PERAN APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP) DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN RISIKO PEMERINTAH DAERAH

Muhaimin
Inspektorat Kabupaten Pekalongan
email: muhaiminm50@gmail.com

Abstrak

Manajemen risiko adalah proses yang proaktif dan kontinyu meliputi penetapan tujuan, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, monitoring, dan review yang dijalankan untuk mengelola risiko dan potensinya. Penerapan manajemen risiko oleh suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi dan peningkatan kinerja, serta melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi. APIP memiliki peran yang sangat strategis dalam mengawal efektifitas implementasi manajemen risiko pada pemerintah melalui review. Kerangka penilaian efektivitas bangunan manajemen risiko yang dilakukan oleh APIP meliputi: menetapkan area review, mendesain teknik review, melakukan review, dan menyusun laporan hasil review. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran aparat pengawasan internal pemerintah dalam implementasi manajemen resiko pemerintah daerah. Pendekatan metode kualitatif melalui studi pustaka dan yuridis normatif menelaah secara implisit peran aparatur pengawas. Hasilnya, peran aparatur pengawas dalam penerapan manajemen resiko adalah mengevaluasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola sektor publik. Selain itu, aparatur pengawas juga mengevaluasi rancangan, implementasi, dan efektivitas etika organisasi terkait sasaran, program, dan kegiatan, serta harus menilai pula apakah tata kelola teknologi informasi auditi mendukung strategi dan tujuan auditi. Kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap perbaikan proses manajemen risiko.

Kata kunci: APIP, manajemen risiko, review.

Abstract

Risk management is a proactive and continuous process including goal setting, identification, analysis, evaluation, handling, monitoring, and review that is carried out to manage risks and their potential. The implementation of risk management by an organisation aims to increase the possibility of achieving the vision, mission, goals of the organisation and improving performance, as well as protecting and increasing the added value of the organisation. APIP has a very strategic role in overseeing the effectiveness of risk management implementation in government through reviews. The framework for assessing the effectiveness of risk management buildings carried out by APIP includes: determining the review area, designing review techniques, conducting reviews, and preparing review reports. This study aims to determine the role of government internal control apparatus in the implementation of local government risk management. The qualitative method approach through literature study and normative juridical examines implicitly the role of the supervisory apparatus. As a result, the role of the supervisory apparatus in implementing risk management is to evaluate and provide appropriate recommendations to improve the public sector governance process. In addition, the supervisory apparatus also evaluates the design, implementation, and effectiveness of organisational ethics related to goals, programs, and activities, and must also assess whether the auditi's information technology governance supports the auditi's strategy and objectives. Internal audit activities should evaluate the effectiveness of and contribute to the improvement of risk management processes.

Keywords : APIP, risk management,review.

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik profit maupun non profit ingin mampu dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi akan menguntungkan manajemen, dan karyawan serta *stakeholder* yang terkait dengan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, keberhasilan pencapaian tujuan berarti keberhasilan menjalankan misi pemerintah dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mensejahterakan masyarakat.

Sejalan dengan program reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah dimana reformasi birokrasi tersebut bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Dalam rangka mengupayakan pencapaian tujuan organisasi tersebut, terdapat risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Risiko tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Risiko internal merupakan resiko yang timbul dalam kegiatan usaha itu sendiri yang masih dapat dikontrol oleh pelaku usaha, sedangkan risiko eksternal merupakan risiko yang disebabkan faktor-faktor di luar kontrol pelaku usaha.

Risiko dipahami sebagai suatu kejadian yang dapat terjadi dan bila terjadi mempunyai dampak merugikan serta memiliki kemungkinan terjadi. Munculnya risiko akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Risiko merupakan kejadian yang berpotensi menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Dengan sifatnya yang demikian, organisasi berusaha untuk mengelola risiko secara tepat. Dalam konsep manajemen risiko integratif, pengelolaan risiko dibangun secara melekat dalam aktivitas organisasi dan merupakan rancangan pengendalian intern untuk mencegah dan mengatasi risiko. Terdapat hubungan yang erat antara pengendalian intern dan manajemen risiko.

Pengendalian intern menekankan perlunya menciptakan aktivitas-aktivitas pengendalian intern yang tepat untuk meminimalkan dampak dan mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Sedangkan manajemen risiko menekankan kepada ketepatan risiko teridentifikasi dan perlakuan terhadap risiko (yang dalam konsep pengendalian intern berupa penciptaan aktivitas pengendalian berupa sistem dan prosedur yang diperbaiki) untuk meminimalkan dampak dan kemungkinan terjadinya risiko.

Semakin besar ukuran dan semakin kompleks organisasi, organisasi memerlukan strategi dalam mengelola risiko. Strategi manajemen risiko memberikan pendekatan yang terstruktur dan koheren dalam mengidentifikasikan, menilai dan mengelola risiko. Strategi manajemen risiko dapat dibangun dan diimplementasikan baik untuk kelompok-kelompok atau proyek-proyek yang paling kecil maupun untuk organisasi multi nasional yang kompleks.

Organisasi dalam hal ini pemerintah daerah harus melakukan identifikasi dan analisis risiko tujuan dan sasaran yang menjadi visi misi Kepala Daerah serta Organisasi Perangkat Daerah melakukan identifikasi dan analisis risiko masing-masing program kegiatan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mendukung pencapaian mencapai visi dan misi kepala daerah.

Sebelum OPD memulai mengidentifikasi dan menilai risiko, OPD harus terlebih dahulu memahami terkait hal-hal mendasar yang menjadi pertimbangan untuk menilai bagaimana risiko telah diidentifikasikan dan dikelola di dalam organisasi. Strategi yang digunakan harus cocok dengan ukuran, tanggung jawab dan kapasitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran aparat pengawasan internal pemerintah dalam implementasi manajemen resiko pemerintah daerah.

