteks strategis (entitas) Perangkat Daerah dilakukan oleh masing-masing Perangkat Daerah sesuai urusan yang diampunya atas tujuan strategis yang tertuang dalam Renstra Perangkat Daerah. Sebagai contoh format penetapan konteks risiko strategis Perangkat Daerah disajikan pada tabel 13 di bawah ini :

Tabel 13  
Contoh Format Penetapan Konsteks Risiko Strategis  
Perangkat Daerah

Nama Penda	: Pemerintah Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat
Tahun Penilaian	: .....
Periode yang dinilai	: Periode Renstra Tahun 20XX – 20XX
Perangkat Daerah yang dinilai	: Dinas/Badan/Kecamatan
Sumber Data	<i>Renstra ..... Kabupaten Majalengka</i>
Tujuan Strategis	<i>Diisi dengan tujuan yang ada pada Renstra Perangkat Daerah, yang mendukung pencapaian tujuan strategis yang ditetapkan pada penetapan konteks strategi Pemda</i>
Sasaran Strategis	<i>Diisi dengan sasaran yang ada pada Renstra Perangkat Daerah (sasaran yang</i>

	<i>akan dilakukan penilaian risiko bisa seluruh atau sebagian sasaran sesuai kebutuhan</i>	
IKU Renstra Perangkat Daerah	<b>IKU</b>	<b>20XX</b>
	<i>Diisi dengan indikator Kinerja Utama (IKU) pada Renstra Perangkat Daerah, yang mendukung sasaran yang akan dinilai risikonya.</i>	<i>Diisi dengan Target IKU</i>
Program	<i>Diisi program pada Renstra Perangkat Daerah, yang mendukung 1KU yang akan dinilai</i>	
Tujuan, Sasaran, IKU dan Program yang akan dilakukan penilaian risiko	<p><b>Tujuan Strategis :</b> <i>Diisi dengan tujuan pada Renstra Perangkat Daerah yang akan dinilai risikonya</i></p> <p><b>Sasaran Strategis :</b> <i>Diisi dengan Sasaran pada Renstra Perangkat Daerah yang akan dinilai risikonya</i></p> <p><b>IKU Strategis :</b> <i>Diisi dengan IKU pada Renstra Perangkat Daerah yang akan dinilai risikonya</i></p> <p><b>Program :</b> <i>Diisi dengan Program pada Renstra yang akan dinilai risikonya</i></p>	
	Dst	
	Majalengka, ..... Kepala Dinas/Badan/Camat .....	

c) Penetapan Konteks/Tujuan Operasional Perangkat Daerah

Ikhtisar penetapan konteks/tujuan operasional Perangkat Daerah disajikan sebagai berikut :

- Tujuan : Memperoleh informasi program, kegiatan utama, tujuan kegiatan, dan indikator keluaran untuk tiap-tiap urusan wajib/pilihan yang dikelola oleh setiap OPD.
- Keluaran : Daftar tujuan kegiatan utama OPD untuk tiap-tiap urusan dan indikator keluarannya.
- Pelaksana : - Kepala OPD  
- Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon III dan IV

Waktu : - Fasilitator  
: - Pada saat penyusunan RKA-OPD  
Sumber : Renja  
data utama

Penetapan tujuan/konteks operasional Perangkat Daerah dilakukan oleh masing-masing Perangkat Daerah terkait sesuai urusan yang diampunya atas tujuan operasional Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam Renja atau RKA Perangkat Daerah.

Penetapan tujuan/konteks operasional Perangkat Daerah dalam rangka mendukung tujuan strategis Perangkat Daerah. Langkah penetapan konteks/tujuan operasional Perangkat Daerah untuk setiap urusan adalah sebagai berikut:

- (1) Mendapatkan dan mempelajari Renja dan RKA Perangkat Daerah, serta data terkait lainnya;
- (2) Identifikasi kegiatan utama dan indikator keluaran terkait dengan tujuan strategis Perangkat Daerah yang sudah dipilih sebelumnya;
- (3) Menetapkan kegiatan utama dan indikator keluaran yang akan dilakukan penilaian risiko. Kegiatan utama yang akan dilakukan penilaian risiko pada dasarnya dilakukan untuk seluruh kegiatan utama. Namun demikian, Perangkat Daerah bisa memilih sebagian program/kegiatan/ sasaran sesuai dengan visi dan misi kepala daerah atau pertimbangan profesional lainnya;
- (4) Menuangkan hasil identifikasi.

Sebagai contoh format penetapan konteks risiko operasional Perangkat Daerah disajikan pada tabel 14 di bawah ini :

Tabel 14  
Contoh Format Penetapan Konteks Risiko  
Operasional Perangkat Daerah

Nama Pemda	:	Pemerintah Kabupaten Majalengka	
Tahun Penilaian	:	.....	
Periode yang dinilai	:	Periode RPJMD Tahun 20XX – 20XX	
Urusan Pemerintahan	:	Urusan .....	
Perangkat Daerah yang Dinilai	:	Dinas/Badan/Kecamatan	
Sumber Data		Renja/RKA ..... Tahun 20XX	
Tujuan Strategis		<i>Diisi dengan tujuan strategis yang telah dipilih pada penetapan konteks strategis Perangkat Daerah</i>	
Program (Renja/RLA 20XX) dan Kegiatan Utama		<i>Diisi dengan program yang terkait dengan tujuan strategis Perangkat Daerah</i>	
Keluaran/Hasil Kegiatan		<i>Diisi dengan beberapa kegiatan utama yang mendukung program yang akan dinilai risikonya</i>	<i>Diisi dengan output kegiatan utama</i>
Program, Kegiatan dan keluaran/hasil kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko		Program : <i>Diisi dengan program yang akan dinilai risikonya</i> Kegiatan : <i>diisi dengan kegiatan yang akan dinilai risikonya</i> Keluaran/hasil kegiatan : a. <i>Diisi dengan keluaran/hasil dari kegiatan yang akan dinilai risikonya</i> b. Dst	
		Majalengka, ..... Kepala .....  .....	

- 2) Persiapan penilaian risiko urusan wajib/pilihan;  
Sebelum proses penilaian risiko dimulai, beberapa hal perlu dipersiapkan terlebih dahulu. Ikhtisar persiapan penilaian risiko disajikan sebagai berikut:
- Tujuan : - Menetapkan kriteria dan skala dampak serta kemungkinan risiko  
- Menetapkan skala risiko yang dapat diterima
- Keluaran : - Skala dampak dan kemungkinan  
- Skala risiko yang dapat diterima

Pelaksana : - Unit pemilik risiko tingkat pemerintah daerah, eselon2, 3 dan 4  
- Fasilitator  
Waktu : - Penyusunan RPJMD  
- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS  
Sumber : - Pedoman penilaian risiko  
data utama - CSA/FGD

- a) Menetapkan kriteria dan skala dampak dan kemungkinan risiko  
Penetapan skala dampak dan kemungkinan agar mengacu kepada Pedoman ini.
- b) Menetapkan tingkat risiko yang dapat diterima  
Tingkat risiko dapat ditentukan melalui perhitungan skala nilai risiko dan matriks analisis risiko.
- c) Menuangkan kesepakatan yang dihasilkan dalam suatu dokumen.  
Semua kesepakatan yang diperoleh agar dituangkan ke dalam dokumen. Hasil kesepakatan akan dijadikan acuan dalam tahap-tahap berikutnya.
- d) Menyiapkan bahan-bahan  
Untuk mendukung pelaksanaan penilaian risiko, perlu dipersiapkan bahan-bahan misalnya bagan alur proses kerja, peraturan perundang-undangan, struktur organisasi, hasil penilaian atas lingkungan pengendalian, formulir kertas kerja penilaian risiko, dan sebagainya

#### b. Identifikasi Risiko

Dalam tahapan ini, berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan diidentifikasi sesuai dengan tahapan prosesnya. Risiko yang diidentifikasi merupakan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan. Risiko dapat diidentifikasi melalui peristiwa yang sudah pernah terjadi atau peristiwa yang diperkirakan akan terjadi. Pada tahap identifikasi risiko, selain pernyataan risiko, juga disampaikan atribut risiko antara lain kode risiko, pemilik risiko penyebab risiko, sumber risiko, sifat penyebab risiko apakah dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pemilik risiko, dampak risiko, serta penerima dampak risiko.

