

ANALISIS RISIKO

&

EVALUASI AKTIVITAS

PENGENDALIAN

TERPASANG





PENILAIAN RISIKO

SIKLUS PENYELENGGARAAN SPIP

Statement of Responsibility



Rencana Tindak Pengendalian Intern

UNSUR SPIP (PP 60/ 2008)

4



Penilaian Risiko

- Suatu organisasi mungkin tidak memerlukan analisis dan penetapan tujuan secara berkala, namun organisasi perlu melakukan penilaian terhadap risiko secara berkala.
- Risiko dapat mengalami perubahan seiring dengan lingkungan internal maupun eksternal yang selalu berubah.
- Penilaian risiko dapat dilakukan untuk setiap tingkatan, baik tingkat unit kerja, atau kegiatan.
- Pendekatan yang sama dapat digunakan pada penilaian risiko di tingkatan yang berbeda tersebut.

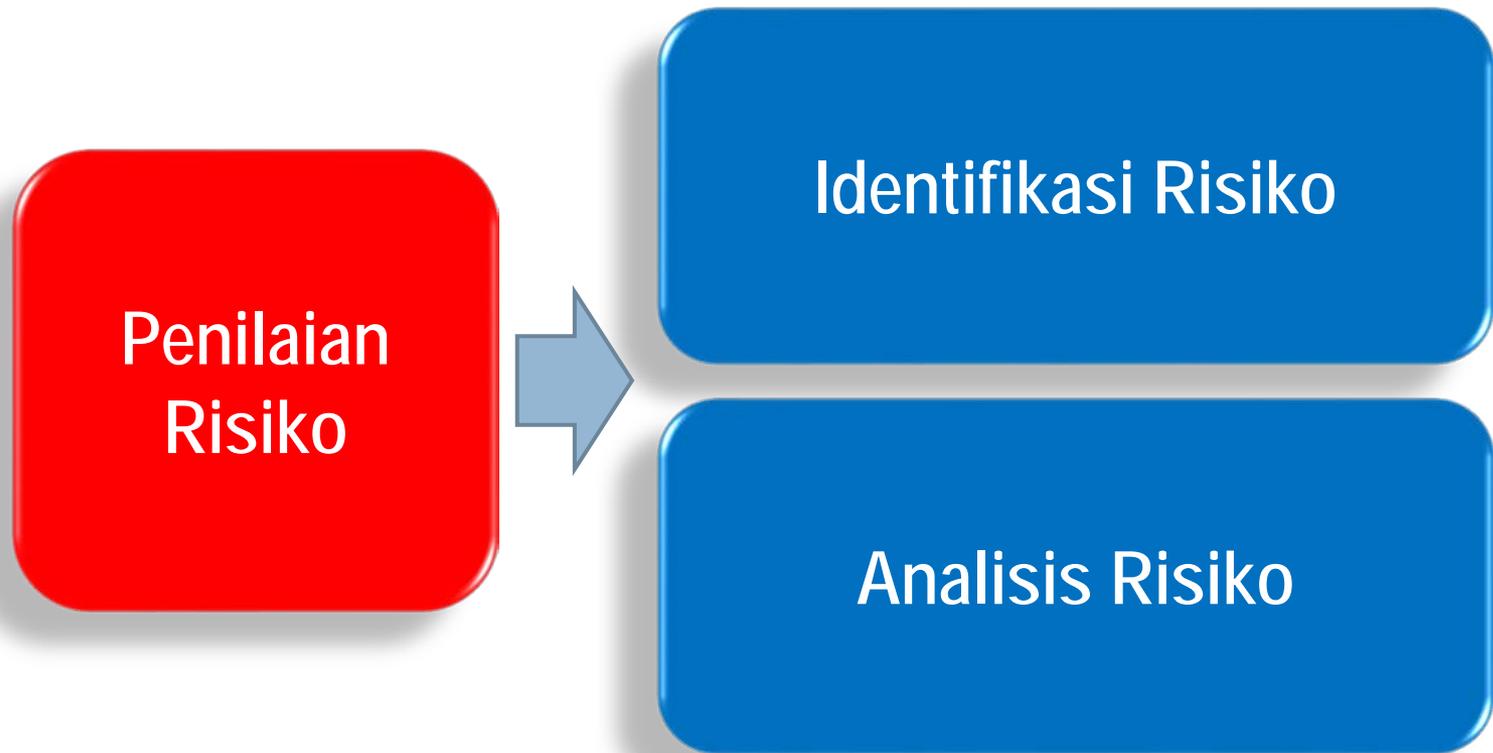
Tujuan Penilaian Risiko

- mengidentifikasi risiko-risiko potensial, baik yang berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal;
- memeringkat risiko-risiko berdasarkan kebutuhan untuk segera mendapat penanganan;
- meyakinkan pihak manajemen instansi bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas untuk dikelola secara efektif.

Keluaran yang Diharapkan dari Penilaian Risiko

- kriteria dan skala dampak dan kemungkinan;
- kriteria penerimaan risiko;
- daftar risiko dan peta risiko sesuai tujuan terpilih; dan
- daftar risiko dan peta risiko tervalidasi sesuai tujuan terpilih.

PENILAIAN RISIKO



Langkah Kerja Penilaian Risiko

- ✓ **Persiapan Penilaian Risiko**
 - Menetapkan Kriteria dan Skala Dampak dan Kemungkinan yang Akan Digunakan
 - Menetapkan Selera Risiko (*Risk Appetite*) Manajemen
 - Menuangkan Kesepakatan yang Dihasilkan Kedalam Suatu Dokumen
 - Menyiapkan Bahan-bahan
- ✓ **Pemilihan Tujuan yang Relevan**
- ✓ **Penilaian Risiko**
 - Mengenali/Mengidentifikasi Risiko
 - Menganalisis Risiko
 - Memeringkat Risiko
 - Memvalidasi Risiko
 - Memutuskan Cara Menanggapi Risiko

Penetapan Kriteria dan Skala Dampak dan Kemungkinan

- Manajemen sebaiknya merumuskan kriteria dan skala Dampak dan Kemungkinan sebelum penilaian risiko.
- Jika organisasi telah memiliki kriteria ini, lakukan revidi relevansinya dengan keadaan terkini.