B. METODE

Pendekatan metode kualitatif melalui studi pustaka dan yuridis normatif yang merupakan penelitian hukum yang dilakukan dengan cara menelaah dari bahan sekunder dalam bentuk pustaka (Achmad, 2009). Dilengkapi dengan wawancara dan observasi dengan stakeholder terkait. Metode ini tepat untuk mengetahui bagaimana secara implisit peran aparatur pengawas dalam penerapan manajemen resiko melalui penetapan paying hukum di Kabupaten Pekalonhgan

C. PEMBAHASAN

1) Konsep Dasar Risiko

Definisi risiko menurut AS/NZS 4360:2004 adalah kemungkinan terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada tujuan, sedangkan menurut Enterprise Risk Management – COSO risiko adalah suatu peristiwa yang berdampak negatif merupakan risiko yang dapat menghalangi penciptaan nilai atau mengikis nilai yang ada. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa/kejadian yang tidak diinginkan atau tidak terduga dan memiliki dampak atau akibat buruk (kerugian) sehingga dapat mengganggu terciptanya suatu tujuan. Kemungkinan dalam definisi risiko menunjukkan adanya ketidakpastian.

Risiko dapat dikurangi, bahkan dapat dihilangkan melalui manajemen risiko. Dengan manejemen risiko, diharapkan organisasi dapat mengantisipasi lingkungan yang cepat berubah, mengembangkan *corporate governance*, mengoptimalkan penyusunan manajemen strategis, mengamankan sumber daya dan aset yang dimiliki organisasi, maupun mengurangi pengambilan keputusan yang reaktif dari manajemen puncak.

2) Manajemen Risiko

Manajemen Risiko menurut AS/NZS 4360:2004 adalah budaya, proses, struktur yang diarahkan untuk mencapai peluang potensial sambil mengelola pengaruh yang merugikan. Manajemen Risiko menurut COSO adalah sebuah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi suatu entitas, manajemen dan personel lainnya yang diterapkan dalam pengaturan strategi dan seluruh kegiatan usaha yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, mengelola risiko supaya berada dalam *risk appetite* dan memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tujuan entitas. Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko tersebut sehingga kita bisa memperoleh hasil yang paling optimal.

Dalam konteks organisasi, organisasi juga akan menghadapi banyak risiko. Jika organisasi tersebut tidak bisa mengelola risiko dengan baik, maka organisasi tersebut bisa mengalami kerugian. Karena itu risiko yang dihadapi oleh organisasi juga harus dikelola, agar organisasi bisa bertahan, atau barangkali mengoptimalkan risiko. Menurut Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan, tujuan manajemen risiko adalah meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi dan peningkatan kinerja dan melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi.

Manajemen risiko memungkinkan manajemen untuk terlibat secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian dengan risiko dan peluang yang berhubungan serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai tambah. Manajemen harus mengidentifikasi risiko, melakukan penilaian, dan membuat daftar/register risiko, pengelolaan risiko menyangkut langkah pihak manajemen untuk membuat agar risiko dapat dikendalikan di bawah batas toleransi (*risk appetite*). Menurut David Griffits (2006), pengelolaan risiko dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Menghindari risiko.

   Contoh menghindari risiko adalah dengan menghentikan kegiatan yang menghasilkan bahan-bahan kimia yang

berbahaya, meskipun sebenarnya peluang bisnis ini bagus.

b. Memindahkan risiko.
   Contoh pengalihan risiko adalah dengan menutup asuransi untuk mengalihkan risiko kepada pihak lain.
c. Memberikan toleransi atas risiko tanpa menyiapkan rencana antisipasi. Contohnya risiko kejatuhan benda-benda langit yang tidak bisa diantisipasi sehingga tidak ada persiapan khusus mencegahnya.
d. Memberikan toleransi atas risiko dan menyiapkan langkah antisipatif. Contohnya kemungkinan kerusakan yang terjadi pada pabrik/alat produksi/reaktor nuklir diantisipasi dengan menggunakan beberapa rencana tindakan.
e. Menangani risiko, yaitu melakukan proses tertentu untuk mengurangi konsekuensi atas kemungkinan terjadinya risiko. Proses seperti ini dilakukan dengan memasang sejumlah alat pengendalian seperti memasang alat alarm kebakaran atau alat alarm bencana tsunami.

Kasus Enron dan Worldcom hingga krisis keuangan global semakin memperkuat pentingnya fungsi internal audit, risiko yang bervariasi dan semakin kompleks berkembangnya sistem keuangan saat ini, menjadikan peran audit internal audit yang semakin diperlukan, audit intern adalah kegiatan penjaminan dan konsutansi yang bersifat independen dan objektif dan dirancang untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi dengan meningkatkan kegiatan operasi organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses pengelolaan organisasi.

Proses manajemen risiko merupakan bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, khususnya perencanaan strategis, manajemen kinerja, penganggaran dan sistem pengendalian internal, serta menyatu dalam budaya dan proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko instansi pemerintah misalnya di Kementerian Keuangan diterapkan secara periodik selama 1 (satu) tahun dan terdiri atas tahapan yaitu komunikasi dan konsultasi, perumusan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, pemantauan dan review.

Komunikasi merupakan aktivitas penyampaian informasi dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman terhadap risiko, sedangkan konsultasi merupakan aktivitas untuk memperoleh informasi terkait risiko dengan tujuan mendapatkan umpan balik dalam rangka pengambilan keputusan. Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan manajemen risiko pada setiap Unit Pemilik Risiko (UPR). Identifikasi risiko bertujuan untuk menentukan semua risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Risiko tersebut mencakup kejadian, penyebab, maupun dampak fisik. Analisis risiko bertujuan untuk menentukan besaran risiko dan level risiko.

Evaluasi risiko bertujuan untuk menentukan prioritas risiko, besaran/level risiko residual, harapan, keputusan mitigasi risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU). Mitigasi risiko merupakan tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan atau menjaga besaran dan atau level risiko utama hingga mencapai risiko residual harapan. Mitigasi risiko dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi dan memilih opsi mitigasi risiko, menyusun rencana mitigasi risiko, dan melaksanakan rencana mitigasi tersebut. Pemantauan dan review bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko.

Pemantauan dan review risiko dilaksanakan terhadap seluruh tahapan proses manajemen

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa tujuan dari manajemen risiko pada intinya adalah pengelolaan risiko untuk mendapatkan manfaat yang optimal dan meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi dan peningkatan kinerja dan melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi. Struktur manajemen risiko menunjukkan peran dan tanggung jawab tiap unit dalam pengelolaan risiko di organisasi. Serangkaian proses dilakukan secara bertahap untuk mendukung implementasi manajemen risiko. Di lingkungan Kementerian Keuangan, manajemen risiko juga telah didukung dengan perangkat aturan yang sesuai dengan standar manajemen risiko. Proses manajemen risiko dapat lebih ditingkatkan lagi kedepannya dengan selalu memperhatikan situasi terkini dan ketidakpastian di masa mendatang, selain juga dari sasaran organisasi yang telah ada, sehingga identifikasi risiko dalam organisasi dapat lebih beragam dan lebih banyak kategori risiko. Hal ini dapat turut berperan dalam mengidentifikasi kemungkinan permasalahan sejak dini dan memberi kesempatan untuk mengelola risiko tersebut sebelum membesar.

