



Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan



# **Pedoman Pelaksanaan *Control Self Assessment* Untuk Penilaian Risiko**

Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Nomor 24 Tahun 2013

Tanggal 28 Juni 2013



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**  
**PERATURAN**  
**KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**  
**NOMOR 24 TAHUN 2013**  
**TENTANG**  
**PEDOMAN PELAKSANAAN**  
**CONTROL SELF ASSESSMENT**  
**UNTUK PENILAIAN RISIKO**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**  
**KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,**

- Menimbang :
1. bahwa dalam rangka penerapan SPIP diperlukan kegiatan penilaian risiko yang baik;
  2. bahwa di dalam melakukan kegiatan penilaian risiko diperlukan suatu metode untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dengan menggunakan suatu pendekatan *Control Self Assessment* (CSA) agar dapat diketahui risiko yang dapat terjadi sehingga dapat direncanakan pengendalian atas risiko tersebut;
  3. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam angka 1 dan huruf 2, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan *Control Self Assessment* untuk penilaian risiko;
- Mengingat
1. 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);
  2. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;

3. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non-Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
4. Keputusan Presiden Nomor 68/M Tahun 2010 tentang Pengangkatan Kepala BPKP;

### **MEMUTUSKAN**

Menetapkan

**PERTAMA** Memberlakukan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan *Control Self Assessment* untuk penilaian risiko;

**KEDUA** Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 28 Juni 2013

**KEPALA BADAN PENGAWASAN  
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**



**MARDIASMO**

## .KATA PENGANTAR

*Control Self Assessment* (CSA) adalah salah satu metode yang digunakan dalam melakukan penilaian risiko dengan cara melakukan penilaian sendiri. Metode ini banyak digunakan oleh banyak negara karena metodenya yang sederhana dan mengikutsertakan peran aktif pegawai/pemilik risiko.

Pedoman ini juga untuk menjawab kebutuhan mendesak perlunya alat untuk memetakan risiko dalam penyelenggaraan SPIP. Oleh karena itu pedoman ini akan menjelaskan secara detail proses dan langkah penggunaan metode CSA berdasarkan hasil praktik percontohan di lapangan.

Pedoman Pelaksanaan *Control Self Assessment* untuk Penilaian Risiko merupakan penjabaran lebih lanjut/Petunjuk Pelaksanaan dari Pedoman Umum CSA yang disusun berdasarkan ketentuan yang ada, *international best practises* dan telah melalui *due process* dalam bentuk program Percontohan Implementasi SPIP di lima kabupaten/kota dan tiga kementerian/lembaga, yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Kudus, Kabupaten Jepara, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Perumahan Rakyat dan BPKP.

Pedoman ini merupakan acuan yang aplikatif dan integratif bagi kementerian/lembaga (K/L) atau pemerintah daerah (Pemda) dalam melakukan penilaian risiko, dalam rangka percepatan implementasi SPIP sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah (PP) nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Inpres nomor 4 tahun 2011 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara.

Sebagai pembina penyelenggaraan SPIP, BPKP antara lain mempunyai tugas penyusunan pedoman teknis SPIP, sosialisasi SPIP, diklat SPIP, bimbingan dan konsultasi SPIP dan peningkatan kompetensi auditor APIP.

Penyusunan ini telah melalui *due process* sebagaimana lazimnya penyusunan pedoman, agar dapat diaplikasikan dengan baik, dan memberi nilai tambah bagi K/L/Pemda yang menggunakan pendekatan CSA dalam implementasi SPIP sesuai PP 60 tahun 2008.

Pedoman ini merupakan *living document* dan akan selalu dipantau aplikabilitasnya serta dimutakhirkan sejalan dengan dinamika yang terjadi di pemerintahan dan dunia akuntansi pada umumnya. Hal yang terpenting dari sebuah proses penyusunan pedoman terletak pada kesuksesan dan kemudahan dalam penerapannya.

Jakarta, 28 Juni 2013  
Kepala BPKP

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line that curves to the left and then back to the right, ending in a small loop.

Mardiasmo  
NIP 19580510 198303 1 004

## DAFTAR ISI

SAMPUL .....	i
PERATURAN KEPALA BPKP NOMOR 24 TAHUN 2013.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan dan Manfaat .....	2
C. Ruang Lingkup.....	3
D. Pengguna.....	3
E. Metodologi.....	4
F. Keterkaitan Dengan Pedoman SPIP Lainnya.....	4
G. Sistematika.....	7
BAB II <i>CONTROL SELF ASSESSMENT</i> UNTUK PENILAIAN RISIKO.....	8
A. Gambaran Umum <i>Control Self Assessment (CSA)</i> .....	8
1. Pengertian .....	8
2. Pendekatan CSA.....	8
3. Jenis <i>Workshop CSA</i> .....	9
4. Pihak yang Berperan Aktif dalam <i>Workshop CSA</i> .....	11
a) Fasilitator.....	11
b) Pimpinan Instansi/Unit .....	13
c) Peserta.....	13
5. Keunggulan CSA.....	14
6. Faktor Pendukung Keberhasilan CSA.....	15
B. CSA dalam Proses Penilaian Risiko.....	16
1. Pengertian Risiko .....	16
2. Penilaian risiko. ....	16
a) Identifikasi Risiko .....	17
b) Analisis Risiko .....	17
c) Prioritas Risiko .....	19
d) Respon Risiko .....	21
BAB III PROSES CSA DALAM PENILAIAN RISIKO.....	23
A. Persiapan .....	24
1. Persiapan Internal Oleh Fasilitator. ....	24
2. Melakukan pembahasan awal dengan pimpinan unit organisasi.....	25
a) Menentukan ruang lingkup yang akan dibahas .....	25
b) Menentukan peserta <i>workshop</i> .....	26
c) Menentukan skala dampak dan kemungkinan yang digunakan.....	26

d)	Menentukan peralatan yang akan digunakan .....	27
e)	Menentukan tempat untuk <i>workshop</i> .....	27
f)	Menetapkan waktu pelaksanaan <i>workshop</i> .....	28
g)	Mempelajari dokumen atau data terkait proses bisnis organisasi .....	28
B.	Pelaksanaan .....	29
1.	Penjelasan Awal .....	29
2.	Identifikasi Tujuan .....	29
a)	<i>Brainstorming</i> .....	29
b)	Validasi .....	30
c)	Konfirmasi .....	30
3.	Identifikasi risiko berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan:.....	31
4.	Analisis risiko terkait dampak dan kemungkinan terjadi .....	32
5.	Penetapan prioritas risiko .....	33
BAB IV	PELAPORAN .....	35
1.	Isi Laporan.....	35
2.	Format Laporan .....	36
BAB V	PENUTUP .....	37
DAFTAR	PUSTAKA .....	39

#### Lampiran

1. Identifikasi Tujuan Strategis
2. Identifikasi Tujuan Kegiatan
3. Identifikasi Risiko
4. Analisis Risiko
5. Daftar Risiko
6. Contoh Kriteria Skala Dampak
7. Contoh Kriteria Skala Kemungkinan
8. Jadwal *Workshop* Penilaian Risiko
9. Penilaian Skala Dampak
10. Penilaian Skala Kemungkinan
11. Status Risiko
12. Slide materi Risiko
13. Format Pelaporan *Workshop* Penilaian Risiko

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

*Control Self Assessment* (selanjutnya, CSA) merupakan salah satu cara yang efektif untuk memperbaiki proses pengendalian intern dan proses bisnis kegiatan unit kerja. Secara konseptual CSA adalah cara penilaian risiko dan evaluasi atas pengendalian intern yang dilaksanakan sendiri oleh pegawai dan manajemen pada unit kerja yang akan dievaluasi. Dalam praktiknya, pelaksanaan CSA perlu didampingi oleh internal audit yang berperan sebagai fasilitator.

Mengacu pada PP Nomor 60 Tahun 2008, penggunaan pendekatan CSA untuk implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (selanjutnya, SPIP) sejalan dengan pasal 43 yang mengatur tentang cara pemantauan atas pengendalian intern sebagai berikut:

- (1) Pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan pemantauan atas sistem pengendalian intern.
- (2) Pemantauan atas sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

CSA merupakan bentuk pemantauan atas pengendalian intern yang dilakukan melalui evaluasi terpisah, seperti dijelaskan lebih lanjut dalam pasal 45 sebagai berikut.

- (1) Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern.
- (2) Evaluasi terpisah dapat dilaksanakan oleh aparat pengawasan internal pemerintah (selanjutnya, APIP) atau eksternal pemerintah.

Bentuk evaluasi terpisah yang banyak digunakan di berbagai negara adalah metode penilaian sendiri atau lebih dikenal dengan CSA, terus menerus mengalami perkembangan, tetapi pada prinsipnya adalah sebuah proses penilaian pengendalian intern yang umumnya dilakukan oleh manajemen/pegawai melalui pendekatan *workshop* yang difasilitasi oleh fasilitator.

Oleh karenanya, pendekatan CSA dapat digunakan sebagai penilaian sendiri pada kegiatan pemantauan sebagaimana diatur dalam PP 60 Tahun 2008 pasal 45 dan juga digunakan dalam implementasi pada semua unsur SPIP. Pedoman ini khususnya mengatur petunjuk pelaksanaan CSA pada penilaian risiko.

Kemudian menurut pasal 13 ayat (1) disebutkan bahwa pimpinan instansi wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko tersebut sebagaimana pasal 16 menggunakan metodologi yang sesuai dan mekanisme yang memadai. Oleh karena itu, dalam melakukan penilaian risiko metode CSA merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan.

Pedoman CSA akan dibuat dalam beberapa buku, dimana buku ini khusus mengatur mengenai pedoman pelaksanaan CSA dalam penilaian risiko. Pedoman ini dibuat dengan konsep sesederhana mungkin, dengan harapan implementasi SPIP dengan proses CSA dapat dilaksanakan dengan mudah dan lancar.

---

## **B. Tujuan dan Manfaat**

---

Tujuan Pedoman ini adalah sebagai panduan bagi fasilitator dalam memfasilitasi implementasi SPIP atas penilaian risiko dengan metode CSA di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/Pemda).

Manfaat yang diharapkan dari pedoman ini adalah:

- (1) Fasilitator memiliki bahan acuan yang aplikatif dalam membantu K/L/Pemda melakukan penilaian risiko dengan metode CSA.