Contoh kode risiko yang digunakan dalam pedoman ini menggambarkan tingkat risiko, tahun pelaksanaan

penilaian risiko, jenis urusan, entitas/Perangkat Daerah yang menilai, dan nomor urut risiko di entitas/Perangkat Daerah.

Contoh Kode Risiko adalah sebagai berikut:

Tingkat Risiko	Tahun Pelaksanaan Penilaian Risiko	Jenis Risiko	Entitas/Perangkat Daerah yang Menilai	Nomor urut risiko di Entitas/Perangkat Daerah	Kode
RSO	23	00	05	01	RSO.23.00.05.01

RSO = Kode Jenis Risiko untuk Risiko Strategis Perangkat Daerah

23 = Tahun pelaksanaan penilaian risiko adalah 2019

00 = Kode urusan wajib/pilihan (untuk risiko strategis Perangkat Daerah dan Operasional) atau tujuan strategis (untuk risiko strategis Pemerintah Daerah).

05 = Kode Pemerintah Daerah yang menilai (untuk risiko strategis Pemerintah Daerah) atau kode Perangkat Daerah yang menilai (untuk risiko strategis Perangkat Daerah dan Operasional)

01 = Nomor urut risiko

Penjelasan pengkodean selengkapnya disajikan sebagaimana tabel 15.

Identifikasi risiko urusan dilakukan sebagai berikut:

- 1) Mengenali proses dan tahapan penyelenggaraan pemerintahan/program/kegiatan/urusan;
- 2) Identifikasi kejadian risiko selain mendasarkan pada permasalahan yang pernah terjadi dalam setiap tahapan, juga mendasarkan kepada kejadian yang mungkin terjadi dan menghambat pencapaian tujuan. Teknik Identifikasi risiko urusan wajib/pilihan yang digunakan dalam pedoman ini menggunakan CSA/FGD.

Tabel 15  
Contoh Kode Risiko

Tingkat Risiko	Tahun Pelaksanaan Penilaian Risiko	Jenis Risiko	Entitas/Perangkat Daerah yang Menilai	Nomor urut di Entitas/Perangkat Daerah	Kode
RSP	23	01	01	01	RSP.23.01.01.01
RSO	23	02	05	01	RSO.23.02.05.01
ROO	23	03	25	01	ROO.23.03.25.01

Tingkat Risiko, terdiri dari 3 huruf sebagai berikut

RSP Strategis Pemerintah Daerah

RSO Strategis Perangkat Daerah

ROO Operasional Perangkat Daerah

Jenis Risiko menggambarkan urusan Pemerintah Daerah terdiri dari 2 angka sebagai berikut:

01	Pendidikan	21	Persandian
02	Kesehatan	22	Kebudayaan
03	PU dan Tata Ruang	23	Perpustakaan
04	Perumahan dan Kawasan Permukiman	24	Kearsipan
05	Ketentraman, Ketertiban Umum, dan Perlindungan	25	Kelautan dan perikanan Masyarakat
06	Sosial	26	Pariwisata
07	Tenaga Kerja	27	Pertanian
08	Pemberdayaan Perempuan dan Pelindungan Anak	28	Kehutanan/Perkebunan
09	Pangan	29	Energi dan sumber daya mineral
10	Pertanahan	30	Perdagangan
11	Lingkungan Hidup	31	Perindustrian
12	Administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	32	Transmigrasi
13	Pemberdayaan masyarakat dan desa	33	Penyusunan Kebijakan dan Koordinasi Administratif
14	Pengendalian penduduk dan keluarga berencana	34	Administrasi Kesekretariatan DPRD
15	Perhubungan	35	Pembinaan dan Pengawasan
16	Komunikasi dan informatika	36	Perencanaan pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan
17	KUKM	37	Keuangan dan Pendapatan
18	Penanaman Modal	38	Kepegawaian dan Pengembangan SDM
19	Kepemudaan dan olah raga	39	Bencana
20	Statistik	40	Politik
99	Lainnya		

Entitas yang menilai terdiri dari 2 angka sebagai berikut:

01	Pemerintah Daerah	32	RSUD Talaga
02	Sekretariat Daerah	33	Kecamatan Argapura
03	Sekretariat DPRD	34	Kecamatan Banjaran
04	Inspektorat Daerah	35	Kecamatan Bantarujeg
05	Dinas Pendidikan	36	Kecamatan Cigasong
06	Dinas Kesehatan	37	Kecamatan Cikijing
07	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang	38	Kecamatan Cingambul
08	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	39	Kecamatan Dawuan
09	Satuan Polisi Pamong Praja	40	Kecamatan Jatitujuh
10	Dinas Sosial	41	Kecamatan Jatiwangi
11	Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	42	Kecamatan Kadipaten
12	Dinas Pemberdayaan Perempuan,	43	Kecamatan Kasokandel

	Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana		
13	Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian, dan Perikanan	44	Kecamatan Kertajati
14	Dinas Lingkungan Hidup	45	Kecamatan Lemahsugih
15	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	46	Kecamatan Leuwimunding
16	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	47	Kecamatan Ligung
17	Dinas Perhubungan	48	Kecamatan Maja
18	Dinas Komunikasi dan Informatika	49	Kecamatan Majalengka
19	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	50	Kecamatan Malausma
20	Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu	51	Kecamatan Palasah
21	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	52	Kecamatan Panyingkiran
22	Dinas Pemuda dan Olah Raga	53	Kecamatan Rajagaluh
23	Dinas Perpustakaan dan kearsipan	54	Kecamatan Sindang
24	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan	55	Kecamatan Sindangwangi
25	Badan Keuangan dan Aset Daerah	56	Kecamatan Sukahaji
26	Badan Pendapatan Daerah	57	Kecamatan Sumberjaya
27	Badan Kepegawaian Daerah	58	Kecamatan Talaga
28	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	59	BUMD PT Sindangkasih Multi Usaha
29	Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik	60	BUMD PDAM Tirta Bhakti Raharja
30	RSUD Majalengka	61	BUMD Bank Majalengka
31	RSUD Cideres	62	BUMD PT BPR Majalengka Jabar
		99	Lainnya

Oleh karena itu, pemilihan peserta CSA/FGD juga agar mempertimbangkan kedua hal tersebut di atas. Peserta CSA/FGD untuk penilaian risiko tingkat strategis pemerintah daerah adalah Bupati dan Kepala Perangkat Daerah, peserta CSA/FGD untuk penilaian risiko strategis (entitas) Perangkat Daerah adalah Kepala Perangkat Daerah dan Kabag/Kabid Perangkat Daerah, dan peserta CSA/FGD tingkat operasional Perangkat Daerah adalah Kepala Perangkat Daerah Kabag/ Kabid Perangkat Daerah serta Kasubbag/Kasi. Selain itu, dalam CSA/FGD sebaiknya melibatkan fasilitator (Tim BPKP, Komite Pengelolaan Risiko, Inspektorat, atau pihak lain yang berkompeten) dan pegawai yang bertugas untuk mencatat proses pelaksanaan CSA/FGD.