3) Manfaat Manajemen Risiko

Manajemen Risiko secara garis besar dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu: Manajemen Risiko Eksternal dan Manajemen Risiko Internal**.** Manajemen risiko eksternal adalah pengelolaan risiko yang berhubungan dengan lingkungan di luar perusahaan dan dapat diprediksi sejak awal, antara lain: lingkungan makro pada pertumbuhan ekonomi, lingkungan hukum, kondisi sosial-budaya, persaingan bisnis, fluktuasi harga dan inflasi. Sedangkan Risiko eksternal yang tidak dapat diprediksi sejak awal, antara lain: perubahan politik nasional, regulasi dan perubahan kebijakan pemerintah, termasuk hal-hal berupa perubahan iklim dan *force majeure* seperti bencana alam.

Dampak yang ditimbulkan oleh risiko eksternal antara lain berupa kerugian finansial, penurunan reputasi perusahaan, keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak. Strategi pengelolaan risiko yang paling sesuai adalah mitigasi risiko dengan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi setelah operasional berjalan. Contoh langkah-langkah meminimalkan risiko:

1. Antisipasi sejak dini dengan melakukan transfer risiko, yaitu mengasuransikan portofolio bisnis yang sedang berjalan.
2. Memeriksa kembali target dan sasaran perusahaan secara realistis guna melakukan efisiensi sumber dana perusahaan.
3. Melakukan negosiasi ulang terhadap pihak kreditur untuk cicilan pembayaran hutang jangka menengah dan jangka panjang.

Pengelolaan risiko internal adalah pengelolaan risiko yang berhubungan dengan lingkungan di dalam perusahaan, yaitu (a) pengelolaan operasional terhadap bisnis yang sudah berjalan, (b) pembentukan usaha baru, (c) pengelolaan kerja sama operasi, (d) pengelolaan pemanfaatan teknologi baru/ investasi, (e) pengelolaan kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang serta (f) pengelolaan SDM. Dampak yang ditimbulkan oleh risiko internal antara lain penurunan laba perusahaan, penurunan kemampuan pendanaan perusahaan, pelanggaran hukum, penurunan produktifitas SDM dan keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak.

Strategi pengelolaan risiko yang paling sesuai adalah mitigasi risiko, yaitu meminimalkan risiko yang mungkin terjadi dengan cara:

1. Mendisiplinkan penggunaan anggaran yang ditetapkan sesuai RKAP serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan.
2. Melaksanakan pemantauan, evaluasi dan bimbingan secara rutin terhadap bisnis yang sedang berjalan, bisnis baru dan KSO, agar dapat mencapai target dan sasaran yang ditetapkan.

3. Melaksanakan GCG secara benar dengan mentaati kepatuhan peraturan perundang- undangan yang berlaku untuk setiap aktifitas yang akan dijalankan.
4. Melakukan penempatan SDM yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta memberlakukan sistem renumerasi dan perencanaan karir yang transparan.

Pengelolaan risiko dalam suatu organisasi dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok besar risiko internal : (a) Risiko Finansial, (b) Risiko Bisnis, (c) Risiko Operasional. Risiko finansial adalah sejauh mana perusahaan bergantung pada pembiayaan eksternal (termasuk pasar modal dan bank) untuk mendukung operasi yang sedang berlangsung. Risiko finansial tercermin dalam faktor-faktor seperti *leverage* neraca, transaksi *off-balance sheet*, kewajiban kontrak, jatuh tempo pembayaran utang, likuiditas, dan hal lainnya yang mengurangi fleksibilitas keuangan. Perusahaan yang mengandalkan pada pihak eksternal untuk pembiayaan berisiko lebih besar daripada yang menggunakan dana sendiri yang dihasilkan secara internal. Risiko keuangan adalah segala macam risiko yang berkaitan dengan keuangan, biasanya diperbandingkan dengan risiko non keuangan, seperti risiko operasional. Jenis risiko keuangan misalnya adalah risiko nilai tukar, risiko suku bunga, dan risiko likuiditas.

Risiko Bisnis adalah Risiko yang kebanyakan berhubungan dengan faktor ekternal yaitu:

- Risiko produk kurang diterima pasar serta kurang kompetitif
- Risiko Harga jual produksi turun sesuai mechanisme suplai dan demand, suplainya besar demandnya tetap
- Risiko harga jual terlalu tinggi
- Risiko legal terkait perijinan dan legalitas lahan dalam pembangunan pabrik maupun property
- Risiko pemegang saham minoritas kurang setuju melepas sahamnya saat akan diakuisisi
- Risiko yang berhubungan dengan dampak lingkungan
- Risiko perusahaan kurang mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundan-undangan dan ketentuan lain yang berlaku

Pengelolaan Risiko Bisnis dilakukan melalui penerapan sistem: (a) Pengendalian intern secara konsisten dengan diterbitkan berbagai aturan dan standard operating prosedur (SOP), (b) Pengendalian eksternal untuk mitigasi risiko dengan menggunakan bantuan konsultan hukum, konsultan marketing dan konsultan manajemen

Dengan pengendalian tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara efisien, etis dan *prudent*, dimana kegagalan dalam risiko bisnis berdampak pada:

- Produk kurang diterima pasar
- Produk kurang kompetitif tidak mampu bersaing dengan produk sejenis
- Perizinan tidak keluar atau berlarut-larut
- Pemegang saham kurang berminat untuk melepas sahamnya saat akan di akuisisi
- Denda
- Pembekuan izin usaha
- Pencabutan izin usaha

Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan dan idak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan. Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Risiko ini merupakan risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional perusahaan, seperti kegiatan produksi, operasional & jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan & instrumen

hutang, teknologi sistem informasi & sistem informasi manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia.

