

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
PADA PROSES PENGANGGARAN
(STUDI KASUS INSPEKTORAT BOJONEGORO)**

Proposal Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S-1

Program Studi Akuntansi



Disusun Oleh :

Ahmad Fatwa Al-Amin

Nim : 31402300197

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI AKUNTANSI
SEMARANG**

2024

PROPOSAL SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
PADA PROSES PENGANGGARAN
(STUDI KASUS INSPEKTORAT BOJONEGORO)**

Disusun Oleh :
Ahmad Fatwa AL-Amin
Nim: 31402300197

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Mei 2025
Pembimbing,



Hani Werdi Apriyanti, SE,MSi, Ak,CA
NIK. 211414026

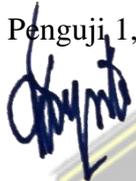
**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES
PENGANGGARAN
(STUDI KASUS INSPEKTORAT BOJONEGORO)**

Disusun Oleh :
Ahmad Fatwa Al-Amin
NIM : 31402300197

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 2025

Susunan Dewan Penguji

Penguji 1,



Prof. Dr. Kiryanto, SE,M.Si, Ak, CA.
NIK 211492004

Penguji 2,



Drs. Osmed Mutaheer, M. Si, Akt, AWP Syariah, CSFT
NIK 210403050

Pembimbing,



Hani Werdi Apriyanti, SE,MSi, Ak,CA
NIK 211414026

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar

Sarjana Akuntansi Tanggal 2025

Ketua Program Studi S-1 Akuntansi



Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP, PhD
NIK 211403012

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ahmad Fatwa Al-Amin
NIM : 31402300197
Program Studi : S-1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul:

“Analisis Penerapan Manajemen Risiko pada Proses Penganggaran (Studi Kasus Inspektorat Bojonegoro)”.

Merupakan hasil karya sendiri (bersifat original), bukan merupakan tiruan atau duplikasi dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia untuk dicabut gelar yang telah saya peroleh. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Semarang,

2025

Yang Menyatakan,



Ahmad Fatwa Al-Amin
NIM. 31402300197

ABSTRAK

Proses penganggaran di sektor publik sering kali menghadapi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan pengelolaan keuangan yang efisien dan efektif. Manajemen risiko dalam penganggaran menjadi penting untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang berpotensi mengganggu alokasi dan penggunaan anggaran secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Dengan melakukan analisis mendalam terhadap pelaksanaan manajemen risiko mulai dari proses identifikasi, analisis, evaluasi, hingga implementasi rencana aksi pengendalian. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat pengelola keuangan termasuk PA, PPTK, PPK, PPKom, Bendahara, dan staf administrasi keuangan, serta analisis dokumen yang berkaitan dengan penganggaran dalam bentuk DPA, LKJIP, Realisasi Anggaran, dan dokumen manajemen risiko berupa daftar risiko. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko membantu meningkatkan kualitas anggaran dengan hasil akhir berupa peningkatan realisasi penggunaan anggaran. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi praktis bagi para pembuat kebijakan serta kontribusi akademik dalam upaya peningkatan kualitas penganggaran sektor publik melalui penerapan manajemen risiko yang tepat.

Kata Kunci: Manajemen risiko, proses penganggaran, efisien dan efektif.



ABSTRACT

The budgeting process in the public sector is often faced with risks that can hinder the achievement of efficient and effective financial management goals. Risk management in budgeting is important to identify, assess, and manage risks that have the potential to disrupt the allocation and use of the budget optimally. This study aims to analyze the application of risk management in the budgeting process at the Bojonegoro Regency Inspectorate. By conducting an in-depth analysis of the implementation of risk management from the process of identification, analysis, evaluation, and implementation of the control action plan. This study uses a case study approach with a qualitative method, where data is obtained through in-depth interviews with financial management officials including PA, PPTK, PPK, PPKom, Treasurer, and financial administration staff as well as analysis of documents related to budgeting in the form of DPA, LKJIP, Budget Realization and risk management documents in the form of risk list documents. This study shows the results that the application of risk management helps improve the quality of the budget with the final result being an increase in the realization of budget use. The results of this study are expected to be practical recommendations for policy makers and academic contributions in improving the quality of public sector budgeting through the implementation of appropriate risk management.

Keywords: Risk management, budgeting process, efficient and effective



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik yang berjudul “**Analisis Penerapan Manajemen Risiko pada Proses Penganggaran (Studi Kasus Inspektorat Bojonegoro)**”.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi skripsi dalam rangka menyelesaikan studi Strata Satu untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sudah sepatutnya dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan hambanya-Nya dalam segala urusan.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Provita Wijayanti, SE., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP, Ph.D. selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Universitas Islam Sultan Agung
4. Ibu Hani Werdi Apriyanti, SE., M.Si, Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Kiryanto, S.E., M.Si., Ak., CA dan Drs. Osmed Mutaher, M. Si, Akt, AWP Syariah, CSFT selaku Dosen Penguji skripsi yang telah bersedia memberikan masukan dan waktu untuk menguji saya.

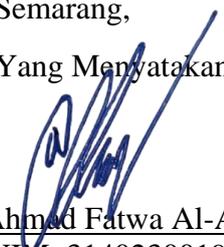
6. Seluruh Dosen, Staf, dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan banyak ilmunya, sehingga penulis mendapat pengetahuan yang dapat digunakan di masa yang akan datang.
7. Kepada Ibu Suciati selaku orang tua saya dan keluarga besar Bani Thoha yang memberikan doa, support baik dalam bentuk materi dan moral kepada saya dalam penyusunan skripsi ini
8. Terimakasih untuk teman-teman S-1 Akuntansi RPL Bojonegoro 2024 yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
9. Terimakasih untuk Bapak Inspektur, Bapak Sekretaris, dan Bapak Irban 1 2 3 4 dan Kepala Sub bagian Kepegawaian serta rekan-rekan kerja pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro yang telah memberi dukungan dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwasanya masih ada keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki dalam penyusunan skripsi ini, sehingga menimbulkan ketidak sempurnaan dalam skripsi ini. Penulis menantikan kritik, saran juga pesan dari pembaca. Besar harapan penulis bahwa hasil skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 2025

Yang Menyatakan,


Ahmad Fatwa Al-Amin
NIM. 31402300197

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
HALAMAN PERNYATAAN	4
ABSTRAK.....	5
<i>ABSTRACT</i>	6
KATA PENGANTAR	7
DAFTAR ISI.....	9
DAFTAR TABEL.....	12
DAFTAR GAMBAR	13
BAB I PENDAHULUAN.....	14
1.1. LATAR BELAKANG	14
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	19
1.3. PERTANYAAN PENELITIAN	20
1.4. TUJUAN PENELITIAN.....	20
1.5. MANFAAT PENELITIAN.....	21
1.5.1. Manfaat Teoritis	21
1.5.2. Manfaat Praktis.....	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
2.1. LANDASAN TEORI.....	22
2.1.1. Konsep Risiko dan Manajemen Risiko	22
2.1.2. Penganggaran Sektor Publik.....	32
2.1.3. Manajemen Risiko Penganggaran	35
2.2. PENELITIAN TERDAHULU	37
2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1. DESAIN PENELITIAN	40
3.2. POPULASI DAN SAMP PENELITIAN.....	40
3.2.1. Populasi	40

3.2.2. Sampel	40
3.3. INSTRUMEN PENELITIAN DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA	
41	
3.3.1. Instrumen Penelitian	41
3.3.2. Teknik Pengumpulan Data	41
3.4. TEKNIK PENGOLAHAN DATA	42
3.4.1. Transkripsi Wawancara	42
3.4.2. Coding dan Kategorisasi	42
3.4.3. Analisis Tematik	43
3.4.4. Analisa Deskriptif	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. GAMBARAN UMUM UNIT KERJA	44
4.1.1. Profil Inspektorat Kabupaten Bojonegoro	44
4.1.2. Visi dan Misi Kabupaten Bojonegoro	44
4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro	45
4.1.4. Struktur Organisasi	47
4.2. EVALUASI KETEPATAN PROSES PENGANGGARAN DI	
INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO	47
4.2.1. Prosedur Penganggaran Sektor Publik	47
4.3. Analisis Penerapan Manajemen Risiko dalam Proses Penganggaran	52
4.3.1. Proses Manajemen Risiko pada Proses Penganggaran Tahun	
2024	52
4.3.2. Pengendalian Risiko dalam Proses Penganggaran	56
4.4. Rekomendasi Penerapan Manajemen Risiko untuk Meningkatkan Kualitas	
Penganggaran	58
4.4.1. Strategi Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Proses	
Penganggaran	58
4.4.2. Model Manajemen Risiko yang Dapat diterapkan	59
4.4.3. Implikasi Kebijakan bagi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro	
.....	60
4.5. PEMBAHASAN	60

4.5.1.	Perbandingan Best Practice atau Standar Manejemen Risiko	60
4.5.2.	Kesesuaian Temuan dengan Teori dan Penelitian Sebelumnya	61
4.5.3.	Implikasi Hasil Penelitian terhadap Pengelolaan Anggaran	62
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	64
5.1.	KESIMPULAN	64
5.2.	SARAN	65
DAFTAR PUSTAKA		68



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Realisasi Penggunaan Anggaran Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Perubahan APBD Tahun Anggaran 2023	16
Tabel 2 Realisasi Anggaran Program Pengawasan Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023.....	17
Tabel 3 Identifikasi Risiko Proses Penganggaran.....	53
Tabel 4 Analisis Nilai Risiko Bawaan	54
Tabel 5 Analisis Risiko Residual.....	55
Tabel 6 Rencana Tindak Pengendalian Risiko	56
Tabel 7 Rencana Tindak Pengendalian Risiko	60



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000	25
Gambar 2 Skala Risiko Matiks 3x3	28
Gambar 3 Skala Risiko Matrik 5x5.....	29
Gambar 4 Kerangka Pemikiran Teoritis	38
Gambar 5 Bagan Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro	47
Gambar 6 Matriks Analisis Risiko 5x5.....	54
Gambar 7 Area Penerimaan Risiko.....	57
Gambar 8 Peta Risiko Proses Penganggaran	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut OPD adalah instansi pemerintah yang merupakan unsur penunjang urusan pemerintah daerah meliputi perencanaan dan keuangan. Kegiatan perencanaan keuangan diatur lebih lanjut pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah bahwa Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Kepala SKPD memiliki tugas Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran yang selanjutnya disebut RKA. RKA SKPD adalah dokumen yang memuat rencana pendapatan dan belanja SKPD atau dokumen yang memuat rencana pendapatan, belanja, dan Pembiayaan SKPD yang melaksanakan fungsi bendahara umum daerah yang digunakan sebagai dasar Penyusunan rancangan APBD.

Proses perencanaan dan penganggaran dalam pemerintah Daerah menggunakan pendekatan kinerja. Pendekatan kinerja memudahkan pemerintah daerah dalam melakukan pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran pelayanan publik. Pendekatan ini akan mengelompokkan anggaran berdasarkan kegiatan dan juga berdasarkan unit organisasi dengan mengelompokkan anggaran dalam kegiatan dapat menilai kinerja anggaran selaras dengan tujuan capaian kinerja unit organisasi.