(2) Register risiko pada K/L/Pemda dapat disusun dengan cepat, mudah dan akurat.

---

### **C. Ruang Lingkup**

---

Pedoman ini berisi langkah-langkah pelaksanaan CSA khusus untuk menilai risiko pada lingkup kegiatan di instansi pemerintah. Teknik CSA yang digunakan adalah kelompok diskusi terbatas atau *focus group discussion* (FGD) yang difasilitasi oleh fasilitator, yang dapat dipadukan dengan penggunaan revidu dokumen dan wawancara bilamana diperlukan.

Pedoman ini juga membahas penggunaan CSA dalam mengidentifikasi tujuan, mengingat kaitannya yang tidak dapat dipisahkan dari penilaian risiko. Teknik CSA yang digunakan dalam penilaian risiko dapat juga digunakan untuk merancang kegiatan pengendalian atas risiko yang telah dipetakan. Namun untuk mempermudah pembahasan, langkah CSA untuk merancang kegiatan pengendalian akan dibahas dalam pedoman terpisah.

Pedoman ini juga berisi formulir register risiko, contoh kriteria skala dampak dan contoh kriteria kemungkinan, yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian risiko. Formulir-formulir tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut oleh fasilitator sesuai dengan kondisi dan karakteristik instansi yang dinilai.

Pedoman ini membahas proses CSA di tingkat kegiatan. Namun pedoman ini dapat juga digunakan untuk membahas proses CSA di tingkat instansi dengan modifikasi tertentu. Modifikasi tersebut antara lain lingkup yang dibahas, pemilihan peserta, pendefinisian pimpinan dan lainnya.

---

### **D. Pengguna**

---

Pedoman diperuntukkan terutama bagi fasilitator penyelenggaraan SPIP, yang dapat berasal dari BPKP, inspektorat K/L/Pemda, Satgas SPIP ataupun pihak lainnya di luar unit yang difasilitasi. Pedoman ini juga dapat digunakan oleh

instansi pemerintah secara mandiri untuk melakukan penilaian risiko dengan metode CSA.

---

### **E. Metodologi**

---

Dasar dari penyusunan pedoman ini adalah pedoman umum CSA, yang disusun dalam buku tersendiri. Untuk menghasilkan pedoman yang mudah diikuti oleh pembaca, pedoman ini mencakup langkah-langkah yang sudah diujicobakan di beberapa instansi, yaitu identifikasi tujuan, identifikasi risiko dan analisis risiko.

---

### **F. Keterkaitan Dengan Pedoman SPIP Lainnya**

---

Pedoman Pelaksanaan CSA ini bukanlah pedoman yang berdiri sendiri dalam rangka pembangunan SPIP di instansi pemerintah, melainkan untuk melengkapi pedoman yang telah ada dengan alternatif teknik implementasi yang praktis. Keterkaitan Pedoman CSA ini dengan pedoman SPIP lainnya dapat dilihat dari Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Hubungan Pedoman CSA dengan Pedoman SPIP Lainnya**

No	Nama Pedoman	Hubungan dengan Pedoman CSA
1	Pedoman Teknis SPIP: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedoman Penyusunan Desain Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Perka-687 Tahun 2012).</li> <li>• Pedoman Pelaksanaan Penilaian Risiko (Perka-688 Tahun 2012).</li> <li>• Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian (Perka-689 Tahun 2012).</li> <li>• Pedoman Pemantauan Perkembangan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Perka-690 Tahun 2012).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSA merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan dalam menyelenggarakan SPIP, termasuk menyusun desain SPIP.</li> <li>• Pedoman Pelaksanaan Penilaian risiko dan Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Pengendalian merupakan bagian dari langkah-langkah pelaksanaan CSA.</li> <li>• Pedoman pemantauan dalam hal ini evaluasi terpisah menggunakan salah satunya teknik CSA dalam pelaksanaannya.</li> </ul>
2	Pedoman Pemetaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Instansi Pemerintah (Perka-500 Tahun 2010).</li> <li>• Petunjuk Teknis Pemetaan Perbaikan dan Perbaikan Sistem Pengendalian Intern (Perka-853 Tahun 2011).</li> </ul>	Hasil <i>Diagnostic Assessment</i> (DA) dapat digunakan sebagai salah satu sumber data dalam pelaksanaan CSA.
3	CEE Guidance (PIU Grant WB)	Pedoman CEE pada dasarnya menggunakan metode CSA, tetapi pedoman ini hanya menjelaskan subunsur Lingkungan Pengendalian.
4	CSA Guidance (PIU Grant WB)	Pedoman ini merupakan turunan dari Pedoman yang dibuat konsultan (PIU Grant WB). Pedoman ini dibuat lebih teknis sesuai praktik di lapangan.

Keterkaitan antar pedoman SPIP tersebut dapat juga digambarkan melalui sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Keterkaitan dengan Pedoman Lainnya**

Lingkup	Pedoman yang Sudah Ada		Pedoman Tambahan
	Pedoman Teknis	Pedoman Pelaksanaan	
Persiapan		Pedoman Pemetaan/DA	
Perencanaan		PP Desain Penyelenggaraan SPIP	
Manajerial		Pedoman Pemantauan Perkembangan SPIP	
Lingkungan Pengendalian	Pedoman Teknis Sub Unsur Lingkungan Pengendalian	-	Pedoman Pelaksanaan CEE
Penilaian Risiko	Pedoman Teknis Sub Unsur Penilaian Risiko	PP Penilaian Risiko	Pedoman Pelaksanaan CSA dalam Penilaian Risiko
Aktifitas Pengendalian	Pedoman Teknis Sub Unsur Aktifitas Pengendalian	PP Kegiatan Pengendalian	Pedoman Pelaksanaan CSA dalam Kegiatan Pengendalian (2013)
Informasi dan Komunikasi	Pedoman Teknis Sub Unsur Informasi dan Komunikasi		
Pemantauan	Pedoman Teknis Sub Unsur Pemantauan		Pedoman Pelaksanaan CSA untuk informasi dan komunikasi serta Pemantauan (2013)

Metode CSA pada dasarnya dapat diterapkan untuk kelima unsur SPIP. Meskipun begitu, pedoman yang telah disusun baru atas unsur lingkungan

pengendalian (buku tersendiri) dan penilaian risiko. Untuk unsur lainnya, yaitu kegiatan pengendalian, sistem informasi dan komunikasi serta pemantauan akan disampaikan pada buku tersendiri.

---

## **G. Sistematika**

---

Pedoman Pelaksanaan CSA dalam penilaian risiko disusun dalam struktur bab dengan pembahasan sebagai berikut:

**Bab I : Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, tujuan dan manfaat, ruang lingkup, pengguna, metodologi, keterkaitan dengan pedoman SPIP lain dan sistematika pembahasan.

**Bab II : CSA dan Penilaian Risiko**

Dalam bab ini diuraikan gambaran umum CSA dan penilaian risiko. Gambaran umum CSA meliputi pengertian CSA, pihak yang berperan aktif dalam pelaksanaan CSA, keunggulan CSA, pendekatan CSA, proses *workshop* CSA, dan faktor pendukung keberhasilan CSA. Gambaran umum penilaian risiko mencakup pengertian risiko dan proses penilaian risiko.

**Bab III : Proses CSA dalam Penilaian Risiko**

Dalam bab ini diuraikan proses penilaian risiko dan kegiatan pengendalian dengan metode CSA dari mulai persiapan, pelaksanaan sampai dengan pelaporan.

**Bab IV : Penutup**

Bab ini menguraikan simpulan dari proses CSA dalam melakukan penilaian risiko serta menjelaskan bahwa penggunaan pedoman ini dapat digunakan secara bersama-sama dengan pedoman teknis penyelenggaraan SPIP lainnya.

## BAB II

### **CONTROL SELF ASSESSMENT UNTUK PENILAIAN RISIKO**

#### **A. Gambaran Umum *Control Self Assessment* (CSA)**

##### **1. Pengertian**

CSA adalah suatu proses untuk menguji dan menilai efektivitas pengendalian intern yang bertujuan untuk memberi keyakinan yang memadai bahwa tujuan organisasi akan tercapai. Proses menguji dan menilai efektivitas pengendalian intern dilakukan secara mandiri oleh manajemen atau pegawai atau disebut juga “penilaian sendiri.”

Konsep CSA ini menegaskan kembali tanggung jawab manajemen atau pimpinan instansi untuk menilai efektivitas pengendalian intern mereka sendiri.

CSA untuk penilaian risiko merupakan bagian dari proses CSA secara keseluruhan yang terbatas pada aspek penilaian risiko.

##### **2. Pendekatan CSA**

Metode atau pendekatan CSA dibagi ke dalam tiga pendekatan yaitu:

- *workshop*;
- survei;
- analisis manajemen;

*Workshop* adalah pertemuan yang difasilitasi oleh fasilitator untuk memperoleh informasi yang akan digunakan dalam penilaian risiko. Penjelasan rinci atas pendekatan *workshop* akan dibahas pada sub bab berikutnya.

Survei adalah metode pengumpulan informasi yang bisa dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden. Pendekatan survei biasanya

dilakukan pada kondisi sebagai berikut:

- budaya organisasi yang belum mendukung untuk mendiskusikan hal-hal yang sifatnya sensitif pada pertemuan terbuka;
- sulit mengumpulkan peserta bersama-sama dalam suatu pertemuan;
- biaya murah;
- keahlian sebagai fasilitator belum dimiliki oleh internal auditor;
- ruang lingkup penilaian sendiri atas organisasi terlalu luas dan informasi dibutuhkan cepat.

Dalam pendekatan survei, peserta atau responden akan mengisi kuesioner yang telah dirancang oleh fasilitator. Responden biasanya mengisi kuesioner tanpa menyebutkan nama, dengan maksud agar responden dapat mengisinya dengan jujur dan apa adanya. Hasil kuesioner tersebut dapat dimanfaatkan oleh pimpinan untuk menilai pengendalian intern di unit kerjanya.

Analisis manajemen merupakan analisis yang dilakukan oleh manajemen berdasarkan diskusi, reviu, atau kuesioner dalam rangka mendukung suatu opini/pendapat tertentu atau membuat kesimpulan atas suatu permasalahan tertentu. Pendekatan ini memang tidak sepopuler pendekatan *workshop* dan survei.

Dari ketiga metode CSA tersebut diatas, yang paling populer dan direkomendasikan oleh *The Institute of Internal Auditor (IIA)* adalah metode *Workshop*.