Manfaat pengelolaan risiko bagi organisasi akan memberikan gambaran keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam menjalankan usahanya di samping memberikan rasa aman, peningkatan mutu keputusan manajemen, menghilangkan keputusan spekulatif atau ragu-ragu dan penangkal hal-hal yang dapat mengganggu kelancaran operasional serta mendapatkan kepercayaan dari *stakeholder* seperti kreditur, *supplier*, *investor*.

Untuk dapat mengelola risiko yang mungkin terjadi, maka beberapa entitas menerapkan proses manajemen risiko dengan langkah langkah sebagai berikut:

- Mendeteksi/ mengidentifikasi risiko sedini mungkin pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan bidang usaha yang ada di perusahaan,
- Melakukan pengukuran tingkat/besarnya setiap risiko, dengan memperhitungkan besarnya dampak dan kemungkinan terjadinya peluang risiko.
- Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sumber risiko dan penyebab terjadinya risiko, sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan risiko yang signifikan.
- Menyusun rencana strategi pengendalian terhadap risiko yang mempunyai prioritas tinggi/risiko signifikan.
- Melakukan kegiatan strategi pengendalian risiko yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.
- Melakukan komunikasi, konsultasi, review dan pemantauan, risiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi perusahaan.

4) *Maturity Level Risk*

Audit internal berbasis risiko menurut IIA merupakan sebuah metodologi yang menghubungkan audit intern dengan seluruh kerangka manajemen risiko yang memungkinkan proses audit intern mendapatkan keyakinan yang memadai bahwa manajemen risiko organisasi dikelola dengan memadai sehubungan dengan risiko yang dapat diterima (*risk appetite*).

Sasaran penugasan audit harus berfokus pada risiko, pengendalian, dan proses tata kelola (*risks, control, governance*) atas kegiatan yang diaudit. Sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan audit berbasis risiko sebagai berikut:

1. Mengindentifikasi risiko kegagalan, kekeliruan, dan kecurangan serta memberikan rekomendasi bagi auditi untuk perbaikan operasinya.
2. Memberikan dasar yang kuat bagi tim audit dalam memberikan atas laporan keuangan dengan mempertimbangkan risiko salah saji yang terkait dengan risiko kegagalan, kekeliruan, dan kecurangan,
3. Kerangka untuk menekan efisiensi (menekan biaya audit dengan mengurangi tes substantif), efektivitas (mengidentifikasi dan fokus pada area-area yang berisiko) dan kualitas audit (menekan kesalahan audit).

Implementasi Audit Internal Berbasis Risiko dibagi menjadi 3 (tiga) tahapan yaitu:

1. Menilai kematangan risiko organisasi
2. Menetapkan risiko terhadap audit yang akan memeriksa manajemen mereka, membangun risiko dan audit *universe* (RAU) dan menyusun rencana untuk melaksanakan audit;
3. Melakukan audit individual berbasis risiko individu dan memberikan umpan balik hasil audit terhadap RAU.

Perencanaan Audit Berbasis Risiko merujuk pada daftar/register risiko yang dibuat oleh unit manajemen risiko yang ada dalam suatu organisasi. Bersadarkan register risiko tersebut auditor melakukan penilaian mengenai seberapa baik manajemen organisasi memahami risiko dan bagaimana mengelola risiko tersebut.

Daftar risiko merupakan daftar risiko yang dihadapi oleh organisasi setelah melalui proses identifikasi, penilaian bobot/klasisikasi manejemen harus memberikan persetujuan terhadap register risiko termasuk skornya. Register risiko harus diupdate secara reguler dalam arti mengeluarkan risiko tertentu dari daftar kemudian menambahkan risiko baru dan memberikan skor/bobot terhadap masing-masing risiko. Keberadaan risiko yang valid sangat dibutuhkan dalam membuat perencanaan audit.

Dari proses penilaian register risiko dapat diketahui seberapa jauh tingkat kematangan organisasi dalam pemahaman risiko dan penerapan manajemen risikonya (tingkat kematangan risiko) seperti pada tabel berikut:

Tabel 1
Tingkat Kematangan Risiko

Risk Maturity

Initial / Naive	Repetable / Aware	Defined	Managed	Optimed / Enabled
↓	↓	↓	↓	↓
1	2	3	4	5
Consulting ↓ Audit Internal			Asssurance ↓ Audit Internal	

Penjelasan kematangan risiko (*Risk maturity*) dan pendekatan audit intern sesuai dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Kematangan Risiko (*Risk Maturity*) dan Pendekatan Audit Intern

No	***Risk Maturity Level***	**Karakterikstik Kunci**	**Pendekatan Internal Audit**
1	Initial/ Naive	Organisasi belum menerapkan manajemen risiko secara formal	Memfasilitasi organisasi membangun manajemen risiko Auditor melakukan penilaian risiko dengan keterlibatan manajemen
2	Repetable/ Aware	Penerapan manajemen risiko secara acak (*scattered silo approach*)	Memfasilitasi organisasi membangun manajemen risiko Auditor melakukan penilaian risiko dengan keterlibatan manajemen
3	Defined	Strategi dan kebijakan manajemen telah dikomunikasikan dan tingkatan risiko yang dapat ditoleransi (risk appetite) telah ditetapkan	memfasilitasi manajemen risiko. auditor memanfaatkan hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh manajemen
4	Managed	Manajemen risiko telah diterapkan dan telah dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi	Penekanan audit pada proses manajemen risiko. Perhatian khusus dibrrikan untuk memamntau risiko utama
5	*Optimed/ Enabled*	Organisasi telah mengintegrasikan manajemen risiko dan internal control	Penekanan audit pada proses manajemen risiko. perhatian khusus diberikan untuk memverifikasi pemantauan risiko utama.

Berdasarkan Lampiran III Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024, disebutkan bahwa target indeks penerapan manajemen risiko (*maturity level risk*) pada Kementrian/Lembaga/Daerah pada tabel 3.