Sebagai contoh, pelaksanaan CSA identifikasi risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka dilakukan sebagai berikut:

- 1) Masing-masing peserta menyampaikan risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan/sasaran terpilih;
- 2) Risiko-risiko yang disampaikan peserta diketik dan ditampilkan pada layar LCD;
- 3) Seluruh risiko divalidasi dan dievaluasi bersama-sama peserta;
- 4) Menetapkan dan menyepakati risiko sesuai hasil diskusi;  
Mendiskusikan dengan peserta atribut-atribut risiko (pemilik risiko, penyebab risiko, sumber risiko, sifat penyebab risiko apakah dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pemilik risiko, dampak risiko, serta penerima dampak risiko).

Hasil identifikasi risiko pada urusan pemerintah daerah, terbagi menjadi tiga risiko strategis yaitu sebagai berikut :

1) Risiko Strategis Pemerintah Daerah

Identifikasi risiko strategis pemerintah daerah dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis Pemerintah Daerah.

Contoh format untuk pelaksanaan identifikasi Risiko Strategis Pemerintah Daerah disajikan dalam tabel 16 berikut :



Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan tujuan strategis urusan wajib sebagai mana tercantum dalam RPJMD / Renstra
- Kolom c diisi dengan indikator kinerja tujuan/sasaran strategis
- Kolom d diisi dengan uraian peristiwa yang merupakan risiko
- Kolom e diisi dengan Kode risiko
- Kolom f diisi dengan Pemilik risiko, pihak/unit yang bertanggungjawab/ berkepentingan untuk mengelola risiko
- Kolom g diisi dengan penyebab timbulnya risiko. Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method., Machine, dan Material
- Kolom h diisi dengan sumber risiko (eksternal/internal)
- Kolom i diisi dengan C jika unit kerja mampu untuk mengendalikan penyebab risiko, atau UC jika unit kerja tidak mampu mengendalikan risiko
- Kolom j diisi dengan uraian akibat yang ditimbulkan jika risiko benar-benar terjadi.  
Untuk mempermudah identifikasi dampak risiko, dampak risiko bisa dikategorikan ke dalam: Keuangan. Kinerja, Reputasi dan Hukum
- Kolom k diisi dengan pihak/unit yang menderita/terkena dampak jika risiko benar-benar terjadi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan risiko strategis Pemerintah Daerah:

- a) Risiko strategis Pemerintah Daerah dapat merupakan risiko yang disebabkan kelemahan pengendalian yang menjadi tanggung jawab Bupati/tingkat Pemerintah Daerah (misal: peraturan/monitoring dan lain-lain).
- b) Pengendalian yang nantinya dirancang merupakan tanggung jawab Bupati, atau hanya bisa dilakukan oleh Bupati.
- c) Risiko strategis Pemerintah Daerah dapat berupa potensi kondisi yang memerlukan pengendalian di tingkat Pemerintah Daerah untuk memastikan/membantu pencapaian tujuan strategis Perangkat Daerah terkait, misal dalam bentuk peraturan/keputusan/SE Bupati atau pemantauan oleh Bupati.
- d) Risiko strategis Pemerintah Daerah dapat berupa faktor-faktor di luar pencapaian tujuan strategis Perangkat Daerah yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis Pemerintah Daerah.
- e) Perlu melibatkan Perangkat Daerah yang terkait dengan tujuan strategis yang dipilih untuk menjangkau permasalahan pencapaian tujuan strategis/operasional Perangkat Daerah yang memerlukan penanganan/tindakan oleh Bupati.
- f) Risiko strategis Pemerintah Daerah dapat berupa risiko yang menurut Bupati merupakan risiko yang penting, sehingga diperlukan langkah pengendalian oleh Bupati.
- g) Risiko strategis Pemerintah Daerah disetujui/divalidasi Bupati.

## 2) Risiko Strategis (Entitas) Perangkat Daerah

Identifikasi risiko strategis (entitas) Perangkat Daerah dilakukan untuk mengidentifikasi kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis (entitas) Perangkat Daerah yang terkait dengan tujuan strategis Pemerintah daerah yang dipilih pada tahap penetapan konteks strategis Pemerintah Daerah.

Contoh format untuk pelaksanaan identifikasi Risiko Strategis Perangkat Daerah disajikan dalam tabel 17 berikut :



Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan tujuan strategis urusan wajib sebagai mana tercantum dalam RPJMD / Renstra
- Kolom c diisi dengan indikator kinerja tujuan/sasaran strategis
- Kolom d diisi dengan program yang terkait dengan tujuan/sasaran strategis
- Kolom e diisi dengan kategori risiko
- Kolom f diisi dengan uraian peristiwa yang merupakan risiko
- Kolom g diisi dengan Kode risiko
- Kolom h diisi dengan Pemilik risiko, pihak/unit yang bertanggungjawab/ berkepentingan untuk mengelola risiko
- Kolom i diisi dengan penyebab timbulnya risiko. Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method., Machine, dan Material
- Kolom j diisi dengan sumber risiko (eksternal/internal)
- Kolom k diisi dengan C jika unit kerja mampu untuk mengendalikan penyebab risiko, atau UC jika unit kerja tidak mampu mengendalikan risiko
- Kolom l diisi dengan uraian akibat yang ditimbulkan jika risiko benar-benar terjadi.  
Untuk mempermudah identifikasi dampak risiko, dampak risiko bisa dikategorikan ke dalam: Keuangan. Kinerja, Reputasi dan Hukum
- Kolom m diisi dengan pihak/unit yang menderita/terkena dampak jika risiko benar-benar terjadi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan risiko strategis Perangkat Daerah sebagai berikut:

- a) Risiko strategis Perangkat Daerah dapat berupa risiko yang disebabkan kelemahan pengendalian yang menjadi tanggung jawab kepala Perangkat Daerah (Kebijakan kepala Perangkat Daerah/SOP Perangkat Daerah, monitoring kepala Perangkat Daerah dll) Pengendalian yang nantinya dirancang merupakan tanggung jawab yang dilakukan oleh kepala Perangkat Daerah.
  - b) Risiko strategis Perangkat Daerah dapat berupa potensi kondisi yang memerlukan pengendalian di tingkat Perangkat Daerah (Kebijakan kepala Perangkat Daerah/SOP Perangkat Daerah, monitoring kepala Perangkat Daerah dll) untuk memastikan/membantu pencapaian tujuan strategis Perangkat Daerah terkait.
  - c) Risiko strategis Pemerintah Daerah dapat berupa faktor-faktor di luar pencapaian tujuan operasional Perangkat Daerah yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis Perangkat Daerah.
  - d) Perlu melibatkan Kabid/pegawai yang terkait dengan tujuan strategis Perangkat Daerah yang dipilih untuk menjangkau permasalahan pencapaian tujuan strategis/operasional Perangkat Daerah yang memerlukan penanganan/tindakan oleh kepala Perangkat Daerah.
  - e) Risiko strategis Perangkat Daerah dapat berupa risiko yang menurut kepala Perangkat Daerah merupakan risiko yang penting, sehingga diperlukan langkah pengendalian oleh kepala Perangkat Daerah.
  - f) Risiko strategis Perangkat Daerah disetujui/divalidasi oleh Kepala Perangkat Daerah.
- 3) Risiko Operasional Perangkat Daerah
- Identifikasi risiko operasional dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan kegiatan Perangkat Daerah.
- Contoh format untuk pelaksanaan identifikasi Risiko Operasional Perangkat Daerah disajikan dalam tabel 18 berikut :