### 3. Jenis *Workshop* CSA

Meski dalam praktiknya tidak sama persis, menurut *Larry Hubbard*, pelaksanaan *Workshop* CSA dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis *workshop* CSA, yaitu:

- *Objective based*;
- *Risk Based*;

- *Control Based;*
- *Process Based;*

*Objective Based Workshop*, kegiatannya difokuskan pada pencapaian tujuan, yang dimulai dari identifikasi pengendalian yang ada dalam rangka pencapaian tujuan. Setelah mengidentifikasi tujuan, kemudian sisa risiko diidentifikasi. Inti dari metode ini adalah untuk mengidentifikasi apakah kegiatan pengendalian yang ada efektif dalam memitigasi sisa risiko yang dapat diterima. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa identifikasi risiko dan desain pengendalian telah dilakukan dalam pencapaian tujuan. Setelah mereviu kegiatan pengendalian yang ada baru dilihat sisa risikonya.

*Risk Based workshop*, kegiatannya difokuskan pada identifikasi risiko dalam rangka pencapaian tujuan, yang dimulai dari identifikasi hambatan dan kendala atau dinamakan risiko melekat yang menghambat pencapaian tujuan sampai identifikasi kegiatan pengendalian yang ada dalam rangka menangani risiko melekat tersebut. Risiko melekat yang telah ditangani oleh kegiatan pengendalian tersebut diidentifikasi menjadi sisa risiko.

*Control Based workshop*, kegiatannya difokuskan pada efektivitas pengendalian yang ada untuk menangani risiko dalam rangka pencapaian tujuan. *Workshop* ini biasanya lebih singkat, karena risiko dan kegiatan pengendalian telah dianalisis terlebih dahulu sebelum pelaksanaan *workshop*.

*Process Based workshop*, kegiatannya difokuskan untuk menguji keseluruhan proses kegiatan yang dilaksanakan, melalui evaluasi, *update*, validasi, dan atau mempersingkat proses kegiatan. Proses yang dimaksud disini misalnya proses pembelian, pengembangan produk, dan pendapatan, dsb.

Keempat jenis *workshop* tersebut dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan manajemen dan perkembangan pelaksanaan SPIP. Pendekatan yang digunakan dalam pedoman ini, merupakan modifikasi yang disesuaikan dengan kondisi penerapan SPIP di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah saat ini.

Agar pelaksanaan *workshop* CSA dapat berhasil dengan baik, fasilitator perlu memperhatikan aktivitas sebagai berikut.

- mengatur lokasi dan suasana yang kondusif;
- menjelaskan apa manfaat *workshop* ini untuk para peserta atau WIFM “*What is It For Me*”
- menetapkan aturan dasar;
- taat pada kesepakatan awal;
- belajar mengatur tingkah laku;
- tetap antusias;
- gunakan notulen.

Dianjurkan untuk menunjuk seorang notulis pada saat pelaksanaan *workshop* yang bertugas untuk:

- mencatat waktu;
- meringkas hasil diskusi yang terjadi (seperti analisis risiko, daftar pengendalian yang ada, dan saran tindakan);
- menyediakan ringkasan tiap tahap kepada fasilitator;
- mengingatkan fasilitator hal-hal yang harus didiskusikan.

#### 4. Pihak yang Berperan Aktif dalam *Workshop* CSA

Pihak yang berperan aktif dalam kegiatan *workshop* CSA adalah fasilitator, pimpinan instansi/unit, dan peserta.

##### a) Fasilitator

---

Tugas fasilitator dalam proses CSA adalah memfasilitasi manajemen untuk melakukan penilaian risiko melalui diskusi/*workshop*. Fasilitator berperan untuk membantu dan mengarahkan kelompok diskusi untuk mencapai suatu konsensus serta mampu mendorong kelompok bekerja dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, peran fasilitator, baik dalam tahap persiapan maupun pelaksanaan, sangat penting dalam menentukan keberhasilan *workshop*. Karenanya, sebelum melaksanakan proses *workshop*, seharusnya fasilitator yang akan memandu jalannya *workshop*

telah ditetapkan terlebih dahulu.

Fasilitator adalah personil yang memiliki kualifikasi atau kompetensi sebagai fasilitator dalam menyelenggarakan CSA dan berasal dari pihak luar unit tersebut, misalnya Internal Auditor, atau anggota Satgas Penyelenggara SPIP. Fasilitator dapat berbentuk tim atau perorangan. Bila dalam berbentuk tim, pembagian tugas fasilitator harus ditetapkan dari awal yaitu:

- 1) Fasilitator yang bertanggung jawab dan memfokuskan diri untuk memandu jalannya *workshop*.
- 2) Fasilitator yang bertanggung jawab untuk mencatat dan memastikan keputusan yang dihasilkan dari *workshop*. Oleh karena itu, seorang notulis tidak sekedar mencatat hasil *workshop*, tetapi perlu memiliki kemampuan memahami poin-poin penting yang dihasilkan dari *workshop*.

Tugas seorang notulis dalam pelaksanaan *workshop* adalah sebagai berikut.

- mencatat waktu;
- meringkas hasil diskusi (seperti analisis risiko, daftar pengendalian yang ada, dan saran tindakan);
- menyediakan ringkasan tiap tahap kepada fasilitator;
- mengingatkan fasilitator hal-hal yang harus didiskusikan.

Apabila fasilitator adalah perorangan, maka notulis dapat ditunjuk dari salah seorang peserta *workshop*.

- 3) Fasilitator juga perlu menetapkan aturan-aturan pada awal *workshop* sebagai berikut:
  - tiap peserta ikut berpartisipasi aktif;
  - tidak ada yang mendominasi acara;
  - tidak ada percakapan yang melebar;

- tidak ada penghakiman;
- disiplin waktu.

Selanjutnya, seorang fasilitator perlu menghindari hal-hal sebagai berikut:

- menjawab pertanyaan sendiri;
- memutuskan risiko atau pengendalian;
- mempengaruhi peserta;
- menghakimi;
- mengabaikan masukan.

#### **b) Pimpinan Instansi/Unit**

---

Pelaksanaan *workshop* tidak dapat berjalan sukses dan lancar tanpa dukungan dan komitmen pimpinan unit organisasi. Peran penting pimpinan dalam kegiatan *workshop* antara lain:

- bertanggung jawab atas ruang lingkup risiko yang didiskusikan;
- bertanggung jawab atas kegiatan yang dinilai risikonya.
- menetapkan konteks atas tujuan yang ingin dicapai;
- memberi gambaran batas toleransi risiko yang dibahas bagi peserta;
- melaporkan hasil *workshop* kepada pimpinan/atasan langsung.

#### **c) Peserta**

---

Peserta *workshop* CSA haruslah pegawai yang paham dan merupakan pelaku dari proses bisnis suatu unit kerja, karena mereka diharapkan dapat menilai kondisi di unit kerja dengan lebih obyektif.

Jumlah peserta *workshop* idealnya antara 6 sampai dengan 15 peserta, di luar fasilitator dan notulis. Jumlah peserta yang terlalu sedikit akan berakibat hasil dari kegiatan *workshop* tidak dapat memberikan gambaran yang memadai mengenai proses bisnis organisasi. Sebaliknya jumlah peserta yang terlalu banyak akan menyebabkan setiap peserta kurang berperan aktif dan fasilitator kesulitan mengendalikan *workshop*.

Pelaksanaan *workshop* dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok. Jumlah kelompok disesuaikan dengan jumlah peserta, kompleksitas dan sifat organisasi. Bila peserta berasal dari berbagai unit organisasi atau bidang, maka peserta dapat dikelompokkan ke dalam lingkup kegiatan sesuai tugas dan fungsi atau peran yang dijalankan oleh masing-masing peserta.

## 5. Keunggulan CSA

Dari kegiatan CSA, selain diperoleh daftar risiko dan rencana perbaikan atau kegiatan pengendaliannya, hasil lain dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

### a) Pembelajaran bagi peserta

Peserta *Workshop* yang bekerja pada berbagai bidang atau unit kerja yang mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda, membuat mereka mudah untuk mengenal risiko dari berbagai perspektif. Peserta *workshop* secara tidak langsung akan lebih memahami bisnis proses yang dilakukannya, seperti operasional kegiatan, tujuan instansi dan lingkungan internal dan eksternal pembentuk risiko, sehingga usulan kegiatan pengendaliannya akan lebih realistis dan lebih mudah diaplikasikan.

### b) Peningkatan kebersamaan tim

Setiap peserta didorong untuk berpartisipasi aktif dan memiliki kesempatan yang sama dalam mengutarakan pendapat. Dengan bantuan fasilitator peserta lebih mudah untuk mengutarakan pandangan dan ide dengan lebih leluasa. Di samping itu, rasa memiliki dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan organisasi akan lebih terbangun dengan penggunaan metode *workshop* yang terfasilitasi.

### c) Efisiensi penggunaan waktu

Dari kegiatan *workshop* dapat diperoleh simpulan dengan lebih cepat dari berbagai argumentasi peserta. Selain itu, dengan menggunakan teknik fasilitasi, hasil pembahasan dapat lebih terarah atau fokus pada konteks yang diagendakan.

**d) Pembelajaran tentang pengelolaan risiko**

Kegiatan *workshop* dalam penilaian risiko memberikan gambaran atas simulasi proses pengelolaan risiko mulai dari identifikasi sampai dengan pengendalian risiko. Kegiatan *workshop*, secara tidak langsung, dapat menjadi ajang pembelajaran bagi peserta untuk memahami pengelolaan risiko, baik dari sisi konsep maupun praktik.

**e) Pengembangan berkelanjutan**

Penggunaan *workshop* dengan berbagai bentuk kegiatan dan jenis peserta akan memberikan kesempatan bagi unit pengelola/penanggung jawab risiko untuk terus meningkatkan kualitas alat dan teknik fasilitasi. Peningkatan kualitas alat dan teknik fasilitasi secara simultan akan menghasilkan proses pengelolaan risiko yang lebih baik pula.

**f) Mendorong pengawasan**

Kegiatan CSA mendorong pengawasan yang lebih baik dalam memantau tindakan perbaikan. Dengan peserta yang terdiri atas para staf yang memahami bisnis proses organisasi, maka tindakan perbaikan yang dihasilkan akan jauh lebih efektif.