Tabel 3
Indikator Penerapan Manajemen Resiko

PROGRAM PRIORITAS (PP)/ KEGIATAN PRIORITAS (KP)/ PROYEK PRIORITAS (PROP)/ PROYEK	indikator	indikasi target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Prop: Penguatan pengelolaan reformasi birokrasi dan sistem akuntabilitas kinerja organisasi	Persentase Intansi Pemerintah (K/L/D) dengan Indeks Penerapan Manajemen Risiko (Manajemen Risiko Indeks) Level 3	- K/L =20,69% - Prov = 5% - Kab/ Kota = 5%	-K/L = 42,53 % - Prov = 15% - Kab/ Kota = 10%	- K/L = 56,32% - Prov = 30% - Kab/Kota = 15%	- K/L = 68,97 % - Prov = 40% - Kab/ Kota = 25%	- K/L = 79,31 % - Prov = 62% - Kab/ Kota = 39

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa indikator Indeks Penerapan Manajemen Risiko (Manajemen Risiko Indeks) pada Kementrian/Lembaga/Daerah sampai dengan tahun 2024 harus dapat mencapai level 3, sehingga semua instansi pemerintah pemerintah daerah harus melakukan upaya-upaya untuk mencapai target level 3 (tiga) indeks penerapan manajemen risiko.

Manajemen Risiko Indeks (MRI) pada K/L/D adalah indeks yang menggambarkan kualitas penerapan manajemen risiko di lingkup K/L/D yang diperoleh dari perhitungan parameter penilaian pengelolaan risiko. Pada model penilaian MRI, parameter penilaian dikelompokkan menjadi 8 (delapan) area dalam 3 (tiga) komponen utama yaitu:

Perencanaan

Penilaian atas komponen perencanaan dilakukan untuk menilai kualitas penetapan tujuan yang meliputi penilaian keselarasan, ketepatan indikator, kelayakan target kinerja sasaran strategis, program, dan kegiatan.

Kapabilitas

Penilaian atas komponen kapabilitas dilakukan terhadap area-area sebagai berikut:

1) Kepemimpinan, merupakan komitmen, pendekatan, dan dorongan pimpinan K/L/D terkait penerapan manajemen risiko;
2) Kebijakan manajemen risiko Kebijakan manajemen risiko merupakan panduan bagi Unit Pengelola Risiko (UPR) dalam menerapkan manajemen risiko di lingkungan kerjanya;
3) Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia merupakan dukungan dari sisi kesadaran, kompetensi, dan keterampilan terkait manajemen risiko;
4) Kemitraan Kemitraan terkait dengan bagaimana K/L/D mengelola risiko yang berhubungan dengan mitra kerja;
5) Proses pengelolaan risiko Proses pengelolaan risiko merupakan langkah yang dilakukan K/L/D dalam pengelolaan risiko.

Hasil

Komponen hasil menggambarkan hasil pengelolaan risiko dan pencapaian tujuan K/L/D. Penilaian atas komponen hasil terbagi ke dalam 2 (dua) area, sebagai berikut:

1) Aktivitas Penanganan Risiko Merupakan implementasi penanganan risiko oleh K/L/D;
2) *Outcome* Menunjukkan kontribusi penerapan manajemen risiko pada pencapaian tujuan K/L/D.

Implementasi Manejemen Risiko pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan

Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dari segi dampak dan kemungkinan.

Manajemen risiko adalah proses yang proaktif dan kontinyu meliputi penetapan tujuan, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, monitoring dan review yang

dijalankan untuk mengelola risiko dan potensinya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Pekalongan Nomor 79 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Manajemen Resiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan bahwa dalam menyelenggarakan manajemen risiko harus memperhatikan prinsip:

a. ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan;
b. berorientasi jangka panjang; dan
c. mempertimbangkan aspek manfaat dan biaya.

Manajemen risiko diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang dilaksanakan pada 2 (dua) tingkatan yaitu pada pemerintah daerah dan kegiatan. Penyelenggara Manajemen Risiko di tingkat pemerintah daerah dikoordinasikan oleh Ketua Satuan Tugas Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (Satgas SPIP), dan penyelenggara manajemen risiko pada tingkat kegiatan dikoordinasikan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK).

Strategi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam menyelenggarakan manajemen risiko dilakukan dengan memperhatikan karakteristik, tugas, fungsi setiap perangkat daerah dan risiko yang dihadapi serta kondisi lingkungan pengendalian, strategi penerapan manajemen risiko, meliputi:

a. melakukan penilaian risiko dan pengendalian risiko yang mempunyai dampak negatif yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
b. menyiapkan sarana dan prasarana yang meliputi sumber daya manusia, infrastruktur, dan standar operasional prosedur;
c. mengintegrasikan manajemen risiko dalam perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban program dan kegiatan untuk mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan; dan
d. melakukan pemantauan secara terus menerus untuk perbaikan pada saat pelaksanaan, pertanggungjawaban, atau untuk bahan perencanaan berikutnya.

Penyelenggaraan Manajemen Risiko pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dan kegiatan dikoordinasikan oleh Satgas SPIP dan PPTK di mana penilaian risiko dan pengendalian risiko diselenggarakan dalam rangka untuk:

a. upaya penilaian dan mengendalikan risiko yang membawa konsekuensi negatif terhadap pencapaian tujuan perangkat daerah dan sasaran kegiatan;
b. kepastian bahwa seluruh risiko telah teridentifikasi dan terdapat program pengendalian yang terencana dan terukur untuk menjaga agar risiko tersebut berada pada tingkat toleransi risiko yang telah ditetapkan;
c. Berdasarkan hasil penilaian risiko pada Pemerintah Daerah oleh Satgas SPIP dan kegiatan oleh PPTK dilanjutkan dengan melakukan penanganan risiko baik risiko yang diretensi maupun yang ditransfer.

Kriteria risiko yang diretensi paling sedikit meliputi hal sebagai berikut: (a) memiliki tingkat konsekuensi paling tinggi pada level yang telah ditetapkan untuk diretensi sesuai dengan toleransi dan selera risiko perangkat daerah yang telah ditetapkan; (b) terdapat perlindungan hukum yang memadai mencakupregulasi dan/atau kontrak; dan, (c) perangkat daerah dapat memastikan dengan tingkat keyakinan tinggi bahwa tidak akan terjadi kegagalan pada pegawai, proses, dan sistem yang ada.

Adapun kriteria risiko yang ditransfer dapat meliputi: (a) risiko residual yang tidak dapat diterima sesuai dengan toleransi dan risiko perangkat daerah; dan (b) perangkat daerah tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk membiayai konsekuensi risiko yang diperkirakan.

Dalam menerapkan strategi penerapan manajemen risiko setiap Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah harus menyiapkan kompetensi instansi yang

mendasarkan pada 3 (tiga) elemen, meliputi: (a) sumber daya manusia; (b) infrastruktur; dan (c) standar operasional prosedur.