- Penetapan skala Dampak dan Kemungkinan agar mengacu kepada data statistik yang ada. Jika basis data belum tersedia, agar mengacu kepada pengalaman organisasi sejenis dan apabila data seperti ini pun tidak diperoleh, tetapkanlah skala tersebut berdasarkan pertimbangan profesional.
- Aspek yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan kriteria dan dampak:
 - reputasi organisasi,
 - kerugian finansial,
 - berhentinya pelayanan,
 - kerugian pihak ketiga,
 - kerusakan lingkungan, dan bahkan
 - terhambatnya/kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

Contoh Kriteria dan Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko

No	Kriteria Kemungkinan	Definisi Kriteria Kemungkinan	Skala Nilai
1	Jarang Sekali	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan	1
		Probabilitas rendah, tetapi lebih besar dari pada nol	
		Mungkin terjadi sekali dalam 25 tahun	
2	Jarang	Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi	2
		Mungkin terjadisekali dalam 10 tahun	
3	Sering	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50	3
		Mungkin terjadi kira-kira sekali dalam setahun	
4	Sangat Sering	Kemungkinan terjadi > 50%	4
		Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	

Contoh Kriteria dan Skala Dampak Terjadinya Risiko

No	Kriteria Dampak	Definisi Kriteria Dampak	Skala Nilai
1	Rendah Sekali	Cukup mengganggu jalannya pelayanan	1
		Kerugian diatas Rp.25.000.000,- sampai Rp.50.000.000,-	
		Berdampak pada pandangan negatif terhadap institusi dalam skala lokal (masuk dalam pemberitaan media lokal)	
2	Rendah	Mengganggu kegiatan pelayanan secara signifikan	2
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.100.000.000,- sampai Rp.500.000.000,-	
		Berdampak pada pandangan negatif terhadap institusi dalam skala nasional (masuk dalam pemberitaan media nasional)	
3	Tinggi	Terganggunya pelayanan lebih dari 2 hari tetapi kurang dari 1 minggu	3
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.500.000.000,- sampai Rp.1.000.000.000,-	
		Merusak citra institusi dalam skala nasional (telah masuk dalam pemberitaan nasional)	
4	Tinggi Sekali	Terganggunya pelayanan lebih dari 1 minggu	4
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.1.000.000.000,-	
		Merusak citra institusi dalam skala nasional, penggantian pucuk pimpinan instansi secara mendadak	