**6. Faktor Pendukung Keberhasilan CSA**

Kegiatan *workshop* dapat berhasil dengan baik apabila dilaksanakan secara jujur dan terbuka, di samping didukung oleh kemampuan fasilitator dan komitmen pimpinan instansi. Hal-hal yang menentukan keberhasilan CSA adalah sebagai berikut:

- a) keterbukaan, kejujuran dan obyektivitas pimpinan instansi dalam pelaksanaan proses *workshop*;
- b) pemilihan peserta yang tepat, yaitu mempunyai pemahaman dan berperan aktif dalam proses bisnis kegiatan;
- c) peran aktif peserta selama pelaksanaan *workshop*;
- d) budaya organisasi mendukung diskusi yang terbuka dan transparan;

e) tidak terdapat indikasi penyimpangan/KKN;

## **B. CSA dalam Proses Penilaian Risiko**

### **1. Pengertian Risiko**

Risiko menurut Australian Standard AS/NZS 4360:2004 adalah *“the chance of something that will have an impact on objectives. A risk is often specified in terms of an event or circumstance and the consequences that may flow from it. Risk is measured in terms of a combination of the consequences of an event and their likelihood.”* Berdasarkan definisi di atas dapat dijelaskan, bahwa risiko adalah kejadian atau peristiwa yang berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko sangat terkait erat dengan pencapaian tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, sedangkan risiko adalah sesuatu yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Suatu kondisi dapat dianggap sebagai risiko apabila memenuhi tiga unsur penting, yaitu: merupakan suatu kejadian; kejadian tersebut masih merupakan kemungkinan, bisa terjadi atau tidak terjadi; jika terjadi ada akibat atau dampak atau kerugian yang ditimbulkan.

Berdasarkan pada penjelasan PP Nomor 60 Tahun 2008 pasal 16 huruf (b), risiko dapat berasal dari faktor eksternal dan internal yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Risiko yang berasal dari faktor eksternal, misalnya adanya perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi, bencana alam, dan gangguan keamanan.
- b) 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.

## 2. Penilaian risiko.

Mengacu pada PP Nomor 60 Tahun 2008 pasal 13 (ayat 1), Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko didefinisikan pada pasal 3 sebagai kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa penilaian risiko terdiri atas kegiatan identifikasi risiko dan analisis risiko.

Unsur penting dalam penilaian risiko sebagai berikut.

- a) identifikasi risiko
- b) analisis risiko
- c) prioritas risiko
- d) respon risiko

### a) Identifikasi Risiko

---

Pada tahap ini dilakukan identifikasi atas risiko yang mengancam capaian tujuan organisasi. Risiko dapat diidentifikasi dengan menggunakan beberapa teknik antara lain:

- interviu;
- survei melalui internet;
- reviu dokumen;
- reviu target kinerja;
- *workshop* yang difasilitasi;
- analisis pohon bercabang;
- *brainstorming*;
- diskusi kelompok terfokus (FGD);
- pengalaman lalu;
- praktik di lapangan;
- pengetahuan terbaru;
- investigasi kasus.

Dari kegiatan identifikasi dihasilkan daftar risiko, penyebab, serta dampaknya.

### b) Analisis Risiko

---

Setelah merumuskan risiko, tahap selanjutnya adalah menganalisis risiko tersebut. Dalam melakukan analisis risiko, maka dapat menggunakan sumber yang memadai, antara lain:

- dokumen-dokumen terdahulu;
- pengalaman yang relevan;
- praktik-praktik terbaik yang pernah ada;
- literatur yang relevan;
- survei kepuasan publik;
- eksperimen dan prototipe;
- pertimbangan dari ahli/pakar;
- *brainstorming*.

Dari beberapa macam metode analisis risiko tersebut, untuk efisiensi proses tahap awal penilaian risiko digunakan teknik *brainstorming* melalui *workshop* yang difasilitasi.

Dalam melakukan analisis dampak dan probabilitas dari suatu risiko, dapat menggunakan skala yang umumnya menggunakan skala 3, skala 4, skala 5. Unit organisasi dapat menggunakan ukuran tersebut sesuai dengan kondisi masing-masing. Berdasarkan praktik percontohan yang dilakukan di beberapa K/L/Pemda, skala risiko yang digunakan adalah skala 4, dengan pertimbangan untuk menghindari peserta memilih angka/ukuran yang di tengah.

Apabila skala 4 yang dipakai, maka contoh penilaian atas dampak dan kemungkinan dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Skala Dampak Risiko**

No	Dampak	Uraian
1	Sangat Rendah	Pengaruh terhadap capaian tujuan sangat rendah
2	Rendah	Pengaruh terhadap capaian tujuan rendah
3	Besar	Pengaruh terhadap capaian tujuan besar
4	Sangat Besar	Pengaruh terhadap capaian tujuan sangat besar

**Tabel 2.2**  
**Skala Kemungkinan terjadi Risiko**

No	Kemungkinan	Uraian
1	Sangat Jarang	Hampir tidak pernah terjadi
2	Jarang	Mungkin terjadi tetapi tidak sering

3	Sering	Mungkin terjadi dan kejadiannya cukup banyak
4	Sangat Sering	Dapat terjadi dan kejadiannya sangat banyak

Penentuan ukuran atas dampak dan kemungkinan secara kuantitas dapat ditentukan oleh tiap unit organisasi sesuai kebijakan masing-masing. Besarnya dampak atau kemungkinan tiap unit organisasi mungkin berbeda satu sama lain. Kejadian atas risiko sebanyak 2 kali dalam sebulan mungkin masih dianggap jarang bagi suatu unit organisasi, sementara bagi unit organisasi lainnya bisa dianggap sering.

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

Setelah dilakukan analisis risiko dengan menilai kemungkinan dan dampak risiko yang telah diidentifikasi, risiko tersebut kemudian dirangking.

Dalam melakukan analisis risiko dengan metode CSA, langkah-langkahnya secara detail akan diuraikan pada bab selanjutnya.

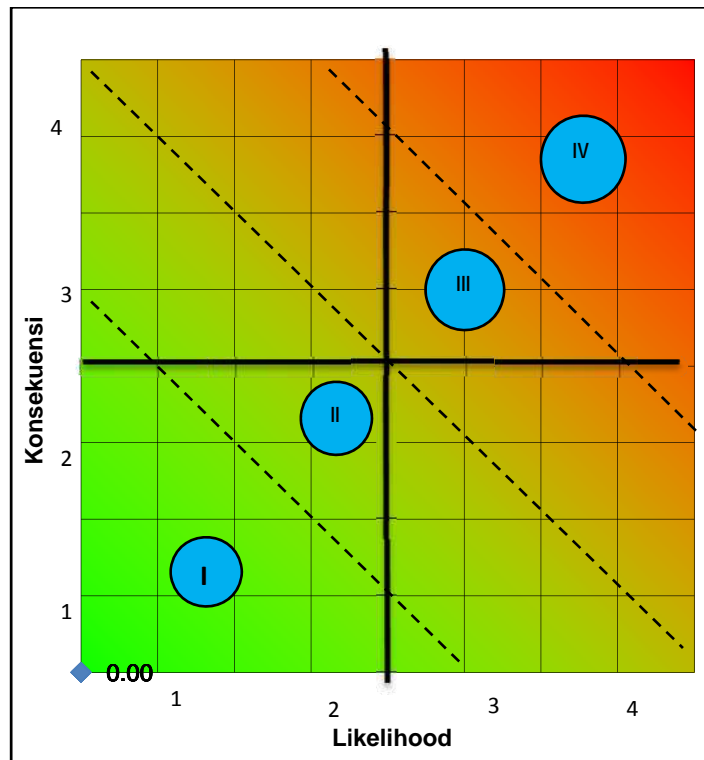
### **c) Prioritas Risiko**

---

Setelah menilai risiko terkait dengan dampak dan probabilitas terhadap masing-masing risiko, proses selanjutnya adalah melakukan prioritas risiko berdasarkan status risiko dari perkalian dampak dan probabilitas atau dengan melihat peta risikonya.

Contoh peta risiko dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2.1**  
**Peta Risiko**



Pada gambar diatas terdapat peta status risiko, yang terdiri dari 4 (empat) tingkatan, yaitu:

- Tingkat I adalah status risiko sangat rendah
- Tingkat II adalah status risiko rendah
- Tingkat III adalah status risiko tinggi
- Tingkat IV adalah status risiko sangat tinggi.

Status risiko menunjukkan prioritas risiko yang akan ditangani. Semakin tinggi status risiko, maka penanganannya harus diprioritaskan. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah status risikonya, maka penanganan atas risiko tersebut bukan menjadi prioritas utama, bahkan dapat diabaikan. Hal ini terkait dengan biaya dan manfaat suatu pengendalian yang akan dibangun. Biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pengendalian tersebut adalah sesuai dengan manfaat yang diterima oleh suatu organisasi.

Dalam menetapkan skala risiko biasanya menggunakan beberapa jenis skala yaitu skala 3, skala 4 dan skala 5. Penetapan skala tersebut adalah tergantung dari kebijakan pimpinan unit organisasi. Semakin tinggi skala risiko yang digunakan, maka akan semakin banyak pilihan pengendalian yang akan digunakan.

#### **d) Respon Risiko**

---

Respon risiko adalah segala sesuatu yang akan dilakukan oleh organisasi terkait dengan risiko yang telah dinilai. Respon risiko akan membantu unit organisasi dalam menetapkan kegiatan pengendalian apa yang akan dilakukan dalam rangka penanganan risiko.

Menurut *Larry Hubbard* terdapat empat pilihan respon risiko yang dapat dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Menghindarkan risiko (*avoid*). Respon ini diambil apabila kemungkinan dan dampaknya cukup tinggi, misalnya kalau dilakukan akan menimbulkan kerugian yang luar biasa, maka suatu unit organisasi akan berusaha menghindari risiko tersebut.
2. Mengurangi kemungkinan terjadi (*mitigate*). Suatu organisasi akan berusaha mengurangi kemungkinan risiko yang akan terjadi sampai dengan batas toleransi yang diperkenankan. Misalnya untuk memitigasi risiko kebakaran pada SPBU, maka diberikan peringatan larangan merokok, menegur atau memberikan sanksi pada siapa saja yang merokok, dst.
3. Berbagi risiko (*transfer*). Hal ini melibatkan pihak lain dalam menanggung atau berbagi sebagian risiko, terutama dengan konsensus. Mekanismenya meliputi kontrak-kontrak, asuransi, dan struktur organisasi seperti kemitraan dan *joint ventures* untuk menyebarkan tanggung jawab dan kewajiban. Umumnya terdapat biaya finansial atau manfaat terkait dengan pembagian risiko dengan organisasi lain, misalnya premi asuransi. Jika risiko dibagi baik

keseluruhan maupun sebagian, maka organisasi yang mentransfer risiko mendapat risiko baru, yaitu organisasi lain yang memperoleh transfer risiko tersebut tidak dapat mengelola risiko itu secara efektif.