Berdasarkan penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2019 penganggaran yang berbasis kinerja dapat menjadi alat pengendalian dan evaluasi

kinerja dengan melihat pada realisasi penggunaan anggaran. Namun, pada praktiknya pengelolaan keuangan seringkali dihadapkan pada risiko-risiko yang mempengaruhi tujuan dari pengelolaan keuangan. Dengan proses penganggaran yang kurang memadai dan kurang mempertimbangkan risiko dikhawatirkan berdampak pada rendahnya realisasi penggunaan anggaran. (Yusuf, 2024) menyatakan Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengambil tindakan yang tepat guna meminimalkan potensi risiko. Melalui pendekatan ini, tingkat risiko yang mungkin terjadi dapat ditekan agar tidak berkembang secara signifikan. Tujuan utama dari manajemen risiko adalah untuk mengenali potensi ancaman dalam suatu proyek, serta merancang strategi yang efektif dalam mengurangi atau menghindari dampak negatifnya. Di sisi lain, proses ini juga mencakup upaya untuk mengoptimalkan berbagai peluang yang dapat memberikan nilai tambah bagi proyek tersebut.

Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, sebagai salah satu organisasi pemerintahan daerah yang memiliki tugas pengawasan dan pengendalian internal, memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa proses penganggaran berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola baik pada penganggaran lingkup Pemerintah Kabupaten. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 68 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kelola Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Pasal 4 ayat 1 menegaskan bahwa tugas Inspektorat sebagai Pembina dan Pengawas Urusan Pemerintah Daerah dan fungsi sebagai pelaksanaan administrasi Inspektorat. Pelaksana Administrasi dijelaskan lebih lanjut di Pasal 5 terkait fungsi sekretaris dalam Menyusun Rancangan APBD. Oleh karena itu, Inspektorat juga

perlu memiliki perencanaan penganggaran yang memadai untuk menunjang kinerja organisasi.

Berdasarkan Ringkasan Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023 menunjukkan realisasi anggaran masih pada angka 78,63%. Pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro realisasi penggunaan anggaran Berdasarkan Laporan Kinerja yang selanjutnya disebut LKjIP Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023 hanya sebesar 86,31% dengan total belanja senilai Rp12.968.014.053 dari anggaran belanja senilai Rp15.024.814.045 setelah perubahan sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 1 Realisasi Penggunaan Anggaran Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Perubahan APBD Tahun Anggaran 2023

N O	PROGRAM/KEGIATAN/ SUB KEGIATAN	P-APBD TA 2023	REALISASI	PERSENTAS E
I	PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAH DAERAH	12.469.012.616,00	11.150.348.113,00	89%
II	PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN	1.268.820.546,00	796.219.510,00	63%
III	PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DANASISTENSI	1.286.980.883,00	1.021.446.430,00	79%
	J U M L A H	15.024.814.045,00	12.968.014.053,00	86%

Berdasarkan tabel di atas Persentase realisasi anggaran belum memenuhi target penyerapan anggaran sebesar 90% berdasarkan Indikator Kinerja Tambahan Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023. Selain karena tidak memenuhi target penyerapan anggaran, berdasarkan LKjIP Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023 Program Penyelenggaraan Pengawasan merupakan program yang memiliki realisasi anggaran paling rendah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 penganggaran pemerintah daerah

berbasis kinerja dengan melihat pada realisasi penggunaan anggaran, hal ini berkaitan dengan realisasi anggaran pada Program Penyelenggaraan Pengawasan yang rendah dapat dimungkinkan bahwa kinerja Inspektorat dalam tugas fungsi utamanya kurang maksimal. Apabila dilihat pada subkegiatan di program pengawasan maka dapat dilihat realisasi anggaran sebagai berikut.

Tabel 2 Realisasi Anggaran Program Pengawasan Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023

No	Program/Kegiatan/ Sub Kegiatan	P-APBD TA 2023	Realisasi	Persentase
II	PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN	1.268.820.546,00	796.219.510,00	63%
1	Kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan Internal	1.008.520.124,00	668.532.510,00	66%
	Pengawasan Kinerja Pemerintah Daerah	260.034.546,00	198.377.300,00	76%
	Pengawasan Keuangan Pemerintah Daerah	341.798.409,00	248.060.500,00	73%
	Pengawasan Desa	181.170.781,00	123.574.000,00	68%
	Kerjasama Pengawasan Internal	91.596.767,00	51.378.582,00	56%
	Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan APIP	133.919.621,00	47.142.128,00	35%
2	Kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan dengan Tujuan tertentu	260.300.422,00	127.687.000,00	49%
	Penanganan Penyelesaian Kerugian Negara / Daerah Pengawasan dengan Tujuan Tertentu	72.137.799,00	42.577.000,00	59%
	Pengawasan dengan Tujuan Tertentu	188.162.623,00	85.110.000,00	45%

Dari data tabel di atas menunjukkan rata-rata realisasi per subkegiatan hanya sebesar 59% bahkan secara rinci pada subkegiatan Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan APIP realisasi penggunaan anggaran hanya senilai 35% setelah perubahan.

Manajemen risiko dalam proses penganggaran melibatkan serangkaian langkah yang sistematis, mulai dari identifikasi risiko, penilaian risiko, hingga rencana tindak lanjut pengendalian risiko. Dengan menerapkan manajemen risiko, Inspektorat dapat lebih handal dalam mengelola potensi risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan penganggaran, seperti ketidakakuratan estimasi anggaran, alokasi sumber daya yang tidak efisien, dan penyimpangan dari rencana anggaran. (Ahmad, 2019) menyatakan bahwa Audit berbasis risiko akan menjadi efektif apabila proses Manajemen Risiko sudah diterapkan di Perangkat Daerah. Dalam hal ini dengan penerapan manajemen risiko yang tepat akan membangun sistem audit berbasis risiko yang optimal sehingga menunjang tercapainya Pemerintahan yang ideal. (Widodo Indrijantoro, 2023) menyatakan Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas terhadap kinerja pemerintah, pengelolaan risiko yang melekat pada setiap program dan kegiatan perlu dilakukan secara tepat melalui penerapan manajemen risiko yang efektif dan terstruktur. (Jauhari, Sukmadilaga, & Mulyani, 2021) Penerapan manajemen risiko maka dapat membantu instansi tersebut agar tercapai tujuannya. Dari beberapa penelitian terdahulu tidak didapatkan studi yang secara spesifik menjawab permasalahan terkait manajemen risiko pada proses penganggaran sehingga menurut penulis perlu adanya penelitian untuk menjadi pembaharuan dengan memfokuskan penerapan manajemen risiko khusus pada proses penganggaran.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Dengan memahami bagaimana manajemen risiko dapat berkontribusi pada peningkatan

kualitas penganggaran, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan rekomendasi praktis yang berguna untuk pengambilan kebijakan di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro dan instansi pemerintahan daerah lainnya terutama dalam hal perencanaan keuangan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen keuangan dan pengelolaan risiko di sektor publik.

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengelolaan risiko dalam mencapai tujuan penganggaran yang efektif dan efisien. Dengan adanya risiko yang tidak terkelola dengan baik, proses penganggaran dapat mengalami berbagai masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko yang tepat menjadi solusi penting dalam menghadapi berbagai tantangan dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Kinerja Pemerintah Daerah diukur dari beberapa banyak hal salah satu tolak ukur kinerja Organisasi Pemerintah Daerah adalah realisasi belanja. Kabupaten Bojonegoro memiliki realisasi belanja atau serapan anggaran masih dalam kategori rendah. Dalam hal ini termasuk pada serapan anggaran Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan rencana kinerja anggaran (RKA) yang telah dibuat oleh masing-masing Instansi Pemerintah Daerah maka pelaksanaan penatausahaan keuangan harus dilaksanakan sesuai dengan RKA. Akan tetapi RKA masih terdapat ketidakakuratan penganggaran pos belanja maupun ketersediaan anggaran. Hal ini bisa terjadi karena pada saat penyusunan RKA belum memperhatikan risiko-risiko

keuangan yang dapat berdampak pada performa pelaksanaan anggaran. Berdasarkan fenomena ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pada penatausahaan kinerja keuangan yaitu berupa peningkatan realisasi belanja atau serapan anggaran maka penulis melakukan analisis penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

1.3. PERTANYAAN PENELITIAN

1. Bagaimana proses penganggaran Inspektorat Kabupaten Bojonegoro?
2. Bagaimana penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran yang telah dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro?
3. Bagaimana Model Manajemen risiko yang dapat diterapkan untuk menunjang kualitas penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro?

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai atas dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui ketepatan proses penganggaran pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.
2. Menganalisis penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.
3. Memberikan rekomendasi penerapan manajemen risiko yang dapat diimplementasikan untuk menunjang kualitas penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

1.5.1. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat menjadi tambahan literatur ilmiah yang menjelaskan bagaimana manajemen risiko diterapkan secara khusus dalam konteks penganggaran.
2. Mengembangkan Teori Risiko dalam Sektor Publik dengan mengidentifikasi masalah dan solusi risiko dalam proses penganggaran, penelitian ini dapat memperkaya teori-teori terkait pengelolaan risiko pada sektor publik.
3. Penelitian ini juga dapat memperluas wawasan tentang hubungan antara manajemen keuangan dan manajemen risiko, sehingga menjadi acuan bagi studi-studi selanjutnya.

1.5.2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi kepada pemerintah atau lembaga sektor publik mengenai cara mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko dalam penganggaran.
- b. Membantu pengambilan keputusan tentang kebijakan untuk mengadopsi pendekatan berbasis risiko dalam proses perencanaan anggaran.
- c. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas anggaran.
- d. Penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi manajer risiko, auditor, dan pelaksana anggaran dalam mengelola risiko yang mungkin muncul.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. Konsep Risiko dan Manajemen Risiko

Konsep risiko banyak dijelaskan dengan keterkaitnya dengan ketidakpastian. Menurut SNI ISO 31000 Risiko didefinisikan sebagai efek dari sebuah ketidakpastian tujuan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Risiko adalah kemungkinan kejadian yang terjadi dimasa mendatang berdampak pada pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas risiko dapat diuraikan dengan beberapa unsur pembentuk diantaranya:

- A. Kejadian dimasa mendatang
- B. Dampak atau akibat (hasil dari terjadinya suatu risiko)
- C. Kemungkinan atau probabilitas (risiko masih mungkin terjadi atau tidak terjadi)

Berdasarkan (Dr. Ir. Agus Wibowo, 2022) Risiko mungkin saja dapat berdampak positif maupun negatif, risiko positif bisa menjadi peluang dalam suatu sasaran pencapaian tujuan, risiko positif cenderung dikelola dan dikembangkan. Akan tetapi pada risiko negatif organisasi perlu memberikan perhatian dalam mengelolanya.

Menurut (Charles R. Vorst, 2018) manajemen risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko organisasi. (Dr. Ir. Agus Wibowo, 2022) menjelaskan manajemen risiko sebagai serangkaian kegiatan

dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk memberikan hasil yang paling menguntungkan dan mengurangi volatilitas atau variabilitas hasil tersebut. Peraturan Bupati Kabupaten Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro juga menjelaskan konsep manajemen risiko pada Pasal 1 ayat (2) bahwa Manajemen risiko merupakan suatu pendekatan yang terstruktur dan sistematis, yang mencakup unsur budaya organisasi, proses operasional, serta struktur kelembagaan dalam rangka menetapkan langkah-langkah terbaik dalam menghadapi dan menangani risiko.. Berdasarkan definisi manajemen risiko di atas dapat diambil kesepahaman bahwa manajemen risiko adalah suatu proses kegiatan yang ditujukan untuk mengurangi dampak risiko dengan menetapkan rencana tindak pengendalian.