Table 18

## Contoh Format Identifikasi Risiko Operasional Perangkat Daerah

		Nama Pemda : Pemerintah Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat Nama Perangkat Daerah : ..... Tahun Penilaian : 20XX Periode yang dinilai : Periode Renstra (tahun 20XX – 20XX) Tujuan Strategis : Diisi dengan tujuan strategis pada renstra Perangkat Daerah Urusan Pemerintahan : Urusan .....										
No	Program/kegiatan	Indikator Kinerja	Risiko					Sebab		C/UC	Dampak	
			Tahap	Kategori Risiko	Uraian	Kode Risiko	Pemilik	Uraian	Sumber		Uraian	Pihak yang terkena
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>l</i>	<i>m</i>
	Program : Diisi dengan Program Perangkat Daerah pada Penetapan konteks Operasional Perangkat Daerah											
	Kegiatan : Diisi dengan Kegiatan Perangkat Daerah pada Penetapan konteks Operasional Perangkat Daerah											

## Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan program dan kegiatan sebagaimana tercantum dalam RKA SKPD
- Kolom c diisi dengan indikator kinerja Kegiatan
- Kolom d diisi dengan tahap dimana risiko muncul

- Kolom e diisi dengan Kategori risiko
- Kolom f diisi dengan uraian peristiwa yang merupakan risiko
- Kolom g diisi dengan Kode risiko
- Kolom h diisi dengan Pemilik risiko, pihak/unit yang bertanggungjawab/ berkepentingan untuk mengelola risiko
- Kolom i diisi dengan penyebab timbulnya risiko. Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method., Machine, dan Material
- Kolom j diisi dengan sumber risiko (eksternal/internal)
- Kolom k diisi dengan C jika unit kerja mampu untuk mengendalikan penyebab risiko, atau UC jika unit kerja tidak mampu mengendalikan risiko
- Kolom l diisi dengan uraian dampak yang ditimbulkan jika risiko benar-benar terjadi. Untuk mempermudah identifikasi dampak risiko, dampak risiko bisa dikategorikan ke dalam: Keuangan. Kinerja, Reputasi dan Hukum
- Kolom m diisi dengan pihak/unit yang menderita/terkena dampak jika risiko benar-benar terjadi.

c. Analisis Risiko

- 1) Melakukan analisis dampak dan kemungkinan risiko  
Setelah Risiko urusan wajib/pilihan teridentifikasi dan disepakati, langkah berikutnya adalah melakukan analisis risiko urusan wajib/pilihan, sebagai contoh untuk kertas kerja analisis risiko disajikan pada tabel 19 di bawah ini :

Tabel 19  
Contoh Format Hasil Analisis Risiko

Nama Pemerintah : Pemerintah Kabupaten Majalengka, Daerah : Provinsi Jawa Barat Tahun Penilaian : ..... Tujuan Strategis : ..... Urusan Pemerintahan : Urusan .....					
No	Risiko yang teridentifikasi	Kode Risiko	Analisis Risiko		
			Skala Dampak	Skala Kemungkinan	Skala Risiko
a	b	c	d	e	f
I	Risiko Strategis Pemerintah Daerah				
II	Risiko Strategis Perangkat Daerah				
III	Risiko Operasional Perangkat Daerah				

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan risiko yang teridentifikasi sesuai lampiran 13, 14 dan 15
- Kolom c diisi dengan kode risiko sesuai lampiran 13, 14 dan 15
- Kolom d diisi dengan skala dampak berdasarkan perhitungan rata-rata/modus skala dampak yang diberikan peserta diskusi
- Kolom e diisi dengan skala kemungkinan berdasarkan perhitungan rata-rata/modus skala kemungkinan yang diberikan peserta diskusi
- Kolom f diisi dengan hasil perkalian antara skala dampak dan skala kemungkinan

2) Memvalidasi risiko

Hasil analisis risiko tingkat strategis pemerintah daerah selanjutnya dikomunikasikan kepada Kepala Daerah, sedangkan tingkat strategis (entitas) Perangkat Daerah dan operasional Perangkat Daerah dikomunikasikan kepada Kepala Perangkat Daerah untuk divalidasi dan diputuskan risiko mana yang akan diprioritaskan untuk ditangani, sebagai contoh untuk kertas kerja validasi risiko disajikan pada tabel 20 di bawah ini :

Tabel 20  
Contoh Format Daftar Risiko Prioritas

Nama Pemerintah Daerah		: Pemerintah Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat					
Tahun Penilaian		: .....					
Tujuan Strategis		: .....					
Urusan Pemerintahan		: Urusan .....					
No	Risiko Prioritas	Kode Risiko	Kategori Risiko	Skala Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak
a	b	c	d	e	f	g	h
I	Risiko Strategis Pemerintah Daerah						
II	Risiko Strategis Perangkat Daerah						
III	Risiko Operasional Perangkat Daerah						

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan risiko prioritas (berdasarkan hasil penilaian risiko)
- Kolom c diisi dengan kode risiko
- Kolom d diisi dengan kategori risiko
- Kolom e diisi dengan skala risiko (sesuai tabel 16)
- Kolom f diisi dengan pemilik risiko sesuai tabel 13, 14 dan 15
- Kolom g diisi dengan penyebab sesuai tabel 13, 14 dan 15
- Kolom h diisi dengan dampak sesuai dengan tabel 13, 14 dan 15

Terhadap risiko yang akan diprioritaskan untuk ditangani, pemerintah daerah diharapkan membangun pengendalian untuk menurunkan kemungkinan munculnya risiko (*preventif*), menurunkan dampak dari risiko yang muncul (*mitigatif*), atau keduanya

3) Melakukan evaluasi pengendalian yang ada dan yang dibutuhkan

- Tujuan : - Mengidentifikasi pengendalian yang sudah ada terkait dengan risiko yang diprioritaskan untuk ditangani (dikelola)  
 - Menilai efektifitas pengendalian yang ada  
 - Mengidentifikasi pengendalian yang masih dibutuhkan/dibangun
- Keluaran : - Daftar pengendalian yang ada untuk masing-masing risiko prioritas urusan wajib/pilihan  
 - Hasil identifikas pengendalian yang masih dibutuhkan untuk masing-masing risiko prioritas urusan wajib/pilihan
- Pelaksana : Strategi Pemerintah Daerah  
 - Sekda selaku koordinator  
 - UPR tingkat eselon II (kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid OPD)  
 - Fasilitator  
 Strategi (entitas) OPD  
 - Kepala OPD  
 - UPR tingkat eselon II  
 - Fasilitator  
 Operasional OPD  
 - Kepala OPD  
 - UPR tingkat eselon III dan IV  
 - Fasilitator
- Waktu : Strategi Pemerintah Daerah  
 - Penyusunan RPJMD  
 - Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS  
 Strategi (entitas) OPD  
 - Pada saat penyusunan Renstra OPD  
 - Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan RKA-OPD  
 Operasional OPD  
 - Pada saat penyusunan RKA OPD
- Sumber data utama : - CSA/FGD

Penilaian terhadap pengendalian yang ada mencakup penilaian kebijakan dan prosedur yang dimiliki instansi pemerintah dalam rangka mengelola risiko yang diprioritaskan. Kebijakan dan prosedur yang ada tersebut selanjutnya dinilai efektifitasnya. Pengendalian dinyatakan tidak efektif antara lain jika :

- a) kebijakan dan prosedur pengendalian sudah dilakukan namun belum mampu menangani risiko yang teridentifikasi;
- b) prosedur pengendalian belum dilaksanakan;
- c) kebijakan belum diikuti dengan prosedur baku yang jelas;
- d) kebijakan dan prosedur yang ada tidak sesuai dengan peraturan di atasnya.