4. Menerima atau mempertahankan risiko (*accept/retain*). Suatu organisasi akan memutuskan menerima risiko tersebut tanpa menghindar, memitigasi dan mentransfer karena sisa risikonya masih dalam risiko yang bisa ditoleransi.

Unit organisasi diharapkan berhati-hati dan tepat dalam melakukan respon risiko. Respon risiko yang tepat akan berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi pengendalian yang dibangun dalam rangka pencapaian tujuan.

## BAB III

### PROSES CSA DALAM PENILAIAN RISIKO

Metode yang paling umum digunakan untuk proses CSA dalam penilaian risiko adalah format *workshop*. *Workshop* adalah pertemuan yang difasilitasi oleh auditor internal dan didesain untuk menilai risiko dan kegiatan pengendalian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Workshop* untuk kegiatan CSA penilaian risiko biasanya dilaksanakan selama 1 sampai 2 hari efektif dengan peserta mulai dari 6 sampai dengan 15 orang. Tujuan dari *workshop* ini adalah mengidentifikasi dan menilai risiko suatu kegiatan di unit organisasi. Pada bab ini akan dibahas pelaksanaan CSA dalam penilaian risiko dimulai dari persiapan, pelaksanaan dan pelaporan atas hasil proses CSA.

Sebelum pelaksanaan *workshop* CSA dimulai perlu ditetapkan fasilitator. Untuk menjadi fasilitator yang baik ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi sebagai berikut.

#### 1. Tanggung jawab fasilitator

Fasilitator secara umum mempunyai tanggung jawab antara lain:

- menjelaskan CSA kepada kelompok atau peserta;
- menggunakan *tools* dan istilah yang sudah dikenal oleh peserta;
- harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dasar dari peserta seperti apa itu CSA; mau diapakan hasil dari *workshop* CSA; untuk apa saya mengikuti *workshop* CSA; apa itu pengendalian intern; apa itu risiko; dsb.

#### 2. Fasilitator sebaiknya menghindari hal-hal sebagai berikut:

- menjawab pertanyaan sendiri;
- mempengaruhi peserta dengan pendapat fasilitator;
- terlihat kurang bersemangat;
- mengabaikan peserta yang kurang berperan aktif;

- mengabaikan peserta yang ingin berbicara;
- menunjukkan tahu segalanya tentang materi yang didiskusikan;
- terlihat bingung sewaktu mendengarkan masukan dan komentar peserta;
- tidak sabar menghadapi kelakuan peserta.

### 3. Teknik Fasilitasi

Teknik fasilitasi sangat dibutuhkan dalam memfasilitasi CSA, karena merupakan hal yang utama agar *workshop* berjalan efektif. Teknik fasilitasi yang diperlukan dalam pelaksanaan *workshop* CSA adalah sebagai berikut:

- antusias dan sungguh-sungguh dalam pelaksanaan CSA;
- memahami apa yang akan dikatakan tentang CSA dan bagaimana fasilitator merespon pertanyaan yang akan ditanyakan;
- aktif bergerak, jangan hanya duduk;
- jika perlu buat “*eye contact*” dengan peserta;
- suara dibuat variasi tidak monoton, jelas dan cukup keras terdengar;
- disiplin dengan jadwal yang telah ditetapkan;
- gunakan alat bantu visual dan peralatan lain secara efektif;
- banyak tersenyum dan mempunyai selera humor yang tinggi.

---

## A. Persiapan

---

Persiapan memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan proses CSA. Persiapan sebelum *workshop* idealnya dilaksanakan seminggu sebelum pelaksanaan *workshop*. Persiapan yang perlu dilakukan fasilitator sebelum pelaksanaan *workshop* adalah sebagai berikut:

- Persiapan internal oleh fasilitator.
- Pembahasan awal dengan pimpinan instansi pemerintah.

### 1. Persiapan Internal Oleh Fasilitator.

Sebelum CSA dilaksanakan, beberapa persiapan perlu dilakukan oleh fasilitator adalah sebagai berikut:

- Pembentukan tim fasilitator
- Penyiapan bahan-bahan (formulir-formulir) dan alat bantu peraga.
- Pelajari dokumen atau data yang terkait dengan proses bisnis organisasi, sehingga fasilitator mempunyai gambaran terkait tugas dan fungsi organisasi.
- Pengecekan tempat pelaksanaan *workshop*, untuk memastikan bahwa ruangan sesuai dengan pembahasan awal dengan pimpinan unit organisasi.

## 2. Melakukan pembahasan awal dengan pimpinan unit organisasi

Hal-hal yang perlu dibahas dengan pimpinan terkait dengan kegiatan *workshop* :

- menentukan/memilih lingkup kegiatan yang akan dibahas dalam *workshop*;
- menentukan peserta *workshop*;
- menetapkan skala dampak dan kemungkinan yang akan digunakan;
- menentukan peralatan yang akan digunakan;
- menentukan tempat pelaksanaan *workshop*;
- Menetapkan waktu pelaksanaan *workshop*;
- Meminjam dokumen terkait serta informasi-informasi terkini terkait proses bisnis dari unit organisasi.

Persiapan yang dilakukan terkait dengan pelaksanaan *workshop* sebaiknya diatur dalam perjanjian/kesepakatan yang ditandatangani oleh kedua belah pihak.

### a) Menentukan ruang lingkup yang akan dibahas

Menurut PP 60 Tahun 2008 pasal 13 (3) menyebutkan bahwa dalam penilaian risiko pimpinan instansi menetapkan:

- Tujuan instansi pemerintah
- Tujuan pada tingkatan kegiatan

Ruang lingkup penilaian risiko yang akan dibahas pada pedoman ini

terfokus pada penilaian risiko pada tingkat kegiatan sesuai dengan kegiatan percontohan yang dilakukan. Untuk penilaian risiko pada tingkat instansi dapat disesuaikan dengan tujuan atau sasaran strategis yang akan dibahas sesuai dengan pedoman lain yang telah diterbitkan.

Penentuan kegiatan yang akan menjadi lingkup evaluasi merupakan hal yang penting dalam proses *workshop*. Berdasarkan pembahasan awal dengan pimpinan K/L/Pemda, maka dibuat kesepakatan dengan pimpinan kegiatan apa yang akan dipilih untuk dinilai risikonya. Kegiatan yang dipilih diutamakan kepada kegiatan utama unit organisasi. Kegiatan utama adalah kegiatan yang sangat berperan mendukung tugas pokok dan fungsi organisasi. Tidak semua kegiatan akan dinilai risikonya, hal ini disebabkan karena pertimbangan *cost dan benefit*, dan juga keterbatasan waktu. Berdasarkan kegiatan yang dipilih, fasilitator mencari referensi terhadap tujuan kegiatan tersebut misalnya pada dokumen pelaksanaan anggaran.

#### **b) Menentukan peserta *workshop***

---

Peserta *workshop* ditetapkan oleh pimpinan unit organisasi bersama-sama dengan fasilitator. Penentuan peserta dilakukan dengan memperhatikan:

- pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsi kegiatan yang akan dibahas
- peserta yang terkait dengan tujuan dan kegiatan yang dibahas;
- pegawai yang memiliki pemahaman fungsional dan teknis materi yang dibahas;
- pegawai yang kemungkinan akan menangani kegiatan tersebut di masa mendatang;
- pengambil keputusan terkait dengan kegiatan tersebut.

#### **c) Menentukan skala dampak dan kemungkinan yang digunakan**

---

Penentuan skala dampak dan kemungkinan dapat dibuat dari skala 3 sampai dengan skala 5 atau dapat lebih tergantung kebutuhan yang ada.

Berdasarkan praktik percontohan, untuk menghindari kecenderungan memilih angka tengah, penentuan skala digunakan dalam skala 4. Untuk uraian skala dampak dan kemungkinan dapat melihat tabel 2.1 dan Tabel 2.2 (halaman 23), sementara contoh skala dampak dan kemungkinan pada lampiran 6 dan 7.

#### **d) Menentukan peralatan yang akan digunakan**

---

Peralatan yang digunakan harus dipersiapkan sebelumnya untuk pelaksanaan *workshop*. Peralatan disesuaikan dengan jumlah kelompok dan peserta yang ada. Untuk peralatan *projector* dan *flipchart* idealnya disediakan sesuai jumlah kelompok yang disepakati. Sementara untuk spidol dan kertas disesuaikan dengan jumlah peserta. Spidol dan kertas digunakan untuk menulis ide atau gagasan peserta terkait dengan tujuan, risiko, scoring risiko, dan informasi lain sesuai intruksi dari fasilitator. Untuk menempel kertas hasil tulisan peserta juga dapat menggunakan selotip atau *double tape* pada papan tulis atau tembok yang telah dilapisi karton.

#### **e) Menentukan tempat untuk *workshop***

---

Diupayakan ruangan tempat *workshop* dapat disesuaikan dengan jumlah kelompok atau peserta *workshop*. Apabila pelaksanaan *workshop* dibagi atas beberapa kelompok dan ruangnya cukup besar, maka semua kelompok dapat ditempatkan pada ruangan tersebut. Tetapi apabila ruangnya kecil, maka kelompok dapat dipecah menjadi beberapa ruangan.

Sebaiknya untuk pelaksanaan *workshop* format tempat duduk peserta berbentuk "*U-shaped*" atau "*V-shaped*". Format ini cukup ideal karena pandangan fasilitator dapat langsung ke wajah peserta. Disamping itu posisi fasilitator menjadi sangat strategis dan memudahkan berinteraksi dengan peserta.

Pengaturan tempat juga memperhatikan posisi *projector*, posisi *flipchart*

dan meja untuk menaruh peralatan lainnya.

Seringkali *workshop* menjadi lebih efektif bila dilakukan di lokasi yang terpisah dari kegiatan rutin, sehingga peserta dapat lebih fokus pada diskusi dan tidak terganggu untuk melaksanakan tugas rutin mereka pada saat *workshop* berlangsung.