Berdasarkan (Charles R. Vorst, 2018) Prinsip Manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai dengan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan dan melindungi nilai dijelaskan sebagai bentuk pengawalan dalam mewujudkan nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi serta menjaga agar nilai organisasi tidak terhambat oleh adanya kemungkinan gangguan pencapaian nilai organisasi. Pada organisasi sektor publik nilai dijelaskan sebagai suatu capaian kinerja OPD berdasarkan Indikator Kinerja Utama. Manajemen risiko dibuatkan dengan menyesuaikan sasaran program kegiatan OPD sehingga manajemen risiko dapat berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan OPD.

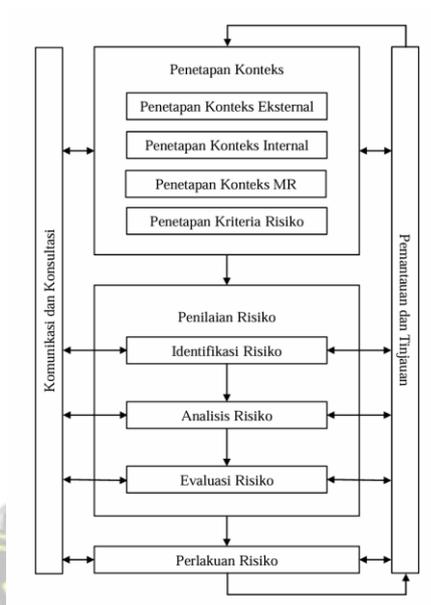
Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari proses bisnis suatu organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya. Kebutuhan

akan penerapan manajemen risiko pada setiap proses bisnis organisasi menunjukkan pentingnya manajemen risiko dalam hal pengambilan Keputusan. Dengan manajemen risiko pengambilan Keputusan dapat dipastikan melibatkan kompleksitas berfikir mulai dari penggalian informasi, prioritas Tindakan, dan alternatif untuk pencapaian tujuan. Kondisi ketidakpastian pada organisasi yang mungkin akan muncul menjadikan manajemen risiko sebagai proses yang kritis sehingga penerapan manajemen risiko memberikan pertimbangan pada setiap ketidakpastian dan memberikan cara atau sikap dalam menghadapi ketidakpastian.

Dalam pelaksanaan manajemen risiko terdapat beberapa proses yang sistematis menjadi suatu serangkaian kegiatan menurut (Charles R. Vorst, 2018) Proses manajemen risiko merupakan Penerapan manajemen risiko dilakukan secara sistematis melalui kebijakan, prosedur, dan pelaksanaan yang mencakup aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, pemantauan, serta peninjauan terhadap risiko. Proses Manajemen risiko dijelaskan dalam bagan sebagaimana berikut:



Gambar 1 Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000



Berdasarkan (Charles R. Vorst, 2018) proses manajemen risiko digambarkan seperti bagan di atas. Manajemen risiko dimulai dengan penetapan konteks, penilaian risiko yang didalamnya ada identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Pada pelaksanaannya seluruh elemen proses manajemen risiko harus dikombinasikan dengan kegiatan konsultasi dan komunikasi dan atas hasil penilaian risiko harus dilaksanakan pemantauan dan tinjauan. Proses manajemen risiko dapat dijelaskan lebih

A. Komunikasi dan Konsultasi

Menurut SNI ISO 31000 komunikasi dan konsultasi dilaksanakan selama proses manajemen risiko. Tujuan dilaksanakannya komunikasi dan konsultasi adalah untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang bersangkutan yaitu pihak internal dan eksternal memahami kondisi baik yang sedang berjalan maupun yang sudah dilaksanakan oleh organisasi.

B. Penetapan Konteks

Berdasarkan Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 Penetapan konteks merupakan langkah awal dalam manajemen risiko yang dilakukan dengan merumuskan tujuan serta menetapkan parameter internal dan eksternal sebagai dasar pertimbangan dalam proses pengelolaan risiko. Secara umum penetapan konteks berbicara tentang Batasan-batasan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko dengan penetapan konteks organisasi dapat merumuskan prosedur kerja manajemen risiko. Pada tahap penetapan konteks organisasi akan menetapkan kriteria risiko berdasarkan selera risiko yang telah dikomunikasikan dan dikonsultasikan. Menurut SNI ISO 31000 kriteria risiko adalah kriteria yang digunakan untuk menghitung dan mengevaluasi dampak yang diakibatkan suatu risiko organisasi. Beberapa hal yang dapat menjadi pertimbangan dalam menetapkan kriteria risiko adalah sebagai berikut:

1. Penilaian terhadap kemungkinan dan dampak risiko dilakukan berdasarkan kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkat eksposur suatu risiko.
2. penetapan tingkat kegawatan risiko ditentukan melalui kriteria yang mengacu pada seberapa besar eksposur risiko tersebut terhadap organisasi.
3. Evaluasi terhadap dapat diterimanya suatu risiko dilakukan dengan menggunakan kriteria yang mengacu pada tingkat toleransi dan selera risiko yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kriteria di atas nantinya akan digunakan pada proses analisi risiko dan evaluasi risiko. Untuk melengkapi ketiga kriteria di atas juga perlu ditetapkan kriteria dalam menetapkan efektivitas pengendalian risiko dan respon pemangku kepentingan terhadap dampak dari suatu risiko.

C. Penilaian Risiko

Proses penilaian risiko terdiri dari rangkaian proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Pada setiap rangkaian proses akan terdapat output masing-masing yang digunakan sebagai input proses selanjutnya. Pada SNI ISO 31000 terdapat 31 teknik penilaian risiko. Adapun dari 31 teknik tersebut tidak semua sesuai dengan tujuan dari organisasi sehingga teknik penilaian risiko harus disesuaikan dengan tujuan masing-masing organisasi.

- a. Identifikasi risiko, menurut SNI ISO 31000 identifikasi risiko merupakan kegiatan untuk menemukan, mengenali dan menggambarkan sebuah risiko. Identifikasi risiko mengarah pada indentifikasi penyebab risiko dan juga dampak dari risiko yang teridentifikasi. Hasil dari identifikasi risiko akan menghasilkan dokumen daftar risiko atau yang sering disebut *risk register*.
- b. Analisis risiko, pada proses ini risiko akan dinilai atas dampak yang diberikan dan probabilitas keterjadian risiko. Analisis risiko memberikan gambaran nilai dampak dan kemungkinan risiko berdasarkan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini juga mempertimbangkan tindak pengendalian risiko yang telah ada, maksud

dari tindak pengendalian yang telah ada ini adalah suatu kegiatan yang secara langsung telah dilaksanakan untuk mengurangi dampak risiko atau keterjadian suatu risiko. Dari Tindakan pengendalian yang telah ada akan memunculkan nilai risiko sisa atau *residual risk* yang nantinya menjadi hasil analisis risiko. Nilai sisa risiko dituangkan dalam bentuk peta risiko atau *risk map*, pada peta risiko menggambarkan skala risiko pada garis (x) sebagai skala dampak dan garis (y) sebagai skala keterjadian. Setiap organisasi memiliki kebijakan dalam menetapkan nilai berdasarkan kriteria risiko sebagai dasar menetapkan skala risiko. Skala risiko menunjukkan nilai berurutan tergantung pada kebijakan organisasi. SNI ISO 31000 memberikan contoh skala risiko menggunakan matrik 3x3 yang menggambarkan risiko menjadi Sembilan level yang berbeda seperti pada gambar di bawah.

Gambar 2 Skala Risiko Matiks 3x3

KEMUNGKINAN	Tinggi	3	MEDIUM 3	HIIGH 6	HIIGH 9
	Sedang	2	LOW 2	MEDIUM 3	HIIGH 6
	Rendah	1	LOW 1	LOW 2	MEDIUM 3
			1	2	3
			Kecil	Sedang	Besar
			DAMPAK		

Dalam kondisi lain peta risiko dapat berupa matrik 5x5 yang akan menunjukkan 25 level yang berbeda berdasarkan nilai dampak dan kemungkinan seperti gambar di bawah.

Gambar 3 Skala Risiko Matrik 5x5

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

Contoh gambar di atas merupakan peta risiko dengan menggunakan skala 5x5 yang umum digunakan termasuk juga Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

c. Evaluasi Risiko

Tahapan ini dilakukan dengan menggunakan hasil atau *output* dari proses analisis risiko, SNI ISO 31000 (Charles R. Vorst, 2018) menjelaskan evaluasi risiko adalah proses menentukan risiko mana saja yang perlu mendapatkan perhatian khusus dengan membandingkan hasil dari aktivitas analisis risiko dengan kriteria risiko yang disebut dengan selera risiko atau *risk appetite*. Menurut (Institute Risk Management, 2011) selera risiko didefinisikan sebagai jumlah dan tipe risiko yang diterima oleh organisasi dalam mencapai tujuannya, selera risiko bergantung pada kebijakan pemangku kepentingan bergantung pada tujuan organisasi itu

sendiri. Batas nilai selera risiko yang ditetapkan menjelaskan bahwa nilai yang tersebut dan nilai dibawahnya merupakan kelompok risiko yang dapat diterima oleh organisasi sehingga atas proses manajemen risiko selanjutnya organisasi hanya perlu melakukan Tindakan pada risiko yang nilainya di atas selera risiko organisasi.

D. Perlakuan Risiko

SNI ISO 31000 menjelaskan perlakuan risiko sebagai proses memodifikasi risiko khususnya dalam menurunkan eksposur risiko. Pelakuan risiko dapat dilakukan dalam beberapa bentuk seperti halnya berikut:

- a. Menolak Risiko, car aini lakukan dengan tidak melanjutkan program atau kegiatan yang memiliki risiko tinggi.
- b. Menurunkan risiko, Tindakan ini biasanya dilakukan tindak pengendalian risiko sampai dengan risiko ini dapat dikelola dan tidak menghambat pencapaian tujuan.
- c. Membagi risiko, risiko akan ditransfer ke pihak lain yang bersangkutan dengan kegiatan organisasi, seperti contohnya Perusahaan asuransi.
- d. Menerima risiko, hal ini berkaitan dengan selera risiko biasanya organisasi tidak akan melakukan Tindakan secara khusus terhadap risiko, umunya perlakuan risiko seperti ini hanya mengarah pada pemantauan pergerakan eksposur risiko.

Dalam sektor publik perlakuan risiko seringkali disebut dengan mitigasi risiko, proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi risiko yang sama dengan SNI ISO 31000 dengan memilih salah satu opsi

terbaik yang dilanjutkan dengan Menyusun rencana tindak pengendalian risiko.

E. Pemantauan dan Tinjauan

Berdasarkan (Charles R. Vorst, 2018) ada beberapa hal yang menjadi objek pemantauan dan tinjauan diantaranya adalah:

- a. Perubahan konteks internal dan eksternal organisasi yang dapat menimbulkan perubahan atau pembaruan konteks manajemen risiko, kriteria risiko, dan hal lainnya dalam proses manajemen risiko;
- b. Perubahan eksposur risiko;
- c. Pelaksanaan dan efektivitas kendali serta perlakuan risiko;
- d. Kesesuaian pelaksanaan proses manajemen risiko dengan pengaturan proseduralnya;
- e. Munculnya risiko baru.