#### 4) Menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP)

- Tujuan : - Mengidentifikasi rencana tindak pengendalian (RTP) untuk mengatasi kelemahan lingkungan pengendalian  
- Mengidentifikasi RTP untuk mengatasi risiko pada tingkat strategis Pemerintah Daerah, tingkat Strategis (entitas) OPD dan tingkat operasional OPD
- Keluaran : - Daftar rencana tindak pengendalian untuk mengatasi risiko  
- Rekapitulasi RTP
- Pelaksana : Strategi Pemerintah Daerah  
- Kepala Daerah  
- Sekda selaku koordinator  
- UPR (kepala Daerah dan kepala OPD/SKPD)  
- Fasilitator  
Strategi (entitas) OPD  
- Kepala OPD  
- UPR tingkat eselon II (kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid)  
- Fasilitator (opsional)  
Operasional OPD  
- Kepala OPD  
- UPR tingkat eselon III dan IV  
- Fasilitator (optional)
- Waktu : Strategi Pemerintah Daerah  
- Penyusunan RPJMD  
- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan KUA/PPAS  
Strategi (entitas) OPD  
- Pada saat penyusunan Renstra OPD

- Direviu/dimutakhirkan setiap tahun pada saat penyusunan RKA-OPD Operasional OPD

Sumber : - CSA/FGD  
data utama

RTP merupakan kebijakan/prosedur yang akan dibuat untuk membangun pengendalian yang diperlukan guna mengatasi kelemahan lingkungan pengendalian intern dan mengatasi risiko prioritas yang sudah teridentifikasi. Langkah kerja penyusunan RTP yaitu sebagai berikut :

- a) Merumuskan tindakan untuk mengatasi kelemahan lingkungan pengendalian  
Berdasarkan kelemahan lingkungan pengendalian, selanjutnya disusun rencana tindak perbaikan yang disajikan di kertas kerja pada tabel 21 di bawah ini.

Tabel 21  
Contoh Format Rencana Tindak Pengendalian  
Atas Kelemahan Lingkungan Pengendalian

Nama Pemerintah Daerah : Pemerintah Kabupaten Majalengka					
Tahun Penilaian : .....					
No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang kurang memadai	Rencana Tindak Pengendalian Lingkungan Pengendalian	Penanggungjawab	Target Waktu Penyelesaian	Realisasi Penyelesaian
A	B	C	D	E	F
I	Penegakan integritas dan nilai etika				
1					
2					
Dst					
II	Komitmen terhadap Kompetensi				
1					
2					
Dst					
III	Kepemimpinan yang kondusif				
1					
2					
Dst					
IV	Penyusunan dan Penerapan Kebijakan yang Sehat tentang Pembinaan SDM				
1					
2					
Dst					
V	Perwujudan Peran APIP yang Efektif				
1					
2					
Dst					

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan kondisi lingkungan pengendalian yang kurang memadai
- Kolom c diisi dengan perbaikan yang akan dilakukan
- Kolom d diisi dengan pihak/unit penanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian
- Kolom e diisi dengan target waktu penyelesaian RTP
- Kolom f diisi dengan realisasi waktu penyelesaian RTP

b) Merumuskan kegiatan pengendalian yang dibutuhkan dalam rangka mengatasi risiko RTP atas risiko dimaksudkan untuk menentukan pengendalian yang diperlukan dalam mengatasi risiko. Dalam menentukan pengendalian yang akan dibangun perlu memperhatikan respon risiko. Respon risiko membantu instansi pemerintah dalam memfokuskan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan pengendalian dilakukan dengan tepat.

Respon risiko tersebut terdiri dan beberapa pilihan, yaitu :

(1) Menghindari risiko (*avoid*)

Menghindari risiko dilakukan dengan cara tidak memulai atau tidak melanjutkan kegiatan yang dapat meningkatkan risiko. Penghindaran risiko dapat menjadi tidak tepat jika individu atau instansi bersifat menolak risiko. Penghindaran risiko secara tidak tepat justru dapat meningkatkan signifikansi risiko lainnya atau mengakibatkan hilangnya peluang memperoleh manfaat.

(2) Mengubah/mengurangi kemungkinan munculnya risiko (*abate*)

Respon ini dilakukan dengan cara mengubah kemungkinan munculnya risiko agar kemungkinan terjadinya hasil yang negatif dapat berkurang. Istilah lain yang juga digunakan adalah pencegahan (*prevention*).

(3) Mengubah/mengurangi konsekuensi/dampak risiko (*mitigate*)

Respon ini dilakukan dengan cara mengubah/mengurangi konsekuensi/dampak risiko agar kerugian menjadi berkurang. Istilah lain yang juga digunakan adalah penanggulangan.

Abate dan mitigate terkadang disebut dalam satu istilah, yaitu mengurangi risiko (*reduce*).

- (4) Membagi risiko (*share*) atau mentransfer risiko  
Respon ini melibatkan pihak lain dalam menanggung atau berbagi sebagian risiko. Contoh mekanismenya antara lain meliputi kontrak-kontrak, asuransi, dan struktur organisasi seperti kemitraan dan *joint ventures* untuk menyebarkan tanggungjawab dan kewajiban. Terkait dengan pembagian risiko dengan instansi lain, umumnya akan terdapat biaya finansial atau manfaat yang timbul, misalnya premi asuransi. Jika risiko dibagi, baik keseluruhan maupun sebagian, maka instansi yang mentransfer risiko mendapat risiko baru, yaitu instansi lain yang memperoleh transfer risiko tersebut tidak dapat mengelola risiko itu secara efektif.

- (5) Menerima atau mempertahankan risiko (*accept/retain*)

Setelah risiko diubah atau dibagi, maka akan ada risiko tersisa yang dipertahankan. Pada kasus ekstrem, dapat terjadi suatu instansi tidak memiliki pilihan respon yang lebih baik, selain menerima risiko tersebut.