Contoh Kriteria Penerimaan Risiko

Tingkat Risiko	Kriteria untuk Penerimaan Risiko	Yang Bertanggung Jawab
1 - 4	Dapat diterima	Kepala Bidang
5 - 8	Diperlukan pengendalian yang cukup	Kepala Bidang
9 - 12	Harus menjadi perhatian manajemen dan diperlukan pengendalian yang sangat baik	Kepala Instansi
13 - 16	Tak dapat diterima. Jika harus diterima, diperlukan pengendalian yang sangat baik	Kepala Daerah

Memilih Tujuan yang Relevan

- Titik awal dari setiap proses memahami risiko adalah terlebih dahulu memahami tujuan dari hal yang akan dinilai risikonya.
- Sebelum penilaian risiko dilakukan, tujuan relevan yang akan dinilai risikonya harus ditetapkan/dipilih terlebih dahulu.
- Banyaknya tujuan yang dipilih yang akan dinilai risikonya disesuaikan dengan kemampuan sumber daya yang tersedia.
- Pemilihan tujuan didasarkan kepada berbagai pertimbangan.



IDENTIFIKASI RISIKO

IDENTIFIKASI RISIKO

- **Identifikasi risiko** adalah proses menetapkan **apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana** sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber-sumber risiko dan kejadian-kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan tujuan.
- Setelah mengidentifikasi apa yang dapat terjadi, maka perlu dipertimbangkan **penyebab dan skenario-skenario** yang dapat terjadi.

PENGERTIAN RISIKO

17

“Kemungkinan terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap tujuan”

(AS/NZS 4360 : 2004)

“Pengaruh ketidakpastian terhadap tujuan”

(ISO 31000: 2009)

“Kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah”

(PP 60/2008 Ps. 3 ayat 1.b)

ILUSTRASI RISIKO

TUJUAN: menempuh perjalanan dengan pesawat dari A ke B untuk menghadiri rapat pada pukul 9.00 a.m.

Gagal berangkat dari A ke B	<input type="checkbox"/> Ini hanya kebalikan dari tujuan
Terlambat dan melewatkan rapat	<input type="checkbox"/> Ini adalah pernyataan dampak dari risiko, bukan risiko itu sendiri
Tidak ada makanan dalam pesawat sehingga jadi kelaparan	<input type="checkbox"/> Ini bukan risiko terhadap pencapaian tujuan / tujuannya berbeda
Ketinggalan pesawat sehingga terlambat hadir mengikuti rapat	<input checked="" type="checkbox"/> Ini adalah risiko, yang dapat dikendalikan dengan memastikan masih banyak waktu untuk mencapai bandara
Cuaca buruk membuat pesawat tidak dapat berangkat mengangkut peserta rapat	<input checked="" type="checkbox"/> Ini adalah risiko, yang tidak dapat dikendalikan, namun kita dapat membuat rencana kontinjensinya.

KATEGORISASI RISIKO

Dari segi
Penyebabnya

- Risiko keuangan
- Risiko operasional
- Risiko strategis
- Risiko eksternalitas

Dari segi
akibatnya

- Risiko murni
- Risiko spekulatif

Dari jenisnya

- R. Teknologi
- R. Keuangan/ekonomi
- R. SDM, R. Kesehatan
- R. Politik
- R. Hukum, Risiko Keamanan

SUMBER RISIKO (pasal 16 huruf b)

20

EKSTERNAL

- peraturan perundang-undangan baru,
- perkembangan teknologi,
- bencana alam, dan
- gangguan keamanan.