Untuk memastikan bahwa proses pemantauan dan peninjauan dapat berjalan secara efektif, diperlukan partisipasi aktif dari setiap pihak yang terlibat, sesuai dengan peran dan kapasitasnya masing-masing diantaranya:

- a. Pemilik risiko merupakan individu atau entitas yang memiliki akuntabilitas dan wewenang dalam pengelolaan risiko, serta bertanggung jawab atas kelancaran dan efektivitas implementasi proses manajemen risiko di area tanggung jawabnya, termasuk efektivitas pengendalian dalam aktivitas operasional organisasi;
- b. Atasan dari pemilik risiko bertanggung jawab dalam memastikan kelancaran serta efektivitas pelaksanaan manajemen risiko yang

- dilakukan oleh pemilik risiko, termasuk pengawasan terhadap efektivitas pengendalian utama;
- c. Manajemen puncak memiliki tanggung jawab terhadap profil risiko, efektivitas pengendalian dan perlakuan terhadap risiko utama, keberhasilan pelaksanaan proses manajemen risiko, serta pembentukan budaya risiko di seluruh tingkat organisasi;
 - d. Unit kerja yang mengelola manajemen risiko bertanggung jawab atas kecukupan, efektivitas, dan kesesuaian pelaksanaan proses manajemen risiko dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi, termasuk pengaturan prosedural, hasil, efektivitas, perangkat pendukung, kompetensi sumber daya manusia, serta budaya risiko yang berkembang;
 - e. Unit kerja audit internal bertanggung jawab dalam menilai kesesuaian antara pelaksanaan proses manajemen risiko dengan ketentuan prosedural yang berlaku, serta efektivitas pengendalian dan perlakuan risiko yang dijalankan oleh pemilik risiko.

2.1.2. Penganggaran Sektor Publik

(Moh. Mahsun, 2019) memberikan penjelasan bahwa Penganggaran merupakan proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan melalui perumusan rencana kerja dalam kurun waktu tertentu, biasanya satu tahun, dan dinyatakan dalam bentuk satuan moneter. Berikut juga dengan (Nurkholis, 2019) menjelaskan Penganggaran adalah proses Menyusun rencana keuangan yaitu pendapatan dan pembiayaan, kemudian mengalokasikan dan ke masing-masing

kegiatan sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai. Definisi penganggaran banyak dijelaskan sebagai alat untuk perencanaan pada suatu organisasi yang dikonversi dalam satuan moneter sehingga proses penganggaran dapat didefinisikan sebagai bentuk penyusunan rencana anggaran yang dikelola secara sistematis dengan memperhatikan alokasi sumber daya dan kebutuhan. (Moh. Mahsun, 2019) jenis anggaran diuraikan dalam beberapa faktor salah satunya adalah berdasarkan fungsinya yang dibagi menjadi dua fungsi yaitu Anggaran Appropriasi adalah anggaran yang disusun untuk kegiatan tertentu dan tidak dapat digunakan untuk kegiatan lainnya. Salah satu fungsi dari anggaran kinerja adalah sebagai instrumen penganggaran yang disusun berdasarkan fungsi dan aktivitas yang dijalankan oleh organisasi.

Pada penjelasan lainya Moh. Mahsun juga menjelaskan bahwa Anggaran memiliki empat fungsi diantaranya, sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi sebagai instrument yang dapat mengendalikan terjadinya pemborosan anggaran, karena dengan penyusunan anggaran organisasi wajib melaporkan penggunaan anggaran sesuai dengan rencana anggaran. Anggaran juga berfungsi sebagai Alat koordinasi dan komunikasi, anggaran sebagai sarana koordinasi dan komunikasi antar organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih tugas. Seperti dengan mandat Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja merupakan bentuk komitmen pimpinan organisasi sebagai pengguna anggaran, kinerja organisasi dapat dinilai dari realisasi penggunaan anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Anggaran menjadi alat pemotivasi, anggaran dapat

memotivasi pimpinan dan stafnya dalam bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktik pada pemerintah daerah proses penganggaran dilaksanakan dengan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menurut Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan rencana keuangan tahunan yang disusun oleh pemerintah daerah dan ditetapkan melalui peraturan daerah. Organisasi pemerintah daerah memiliki peran dalam penyusunan APBD berupa menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA). Penyusunan RKA didasarkan pada kebijakan umum APBD (KUA) dan rancangan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang telah disinergikan dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) tahun bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 15 Tahun 2023 alokasi anggaran untuk setiap SKPD ditentukan berdasarkan target kinerja pemerintah daerah Fokus utama diarahkan pada prioritas pembangunan yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), tanpa mempertimbangkan pemerataan antar perangkat daerah atau berdasarkan alokasi anggaran dari Tahun Anggaran sebelumnya.

Mekanisme penyusunan RKA diatur dalam peraturan daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Pasal 95 Ayat (4) menguraikan RKA SKPD disusun berdasarkan kinerja dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

- a. keterkaitan antara pendanaan dengan Keluaran yang diharapkan dari Kegiatan;
- b. Hasil dan manfaat yang diharapkan;

c. efisiensi dalam pencapaian Hasil dan Keluaran.

Adanya tolok ukur yang berbasis kinerja dalam proses penganggaran akan memudahkan Pemerintah Daerah dalam mengukur pencapaian kinerja terkait tujuan dan sasaran pelayanan publik. Selain itu, dalam pelaksanaan dan penatausahaan anggaran, perlu mempertimbangkan program kerja yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan, yang dikenal sebagai Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Reja SKPD). Proses tersebut harus selaras dengan indikator kinerja yang telah disepakati dalam dokumen APBD. Dengan demikian, pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan potensi kesalahan dalam pelaksanaan serta penatausahaan anggaran dapat ditekan seminimal mungkin.

2.1.3. Manajemen Risiko Penganggaran

Integrasi manajemen risiko dalam proses penganggaran dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana publik. Menurut (Hopkin, 2017) dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko sejak awal dapat mengurangi kegagalan dalam pengelolaan keuangan. Penerapan manajemen risiko dalam penganggaran melibatkan identifikasi risiko yang mungkin menjadi penghambat tercapainya tujuan dari penganggaran.

Pengelolaan risiko pada proses penganggaran memiliki keterkaitan dengan *Risk- Based Budgeting* (Alf Alviniussen, 2009) menjelaskan bahwa *Enterprise Risk Budgeting* adalah pendekatan kuantitatif organisasi dalam mempertahankan konsep manajemen risiko yang integratif, selain itu *Enterprise Risk Budgeting* juga membekali organisasi agar dapat mengevaluasi kesulitan dan membuat ide-ide

dalam menghadapi trade-off antara biaya dan manfaat yang terkait dengan profil risiko tertentu. (Proxis East, 2023) *Risk-based budgeting* adalah metodologi yang mengintegrasikan praktik manajemen risiko ke dalam proses penganggaran. Dalam beberapa pengertian *Risk-based budgeting* dapat ditarik Kesimpulan sebagai metode yang digunakan untuk mengintegrasikan penerapan manajemen risiko dan proses penganggaran untuk dapat mengelola risiko organisasi dan mengoptimalkan penggunaan anggaran.

Penganggaran berbasis risiko diterapkan melalui beberapa tahapan utama yang dimulai dengan identifikasi risiko, yaitu mengenali dan menilai potensi risiko yang dapat memengaruhi kinerja keuangan organisasi. Risiko-risiko tersebut meliputi aspek operasional, keuangan, pasar, regulasi, maupun reputasi. Tahapan berikutnya adalah kuantifikasi risiko, yang mencakup evaluasi dampak dan probabilitas setiap risiko yang telah diidentifikasi. Proses ini melibatkan pengumpulan data, analisis mendalam, serta penerapan metode kuantitatif untuk memprioritaskan risiko secara efektif. Selanjutnya, dilakukan pengembangan dan penerapan strategi mitigasi risiko yang bertujuan untuk mengurangi dampak risiko tersebut. Strategi ini dapat berupa penghindaran, pengurangan, pemindahan, atau penerimaan risiko, tergantung pada karakteristik dan tingkat keparahan risiko yang dihadapi. Tahap terakhir adalah integrasi hasil manajemen risiko ke dalam proses penganggaran dengan menyelaraskan strategi mitigasi risiko bersama perencanaan keuangan, alokasi sumber daya, dan pengukuran kinerja organisasi.

Secara umum langkah penerapan *risk-base budgeting* memiliki kesamaan dengan proses manajemen risiko, dengan menerapkan *risk-base budgeting* organisasi

dapat proaktif dalam mengelola anggaran. Dengan mengintegrasikan penilaian risiko dan perencanaan keuangan, organisasi dapat mengidentifikasi mana yang menjadi ancaman dan mana yang dapat dijadikan peluang. Termasuk juga dengan organisasi sektor publik, *risk- base budgeting* dapat dipergunakan dalam mengelola anggaran daerah agar dapat mengoptimalkan sumber daya, efektivitas dan efisiensi anggaran.

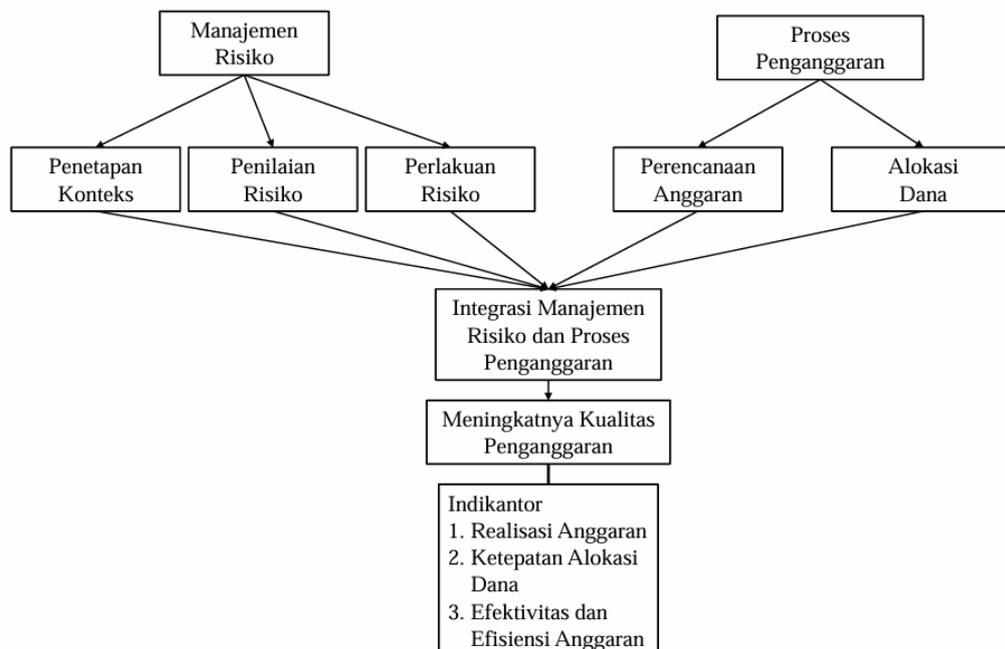
2.2. PENELITIAN TERDAHULU

Manajemen risiko merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi dan menilai risiko, serta melaksanakan tindakan yang tepat untuk mengendalikan risiko tersebut. Tujuannya adalah agar risiko yang diterima dapat diminimalkan dan tidak berkembang secara signifikan. Selain itu, manajemen risiko bertujuan untuk mengenali risiko dalam suatu proyek serta merumuskan strategi untuk mengurangi atau menghindari risiko tersebut, sekaligus mengupayakan pemanfaatan peluang yang ada secara optimal. (Yusuf, 2024). Audit berbasis risiko akan menjadi efektif apabila proses Manajemen Risiko sudah diterapkan di Perangkat Daerah. Dalam hal ini dengan penerapan manajemen risiko yang tepat akan membangun sistem audit berbasis risiko yang optimal sehingga menunjang tercapainya Pemerintahan yang ideal (Ahmad, 2019). Untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah, risiko dari program dan kegiatan harus dikelola melalui Manajemen Risiko yang baik dan benar (Widodo Indrijantoro, 2023). Penerapan manajemen risiko maka dapat membantu instansi tersebut agar tercapai tujuannya (Jauhari, Sukmadilaga, & Mulyani, 2021).