RTP tersebut ditetapkan baik untuk Risiko Strategis Pemerintah Daerah, Strategis (Entitas) Perangkat Daerah, dan Operasional. Rencana Tindak Pengendalian tersebut meliputi Pengendalian yang Dibangun untuk Mengatasi Risiko, Penanggung Jawab, dan Target Waktu Penyelesaian.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penentuan risiko prioritas, maka disusun rencana tindak pengendalian atas hasil identifikasi risiko prioritas, sebagai contoh kertas kerja disajikan pada tabel 22 dibawah ini :

Tabel 22  
 Contoh Format Rencana Tindak Pengendalian  
 Atas Hasil Identifikasi Risiko

Nama Pemerintah Daerah Tahun Penilaian Tujuan Strategis Urusan Pemerintahan				: Pemerintah Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat : ..... : ..... : Urusan .....			
No	Risiko Prioritas	Kode Risiko	Uraian Pengendalian yang sudah ada	Celah Pengendalian	Rencana Tindak Pengendalian	Pemilik / Penanggungjawab	Target waktu penyelesaian
a	b	c	d	e	f	g	h
I	Risiko Strategis Pemerintah Daerah						
II	Risiko Strategis Perangkat Daerah						
III	Risiko Operasional Pemerintah Daerah						

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan risiko prioritas

- Kolom c diisi dengan kode fisiko
- Kolom d diisi dengan uraian pengendalian-pengendalian yang sudah ada/ terpasang. Agar diungkap tidak hanya nama SOP nya, Contoh SOP Pemeliharaan: Gedung dibersihkan 2 kali sehari.
- Kolom e Diisi dengan alasan tidak efektif:
  - a. Kebijakan dan Prosedur pengendalian sudah dilakukan, namun belum mampu menangani risiko yang teridentifikasi;
  - b. Prosedur pengendalian belum/tidak dapat dilaksanakan;
  - c. Kebijakan belum diikuti dengan prosedur baku yang jelas;
  - d. Kebijakan dan prosedur yang ada tidak sesuai dengan peraturan di atasnya
- Kolom f diisi dengan pengendalian yang masih dibutuhkan
- Kolom g diisi dengan pihak/unit penanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian
- Kolom h diisi dengan target waktu penyelesaian RTP

- c) Menyelaraskan rencana tindak pengendalian  
Dokumen RTP Akhir yang disusun berasal dari dua Rencana Tindak Pengendalian, yaitu rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian. Terdapat kemungkinan merupakan bentuk adanya kebutuhan terhadap pengendalian yang sama atau berhubungan dari kedua RTP tersebut. Oleh sebab itu, pada tahap ini perlu memperhatikan kemungkinan tersebut dan menyelaraskan kedua rencana tindak perbaikan pengendalian tersebut sehingga dapat menghindari duplikasi rencana tindak perbaikan pengendalian.
- d) Menyusun rancangan informasi dan komunikasi atas RTP  
Rancangan informasi dan komunikasi merupakan rancangan informasi dan komunikasi yang dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian mengetahui keberadaan dan menjalankan pengendalian sesuai yang diinginkan. Contoh format kertas kerja rancangan pengomunikasian pengendalian yang dibangun disajikan dalam tabel 23 berikut :

Tabel 23  
 Contoh Format Rencana dan Realisasi  
 Atas Pengkomunikasian Kegiatan Pengendalian yang Digunakan

Nama Pemda		: Pemerintah Kabupaten Majalengka					
Tahun Penilaian		: .....					
Tujuan Strategis		: .....					
Urusan Pemerintahan		: Urusan .....					
No	Kegiatan pengendalian yang dibutuhkan	Media/bentuk sarana pengkomunikasian	Penyedia informasi	Penerima informasi	Rencana waktu pelaksanaan	Realisasi waktu pelaksanaan	Ket.
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan
- Kolom c diisi dengan Media/Bentuk Sarana Pengkomunikasian
- Kolom d diisi dengan Penyedia Informasi
- Kolom e diisi dengan Penerima Informasi
- Kolom f diisi dengan Rencana Waktu Pelaksanaan
- Kolom g diisi dengan Realiasi Waktu Pelaksanaan

e) Menyusun rancangan monitoring dan evaluasi risiko dan RTP.

Rencana Tindak Pengendalian perlu memuat mekanisme pemantauan yang akan dijalankan untuk memastikan bahwa risiko dapat dipantau keterjadiannya dan pengendalian yang telah dirancang dilaksanakan dan berjalan efektif.

Contoh format rancangan monitoring risiko dan RTP disajikan dalam tabel 24 berikut :

Tabel 24

Contoh Format Rencana dan Realisasi Pemantauan atas Kegiatan Pengendalian Intern yang dibutuhkan

Nama Pemda			: Pemerintah Kabupaten Majalengka			
Tahun Penilaian			: .....			
Tujuan Strategis			: .....			
Urusan Pemerintahan			: Urusan .....			
No	Kegiatan pengendalian yang dibutuhkan	Bentuk/metode pemantauan yang diperlukan	Penanggungjawab pemantauan	Rencana waktu pelaksanaan pemantauan	Realisasi waktu pelaksanaan	ket
A	B	C	D	E	F	G

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan
- Kolom c diisi dengan Media/Bentuk Sarana Pengkomunikasian
- Kolom d diisi dengan Penyedia Informasi
- Kolom e diisi dengan Penrima Informasi
- Kolom f diisi dengan Rencana Waktu Pelaksanaan
- Kolom g diisi dengan Realisasi Waktu Pelaksanaan

### 3. Kegiatan Pengendalian

Setelah Pemerintah Daerah sepakat dengan perbaikan yang akan dilaksanakan untuk mengatasi kekurangan pengendalian yang ada langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menerapkan Rencana Tindak Pengendalian. Implementasi Rencana Tindak Pengendalian meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut :

- a. Pembangunan infrastruktur yang meliputi penyusunan atau penyempurnaan kebijakan dan prosedur sebagai tindak lanjut dari RTP

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka membangun infrastruktur pengendalian meliputi :

- 1) mengumpulkan data-data berupa RTP final, peraturan perundang-undangan, kebijakan pengendalian, dan prosedur operasi baku yang ada yang terkait dengan infrastruktur pengendalian yang akan dibangun;
- 2) unit kerja yang bertanggung jawab atas area-area yang system pengendaliannya perlu dibangun atau diperbaiki, dapat membentuk tim penyusun kebijakan dan prosedur pengendalian serta mengajukan usulan kegiatan dalam dokumen perencanaan apabila diperlukan;
- 3) membuat atau menyempurnakan infrastruktur pengendalian;
- 4) melakukan uji coba penerapan pengendalian;
- 5) menyempurnakan rancangan infrastruktur pengendalian berdasarkan hasil pelaksanaan uji coba;
- 6) menetapkan penerapan infrastuktur pengendalian.

- b. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian.

Terhadap semua infrastuktur pengendalian yang telah dibuat instansi pemerintah mengimplementasikan kebijakan dan prosedur ke dalam kegiatan operasional sehari-hari yang harus ditaati oleh seluruh pejabat, pegawai masyarakat, dan pihak terkait lainnya.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Pemerintah daerah harus memastikan telah terdapat komunikasi internal dan eksternal yang efektif dalam setiap tahapan pengelolaan risiko sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian risiko dan pelaksanaan kegiatan pengendalian.

Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengendalian, setelah pemerintah daerah menyetujui infrastruktur pengendalian yang akan diterapkan dalam rangka mengatasi kekurangan pengendalian yang ada, pemerintah daerah perlu mengomunikasikan pengendalian yang dibangun kepada pihak-pihak terkait, sebagai contoh bentuk pengomunikasian antara lain dalam bentuk :

- a. Surat Edaran dari Kepala Daerah kepada Unit Kerja atas pemberlakuan kebijakan;
- b. Kebijakan diunggah dalam situs resmi pemerintah daerah (antara lain JDIH) yang dapat diakses oleh seluruh pihak yang berkepentingan;
- c. Sosialisasi/workshop/diseminasi yang dibuktikan misalnya dengan undangan) notulen/laporan pelaksanaan, daftar hadir, foto pelaksanaan, dst.

Untuk pencatatan realisasi atas pengkomunikasian kegiatan pengendalian yang dibangun telah disajikan dalam tabel 24 di atas.