INTERNAL

- 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.

Identifikasi Risiko (lanjut)

- Risiko yang diidentifikasi merupakan kejadian yang tidak pasti, yang mungkin terjadi di masa depan, yang dapat mengancam pencapaian tujuan.
- Selain pernyataan risiko, juga harus menggali informasi mengenai atribut risiko terkait:
 - ▣ penyebab,
 - ▣ sumber,
 - ▣ dampak, dan
 - ▣ penerima dampak risiko, serta
 - ▣ apakah dapat dikendalikan organisasi atau tidak

Penyebab Risiko

- Suatu risiko ada penyebabnya. Penyebab ada yang dapat dikendalikan dan ada yang tidak dapat dikendalikan.
- **Penyebab** adalah
 - (1) *“a factor or event that produces a second event”* atau
 - (2) *“something that brings about a particular condition, result or effect.”*
- Risiko berbicara tentang kejadian masa depan yang belum terjadi, sedangkan penyebab bisa mencakup baik masa lalu maupun masa depan.

Faktor Risiko

Faktor Risiko hanyalah penanda adanya risiko, dan **tidak selalu** menjadi penyebab akan terjadinya risiko

Contoh:

*“Para ahli telah mengidentifikasi apa yang diyakini sebagai **faktor-faktor risiko** penyakit kanker paru, misalnya kebiasaan merokok bisa memicu kanker paru, akan tetapi belum ada yang mengetahui apa sebenarnya **penyebab** penyakit tersebut, karena ada juga orang yang biasa merokok tetapi tidak terkena kanker paru.”*

Identifikasi Risiko (lanjut)

- Apabila terdapat risiko-risiko yang berada di luar pengendalian unit organisasi, antisipasi atas dampak yang mungkin timbul tetap perlu dilakukan.
- Terhadap risiko demikian, pimpinan unit perlu menyampaikannya kepada pihak/ unit yang lebih tinggi.

Trik dan Tip Mengidentifikasi Risiko

- Pengenalan risiko bisa berangkat dari permasalahan yang ada yang mungkin terjadi lagi, namun identifikasi risiko lainnya tetap harus dilakukan.
- Uraikan setiap proses yang dilaksanakan dalam rangkaian aktivitas yang berjalan saat ini dan lakukan identifikasi atas kejadian-kejadian negatif yang mungkin timbul pada setiap tahapan proses tersebut.
- Lihat risiko dari berbagai sudut pandang seperti;
 - ▣ Internal; *man, money, machine, material*, dan *method*,
 - ▣ eksternal; politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, keamanan, dan aspek alam.
- Kelemahan-kelemahan lingkungan pengendalian agar diperhatikan
- Disamping melalui diskusi kelompok, beberapa teknik lainnya dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko; interviu, survey, reviu dokumen, analisis, observasi, investigasi kasus, pendapat ahli

Pengenalan Urutan Proses Pencapaian Tujuan

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Awal/ Input	Proses	Output	Hantaran	Keterangan
1	2	3	4	5	6

TEKNIK IDENTIFIKASI RISIKO

identifikasi risiko menggunakan salah satu dari keempat metode berikut, atau digunakan secara bersama-sama agar saling melengkapi

Metode
1

- Analisis Data Historis

Metode
2

- Pengamatan dan Survei

Metode
3

- Pengacuan (*Benchmarking*)

Metode
4

- Pendapat Ahli



ANALISIS RISIKO

ANALISIS RISIKO



Tujuan analisis risiko adalah untuk **memisahkan risiko kecil yang dapat diterima dari risiko besar, dan menyiapkan data** sebagai bantuan dalam prioritas dan penanganan risiko.

ANALISIS RISIKO

- Ada tiga tipe metode analisis risiko yang dapat digunakan untuk menetapkan status risiko: **kualitatif**, **semi kuantitatif**, dan **kuantitatif** atau kombinasi tergantung pada kondisi.
- Dalam praktik pendekatan yang digunakan cenderung pada analisis kualitatif yang ditujukan untuk memperoleh indikasi umum status risiko.