Dari seluruh setudi di atas menyimpulkan bahwa manajemen risiko memiliki peran dalam menunjang organisasi dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujaun ini meliputi kinerja organisasi pemerintah daerah, perencanaan keuangan pemerintah daerah, dan faktor pendukung kinerjaj organisasi. Pada penelitian ini penulis melakukan analisis penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran secara khusus. Dari beberapa penelitian terdahulu tidak didapatkan studi yang secara spesifik menjawab permasalahan terkait manajemen risiko pada proses penganggaran sehingga menurut penulis perlu dilakukan penelitian ini untuk menjadi pembaharuan dengan memfokuskan penerapan manajemen risiko khusus pada proses penganggaran.

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Gambar 4 Kerangka Pemikiran Teoritis



Kerangka teoritis penelitian ini menggabungkan konsep-konsep dari manajemen risiko dan proses penganggaran. Kerangka ini akan digunakan untuk

menganalisis bagaimana manajemen risiko dapat diintegrasikan dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Fokus utama adalah pada bagaimana manajemen risiko dapat meningkatkan kualitas penganggaran dan bagaimana strategi mitigasi risiko dapat diterapkan untuk mengurangi ketidakpastian dalam penganggaran serta meningkatkan kinerja keuangan sesuai dengan tujuan dari proses penganggaran.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus ini dipilih untuk memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika dan praktik manajemen risiko dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami konteks spesifik dan kompleksitas yang ada dalam pengelolaan risiko dan penganggaran.

3.2. POPULASI DAN SAMP PENELITIAN

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan. (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, termasuk pejabat pengelola anggaran, staf administrasi, dan manajer risiko.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, dalam teknik pengambilan sampel penulis menggunakan teknik *Nonprobability Sampling* yang salah satunya adalah sampel jenuh, yaitu dengan menjadikan populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini yang dijadikan sebagai informan adalah seluruh pejabat pengelola keuangan dan manajer risiko. Pejabat pengelola

keuangan diantaranya Pengguna Anggaran (PA) sejumlah satu orang yaitu Inspektur Kabupaten Bojonegoro, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) sejumlah dua orang, Pejabat Pembuat Komitmen (PPKom) sejumlah satu orang, Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) sejumlah satu orang, Bendahara sejumlah satu orang, dan Staf Administrasi Keuangan sejumlah enam orang. Menurut IRMI Manajer risiko adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko organisasi, dalam hal ini adalah jabatan structural eselon 3 dan eselon 4 sejumlah tujuh orang yang mana tiga diantaranya sudah sebagai pejabat pengelola keuangan dengan total jumlah informan dalam penelitian ini adalah enambelas orang.

3.3. INSTRUMEN PENELITIAN DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

3.3.1. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2017) penulis sebagai instrument penelitian hal ini sejalan dengan penulis yang juga merupakan staf administrasi keuangan yang melaksanakan langsung pengelolaan keuangan dari proses perencanaan sampai dengan laporan pengelolaan anggaran.

3.3.2. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara, wawancara semi-terstruktur, Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2017). Wawancara ini akan mencakup pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman, pemahaman, dan praktik terkait

manajemen risiko dalam proses penganggaran. Adapun kerangka acuan pertanyaan wawancara adalah sebagai berikut: Bagaimana praktik manajemen risiko di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro? Bagaimana Proses Penganggaran yang telah dilakukan di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro? Bagaimana praktik manajemen risiko diintegrasikan pada proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro? Pertanyaan tersebut menjadi pola wawancara yang nantinya dapat diharapkan memberikan informasi yang mendalam tentang penelitian ini.

- b. Dokumentasi, Dokumentasi adalah Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen yang sudah berlalu (Sugiyono, 2017). Dokumen-dokumen yang dimaksud adalah dokumen terkait penganggaran dan manajemen risiko seperti rencana kerja anggaran (RKA), laporan realisasi anggaran, kebijakan manajemen risiko, dan prosedur operasional yang akan dianalisis untuk mendukung data yang diperoleh dari wawancara.

3.4. TEKNIK PENGOLAHAN DATA

3.4.1. Transkripsi Wawancara

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dilakukan transkripsi ke dalam bentuk teks. Dengan menarasikan hasil wawancara dengan format yang disesuaikan.

3.4.2. Coding dan Kategorisasi

Mengidentifikasi tema dan pola dari transkrip wawancara analisis data kualitatif yang digunakan untuk mengorganisir dan menafsirkan data yang

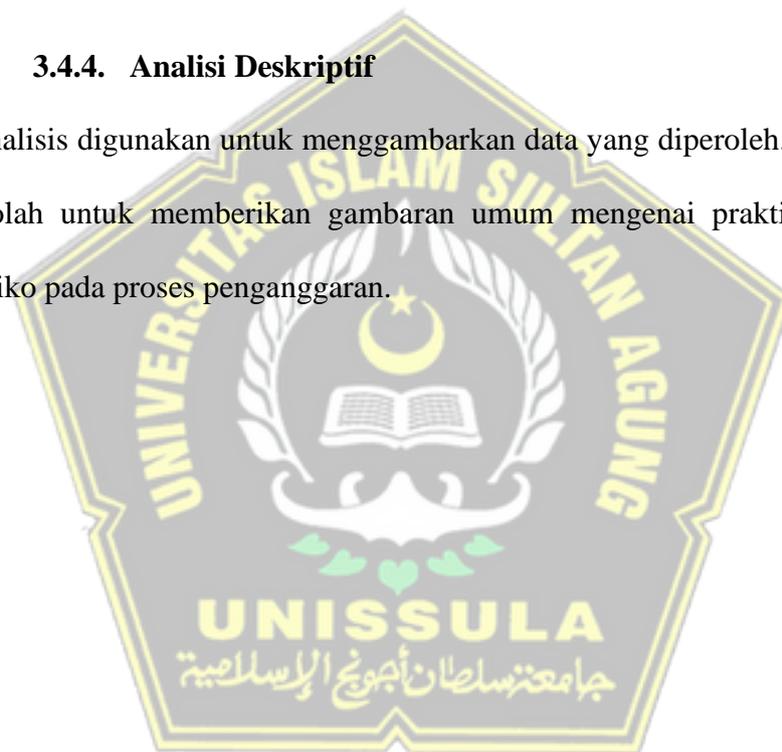
dikumpulkan, seperti transkrip wawancara, catatan observasi, atau dokumen teks.

3.4.3. Analisis Tematik

Menganalisis tema yang muncul untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana manajemen risiko diterapkan dan dampaknya terhadap penganggaran.

3.4.4. Analisa Deskriptif

Analisis digunakan untuk menggambarkan data yang diperoleh. Data ini akan diolah untuk memberikan gambaran umum mengenai praktik manajemen risiko pada proses penganggaran.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. GAMBARAN UMUM UNIT KERJA

4.1.1. Profil Inspektorat Kabupaten Bojonegoro

Inspektorat dibentuk berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 mengenai Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi serta Kabupaten/Kota. Lembaga ini berfungsi sebagai unsur pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan berada di bawah koordinasi Bupati melalui Sekretaris Daerah. Di Kabupaten Bojonegoro, keberadaan dan kedudukan Inspektorat diatur lebih lanjut dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 9 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, serta Lembaga Teknis Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, Inspektorat berperan sebagai perangkat daerah yang menjadi unsur pendukung dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pengelolaan pembangunan daerah, khususnya dalam bidang pengawasan.

4.1.2. Visi dan Misi Kabupaten Bojonegoro

A. Visi Inspektorat

“Menjadi APIP yang Profesional Dalam Rangka Mengawal Kebijakan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro”

B. Misi Inspektorat

"Mewujudkan APIP yang Profesional melalui peningkatan kompetensi serta pengawasan yang Obyektif dan Akuntabel"

4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 68 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Bojonegoro Inspektorat memiliki peran dalam mendukung Bupati melalui pelaksanaan fungsi pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, termasuk pelaksanaan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana di atas, Inspektorat menyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
2. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
3. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Bupati;
4. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
5. Pelaksanaan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi;
6. Pengawasan pelaksanaan program reformasi birokrasi
7. Pelaksanaan administrasi inspektorat kabupaten; dan
8. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Selain itu terdapat tugas yang lebih spesifik pada setiap bidang di Inspektorat. Sesuai dengan tempat penulis ditempatkan yaitu pada Sekretariat khususnya pada Sub bagian umum dan kepegawaian. Adapaun tugas dan fungsi dari Sekretariat berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 68 Tahun 2021, Sekretaris mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program dan laporan serta keuangan.

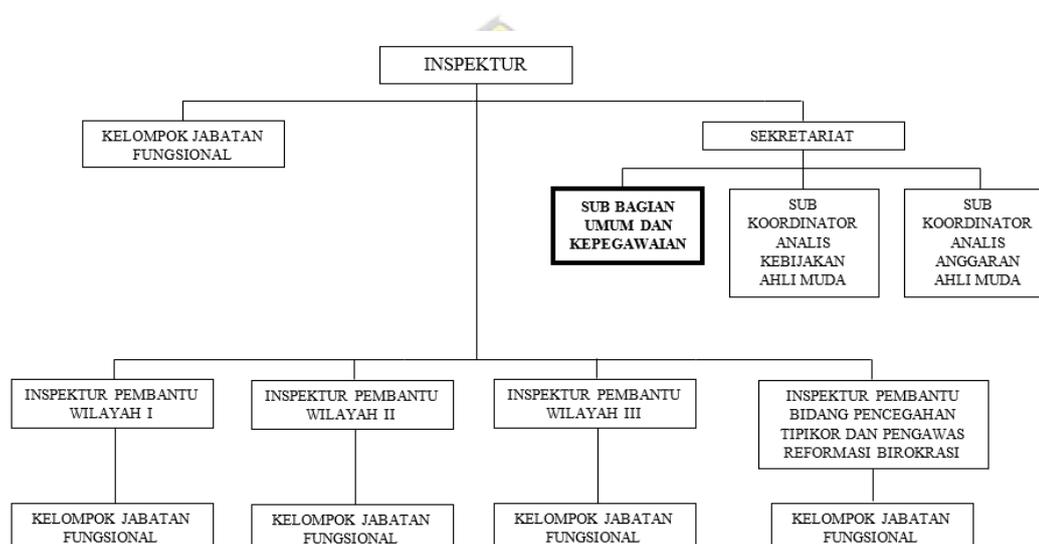
Dalam rangka melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris mempunyai fungsi:

1. penyiapan bahan koordinasi dan pengendalian rencana program kerja,
2. penyiapan penyusunan rancangan APBD;
3. perumusan dan pelaksanaan penyusunan rencana program;
4. penyelenggaraan kerja sama pengawasan;
5. penghimpunan, pengelolaan, penilaian dan penyimpanan laporan kinerja;
6. penyusunan bahan data dalam rangka pembinaan teknis fungsional;
7. penyusunan, penginventarisasi dan pengoordinasian data dalam rangka penatausahaan;
8. pelaksanaan virusian umum, kepegawaian, keuangan, program dan laporan;
dan
9. pelaksanaan fungsi lain diberikan oleh Inspektu terkait dengan tugas dan fungsinya.