Gambar 3. 1  
Tempat *Workshop* Format “U-Shaped”



**f) Menetapkan waktu pelaksanaan *workshop***

Waktu yang dialokasikan untuk pelaksanaan *workshop* CSA dalam penilaian risiko sebaiknya adalah satu sampai dua hari. Jadwal pelaksanaan *workshop* disepakati bersama dengan pimpinan sebelum *workshop*. Mengingat pentingnya peran aktif seluruh peserta, jadwal diinformasikan kepada peserta, agar tidak mengganggu tugas-tugas rutin. Contoh jadwal pelaksanaan *workshop* dapat dilihat pada lampiran 8.

### **g) Mempelajari dokumen atau data terkait proses bisnis organisasi**

Fasilitator seharusnya mempunyai pemahaman yang baik terkait proses bisnis organisasi. Hal ini akan memudahkan fasilitator dalam memandu jalannya *workshop*. Dokumen yang dipinjam antara lain meliputi dokumen renstra, uraian tugas dan jabatan, rencana kerja tahunan, struktur organisasi, dsb.

## **B. Pelaksanaan**

Pelaksanaan *workshop* dapat dibagi atas beberapa tahapan yang terdiri dari:

### **1. Penjelasan Awal**

*Workshop* diawali dengan penjelasan oleh fasilitator tentang tujuan *workshop*, peran masing-masing peserta, dan menjelaskan susunan acara kegiatan.

Selanjutnya fasilitator menjelaskan pemahaman tentang konsep risiko kepada peserta untuk menyamakan persepsi tentang risiko. Pastikan seluruh peserta memahami apa yang dimaksud risiko, penyebab dan dampaknya. Agar peserta memiliki pemahaman yang sama, sebaiknya fasilitator dapat memberikan contoh risiko yang dikaitkan dengan tujuan kegiatan unit tersebut.

Contoh slide pemaparan risiko pada lampiran 12.

### **2. Identifikasi Tujuan**

Tahap identifikasi tujuan bertujuan agar diperoleh informasi tujuan kegiatan yang dilaksanakan saat ini. Untuk itu perlu dilakukan proses *brainstorming*, validasi dan konfirmasi untuk dapat mengidentifikasi tujuan kegiatan dengan tepat. Pada pedoman ini, contoh identifikasi tujuan dilakukan pada tingkat kegiatan. Kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan yang merupakan tugas pokok dan fungsi unit kerja yang biasanya tercantum dalam Dokumen Rencana Kerja unit kerja.

#### **a) *Brainstorming***

Dalam proses *brainstorming*, fasilitator mengarahkan kepada para peserta diskusi untuk:

- 1) Merumuskan tujuan kegiatan yang hendak dicapai.
- 2) Memastikan bahwa tujuan adalah hasil yang ingin dicapai, bukan cara melakukannya.
- 3) Mempertimbangkan semua kategori tujuan (efisiensi dan efektivitas, kehandalan laporan keuangan, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan dan pengamanan asset)
- 4) Mempertimbangkan hubungan diantara tujuan.

#### **b) Validasi**

---

Berdasarkan rumusan tujuan yang telah ditetapkan, maka dilakukan validasi atas tujuan tersebut antara lain dengan membandingkan dengan dokumen yang relevan, misalnya keselarasan dengan tujuan/sasaran pada dokumen renstra, dan DPA serta membandingkan dengan kriteria tujuan yang SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, timebound*) dengan dipandu oleh fasilitator. Apabila tujuan kegiatan tidak selaras dengan tujuan/sasaran renstra, maka dilakukan analisis apakah rumusan tujuan kegiatan yang belum tepat, atau tujuan/sasaran renstra yang belum sempurna. Kalau tujuan kegiatan yang belum tepat, maka dilakukan *brainstorming* lagi, tetapi apabila tujuan/sasaran renstra yang belum tepat, maka hal ini dapat diinformasikan ke pimpinan untuk dilakukan revisi/perbaikan.

#### **c) Konfirmasi**

---

Setelah tujuan divalidasi, maka fasilitator mengkonfirmasi kembali tujuan kegiatan tersebut kepada peserta untuk disepakati.

Contoh Langkah-langkah yang dilakukan dalam identifikasi tujuan kegiatan melalui *brainstorming* adalah sebagai berikut:

- minta pendapat semua peserta dengan cara menuliskan pada secarik kertas atas tujuan kegiatan yang akan dinilai risikonya sesuai pendapat seluruh peserta;
- kumpulkan kertas dari seluruh peserta yang berisi tujuan atas kegiatannya

untuk didiskusikan, misalnya dengan cara mengetik dan menampilkannya dengan proyektor atau dengan menempelkan kertas dimaksud pada papan tulis;

- diskusikan untuk memilih tujuan yang paling sesuai;
- tetapkan tujuan yang disepakati berdasarkan hasil diskusi dengan seluruh peserta.

Contoh kertas kerja identifikasi tujuan pada level kegiatan dapat dilihat pada lampiran 2.

### **3. Identifikasi risiko berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan:**

Atas setiap tujuan kegiatan yang telah ditetapkan, lakukan identifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dengan cara *brainstorming*. Dalam melakukan identifikasi risiko, agar mempertimbangkan kelemahan lingkungan pengendalian sebagai salah satu sumber risiko. Jika evaluasi lingkungan pengendalian dilakukan setelah penilaian risiko, kelemahan lingkungan pengendalian yang ada dikaitkan dengan risiko yang telah diidentifikasi.

Salah satu cara melakukan identifikasi risiko dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- minta kepada semua peserta menuliskan pada secarik kertas terkait risiko yang menghambat pencapaian tujuan;
- kumpulkan kertas berisi risiko tersebut kemudian diketik dan ditampilkan pada layar LCD atau dengan cara menempelkan pada papan tulis atau dinding;
- validasi dan evaluasi seluruh risiko tersebut bersama-sama peserta;
- tetapkan risiko yang telah didiskusikan tersebut;
- diskusikan dengan peserta terkait pemilik, penyebab dan dampak atas risiko yang telah diidentifikasi;
- diskusikan dengan peserta mengenai pemahaman atas pengendalian yang ada terkait dengan risiko yang telah diidentifikasi.

Contoh kertas kerja identifikasi risiko dapat dilihat pada lampiran 3.

**Gambar 3.2**  
**Pelaksanaan brainstorming**



Sumber: Dokumentasi Pelaksanaan CSA pada Diklat SPIP untuk Pemda Kota Ambon (2013)

#### **4. Analisis risiko terkait dampak dan kemungkinan terjadi**

Setelah mengidentifikasi risiko, langkah selanjutnya adalah menganalisis risiko yang telah diidentifikasi, dengan cara:

- berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, nilai dampak dan kemungkinan suatu risiko tersebut dengan cara seluruh peserta memberi skor terhadap dampak dan kemungkinan menurut skala yang telah ditetapkan;
- jumlahkan nilai dampak dan kemungkinan berdasarkan skor dari seluruh peserta, kemudian bagi dengan total peserta untuk mendapat rata-rata skor dampak dan kemungkinan risiko.

Contoh form kertas kerja analisis risiko dapat dilihat pada lampiran 4,

sementara contoh skala dampak dan kemungkinan pada lampiran 9 dan 10.

## 5. Penetapan prioritas risiko

- **Menetapkan status risiko**

Berdasarkan skor dampak dan skor kemungkinan yang telah dinilai oleh peserta, tetapkan status risikonya dengan mengalikan dampak dan kemungkinan. Status risiko tersebut dinilai setelah mendapatkan sisa risiko. Contoh form status risiko dapat dilihat pada lampiran 11.

- **Membuat peta risiko**

Peta risiko dapat dibuat setelah memasukkan nilai dampak dan kemungkinan risiko ke dalam tabel atau diagram, sehingga akan terlihat peta sisa risiko berada pada posisi mana, apakah pada posisi tinggi, menengah atau rendah. Contoh peta risiko dapat dilihat pada gambar 2.1.

- **Membuat peringkat risiko**

Peringkat risiko dilakukan berdasarkan nilai status risiko yang telah ditetapkan. Peringkat diurutkan menurut status risiko yang paling tinggi sampai dengan paling rendah. Semakin tinggi status risiko, maka semakin tinggi prioritas untuk penanganan risiko tersebut. Demikian sebaliknya, semakin rendah status risiko, maka semakin rendah prioritas penanganan risiko.

Setelah melakukan pemeringkatan atas risiko, maka proses pelaksanaan *workshop* penilaian risiko dengan metode CSA telah selesai dilaksanakan. Output atas *workshop* tersebut adalah register risiko dan peta risiko. Contoh form register risiko yang secara rinci disajikan pada Lampiran 5.

Langkah kerja pelaksanaan *workshop* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 1**  
**Langkah Kerja *Workshop* Fasilitasi**

	Langkah Kerja	
<b>Persiapan Workshop</b>	1. Persiapan internal oleh fasilitator <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan tim fasilitator</li> <li>• Penyiapan bahan-bahan dan alat bantu peraga</li> <li>• Pelajari dokumen dan data terkait proses bisnis</li> <li>• Pengecekan tempat pelaksanaan <i>workshop</i></li> </ul>	
	2. Pembicaraan awal dgn pimpinan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan ruang lingkup yang akan dibahas</li> <li>• Menentukan peserta yang mengikuti <i>workshop</i></li> <li>• Menetapkan skala dampak dan kemungkinan yang digunakan</li> <li>• Menentukan peralatan yang digunakan</li> <li>• Menentukan tempat <i>workshop</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meminjam dokumen terkait proses bisnis unit organisasi</li> </ul> </li> </ul>	
	1. Penjelasan awal	
	2. Identifikasi tujuan	
	3. Identifikasi risiko	
	4. Analisis Risiko	
	5. Prioritas risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan status risiko</li> <li>• Membuat peta risiko</li> <li>• Membuat Ranking risiko</li> </ul>	
	<b>Pelaporan</b>	1. Mencatat hasil <i>Workshop</i>
		2. Membuat Laporan

## BAB IV

### PELAPORAN

Tujuan utama *workshop* CSA untuk penilaian risiko adalah merumuskan dan memberikan informasi mengenai tujuan, risiko dan pengendalian. Laporan umumnya disiapkan selama pelaksanaan *workshop* oleh notulis. Kesepakatan kelompok terkait tujuan, risiko, rencana tindak, dll dicatat dan disampaikan kepada pimpinan organisasi. Laporan juga dapat berisi mengenai voting yang diberikan oleh peserta selama pelaksanaan *workshop*. Laporan *workshop* CSA disampaikan dengan segera setelah *workshop* kepada pimpinan unit organisasi, sehingga dapat segera ditindaklanjuti.