Pemantauan pelaksanaan pengomunikasian menggunakan rancangan pengomunikasian yang sudah dibuat pada tahap penyusunan rancangan Informasi dan Komunikasi RTP. Koordinasi pengomunikasian dan pencatatan realisasi pengomunikasian dilakukan oleh UPR Pemerintah Daerah untuk pengomunikasian terkait RTP atas Risiko Strategis Pemerintah Daerah, dan oleh UPR Tingkat Eselon II untuk pengomunikasian RTP atas Risiko Strategis (Entitas) Perangkat Daerah, dan Risiko Operasional Perangkat Daerah

## 5. Pemantauan

Pemantauan dilaksanakan oleh pimpinan secara berjenjang mulai dari Kepala Daerah, Kepala Perangkat Daerah (Pejabat Eselon II), Kepala Bagian/Kepala Bidang (Pejabat Eselon III), Kepala Seksi/Kepala Subbagian (Pejabat Eselon IV) sesuai dengan ruang lingkup dan kewenangannya. Pelaksanaan pemantauan pengelolaan risiko pemerintah daerah oleh Bupati dapat didelegasikan kepada Unit Kepatuhan .

Pemantauan dilakukan untuk memastikan setiap tahapan pengelolaan risiko telah dilakukan sesuai dengan ketentuan sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian risiko, dan pelaksanaan kegiatan pengendalian.

### a. Pemantauan atas implementasi pengendalian

Pemantauan atas kegiatan pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian yang telah dirancang, telah dilaksanakan dan berjalan secara efektif.

### b. Pemantauan kejadian risiko

Selain itu, dalam rangka pendokumentasian keterjadian risiko yang telah teridentifikasi, maka pemerintah daerah perlu membuat catatan mengenai kapan risiko terjadi (*risk event*) dan dampak yang terjadi, serta pelaksanaan RTP

dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keterjadian risiko dan efektivitas pengendalian yang telah dilaksanakan.

Untuk pencatatan realisasi atas realisasi pemantauan kegiatan pengendalian intern yang dibutuhkan terdapat pada tabel 24 di atas.

Selanjutnya untuk contoh format kertas kerja pemantauan atas implementasi pengendalian dan kejadian risiko terdapat pada tabel 25 di bawah ini:

Tabel 25  
Contoh Format Pemantauan Pelaksanaan RTP  
Dan Kejadian Risiko

Nama Pemda Tahun Penilaian Tujuan Strategis Urusan Pemerintahan			: Pemerintah Kabupaten Majalengka : ..... : ..... : Urusan .....							
No	“Risiko” yang teridentifikasi	Kode Risiko	Kejadian Risiko			Ket	RTP	Rencana Pelaksanaan RTP	Realisasi Pelaksanaan RTP	Ket
			Tanggal Terjadi	Sebab	Dampak					
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>k</i>

Keterangan :

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan risiko yang teridentifikasi
- Kolom c diisi dengan kode risiko
- Kolom d diisi dengan tanggal terjadinya risiko pada tahun berjalan
- Kolom e diisi dengan penyebab peristiwa risiko saat terjadi pada tahun berjalan
- Kolom f diisi dengan dampak peristiwa risiko pada tahun berjalan
- Kolom g diisi dengan keterangan tambahan
- Kolom h diisi dengan Rencana Tindak Pengendalian yang direncanakan
- Kolom I diisi dengan tanggal rencana pelaksanaan RTP yang telah disusun
- Kolom j diisi dengan tanggal realisasi pelaksanaan RTP
- Kolom k diisi dengan keterangan terkait pelaksanaan RTP

## BAB IV PELAPORAN

Dalam rangka mendukung akuntabilitas pengelolaan risiko, Pemerintah Daerah perlu menyusun laporan terkait dengan pengelolaan risiko berupa Laporan Pelaksanaan Penilaian Risiko, Laporan Berkala Pengelolaan Risiko dan Laporan Berkala Pemantauan Pengelolaan Risiko. Penjelasan mengenai bentuk pelaporan sebagai berikut :

### 1. Laporan Pelaksanaan Penilaian Risiko

Laporan pelaksanaan penilaian fisiko disusun setelah dilakukan penilaian risiko yang terdiri dari penilaian risiko strategis Pemerintah Daerah, penilaian fisiko strategis Perangkat Daerah, dan penilaian fisiko operasional Perangkat Daerah. Laporan pelaksanaan risiko dapat berupa dokumen penilaian risiko/dokumen rencana tindak pengendalian dan dibuat oleh UPR disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretariat Daerah dan unit kepatuhan internal.

Laporan pelaksanaan penilaian risiko memuat :

#### I. Pendahuluan

##### A. Latar Belakang

Bagian ini berisi latar belakang penyusunan laporan pengelolaan risiko serta gambaran umum kebijakan pengelolaan risiko pemerintah daerah/perangkat daerah.

##### B. Dasar Hukum

Bagian ini berisi peraturan-peraturan ataupun kebijakan baik yang berasal dari pemerintah pusat, instansi terkait ataupun peraturan daerah yang menjadi dasar pengelolaan risiko pemerintah daerah baik kebijakan perencanaan sampai ke pelaporan pengelolaan risiko.

##### C. Maksud dan Tujuan

Bagian ini berisi maksud dan tujuan dilakukannya pengelolaan risiko di pemerintah daerah/perangkat daerah.

##### D. Ruang Lingkup

Bagian ini berisi penjelasan hal-hal yang menjadi batasan konsep dan konteks pengelolaan risiko pemerintah daerah/perangkat daerah.

#### II. Perbaikan Lingkungan Pengendalian yang Diharapkan:

##### A. Kondisi Lingkungan Pengendalian

Bagian ini berisi hasil penilaian awal dan hasil survei persepsi, yang selanjutnya disimpulkan kondisi lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan pada pemerintah daerah/perangkat daerah.

##### B. Rencana Perbaikan Lingkungan Pengendalian.

Bagian ini berisi strategi yang akan dilakukan guna memperbaiki Lingkungan pengendalian yang mendukung

penciptaan budaya pengelolaan risiko di pemerintah daerah/ perangkat daerah.

III. Penilaian Risiko dan Rencana Tindak Pengendalian:

A. Penetapan Konteks/Tujuan

Bagian ini berisi tentang penetapan konteks strategis pemerintah daerah/perangkat daerah sesuai dengan visi dan misi Bupati atau pertimbangan profesional lainnya.

B. Hasil Identifikasi Risiko

Bagian ini berisi hasil diskusi unit pemilik terhadap atribut-atribut risiko (uraian risiko, pemilik risiko, penyebab risiko, sumber risiko, sifat penyebab risiko apakah dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pemilik risiko, dampak risiko, serta penerima dampak risiko).

C. Hasil Analisis Risiko

Bagian ini berisi skala risiko, matriks risiko, Hasil Analisis Risiko sesuai urutan kategori serta RTP yang merupakan hasil dari analisis dampak dan kemungkinan dari risiko yang sudah diidentifikasi.

D. Pengendalian yang sudah dilakukan

Bagian ini berisi hasil identifikasi terhadap pengendalian yang sudah ada di pemerintah daerah/perangkat daerah yang terkait dengan risiko yang diprioritaskan untuk ditangani (dikelola) dari hasil analisis risiko.

E. Pengendalian yang masih dibutuhkan

Bagian ini berisi hasil identifikasi pengendalian yang masih dibutuhkan atau perlu dibangun untuk masing-masing risiko prioritas karena masih ada celah pengendalian dari pengendalian yang sudah dilakukan oleh pemerintah daerah/perangkat daerah.