4.1.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi ini mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 68 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, struktur organisasi Inspektorat adalah sebagai gambar di bawah.

Gambar 5 Bagan Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro



4.2. EVALUASI KETEPATAN PROSES PENGANGGARAN DI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO

4.2.1. Prosedur Penganggaran Sektor Publik

Penganggaran yang efektif berfungsi sebagai representasi keuangan dari pekerjaan, jasa, atau barang yang akan dihasilkan atau disampaikan dan sangat penting untuk mengarahkan rencana dan prosedur organisasi (Mkuhlana & Jowah, 2022 dalam Sabilli H & Candradawini 2025). Proses penganggaran bisa digunakan sebagai instrumen strategis dalam mencapai tujuan organisasi, memungkinkan

pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Pemerintah Daerah memiliki prosedur penganggaran yang akan dikeluarkan setiap tahun untuk dijadikan pedoman perencanaan anggaran pada tahun berikutnya. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2023 menjadi pedoman pemerintah daerah untuk Menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran 2024.

Perencanaan Anggaran dimulai dengan pemerintah daerah yaitu kepala daerah dibantu dengan Tim Penyusunan Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menyusun Kondisi Umum APBD (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Rancangan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) disusun untuk mencakup kebijakan strategis terkait pendapatan, belanja, dan pembiayaan daerah, yang didasarkan pada asumsi-asumsi makro ekonomi dan kerangka pendanaan selama satu tahun anggaran. Sementara itu, Rancangan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dirancang untuk menetapkan program-program prioritas serta batas maksimal alokasi anggaran bagi setiap perangkat daerah, mencakup tingkat program, kegiatan, hingga subkegiatan. Kepala daerah berkewajiban menyampaikan rancangan KUA dan PPAS tersebut kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) paling lambat pada minggu kedua bulan Juli guna dilakukan pembahasan dan memperoleh kesepakatan bersama antara kepala daerah dan DPRD. Apabila KUA-PPAS telah disepakati oleh kepala daerah bersama DPRD maka kepala daerah menerbitkan surat edaran mengenai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-

SKPD). RKA-SKPD memuat rencana pendapatan dan belanja untuk tahun yang direncanakan serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya.

Inspektorat Kabupaten Bojonegoro sebagai salah satu perangkat daerah memiliki peran dalam penyusunan RKA-SKPD yang disesuaikan dengan KUA-PPAS sebagai pedoman penyusunan anggaran kepatuhan terhadap KUA – PPAS merupakan aspek penting pada kesesuaian pagu anggaran yang direncanakan. Dalam KUA menyangkut seluruh kondisi sasaran, program, kegiatan, sub kegiatan yang telah ditetapkan pagu sesuai dengan ketentuan. Hal ini juga disebutkan Ketika wawancara bersama Inspektur Kabupaten Bojonegoro bahwa pedoman awal pada penyusunan anggaran ada KUA-PPAS sebagai dasar jumlah pagu anggaran pada setiap subkegiatan.

Penyusunan anggaran juga memperhatikan peran dari sumber daya manusia sebagai pelaku utama dalam perencanaan anggaran. Pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pelaksanaan proses penganggaran berperan penting dalam meningkatkan kualitas penganggaran. Hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami maksud dari kepentingan pimpinan dalam menyampaikan prioritas program kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Sekretaris Inspektorat Kabupaten Bojonegoro menjelaskan bahwa kemampuan pegawai dalam menerjemahkan maksud pimpinan juga menjadi hal penting untuk keberhasilan proses penganggaran. Berdasarkan penjelasan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 30 tahun 2023 bahwa atas RKA-SKPD yang telah disusun harus dilakukan evaluasi kepala SKPD untuk menilai program, kegiatan dan sub kegiatan yang belum terealisasi untuk dapat dilaksanakan pada

tahun berikutnya. Proses penganggaran perlu dipastikan bahwa hasilnya berupa RKA-SKPD telah sesuai dengan standar baku meliputi KUA-PPAS, SBU, dan SSH maka pada proses penganggaran perlu adanya review RKA dan audit internal guna bisa membantu mengurangi resiko kesalahan dalam proses penganggaran. Pencegahan sedini mungkin terhadap penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi bisa dicegah dengan melakukan pengawasan. Menurut Henry dalam Sulam 2022 menyatakan bahwa Pengawasan intern merupakan suatu sistem yang terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk melindungi aset organisasi dari potensi penyalahgunaan, menjamin keandalan informasi akuntansi yang disajikan, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan manajemen. Sistem ini diterapkan guna memastikan seluruh karyawan melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Hal ini juga didukung pernyataan Inspektur Kabupaten Bojonegoro menjelaskan bahwa setiap pelaksanaan perencanaan anggaran dalam hal ini adalah RKA-SKPD harus dilakukan review oleh APIP sebagai unit pengawasan internal di pemerintah daerah. Pada perencanaan keuangan, teknologi informasi menjadi alat yang penting dalam proses penganggaran dengan memanfaatkan teknologi informasi berupa aplikasi yang diintruksikan oleh Pemerintah Pusat yaitu SIPD (Sistem Informasi Pemerintahan Daerah) membantu meningkatkan efisiensi dalam proses penganggaran. Sekretaris Inspektorat sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan menegaskan bahwa dengan adanya aplikasi SIPD membantu proses penganggaran sebagai control yang tersistem sehingga

dapat meminimalkan kesalahan pada proses penganggaran. Berkaitan dengan proses penganggaran pasti dihadapkan dengan kendala yang ditemukan selama proses penganggaran, berdasarkan wawancara dengan Pejabat Penata Usaha Keuangan kendala selama ini disebabkan karena adanya perubahan regulasi yang mengharuskan perubahan anggaran dan berdampak pada ketidakakuratan hasil penatausahaan keuangan dan keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami standar akuntansi pemerintah. Terdapat stigma yang berkembang di masyarakat bahwa rendahnya tingkat penyerapan anggaran serta kecenderungan pelaksanaan kegiatan yang terpusat pada akhir tahun anggaran dianggap sebagai indikator ketidakefisienan kinerja pemerintah. Kondisi ini menimbulkan persepsi bahwa aktivitas yang dilakukan menjelang akhir tahun bersifat tergesa-gesa, berisiko terhadap penyimpangan, menimbulkan pemborosan, dan kurang memberikan manfaat yang optimal bagi publik. Hal ini juga disampaikan oleh Sekretaris Inspektorat Kabupaten Bojonegoro bahwa “Kurang sinkronisasi antara perencanaan pada RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) dan penganggaran yang sesuai dengan kebutuhan menjadikan penganggaran hanya sebatas pengalokasian dana yang sama dengan kebutuhan tahun sebelumnya dengan hanya menambahkan beberapa persen anggaran setiap tahunnya” berdasarkan pernyataan tersebut, terdapat alokasi dana yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

4.3. ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PROSES PENGANGGARAN

4.3.1. Proses Manajemen Risiko pada Proses Penganggaran Tahun 2024

Manajemen risiko adalah aktivitas untuk mengelola risiko. Risiko dikelola agar kemungkinan terjadinya semakin kecil ataupun apabila terjadi, dampaknya tidak terlalu berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi (Widianti et. al 2024). Menurut Blondal (2008) dalam Romarina dan Makhfatih (2010), terdapat lima kategori utama sumber risiko dalam proses penganggaran, yaitu asumsi-asumsi ekonomi, struktur utang pemerintah, penjaminan yang diberikan oleh pemerintah, bentuk kerja sama antara pemerintah dan pihak swasta, serta potensi terjadinya bencana alam. Di luar kelima kategori tersebut, Polackova dan Mody (2002) menambahkan bahwa risiko fiskal juga dapat bersumber dari berbagai regulasi dan ketentuan penganggaran, serta sistem pelaporan keuangan yang digunakan. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi pengalokasian sumber daya, penentuan waktu serta pengesahan transaksi, dan berpotensi menciptakan peluang atau insentif untuk mengalihkan beban biaya dan risiko antar periode anggaran maupun antar entitas pemerintahan.

Identifikasi risiko pada proses penganggaran diawali dengan penetapan konteks atau tujuan. Hal ini sesuai dengan ketentuan proses manajemen risiko, tujuannya adalah kinerja kualitas penganggaran pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Setelah dilakukan penetapan konteks atau tujuan baru bisa dilakukan penilaian risiko yang pada prosesnya meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. identifikasi risiko dilakukan dengan menemukan apakah sebab

terjadinya risiko dan dampak adanya risiko pada konteks ini maka risiko yang mungkin terjadi adalah kesalahan alokasi dana, kesalahann identifikasi kebutuhan. Risiko ini diformilkan dalam bentuk daftar risiko sebagaimana tabel berikut.

Tabel 3 Identifikaksi Risiko Proses Penganggaran

Pernyataan Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko
Kesalahan Alokasi Dana	<ul style="list-style-type: none"> - Kesalahan Manusia - Terlalu banyak sub kegiatan belanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Belanja tertentu mengalami kekurangan anggaran - Pelaksanaan penatausahaan keuangan tidak terealisasi
Kesalahan Identifikasi Kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> - RKPD yang tidak mencerminkan kebutuhan anggaran - Adanya penambahan pegawai yang belum dapat dipastikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Belanja kebutuhan kantor menjadi tidak dapat direalisasikan - Terdapat gaji pegawai yang tidak dapat terbayar

(sumber: diolah penulis)

Hal ini dijelaskan juga oleh PPK sebagai pengelola keuangan dan pejabat structural bahwa beberapa risiko yang mungkin terjadi pada saat proses penganggaran adalah alokasi dana yang tidak sesuai dengan kebutuhan belanja kantor, risiko ini disebabkan karena kesalahan pegawai pada saat inputing anggaran dan juga karena terlalu banyak sub kegiatan yang memiliki rekening belanja yang sama.