Strategi pengintegrasian proses manajemen risiko ke dalam proses kerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari operasional dan proses pengambilan keputusan. Dalam penerapan manajemen risiko yang efektif dan efisien, dilakukan proses manajemen risiko secara terus menerus, sistematis, logis, dan terukur terutama pada program dan kegiatan yang mendukung pencapaian indikator kinerja utama. Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan proses yang meliputi:

a. Penetapan tujuan
   Penetapan tujuan diperlukan untuk menjabarkan tujuan perangkat daerah dan sasaran kegiatan. Tahap pelaksanaan penetapan tujuan dilakukan dengan mempertimbangkan: (a) lingkungan internal dan eksternal; (b) tugas dan fungsi perangkat daerah; dan (c) pihak yang berkepentingan.
b. Identifikasi risiko
   Identifikasi risiko dilakukan dengan mengidentifikasi risiko perangkat daerah dan risiko kegiatan dengan tahapan, yaitu:
   1) mengidentifikasi kegiatan, penyebab, dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya tujuan perangkat daerah dan sasaran kegiatan; dan
   2) mendokumentasikan proses identifikasi risiko dalam sebuah daftar risiko.
c. analisis risiko
   1) Analisis risiko dilakukan dengan menilai risiko dari sisi tingkat risiko.
   2) Tingkat risiko ditentukan berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko dan tingkat dampaknya,
   3) Tahap pelaksanaan analisis risiko meliputi kegiatan:
      a) menetapkan jenis analisis risiko sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis risiko yang dilakukan;
      b) melakukan analisis risiko terhadap sumber risiko;
      c) mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian baik proses, peralatan, dan praktik yang ada;
      d) melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya *(likelihood)* suatu risiko dan dampaknya;
      e) melakukan analisis terhadap tingkat suatu risiko;
      f) melakukan analisis terhadap profil risiko atau peta risiko; dan
      g) melakukan analisis terhadap tingkat risiko gabungan *(komposit)* untuk setiap kategori risiko.
   4) Jenis analisis risiko dapat berupa: analisis kualitatif, atau analisis kuantitatif kemungkinan terjadinya dan dampak.
   5) Analisis risiko dari sumber risiko merupakan analisis risiko dari sumber risiko yang berasal dari internal dan eksternal.
   6) Mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian merupakan pengkajian dari pengendalian yang akan diterapkan dalam rangka mengatasi risiko.
   7) Analisis terhadap kemungkinan terjadinya risiko dan dampak dilakukan dengan menggunakan metode skala yang telah ditetapkan untuk setiap kategori dengan parameter yang telah ditetapkan.
   8) Analisis terhadap tingkat risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf e, dibagi menjadi tingkat risiko rendah, tingkat risiko sedang, dan tingkat risiko tinggi;
   9) Analisis terhadap profil atau peta risiko dengan menganalisis tingkat risiko terutama tingkat tinggi yang

dapat menghambat tujuan yang instansi;

10) Analisis terhadap tingkat risiko diukur dengan menggunakan dua dimensi, meliputi:
    a. kemungkinan terjadinya risiko yang dinyatakan dalam frekuensi; dan
    b. tingkat dampak.
11) Analisis risiko menghasilkan keluaran *(output)* dalam bentuk hasil analisis risiko
12) Hasil analisis risiko berisi:
    a. identifikasi akar permasalahan;
    b. penentuan tingkat risiko, profil risiko, atau peta risiko; dan
    c. masukan bagi pejabat pengambil keputusan untuk memilih berbagai pilihan penanganan risiko yang ada sesuai bobot biaya dan manfaat, peluang dan ancaman.
13) Tingkat risiko dirumuskan sebagai berikut:
    a. risiko rendah
    b. risiko sedang
    c. risiko tinggi
    d. risiko ekstrim

Berikut Contoh, Jenis dan Format Matrik dan Analisis Serta Laporan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan

Tabel 4.
Matrik Tingkat Kemungkinan Terjadinya Risiko

RATING	KEMUNGKINAN/ PROBABILITAS	CONTOH DESKRIPSI
4	Hampir pasti terjadi	Terjadi setiap tahun
3	Kemungkinan besar terjadi	Terjadi 1 kali dalam 2 tahun
2	Kemungkinan kecil terjadi	Terjadi 1 kali dalam 3 tahun
1	Hampir mustahil terjadi	Tidak terjadi lebih dari 3 tahun

Tabel 5.
Matrik Tingkat Konsekuensi/Dampak Terjadinya Risiko

RATING	KONSEKUENSI/ DAMPAK	CONTOH DESKRIPSI
4	Luar Biasa	Mengancam organisasi secara keseluruhan
3	Besar	Mengancam sebagian program
2	Sedang	Mengganggu kegiatan
1	Tidak Signifikan	Mengganggu administrasi

Tabel 6.
Matrik Analisis terhadap Tingkat Risiko

Matrik Analisis Risiko 4 x 4			Konsekuensi/ Dampak			
			1	2	3	4
			Tidak Siginifikan	Sedang	Besar	Luar Biasa
Kemungkinan	4	Hampir pasti terjadi	4	8	12	16
	3	Kemungkinan besar terjadi	3	6	9	12
	2	Kemungkinan kecil terjadi	2	4	6	8
	1	Hampir mustahil terjadi	1	2	3	4

Tabel 7.
Matrik Deskripsi Status Risiko dan Tingkat Keutamaan Pengendalian

Posisi Koordinat	Level	Deskripsi Status Risiko	Tingkat Keutamaan
$9 < X \leq 16$	4	Ekstrim	Segera dikelola
$6 < X \leq 9$	3	Tinggi	Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko
$4 < X \leq 6$	2	Sedang	Dikelola bila tersedia sumber daya
$X \leq 4$	1	Rendah	Tidak perlu tindakan

Evaluasi risiko

1) Evaluasi risiko dilakukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan risiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya.
2) Tahap pelaksanaan evaluasi risiko meliputi kegiatan:
   a) Menetapkan hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko, dan
   b) Melakukan evaluasi risiko secara berkala.
3) Pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko meliputi:
   a) risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
   b) prioritas penanganan risiko; dan
   c) besarnya dampak penanganan risiko.
4) Evaluasi risiko menghasilkan keluaran *(output)* dalam bentuk hasil evaluasi risiko
5) Hasil evaluasi risiko berisi urutan prioritas risiko dan daftar risiko yang akan ditangani.