IV. Rancangan Informasi dan Komunikasi

Bagian ini berisi rancangan informasi dan komunikasi yang dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian mengetahui keberadaan dan menjalankan pengendalian sesuai yang diinginkan.

V. Rancangan Pemantauan

Bagian ini berisi mekanisme pemantauan yang akan dijalankan untuk memastikan bahwa risiko dapat dipantau keterjadiannya dan pengendalian yang telah dirancang dilaksanakan dan berjalan efektif.

VI. Penutup

Bagian ini berisi simpulan rancangan penerapan pengelolaan risiko Unit Pemilik Risiko.

## VII. Lampiran

(Kertas kerja tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko, hingga RTP serta pengkomunikasian dan monitoringnya)

### 2. Laporan Berkala Pengelolaan Risiko

Pelaporan pengelolaan risiko dilakukan secara triwulanan, dan tahunan. Pelaporan untuk tingkat entitas pemerintah daerah dikoordinasikan oleh UPR Pemerintah Daerah, sedangkan untuk tingkat strategis Perangkat Daerah dan tingkat Operasional Perangkat Daerah dikoordinasikan oleh UPR Tingkat Eselon II.

Kegiatan pelaporan dilakukan sebagai berikut:

1. Laporan tingkat Unit Kerja, meliputi:
  - a. Laporan Risiko dan RTP tingkat operasional sesuai dengan urusan yang ditangani oleh setiap Unit Kerja Triwulanan;
  - b. Laporan Risiko dan RTP tingkat operasional sesuai dengan urusan yang ditangani oleh setiap Unit Kerja Tahunan.
2. Laporan Tingkat Perangkat Daerah, meliputi:
  - a. Laporan Risiko dan RTP tingkat strategis (entitas) Perangkat Daerah dan Operasional sesuai dengan urusan yang ditangani oleh setiap Perangkat Daerah Triwulanan;
  - b. Laporan Risiko dan RTP tingkat strategis (entitas) Perangkat Daerah dan Operasional Perangkat Daerah sesuai dengan urusan yang ditangani oleh setiap Perangkat Daerah Tahunan.
3. Laporan Tingkat Pemerintah Daerah, meliputi:
  - a. Laporan Kompilasi seluruh Urusan Tingkat Strategis Pemerintah Daerah Triwulanan;
  - b. Laporan Kompilasi seluruh Urusan Tingkat Strategis Pemerintah Daerah Tahunan.

Laporan Berkala Pengelolaan Risiko disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah dan unit kepatuhan internal.

Laporan Berkala Pengelolaan Risiko memuat :

#### I. Pendahuluan:

##### A. Latar Belakang

Bagian ini berisi latar belakang penyusunan laporan pengelolaan risiko serta gambaran umum kebijakan pengelolaan risiko pemerintah daerah/Perangkat Daerah.

##### B. Dasar Hukum

Bagian ini berisi peraturan-peraturan ataupun kebijakan baik yang berasal dari pemerintah pusat, instansi terkait ataupun peraturan daerah yang menjadi dasar pengelolaan risiko pemerintah daerah baik kebijakan perencanaan sampai ke pelaporan pengelolaan risiko.

### C. Maksud dan Tujuan

Bagian ini berisi maksud dan tujuan dilakukannya pengelolaan risiko di pemerintah daerah/Perangkat Daerah.

### D. Ruang Lingkup

Bagian ini berisi penjelasan hal-hal yang menjadi batasan konsep dan konteks pengelolaan risiko pemerintah daerah/Perangkat Daerah.

## II. Rencana dan Realisasi Kegiatan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah:

### A. Rencana Kegiatan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah Triwulan I/II/III/IV

Bagian ini berisi kegiatan-kegiatan pengendalian terhadap risiko yang direncanakan pada periode triwulan tersebut. Bagian ini juga dapat berisi pemutakhiran risiko dan RTP dari periode triwulan sebelumnya.

### B. Realisasi Kegiatan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah Triwulan I/II/III/IV

Bagian ini berisi kegiatan-kegiatan pengendalian terhadap risiko yang dilaksanakan pada periode triwulan tersebut dan juga uraian mengenai gap yang terjadi antara rencana kegiatan pengelolaan risiko dengan realisasinya.

## III. Hambatan Pelaksanaan Kegiatan

Bagian ini berisi uraian dan analisis hal-hal yang menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian atau hal-hal yang menyebabkan terjadinya gap antara rencana dan realisasi kegiatan pengelolaan risiko pemerintah daerah/perangkat daerah.

## IV. Monitoring Risiko dan RTP

Bagian ini berisi hasil monitoring atas pengomunikasian risiko dan RTP, keterjadian risiko, pelaksanaan RTP dan kegiatan pemantauan RTP pada triwulan tersebut dan dari hasil monitoring ini juga dianalisis apabila diperlukan pemutakhiran risiko dan RTP untuk periode triwulan berikutnya.

## V. Penutup

Bagian ini menjelaskan simpulan atas capaian penerapan pengelolaan risiko UPR serta strategi yang akan dilakukan sebagai tindak lanjut dari monitoring pengelolaan risiko pada periode ini sebagai perbaikan untuk penerapan pengelolaan risiko periode selanjutnya guna meningkatkan kinerja pemerintah daerah/perangkat daerah.

## VI. Lampiran.

### 3. Laporan Berkala Pemantauan Pengelolaan Risiko

Laporan berkala pemantauan risiko oleh unit kepatuhan internal dilakukan setiap 3 (tiga ) bulan dan setiap (satu) tahun dan disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah.

Laporan Berkala Pemantauan Pengelolaan Risiko memuat :

#### A. Rencana dan Realisasi Kegiatan

Bagian ini berisi uraian rencana dan realisasi pengelolaan risiko terutama tentang kegiatan pengendalian yang akan dilakukan dan RTP oleh pemerintah daerah/perangkat daerah yang dilaporkan oleh UPR kepada unit kepatuhan.

#### B. Hambatan Pelaksanaan Kegiatan

Bagian ini berisi analisis terhadap gap rencana dan realisasi pengelolaan risiko oleh pemerintah daerah/perangkat daerah dan hal-hal yang menjadi kendala yang dilaporkan oleh UPR kepada unit kepatuhan.

#### C. Monitoring terhadap Pengelolaan Risiko dan RTP oleh UPR

Bagian ini berisi mekanisme dan hasil pemantauan atas pelaksanaan pengendalian sesuai infrastruktur pengendalian yang telah dibuat serta analisis hasil pemantauan untuk memastikan bahwa pengendalian yang telah dirancang, telah dilaksanakan dan berjalan secara efektif. Pemantauan dilakukan terhadap kegiatan pengendalian yang dibutuhkan, bentuk/metode pemantauan yang diperlukan, penanggung jawab pemantauan, waktu pelaksanaan pemantauan, realisasi waktu pelaksanaan, dan hal-hal lainnya yang terjadi dalam pemantauan kegiatan pengendalian.

#### D. Rekomendasi/*Feedback* bagi UPR

Bagian ini berisi rekomendasi, saran, ataupun *feedback* atas kendala dan hambatan yang dilaporkan oleh UPR serta rekomendasi strategis maupun teknis dari hasil pemantauan kegiatan pengendalian yang dilakukan unit kepatuhan kepada UPR.

#### E. Lampiran.

BUPATI MAJALENGKA,

ttd

EMAN SUHERMAN