Setelah menetapkan risiko apa saja yang menghambat proses penganggaran proses selanjutnya adalah analisis risiko dengan memberikan gambaran nilai dampak dan kemungkinan risiko. Selain menjelaskan nilai dampak dan kemungkinan pada analisi risiko juga mempertimbangkan pengendalian yang telah ada sebelumnya. Dari Tindakan pengendalian yang telah ada akan memunculkan nilai risiko sisa atau *residual risk* yang nantinya menjadi hasil analisis risiko yang digambarkan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4 Analisis Nilai Risiko Bawaan

Pernyataan Risiko	Nilai Risiko Bawaan			
	Dampak	Probabilitas	Nilai Risiko	Level Risiko
Kesalahan Alokasi Dana	4	3	17	Tinggi
Kesalahan Identifikasi Kebutuhan	5	3	22	Sangat Tinggi

(sumber: diolah penulis)

Dari tabel tersebut risiko satu yaitu kesalahan alokasi dana dengan nilai risiko bawaan sebesar 17 diperoleh dari nilai dampak 4 dan nilai probabilitas 3 menghasilkan level risiko tinggi sedangkan pada pernyataan risiko 2 yaitu kesalahan identifikasi kebutuhan nilai risiko bawaan sebesar 22 yang didapatkan dari nilai risiko dampak 5 dan risiko probabilitas 3 sehingga level risiko sangat tinggi. Nilai tersebut didasarkan pada ketentuan yang dicantumkan pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro pada pembahasan matriks analisis risiko dan level risiko sebagaimana gambar di bawah.

Gambar 6 Matriks Analisis Risiko 5x5

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

Level Resiko	Besaran Resiko	Warna Resiko
Sangat Rendah	1 s.d 5	Biru
Rendah	6 s.d 11	Hijau
Sedang	12 s.d 15	Kuning
Tinggi	16 s.d 19	Oranye
Sangat Tinggi	20 s.d 25	Merah

(sumber: Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2022)

Dari hasil analisis nilai risiko bawaan dijelaskan bahwa risiko kesalahan alokasi dana memiliki dampak yang signifikan pada tujuan yaitu kualitas penganggaran sedangkan risiko kesalahan identifikasi kebutuhan memiliki dampak yang sangat signifikan pada pencapaian tujuan. Dijelaskan pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro bahwa Kabupaten Bojonegoro memiliki kriteria risiko bahwa dengan risiko yang memiliki nilai dampak lebih besar maka dianggap paling mempengaruhi pencapaian tujuan dibanding dengan nilai kemungkinan.

Setelah menentukan level risiko berdasarkan kebijakan skala risiko proses analisis risiko selanjutnya adalah mempertimbangkan pengendalian yang sudah ada untuk melihat apakah pengendalian tersebut berperan untuk menurunkan nilai risiko bawaan yang hasilnya disebut dengan nilai residual risiko.

Tabel 5 Analisis Risiko Residual

Pernyataan Risiko	Pengendalian yang ada		Skor Residual Risk			
	Uraian	Keterangan	Dampak	Probabilitas	Nilai Risiko	Level Risiko
Kesalahan Alokasi Dana	- Pengarahan pada pegawai pengampu - Penyederhanaan Sub Kegiatan dan rekening belanja	Efektif	4	2	13	Sedang

Kesalahan Identifikasi Kebutuhan	- Penambahan Anggaran pada kebutuhan tentatif - Koordinasi dengan bagian pengadaan dan mutasi pegawai	Efektif	5	2	21	Tinggi
----------------------------------	--	---------	---	---	----	--------

(sumber: diolah penulis)

4.3.2. Pengendalian Risiko dalam Proses Penganggaran

Mitigasi dan pengendalian risiko dilakukan agar meminimalkan terjadinya risiko fiskal dan berdampak pada peningkatan kinerja pemerintah sehingga mendorong aspek kehati-hatian dalam pengelolaan anggaran dan mempercepat proses adaptasi bila ada situasi yang tidak terduga (Mokoginta & Asfari 2015 Dalam Suryawati D et. all 2023). Berdasarkan hasil wawancara tindak pengendalian yang tepat untuk risiko pada proses penganggaran yang telah diuraikan pada tahapan analisis risiko maka tindak pengendalian yang tepat disusun pada tabel berikut.

Tabel 6 Rencana Tindak Pengendalian Risiko

Pernyataan Risiko	Skor Residual Risk				Langkah Pengendalian		
	Dampak	Probabilitas	Nilai Risiko	Level Risiko	Uraian Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu
Kesalahan Alokasi Dana	4	2	13	Sedang	Menekan adanya kegiatan non budgeter	PPTK	1 Tahun Anggran
Kesalahan Identifikasi Kebutuhan	5	2	21	Tinggi	Melakukan perubahan anggaran sesuai kebutuhan	PPTK	Penyelesaian perubahan APBD

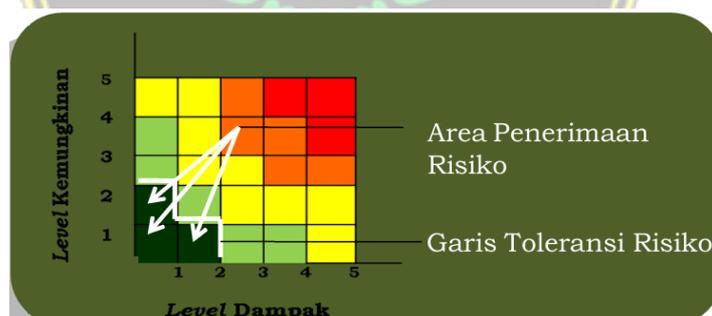
(sumber: diolah penulis)

Langkah pengendalian pada tabel di atas digunakan untuk mengendalikan risiko sampai dengan risiko tersebut dapat diterima. Risiko kesalahan alokasi dana perlu dilakukan tindak pengendalian dengan menekan kegiatan non budgeter sehingga

anggaran dapat dialokasikan sesuai dengan perencanaan. Pada risiko kesalahan identifikasi kabutuhan tinda pengendalian dilakukan dengan melakukan perubahan anggarna sesuai dengan kebtuhan.

Tindak pengendalian terus dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun anggaran karena sifat pengnggaran yang lintas waktu dimana perencanaan dilakukan pada tahun sebelumnya dan perubahan anggaran dilakukan pada tahun berjalan. Seluruh kegiatna tindak ppengendalian dilaksanakan sampai dengan residual risiko dapat ditekan pada garis toleransi atau disebut dengan area penerimaan risiko. Inspektorat Kabupaten Bojonegoro berpedoman pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang menggambar kan area penerimaan risiko sebagaimana gambar di bawah.

Gambar 7 Area Penerimaan Risiko



Gambar di atas menunjukkan toleransi risiko Pemerintah Kabupaten Bojonegoro ada pada level risiko yang sangat rendah. Sehingga instansi Pemerintah Daerah Bojonegoro juga harus mengikuti toleransi risiko tersebut termasuk juga Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan hasil penilaian risiko pada proses penganggaran nilai residual risiko masih pada level sedang dan tinggi. Apabila nilai

residual risiko belum memenuhi batas nilai toleransi risiko maka tindak pengendalian akan tetap dilakukan sampai dengan nilai residual risk menuju ke area toleransi risiko.

4.4. REKOMENDASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PENGANGGARAN

4.4.1. Strategi Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Proses Penganggaran

Efektivitas Manajemen Risiko berkaitan dengan ketepatan implementasi manajemen risiko pada lini Strategis dan operasional organisasi. Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan manajemen risiko pada lini proses penganggaran meskipun secara formil tidak terdokumentasikan pada bentuk dokumen risiko akan tetapi manajemen risiko pada proses penganggaran telah dilakukan secara melekat bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Hal ini juga disampaikan pada saat wawancara bersama dengan Inspektur Kabupaten Bojonegoro bahwa dalam proses penganggaran manajemen risiko telah dilakukan yang menjadi satu kesatuan pada proses pelaksanaannya. Berdasarkan hasil analisis penerapan manajemen risiko di Inpektorat Kabupaten Bojonegoro strategi peningkatan efektivitas manajemen risiko dapat dilakukan dengan beberapa aksi implementasi 1) Mendokumentasikan daftar risiko sesuai dengan standar, 2) Konsisten menerapkan manajemen risiko sesuai dengan hasil analisis risiko, 3) Komitmen pimpinan dalam pelaksanaan tindak pengendalian dari hasil penilaian

residual risiko, dan 4) Memastikan bahwa tindak pengendalian risiko berdampak pada penekanan risiko sampai dengan ke selera risiko atau area penerimaan risiko sesuai standar pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022. Strategi peningkatan efektivitas manajemen risiko proses penganggaran perlu diimplementasikan secara konsisten demi mendukung pencapaian tujuan kualitas penganggaran dan berdampak pada kinerja keuangan yang terus meningkat.

4.4.2. Model Manajemen Risiko yang Dapat diterapkan

Penerapan manajemen risiko pada proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro mengacu pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 sebagai standar penyusunan manajemen risiko. Model risiko menjadi pedoman bagi pejabat yang berwenang dalam menyusun rencana keuangan Berdasarkan analisis penerapan manajemen risiko diperoleh model manajemen risiko digambarkan dalam peta risiko sebagaimana berikut.

Gambar 8 Peta Risiko Proses Penganggaran

Matriks Analisis Resiko 5 X 5			Tingkat Dampak					
			1	2	3	4	5	
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan	
Tingkat Frekuensi	5	Hampir pasti terjadi	9	15	18	23	25	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Risiko Kesalahan Alokasi Dana</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Risiko Kesalahan Identifikasi Kebutuhan</div>
	4	Sering terjadi	6	12	16	19	24	
	3	Kadang terjadi	4	10	14	17	22	
	2	Jarang terjadi	2	7	11	13	21	
	1	Hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20	

Peta risiko menggambar kondisi risiko pada matriks analisis risiko dengan memper

Pernyataan Risiko	Skor Residual Risk			Langkah Pengendalian			
	Dampak	Probabilitas	Nilai Risiko	Level Risiko	Uraian Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu
Kesalahan Alokasi Dana	4	2	13	Sedang	- Menekan adanya kegiatan non budgeter	PPTK	1 Tahun Anggran
Kesalahan Identifikasi Kebutuhan	5	2	21	Tinggi	- Melakukan perubahan anggaran sesuai kebutuhan	PPTK	Jadwal perubahan APBD 2024

hatikan level dampak dan level kemungkinan. Gambaran kondisi risiko di atas ditindaklanjuti dengan rencana tindak pengendalian yang dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 7 Rencana Tindak Pengendalian Risiko

4.4.3. Implikasi Kebijakan bagi Inspektorat Kabupaten Bojonegoro

Kebijakan terkait manajemen risiko berpedoman pada Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Implikasi kebijakan Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 memberikan dampak positif pada penerapan manajemen risiko pada instansi pemerintah terkhusus Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

4.5. PEMBAHASAN

4.5.1. Perbandingan Best Practice atau Standar Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip yang tercantum dalam standar internasional seperti ISO 31000:2018 tentang Risk Management – Guidelines. ISO 31000 menyatakan bahwa proses manajemen risiko terdiri dari

tahapan: penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, serta pengendalian risiko yang disertai dengan komunikasi dan pemantauan berkelanjutan. Dalam konteks ini, Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah melakukan tahapan tersebut, meskipun sebagian besar bersifat embedded atau tidak terdokumentasikan secara eksplisit, namun berjalan dalam pelaksanaan kegiatan anggaran.