#### 1. Isi Laporan

Laporan hasil penilaian risiko dengan metode CSA sekurang-kurangnya harus berisi sebagai berikut:

- Dasar Penugasan;  
Bab ini berisi mengenai dasar pelaksanaan *workshop* CSA (Surat Tugas, Kerangka Acuan Kerja, dst)
- Tujuan Kegiatan;  
Menjelaskan tujuan kegiatan *workshop* penilaian risiko di K/L/Pemda.
- Ruang lingkup;  
Menjelaskan mengenai ruang lingkup kegiatan yang dibahas dalam *workshop*
- Peserta;  
Menjelaskan peserta yang mengikuti kegiatan *workshop* meliputi jumlah, latar belakang peserta, dsb.
- Metode;

Menjelaskan metode *workshop* yang digunakan, misalnya dengan FGD, wawancara, pengisian kuesioner, reviu dokumen, dsb.

- Hasil kegiatan;

Menjelaskan hasil kegiatan *workshop* meliputi daftar risiko yang telah diidentifikasi, peta risiko, prioritas risiko yang akan ditangani, dsb.

- Simpulan;

Menjelaskan kesimpulan atas pelaksanaan *workshop*

- Saran dan Rekomendasi;

Menjelaskan saran terkait dengan kegiatan yang akan dilakukan selanjutnya setelah *workshop* penilaian risiko.

- Lampiran;

## 2. Format Laporan

Format laporan penilaian risiko dengan metode CSA dapat disesuaikan dengan praktik yang berlaku di K/L/Pemda, tetapi untuk keseragaman dapat mengacu pada lampiran 13.

## BAB V

### PENUTUP

Metode CSA menurut PP 60 Tahun 2008 merupakan proses yang dipergunakan untuk melakukan pemantauan SPIP, disamping itu juga digunakan untuk melakukan penilaian risiko. Dengan penilaian risiko melalui metode CSA diharapkan seluruh staf ikut berperan aktif dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko organisasi, sehingga risiko yang diidentifikasi adalah risiko yang memang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Pedoman ini menjelaskan proses CSA untuk penilaian risiko, untuk proses CSA atas unsur SPIP lainnya akan dijelaskan pada pedoman yang lain.

Pedoman teknis ini mengatur langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan *workshop* penilaian risiko dengan metode CSA. Dalam praktiknya langkah-langkah dalam pelaksanaan *workshop* ini dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing K/L/Pemda selama tidak bertentangan dengan konsep CSA itu sendiri.

Pendekatan CSA dalam pedoman ini telah dilakukan percontohan pada 5 (lima) Pemda dan 3 (tiga) Kementerian. Hasil Percontohan menunjukkan bahwa penyelenggaraan SPIP dengan menggunakan pendekatan CSA adalah efektif dan efisien. Namun demikian, agar pelaksanaan CSA dapat difasilitasi dengan baik, diperlukan kemampuan fasilitator dalam melakukan fasilitasi CSA dan pemahaman yang luas tentang organisasi tersebut.

Agar CSA dapat berhasil dengan baik, diperlukan komunikasi yang berkesinambungan oleh manajemen dan unitnya dan perbaikan-perbaikan yang terus menerus.

CSA akan efektif bila pegawai dan manajemen merasakan manfaat proses CSA tersebut, bukan karena keharusan. Bila fasilitator CSA untuk penyelenggaraan SPIP adalah seorang internal auditor, maka Internal Auditor perlu memahami perannya dalam hal ini adalah sebagai konsultan bagi manajemen. Bagi peserta CSA, persepsi mengenai peran konsultasi ini sangat penting ditegaskan di awal, sehingga keraguan peserta atas manfaat CSA dapat diminimalkan.

Kami menyadari bahwa pedoman ini masih perlu perbaikan, apabila ada saran ataupun pertanyaan atas perbaikan pedoman ini dapat disampaikan kepada Pokja PIU World Bank melalui email ke [timPedoman.csa@bpkp.go.id](mailto:timPedoman.csa@bpkp.go.id).

## DAFTAR PUSTAKA

- Hubbard, Lary (2005), **Control Self Assesment : A Practical Guide**, The Institute of Internal Auditors, Florida, United States of America
- John Frasser, Betty Simkin (2010), **Enterprise Risk Management, Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives**, New Jersey
- CSA Guidance, Support To BPKP On Pilot Implementation Of COSO Framework Project**, Jakarta
- PP 60 Tahun 2008 tentang **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**, Lembaran negara Tahun 2008 Nomor 127, jakarta
- Perka BPKP Nomor: PER-688/L/D4/2012 Tanggal 25 Mei 2012 tentang **Penilaian Risiko di Lingkungan Instansi Pemerintah**, Jakarta
- Perka BPKP Nomor: PER-1326/K/LB/2009 Tanggal 7 Desember 2009 tentang **Pedoman Teknis Penilaian Risiko**, Jakarta
- Ronny Kountur, DMS, Ph.D (2008), **Manajemen Risiko**, Penerbit Abdi Tandur, Jakarta





## IDENTIFIKASI RISIKO

**UNIT ORGANISASI** :  
**BIDANG** :  
**KEGIATAN** :  
**TUJUAN KEGIATAN** :

No	Pernyataan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak pada Capaian Tujuan	Pengendalian yang ada
1	2	3	4	5	6

Ket:

- 1 Kolom 1 berisi no urutan
- 2 Kolom 2 berisi uraian risiko yang telah diidentifikasi
- 3 Kolom 3 berisi pemilik atau pihak yang bertanggung jawab menangani dan apabila risiko tersebut terjadi
- 4 Kolom 4 berisi hal-hal yang menyebabkan terjadinya risiko (fasilitator agar mengarahkan peserta diskusi untuk mengaitkan risiko dengan lingkungan pengendalian)
- 5 Kolom 5 berisi dampak yang terjadi apabila risiko tersebut terjadi
- 6 Kolom 6 berisi pengendalian yang telah ada atau dibangun terkait dengan risiko yang diidentifikasi

## CONTOH ANALISIS RISIKO

UNIT ORGANISASI :

BIDANG :

KEGIATAN :

TUJUAN KEGIATAN :

No	Pernyataan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak pada Capaian Tujuan	Skor Kemungkinan terjadi	Skor Dampak	Total Skor (6x7)
1	2	3	4	5	6	7	8

Ket:

- 1 Kolom 1 berisi no urut
- 2 Kolom 2 berisi uraian risiko yang telah diidentifikasi
- 3 Kolom 3 berisi pemilik atau pihak yang bertanggung jawab menangani dan apabila risiko tersebut terjadi
- 4 Kolom 4 berisi hal-hal yang menyebabkan terjadinya risiko
- 5 Kolom 5 berisi dampak yang terjadi apabila risiko tersebut terjadi
- 6 Kolom 6 berisi nilai kemungkinan apabila risiko tersebut terjadi
- 7 Kolom 7 berisi nilai dampak terjadinya risiko tersebut.
- 8 Kolom 8 berisi perkalian antara kolom 6 dan kolom 7



## CONTOH KRITERIA SKALA DAMPAK

Skor	Derajat (tingkat)	Dampak Keuangan	Rekrutmen	Tuntutan Ganti Rugi	Penundaan Pelayanan	Dampak pada kesehatan dan keselamatan	Reputasi	Dampak pada pihak terkait
1	rendah sekali	< 3% anggaran	Dampak kecil terhadap rekrutmen	< Rp 1.000.000	< 1 hari kerja	Luka kecil pada orang atau beberapa orang	Diketahui oleh seisi kantor	Hanya berdampak pada satu pihak
2	rendah	3-8% anggaran	Berakibat pada kemampuan bidang untuk merekrut	Rp 1.000.000 – Rp 5.000.000	1 - 2 hari kerja	Luka berarti pada orang atau beberapa orang	Dimuat oleh media massa lokal namun cepat dilupakan masyarakat	Berdampak pada 2-3 pihak
3	tinggi	8-12% anggaran	Berakibat pada kemampuan SKPD/ Direktorat untuk merekrut	Rp 5.000.000 – Rp 25.000.000	3 - 5 hari kerja	Luka serius pada orang atau beberapa orang	Dimuat di media nasional dan diingat sementara oleh masyarakat	Berdampak pada 4-5 pihak
4	tinggi sekali	> 12% anggaran	Berakibat pada kemampuan Instansi untuk merekrut	> Rp 25.000.000	Seminggu atau lebih	Luka berganda atau kematian	Dimuat oleh media nasional/ internasional dan diingat lama oleh masyarakat	Berdampak pada lebih dari 5 pihak

**CONTOH KRITERIA SKALA KETERJADIAN**

<b>Skor</b>	<b>Uraian</b>	<b>Kemungkinan (likelihood)</b>
1	Sangat Tidak Mungkin	Mungkin terjadi sekali dalam lebih dari 5 tahun
2	Tidak Mungkin	Mungkin terjadi setiap 1 hingga 5 tahun
3	Mungkin	Mungkin terjadi setiap 1 hingga 6 bulan
4	Sangat Mungkin/ Telah terjadi	Mungkin terjadi setidaknya setiap minggu/bulan

## CONTOH SUSUNAN ACARA KEGIATAN WORKSHOP PENILAIAN RISIKO

WAKTU	LAMA	KEGIATAN
<b>HARI PERTAMA</b>		
08:00 – 08:15	15 Min	PEMBUKAAN
08:15 – 09:45	90 Min	<i>“RISK BRIEFING”</i>
09:45 – 10:00	15 Min	<i>REHAT</i>
10:00 – 12:00	120 Min	IDENTIFIKASI TUJUAN DAN VALIDASI
12:00 – 13:00	60 Min	ISHOMA
13:00 – 15:00	120 Min	<i>“IDENTIFIKASI RISIKO”</i>
15:00 – 15:15	15 Min	<i>REHAT</i>
15:15 – 16:15	60 Min	<i>“IDENTIFIKASI RISIKO”</i>
<b>HARI KEDUA</b>		
08:30 – 10:00	120 Min	<i>“ANALISIS RISIKO”</i>
10:00 – 10:15	15 Min	<i>REHAT</i>
10:15 – 12:15	120 Min	<i>“IDENTIFIKASI PENGENDALIAN YANG ADA”</i>
12:15 – 13:15	15 Min	ISHOMA
13:15 – 15:15	120 Min	<i>“IDENTIFIKASI PENGENDALIAN YANG ADA”</i>
15:15 – 15:30	15 Min	<i>REHAT</i>
15:30 – 16:30	60 Min	RINGKASAN DAN PAPARAN











# PENILAIAN RISIKO




## KONSEP RISIKO

- *Effect of **uncertainty** upon **objectives** (AS/NZS ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines on Implementation).*
- *The **chance** of something happening that will have an **impact** on objectives. A risk is often specified in terms of an **event** or circumstance and the **consequences** that may flow from it. Risk is measured in terms of a combination of the consequences of an event and their **likelihood**. (AS/NZS 4360: 2004).*
- *Events that may have a **negative impact** (COSO II – ERM).*
- **Kemungkinan** kejadian yang **mengancam** pencapaian **tujuan** dan **sasaran** instansi pemerintah (PP 60/2008).