Penanganan risiko

1) Penanganan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai pilihan penanganan risiko yang tersedia dan memutuskan pilihan penanganan risiko.
2) Tahap pelaksanaan penanganan risiko dilakukan dengan menentukan jenis pilihan penanganan risiko berdasarkan hasil penilaian risiko.
3) Penanganan risiko berfokus pada penanganan akar permasalahan dan bukan hanya gejala permasalahan.

pemantauan dan review

1) Pemantauan dan review dimaksudkan untuk memastikan bahwa manajemen risiko telah dilaksanakan sesuai rencana.
2) Tahap pelaksanaan pemantauan dan review meliputi:
   a. pengendalian rutin pelaksanaan penanganan risiko dengan cara membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan;
   b. pemantauan efektivitas semua langkah dalam proses penanganan risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap sebelumnya guna memastikan bahwa prioritas penanganan risiko masih selaras dengan perubahan di dalam lingkungan kerja; dan
   c. pemantauan dan review dilakukan secara berkala.
3) Pemantauan dan review menghasilkan keluaran *(output)* dalam bentuk laporan hasil monitoring dan review

Evaluasi dan pelaporan

1) Dalam upaya mengukur kinerja penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah dilakukan evaluasi oleh Inspektorat Daerah secara berkala atau apabila diperlukan yang mencakup evaluasi atas implementasi manajemen risiko untuk menjamin efektivitasnya.
2) Setiap perangkat daerah wajib membuat laporan penerapan manajemen risiko
3) Laporan penerapan manajemen risiko terdiri atas:
   a. laporan identifikasi risiko dan analisis risiko; dan
   b. laporan rencana penanganan dan rencana pemantauan penanganan risiko.

Peran APIP dalam Penyelenggaraan Manejemen Risiko Pemerintahan Daerah

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam melaksanakan

pengawasan intern dengan berpedoman pada Standar Audit AAIPI yaitu terkait Sifat Kerja Kegiatan Audit Intern. Kegiatan Audit Intern harus dapat mengevaluasi dan memberikan kontribusi pada perbaikan tata kelola sektor publik, manajemen risiko, dan pengendalian intern dengan menggunakan pendekatan sistematis dan disiplin.

Proses tata kelola sektor publik, manajemen risiko, dan pengendalian intern masing-masing tidak didefinisikan secara terpisah dan berdiri sendiri sebagai suatu proses dan struktur, melainkan memiliki hubungan antara proses tata kelola sektor publik, manajemen risiko, dan pengendalian intern. Oleh karena itu, auditor harus mengevaluasi proses tata kelola sektor publik, manajemen risiko, dan pengendalian intern auditi secara keseluruhan sebagai satu kesatuan yang tidak dipisahkan.

a. Tata kelola sektor publik

Kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola sektor publik. Peran kegiatan audit intern, sebagaimana definisi audit intern, mencakup tanggung jawab untuk mengevaluasi dan mengembangkan proses tata kelola sektor publik sebagai bagian dari fungsi *assurance.*

- Kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola sektor publik dalam pemenuhan atas tujuan-tujuan berikut:
  a. Mendorong penegakan etika dan nilai-nilai yang tepat dalam organisasi
     auditi;
  b. Memastikan akuntabilitas dan kinerja manajemen auditi yang efektif;
  c. Mengomunikasikan informasi risiko dan pengendalian ke area-area organisasi auditi yang tepat; dan
  d. Mengoordinasikan kegiatan dan mengomunikasikan informasi di antara pimpinan pemerintah daerah, auditor ekstern dan intern, serta manajemen auditi.
- Kegiatan audit intern harus mengevaluasi rancangan, implementasi, dan efektivitas etika organisasi terkait sasaran, program, dan kegiatan, serta harus menilai pula apakah tata kelola teknologi informasi auditi mendukung strategi dan tujuan auditi.

b. Manajemen risiko

Kegiatan audit intern harus dapat mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap perbaikan proses manajemen risiko.

- Untuk menentukan apakah proses manajemen risiko adalah efektif yaitu melalui hasil pertimbangan (*judgment*) dari penilaian auditor bahwa:
  a. tujuan auditi telah mendukung dan sejalan dengan visi dan misi auditi;
  b. risiko yang signifikan telah diidentifikasi dan dinilai;
  c. tanggapan risiko yang tepat telah dipilih untuk menyelaraskan risiko dengan *risk appetite* (selera risiko) auditi; dan
  d. informasi risiko yang relevan telah dipetakan dan dikomunikasikan secara tepat waktu di seluruh auditi, yang memungkinkan staf, manajemen auditi, dan pimpinan auditi untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.
- Proses manajemen risiko dimonitor melalui kegiatan manajemen yang berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau keduanya;
- Kegiatan audit **i**ntern harus dapat mengevaluasi potensi terjadinya *fraud* dan bagaimana auditi mengelola risiko *fraud;*
- Selama penugasan *consulting*, auditor harus mengatasi risiko sesuai dengan tujuan penugasan dan waspada terhadap adanya risiko signifikan lainnya;
- Auditor harus memasukkan pengetahuan tentang risiko yang diperoleh dari penugasan *consulting* ke dalam evaluasi proses manajemen risiko audit
- Ketika membantu manajemen dalam membangun atau meningkatkan proses manajemen risiko, auditor tidak mengambil alih fungsi dan tanggung jawab manajemen.

Pengendalian Intern.

Kegiatan audit intern harus dapat membantu auditi dalam mempertahankan dan memperbaiki pengendalian yang efektif dengan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi serta dengan mendorong perbaikan terus-menerus.

- Kegiatan audit intern harus mengevaluasi kecukupan dan efektivitas pengendalian intern pemerintah dalam menanggapi risiko tata kelola auditi, operasi, dan sistem informasi mengenai:
  a. Pencapaian tujuan strategis auditi;
  b. Keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional;
  c. Efektivitas dan efisiensi operasi;
  d. Pengamanan aset; dan
  e. Kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, prosedur, dan kontrak
- Auditor harus memasukkan pengetahuan tentang pengendalian intern yang diperoleh dari penugasan *consulting* dalam mengevaluasi proses pengendalian intern auditi.