Analisis Risiko

- Analisis risiko dikaitkan dengan dampak dan kemungkinan terjadinya.
- Penilaian atas kemungkinan dan dampak mengikuti kriteria dan skala penilaian sebagaimana yang telah disepakati sebelumnya.
- Atas skor yang diberikan oleh setiap pihak yang terlibat penilaian risiko, dirata-ratakan baik untuk skor kemungkinan maupun dampak.
- Skor rata-rata kemungkinan dan skor rata-rata dampak selanjutnya dikalikan untuk memperoleh skor akhir setiap risiko.
- Skor akhir risiko mencerminkan kemendesakan risiko tersebut untuk segera ditangani.
- Jika terdapat risiko yang memiliki skor akhir yang sama, tempatkanlah risiko dengan skor dampak yang lebih tinggi sebagai risiko dengan prioritas yang lebih tinggi.

STATUS RISIKO

Status Risiko = Probabilitas x Dampak

Status Risiko = Probabilitas x Dampak

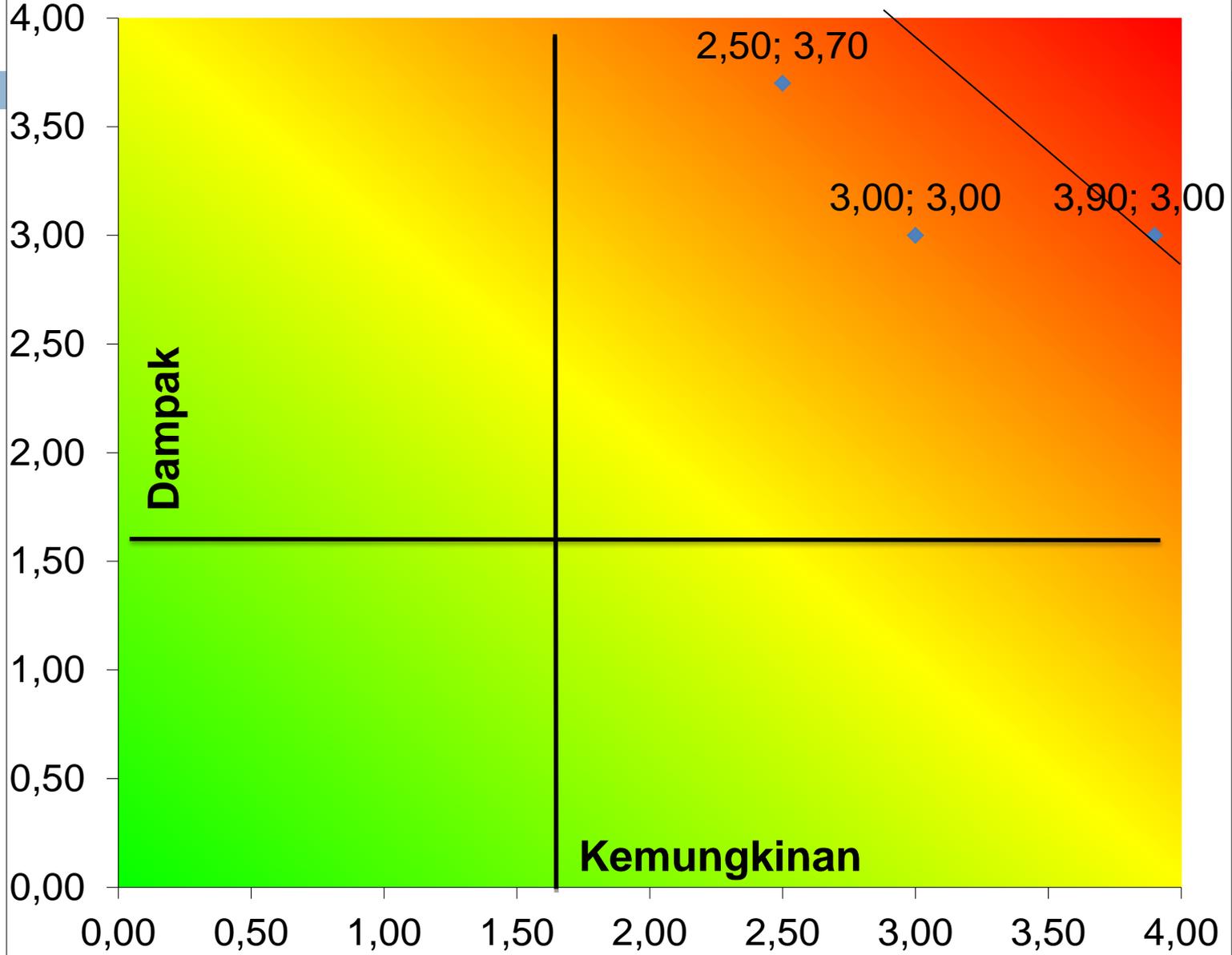
Contoh Formulir Kertas Kerja Analisis Risiko