## BEBERAPA HAL YANG TERCAKUP DALAM DEFINISI RISIKO

- Risiko mengacu pada **ketidakpastian** (*uncertainty*).
- Ketidakpastian diartikan sebagai kurangnya pengetahuan dalam menjelaskan sesuatu atau hasilnya di masa depan, dengan banyak kemungkinan hasil.
- Risiko adalah ketidakpastian yang kemungkinan hasilnya akan berakibat tidak diinginkan atau mendatangkan kerugian yang signifikan.
- Risiko seringkali diungkapkan atau diukur dalam bentuk suatu **kejadian** atau peristiwa dan **dampak** atau konsekuensi yang mengikutinya.



## UNSUR-UNSUR RISIKO

- **Kejadian** atau peristiwa yang dapat terjadi.
- **Dampak atau konsekuensi** (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi).
- **Kemungkinan** kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas).
  - Selain dari unsur-unsur risiko di atas, ada satu hal lagi yang juga mutlak ada dalam penilaian risiko, yaitu adanya **tujuan**, baik tujuan tingkat instansi maupun tujuan di tingkat kegiatan.

**bpkp**

## Tujuan Risk Assessment

- Mengenal Tujuan organisasi
- Mengenal risiko melekat atas tujuan (Inherent Risk)
- Mengenal pengendalian yang ada dan Residual Risk
- Mendapatkan kesan pengendalian melalui CEE
- Mengusulkan penyempurnaan pengendalian

5

**bpkp**

NO	RISIKO AKAN BERAKIBAT...	ILUSTRASI
1	Tujuan lebih lama tercapai	
2	Tujuan tercapai sebagian saja (<100%)	
3	Tujuan tidak tercapai sama sekali	
4	Tujuan tercapai namun lebih mahal biayanya	
5	Tujuan melenceng	

Keterangan:  
 = RISIKO

**bpkp**

## IDENTIFIKASI & ANALISIS RISIKO

```

    graph TD
        subgraph Context
            K[KONTEKS: Ekstern Intern] --> T[TUJUAN: Strategis Kegiatan]
            T --> KR[KRITERIA: Probabilitas Dampak Akseptabilitas]
        end
        subgraph Identification
            ID[IDENTIFIKASI RISIKO: Kejadian/dampak, Sebab/faktor, Lokasi, Waktu, Proses/kronologi]
        end
        subgraph Analysis
            AN[ANALISIS RISIKO: Level Probabilitas, Level Dampak, Level of Risk, Existing Controls, Map/Profile]
        end
        subgraph Response
            RR[RESPON RISIKO] --> KP[KEGIATAN PENGENDALIAN]
        end
        KR --> ID
        ID --> AN
        AN --> RR
        ID --> PV[Pengecekan Validitas Risiko]
        PV --> AN
    
```

**bpkp**

## MODEL PERNYATAAN RISIKO 1

```

    graph LR
        subgraph Model1
            I1[Identifikasi risiko] --> S1[Sumber risiko] --> E1[Elemen berisiko] --> K1[Konsekuensi]
            E1 --> L1[Likelihood]
        end
        subgraph Model2
            I2[Terdapat risiko kebakaran] --> S2[Disebabkan oleh human error] --> E2[Dapat menghancurkan gedung dan sekitarnya] --> K2[Mengakibatkan kerugian properti, cedera, atau kematian]
            E2 --> L2[Kemungkinan semakin besar jika cuaca panas dan kering]
        end
    
```



**MEMBUAT PERNYATAAN RISIKO**


NO	URAIAN	CONTOH BURUK	CONTOH BAIK
1.	<p>Nyatakan secara spesifik risiko yang dapat menghambat tujuan organisasi.</p> <p>Gunakan kata-kata penghubung seperti                      “akan mengakibatkan”,                      “dapat mengarah kepada”,                      “dapat menghambat”,                      “akan menghalangi”,                      “akan mencegah”.</p> <p>Jangan menyatakan suatu kondisi umum yang tidak menguntungkan sebagai suatu risiko.</p>	<p>Pemotongan anggaran</p> <p>Proses birokrasi berbelit</p>	<p>Kemungkinan pemotongan anggaran sebesar 10% <b>akan dapat menghambat</b> pencapaian tujuan ABCDE</p> <p>Proses persetujuan yang rumit <b>akan memperlambat</b> layanan X yang seharusnya cepat</p>

**MEMBUAT PERNYATAAN RISIKO**

NO	URAIAN	CONTOH BURUK	CONTOH BAIK
2.	<p>Tentukan momen/waktu yang tepat dalam rangkaian kejadian yang dapat dikendalikan oleh instansi. Jangan nyatakan lebih dari 1 risiko dalam suatu waktu.</p>	<p>Kecelakaan XYZ menyebabkan kerusakan lingkungan, berbahaya terhadap kesehatan, dan kemungkinan masalah hukum (litigasi) yang dapat berdampak hilangnya reputasi serta berisiko secara politik.</p>	<p>Kecelakaan XYZ akan mengakibatkan kerusakan lingkungan</p>

**MEMBUAT PERNYATAAN RISIKO**

NO	URAIAN	CONTOH BURUK	CONTOH BAIK
3.	<p>Kenali risiko-risiko yang pada dasarnya berada di luar kendali instansi, namun memiliki dampak spesifik sehingga memerlukan perencanaan kontinjensi</p>	<p>Ada kemungkinan kekurangan tenaga listrik yang akan berpengaruh kemana-mana, sehingga Kementerian tidak dapat memproses pembayaran. (Catatan: pernyataan ini ditolak karena berada di luar kendali instansi serta di luar lingkungannya).</p> <p>Kementerian menunda seluruh investasi dan menghapuskan program kami (dianggap di luar kendali).</p>	<p>Bencana alam ABC akan mengakibatkan terputusnya tenaga listrik dan mencegah pekerjaan yang harus dilakukan dalam sistem pembayaran terutama pembayaran-pembayaran yang harus segera.</p> <p>Kementerian menunda seluruh investasi yang berkaitan dengan teknologi informasi sehingga dapat menghambat diimplementasikannya server untuk e-payment.</p>



## MEMBUAT PERNYATAAN RISIKO

- Mewaspadaikan penyajian register risiko yang dipenuhi dengan risiko-risiko generik. Ada kemungkinan tidak akurat karena belum dirumuskan dengan baik untuk tujuan pengelolaannya, atau partisipan bukanlah pemilik dari risiko tersebut.
- Pernyataan risiko berformat ***"jika-maka"*** – "Jika hal ini terjadi, maka hasilnya akan begini".
- Atau bisa juga menggunakan format ***"kejadian-konsekuensi"*** – "Jika hal ini terjadi, maka konsekuensinya seperti ini".

**KOP K/L/PEMDA**

---

Nomor : ..... 20xx  
Lampiran :  
Hal :

Yth.  
Menteri/Bupati/Walikota/Kepala SKPD  
.....  
di.....

Dengan ini kami sampaikan laporan workshop penilaian risiko di K/L/Pemda yang difasilitasi oleh BPKP Perwakilan/Inspektorat/..... sebagai berikut:

**1. Dasar Kegiatan**

Menjelaskan dasar pelaksanaan kegiatan workshop penilaian risiko SPIP di Kementerian/Lembaga/pemda/SKPD berupa nota kesepahaman, surat penugasan, dsb.

**2. Tujuan Kegiatan**

Menjelaskan tujuan kegiatan workshop penilaian risiko di K/L/Pemda.

**3. Ruang Lingkup**

Menjelaskan ruang lingkup atas workshop penilaian risiko tersebut, misalnya kegiatan yang akan dinilai risikonya, unit organisasi yang akan dinilai, dsb.

**4. Peserta**

Menjelaskan siapa peserta yang mengikuti kegiatan workshop, jumlah peserta, latar belakang, dsb.

**5. Tahapan Kegiatan**

Menjelaskan tahapan kegiatan pelaksanaan workshop penilaian risiko yang dilaksanakan, misal tahap pertama memaparkan materi penilaian risiko, tahap kedua melakukan identifikasi risiko, dsb.

**6. Metode**

Menjelaskan metode workshop SPIP yang digunakan, misalnya dengan FGD, wawancara, pengisian kuesioner, reviu dokumen, dsb

## **7. Hasil Kegiatan**

Menjelaskan hasil kegiatan workshop penilaian risiko berupa daftar risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis, peta risiko, prioritas risiko yang akan ditangani, dsb.

## **8. Simpulan**

Menjelaskan kesimpulan atas pelaksanaan workshop penilaian risiko

## **9. Saran dan Rekomendasi**

Menjelaskan saran terkait kegiatan yang akan dilakukan berikutnya setelah workshop penilaian risiko

Demikian laporan kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Kepala.....

(.....)

## **LAMPIRAN:**

1. Register risiko
2. Skor dampak dan kemungkinan terjadi
3. Peta Risiko
4. Prioritas risiko



Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Pedoman  
Control Self Assessment

Pedoman  
Control Self Assessment  
Pedoman  
Control Self Assessment

Saran ataupun pertanyaan atas pedoman ini dapat disampaikan melalui :  
[TimPedoman.CSA@bpkp.go.id](mailto:TimPedoman.CSA@bpkp.go.id)