Jika dibandingkan dengan *best practice* yang dilakukan oleh lembaga pemerintah di negara maju seperti Australia dan Selandia Baru melalui kerangka Enterprise Risk Management (ERM) yang lebih terstruktur dan terdokumentasi, maka pelaksanaan di Inspektorat masih dapat ditingkatkan dari sisi formalisasi dan dokumentasi. *Best practice* juga menekankan pentingnya integrasi antara risiko strategis dan operasional, serta penggunaan indikator risiko kunci (Key Risk Indicators). Hal ini belum sepenuhnya diterapkan di Inspektorat, sehingga masih terdapat ruang untuk peningkatan terutama dalam aspek dokumentasi dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan berbasis risiko.

4.5.2. Kesesuaian Temuan dengan Teori dan Penelitian Sebelumnya

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan adanya penerapan manajemen risiko yang berdampak pada penurunan risiko dalam proses penganggaran. Hal ini selaras dengan pendapat Widiyanti et al. (2024) yang menyatakan bahwa manajemen risiko bertujuan untuk mengurangi kemungkinan risiko atau dampaknya terhadap pencapaian sasaran organisasi. Selain itu, temuan ini juga sesuai dengan penelitian Mokoginta & Asfari (2015) yang menekankan pentingnya tindak pengendalian

dalam rangka meningkatkan akuntabilitas pengelolaan anggaran publik dan mengurangi risiko fiskal.

Hasil penelitian juga mendukung pernyataan Polackova dan Mody (2002) bahwa risiko fiskal dalam penganggaran tidak hanya berasal dari faktor ekonomi makro tetapi juga dari kompleksitas peraturan dan kemampuan pelaksana dalam memahami standar akuntansi. Temuan tentang keterbatasan pemahaman SDM dan dampaknya terhadap ketepatan alokasi anggaran menjadi bukti empirik dari pernyataan tersebut. Secara umum, temuan penelitian memperkuat teori bahwa penerapan manajemen risiko yang baik—meski belum sempurna—dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas proses penganggaran di sektor publik.

4.5.3. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Pengelolaan Anggaran

Implikasi dari hasil penelitian ini cukup signifikan terhadap peningkatan pengelolaan anggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Pertama, penerapan manajemen risiko secara sistematis, meskipun masih dalam bentuk pelaksanaan non-formal, terbukti mampu menurunkan risiko penganggaran dari level tinggi ke sedang atau dapat dikendalikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian yang efektif seperti pengarahan staf, koordinasi antar bagian, serta pemanfaatan teknologi seperti SIPD berperan penting dalam meningkatkan akurasi perencanaan anggaran.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas manajemen risiko dapat berkontribusi terhadap peningkatan realisasi anggaran. Data realisasi tahun 2024 menunjukkan peningkatan dari 86% pada tahun sebelumnya menjadi

89%, yang mencerminkan efisiensi dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan aktual. Ini menjadi indikator bahwa pengelolaan risiko memiliki korelasi dengan kinerja keuangan instansi. Efektivitas manajemen risiko pada proses penganggaran maka perlu dikaitkan dengan kinerja keuangan pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan LKJIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) Tahun 2024 menunjukkan realisasi penggunaan anggaran sebesar 89% dari pagu anggaran setelah perubahan Rp.17.568.461.450 dapat terealisasi sebesar Rp15.668.958.845. hal ini menunjukkan tren positif bila di bandingkan pada tahun 2023 yang hanya sebesar 86% sehingga strategi penerapan manajemen risiko dapat dianggap efektif dalam pelaksanaannya.

Ketiga, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penting bagi organisasi pemerintah untuk terus melakukan continuous improvement dalam pengelolaan risiko, baik dari sisi sistem, dokumentasi, maupun penguatan kapasitas SDM. Oleh karena itu, sebagai implikasi praktis, diperlukan kebijakan formal internal untuk mendokumentasikan manajemen risiko secara sistematis, menetapkan penanggung jawab risiko, dan melakukan evaluasi berkala atas efektivitas pengendalian risiko yang diterapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah mengikuti ketentuan yang diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri dan Peraturan Bupati, khususnya terkait tahapan penyusunan KUA-PPAS, penyusunan RKA-SKPD, serta pelibatan perangkat daerah dan pengawasan internal. Namun, masih terdapat beberapa tantangan seperti ketidaksinkronan antara RKPD dan penganggaran, keterbatasan SDM, dan dinamika regulasi yang mempengaruhi akurasi dan efektivitas penganggaran. Manajemen risiko dalam proses penganggaran telah diimplementasikan secara substantif meskipun belum terdokumentasi secara formal. Risiko-risiko utama yang diidentifikasi meliputi kesalahan alokasi dana dan kesalahan identifikasi kebutuhan, yang keduanya memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan penganggaran. Analisis risiko menunjukkan bahwa pengendalian yang telah dilakukan mampu menurunkan nilai risiko menjadi residual risk, walaupun belum seluruhnya berada dalam area toleransi risiko.

Tindak pengendalian yang dilakukan mencakup penguatan pengawasan, koordinasi lintas unit kerja, dan penyesuaian anggaran berdasarkan kebutuhan aktual. Hal ini membuktikan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya mitigasi risiko dalam mencegah pemborosan dan meningkatkan akuntabilitas anggaran. Jika dibandingkan dengan standar atau best practice seperti ISO 31000, COSO-ERM, dan Permen PAN-RB Nomor 5 Tahun 2020, penerapan manajemen risiko di

Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah sesuai secara prinsip meskipun masih perlu penguatan aspek dokumentasi, pelatihan SDM, dan integrasi formal ke dalam sistem kinerja organisasi. Temuan penelitian ini mendukung teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa kualitas penganggaran sangat dipengaruhi oleh perencanaan strategis, efektivitas pengendalian internal, serta kemampuan adaptasi terhadap risiko-risiko fiskal. Implikasi hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko secara konsisten dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran dan kinerja keuangan. Hal ini tercermin dari tren peningkatan realisasi anggaran serta perbaikan dalam proses pengendalian dan perencanaan belanja.

5.2. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko dalam proses penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah berjalan secara substantif namun belum sepenuhnya terdokumentasi dan terintegrasi secara formal, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penguatan Dokumentasi Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Kabupaten Bojonegoro perlu mengembangkan dokumen resmi yang mengatur pelaksanaan manajemen risiko dalam proses penganggaran, meliputi tahapan identifikasi, analisis, rencana mitigasi, hingga evaluasi dan pemantauan risiko. Dokumentasi yang tertata dengan baik akan menjadi landasan dalam meningkatkan akuntabilitas serta mempermudah proses evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

2. Penguatan Kompetensi Aparatur

Dengan keterbatasan sumber daya manusia sebagai tantangan utama, diperlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas aparatur pengelola anggaran. Materi pelatihan sebaiknya mencakup pemahaman mendalam tentang manajemen risiko berdasarkan standar ISO 31000, kerangka COSO-ERM, dan ketentuan Permen PAN-RB Nomor 5 Tahun 2020, serta kemampuan teknis dalam merancang mitigasi risiko yang terukur dan implementatif.

3. Integrasi Manajemen Risiko dalam Sistem Kinerja Organisasi

Agar penerapan manajemen risiko lebih konsisten, perlu dilakukan integrasi secara formal ke dalam sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja. Hal ini termasuk mengaitkan risiko dengan indikator kinerja utama (IKU), sehingga pengelolaan risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian tujuan strategis organisasi.

4. Penguatan Koordinasi dan Sinkronisasi Perencanaan

Untuk mengatasi ketidaksesuaian antara RKPD dan proses penganggaran, perlu ditingkatkan koordinasi antar unit kerja serta optimalisasi penggunaan sistem informasi perencanaan yang saling terintegrasi. Langkah ini bertujuan untuk menjamin bahwa penganggaran benar-benar mencerminkan kebutuhan aktual dan sejalan dengan prioritas pembangunan daerah.

5. Evaluasi Berkala dan Penyesuaian Strategi Pengendalian Risiko

Diperlukan evaluasi berkala terhadap efektivitas pengendalian risiko yang telah diterapkan, guna memastikan bahwa nilai residual risk dapat terus ditekan hingga berada dalam area toleransi risiko. Evaluasi ini juga penting untuk

menyesuaikan strategi pengendalian terhadap dinamika regulasi dan perubahan lingkungan fiskal yang mungkin terjadi.

Dengan implementasi saran-saran tersebut, diharapkan kualitas penganggaran di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro dapat terus ditingkatkan, tidak hanya dari sisi kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari segi efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F. M. (2019). *ANALISIS MANAJEMEN RISIKO DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE PADA PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG BARAT*. jurnal.polban.ac.id.
- Alf Alviniussen, H. J. (2009). Enterprise Risk Budgeting Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process. *Journal of Applied Finance*, 15.
- Anita Datu Sanggalangi, C. L. (2025). Evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Dalam Meningkatkan Kualitas. *Jurnal Ekonomi Holistik (ECOHOLIC)*, 90.
- Charles R. Vorst, D. P. (2018). *MANAJEMEN RISIKO Berbasis SNI ISO 31000*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional .
- Dr. Ir. Agus Wibowo, M. M. (2022). *MANAJEMEN RISIKO*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik dan Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM).
- Hopkin, P. (2017). *Fundamental of Risk Management 4th edition*. United States: Kogan Page Limited.
- Husni Ibnu Sabilli, C. C. (2025). PENGANGGARAN PENDAPATAN USAHA DI PT X (PERSERO). *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 10.
- Institute Risk Management. (2011, September). *Risk appetite and tolerance: guidance for practitioners*. Retrieved from theirm.org: <https://www.theirm.org/resources/find-a-resource/risk-appetite-and-tolerance-guidance-for-practitioners/>
- Kementerian Dalam Negeri . (2019). Permendagri Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Kementerian Dalam Negeri. (2020). Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Kementerian Dalam Negeri. (2023). Permendagri Nomor 15 Tahun 2023 Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2024. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Moh. Mahsun, S. M. (2019). *Penganggaran Sektor Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Nugraha, Y. D., & Novianty, I. (2022). Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung. *IRWNS*.
- Nurkholis, M. K. (2019). *Penganggaran Sektor Publik*. Malang: UB Press.

- Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2022). Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 33 Tahun 2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.
- Proxis East. (2023). *Mengintegrasikan Risiko dan Keuangan: Melancarkan Potensi Risk-Based Budgeting*. Retrieved from [surabaya.proxisgroup.com: https://surabaya.proxisgroup.com/mengintegrasikan-risiko-dan-keuangan-melancarkan-potensi-risk-based-budgeting/](https://surabaya.proxisgroup.com/mengintegrasikan-risiko-dan-keuangan-melancarkan-potensi-risk-based-budgeting/)
- Raihan, M., Sarumpaet, S., & Sukmasari, D. (2021). Penerimaan Pajak Daerah Kota Bandar Lampung Sebelum dan Sesudah Penggunaan Tapping Box. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*.
- Vorst, C. R. (2018). *MANAJEMEN RISIKO BERBASIS SNI ISO 31000*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- Widodo Indrijantoro, I. I. (2023). Strategi Penerapan Manajemen Resiko dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Bekasi. *ojs.stiami.ac.id*, 92.
- Yusuf, M. (2024). Penerapan Manajemen Resiko dalam Perencanaan Keuangan. *jurnal.marwah-madani-riau.id*, 107.