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Uraian Risiko	Skala Kemungkinan	Skala Dampak	Skala Status Risiko
				(3x4)
1	2	3	4	5

Peta Risiko



Cara Menanggapi Risiko

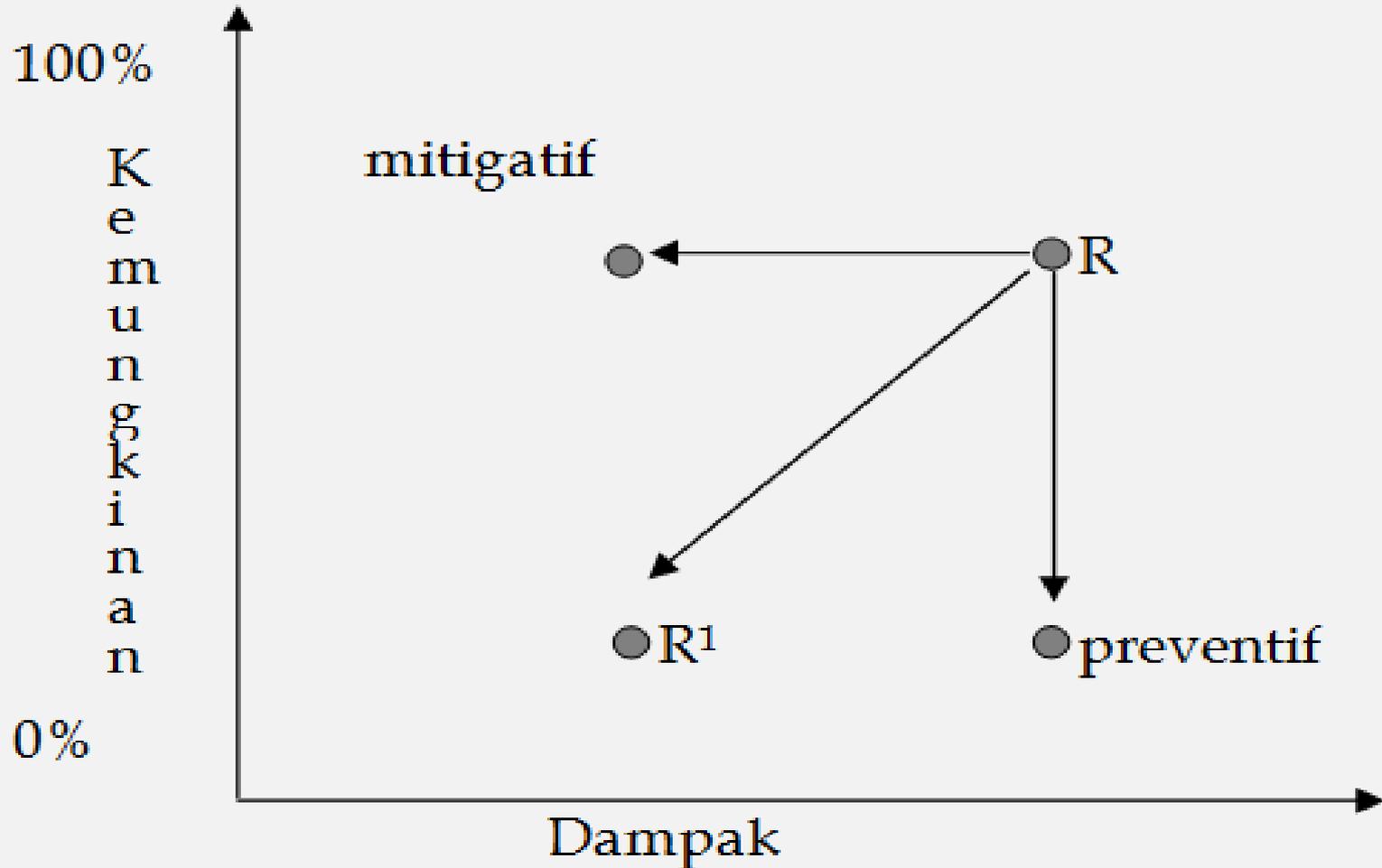
(Respon terhadap Risiko)

- Respon terhadap risiko sesuai selera risiko pihak manajemen.
- Selain terhadap risiko yang dapat diterima, terhadap setiap risiko, satu atau beberapa tindakan akan diperlukan baik untuk menurunkan kemungkinan (preventif) maupun untuk menurunkan dampak (mitigatif), atau keduanya
- Terhadap risiko yang besarannya berada di luar selera risiko, kebutuhan terhadap aktivitas mitigasi risiko akan jauh lebih besar karena aktivitas pencegahan risiko akan menjadi lebih mahal.

Respon terhadap Risiko



Respon terhadap Risiko



CONTOH TABEL RESPON RISIKO

Apa yang Terjadi	Apa yang Harus Dilakukan
Risiko Status Sangat Tinggi	
<p>Tujuan dan hasil tidak tercapai Mengakibatkan kerugian finansial yang besar Mengurangi kapabilitas instansi Reputasi instansi sangat menurun</p>	<p>Pengelolaan yang bersifat urgen dan aktif, melibatkan pimpinan tingkat tinggi. Strategi risiko wajib dilaksanakan secepatnya. Pendekatan yang segera dan tepat serta pelaporan secara rutin</p>
Risiko Status Tinggi	
<p>Beberapa tujuan dan hasil tidak tercapai. Mengakibatkan kerugian finansial yang cukup besar. Mengurangi kapabilitas instansi. Cukup menurunkan reputasi.</p>	<p>Perlu pengelolaan aktif dan review rutin. Strategi harus dilaksanakan, terutama difokuskan pada pemeliharaan kendali yang sudah baik. Pendekatan yang tepat</p>
Risiko Status Menengah	
<p>Mengganggu kualitas atau ketepatan waktu dari tujuan dan hasilnya. Mengakibatkan kerugian finansial, pengurangan kapabilitas dan reputasi yang reasonable.</p>	<p>Perlu dikelola dan direviu secara rutin. Perlu pengendalian intern yang efektif dan pemantauan. Strategi harus dilaksanakan.</p>
Risiko Status Rendah	
<p>Mengganggu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dari tujuan dan hasilnya. Mengakibatkan kerugian finansial, penurunan kapabilitas dan reputasi yang tidak besar/minimal</p>	<p>Prosedur rutin yang cukup untuk menanggung dampak. Perlu pengendalian intern yang efektif dan pemantauan. Strategi yang fokus pada pemantauan dan reviu terhadap prosedur pengendalian yang sudah ada.</p>
Risiko Status Sangat Rendah	
<p>Dampak terhadap pencapaian tujuan dan hasil adalah sangat kecil. Kerugian keuangan, penurunan kapabilitas, atau reputasi adalah sangat kecil.</p>	<p>Hanya perlu pemantauan singkat. Pengendalian normal sudah mencukupi. Jika sama sekali tidak diperhatikan, risiko-risiko ini dapat meningkat statusnya/prioritasnya.</p>

BAGAIMANA MERESPON RISIKO ...?





Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang

Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang

- Kegiatan pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko.
- Kegiatan pengendalian dilakukan melalui penetapan dan pelaksanaan kebijakan serta prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif.
- Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen harus tertulis sebagai dasar pelaksanaan kegiatan pengendalian.

Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang (lanjut)

- Penilaian atas kegiatan pengendalian yang ada/ terpasang untuk menilai apakah kegiatan pengendalian telah dibangun secara memadai untuk mengatasi risiko atau belum. Sekalipun kegiatan pengendalian telah terbangun, penilaian ini tetap dibutuhkan karena kebutuhan terhadap kegiatan pengendalian dapat berkurang atau bertambah sesuai dengan perubahan risiko yang dihadapi.
- Penilaian terhadap kegiatan pengendalian yang ada mencakup penilaian terhadap keberadaan kebijakan dan prosedur serta implementasi dari kebijakan dan prosedur tersebut.
- Pemahaman yang memadai atas tujuan dan sasaran, kondisi, struktur, kebijakan, serta prosedur organisasi, sangat dibutuhkan dalam menilai kecukupan kegiatan pengendalian tersebut

Langkah Kerja Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang

- **Mengenali Kegiatan Pengendalian yang Seharusnya Ada**
- **Mengevaluasi Pengendalian yang Ada/ Terpasang**
 - ▣ Evaluasi atas kecukupan rancangan kegiatan pengendalian
 - ▣ Evaluasi atas efektivitas pengendalian
 - ▣ Menentukan celah pengendalian
- **Membahas Celah Pengendalian (Identifikasi Perbaikan Kegiatan Pengendalian)**

Mengenali Kegiatan Pengendalian yang Seharusnya Ada

Bentuk-bentuk kegiatan pengendalian

- reviu atas kinerja instansi pemerintah
- pembinaan sumber daya manusia
- pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
- pengendalian fisik atas aset
- penetapan reviu atas indikator dan ukuran kinerja
- pemisahan fungsi
- otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting
- pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian
- pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya
- akuntabilitas atas sumber daya dan pencatatannya
- dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern dan transaksi/kejadian penting.

Kegiatan pengendalian yang dibangun hendaknya bersifat preventif, mitigatif, ataupun keduanya.

Evaluasi atas Kecukupan Rancangan Kegiatan Pengendalian

Aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kecukupan rancangan kegiatan pengendalian antara lain meliputi:

- Tepat waktu
- Seimbang
- Akuntabel
- Diletakkan secara benar
- Alat mencapai hasil
- Membahas sebab dan dampak

Evaluasi atas Efektivitas Pengendalian

- Lakukanlah evaluasi atas efektifitas kegiatan pengendalian untuk menentukan apakah ketidakefektifan kegiatan pengendalian yang ada disebabkan oleh ketidakcocokan atau ketidakcukupan rancangannya atau disebabkan permasalahan pada saat pelaksanaannya.
- Jika efektivitas operasional kegiatan pengendalian tidak dapat dinilai, kegiatan pengendalian dapat dianggap bekerja efektif. Berikan catatan atas kondisi ini untuk nantinya dituangkan dalam RTP sebagai hal yang menjadi perhatian untuk dievaluasi oleh auditor internal.

Menentukan celah pengendalian

- Celah pengendalian akan dapat diketahui berdasarkan penilaian ketepatan rancangan pengendalian dan efektivitas pengendalian.
- Celah pengendalian adalah kondisi yang terjadi apabila risiko sesuai prioritas tidak memiliki pengendalian atau pengendalian yang ada tidak mencukupi untuk membawa risiko kepada tingkat sisa risiko (*residual risk*) yang berada dalam tingkat selera risiko manajemen.
- Risiko dengan celah pengendalian akan membutuhkan perbaikan kegiatan pengendalian.
- Menentukan ada atau tidak adanya berarti menentukan perlu atau tidaknya perbaikan atas kegiatan pengendalian.

Contoh Formulir Kertas Kerja Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Pernyataan Risiko	Kegiatan Pengendalian				Pemilik/ Penanggung Jawab	
		Yang Seharusnya Ada	Yang Terpasang		Yang Masih Dibutuhkan		
			Uraian	Efektif/ Tidak Efektif			Celah
1	2	3	4	5	6	7	8



S E L E S A I