Auditor intern dapat memberikan asistensi untuk meyakinkan bahwa kerangka manajemen risiko organisasi beroperasi secara efektif serta dapat memberi bimbingan

dalam mengembangkan, memelihara, dan mereview kerangka yang diimplementasikan. Akan tetapi, auditor intern harus tetap menjaga independensi dan objektivitasnya. Hal ini dapat pula dilakukan dalam posisi auditor intern sebagai bagian dari tim proyek untuk risiko dalam kapasitasnya sebagai *advisor*.

Tanggung jawab untuk melakukan review kerangka manajemen risiko dibebankan kepada auditor intern untuk memberikan dukungan dan nasihat kepada pejabat atau lembaga yang memiliki mandat cukup. Auditor intern bertanggung jawab untuk mereview dan mengevaluasi kerangka manajemen risiko dan sistem tata kelola secara teratur untuk memberikan keyakinan atas efisiensi dan relevansinya.

Praktik terbaik dalam melakukan review ialah dilakukan minimal sekali setahun untuk meyakinkan prosedur-prosedur yang diterapkan masih cocok dengan kondisi yang ada dan *up to date*. Proses review tidak untuk menggantikan tindakan aktif dalam rangka mengelola dan menangani risiko organisasi. Kerangka penilaian efektivitas bangunan manajemen risiko seperti gambar berikut.

Menetapkan area review	→	**Mendesain teknik review**	→	**Melakukan review**	→	**Menyusun Laporan Hasil review**
1. *Overall* MR 2. Per elemen MR 3. Organisasi Unit Kerja		1.Review dokumen 2.Kuesioner 3.Observasi 4.Wawancara		1.Pelaksanaan Teknik review 2.analisis hasil teknik pelaksanaan review 3.Analisis *risk maturity level*		1. Simpulan hasil review 2. Efektivitas penerapan MR 3. Saran

Gambar 1.
Kerangka Efektivitas Bangunan Manajemen Resiko

1. Menetapkan Area Review

   Area review perlu ditetapkan terlebih dahulu untuk memberikan fokus dalam penilaian efektivitas pengelolaan risiko. Area review ini dapat merupakan keseluruhan bangunan manajemen risiko atau untuk menilai setiap tahapan pengelolaan risiko. Selain itu, apakah review dilakukan di tingkatan organisasi atau unit kerja.

2. Mendesain Teknik Review

   Dalam melakukan review efektivitas penerapan manajemen risiko, beberapa teknik digunakan. Teknik-teknik tersebut misalnya review dokumen, penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi. Review dokumen dilakukan untuk memperoleh pemahaman penerapan dari dokumentasi-dokumentasi penerapan aktivitas pengelolaan risiko. Teknik penyebaran kuesioner dilakukan dengan menyebar kuesioner yang telah dirancang untuk mengidentifikasi penerapan aktivitas pengelolaan risiko.

3. Melakukan Review

   Tahap pelaksanaan review dilakukan dengan penerapan teknik-teknik

review. Hasil dari penerapan teknik kemudian dievaluasi, diolah, dan diintepretasikan untuk menetapkan tingkat maturitas penerapan risiko.

4. Menyusun Laporan Hasil Review
   Tahap terakhir ialah penyusunan laporan hasil review, disertai dengan saran
   perbaikan yang seharusnya dilaksanakan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil pembahasan manejemen risiko dapat disimpulkan:

a. Manajemen risiko membantu pemerintah daerah untuk mencapai tujuannya dalam rangka menjalankan misi pemerintah dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mensejahterakan masyarakat.
b. Pencapaian tujuan organisasi pemerintah tidak lepas dari dari adanya risiko, baik risiko internal maupun risiko ekseternal, untuk menurangi atau menghilangkan risiko salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi melalui manajemen risiko
c. Manajemen risiko harus dilaksanakan secara proaktif dan kontinyu yang meliputi penetapan tujuan, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, monitoring dan review yang dijalankan untuk mengelola risiko dan potensinya.
d. APIP mempunyai peran yang sangat strategis khususnya dalam mengawal efektifitas implementasi manajemen risiko pada pemerintah daerah melalui kegiatan audit intern yang dilaksanakan dapat mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap perbaikan proses manajemen risiko serta berdasarkan hasil pertimbangan (*judgment*) dari penilaian auditor bahwa:
   1) tujuan auditi telah mendukung dan sejalan dengan visi dan misi auditi;
   2) risiko yang signifikan telah diidentifikasi dan dinilai;
   3) tanggapan risiko yang tepat telah dipilih untuk menyelaraskan risiko dengan *risk appetite* (selera risiko) auditi; dan
   4) informasi risiko yang relevan telah dipetakan dan dikomunikasikan secara tepat waktu di seluruh auditi, yang memungkinkan staf, manajemen auditi, dan pimpinan auditi untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.
e. Kerangka penilaian efektivitas bangunan manajemen risiko yang akan dilakukan oleh APIP meliputi: Menetapkan area review mendesaian teknik review, melakukan review, dan menyusun laporan hasil review.

Saran

Dengan semakin kompleksnya tantangan yang dihadapi APIP dalam melakukan kegiatan audit intern khususnya dalam mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap perbaikan proses manajemen risiko, maka APIP harus:

a. selalu menjaga kompetensi profesionalnya dalam melakukan evaluasi terhadap manajemen risiko yang diselenggarakan oleh auditi
b. memahami peran tugasnya dalam penugasan kepada auditi, baik penugasaan pengawasan (*assurance activities*) maupun penugasan konsultansi (*consulting activities*);
c. tidak mengambil alih tanggung jawab manajemen dalam hal melaksanakan evaluasi manajemen risiko audit.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Ali. 2009. Menguak Teori Hukum (Legal Theory) & Teori Peradilan (Judicialprudence): Termasuk Interpretasi Undang-undang (Legispruden- 89 Vol. XIV No.1 Th. 2015 ce). Kencana

Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan

Modul Penjenjangan Auditor Muda (2014) TKMRPI III "Manajemen Risiko Integratif" Pusdiklatwas BPKP.

Modul Penjenjangan Auditor Madya (2014) "Pelaksanaan dan Supervisi Audit Intern" Pusdiklatwas BPKP.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 - 2024

Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Penyelenggaraan Maturitas SPIP pada Kementrian Lembaga/Daerah.

Peraturan Bupati Pekalongan Nomor 79 Tahun 2017 tentang Penye**l**enggaraan Manajemen Risiko diLingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan