

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO BIDANG EVALUASI DAN
PEMBINAAN PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN
DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH**

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Agung Ayatullah

30402300159

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

SKRIPSI

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO BIDANG EVALUASI DAN PEMBINAAN PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

Disusun Oleh :

Agung Ayatullah

NIM : 30402300159

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

Semarang, 16 April 2025
Pembimbing,



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO BIDANG EVALUASI DAN
PEMBINAAN PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun Oleh :
Agung Ayatullah
30402300159

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 24 April 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM.
NIK 210491025

Penguji I



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK 210490020

Penguji II



Wahyu Setiawan, S.E., M.Ec.Pol
NIK 210416054

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 24 April 2025



Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK 210416055

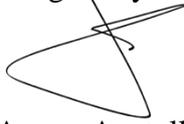
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agung Ayatullah
NIM : 30402300159
Program Studi : S-1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Manajemen Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 12 Januari 2025
Yang Menyatakan,


Agung Ayatullah
NIM. 30402300159

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Agung Ayatullah
NIM	: 30402300159
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

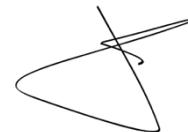
**“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO BIDANG EVALUASI DAN
PEMBINAAN PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 April 2025

Yang Memberi Pernyataan



Σ

AGUNG AYATULLAH

NIM. 30402300159

ABSTRAK

" Analisis Manajemen Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Dalam pengelolaan pendapatan daerah, terdapat berbagai risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak dan retribusi daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan ISO 31000:2018 dalam mengidentifikasi, menilai, dan menangani risiko yang ada.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa risiko utama dalam proses evaluasi dan pembinaan, termasuk risiko kepatuhan, risiko operasional, serta risiko strategis yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengatasi risiko tersebut, diterapkan berbagai strategi mitigasi seperti penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi.

Dengan penerapan manajemen risiko yang efektif, diharapkan proses evaluasi dan pembinaan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah dapat berjalan lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi acuan dalam perumusan kebijakan yang lebih adaptif dalam pengelolaan risiko sektor publik.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, ISO 31000, Pengawasan Pajak, Badan Pengelola Pendapatan Daerah, Evaluasi dan Pembinaan.

ABSTRACT

"Risk Management Analysis in the Evaluation and Development Sector at the Regional Revenue Management Agency of Central Java Province".

This study aims to analyze the implementation of risk management in the Evaluation and Development Sector at the Regional Revenue Management Agency of Central Java Province. In regional revenue management, there are various risks that can affect the effectiveness of regional tax and levy supervision. This study uses the ISO 31000:2018 approach in identifying, assessing, and handling existing risks.

The research method used is qualitative descriptive analysis with data collection techniques through interviews, observations, and document studies. The results of the study indicate that there are several main risks in the evaluation and development process, including compliance risks, operational risks, and strategic risks that can hinder the achievement of organizational goals. To overcome these risks, various mitigation strategies are implemented such as strengthening the internal control system, increasing human resource competency, and optimizing the use of information technology.

With the implementation of effective risk management, it is hoped that the evaluation and development process at the Regional Revenue Management Agency can run more efficiently, transparently, and accountably. The recommendations generated from this study can be used as a reference in formulating more adaptive policies in managing public sector risks.

Keywords: Risk Management, ISO 31000, Tax Supervision, Regional Revenue Management Agency, Evaluation and Development.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji Syukur kehadirat Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik yang berjudul **“Analisis Manajemen Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah”**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi skripsi dalam rangka menyelesaikan studi Strata Satu untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen 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 Subhanahu wata'ala yang telah memberikan kemudahan hambanya-Nya dalam segala urusan.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM , selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan banyak ilmunya, sehingga penulis mendapat pengetahuan yang dapat digunakan dimasa yang akan datang.

6. Terimakasih untuk teman-teman S-1 Manajemen 2023 yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
7. Terimakasih untuk rekan-rekan kerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah yang telah memberi dukungan dalam penulisan skripsi ini

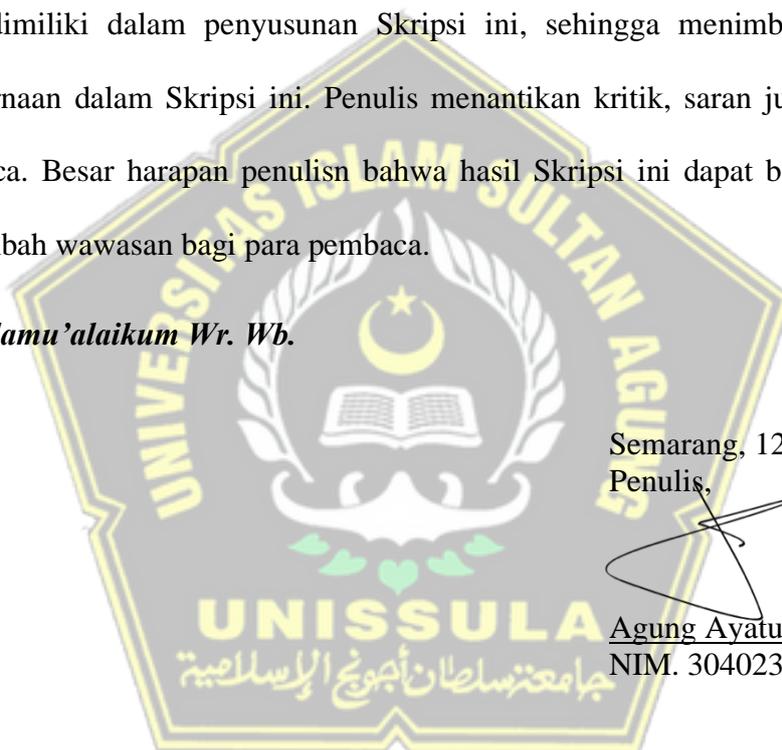
Penulis menyadari bahwasanya masih ada keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki dalam penyusunan Skripsi ini, sehingga menimbulkan ketidak sempurnaan dalam Skripsi ini. Penulis menantikan kritik, saran juga pesan dari pembaca. Besar harapan penulis bahwa hasil Skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 12 Januari 2025

Penulis,


Agung Ayatullah
NIM. 30402300159



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN	7
1.4 MANFAAT PENELITIAN	7
1.5 BATASAN PENELITIAN	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Badan Pengelola Pendapatan Daerah	11
2.1.2 Pajak Daerah	14
2.1.3 Bidang Evaluasi dan Pembinaan	16
2.1.4 Pengawasan Pajak daerah	19
2.1.5 Proses Bisnis Pengawasan	24
2.1.6 Manajemen Risiko Pemerintah Daerah	27
2.1.7 Manajemen Risiko ISO 31000:2018	35
2.1.8 Fishbone Diagram Analysis	42
2.1.9 Value Chain Analysis	44
2.2 Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu	46
BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1 OBJEK DAN WAKTU PENELITIAN	50

3.2 DESAIN PENELITIAN	50
3.2.1 Jenis Penelitian	51
3.2.2 Data yang Dibutuhkan	51
3.2.3 Pengumpulan Data	53
3.3 PROSES PENELITIAN	54
3.4 TAHAP AWAL	56
3.4.1 Studi Literatur	57
3.4.2 Identifikasi Proses Bisnis	59
3.4.3 Identifikasi Dan Analisis Masalah	60
3.5 TAHAP PENYUSUNAN ANALISIS	61
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Tahap awal	67
4.1.1 Profil Bidang Evaluasi dan Pembinaan	68
4.1.2 Studi Literatur	72
4.1.3 Pengumpulan Data	74
4.1.4 Identifikasi dan Analisis Permasalahan	79
4.2 Tahap Penyusunan	80
4.2.1 Penetapan Konteks Risiko / Establish the Context	81
4.2.2 Risk Assessment	90
4.2.3 Risk Treatment	107
4.2.4 Rekomendasi Arah Kebijakan Bidang Evaluasi dan Pembinaan	126
4.2.5 Pedoman Pembuatan Analisis Risiko untuk Bidang Evaluasi dan Pembinaan	132
BAB V PENUTUP	142
5.1 Simpulan	142
5.2 Saran	144
DAFTAR PUSTAKA	146
Lampiran	149

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2. 1 Kategori Risiko	28
Tabel 2. 2 Skala Dampak Risiko.....	29
Tabel 2. 3 Skala Probabilitas Risiko	31
Tabel 2. 4 Matriks Analisis Risiko	32
Tabel 2. 5 Level Risiko	32
Tabel 2. 6 Selera Risiko	33
Tabel 4. 1 Data Pegawai Bidang Evaluasi dan Pembinaan.....	75
Tabel 4. 2 Proses Bisnis Bidang Evaluasi dan Pembinaan	82
Tabel 4. 3 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Man</i> (SDM).....	93
Tabel 4. 4 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Method</i> (Metode)	95
Tabel 4. 5 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Machine</i> (Teknologi)	96
Tabel 4. 6 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Material</i> (Data)	98
Tabel 4. 7 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Measurement</i> (Pengukuran).....	99
Tabel 4. 8 Matriks Identifikasi Risiko Kategori <i>Environment</i> (Lingkungan).....	100
Tabel 4. 9 Penilaian Risiko	102
Tabel 4. 10 Matriks Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan.....	105
Tabel 4. 11 Pemetaan level risiko	106
Tabel 4. 12 Penanganan Risiko.....	108
Tabel 4. 13 Risk Register Bidang Evaluasi dan Pembinaan	111
Tabel 4. 14 Rekomendasi Arah Kebijakan Manajerial	128



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Framework Manajemen Risiko ISO 31000	37
Gambar 2. 2 Proses Manajemen Risiko ISO 31000.....	40
Gambar 3. 1 Metodologi Penelitian	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara Proses Bisnis	149
Lampiran 2 Penilaian Risiko (1)	153
Lampiran 3 Penilaian Risiko (2)	158
Lampiran 4 Penilaian Risiko (3)	163



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pemerintah daerah memainkan peran penting dalam memungut pajak daerah untuk menghasilkan sumber pendapatan yang dapat disebut sebagai Pendapatan Asli Daerah. Namun, dalam proses pemungutan Pajak daerah Pemerintah Provinsi menghadapi tantangan yang cukup berat dalam hal pengawasan Pajak daerah.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 Badan Pengelola Pendapatan Daerah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan Bidang Keuangan Sub Fungsi Pendapatan yang menjadi kewenangan Daerah, dalam melaksanakan tugasnya, Bapenda memiliki fungsi khusus penyusunan kebijakan teknis, pelaksanaan tugas dukungan teknis, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis, pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan Daerah di Bidang Pengolahan Data dan Pengembangan Pendapatan, Pajak Kendaraan Bermotor, Retribusi dan Pendapatan Lain, dan Evaluasi dan Pembinaan.

Kajian ini akan dimulai dengan gambaran umum elemen konseptual manajemen risiko di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini akan diikuti dengan analisis mendalam mengenai implementasi, efektivitas, dan tantangan pengawasan Pajak daerah yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan

Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Petunjuk Teknis Pengawasan Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah.

Sejak tahun 2023 hingga 2024, lembaga ini telah menerima sejumlah laporan terkait potensi ketidaksesuaian prosedur, yang mencakup berbagai aspek seperti ketidakpatuhan prosedur dan perilaku sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku yang menyebabkan kekurangan maupun kelebihan penetapan Pajak daerah. Pengawasan yang ketat terhadap seluruh kegiatan menjadi kebutuhan untuk memastikan bahwa semua prosedur dilakukan sesuai dengan peraturan dan mengurangi potensi penyimpangan. Dalam menghadapi tantangan ini, penguatan sistem pengendalian internal menjadi sangat penting sebagai langkah pencegahan terhadap risiko-risiko yang dapat menghambat tujuan organisasi.

Setiap proses yang dilaksanakan harus diawasi dan dikontrol secara menyeluruh. Namun, dalam pelaksanaannya, berbagai risiko dapat muncul dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan tersebut, kendala utama yang dialami adalah pelaksanaan pengawasan yang kurang terarah dan tidak memiliki skala prioritas pengawasan yang berdasar. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen risiko yang efektif, efisien, dan terstandar agar setiap tujuan dapat dicapai dengan optimal dan sesuai sasaran. Sistem ini perlu diintegrasikan dengan manajemen pengendalian internal yang sejalan dengan tujuan operasional yang telah ditetapkan, pengendalian internal pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah dilaksanakan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan dengan tugas utama Pengawasan yang tertuang dalam Peraturan Kepala Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Petunjuk Teknis

Pengawasan Pajak daerah, dalam upaya bidang evaluasi dan pembinaan meningkatkan efektivitas pengawasan pajak daerah, berbagai hambatan, tantangan, serta jangka waktu implementasi yang panjang kemungkinan besar akan dihadapi. Terlebih lagi, dengan adanya peningkatan jumlah wilayah atau sektor penerimaan pajak baru yang berada dalam lingkup pengawasan, kompleksitas pelaksanaan pengawasan pun turut bertambah.

Masalah lain yang dihadapi dalam proses bisnis pengawasan yang dilaksanakan oleh Bidang Evaluasi Dan Pembinaan adalah perencanaan pengawasan dan pelaksanaan belum berbasis risiko yang terstandar sehingga muncul potensi kegagalan dalam pengawasan, seperti adanya sektor pajak yang tidak dilakukan pengawasan secara komperhesif, penggunaan teknologi dan informasi yang belum maksimal, koordinasi antar instansi, kebocoran data, ketidakcocokan antara kebijakan dengan implementasi, serta perubahan regulasi yang begitu cepat.

Dalam mewujudkan sistem pengendalian internal yang efektif di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, peran Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjadi salah satu faktor kunci, karena Bidang ini adalah pelaksana utama dari seluruh mekanisme pengendalian untuk mencapai hasil optimal. Semakin baik kinerja yang dicapai, semakin efektif pula penerapan sistem pengendalian internal. Pentingnya sistem pengendalian internal menjadi semakin nyata mengingat risiko terjadinya kecurangan atau penyimpangan dalam operasional yang mungkin terjadi jika pengawasan dan kontrol tidak berjalan dengan baik. Hal ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk memastikan kekuatan dan efektivitas sistem pengendalian internal dalam organisasi adalah dengan melakukan analisis terhadap penerapan dan kesesuaian komponen pengendalian dengan lima elemen utama dalam teori Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO), yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

Kelima komponen ini menjadi tolok ukur penting dalam menilai efektivitas sistem pengendalian internal di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, terutama dalam menjalankan fungsi evaluasi, pembinaan, dan optimalisasi penerimaan daerah.

Berdasarkan paparan mengenai pentingnya manajemen risiko, penelitian ini bertujuan untuk mengelola manajemen risiko pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi aktivitas evaluasi dan pembinaan yang memiliki potensi risiko, sehingga badan ini dapat menerapkan langkah mitigasi yang sesuai berdasarkan nilai risiko yang ditemukan dalam kegiatan yang telah direncanakan. Penelitian tentang manajemen risiko dalam konteks pengelolaan pendapatan daerah masih tergolong sedikit, terutama yang berfokus pada pengendalian internal atau pengawasan yang dalam hal ini dilaksanakan oleh Bidang Evaluasi Dan Pembinaan. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai penerapan manajemen risiko di sektor publik, khususnya dalam pengelolaan pendapatan daerah yang bersumber dari

pajak dan retribusi, guna mendukung pencapaian visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Keberadaan sistem pengendalian internal atau pengawasan yang efektif dan berdasarkan manajemen risiko yang terstandar terhadap unit kerja diharapkan seluruh aktivitas tata kelola pajak daerah pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah dapat berjalan sesuai tujuan, bebas dari berbagai bentuk penyimpangan, kecurangan, dan kesalahan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan mengkaji risiko dalam proses pengawasan pemungutan Pajak daerah di Provinsi Jawa Tengah yang terstandar, penelitian ini akan melakukan manajemen risiko pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan agar kegiatan pengawasan pajak daerah dilakukan berdasarkan risiko yang telah dianalisis dari program kerja yang telah direncanakan. Selain itu, penelitian mengenai manajemen risiko dalam konteks pengawasan pajak daerah, khususnya oleh Bidang Evaluasi Dan Pembinaan, masih jarang ditemukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang penerapan manajemen risiko, khususnya dalam pengawasan pajak daerah, sehingga dapat mendukung upaya bidang evaluasi dan pembinaan dalam mencapai visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah, proses dan hasil analisis ini akan dituangkan dalam penelitian yang berjudul **“Analisis Manajemen Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang, maka dirumuskan beberapa permasalahan yang akan diuji sebagai berikut:

Dalam penelitian ini, beberapa rumusan masalah yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen risiko dalam bidang evaluasi dan pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah?
2. Risiko apa saja yang muncul dalam proses evaluasi dan pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, dan bagaimana dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi ?
3. Bagaimana efektivitas sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan terhadap pengelolaan pendapatan daerah?
4. Apa saja langkah mitigasi risiko yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan pengawasan di Bidang Evaluasi dan Pembinaan?
5. Bagaimana tingkat kesesuaian komponen pengendalian internal di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah berdasarkan ISO 31000:2018?

Dengan menjawab rumusan masalah di atas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan manajemen risiko dan efektivitas pengawasan pajak daerah serta retribusi daerah di Bapenda Provinsi Jawa Tengah.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis penerapan manajemen risiko di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam proses pemungutan Pajak Daerah.
2. Mengidentifikasi risiko yang dihadapi oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan dalam melaksanakan pengawasan Pajak Daerah.
3. Mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan terhadap pengelolaan pendapatan daerah.
4. Merumuskan langkah-langkah mitigasi risiko yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas pengawasan di Bidang Evaluasi dan Pembinaan.
5. Menilai tingkat kesesuaian komponen pengendalian internal di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah berdasarkan ISO 31000:2018

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan manajemen risiko dan efektivitas pengawasan pajak daerah serta retribusi daerah di Bapenda Provinsi Jawa Tengah.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik secara teoritis maupun praktis, antara lain:

- a. Manfaat Teoritis

- 1) Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai penerapan ISO 31000 dan fishbone diagram dalam analisis manajemen risiko pada pengawasan pajak daerah dan retribusi daerah.
- 2) Literatur Akademik: Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen risiko, ISO 31000 dan fishbone diagram, serta pengawasan pajak daerah.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Tengah:
 - Identifikasi Risiko: Membantu Bapenda dalam mengidentifikasi risiko dalam prosedur pengawasan pajak daerah.
 - Peningkatan Efektivitas Pengawasan: Memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dan mengurangi risiko kegagalan.
 - Pengambilan Keputusan: Memberikan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen Bapenda dalam pengambilan keputusan strategis untuk pengelolaan pajak daerah yang lebih baik.
- 2) Bagi Pemerintah Daerah:
 - Optimalisasi Pendapatan Daerah: Dengan adanya analisis risiko yang komprehensif, pemerintah daerah dapat mengoptimalkan pendapatan dari pajak daerah.

- Transparansi dan Akuntabilitas: Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengawasan pajak daerah, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan publik.
- 3) Bagi Wajib Pajak dan Masyarakat:
- Peningkatan Pelayanan: Dengan perbaikan dalam prosedur pengawasan, wajib pajak dan masyarakat dapat merasakan peningkatan kualitas pelayanan dari Bapenda.
 - Kepastian Hukum: Mengurangi potensi kesalahan dan ketidakpastian dalam pengelolaan pajak dan retribusi, sehingga memberikan kepastian hukum bagi wajib pajak.
- 4) Bagi Peneliti Lain:
- Referensi Metodologi: Memberikan referensi metodologi penerapan ISO 31000 dan fishbone diagram dalam analisis risiko yang dapat digunakan oleh peneliti lain dalam studi yang serupa.
 - Inspirasi Penelitian: Menjadi inspirasi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan terkait manajemen risiko, ISO 31000 dan fishbone diagram, dan pengawasan pajak serta retribusi daerah.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam berbagai aspek, baik secara teoritis maupun praktis, serta bermanfaat bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan pajak daerah.

1.5 BATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa batasan untuk memastikan fokus penelitian yang jelas dan terarah, yaitu sebagai berikut:

a. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Aspek yang dikaji terbatas pada implementasi manajemen risiko dan pengendalian internal yang diterapkan di bidang tersebut dalam konteks pengawasan pajak daerah, Hal-hal di luar konteks ini, seperti kebijakan perpajakan nasional atau evaluasi bidang lain dalam organisasi, tidak termasuk dalam cakupan penelitian.

b. Analisis Risiko

Analisis risiko pada penelitian ini terbatas sampai pada tahap *risk treatment*

c. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada data primer, seperti wawancara dan observasi, serta data sekunder, seperti dokumen resmi, laporan, dan peraturan terkait. Informasi yang diperoleh dari sumber tidak resmi atau yang tidak dapat diverifikasi tidak dimasukkan dalam analisis

d. Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu, yaitu dari tahun 2023 hingga semester 1 tahun 2024, yang mencakup implementasi kebijakan dan proses pengelolaan risiko pada rentang waktu tersebut. Data atau peristiwa di luar periode tersebut tidak dianalisis dalam penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Badan Pengelola Pendapatan Daerah

Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda) adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah daerah untuk mengelola dan mengoptimalkan penerimaan daerah melalui pemungutan pajak dan retribusi daerah. Bapenda bertugas untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi pengelolaan pendapatan daerah agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini, Bapenda berperan sebagai agen utama dalam mendukung kemandirian fiskal daerah, sehingga daerah dapat memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk mengelola pendapatan daerah, Bapenda Provinsi Jawa Tengah menjalankan berbagai tugas penting, antara lain:

- a. Perencanaan dan Pengelolaan Pendapatan Daerah Bapenda Provinsi Jawa Tengah bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengelola penerimaan daerah, terutama dari sumber pajak dan retribusi daerah yang menjadi kewenangan provinsi, seperti Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Alat Berat, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, Pajak Rokok, dan Opsen Pajak Mineral

Bukan Logam Dan Batuan. Hal ini diatur dalam peraturan daerah dan instrumen hukum yang lebih tinggi, seperti Undang-Undang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD).

- b. Optimalisasi Sumber Pendapatan Daerah Bapenda berperan dalam meningkatkan potensi pendapatan daerah dengan mengidentifikasi sektor-sektor yang dapat dikenakan pajak atau retribusi yang sesuai dengan karakteristik ekonomi daerah. Pendapatan yang optimal akan membantu pemerintah provinsi dalam membiayai berbagai program pembangunan dan pelayanan publik di wilayahnya.
- c. Bapenda juga berfungsi untuk menyelenggarakan pelayanan administrasi pajak yang lebih baik, termasuk penerapan teknologi informasi dalam sistem pelaporan dan pembayaran pajak. Hal ini bertujuan untuk mempermudah wajib pajak dalam memenuhi kewajiban mereka serta mengurangi potensi kebocoran penerimaan.
- d. Fungsi pengawasan juga sangat penting bagi Bapenda dalam memastikan bahwa semua potensi penerimaan daerah dapat dikelola dengan efektif dan efisien. Pengawasan internal dan eksternal yang ketat bertujuan untuk mencegah adanya penyalahgunaan wewenang, serta memastikan bahwa hasil pemungutan pajak dan retribusi digunakan sesuai dengan peruntukannya.

Kemandirian fiskal merupakan kemampuan daerah untuk membiayai sendiri pengeluaran-pengeluaran daerah tanpa tergantung pada dana dari pemerintah pusat. Dalam konteks ini, Bapenda Provinsi Jawa Tengah berperan

penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dapat digunakan untuk membiayai berbagai program pembangunan daerah. Pendapatan yang optimal dari pajak daerah dapat memperkuat kapasitas fiskal pemerintah provinsi, sehingga mereka tidak terlalu bergantung pada dana alokasi dari pemerintah pusat.

Bapenda Provinsi Jawa Tengah berupaya untuk meningkatkan pemungutan pajak melalui strategi-strategi yang melibatkan edukasi kepada wajib pajak, pemanfaatan sistem informasi yang lebih baik, dan peningkatan kapasitas SDM di bidang administrasi pajak. Semua upaya ini diarahkan untuk mencapai efisiensi dalam pengelolaan keuangan daerah dan memastikan bahwa pembiayaan pembangunan daerah dapat berjalan dengan lancar.

Bapenda Provinsi Jawa Tengah beroperasi dalam kerangka hukum yang mengatur hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD). Dalam UU ini, terdapat pembagian kewenangan pemungutan pajak antara pemerintah pusat dan daerah, serta mekanisme alokasi dan penggunaan dana daerah.

Selain itu, peraturan daerah dan peraturan gubernur yang mengatur tentang pajak daerah juga menjadi dasar hukum yang digunakan oleh Bapenda dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu referensi yang relevan dalam memahami tugas dan kewenangan Bapenda adalah Lampiran Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah yang mengatur mengenai Badan Pengelola Pendapatan Daerah dan prosedur pemungutan pajak serta retribusi daerah.

Lampiran tersebut memberikan rincian tentang jenis-jenis pajak yang menjadi kewenangan provinsi dan mekanisme yang harus diikuti dalam proses pemungutan dan pengelolaan pajak.

Meskipun Bapenda Provinsi Jawa Tengah memiliki potensi besar dalam mengelola pendapatan daerah, masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi, seperti ketidakpatuhan wajib pajak, kurangnya kesadaran masyarakat akan kewajiban pajak, serta terbatasnya sumber daya manusia dan teknologi dalam mendukung sistem administrasi pajak yang lebih efisien. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas dan profesionalisme Bapenda serta penerapan inovasi teknologi sangat penting untuk mengatasi masalah tersebut.

Bapenda Provinsi Jawa Tengah memiliki peran yang sangat vital dalam meningkatkan kemandirian fiskal daerah dengan mengelola dan mengoptimalkan potensi pendapatan daerah. Melalui berbagai tugas dan fungsi yang dijalankan, Bapenda turut mendukung pembangunan daerah dan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif. Meskipun demikian, tantangan dalam hal kepatuhan pajak dan kapasitas administrasi masih perlu diatasi untuk mencapai pengelolaan yang lebih baik di masa mendatang.

2.1.2 Pajak Daerah

Pajak daerah adalah kontribusi wajib yang dikenakan kepada masyarakat oleh pemerintah daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan di daerah tersebut. Pajak daerah memiliki landasan hukum yang jelas, yang tertuang dalam Undang-Undang

Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD) serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2023. Pajak daerah yang dikelola oleh pemerintah provinsi merupakan salah satu bentuk kewenangan daerah dalam melakukan pemungutan pajak sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan pembangunan di wilayahnya

Sebagai bagian dari upaya reformasi fiskal, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 mengenai Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (UU HKPD), yang disahkan pada 5 Januari 2022, menandai fase baru dalam desentralisasi fiskal di Indonesia. Dengan penerapan UU HKPD, diharapkan bahwa peningkatan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD) dapat menjadi instrumen utama dalam meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang HKPD pajak yang dipungut oleh pemerintah provinsi terdiri dari Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Alat Berat, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, Pajak Rokok, dan Opsen Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan.

Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) adalah pajak yang dikenakan atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor yang digunakan di jalan umum. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) dikenakan atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor dari satu pihak ke pihak lain. Pajak Alat Berat (PAB) diterapkan pada kepemilikan dan/atau penggunaan alat berat

untuk aktivitas tertentu. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB) dikenakan atas penggunaan bahan bakar untuk kendaraan bermotor. Pajak Air Permukaan (PAP) meliputi pengambilan dan/atau pemanfaatan air permukaan. Pajak Rokok ditujukan kepada konsumen sebagai tambahan terhadap harga jual eceran rokok. Terakhir, Opsen Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MBLB) diambil dari pengambilan mineral bukan logam dan batuan di satu daerah. Pajak-pajak ini sebagian besar dikelola oleh pemerintah provinsi dan diatur lebih lanjut melalui peraturan daerah.

2.1.3 Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, Bidang Evaluasi dan Pembinaan memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola proses evaluasi, pembinaan, dan pengendalian internal terkait pendapatan daerah. Bidang ini memainkan peran sentral dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi melalui implementasi pengendalian yang efektif.

Kedudukan dan Tugas Bidang Evaluasi dan Pembinaan, bidang ini merupakan bagian dari Badan Pengelola Pendapatan Daerah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan dengan tugas utama melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan terkait pengelolaan pajak kendaraan bermotor, retribusi, pendapatan lain, dan sumber daya.

Fungsi Bidang Evaluasi dan Pembinaan, sesuai Pasal 31, fungsi Bidang Evaluasi dan Pembinaan meliputi:

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di Bidang Evaluasi dan Pembinaan Pajak Kendaraan Bermotor;
- b. penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di Bidang Evaluasi dan Pembinaan Retribusi dan Pendapatan Lain;
- c. penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di Bidang Evaluasi dan Pembinaan Sumber Daya; dan
- d. pelaksanaan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Unit Pelaksana dalam Bidang Evaluasi dan Pembinaan, bidang ini terdiri dari tiga subbidang:

- a. Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Pajak Kendaraan Bermotor Fokus pada evaluasi, pembinaan, dan konsultasi terkait pengelolaan pajak kendaraan bermotor.
- b. Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Retribusi dan Pendapatan Lain, bertugas mengevaluasi dan membina pelaksanaan retribusi dan pengelolaan pendapatan lainnya.

- c. Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Sumber Daya, mengelola evaluasi dan pembinaan terkait sumber daya organisasi untuk mendukung proses pengelolaan pendapatan daerah.

Dalam Pasal 46 Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, setiap unit organisasi di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah wajib menerapkan SPIP. Proses ini mencakup:

- a. Penyusunan perencanaan berbasis risiko.
- b. Pelaksanaan dan pelaporan kinerja yang terintegrasi.
- c. Pengawasan secara menyeluruh terhadap aktivitas operasional bidang, termasuk pelaporan temuan dan perbaikan.

Dengan fungsi ini, Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjadi kunci dalam pengelolaan risiko dan pengendalian internal yang efisien, serta memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan pendapatan daerah

Peran dalam Pengendalian Internal, dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), bidang ini berfungsi untuk:

- a. Memastikan pelaksanaan evaluasi dan pembinaan berjalan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku.
- b. Mengidentifikasi potensi risiko dalam pengelolaan pajak, retribusi, dan pendapatan lain.
- c. Mengembangkan langkah mitigasi risiko untuk menjaga keandalan laporan keuangan, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi.

2.1.4 Pengawasan Pajak daerah

Pengawasan dalam Bidang Evaluasi dan Pembinaan sebagai Sistem Pengendalian Internal merupakan Pengawasan terhadap Unit Kerja Pelaksana Teknis dalam menguji kepatuhan terhadap Peraturan perundang-undangan.

1. Pengertian Pengawasan dalam Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Pengawasan dalam konteks evaluasi dan pembinaan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh Bapenda untuk memastikan bahwa unit kerja atau seluruh bagian dalam organisasi berjalan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Dalam hal ini, pengawasan tidak hanya berfokus pada kepatuhan eksternal wajib pajak, tetapi juga pada kepatuhan internal, yaitu pengawasan terhadap unit kerja atau bidang evaluasi dan pembinaan itu sendiri. Pengawasan internal ini bertujuan untuk mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas serta memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja sejalan dengan tujuan organisasi dan peraturan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Pengawasan sebagai Sistem Pengendali Internal

Pengawasan terhadap unit kerja dalam bidang evaluasi dan pembinaan merupakan bagian integral dari sistem pengendalian internal yang lebih luas. Sistem pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar bahwa aktivitas organisasi dapat berjalan dengan efisien, efektif, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam hal ini, pengawasan memiliki beberapa fungsi utama:

a. Memonitor Kepatuhan terhadap Peraturan

Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa unit kerja dalam lingkup BAPENDA, seperti unit yang menangani pemungutan pajak atau yang mengelola data pajak, mematuhi aturan yang berlaku, baik itu dalam hal prosedur administrasi, pelaporan, maupun penggunaan dana pajak. Pengawasan ini sangat penting untuk mencegah pelanggaran hukum dan penyalahgunaan kewenangan dalam pemungutan atau pengelolaan pajak.

b. Menilai Kinerja Unit Kerja

Pengawasan juga berfungsi untuk mengevaluasi kinerja setiap unit kerja dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap kinerja ini mencakup aspek efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam menjalankan fungsi administratif dan operasional yang diemban oleh masing-masing unit kerja. Penilaian kinerja terhadap unit kerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana unit tersebut berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian ini dilakukan secara berkala dan menggunakan indikator yang jelas, seperti pencapaian target pajak, kualitas laporan, serta tingkat kesalahan dalam prosedur administrasi. Hasil evaluasi ini akan digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja unit kerja yang bersangkutan.

c. Identifikasi dan Pengendalian Risiko

Pengawasan internal berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengendalikan potensi risiko yang dapat mengganggu kelancaran operasional. Misalnya, risiko ketidakpatuhan internal dalam pengelolaan data pajak atau risiko

kesalahan dalam prosedur pemungutan pajak yang dapat berujung pada kehilangan pendapatan daerah.

d. Pengawasan terhadap Unit Kerja sebagai Kepatuhan Internal

Pengawasan terhadap unit kerja yang ada dalam bidang evaluasi dan pembinaan menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap bagian di dalam organisasi Bapenda bertanggung jawab penuh dalam menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku. Pengawasan ini melibatkan beberapa mekanisme:

e. Pelatihan dan Pembinaan

Pengawasan terhadap unit kerja juga dilakukan melalui pembinaan yang berkelanjutan. Pembinaan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan staf dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang benar. Pelatihan dan pembinaan ini mengarah pada peningkatan kualitas internal dan penurunan potensi pelanggaran yang dapat merugikan organisasi.

f. Kontrol Preventif

Mengidentifikasi dan mencegah masalah yang dapat terjadi sebelum terjadi penyimpangan atau pelanggaran, seperti melakukan pelatihan rutin dan menyediakan panduan serta prosedur standar.

g. Kontrol Detektif

Melakukan pengecekan secara berkala, seperti audit internal dan evaluasi kinerja, untuk mendeteksi adanya pelanggaran atau ketidaksesuaian dengan peraturan yang ada.

h. Kontrol Korektif

Mengambil tindakan korektif jika ditemukan masalah atau ketidakpatuhan, seperti memberikan sanksi atau melakukan perbaikan prosedur yang lebih efisien.

Pengawasan terhadap unit kerja dalam Bapenda Provinsi Jawa Tengah dilakukan melalui berbagai instrumen yang sudah terstruktur dengan baik, salah satunya adalah Lampiran Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah yang mengatur tentang mekanisme pengawasan terhadap unit kerja dan prosedur internal. Lampiran ini mengatur tentang:

a. Prosedur Pengawasan

Langkah-langkah pengawasan yang harus dilakukan oleh unit pengawasan internal, termasuk tahapan audit dan evaluasi terhadap kinerja unit kerja.

b. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk menilai apakah unit kerja memenuhi target dan mematuhi ketentuan yang berlaku.

c. Tindak Lanjut dan Sanksi

Penentuan langkah-langkah korektif dan sanksi bagi unit kerja yang tidak mematuhi prosedur atau yang kinerjanya tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Namun dalam melaksanakan kegiatan pengawasan, Bidang Evaluasi dan pembinaan tentu menghadapi beberapa tantangan, beberapa tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan internal antara lain:

a. Kurangnya Koordinasi antar Unit Kerja

Ketidakselarasan antar unit kerja dalam menerapkan standar prosedur yang sama dapat menghambat efektivitas pengawasan.

b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Pengawasan yang efektif membutuhkan staf yang terlatih dan memiliki kompetensi tinggi dalam bidang audit dan evaluasi. Keterbatasan jumlah dan kualitas SDM seringkali menjadi kendala dalam melaksanakan pengawasan secara menyeluruh.

c. Pemanfaatan Teknologi yang Belum Maksimal

Meskipun teknologi dapat membantu dalam meningkatkan pengawasan, namun belum semua unit kerja memanfaatkan sistem informasi secara optimal, yang dapat memperlambat proses pengawasan dan evaluasi.

Pengawasan terhadap unit kerja dalam bidang evaluasi dan pembinaan di Bapenda Provinsi Jawa Tengah berfungsi sebagai sistem pengendalian internal yang penting untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan peningkatan kinerja. Melalui mekanisme audit, evaluasi, dan pembinaan, Bapenda dapat meningkatkan kualitas pengelolaan pendapatan daerah dan mencegah terjadinya penyimpangan atau ketidakpatuhan. Implementasi pengawasan yang baik, yang didukung oleh sistem pengendalian internal yang kuat, akan membantu mencapai tujuan organisasi dalam mengoptimalkan pendapatan daerah serta meningkatkan pelayanan publik.

2.1.5 Proses Bisnis Pengawasan

Penyelenggaraan pengawasan pajak dan retribusi daerah dilaksanakan dengan tujuan sebagai pedoman pelaksanaan pengawasan pajak dan retribusi, meningkatkan kinerja penerimaan pajak dan retribusi, dan meningkatkan pelayanan publik dalam pelayanan pajak dan retribusi, penyelenggaraan pengawasan meliputi :

1. Perencanaan Pengawasan, disusun dalam Program Kerja Pengawasan (PKP), sebuah dokumen tahunan yang berisi rincian tentang Jenis pengawasan, Susunan personal pelaksana, Subjek pengawasan, pelaksanaan pengawasan, Jumlah sumber daya manusia, dan sarana prasarana, PKP disusun dengan pendekatan berbasis risiko untuk memastikan pengawasan yang efektif dan efisien.
2. Perumusan kebijakan teknis yang terdiri atas perumusan dan penyusunan kebijakan produk hukum, non hukum, dan Standar Operasional Prosedur di bidang pengawasan pajak dan retribusi
3. Evaluasi dilakukan terhadap unit kerja terkait pajak dan retribusi , terdiri atas evaluasi reguler dan tujuan tertentu terhadap PKB, BBNKB, PAB, PBBKB, PAP, Pajak Rokok, Opsen Pajak MBLB, Retribusi Tempat usaha, Retribusi Pemafaataan Aset Daerah, Retribusi Penyediaan Tempat Khusus Parkir di Luar Badan jalan dan retribusi lain yang tata kelolanya dilaksanakan oleh unit kerja subjek evaluasi, Evaluasi melalui tiga tahap yaitu Tahap Pra-Evaluasi, Tahap Pelaksanaan Evaluasi, dan Tahap Pasca-Evaluasi

4. Penyusunan rekomendasi atas hasil evaluasi. Rekomendasi disusun berdasarkan hasil evaluasi dan ditetapkan oleh Kepala Badan. Dokumen ini berisi perintah koreksi internal untuk meningkatkan kinerja pengelolaan pajak dan retribusi.
5. Tindak Lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi, Tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi dilakukan untuk memastikan implementasi perbaikan sesuai dengan temuan evaluasi. Proses ini dimulai dengan penyusunan tindak lanjut oleh kepala unit kerja subjek evaluasi berdasarkan rekomendasi yang diberikan dan disampaikan kepada kepala badan dalam waktu maksimal 30 hari kalender sejak penerimaan rekomendasi. Tindak lanjut ini diawasi melalui proses monitoring yang mencakup aspek kebijakan, administratif, dan teknis
6. Monitoring Tindak Lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi, Monitoring dilakukan terhadap implementasi rekomendasi evaluasi. Proses ini mencakup Pemeriksaan kebijakan, aspek administratif, dan teknis terkait pajak dan retribusi dan Peyusunan Berita Acara Penyelesaian untuk mendokumentasikan status tindak lanjut (selesai, dalam proses, atau belum selesai).
7. Pelaksanaan Konsultasi, Konsultasi dilakukan oleh tim pengawasan untuk memberikan pembinaan kepada unit kerja. Hal ini mencakup asistensi selama proses evaluasi, penyelesaian tindak lanjut rekomendasi, dan pendampingan jika diperlukan

8. Tindak lanjut rekomendasi APIP dan Pengawas Eksternal, mencakup pelaksanaan tindak lanjut atas hasil pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga seperti Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), dan lembaga pengawasan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hasil pengawasan tersebut mencakup evaluasi atas kinerja pajak dan retribusi di unit kerja terkait. Proses tindak lanjut melibatkan implementasi rekomendasi yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah, memastikan bahwa rekomendasi tersebut diterapkan secara efektif untuk mendukung optimalisasi pendapatan daerah

Pengawasan dilakukan menggunakan sistem berbasis teknologi informasi. Sistem ini memungkinkan akses data dan informasi secara real-time melalui aplikasi pajak dan retribusi. Monitoring berbasis teknologi untuk memastikan keamanan informasi serta mendeteksi potensi penyimpangan secara cepat. Pengawasan internal mengacu pada standar Kewenangan dan tanggung jawab, Independensi dan objektivitas, Kompetensi, Penjaminan kualitas Dalam pelaksanaan pengawasan jika terdapat indikasi kecurangan (fraud), tim pemeriksaan ad-hoc dibentuk untuk menelusuri, melaporkan, dan merekomendasikan tindakan koreksi. Koordinasi dilakukan dengan Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) jika ditemukan kerugian daerah.

2.1.6 Manajemen Risiko Pemerintah Daerah

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa pengelolaan risiko harus menjadi bagian integral dari manajemen organisasi. Pergub ini menetapkan beberapa prinsip utama dalam manajemen risiko yang harus diterapkan oleh setiap organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah:

1. Pendekatan terstruktur dan komprehensif dimana Manajemen risiko harus diterapkan secara sistematis dan menyeluruh di seluruh organisasi.
2. Keterlibatan pihak terkait, semua pihak yang terkait dalam organisasi harus terlibat aktif dalam proses manajemen risiko.
3. Peningkatan berkelanjutan yang berarti proses manajemen risiko harus selalu ditingkatkan dan disesuaikan dengan perubahan kondisi internal dan eksternal organisasi.
4. Integrasi dengan proses manajemen yang artinya manajemen risiko harus terintegrasi dengan proses manajemen lainnya dalam organisasi untuk memastikan bahwa risiko dikelola secara konsisten dan efektif.

Peraturan ini mendefinisikan Pengelolaan Risiko atau Manajemen Risiko sebagai suatu kombinasi antara budaya, sistem, dan proses yang dilakukan oleh suatu pemerintah daerah untuk mengkoordinasikan, mengidentifikasi, dan mengelola risiko, sedangkan risiko didefinisikan sebagai segala kemungkinan

kejadian yang mengancam pencapaian tujuan, kegiatan, dan sasaran Pemerintah Daerah

Proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko secara komperhensif ditetapkan dalam kategori risiko, Kategori risiko yang ditetapkan dalam aturan ini ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Kategori Risiko

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi.
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
Risiko <i>Legal</i>	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko <i>Fraud</i>	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara dan daerah. Fraud meliputi penggelapan aset (barang milik negara/daerah atau kas/setara kas), korupsi (suap, gratifikasi, dll) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh : 1) Ketidalcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem;

	2) Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.
Risiko Kemitraan	Risiko yang berhubungan dengan mitra kerja yang disebabkan oleh proses kerjasama antar organisasi yang dapat mengganggu proses pencapaian tujuan.

Penetapan kategori risiko kemudian dilakukan penilaian risiko dengan 3 komponen penilaian yaitu Skala Dampak Risiko, Skala Kemungkinan Terjadinya (Probabilitas) Risiko, dan Skala Tingkat Risiko (Nilai Risiko)

a. Skala Dampak Risiko

Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko diperlukan untuk memastikan konsistensi dalam analisis dampak risiko. Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, skala dampak risiko menggunakan kriteria dengan skala 5. Ilustrasi dampak risiko beserta operasionalisasinya dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2. 2 Skala Dampak Risiko

Kategori Dampak	Skor	Operasionalisasi Dampak Risiko			
		Keuangan	Kinerja	Reputasi	Hukum
Sangat Kecil	1	Kerugian tidak material	Hambatan kegiatan tertangani, tujuan tercapai	Ada pemberitaan negatif namun tidak material	Sanksi teguran lisan
Kecil	2	Kerugian kecil, kurang material	Kerugian terhambat, kurang efisien	Negatif, terdapat pemberitaan	Pelanggaran biasa, sanksi disiplin ringan

Sedang	3	Kerugian cukup besar	Kegiatan terhambat, kurang efektif	Negatif tersebar di beberapa media lokal	Pelanggaran biasa, sanksi disiplin sedang
Besar	4	Kerugian besar	Kegiatan sangat terhambat, tidak efektif	Negatif tersebar di beberapa media nasional/ lokal	Pelanggaran serius, saksi tertulis berat
Sangat Besar	5	Kerugian sangat besar	Kegiatan terhenti, tujuan tidak tercapai	Negatif tersebar di beberapa media nasional/lokal	Pelanggaran serius, sanksi berat dengan hukuman pidana

b. Skala probabilitas risiko

- 1) Kriteria kemungkinan dapat ditentukan melalui pendekatan statistik (probabilitas), frekuensi kejadian dalam satuan waktu tertentu (hari, minggu, bulan, tahun), atau melalui penilaian ahli (*expert judgment*).
- 2) Peluang terjadinya risiko ditentukan berdasarkan pendekatan kejadian dalam satuan waktu, yaitu dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. Penentuan kemungkinan ini menggunakan dua kriteria utama: pertama, berdasarkan persentase kegiatan, transaksi, atau unit yang dilayani selama 1 (satu) tahun; dan kedua, jumlah frekuensi kemungkinan kejadian dalam periode yang sama.

- 3) Tingkat kriteria kemungkinan terjadinya risiko di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencakup:

Tabel 2. 3 Skala Probabilitas Risiko

Tingkat Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
Hampir tidak terjadi (1)	$x < 5\%$	Sangat jarang: < 2 kali dalam 1 tahun
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	Jarang: 2 kali s.d. 5 kali dalam 1 tahun
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	Cukup sering: 6 kali s.d. 9 kali dalam 1 tahun
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	Sering: 10 kali s.d. 12 kali dalam 1 tahun
Hampir pasti terjadi (5)	$x > 50\%$	Sangat sering: >12 kali dalam 1 tahun

- 4) Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:
- a. Persentase digunakan ketika terdapat populasi yang jelas terkait kegiatan tersebut.
 - b. Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat diidentifikasi dengan pasti.
 - c. Skala Tingkat Risiko (Nilai Risiko)

Skala nilai risiko atau matriks risiko diperoleh melalui perkalian antara skor dampak risiko dan skor probabilitas risiko. Matriks ini digunakan untuk menentukan atau menyusun peta prioritas risiko, yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan terkait tingkat risiko yang dapat

diterima (acceptable risk) maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima (unacceptable risk).

Tabel 2. 4 Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Level kemungkinan	5	Hampir Pasti					
	4	Kemungkinan Besar					
	3	Mungkin					
	2	Jarang					
	1	Sangat Jarang					

Tabel 2. 5 Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	15 - 25	Merah
Tinggi (4)	10 - 14	Oranye
Sedang (3)	5 - 9	Kuning
Rendah (2)	3 - 4	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 - 2	Biru

Toleransi risiko merujuk pada tingkat penerimaan terhadap suatu risiko spesifik, yang didasarkan pada manfaat yang diperoleh dari pengambilan risiko tersebut, dengan memastikan ketersediaan sumber daya dan mekanisme

pengendalian yang memadai untuk mentolerirnya. Toleransi ini umumnya dinyatakan dalam bentuk kriteria kualitatif dan/atau kuantitatif.

Selera risiko berfungsi sebagai acuan dalam menetapkan toleransi risiko, yaitu berupa batasan kuantitatif terhadap Tingkat Kemungkinan terjadinya risiko dan Tingkat Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana tercantum dalam Kriteria Risiko.

Penetapan selera risiko untuk setiap tingkatan risiko dijelaskan sebagai berikut:

- a) Risiko dengan tingkat sangat rendah dan rendah dianggap dapat diterima sehingga tidak memerlukan tindakan mitigasi lebih lanjut.
- b) Risiko pada tingkat sedang hanya ditindaklanjuti apabila manfaat yang diperoleh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan, dengan toleransi risiko berada pada level sedang.
- c) Risiko dengan tingkat tinggi dan sangat tinggi harus dikelola secara aktif untuk mengurangi tingkat risikonya.

Gambaran selera risiko tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:

Tabel 2. 6 Selera Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Tindakan yang diambil
Sangat Tinggi (5)	15 - 25	Diperlukan tindakan segera utk mengelola risiko
Tinggi (4)	10 – 14	Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko
Sedang (3)	5 - 9	Diambil tindakan jika manfaat lebih besar daripada biaya

Rendah (2)	3 – 4	Tidak diperlukan tindakan
Sangat Rendah (1)	1 – 2	Tidak diperlukan tindakan

Dalam melaksanakan Peraturan ini dibuat untuk meningkatkan kualitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. SPIP yang baik diharapkan dapat mendorong tata kelola pemerintahan yang lebih akuntabel, bersih, dan transparan.

Tujuan dari SPIP ini adalah Memberikan panduan untuk mengelola risiko guna mendukung pencapaian tujuan pemerintah daerah serta mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan memantau risiko di lingkungan pemerintah. Tujuan tersebut dituangkan dalam kebijakan pengelolaan risiko dengan Konteks Pengelolaan Risiko yaitu Pengelolaan risiko dilakukan pada tingkat strategis (RPJMD), tingkat entitas perangkat daerah (Renstra PD), dan tingkat operasional (Renja PD). Kategori Risiko berupa risiko kebijakan, kepatuhan, hukum, fraud, reputasi, operasional, dan kemitraan. Penilaian Risiko menggunakan matriks analisis risiko berdasarkan skala dampak dan kemungkinan risiko. Selera Risiko dan Toleransi Risiko dengan menentukan tingkat risiko yang dapat diterima dan tindakan mitigasi yang diperlukan.

Pengelolaan risiko dilakukan melalui Komite Eksekutif yaitu Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah. Unit Manajemen Risiko (UMR) Dikoordinasikan oleh Bappeda. Unit Pemilik Risiko (UPR) adalah Kepala perangkat daerah. Unit Pengawasan adalah Inspektorat bertanggung jawab atas evaluasi dan pengawasan implementasi manajemen risiko.

Tahapan utama pengelolaan risiko meliputi: Identifikasi Risiko: Menentukan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan. Analisis Risiko: Menilai dampak dan kemungkinan risiko untuk menentukan prioritas mitigasi. Rencana Tindak Pengendalian (RTP): Menyusun langkah pengendalian untuk mengurangi risiko. Pemantauan dan Evaluasi: Memastikan efektivitas mitigasi yang telah dilakukan.

Pengembangan Budaya Sadar Risiko dilakukan melalui sosialisasi risiko kepada pegawai. Mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam pengambilan keputusan organisasi. Memberikan penghargaan bagi implementasi manajemen risiko yang baik.

Penilaian Risiko dan Monitoring, Dilakukan secara berkala, melibatkan CSA/FGD, dan menghasilkan laporan risiko serta rekomendasi tindak lanjut.

2.1.7 Manajemen Risiko ISO 31000:2018

ISO 31000:2018 adalah standar internasional yang memberikan panduan dalam penerapan manajemen risiko di berbagai jenis organisasi. Standar ini dirancang untuk membantu organisasi mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memitigasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi dalam menghadapi risiko. Risiko dalam konteks ini didefinisikan sebagai efek ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan, yang dapat berupa dampak positif (*opportunity*) maupun negatif (*threat*).

ISO 31000:2018 menetapkan 8 prinsip *utama* yang harus diterapkan untuk memastikan efektivitas manajemen risiko:

1. Terintegrasi: Manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
2. Terstruktur dan Komprehensif: Proses manajemen risiko harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai hasil yang konsisten.
3. Disesuaikan: Harus sesuai dengan konteks organisasi, seperti ukuran, jenis, dan kompleksitas.
4. Inklusif: Melibatkan semua pihak yang relevan untuk memberikan wawasan yang lebih luas.
5. Dinamis: Proses manajemen risiko harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan internal dan eksternal.
6. Berbasis Informasi Terbaik: Keputusan harus didasarkan pada data dan informasi yang dapat dipercaya.
7. Faktor Manusia dan Budaya: Harus memperhitungkan budaya organisasi dan perilaku manusia.
8. Peningkatan Berkelanjutan: Proses manajemen risiko harus selalu dievaluasi dan diperbarui.

Framework manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 bersifat siklikal, dimana setiap tahapan saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Pendekatan ini memastikan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi dinamika risiko.

Gambar 2. 1 Framework Manajemen Risiko ISO 31000

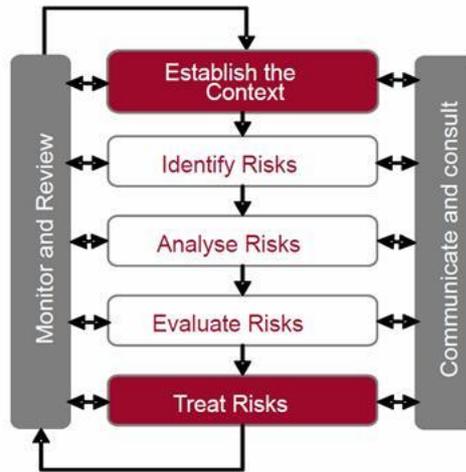


Diagram ini diadopsi dari kerangka kerja **ISO 31000**, yang digunakan secara luas dalam berbagai organisasi untuk mengelola risiko secara sistematis dan terstruktur, diagram ini mencerminkan tahapan-tahapan yang harus dilakukan secara berulang untuk memastikan efektivitas pengelolaan risiko. Berikut adalah penjelasan dan uraian setiap langkahnya:

1. Establish the Context (Menetapkan Konteks):

Langkah awal ini melibatkan penentuan tujuan, ruang lingkup, dan parameter dari proses manajemen risiko. Organisasi perlu memahami konteks internal dan eksternal, termasuk faktor lingkungan, pemangku kepentingan, serta kriteria untuk mengevaluasi risiko. Langkah ini memastikan bahwa proses manajemen risiko relevan dan sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Identify Risks (Identifikasi Risiko):

Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi semua risiko potensial yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Proses ini mencakup identifikasi

sumber risiko, peristiwa yang dapat terjadi, serta dampaknya. Data dari berbagai sumber, seperti catatan historis, wawancara, atau brainstorming, sering digunakan pada tahap ini.

3. Analyse Risks (Analisis Risiko):

Analisis risiko dilakukan untuk memahami sifat risiko, termasuk kemungkinan terjadinya dan dampaknya. Proses ini memberikan dasar untuk mengevaluasi dan mengelompokkan risiko berdasarkan tingkat signifikansinya. Analisis ini dapat dilakukan secara kualitatif (misalnya menggunakan matriks risiko) atau kuantitatif (menggunakan model statistik).

4. Evaluate Risks (Evaluasi Risiko):

Risiko yang telah dianalisis dievaluasi untuk menentukan prioritasnya. Tahap ini bertujuan untuk memutuskan apakah suatu risiko perlu ditangani lebih lanjut atau dapat diterima berdasarkan toleransi risiko organisasi. Risiko prioritas tinggi biasanya memerlukan perhatian dan tindakan segera.

5. Treat Risks (Penanganan Risiko):

Pada tahap ini, organisasi mengembangkan strategi untuk mengelola risiko.

Strategi penanganan risiko meliputi:

- Menghindari risiko dengan menghentikan aktivitas yang memicu risiko.
- Mengurangi risiko dengan mengurangi kemungkinan atau dampaknya.
- Memindahkan risiko ke pihak lain, seperti melalui asuransi.
- Menerima risiko apabila tingkat risiko dianggap dapat diterima.

6. Monitor and Review (Pemantauan dan Peninjauan):

Pemantauan dan peninjauan dilakukan untuk memastikan proses manajemen risiko tetap efektif, relevan, dan responsif terhadap perubahan situasi. Tahap ini melibatkan evaluasi keberhasilan strategi yang diimplementasikan dan pembaruan proses sesuai kebutuhan.

7. Communicate and Consult (Komunikasi dan Konsultasi):

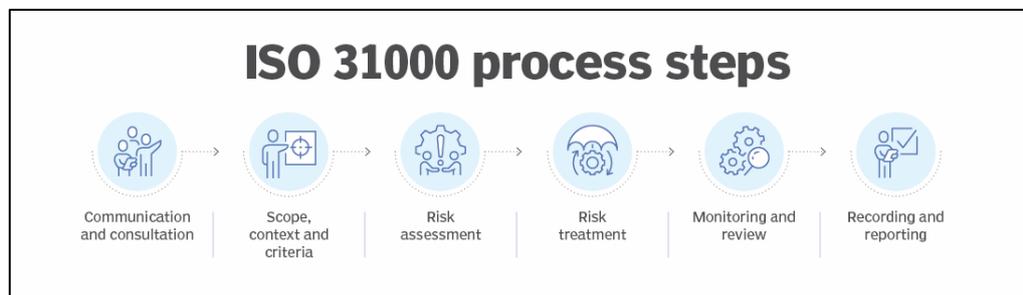
Komunikasi dilakukan secara terus-menerus dengan pemangku kepentingan untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang risiko, proses, dan keputusan yang diambil. Konsultasi melibatkan pengumpulan masukan dari pihak-pihak terkait untuk meningkatkan kualitas pengelolaan risiko.

Kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 dirancang untuk membantu organisasi mengintegrasikan proses manajemen risiko ke dalam praktik manajemen organisasi secara keseluruhan. Kerangka kerja ini terdiri dari lima komponen utama:

1. Mandat dan Komitmen: Dukungan dari pimpinan tertinggi organisasi untuk membangun budaya sadar risiko.
2. Desain Kerangka Kerja: Memahami konteks internal dan eksternal organisasi serta menentukan kebijakan risiko yang relevan.
3. Implementasi: Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam struktur organisasi, proses, dan prosedur.
4. Evaluasi: Meninjau efektivitas kerangka kerja untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan organisasi.

5. Peningkatan Berkelanjutan: Melakukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi dan perubahan lingkungan bisnis.

Gambar 2. 2 Proses Manajemen Risiko ISO 31000



ISO 31000:2018 menggambarkan proses manajemen risiko yang melibatkan beberapa langkah utama:

- 1) Communication and consultation (Komunikasi dan Konsultasi):

Pada tahap ini, organisasi melakukan komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang risiko dan proses manajemen risiko. Komunikasi ini bertujuan untuk mengumpulkan masukan, berbagi informasi, dan memastikan keterlibatan semua pihak yang relevan.

- 2) Scope, context and criteria (Lingkup, Konteks, dan Kriteria):

Tahap ini melibatkan penentuan ruang lingkup proses manajemen risiko, memahami konteks internal dan eksternal organisasi, serta menetapkan kriteria risiko. Kriteria ini mencakup batasan toleransi risiko, parameter evaluasi risiko, dan pedoman pengambilan keputusan.

3) Risk assessment (Penilaian Risiko):

Penilaian risiko terdiri dari tiga langkah utama:

- Identifikasi Risiko: Mengidentifikasi potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan.
- Analisis Risiko: Menganalisis risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya dan dampaknya.
- Evaluasi Risiko: Menentukan prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut, berdasarkan hasil analisis.

4) Risk treatment (Penanganan Risiko):

Pada tahap ini, organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk mengelola risiko. Strategi ini dapat mencakup menghindari risiko, mengurangi dampak atau kemungkinan, membagi risiko, atau menerima risiko sesuai toleransi.

5) Monitoring and review (Pemantauan dan Peninjauan):

Proses pemantauan dan peninjauan dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa langkah-langkah manajemen risiko tetap efektif, relevan, dan konsisten dengan perubahan situasi atau konteks organisasi.

6) Recording and reporting (Pencatatan dan Pelaporan):

Semua proses dan hasil manajemen risiko harus didokumentasikan dengan baik. Pelaporan dilakukan untuk memberikan transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan terkait pengelolaan risiko.

ISO 31000:2018 memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk menyesuaikan implementasinya dengan kebutuhan spesifik, memastikan pendekatan yang holistik dan relevan untuk pengelolaan risiko.

2.1.8 Fishbone Diagram Analysis

Fishbone Diagram, juga dikenal sebagai Cause-and-Effect Diagram atau Ishikawa Diagram, adalah alat visual yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengatur, dan menganalisis akar penyebab suatu masalah atau risiko. Diagram ini dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa pada tahun 1960-an sebagai bagian dari manajemen kualitas untuk membantu organisasi memahami penyebab masalah yang mendasar dan sistematis

Fishbone Diagram, atau yang dikenal sebagai Cause-and-Effect Diagram atau Ishikawa Diagram merupakan alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar penyebab suatu risiko dalam manajemen risiko. Diagram ini membantu organisasi memetakan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya risiko tertentu. Dalam penggunaannya, risiko utama atau masalah inti ditempatkan pada "kepala ikan," sementara "tulang" di sepanjang diagram digunakan untuk mengelompokkan kategori penyebab, seperti manusia, proses, teknologi, material, atau lingkungan. Dengan mengelompokkan penyebab ini, tim dapat mengidentifikasi sumber risiko secara sistematis, menganalisis hubungan antar faktor, dan menemukan akar penyebab yang paling signifikan.

Aplikasi Fishbone Diagram dalam manajemen risiko memberikan struktur visual yang membantu tim dalam mendiskusikan dan menyusun strategi mitigasi risiko yang lebih tepat. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan infrastruktur,

risiko keterlambatan dapat dianalisis dengan mengidentifikasi penyebab terkait, seperti kurangnya tenaga kerja, kesalahan dalam perencanaan, kendala logistik, atau cuaca buruk. Hasil analisis ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan tindakan mitigasi yang fokus, seperti meningkatkan pelatihan pekerja, memperbaiki proses perencanaan, atau membuat rencana cadangan. Dengan demikian, Fishbone Diagram tidak hanya membantu dalam memahami risiko secara mendalam tetapi juga dalam merancang solusi yang strategis dan terukur

Kategori utama dalam Fishbone Diagram dapat disesuaikan dengan kebutuhan, namun dalam penerapan umum sering kali menggunakan kerangka **6 M**, yaitu:

1. **Man (Manusia):** Faktor yang terkait dengan personel atau sumber daya manusia.
2. **Machine (Mesin):** Faktor terkait dengan peralatan atau teknologi yang digunakan.
3. **Method (Metode):** Proses atau prosedur kerja yang diterapkan.
4. **Material (Bahan):** Kualitas atau ketersediaan material yang digunakan dalam proses.
5. **Measurement (Pengukuran):** Ketidakakuratan atau kekurangan dalam sistem pengukuran atau standar.
6. **Environment (Lingkungan):** Faktor eksternal seperti lingkungan kerja atau kondisi eksternal.

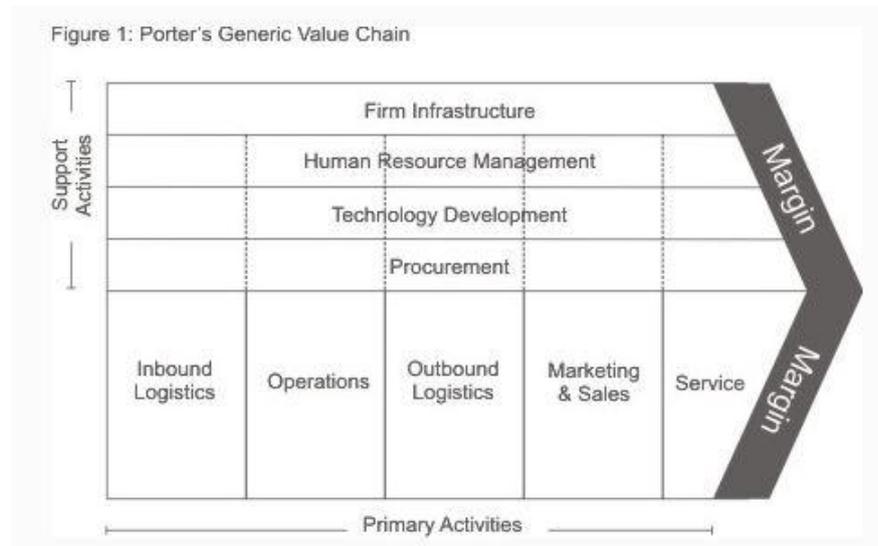
Fishbone Diagram menjadi salah satu alat yang efektif untuk mengidentifikasi akar penyebab secara kolaboratif dan membantu organisasi fokus pada langkah-langkah perbaikan yang paling penting

2.1.9 Value Chain Analysis

Value Chain Analysis adalah proses yang digunakan Organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung yang memberikan nilai tambah pada produk atau jasa. Proses ini kemudian dianalisis untuk menemukan cara menurunkan biaya atau meningkatkan diferensiasi. Strategi ini bertujuan mengevaluasi kegiatan internal organisasi, sehingga membantu mengungkap keunggulan atau kelemahan kompetitifnya. Organisasi yang fokus pada keunggulan diferensiasi akan berupaya melaksanakan aktivitasnya dengan lebih baik dibandingkan pesaing. Sebaliknya, jika mengutamakan keunggulan biaya, organisasi akan berusaha menjalankan aktivitas internalnya dengan pengeluaran yang lebih efisien daripada pesaing.

Pendekatan Value Chain Analysis yang paling populer adalah Porter's Value Chain Model, yang diperkenalkan oleh Michael Porter pada tahun 1985. Model ini memberikan kerangka kerja untuk menganalisis bagaimana organisasi menciptakan nilai

Gambar 2. 3 Porter's Value Chain



Porter's Generic Value Chain digunakan untuk menganalisis kegiatan yang menghasilkan nilai tambah di dalam organisasi, baik pada aktivitas utama (primary activities) maupun aktivitas pendukung (support activities). aktivitas utama dan pendukung dalam suatu organisasi berkontribusi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan margin keuntungan. Aktivitas utama terdiri dari Inbound Logistics (penerimaan bahan atau informasi yang diperlukan), Operations (proses produksi atau layanan), Outbound Logistics (distribusi produk atau layanan ke pelanggan), Marketing & Sales (strategi pemasaran untuk menarik pelanggan), dan Service (dukungan purnajual untuk meningkatkan kepuasan pelanggan). Setiap aktivitas ini dirancang untuk menghasilkan nilai yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan, sehingga menciptakan margin.

Selain aktivitas utama, terdapat aktivitas pendukung seperti Firm Infrastructure (sistem manajemen dan tata kelola), Human Resource Management (pengelolaan sumber daya manusia), Technology Development (pengembangan

teknologi untuk efisiensi), dan Procurement (pengadaan bahan dan alat). Aktivitas pendukung ini memberikan dukungan strategis dan operasional untuk memperkuat efektivitas aktivitas utama. Dengan menganalisis setiap elemen rantai nilai ini, organisasi dapat mengidentifikasi area untuk efisiensi, pengurangan biaya, atau peningkatan kualitas, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam konteks pengawasan kepatuhan terhadap peraturan, Value Chain Analysis (VCA) dapat diterapkan untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan aktivitas yang menghasilkan nilai dalam memastikan organisasi mematuhi peraturan yang berlaku. Dengan menganalisis rantai nilai ini, organisasi dapat mengidentifikasi aktivitas yang memberikan kontribusi terbesar pada kepatuhan, mengurangi risiko non-kepatuhan, serta meningkatkan efisiensi pengawasan.

2.2 Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan pemikiran untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan dan menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkuat teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan saat ini. Referensi yang digunakan berasal dari berbagai sumber seperti penelitian, jurnal, dan disertasi yang relevan dengan model penelitian, sehingga membantu peneliti memahami topik yang akan dikaji. Dalam penelitian ini, sejumlah sumber yang membahas manajemen risiko di lingkungan pengawasan internal tata kelola Pajak daerah yang dikelola Pemerintah Provinsi dijadikan rujukan guna mendukung pencapaian strategi yang direncanakan oleh

organisasi. Penjelasan mendetail mengenai lima penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. **Judul:** *Manajemen Risiko Bidang Akademik Pada Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember*

Penulis: Achmad Yulian Dwi Prasetyo

Metode: ISO 31000, Risk Matrix, dan Fishbone Diagram

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen risiko dalam bidang akademik pada Departemen Manajemen Bisnis ITS, dengan fokus utama pada pengajaran. Sebagai perguruan tinggi dengan visi menjadi *World Class University* (WCU), ITS memerlukan strategi manajemen risiko untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang dapat mengganggu proses pengajaran. Risiko dikelompokkan menjadi empat kategori: mahasiswa, dosen, kurikulum, dan lingkungan akademik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua risiko dalam kategori *high risk*, tujuh risiko dalam *moderate risk*, dan dua risiko dalam *low risk*. Strategi mitigasi dirancang untuk mengurangi dampak risiko, khususnya yang berkategori *high risk*.

Konteks Relevansi:

Penelitian ini relevan dengan penelitian tentang manajemen risiko pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, karena:

1. **Metodologi:** Menggunakan pendekatan ISO 31000 untuk analisis risiko, yang sesuai untuk berbagai organisasi termasuk lembaga publik.

2. **Analisis Risiko:** Memberikan panduan dalam proses identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko, yang dapat diterapkan pada bidang pengawasan pajak daerah.
3. **Fishbone Diagram:** Sebagai alat analisis sebab-akibat yang efektif dalam memahami akar penyebab risiko.

Kontribusi Penelitian:

Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang penerapan manajemen risiko di institusi pendidikan, khususnya dalam memastikan proses pengajaran tetap optimal meski menghadapi berbagai risiko. Anda dapat menggunakan pendekatan serupa untuk menganalisis risiko pada bidang evaluasi dan pembinaan di lingkungan pemerintahan.

2. **Judul:** *Perencanaan Manajemen Risiko TI Menggunakan ISO 31000 Pada PT Angkasa Pura 1 Surabaya*

Penulis: Randito Ananda Pratama

Metode: Framework ISO 31000:2018

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk merancang manajemen risiko teknologi informasi (TI) pada PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Risiko yang diidentifikasi terkait dengan penggunaan TI dalam proses bisnis, khususnya layanan bagasi. Tahapan penelitian mencakup *establish the context*, penilaian risiko (*risk assessment*) meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, serta *risk treatment*. Hasilnya menghasilkan *risk register* dan dokumen SOP (Standar

Operasional Prosedur) serta instruksi kerja untuk mendukung pengelolaan risiko.

Dari 13 risiko yang ditemukan, empat di antaranya tergolong *high risk*. Risiko-risiko tersebut ditangani melalui kebijakan mitigasi, penyusunan SOP, instruksi kerja, dan formulir kerja, yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan layanan bagasi.

Konteks Relevansi:

Penelitian ini relevan untuk studi Anda yang berfokus pada manajemen risiko di sektor publik, karena:

1. **Pendekatan ISO 31000:** Framework ini sangat cocok untuk diterapkan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko di organisasi publik, termasuk pengelolaan pajak daerah.
2. **Kompleksitas Risiko:** Studi ini menunjukkan bagaimana risiko teknologi atau operasional yang kompleks dapat ditangani secara sistematis, serupa dengan tantangan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah.
3. **Dokumentasi Manajemen Risiko:** Proses pembuatan dokumen SOP dan instruksi kerja dapat dijadikan referensi untuk memastikan pengendalian risiko berjalan sesuai prosedur.

Kontribusi Penelitian:

Penelitian ini memberikan wawasan bagaimana kerangka kerja ISO 31000 dapat diterapkan dalam organisasi untuk mengidentifikasi risiko, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Anda dapat

mengadopsi pendekatan serupa untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko di bidang evaluasi dan pembinaan.

3. **Judul:** *Efektivitas Sistem Pengendalian Internal (Studi Kasus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Ngurah Rai)*

Penulis: Made Gitan Kesari

Metode: COSO Framework

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Ngurah Rai. Pengukuran efektivitas dilakukan dengan membandingkan penerapan pengendalian internal organisasi terhadap lima komponen utama COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan efektif. Realisasi penerimaan negara mencapai 108,81% dari target, dan monitoring serta pengawasan kepatuhan internal menunjukkan efektivitas sebesar 98,97%. Komponen COSO diterapkan dengan baik, memberikan keyakinan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai tujuan dan meminimalkan penyimpangan.

Konteks Relevansi:

Penelitian ini memiliki relevansi terhadap analisis manajemen risiko di bidang evaluasi dan pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah karena:

1. **Pendekatan COSO Framework:** Metode ini dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pengendalian risiko dalam organisasi publik.
2. **Penerapan Sistem Pengendalian Internal:** Memberikan panduan dalam memastikan implementasi pengendalian internal mendukung pengelolaan risiko yang terintegrasi.
3. **Indikator Keberhasilan:** Menggunakan Key Performance Indicators (KPI) sebagai alat evaluasi efektivitas, yang relevan untuk mengevaluasi kinerja bidang evaluasi dan pembinaan.

Kontribusi Penelitian:

Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya sistem pengendalian internal yang efektif dalam mendukung pengawasan dan optimalisasi pendapatan negara. Pendekatan COSO dapat diadaptasi untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja pengendalian risiko di instansi pemerintahan lainnya, termasuk Badan Pengelola Pendapatan Daerah.

4. **Judul:** *Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Fraud dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi (Studi Pada Kantor Cabang Utama PT. Bank Negara Indonesia (Persero))*

Penulis: Fibrianti Suci Pratiwi

Metode: Analisis Jalur (*Path Analysis*) menggunakan pendekatan kuantitatif

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengendalian internal terhadap pencegahan fraud serta dampaknya pada kinerja organisasi. Objek penelitian adalah PT Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama di Bandung. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diolah menggunakan analisis jalur. Variabel penelitian mencakup:

1. Pengendalian Internal sebagai variabel independen (X).
2. Pencegahan Fraud sebagai variabel intervening (Y).
3. Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen (Z).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud. Pencegahan fraud juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Variabel pencegahan fraud bertindak sebagai mediasi yang memperkuat hubungan antara pengendalian internal dan kinerja organisasi. Kesimpulan ini diperkuat dengan hasil pengujian statistik melalui *Sobel Test*.

Konteks Relevansi:

Penelitian ini relevan untuk kajian Anda yang berfokus pada manajemen risiko di sektor publik karena:

1. **Pengendalian Internal:** Memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal dalam mitigasi risiko operasional, termasuk pengelolaan pajak daerah.
2. **Pencegahan Fraud:** Menekankan pentingnya pencegahan penyimpangan yang dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi.

3. **Pendekatan Statistik:** Metodologi kuantitatif ini dapat diterapkan dalam pengujian hubungan antar variabel dalam konteks pengawasan pajak dan retribusi daerah.

Kontribusi Penelitian:

Studi ini memberikan panduan praktis dalam menerapkan pengendalian internal dan langkah-langkah mitigasi risiko untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi. Pendekatan yang digunakan dapat menjadi referensi untuk mengembangkan strategi pengelolaan risiko di Badan Pengelola Pendapatan Daerah.

5. **Judul:** *Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengendalian Internal Pemerintah di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi*

Penulis: Mega Marwati, Gun Gun Gumilar, Rachmat Ramdani

Metode: Kualitatif deskriptif berdasarkan teori manajemen risiko David Hillson

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko dalam pengendalian internal di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Bekasi. Proses manajemen risiko yang diteliti meliputi identifikasi risiko, penilaian risiko, penerapan respons terhadap risiko, komunikasi risiko, serta pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa kendala dalam implementasi manajemen risiko, terutama dalam kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih kurang memahami proses ini. Dokumen manajemen risiko

operasional belum tersusun optimal, dan komunikasi risiko antar bidang memerlukan perbaikan. Inspektorat Kabupaten Bekasi menjadi pengawas utama dalam mendukung proses manajemen risiko melalui pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Konteks Relevansi:

Penelitian ini relevan dengan kajian manajemen risiko di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah karena:

1. **Proses Manajemen Risiko:** Menyoroti langkah-langkah penting dalam penerapan manajemen risiko, seperti identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko, yang dapat menjadi acuan untuk konteks pengawasan pajak dan retribusi daerah.
2. **Pengendalian Internal:** Menggarisbawahi pentingnya penguatan sistem pengendalian internal untuk memastikan efektivitas organisasi.
3. **Peran Pengawasan:** Menjelaskan peran Inspektorat sebagai lembaga pengawasan, yang serupa dengan kebutuhan pengawasan dalam pengelolaan risiko pajak daerah.

Kontribusi Penelitian:

Penelitian ini memberikan wawasan tentang tantangan dan strategi penerapan manajemen risiko di sektor pemerintahan. Hasilnya dapat menjadi referensi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko di organisasi publik lainnya, khususnya dalam mendukung pencapaian tujuan strategis.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 OBJEK DAN WAKTU PENELITIAN

Pada penelitian ini, objek kajian yang diteliti adalah Manajemen Risiko di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Penelitian ini difokuskan pada pengelolaan risiko yang terkait dengan pengawasan dan pengendalian internal dalam tata kelola pajak daerah. Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu yang relevan dengan implementasi kebijakan dan prosedur yang berlaku di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah yaitu Januari 2023 sampai dengan Juni 2024

3.2 DESAIN PENELITIAN

Desain penelitian merupakan kerangka utama penelitian yang mencakup metode dan prosedur yang akan digunakan oleh peneliti, mulai dari pemilihan data, teknik pengumpulan data, hingga analisis data (Indriantoro & Supomo, 2002). Menurut Manzilati (2017), desain penelitian bersifat berurutan (sequence), yaitu terdiri dari tahapan-tahapan yang saling berkaitan dari awal hingga akhir. Setiap tahap memengaruhi tahap berikutnya, sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memeriksa ulang tahapan yang telah dilalui. Dalam penelitian ini, desain

penelitian yang diterapkan adalah penelitian eksploratif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman dan gambaran menyeluruh mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2006) dalam bukunya *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang dilakukan untuk mengeksplorasi atau menemukan sesuatu yang baru yang belum banyak diketahui. Penelitian ini bertujuan menggali secara luas tentang sebab-sebab maupun hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu serta menggali dan mendapatkan wawasan awal tentang suatu fenomena atau masalah yang belum memiliki pemahaman yang mendalam. Penelitian eksploratif membantu untuk memiliki pemahaman tentang permasalahan dengan lebih baik

3.2.2 Data yang Dibutuhkan

Penelitian ini memanfaatkan data primer dan data sekunder sebagai sumber informasi utama. Data primer diperoleh langsung dari responden atau pihak terkait melalui wawancara, survei, atau observasi untuk memastikan relevansi dan keakuratan informasi. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen, laporan, peraturan, dan sumber tertulis lainnya yang mendukung analisis penelitian. Peneliti mengelompokkan data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman

yang komprehensif mengenai manajemen risiko yang diterapkan. Pemanfaatan data ini dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian, mengidentifikasi risiko, dan menyusun langkah mitigasi yang relevan dengan konteks Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

a. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya oleh peneliti untuk tujuan tertentu. Data ini dihasilkan melalui interaksi langsung dengan individu atau fenomena yang diteliti, sehingga memiliki relevansi yang tinggi terhadap permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini diperoleh Kertas Kerja Sistem Pengendalian Internal Badan Pengelola Pendapatan Daerah, Rencana tindak pengendalian, Laporan Semester 1 dan 2 tahun 2023 dan Laporan Semester 1 Tahun 2024, Proses Bisnis dan Implementasinya dalam pelaksanaan pengawasan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain atau tersedia dalam bentuk dokumen, laporan, atau publikasi sebelumnya. Menurut Kuncoro (2013), data sekunder digunakan untuk mendukung dan melengkapi data primer dengan memberikan konteks tambahan atau informasi latar belakang. Dari penelitian ini data penunjang berupa Struktur

Organisasi dan Tata kelola Badan, Kedudukan Badan, Data kepegawaian, Visi Misi Badan, Tujuan dan Fungsi Badan

3.2.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan teknik expert sampling. Expert sampling adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memilih individu yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus dalam bidang tertentu. Dalam penelitian ini, expert sampling digunakan untuk memastikan bahwa informan yang diwawancarai memiliki pengalaman dan keahlian yang relevan dengan topik penelitian.

Sesuai dengan tujuan penelitian, sampel yang dipilih dalam expert sampling ini adalah individu yang memiliki kompetensi atau pengalaman praktis yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh lebih valid dan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang masalah yang sedang diteliti. Pemilihan target sampel ini didasarkan pada pertimbangan bahwa individu-individu yang menduduki jabatan tersebut memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup untuk memberikan kontribusi yang berharga dalam penelitian.

Tujuan utama dari penggunaan expert sampling adalah untuk memperoleh informasi yang lebih akurat dan berbobot, yang hanya dapat diberikan oleh mereka yang memiliki keahlian atau pengalaman langsung dalam bidang yang diteliti. Dengan demikian, data yang dikumpulkan melalui wawancara ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas

dan dapat dipertanggungjawabkan tentang fenomena yang sedang dianalisis.

Pada tahap wawancara, metode yang digunakan adalah in-depth interview (wawancara mendalam) dengan responden yang telah dipilih sesuai kriteria tertentu. Kvale & Brinkmann (2009) menjelaskan wawancara mendalam sebagai jenis percakapan yang berbeda – “percakapan penelitian” tentang topik umum – yang diatur oleh seperangkat aturan dan pedomannya sendiri, kemudian Zhang & Wildemuth (2009) menekankan *in depth interview* dengan peran peneliti dalam menangkap pengalaman orang tanpa memaksakan kategorisasi apriori apa pun yang dapat membatasi bidang penyelidikan.

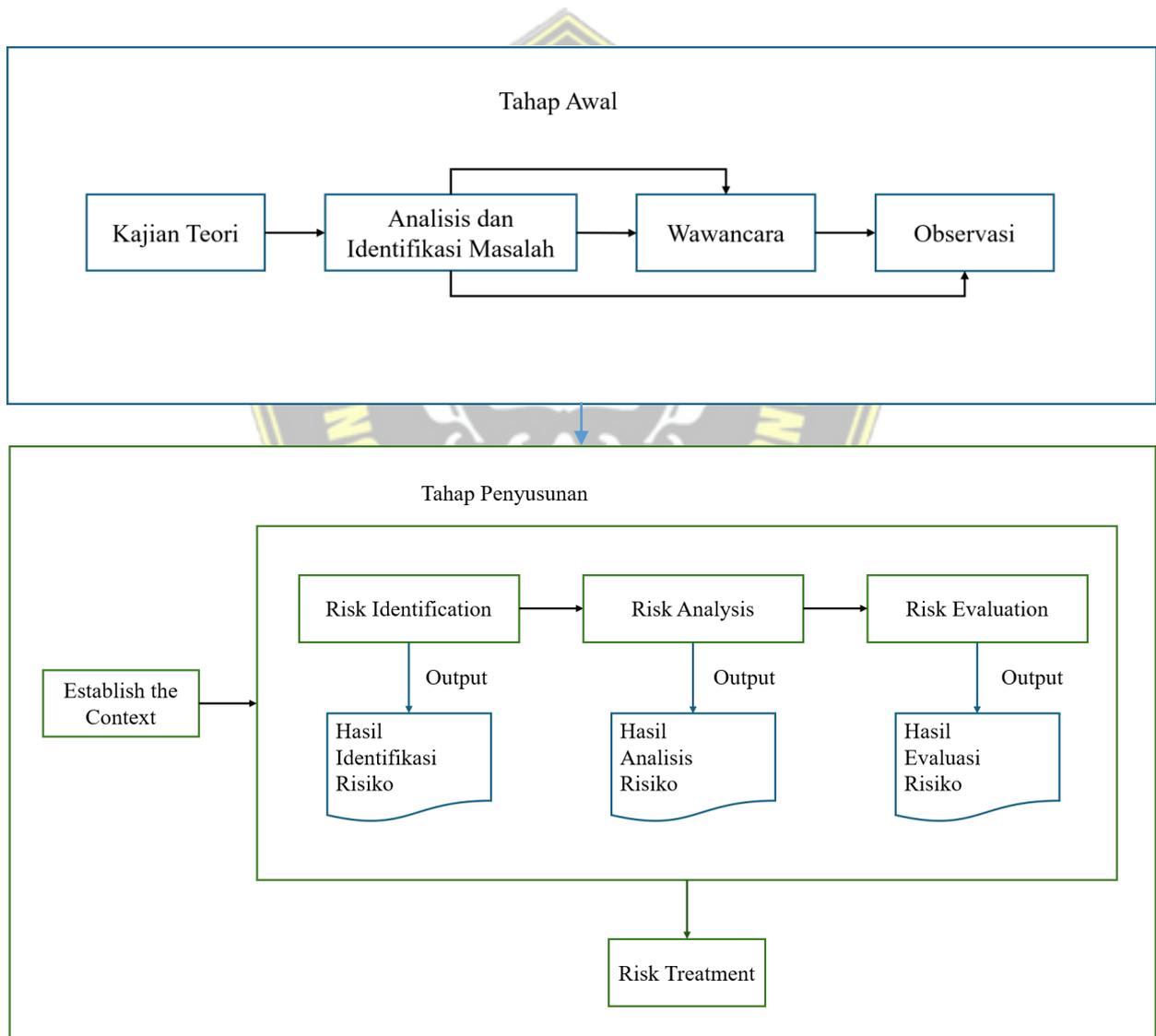
3.3 PROSES PENELITIAN

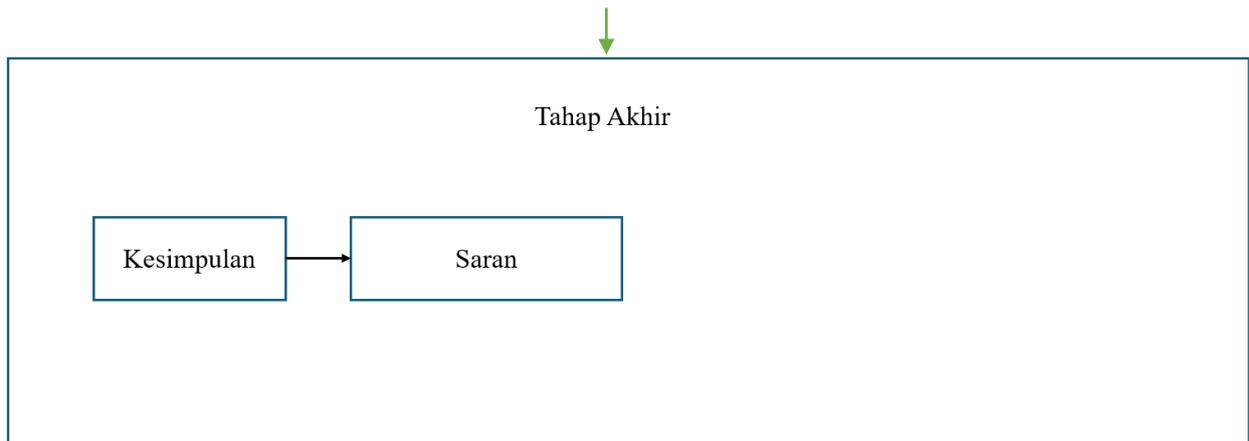
Proses penelitian ini mencakup serangkaian tahapan metodologi penelitian yang terdiri dari tiga tahap utama: Tahap Awal, Tahap Penyusunan, dan Tahap Akhir hingga risk treatment dan menghasilkan kesimpulan dan saran yang bertujuan untuk memberikan rekomendasi terhadap objek yang diamati. Tahapan penelitian ini digambarkan secara sistematis melalui flowchart pada Gambar 3.1. Tahap Awal mencakup kajian teori, analisis dan identifikasi masalah, wawancara, serta observasi untuk memahami konteks dan mengumpulkan data awal. Langkah-langkah ini bertujuan untuk membangun dasar penelitian yang kuat sebelum masuk ke proses analisis lebih lanjut.

Pada Tahap Penyusunan, fokus penelitian beralih ke analisis risiko melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, dengan hasil berupa laporan

yang terstruktur. Risiko yang telah dianalisis akan ditangani melalui langkah Risk Treatment. Penelitian diakhiri dengan Tahap Akhir, yang menghasilkan kesimpulan dan saran sebagai rekomendasi atau tindak lanjut berdasarkan hasil penelitian. Alur ini menunjukkan pendekatan yang sistematis untuk menyelesaikan masalah secara terstruktur

Gambar 3. 1 Metodologi Penelitian





3.4 TAHAP AWAL

Tahap pertama dalam penelitian terdiri dari 2 tahapan yaitu melakukan kajian teori serta identifikasi dan analisa permasalahan, identifikasi dan analisa permasalahan menggunakan pendekatan *in depth interview* dan observasi serta brainstorming, wawancara dilakukan dengan expert sampling kepada Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan sedangkan observasi dilakukan pada pelaksanaan kegiatan evaluasi dan pembinaan yang dilakukan oleh bidang evaluasi dan pembinaan kepada subjek pengawasan dalam hal ini Unit Pelaksana Teknis yang melakukan tata kelola pajak daerah yang bertujuan untuk identifikasi proses bisnis kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh bidang evaluasi dan pembinaan, observasi yang dilakukan menghasilkan permasalahan yang terdapat pada bidang evaluasi dan pembinaan, berikut adalah rincian data-data yang didapat dari hasil observasi :

- a. Penentuan perumusan masalah
- b. Pengembangan kajian teori
- c. Dokumenn Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi tahun 2023

- d. Peraturan Gubernur Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
- e. Peraturan Kepala Badan Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Pedoman Pengawasan Pajak dan Retribusi Daerah
- f. Dokumen laporan hasil evaluasi dan pembinaan
- g. Daftar Pertanyaan wawancara dan hasil wawancara

3.4.1 Studi Literatur

Diagram Fishbone (atau diagram Ishikawa) merupakan alat yang efektif dalam analisis penyebab-akibat dan sejalan dengan pendekatan yang diadopsi dalam ISO 31000:2018 tentang manajemen risiko. Dalam kerangka ISO 31000:2018, data yang diperoleh melalui proses identifikasi risiko diolah menggunakan analisis fishbone diagram untuk mengelompokkan dan memetakan sumber risiko secara sistematis. Pendekatan ini membantu dalam memahami hubungan sebab-akibat dari berbagai risiko yang telah diidentifikasi dan diverifikasi, sehingga dapat didistribusikan ke dalam kategori yang relevan. Dengan metode ini, diagram Ishikawa menjadi alat yang berguna untuk mengelola risiko secara terstruktur sesuai dengan prinsip, kerangka kerja, dan proses yang direkomendasikan dalam ISO 31000:2018

- a. Fishbone Diagram atau Diagram tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram Ishikawa atau diagram sebab-akibat) adalah alat grafis yang digunakan untuk menganalisis penyebab suatu peristiwa atau fenomena secara sistematis. Data yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya

diolah menggunakan analisis fishbone diagram ini, sesuai dengan kerangka proses manajemen risiko. Pada tahap awal, risiko-risiko diidentifikasi dan diverifikasi berdasarkan perspektif kategori dalam diagram sebab-akibat, kemudian didistribusikan sesuai dengan sumber risikonya. Dengan bentuknya yang menyerupai kerangka ikan, diagram ini menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan mengkategorikan penyebab utama dari suatu masalah, termasuk dalam analisis evolusi inovasi teknologi atau pengelolaan risiko secara umum.

- b. ISO 31000:2018 sebagai acuan utama dalam menyusun kerangka kerja untuk implementasi manajemen risiko. Standar ini memberikan panduan yang terstruktur dan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola berbagai jenis risiko secara efektif. Dengan menggunakan ISO 31000:2018, organisasi dapat membangun kerangka kerja yang komprehensif untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko berjalan secara konsisten, terintegrasi, dan sesuai dengan tujuan strategis yang ingin dicapai.
- c. Analisis value chain digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung yang berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi. Dalam konteks manajemen risiko, analisis ini membantu memahami setiap langkah dalam rantai nilai, sehingga dapat mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin muncul pada setiap tahapan proses. Aktivitas utama, seperti perencanaan pengawasan, pengawasan reguler,

dan pengawasan tujuan tertentu dilakukan untuk menemukan kelemahan yang dapat menimbulkan risiko operasional, reputasi, atau keuangan. Begitu pula dengan aktivitas pendukung, seperti pengelolaan sumber daya manusia, konsultasi, dan teknologi, yang dianalisis untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas pendukung aktivitas utama. Hasil dari analisis ini menjadi dasar untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan yang ada dan menyusun langkah pengawasan yang sesuai.

3.4.2 Identifikasi Proses Bisnis

Pada tahap ini, dilakukan proses pengumpulan data melalui wawancara, diskusi (brainstorming), dan studi literatur Peraturan perundang-undangan terkait proses kerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada bidang evaluasi dan pembinaan dengan kegiatan utama pengawasan pajak daerah. Proses ini bertujuan untuk mempermudah analisis dalam penelitian terkait manajemen risiko. Data yang diperoleh dari proses evaluasi dan pembinaan digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi risiko yang ada dalam bidang tersebut. Untuk mempermudah pemetaan hasil wawancara mengenai proses kerja, penelitian ini menggunakan pendekatan konsep *value chain*. Hasil identifikasi proses kerja diperoleh melalui wawancara dan diskusi dengan Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan serta pejabat terkait lainnya di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

3.4.3 Identifikasi Dan Analisis Masalah

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi terhadap pegawai Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Unit Kerja Subjek Evaluasi. Tujuannya adalah untuk memahami secara mendalam proses kerja, struktur organisasi, serta informasi terkait kondisi badan tersebut, seperti profil organisasi, visi, misi, tujuan, struktur organisasi, kebijakan, tugas dan tanggung jawab, serta penerapan sistem informasi/teknologi informasi (SI/TI) termasuk aplikasi dan infrastruktur yang digunakan. Data ini menjadi dasar dalam menganalisis manajemen risiko di bidang evaluasi dan pembinaan pada instansi tersebut.

b. Identifikasi Masalah

Identifikasi permasalahan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah bertujuan untuk memahami isu-isu yang terjadi saat ini di bidang evaluasi dan pembinaan. Proses identifikasi dilakukan dengan mengacu pada kerangka kerja yang ditetapkan dalam ISO 31000:2018, guna memastikan pendekatan yang sistematis dan terstandar dalam mengenali risiko serta permasalahan yang ada

c. Analisis Masalah

Analisis masalah bertujuan untuk menemukan solusi atau jawaban atas permasalahan utama yang telah diidentifikasi. Proses ini dilakukan dengan merinci berbagai permasalahan yang akan diteliti, memperjelas

batasan penelitian, serta menegaskan latar belakang dan manfaat penelitian. Dalam konteks ini, analisis masalah difokuskan pada isu-isu terkait manajemen risiko di bidang evaluasi dan pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam sekaligus menawarkan langkah-langkah strategis dalam pengelolaan risiko

3.5 TAHAP PENYUSUNAN ANALISIS

Tahap penyusunan dan pengembangan analisis merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyusun pada tahap ini akan dijelaskan bagaimana proses menganalisis risiko melalui proses bisnis yang sebelumnya telah diidentifikasi dimulai dari menetapkan konteks sampai dengan penanganan risiko.

a. Establish The Context / Menetapkan Konteks

Penetapan konteks dalam pengelolaan risiko digunakan untuk mendefinisikan parameter dasar dalam mengelola risiko, serta menentukan ruang lingkup dan kriteria yang relevan. Proses ini didasarkan pada persepsi para pemangku kepentingan yang diperoleh melalui komunikasi dan konsultasi (*communication and consultation*), untuk mengidentifikasi dan menetapkan konteks, yang menjadi sumber data adalah Rencana Kerja Bidang Evaluasi dan Pembinaan yang memuat Tujuan Strategis, Program, Kegiatan dan Keluaran/Hasil Kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko, kemudian dalam penetapan konteks, dilakukan beberapa langkah berikut :

1. Menentukan konteks strategis, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam kegiatan manajemen risiko di Bidang Evaluasi Dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.
2. Menentukan konteks organisasional, dengan memahami kondisi instansi serta kemampuannya dalam melaksanakan manajemen risiko.
3. Menentukan konteks manajemen risiko, yakni mengidentifikasi tujuan, cakupan, dan ruang lingkup aktivitas manajemen risiko dalam proses evaluasi dan pembinaan.
4. Mengembangkan kriteria evaluasi risiko, yaitu menyusun kriteria risiko berdasarkan jenis dan tingkatannya sesuai dengan risiko yang teridentifikasi.

Hasil dari proses *establish the context* ini adalah ruang lingkup yang telah ditentukan, yang mencakup berbagai risiko untuk selanjutnya dilakukan penilaian risiko secara lebih mendalam.

b. Risk Assessment

Risk assessment atau penilaian risiko merupakan tahap krusial dalam manajemen risiko karena menjadi dasar untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

1) Risk Identification

Tahap identifikasi risiko dilakukan secara sistematis untuk mengenali risiko-risiko yang berpotensi memengaruhi tujuan organisasi, Tahap ini

dilakukan dengan menggunakan metode diagram Ishikawa untuk memetakan dan menganalisis berbagai faktor yang berpotensi menjadi sumber risiko dalam Bidang Evaluasi Dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Metode ini dimulai dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi guna memahami proses kerja, kebijakan, dan prosedur yang ada. Selanjutnya, penyebab utama risiko dikelompokkan ke dalam kategori, seperti manusia, proses, kebijakan, teknologi, dan lingkungan. Melibatkan pemangku kepentingan, seperti Kepala Bidang dan Staf terkait, melalui brainstorming juga dilakukan untuk memastikan semua kemungkinan risiko teridentifikasi. Hasil identifikasi kemudian didokumentasikan secara sistematis, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai sumber risiko yang akan dianalisis lebih lanjut, tahap ini menghasilkan daftar risiko awal yang akan dianalisis lebih lanjut dalam tahap penilaian dan pengelolaan risiko.

2) Risk Analysis

Tahap ini dilakukan setelah proses pengumpulan, pengelompokan, dan pengolahan data selesai. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini dianalisis dan diinterpretasikan secara mendalam untuk menarik kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian, yaitu perencanaan manajemen risiko di bidang evaluasi dan pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Risiko yang telah diidentifikasi dianalisis menggunakan metode analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif bertujuan untuk mengelompokkan risiko berdasarkan tingkatannya, seperti rendah, menengah, atau tinggi, berdasarkan hasil identifikasi risiko. Setelah itu, dilakukan analisis kuantitatif untuk menentukan *impact* (dampak) dan *probability* (kemungkinan) dari setiap risiko, yang kemudian menghasilkan *risk rating* sesuai tingkatannya—rendah, menengah, atau tinggi—dalam kaitannya dengan waktu, biaya, dan cakupan (*scope*). Proses ini diawali dengan menyusun *impact matrix* melalui komunikasi dan konsultasi dengan pemilik risiko, untuk menentukan batas toleransi risiko pada level *very low*, *low*, *moderate*, *high*, dan *very high* terhadap semua aspek yang dapat memengaruhi waktu, biaya, dan cakupan

3) Risk Evaluation

Pada tahap ini dilakukan penilaian dan evaluasi risiko secara kualitatif dengan menilai probabilitas dan dampak dari masing-masing risiko, serta mengidentifikasi keterkaitan antar risiko. Analisis risiko berfokus pada perhitungan dan pengelompokan risiko yang ditampilkan dalam tabel analisis penilaian risiko. Proses ini terdiri dari tiga langkah utama. Pertama, dilakukan perhitungan nilai occurrence (kemungkinan) dan severity (keparahan), di mana hasil perkalian keduanya akan menentukan nilai risiko masing-masing. Kedua, pemetaan level risiko dilakukan untuk mengelompokkan risiko berdasarkan tingkatannya, dari rendah hingga tinggi. Ketiga, tahap penanganan risiko dilakukan

dengan memilih strategi yang paling sesuai berdasarkan peta risiko, seperti menghindari (avoid), mengurangi (mitigation), mengalihkan (transfer), atau menerima (accept) risiko. Hasil penilaian risiko ini diperoleh melalui diskusi dengan expert sampling, yaitu Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan serta pejabat terkait lainnya di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah

c. Risk Treatment

Setelah risiko diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi, langkah berikutnya dalam menerapkan kerangka kerja risiko ISO 31000 adalah mengembangkan strategi penanganan risiko.

Penanganan risiko yang tepat harus diterapkan untuk mengurangi, menghilangkan, atau mempertahankan setiap risiko tergantung pada berbagai faktor. Bidang Evaluasi dan Pembinaan dapat memilih untuk mempertahankan risiko jika risiko tersebut tidak dapat dihindari, tidak terelakkan, atau berada dalam tingkat toleransi risiko yang dapat diterima. Tingkat toleransi dan selera risiko suatu organisasi akan sangat memengaruhi rencana penanganan risiko. Terdapat kemungkinan organisasi bersedia mempertahankan risiko yang lebih besar jika potensi hasil positif dianggap sepadan dengan risiko tersebut.

Penanganan risiko mencakup sejumlah proses berikut:

1. Merumuskan dan memilih opsi penanganan risiko,
2. Mengimplementasikan tindakan yang diperlukan untuk setiap risiko,
3. Melakukan penilaian terhadap risiko residual,

4. Menentukan kontrol tambahan jika risiko residual masih dianggap terlalu tinggi, dan
 5. Mengevaluasi efektivitas penanganan risiko dalam jangka panjang.
- Opsi penanganan risiko tidak bersifat universal dan dapat berubah seiring perkembangan tujuan atau konteks strategi maupun organisasi.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan setiap langkah pengerjaan yang telah dirancang dalam bab sebelumnya, kemudian akan dijelaskan secara rinci berdasarkan kerangka kerja ISO 31000:2018 yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Proses penyusunan dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu tahap awal, tahap penyusunan, dan tahap akhir. Tahap awal mencakup kegiatan studi literatur, pengumpulan data, serta identifikasi dan analisis permasalahan. Selanjutnya, pada tahap penyusunan dilakukan penentuan ruang lingkup (scope), konteks (context), dan kriteria (criteria). Tahap penilaian risiko meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, yang kemudian diikuti oleh pengelolaan risiko (risk treatment).

4.1 Tahap awal

Pada tahap inisiasi penelitian ini, terdapat tiga aktivitas utama yang akan dilaksanakan :

- a. Penyusunan profil komprehensif Bidang Evaluasi dan Pembinaan, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam struktur, fungsi, dan peran bidang tersebut dalam konteks organisasi.
- b. Pelaksanaan studi literatur secara sistematis, meliputi kajian terhadap teori-teori relevan, penelitian terdahulu, serta best practices terkait manajemen risiko dan pengawasan pajak daerah.

- c. Pengumpulan data primer dan sekunder, dilanjutkan dengan identifikasi dan analisis permasalahan secara holistik.

Ketiga aktivitas tersebut ditujukan untuk membangun landasan konseptual dan empiris yang kokoh dalam rangka pengembangan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi.

4.1.1 Profil Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Bidang Evaluasi dan Pembinaan merupakan salah satu komponen penting dalam struktur organisasi Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Bidang ini memiliki peran strategis dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan evaluasi terhadap pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah. Tugas utamanya mencakup penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, pengoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang evaluasi dan pembinaan pajak kendaraan bermotor, retribusi dan pendapatan lain, serta sumber daya.

Bidang Evaluasi dan Pembinaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang:

- 1) Evaluasi dan pembinaan pajak kendaraan bermotor
- 2) Evaluasi dan pembinaan retribusi dan pendapatan lain
- 3) Evaluasi dan pembinaan sumber daya

a. Fungsi Utama

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjalankan fungsi-fungsi utama:

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang evaluasi dan pembinaan;
- 2) Pengoordinasian dan pelaksanaan tugas di bidang evaluasi dan pembinaan;
- 3) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang evaluasi dan pembinaan; dan
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang evaluasi dan pembinaan.

b. Peran Strategis

Bidang Evaluasi dan Pembinaan memiliki peran strategis dalam:

- 1) Melaksanakan pengawasan terhadap kinerja Unit Kerja di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah, meliputi Bidang dan Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah;
- 2) Menyusun Program Kerja Pengawasan (PKP) tahunan sebagai acuan pelaksanaan pengawasan;
- 3) Melakukan evaluasi kinerja pajak dan retribusi daerah secara reguler maupun untuk tujuan tertentu;
- 4) Menyusun rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil evaluasi untuk ditindaklanjuti unit kerja terkait;

- 5) Melakukan monitoring tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi;
- 6) Memberikan konsultasi kepada unit kerja dalam rangka peningkatan kinerja dan tata kelola;
- 7) Menindaklanjuti hasil pengawasan dari Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) dan lembaga pengawasan eksternal; dan
- 8) Mengembangkan sistem pengawasan berbasis elektronik untuk mengoptimalkan fungsi pengawasan.

Dengan peran diatas, Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjadi ujung tombak dalam memastikan pengelolaan pajak dan retribusi daerah berjalan efektif, efisien, dan akuntabel sesuai ketentuan yang berlaku.

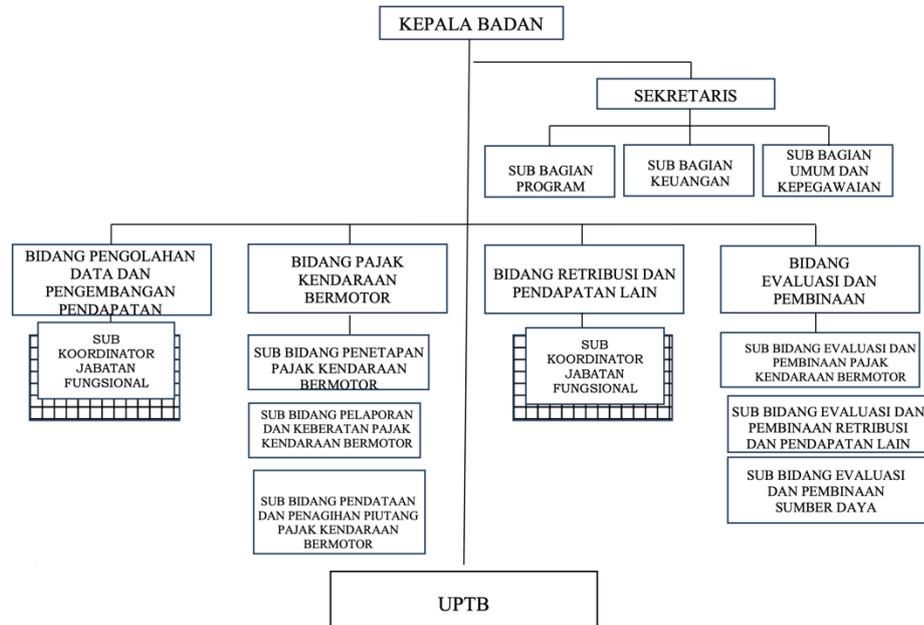
c. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, struktur organisasi Bidang Evaluasi dan Pembinaan adalah sebagai berikut:

1) Kedudukan

Bidang Evaluasi dan Pembinaan merupakan unsur pelaksana di Bidang Evaluasi dan Pembinaan, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bapenda Prov. Jateng dan Kedudukan Bidang Evaluasi dan Pembinaan



2) Pimpinan

Bidang Evaluasi dan Pembinaan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

3) Tugas

Bidang Evaluasi dan Pembinaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang evaluasi dan pembinaan pajak kendaraan bermotor, evaluasi dan pembinaan retribusi dan pendapatan lain, dan evaluasi dan pembinaan sumber daya

4) Susunan Organisasi

Bidang Evaluasi dan Pembinaan terdiri atas:

- a) Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Pajak Kendaraan Bermotor

- b) Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Retribusi dan Pendapatan Lain
- c) Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Sumber Daya

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh seorang Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Dengan struktur organisasi tersebut, Bidang Evaluasi dan Pembinaan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam melakukan evaluasi dan pembinaan terhadap pengelolaan pajak daerah, retribusi daerah, dan sumber daya di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah secara optimal

4.1.2 Studi Literatur

Dalam tahap studi literatur, penelitian ini mengadopsi beberapa kerangka konseptual dan metodologis yang relevan untuk analisis manajemen risiko di sektor publik, khususnya dalam konteks pengelolaan pendapatan daerah. Berikut adalah uraian mengenai landasan teoretis utama yang digunakan:

- a. ISO 31000:2018 sebagai Kerangka Kerja Manajemen Risiko

ISO 31000:2018 dipilih sebagai landasan utama dalam penyusunan kerangka kerja manajemen risiko. Standar internasional ini menyediakan pendekatan sistematis dan komprehensif untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola berbagai jenis risiko secara efektif. Adopsi ISO 31000:2018 memungkinkan penelitian ini untuk mengembangkan metodologi yang terstruktur dan

konsisten dalam menilai dan mengelola risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

b. Analisis Value Chain

Pendekatan analisis value chain digunakan untuk memahami secara mendalam proses bisnis dan aktivitas-aktivitas kunci dalam Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Metode ini membantu mengidentifikasi area-area potensial yang rentan terhadap risiko serta memahami bagaimana risiko-risiko tersebut dapat memengaruhi keseluruhan rantai nilai organisasi. Analisis ini juga memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang interkoneksi antara berbagai fungsi dan proses dalam organisasi.

c. Analisis Fishbone

Diagram Fishbone (Ishikawa) digunakan sebagai alat analitis untuk mengidentifikasi dan mengategorikan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap risiko yang teridentifikasi. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antara berbagai faktor risiko, sehingga memudahkan proses identifikasi akar penyebab dan pengembangan strategi mitigasi yang efektif.

Integrasi ketiga pendekatan ini - ISO 31000:2018, analisis value chain, dan analisis fishbone - memberikan kerangka kerja yang komprehensif dan

multidimensi untuk menganalisis manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Pendekatan terpadu ini memungkinkan penelitian untuk tidak hanya mengidentifikasi dan menilai risiko, tetapi juga memahami konteks organisasional dan operasional di mana risiko-risiko tersebut muncul dan beroperasi.

4.1.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua metode, yaitu observasi dan wawancara. Tujuan utama dari pengumpulan data adalah untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam menyusun laporan terkait analisis manajemen risiko pada bidang evaluasi dan pembinaan. Pada bagian ini, dijelaskan berbagai data yang mendukung peneliti dalam melakukan analisis. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer, yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait. Selain itu, terdapat data sekunder yang digunakan sebagai pelengkap, berupa informasi pendukung seperti data pengawas yaitu pegawai Bidang Evaluasi dan Pembinaan dan Subjek Pengawasan.

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu Desember 2017 hingga Mei 2018, dengan tujuan untuk memastikan ketersediaan data yang relevan dan terkini guna mendukung analisis dalam laporan penelitian ini

a. Data pegawai

Pelaksanaan tugas pengawasan pajak daerah didukung oleh sumber daya manusia yang dijabarkan dalam tabel berikut. Data ini mencakup

informasi mengenai Nomor Induk Pegawai, nama, jabatan, eselon, dan golongan/ruang. Informasi ini kemudian menjadi penting dalam mendukung analisis manajemen risiko, khususnya dalam mengidentifikasi potensi risiko yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia dan struktur organisasi. Dengan memahami profil pegawai, analisis dapat lebih terarah dalam mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kegiatan evaluasi dan pembinaan, serta dalam merancang langkah mitigasi risiko yang sesuai.

Tabel 4. 1 Data Pegawai Bidang Evaluasi dan Pembinaan

No	NIP	Nama	Jabatan	Eselon	G/R
1	198112172006041002	Agus Nugroho Adi Prasetyo, SH, MH	Kepala Bidang Evaluasi Dan Pembinaan	III.A	IV/a
2	198205072009032006	Flora Melani Widhasmara, SE, M.M	Kepala Sub Bidang Evaluasi Dan Pembinaan Pajak Kendaraan Bermotor	IV.A	III/d
3	19771219 2009032001	Desiana Rahmawati, SE.AKt	Kepala Sub Bidang Evaluasi Dan Pembinaan Retribusi Dan Pendapatan Lain	IV.A	III/d
4	197609122008011001	Khairul Annam, SE, MM	Pengolah Data Anggaran dan Perbendaharaan	-	IV/a
5	198411142010122001	Lusiarini, S.Sos	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	-	III/d
6	197903062010011001	Eko Purnomo Shidi, SE,Akt,M.Si	Analisis Monitoring Dan Evaluasi Kebijakan Pajak	-	III/d

			Daerah Dan Retribusi Daerah		
7	199004082010101001	Yudha Anggara, S.STP	Analisis Monitoring Dan Evaluasi Kebijakan Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah	-	III/d
8	197804132008011005	Achmad Ali, S.Sos, M.A.P	Analisis Pendapatan Daerah	-	III/b
9	200004072021011002	Agung Ayatullah, A.Md.A.Pj.	Pengadministrasi Umum	-	II/c
10	200004182021012001	Gelora Sekar Tanjung, A.Md.Ak.	Pengadministrasi Umum	-	II/c
11	-	Rizky Dwita Amelia, Sh.	PHL	-	-
12	-	Wagiyo	PHL	-	-

b. Data subjek pengawasan

Peraturan Kepala Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Pengawasan Pajak dan Retribusi Daerah dan Hasil wawancara yang dilakukan dengan staf Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjelaskan subjek pengawasan adalah unit kerja yang dilakukan pengawasan meliputi unit kerja pada Sekretariat, Bidang, dan Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah yang merupakan Unit Pelaksana Teknis pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Unit kerja pengawasan diklasifikasikan berdasarkan parameter yang tidak terbatas pada jumlah objek pajak dan retribusi pada wilayah kerjanya dan jumlah transaksi pajak dan retribusi, klasifikasi dimaksud juga memperhatikan faktor wilayah dan nilai strategis kewilayahan.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 64 Tahun 2023 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah mengklasifikasikan Unit Kerja Pelaksana sebagai berikut :

1) Kelas Utama, meliputi Unit Kerja Pelaksana:

- a) Kabupaten Banyumas;
- b) Kabupaten Cilacap;
- c) Kabupaten Magelang;
- d) Kabupaten Pati;
- e) Kabupaten Semarang;
- f) Kota Semarang I;
- g) Kota Semarang II;
- h) Kota Semarang III; dan
- i) Kota Surakarta.

2) Kelas Madya, meliputi Unit Kerja Pelaksana:

- a) Kabupaten Boyolali;
- b) Kabupaten Brebes;
- c) Kabupaten Demak;
- d) Kabupaten Grobogan;
- e) Kabupaten Jepara;
- f) Kabupaten Karanganyar;
- g) Kabupaten Kebumen;
- h) Kabupaten Kendal;

- i) Kabupaten Klaten.
 - j) Kabupaten Kudus;
 - k) Kabupaten Pemalang;
 - l) Kabupaten Sragen;
 - m) Kabupaten Sukoharjo;
 - n) Kabupaten Tegal; dan
 - o) Kabupaten Wonogiri.
- 3) Kelas Pratama, meliputi Unit Kerja Pelaksana:
- a) Kabupaten Banjarnegara;
 - b) Kabupaten Batang;
 - c) Kabupaten Blora;
 - d) Kabupaten Pekalongan;
 - e) Kabupaten Purbalingga;
 - f) Kabupaten Purworejo;
 - g) Kabupaten Rembang;
 - h) Kabupaten Temanggung;
 - i) Kabupaten Wonosobo;
 - j) Kota Magelang;
 - k) Kota Pekalongan;
 - l) Kota Salatiga; dan
 - m) Kota Tegal.

4.1.4 Identifikasi dan Analisis Permasalahan

Berdasarkan hasil studi literatur, observasi, dan wawancara yang dilakukan, telah diidentifikasi permasalahan strategis yaitu belum diterapkannya Program Kerja Pengawasan (PKP) dan Pelaksanaan Evaluasi yang berbasis analisis risiko yang terstandar serta belum ada skala prioritas pengawasan yang jelas dan terukur dalam pelaksanaan evaluasi, hal ini berdampak Pada Efektivitas Pengawasan yang menjadi kurang terarah dan tidak efisien karena tidak berbasis risiko serta peningkatan potensi ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan dalam pengelolaan pajak daerah. Faktor yang menyebabkan permasalahan ini dapat dibagi menjadi :

a. Faktor Internal

- 1) Keterbatasan kapasitas SDM dalam melakukan analisis risiko, dari 12 pegawai Bidang Evaluasi dan Pembinaan, hanya 2 pegawai yang memiliki sertifikat kompetensi terkait manajemen risiko;
- 2) Sistem informasi yang belum terintegrasi antar unit kerja;
- 3) Prosedur kerja yang belum terstandarisasi dengan baik; dan
- 4) Kurangnya pemahaman tentang manajemen risiko di tingkat operasional

b. Eksternal

- 1) Perubahan regulasi yang cepat;
- 2) Kompleksitas objek pengawasan yang meningkat;

- 3) Perkembangan teknologi yang dinamis membutuhkan adaptasi cepat; dan
- 4) Meningkatnya tuntutan akuntabilitas dari pemangku kepentingan.

4.2 Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan merupakan fase kritis dalam penelitian ini yang berfokus pada analisis manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Pada tahap ini, dilakukan penetapan konteks risiko (establish the context) yang mencakup identifikasi dan analisis proses bisnis menggunakan Porter's Generic Value Chain. Analisis ini membantu memahami aktivitas utama dan pendukung dalam organisasi, dimana aktivitas utama meliputi inbound logistics (pengumpulan data dan informasi), operations (proses evaluasi dan pembinaan), outbound logistics (distribusi hasil evaluasi), marketing & sales (sosialisasi dan konsultasi), dan service (monitoring tindak lanjut dan pembinaan).

Setelah konteks ditetapkan, tahap penyusunan berlanjut dengan risk assessment yang terdiri dari tiga komponen utama: risk identification, risk analysis, dan risk evaluation. Risk identification dilakukan menggunakan metode fishbone diagram untuk memetakan sumber-sumber risiko potensial. Risk analysis berfokus pada penilaian dampak dan probabilitas risiko yang teridentifikasi, sementara risk evaluation menentukan prioritas penanganan risiko berdasarkan tingkat signifikansinya. Proses ini kemudian diikuti dengan risk treatment yang menghasilkan strategi penanganan risiko yang sesuai dengan konteks organisasi dan tingkat toleransi risikonya.

4.2.1 Penetapan Konteks Risiko / Establish the Context

a. Identifikasi proses bisnis

Pada tahap awal sebelum mengidentifikasi risiko dalam bidang evaluasi dan pembinaan, digunakan konsep value chain, seperti yang diilustrasikan pada gambar 4.2. Konsep value chain ini diterapkan untuk menganalisis proses bisnis yang berlangsung dalam bidang evaluasi dan pembinaan, terutama pada aspek operasional utama. Bidang evaluasi dan pembinaan memiliki peran strategis dalam pengawasan pajak daerah.

Analisis rantai nilai (value chain) digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas dalam bidang evaluasi dan pembinaan, yang mencakup aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Analisis proses bisnis Bidang Evaluasi dan Pembinaan menggunakan pendekatan *Porter's Generic Value Chain*. Pendekatan ini membagi aktivitas organisasi menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang masing-masing berkontribusi terhadap penciptaan nilai dalam organisasi.

Tabel 4. 2 Proses Bisnis Bidang Evaluasi dan Pembinaan

SUPPORT ACTIVITIES					
FIRM INFRASTRUCTURE		Struktur organisasi mendukung pelaksanaan tugas pengawasan secara terorganisir dan disusun berdasarkan jenis pendapatan yang dikelola Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.			
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT		Penerapan dan Penanaman nilai utama yaitu integritas melalui pembinaan berkelanjutan dan melekat pada setiap pelaksanaan pengawasan			
TECHNOLOGY DEVELOPMENT		Penggunaan teknologi informasi mendukung pengelolaan data pajak dan retribusi secara efisien pada aplikasi yang sedang dalam tahap pengembangan yaitu eValbin			
PROCUREMENT		Pengadaan alat kerja dan perangkat lunak analisis data			
INBOUND		OPERATION	OUTBOND	CONSULTING	SERVICES
<p>Pengumpulan data yang akan dilakukan pengawasan bersumber dari data pengawasan periode sebelumnya, data dari bidang teknis, data dari subjek pengawasan, dan data yang bersumber dari aduan Masyarakat.</p> <p>Pembentukan tim pengawasan untuk melakukan deteksi dini potensi ketidakpatuhan subjek evaluasi terhadap ketentuan perundang undangan</p>		<p>Pelaksanaan Pengawasan dilaksanakan secara regular dan/atau tujuan tertentu</p> <p>Proses pengawasan melibatkan kegiatan analisis data, identifikasi permasalahan, konsultasi melekat, pemenuhan data dan pengumpulan ikhtisar kegiatan subjek evaluasi</p>	<p>Hasil evaluasi berupa Laporan Hasil Evaluasi (LHE) dan rekomendasi koreksi internal disampaikan kepada unit kerja terkait dan pimpinan Bapenda untuk ditindaklanjuti oleh subjek pengawasan</p>	<p>Memberikan konsultasi kepada unit kerja terkait untuk meningkatkan pemahaman subjek pengawasan terhadap rekomendasi koreksi internal hasil evaluasi. Selain itu, sosialisasi kebijakan teknis dilakukan untuk memastikan seluruh pihak memahami ketentuan perundang-undangan yang berlaku</p>	<p>Pemantauan implementasi tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi, pembinaan teknis kepada unit kerja, serta dukungan untuk menyelesaikan kendala operasional yang dihadapi oleh unit kerja terkait. Memastikan bahwa rekomendasi atau instruksi perbaikan internal dari Kepala Badan telah dilaksanakan. Pemantauan ini mencakup tindakan koreksi internal yang berkaitan dengan kebijakan, administrasi, dan aspek teknis yang diterapkan di Unit Kerja</p>
PRIMARY ACTIVITIES					

MARGIN

b. Analisis proses bisnis

1. Aktivitas Utama

a) Inbound Logistics (Pengumpulan Data dan Informasi)

Aktivitas ini melibatkan pengumpulan data terkait pajak daerah yang akan dievaluasi. Data diperoleh dari Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah (UPPD) atau unit kerja lain di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah, proses ini mencakup penerimaan laporan kinerja, data wajib pajak, serta dokumen pendukung lainnya. Tahap pra pengawasan ini dilakukan dengan :

- (1) mempersiapkan kompetensi dasar dalam memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan-kebijakan Pajak dan Retribusi;

- (2) membentuk Tim Evaluasi berdasarkan PKP;
 - (3) menyiapkan Surat Perintah Tugas (SPT) Kepala Badan dan Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD);
 - (4) menyiapkan program kerja yaitu rencana yang akan dikerjakan pada Unit Kerja Subjek Evaluasi berupa list/data dukung yang akan dievaluasi;
 - (5) mempelajari Laporan Hasil Evaluasi dari Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah;
 - (6) menyiapkan data-data yang akurat dari Bidang terkait dan informasi atau permasalahan dari Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah;
 - (7) membuat Surat Dinas perihal permintaan data/berkas/ dokumen yang akan dievaluasi dari Tim Evaluasi kepada Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah; dan
 - (8) menyiapkan akomodasi dan transportasi.
- b) Operations (Proses Evaluasi dan Pembinaan)

Aktivitas inti dari Bidang Evaluasi dan Pembinaan adalah pelaksanaan evaluasi kinerja unit kerja terkait pengelolaan pajak daerah dan retribusi. Proses pengawasan melibatkan kegiatan analisis data, identifikasi permasalahan, konsultasi melekat, pemenuhan data dan pengumpulan ikhtisar kegiatan subjek evaluasi. Pengawasan dilakukan secara reguler dan/atau berdasarkan tujuan

tertentu sesuai dengan Program Kerja Pengawasan (PKP), mekanisme pelaksanaan sebagai berikut :

- (1) Ketua Tim melaksanakan entry meeting kepada Kepala Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi untuk menyampaikan maksud dan tujuan kegiatan evaluasi, hak dan kewajiban Subjek Evaluasi dan Tim Evaluasi, periode evaluasi serta jenis evaluasi;
- (2) Ketua Tim meminta Kepala Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi untuk menyiapkan data dukung dan berkas yang diperlukan untuk kegiatan evaluasi;
- (3) Anggota Tim bertanggung jawab kepada Ketua Tim sesuai bidang tugas yang diberikan oleh Ketua Tim;
- (4) Anggota Tim mengisi Kertas Kerja Evaluasi sebagai dokumen kinerja anggota Tim;
- (5) Kertas Kerja Evaluasi sebagaimana dimaksud pada huruf d sebagai bahan untuk dituangkan ke dalam Resume Evaluasi dengan melampirkan bukti pendukung;
- (6) Selama proses evaluasi berlangsung dapat dilakukan diskusi dan konsultasi terkait dengan Objek Evaluasi antara Tim Evaluasi dan Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi;
- (7) Ketua Tim menyusun Resume Evaluasi untuk ditandatangani bersama Kepala Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi; dan

(8) Tim Evaluasi melaksanakan exit meeting dengan menyampaikan Resume Evaluasi kepada Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi Subjek Evaluasi

c) Outbound Logistics (Distribusi Hasil Evaluasi)

Hasil evaluasi berupa laporan dan rekomendasi disampaikan kepada unit kerja terkait dan pimpinan Bapenda. Distribusi ini bertujuan untuk memastikan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan, seperti perbaikan prosedur atau peningkatan kinerja. Tahap pelaksanaan paska evaluasi sebagai berikut :

- (1) Ketua Tim menyampaikan Resume Evaluasi kepada Penanggung Jawab Tim paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah ditandatanganinya Resume Evaluasi oleh Ketua Tim dan Kepala Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah Subjek Evaluasi;
- (2) Laporan Hasil Evaluasi (LHE) memuat simpulan evaluasi, dasar pelaksanaan evaluasi, dan Hasil Evaluasi yang ditandatangani oleh Penanggungjawab Tim;
- (3) Penanggungjawab Tim melaporkan hasil evaluasi kepada Kepala Badan dalam bentuk Laporan Hasil Evaluasi (LHE) paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja sejak Resume Evaluasi diterima oleh Penanggungjawab Tim;
- (4) Laporan Hasil Evaluasi (LHE) sebagaimana dimaksud nomor (3) disampaikan oleh Penanggungjawab Tim kepada Kepala

Badan bersamaan dengan usulan rekomendasi atas hasil evaluasi

d) Marketing and Sales (Sosialisasi dan Konsultasi)

Bidang ini juga memberikan konsultasi kepada unit kerja terkait untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap rekomendasi hasil evaluasi. Selain itu, sosialisasi kebijakan teknis dilakukan untuk memastikan seluruh pihak memahami standar operasional yang berlaku.

Secara prinsip, pengawasan Pajak dan Retribusi sebagian besar merupakan aktivitas konsultasi dan penjaminan yang objektif dan independen untuk meningkatkan kinerja Badan khususnya Unit Kerja. Pelaksanaan konsultasi merupakan proses konsultasi, diskusi serta pemberian saran atau masukan terkait penyusunan kebijakan dan/atau pelaksanaan suatu kebijakan terkait Pajak dan Retribusi yang dilaksanakan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan bersama Unit Kerja. Selanjutnya, pengawasan yang efektif membantu Badan untuk mencapai tujuannya secara sistematis dengan cara mengevaluasi dan memperbaiki efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola.

Peran pengawasan yang dijalankan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan diharapkan dapat membantu satuan kerja operasional dalam mengelola risiko dengan mengidentifikasi

masalah dan memberikan saran untuk tindakan perbaikan yang memberi nilai tambah untuk memperkuat kinerja Badan.

Peran sebagai konsultan mengharuskan personil pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan untuk selalu meningkatkan pengetahuan yang dimilikinya meliputi aspek teknis pengawasan, administrasi, hukum dan sebagainya.

Konsultasi dilaksanakan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan dengan Subjek Pengawasan pada:

- a. pelaksanaan Evaluasi;
- b. tindak lanjut pemenuhan Rekomendasi atas Hasil Evaluasi;
- c. sewaktu-waktu apabila diperlukan
- e) Service (Monitoring Tindak Lanjut dan Pembinaan)

Aktivitas ini mencakup pemantauan implementasi tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi, pembinaan teknis kepada unit kerja, serta dukungan untuk menyelesaikan kendala operasional yang dihadapi oleh unit kerja terkait.

Pemantauan terhadap tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi pada Unit Kerja yang menjadi subjek evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa rekomendasi atau instruksi perbaikan internal dari Kepala Badan telah dilaksanakan. Pemantauan ini mencakup tindakan koreksi internal yang berkaitan dengan kebijakan, administrasi, dan aspek teknis yang diterapkan di

Unit Kerja. Proses pemantauan tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut:

a. Kepala Badan menugaskan Kepala Bidang Evaluasi Dan Pembinaan untuk:

1) Membentuk tim Monitoring Tindak Lanjut Atas Rekomendasi Hasil Evaluasi setelah rekomendasi hasil evaluasi diterima Subjek Evaluasi;

2) Memastikan Subjek Evaluasi menindaklanjuti Rekomendasi atas hasil evaluasi paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak tanggal penerimaan rekomendasi atas hasil evaluasi dan Laporan Hasil Evaluasi (LHE); dan

3) memeriksa kebenaran laporan, data dan kelengkapan, bukti pendukung tindak lanjut rekomendasi atas hasil evaluasi yang disampaikan atau dikirim oleh Subjek Evaluasi sesuai dengan Laporan Hasil Evaluasi (LHE)

b. Penyusunan Berita Acara Penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi:

1) Berita Acara Penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi disusun oleh Ketua Tim Monitoring;

2) Berita Acara Penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi ditandatangani Ketua Tim Monitoring, Kepala Unit Kerja Subjek Evaluasi dan diketahui Kepala Badan;

- 3) Dalam hal tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi terdapat rekomendasi yang berstatus Belum (B) dan/atau Dalam Proses (D) maka akan dilakukan pemutakhiran data;
- 4) Bidang Evaluasi dan Pembinaan menyimpan laporan, data dan kelengkapan, bukti tindak lanjut rekomendasi atas hasil evaluasi yang disampaikan atau dikirim Subjek Evaluasi secara rapi dan tertib; dan
- 5) Berita Acara Penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi hasil evaluasi memuat semua catatan, temuan, rekomendasi, dan tindak lanjutnya berdasarkan hasil monitoring

2. Aktivitas Pendukung

a) Firm Infrastructure (Infrastruktur Organisasi)

Infrastruktur organisasi mencakup struktur kelembagaan Bidang Evaluasi dan Pembinaan yang terdiri dari tiga subbidang, Subbidang Pajak Kendaraan Bermotor, Subbidang Retribusi dan Pendapatan Lain, serta Subbidang Sumber Daya. Struktur ini mendukung pelaksanaan tugas evaluasi secara terorganisir dan disusun berdasarkan jenis pendapatan yang dikelola Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

b) Human Resource Management (Pengelolaan SDM)

Pengelolaan SDM mencakup pelatihan teknis bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dalam melakukan evaluasi dan pembinaan. Selain itu, motivasi pegawai secara rutin dilaksanakan

dengan menerapkan dan menanamkan nilai utama yaitu integritas melalui pembinaan berkelanjutan.

c) Technology Development (Pengembangan Teknologi)

Penggunaan teknologi informasi mendukung pengelolaan data pajak dan retribusi secara efisien pada aplikasi yang sedang dalam tahap pengembangan yaitu eValbin. Sistem berbasis teknologi memungkinkan pelaksanaan pengawasan berbasis elektronik terhadap subjek pengawasan serta mempermudah analisis selama proses evaluasi.

d) Procurement (Pengadaan Sarana Pendukung)

Aktivitas ini mencakup pengadaan alat kerja, perangkat lunak analisis data, dan kebijakan kerjasama dengan bidang teknis serta fasilitas lainnya yang diperlukan untuk mendukung kelancaran proses pengawasan.

4.2.2 Risk Assessment

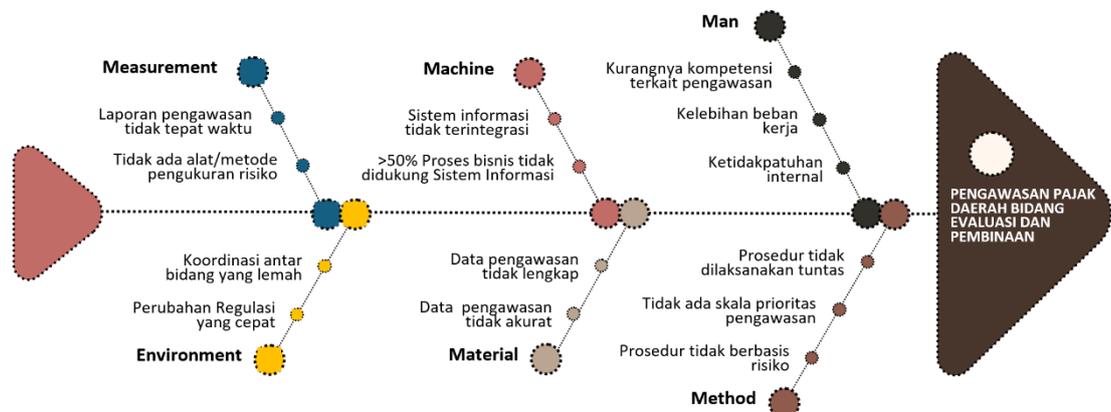
a. Risk identification

Proses identifikasi akar penyebab permasalahan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah menggunakan analisis Fishbone (Ishikawa) Diagram. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan sistematis terhadap berbagai faktor yang berkontribusi pada risiko dalam proses pengawasan pajak daerah dan retribusi daerah. Dengan menggunakan kerangka 6M (Man,

Method, Machine, Material, Measurement, Environment), analisis ini akan membantu mengidentifikasi hubungan sebab-akibat dari berbagai permasalahan yang ditemukan dalam proses evaluasi dan pembinaan.

Berdasarkan hasil analisis value chain dan observasi langsung terhadap proses bisnis yang ada, beberapa permasalahan utama yang teridentifikasi meliputi perencanaan pengawasan yang belum sepenuhnya berbasis risiko, koordinasi antar unit kerja yang masih lemah, pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal, serta keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi khusus di bidang pengawasan. Melalui analisis fishbone, faktor-faktor penyebab ini akan dipetakan secara terstruktur untuk memfasilitasi pengembangan strategi mitigasi risiko yang efektif.

Gambar 4. 2 Fishbone Diagram Pengawasan Pajak Daerah Bidang Evaluasi dan Pembinaan



Berdasarkan analisis Fishbone Diagram dalam konteks proses bisnis Bidang Evaluasi dan Pembinaan, berikut adalah uraian mendalam untuk setiap kategori:

1) Man (SDM)

- a) Kurangnya kompetensi terkait pengawasan, pegawai belum memiliki pemahaman mendalam tentang teknik pengawasan berbasis risiko, evaluasi kinerja, dan analisis data pajak. Hal ini menyebabkan pengawasan tidak optimal dan rekomendasi yang dihasilkan kurang tepat sasaran. Akar masalah dari risiko ini adalah pegawai belum memiliki pemahaman mendalam tentang teknik pengawasan berbasis risiko, evaluasi kinerja, dan analisis data pajak yang berdampak pada pengawasan tidak optimal dan rekomendasi yang dihasilkan kurang tepat sasaran, yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan dalam pelaksanaan tugas pengawasan, kompetensi SDM menjadi kunci utama mengingat kompleksitas objek pengawasan yang meliputi PKB, BBNKB, PAB, PBBKB, PAP, Pajak Rokok, dan Opsen MBLB.
- b) Kelebihan beban kerja, volume pekerjaan pengawasan yang tinggi tidak sebanding dengan jumlah SDM yang tersedia, mengakibatkan keterlambatan dalam proses evaluasi dan tindak lanjut rekomendasi. Akar Masalah dari risiko ini adalah volume pekerjaan pengawasan yang tinggi tidak sebanding dengan jumlah SDM yang tersedia yang berdampak terhadap keterlambatan dalam proses evaluasi dan tindak lanjut rekomendasi, yang dapat menghambat efektivitas pengawasan.
- c) Ketidapatuhan internal, pegawai tidak sepenuhnya mengikuti SOP yang ditetapkan dalam proses pengawasan, menyebabkan

inkonsistensi dalam pelaksanaan evaluasi. Akar Masalah risiko ini adalah pegawai tidak sepenuhnya mengikuti SOP yang ditetapkan dalam proses pengawasan yang berampak pada Inkonsistensi dalam pelaksanaan evaluasi yang dapat mempengaruhi kualitas hasil pengawasan. Ketidapatuhan internal dapat mempengaruhi kredibilitas fungsi pengawasan dan mengurangi efektivitas pengendalian internal.

Tabel 4. 3 Matriks Identifikasi Risiko Kategori Man (SDM)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
Man	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	Program dan anggaran pengembangan kompetensi belum optimal	Internal	Pengawasan tidak optimal dan tidak memenuhi standar	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Kurangnya pemahaman tentang teknik pengawasan dan analisis data pajak		Kesalahan dalam analisis, pengolahan, dan interpretasi data	
	Kelebihan beban kerja	Jumlah SDM tidak sebanding dengan volume pekerjaan	Internal	Keterlambatan Proses pengawasan	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Kompleksitas objek pengawasan yang meningkat		Tindak lanjut rekomendasi pengawasan tidak tepat waktu	
		Distribusi beban kerja tidak merata		Kualitas hasil pengawasan yang inkonsisten	

	Ketidapatuhan internal	Kurangnya Pemahaman terhadap Peraturan perundang-undangan	Internal	Menurunnya kredibilitas fungsi pengawasan	Bidang Evaluasi & Pembinaan
		Lemahnya pengawasan melekat		Memunculkan risiko kecurangan	

2) Method (Metode)

- a) Prosedur tidak berbasis risiko, perencanaan pengawasan yang dituangkan dalam PKP setiap tahun belum menggunakan pendekatan risk-based assessment, sehingga alokasi sumber daya pengawasan tidak efektif dan efisien. Prosedur perencanaan pengawasan masih dibagi menjadi pengawasan umum dan rutin, tidak ada pemilahan wilayah dan objek pengawasan yang jelas serta pengukurannya.
- b) Tidak ada skala prioritas pengawasan, belum ada mekanisme yang jelas dalam menentukan prioritas objek pengawasan berdasarkan tingkat risiko dan materialitas sehingga 37 subjek pengawasan bersifat setara dan pengawasan hanya bersifat umum.
- c) Prosedur tidak dilaksanakan tuntas, implementasi prosedur pengawasan sering tidak lengkap, terutama dalam hal tindak lanjut dan monitoring hasil evaluasi. Pelaksanaan pengawasan terkadang masih meninggalkan tema pengawasan yang belum sempat dilakukan pemeriksaan atau masih terdapat pos pengawasan yang sama sekali

tidak tersentuh oleh bidang evaluasi dan pembinaan dalam melaksanakan pengawasan secara reguler

Tabel 4. 4 Matriks Identifikasi Risiko Kategori *Method* (Metode)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena	
Method	Prosedur tidak berbasis risiko	Belum ada pendekatan berbasis risiko dalam Perencanaan pengawasan	Internal	Pengawasan tidak tepat sasaran dan potensi risiko tinggi tidak terdeteksi	Bidang Evaluasi & Pembinaan	
		Prosedur pengawasan masih bersifat umum dan rutin		Inefisiensi penggunaan sumber daya pengawasan		
	Tidak ada skala prioritas pengawasan	Pengawasan dilakukan merata tanpa mempertimbangkan risiko	Internal	Risiko tinggi tidak mendapat perhatian yang memadai	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan	
		Tidak adanya tools assessment untuk menentukan prioritas		Kualitas hasil pengawasan tidak optimal		
	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	Ketidapatuhan pada SOP yang ada	Resistensi pegawai terhadap prosedur baru	Internal	Hasil pengawasan tidak komperhensif	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
					Penurunan kualitas pengawasan	

3) Machine (Teknologi)

- a) Sistem informasi tidak terintegrasi, belum adanya integrasi sistem antar unit kerja menyebabkan kesulitan dalam mengakses dan menganalisis data secara real-time, terutama integrasi aplikasi pengawasan dengan aplikasi yang dimiliki bidang Pengolahan dan Pengembangan Pendapatan sebagai leading sector aplikasi Samsat, sama halnya dengan bidang retribusi yang memegang aplikasi Pajak Alat Berat, Aplikasi SIPENARI, dan Aplikasi Pajak Air Permukaan.
- b) Lebih dari 50% Proses bisnis tidak didukung Sistem Informasi, mayoritas proses pengawasan masih dilakukan secara manual yang meningkatkan risiko kesalahan dan ketidakefisienan. Proses bisnis yang didukung oleh sistem informasi sekadar proses bisnis yang bersifat administratif sedangkan hal-hal yang bersifat teknis pengawasan sama sekali belum didukung oleh sistem informasi yang mumpuni.

Tabel 4. 5 Matriks Identifikasi Risiko Kategori *Machine* (Teknologi)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
Machine	Sistem Informasi tidak terintegrasi	Pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi antar unit kerja	Internal dan Eksternal	Keterlambatan dan ketidakakuratan dalam analisis data	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja
		Keterbatasan kemampuan sumber daya IT		Kesulitan dalam monitoring secara realtime	

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	Ketergantungan pada proses manual	Internal	Kesulitan dalam dokumentasi dan pelaporan	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Belum ada digitalisasi proses pengawasan		Inefisiensi proses pengawasan	

4) Material (Data)

- a) Data pengawasan tidak lengkap, informasi yang diperlukan untuk evaluasi sering kali tidak tersedia secara komprehensif, menyebabkan analisis yang tidak optimal, permasalahan ini erat kaitannya dengan sistem informasi yang belum terintegrasi dan banyaknya jenis aplikasi yang dimiliki oleh masing masing bidang serta tidak tersedianya penampungan data khusus untuk pengawasan.
- b) Data pengawasan tidak akurat, ketidaksesuaian atau kesalahan dalam data yang digunakan untuk evaluasi mengakibatkan kesimpulan dan rekomendasi yang kurang tepat, hal ini diperparah dengan migrasi data dan duplikasi aplikasi seiring dengan cepatnya perubahan regulasi yang ada pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Tabel 4. 6 Matriks Identifikasi Risiko Kategori *Material* (Data)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
Material	Data pengawasan tidak lengkap	Ketidaklengkapan dokumendasi dan laporan dari unit kerja	Internal dan Eksternal	Analisis pengawasan menjadi tidak komperhensif	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja
		Kesulitan dalam pengumpulan data dari banyaknya aplikasi yang tidak terintegrasi		Kesulitan dalam pengambilan keputusan	
	Data pengawasan tidak akurat	Kesalahan input data oleh subjek pengawasan	Internal	Hail evaluasi tidak mencerminkan kondisi sebenarnya	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Duplikasi data antar sistem dan inkonsistensi pelaporan		Kesalahan dalam penilaian kinerja	

5) Measurement (Pengukuran)

- a) Laporan pengawasan tidak tepat waktu, keterlambatan dalam penyampaian laporan hasil pengawasan menghambat proses pengambilan keputusan dan tindak lanjut, laporan yang tidak dilaksanakan tepat waktu sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan oleh pimpinan dan subjek pengawas juga dirugikan atas keterlambatan subjek pengawasan dalam menindaklanjuti hasil temuan dan rekomendasi dari proses pengawasan.
- b) Tidak ada alat/metode pengukuran risiko, belum tersedianya tools yang terstandar untuk mengukur tingkat risiko menyebabkan

penilaian risiko yang subjektif, hal ini akan berdampak pada kualitas pengawasan yang tidak lagi objektif dan berdasarkan ketentuan perundang-undangan

Tabel 4. 7 Matriks Identifikasi Risiko Kategori *Measurement* (Pengukuran)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
Measurement	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	Keterlambatan pengumpulan data dari unit kerja	Internal dan Eksternal	Keterlambatan pengambilan keputusan strategis	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja
		Proses analisis dan evaluasi yang membutuhkan waktu lama		Terhambatnya tindak lanjut rekomendasi	
	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	Belum ada standar baku dalam pengukuran risiko	Internal	Penilaian risiko menjadi subjektif	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Keterbatasan tools assessment yang terstandar		Ketidakakuratan dalam evaluasi tingkat risiko	

6) Environment (Lingkungan)

- a) Koordinasi antar bidang yang lemah, kurangnya sinergi dan komunikasi antar unit kerja menghambat efektivitas pengawasan dan implementasi rekomendasi, akibatnya terdapat tumpang tindih peran

dan tanggung jawab serta menghambat proses pengawasan secara keseluruhan.

- b) Perubahan Regulasi yang cepat, dinamika perubahan kebijakan yang sulit diikuti oleh sistem pengawasan menyebabkan ketidaksesuaian antara prosedur dengan regulasi terbaru, hal ini disebabkan dinamika kebijakan pemerintah pusat dan daerah serta ketidaksiapan sistem dalam mengakomodasi perubahan yang menyebabkan Kebingungan dalam implementasi kebijakan.

Tabel 4. 8 Matriks Identifikasi Risiko Kategori *Environment* (Lingkungan)

Kategori	Identifikasi Risiko	Sebab Risiko	Sumber	Dampak Risiko	Pihak yang terkena
Environment	Koordinasi antar bidang yang lemah	Ego sektoral dalam pelaksanaan tugas	Internal dan Eksternal	Duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja
		Ketidajelasan pembagian peran dan tanggung jawab		Terhambatnya proses pengawasan	
	Perubahan regulasi yang cepat	Dinamika kebijakan pemerintah pusat dan daerah	Internal	Kebingungan dalam implementasi kebijakan	Bidang Evaluasi & Pembinaan dan unit kerja subjek pengawasan
		Ketidaksiapan sistem dalam mengakomodasi perubahan		Penurunan eektivitas pengawasn	

Analisis ini menunjukkan bahwa permasalahan dalam pengawasan pajak daerah bersifat multidimensi dan saling terkait, memerlukan pendekatan

komprehensif dalam penanganannya melalui kerangka manajemen risiko yang terstruktur.

b. Risk analysis

Pada tahap ini, penilaian dilakukan pada kolom tingkat risiko yang diperoleh dari kolom tingkat keparahan berdasarkan dampak risiko yang ada pada bidang evaluasi dan pembinaan, serta kolom kemungkinan kejadian berdasarkan tingkat probabilitas terjadinya risiko yang dapat berpotensi menyebabkan kegagalan dalam proses evaluasi dan pembinaan.

Analisis risiko dilakukan untuk menentukan tingkat risiko berdasarkan penilaian dampak (severity) dan probabilitas kejadian (occurrence). Penilaian ini dilakukan dengan mengkombinasikan pendekatan expert judgment dari para pejabat dan praktisi yang memiliki pengalaman dalam pengawasan pajak daerah, serta self judgment berdasarkan observasi dan analisis terhadap proses bisnis yang ada. Pendekatan kombinasi ini dipilih untuk mendapatkan penilaian yang lebih komprehensif dan objektif, dimana expert judgment memberikan perspektif berdasarkan pengalaman dan keahlian dalam bidang pengawasan pajak daerah, sementara self judgment memberikan penilaian berdasarkan kondisi aktual di lapangan. Hasil penilaian ini kemudian diklasifikasikan ke dalam matriks risiko untuk menentukan level risiko dari setiap potensi risiko yang telah teridentifikasi.

Tabel 4. 9 Penilaian Risiko

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (dampak)	Severity	Potential Causes of Failure (sebab)	Occurrence	Risk Score
R1	Man	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	Pengawasan tidak optimal dan tidak memenuhi standar	5	Program dan anggaran pengembangan kompetensi belum optimal	3	15
			Kesalahan dalam analisis, pengolahan, dan interpretasi data	6	Kurangnya pemahaman tentang teknik pengawasan dan analisis data pajak	3	18
R2	Man	Kelebihan beban kerja	Keterlambatan Proses pengawasan	3	Jumlah SDM tidak sebanding dengan volume pekerjaan	3	9
			Tindak lanjut rekomendasi pengawasan tidak tepat waktu	3	Kompleksitas objek pengawasan yang meningkat	3	9
			Kualitas hasil pengawasan yang inkonsisten	4	Distribusi beban kerja tidak merata	3	12
R3	Man	Ketidapatuhan internal	Menurunnya kredibilitas fungsi pengawasan	6	Kurangnya Pemahaman terhadap Peraturan perundang-undangan	4	24
			Memunculkan risiko kecurangan	6	Lemahnya pengawasan melekat	4	24
R4	Method	Prosedur tidak berbasis risiko	Pengawasan tidak tepat sasaran dan potensi risiko tinggi tidak terdeteksi	6	Belum ada pendekatan berbasis risiko dalam Perencanaan pengawasan	4	24
			Inefisiensi penggunaan	4	Prosedur pengawasan masih	3	12

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (dampak)	Severity	Potential Causes of Failure (sebab)	Occurrence	Risk Score
			sumber daya pengawasan		bersifat umum dan rutin		
R5	Method	Tidak ada skala prioritas pengawasan	Risiko tinggi tidak mendapat perhatian yang memadai	6	Pengawasan dilakukan merata tanpa mempertimbangkan risiko	5	30
			Kualitas hasil pengawasan tidak optimal	5	Tidak adanya tools assessment untuk menentukan prioritas	5	25
R6	Method	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	Hasil pengawasan tidak komperhensif	3	Ketidapatuhan pada SOP yang ada	2	6
			Penurunan kualitas pengawasan	6	Resistensi pegawai terhadap prosedur baru	2	12
R7	Machine	Sistem Informasi tidak terintegrasi	Keterlambatan dan ketidakakuratan dalam analisis data	6	Pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi antar unit kerja	5	30
			Kesulitan dalam monitoring secara realtime	6	Keterbatasan kemampuan sumber daya IT	4	24
R8	Machine	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	Kesulitan dalam dokumentasi dan pelaporan	5	Ketergantungan pada proses manual	2	10
			Inefisiensi proses pengawasan	6	Belum ada digitalisasi proses pengawasan	4	24
R9	Material	Data pengawasan tidak lengkap	Analisis pengawasan menjadi tidak komperhensif	5	Ketidaklengkapan dokumentasi dan laporan dari unit kerja	4	20
			Kesulitan dalam pengambilan keputusan	5	Kesulitan dalam pengumpulan data dari banyaknya	3	15

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (dampak)	Severity	Potential Causes of Failure (sebab)	Occurrence	Risk Score
					aplikasi yang tidak terintegrasi		
R10	Material	Data pengawasan tidak akurat	Hasil evaluasi tidak mencerminkan kondisi sebenarnya	6	Kesalahan input data oleh subjek pengawasan	3	18
			Kesalahan dalam penilaian kinerja	6	Duplikasi data antar sistem dan inkonsistensi pelaporan	3	18
R11	Measurement	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	Keterlambatan pengambilan keputusan strategis	4	Keterlambatan pengumpulan data dari unit kerja	2	8
			Terhambatnya tindak lanjut rekomendasi	4	Proses analisis dan evaluasi yang membutuhkan waktu lama	2	8
R12	Measurement	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	Penilaian risiko menjadi subjektif	6	Belum digunakannya standar baku dalam pengukuran risiko	5	30
			Ketidakkuratan dalam evaluasi tingkat risiko	6	Keterbatasan tools assessment yang terstandar	5	30
R13	Environment	Koordinasi antar bidang yang lemah	Duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan	3	Ego sektoral dalam pelaksanaan tugas	5	15
			Terhambatnya proses pengawasan	4	Ketidakjelasan pembagian peran dan tanggung jawab	4	16
R14	Environment	Perubahan regulasi yang cepat	Kebingungan dalam implementasi kebijakan	4	Dinamika kebijakan pemerintah pusat dan daerah	2	8
			Penurunan eektivitas pengawasan	3	Ketidaksiapan sistem dalam	6	18

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (dampak)	Severity	Potential Causes of Failure (sebab)	Occurrence	Risk Score
					mengakomodasi perubahan		

c. Risk evaluation

1) Level risiko

Tabel 4. 10 Matriks Risiko Bidang Evaluasi dan Pembinaan

		Severity									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Occurrence	10										
	9										
	8										
	7										
	6			R14							
	5			R13		R5	R5, R7, R12, R12				
	4				R13	R9	R3, R3, R4, R7, R8				
	3			R2, R2	R2, R4	R1, R9	R1, R10, R10				
	2			R6	R11, R11, R14	R8	R6				



2) Pemetaan Level Risiko

Tabel 4. 11 Pemetaan level risiko

Kode risiko	Kategori	Risiko	Average risk score	Risk Level
R1	Man	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	16,5	Moderate Risk
R2	Man	Kelebihan beban kerja	10	Low Risk
R3	Man	Ketidakpatuhan internal	24	High risk
R4	Method	Prosedur tidak berbasis risiko	18	Moderate risk
R5	Method	Tidak ada skala prioritas pengawasan	27,5	High risk
R6	Method	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	9	Low risk
R7	Machine	Sistem Informasi tidak terintegrasi	27	High risk
R8	Machine	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	17	Moderate risk
R9	Material	Data pengawasan tidak lengkap	17,5	Moderate risk
R10	Material	Data pengawasan tidak akurat	18	Moderate risk
R11	Measurement	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	8	Low risk
R12	Measurement	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	30	High risk
R13	Environment	Koordinasi antar bidang yang lemah	15,5	Moderate risk
R14	Environment	Perubahan regulasi yang cepat	13	Low risk

4.2.3 Risk Treatment

Risk treatment merupakan tahap krusial dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk menentukan strategi penanganan risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya. Dalam konteks Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, penanganan risiko dilakukan melalui empat strategi utama: risk avoidance (penghindaran risiko) dengan menghentikan atau tidak melakukan aktivitas yang berpotensi menimbulkan risiko tinggi, risk mitigation (mitigasi risiko) melalui pengurangan probabilitas dan dampak risiko dengan memperbaiki prosedur dan sistem pengawasan, risk transfer (transfer risiko) dengan mengalihkan sebagian tanggung jawab risiko kepada pihak lain yang lebih kompeten, serta risk acceptance (penerimaan risiko) untuk risiko-risiko yang memiliki dampak minimal dan masih dapat ditoleransi oleh organisasi. Pemilihan strategi penanganan risiko ini didasarkan pada tingkat risiko yang telah dinilai sebelumnya serta mempertimbangkan efektivitas biaya dan sumber daya yang tersedia.

a. Penanganan Level Risiko

Setelah seluruh risiko berhasil dipetakan, langkah berikutnya adalah menentukan penanganan risiko. Tahap ini melibatkan pemilihan dan persetujuan satu atau lebih opsi penanganan, seperti menghindari risiko (avoid), mengurangi dampaknya (mitigation), mengalihkan risiko kepada pihak lain (transfer), atau menerima risiko tersebut (accept).

Tabel 4. 12 Penanganan Risiko

Kode Risiko	Risk	Risk Level	Jenis Penanganan Risiko	Penanganan Risiko
R1	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	<i>Moderate Risk</i>	<i>Mitigation</i>	Program pelatihan berkala dan knowledge transfer
R2	Kelebihan beban kerja	<i>Low Risk</i>	<i>Mitigation</i>	Analisis tata kelola organisasi dan redistribusi tugas
R3	Ketidapatuhan internal	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Penguatan sistem pengendalian internal
R4	Prosedur tidak berbasis risiko	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Implementasi manajemen risiko dalam penyusunan prosedur
R5	Tidak ada skala prioritas pengawasan	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Penyusunan matriks prioritas pengawasan berbasis risiko
R6	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan prosedur secara berkala
R7	Sistem Informasi tidak terintegrasi	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pengembangan sistem informasi terintegrasi
R8	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pemetaan proses bisnis dan pengembangan sistem informasi pendukung
R9	Data pengawasan tidak lengkap	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Standarisasi format pengumpulan data dan verifikasi kelengkapan
R10	Data pengawasan tidak akurat	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Implementasi sistem validasi data otomatis dan cross-check manual
R11	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Sistem reminder otomatis dan monitoring progress pelaporan

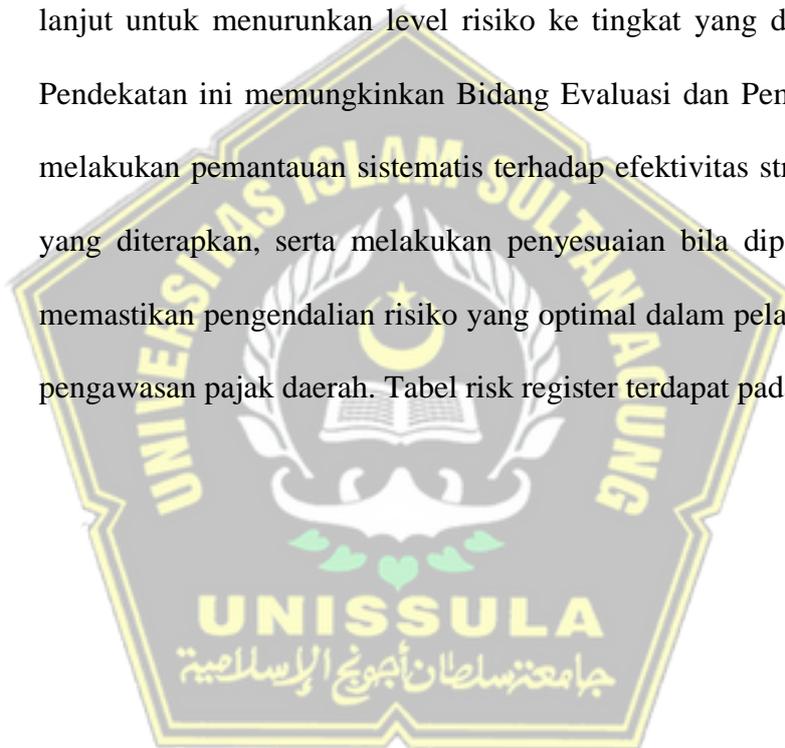
Kode Risiko	<i>Risk</i>	<i>Risk Level</i>	Jenis Penanganan Risiko	Penanganan Risiko
R12	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pengembangan dan implementasi metodologi pengukuran risiko
R13	Koordinasi antar bidang yang lemah	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pembentukan tim lintas bidang dan rapat koordinasi rutin
R14	Perubahan regulasi yang cepat	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Sistem pemantauan regulasi dan mekanisme update prosedur cepat

b. Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah dilakukan berdasarkan hasil penilaian level risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Untuk risiko dengan level ekstrem, seperti kelebihan beban kerja dan sistem informasi yang tidak terintegrasi, diperlukan tindakan segera melalui penyusunan prosedur berbasis risiko dan pengembangan sistem informasi terpadu. Risiko dengan level tinggi, seperti kurangnya kompetensi pegawai dan data pengawasan yang tidak akurat, ditangani melalui program peningkatan kapasitas SDM dan standarisasi sistem dokumentasi. Sementara untuk risiko level moderat seperti ketidakpatuhan internal, penanganan dilakukan melalui penguatan sistem monitoring dan evaluasi berkala. Pendekatan risk register digunakan untuk mendokumentasikan seluruh proses penanganan risiko,

mulai dari identifikasi hingga monitoring efektivitas tindakan mitigasi yang dilakukan.

Risk register disusun dengan mencakup informasi detail untuk setiap risiko yang teridentifikasi, meliputi deskripsi risiko, penilaian inherent risk berdasarkan dampak dan probabilitas, existing control yang sudah ada, residual risk setelah kontrol diterapkan, serta rencana tindak lanjut untuk menurunkan level risiko ke tingkat yang dapat diterima. Pendekatan ini memungkinkan Bidang Evaluasi dan Pembinaan untuk melakukan pemantauan sistematis terhadap efektivitas strategi mitigasi yang diterapkan, serta melakukan penyesuaian bila diperlukan untuk memastikan pengendalian risiko yang optimal dalam pelaksanaan tugas pengawasan pajak daerah. Tabel risk register terdapat pada tabel 4.13



1) Risk Register

Tabel 4. 13 Risk Register Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
R1	Man	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	Pengawasan tidak optimal dan tidak memenuhi standar	Program dan anggaran pengembangan kompetensi belum optimal	15	Program pelatihan berkala dan <i>knowledge transfer</i>	Menyelenggarakan pelatihan teknis dan sertifikasi kompetensi pengawasan serta mengembangkan <i>knowledge management system</i> internal	Kepala Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Sumber Daya
			Kesalahan dalam analisis, pengolahan, dan interpretasi data	Kurangnya pemahaman tentang teknik pengawasan dan analisis data pajak	18			
R2	Man	Kelebihan beban kerja	Keterlambatan Proses pengawasan	Jumlah SDM tidak sebanding dengan volume pekerjaan	9	Analisis tata kelola organisasi dan redistribusi tugas	Melakukan evaluasi struktur organisasi, analisis beban kerja, dan redistribusi tugas	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan dan Kepala Subbidang Evaluasi dan Pembinaan Sumber Daya
			Tindak lanjut rekomendasi pengawasan tidak tepat waktu	Kompleksitas objek pengawasan yang meningkat	9			
			Kualitas hasil pengawasan	Distribusi beban kerja tidak merata	12			

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
			yang inkonsisten					
R3	Man	Ketidapatuhan internal	Menurunnya kredibilitas fungsi pengawasan	Kurangnya Pemahaman terhadap Peraturan perundang-undangan	24	Penguatan sistem pengendalian internal	Memperkuat sistem <i>reward and punishment</i> serta audit kepatuhan rutin	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Memunculkan risiko kecurangan	Lemahnya pengawasan melekat	24			
R4	Method	Prosedur tidak berbasis risiko	Pengawasan tidak tepat sasaran dan potensi risiko tinggi tidak terdeteksi	Belum ada pendekatan berbasis risiko dalam Perencanaan pengawasan	24	Implementasi manajemen risiko dalam penyusunan prosedur	Melakukan penilaian risiko pada setiap prosedur dan mengintegrasikan hasil penilaian ke dalam SOP dan perencanaan pengawasan	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Inefisiensi penggunaan sumber daya pengawasan	Prosedur pengawasan masih bersifat umum dan rutin	12			
R5	Method		Risiko tinggi tidak mendapat	Pengawasan dilakukan merata	30	Penyusunan matriks	Mengembangkan kriteria prioritas	

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
		Tidak ada skala prioritas pengawasan	perhatian yang memadai	tanpa mempertimbangkan risiko	25	prioritas pengawasan berbasis risiko	pengawasan, menyusun matriks prioritas objek pengawasan, dan Implementasi <i>risk scoring system</i>	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Kualitas hasil pengawasan tidak optimal	Tidak adanya tools assessment untuk menentukan prioritas				
R6	Method	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	Hasil pengawasan tidak komperhensif	Ketidapatuhan pada SOP yang ada	6	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan prosedur secara berkala	Membuat perencanaan pengawasan tahun berjalan pada desember tahun n-1 serta mengimplementasikan sistem <i>tracking</i> pelaksanaan prosedur dan melakukan review berkala	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Penurunan kualitas pengawasan	Resistensi pegawai terhadap prosedur baru	12			
R7	Machine	Sistem Informasi tidak terintegrasi	Keterlambatan dan ketidakakuratan dalam analisis data	Pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi antar unit kerja	30	Pengembangan sistem informasi terintegrasi	Melakukan analisis kebutuhan sistem dan mengembangkan sistem informasi pengawasan terpadu dengan	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan dan Kepala Bidang Pengolahan Data

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
			Kesulitan dalam monitoring secara realtime	Keterbatasan kemampuan sumber daya IT	24		integrasi database antar unit kerja serta Implementasi <i>single data platform</i>	dan Pengembangan Pendapatan
R8	Machine	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	Kesulitan dalam dokumentasi dan pelaporan	Ketergantungan pada proses manual	10	Pemetaan proses bisnis dan pengembangan sistem informasi pendukung	Melakukan pemetaan proses bisnis dengan analisis <i>gap</i> dan mengembangkan roadmap digitalisasi proses pengawasan dan melakukan automasi proses manual	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan dan Kepala Bidang Pengolahan Data dan Pengembangan Pendapatan
			Inefisiensi proses pengawasan	Belum ada digitalisasi proses pengawasan	24			
R9	Material	Data pengawasan tidak lengkap	Analisis pengawasan menjadi tidak komperhensif	Ketidaklengkapan dokumentasi dan laporan dari unit kerja	20	Standarisasi format pengumpulan data dan verifikasi kelengkapan	Standarisasi format pengumpulan data serta checklist dan verifikasi kelengkapan	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Kesulitan dalam pengambilan keputusan	Kesulitan dalam pengumpulan data dari banyaknya aplikasi yang tidak terintegrasi	15			

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
R10	Material	Data pengawasan tidak akurat	Hasil evaluasi tidak mencerminkan kondisi sebenarnya	Kesalahan input data oleh subjek pengawasan	18	Implementasi sistem validasi data otomatis dan cross-check manual	Mengembangkan standar data, Implementasi <i>data validation system</i> , dan verifikasi data berkala	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Kesalahan dalam penilaian kinerja	Duplikasi data antar sistem dan inkonsistensi pelaporan	18			
R11	Measurement	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	Keterlambatan pengambilan keputusan strategis	Keterlambatan pengumpulan data dari unit kerja	8	Sistem reminder otomatis dan monitoring progress pelaporan	Mengimplementasikan dashboard monitoring pelaporan dan menetapkan KPI terkait ketepatan waktu	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Terhambatnya tindak lanjut rekomendasi	Proses analisis dan evaluasi yang membutuhkan waktu lama	8			
R12	Measurement	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	Penilaian risiko menjadi subjektif	Belum digunakannya standar baku dalam pengukuran risiko	30	Pengembangan dan implementasi metodologi	Mengadopsi standar manajemen risiko baik ISO 31000 maupun Peraturan Gubernur	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
			Ketidakkuratan dalam evaluasi tingkat risiko	Kerterbatasan tools assessment yang terstandar	30	pengukuran risiko	Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Penglolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah dan mengembangkan tools penilaian risiko	
R13	Environment	Koordinasi antar bidang yang lemah	Duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan	Ego sektoral dalam pelaksanaan tugas	15	Pembentukan tim lintas bidang dan rapat koordinasi rutin	Mengadakan rapat koordinasi berkala dan Implementasi collaborative platform dengan mengimplementasikan sistem manajemen proyek lintas bidang serta mengadakan workshop team building	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan, Kepala Bidang Pengolahan Data dan Pengembangan Pendapatan, Kepala Bidang Pajak Kendaraan Bermotor, Kepala Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain, dan Sekretaris Badan
			Terhambatnya proses pengawasan	Ketidakjelasan pembagian peran dan tanggung jawab	16			

Kode Risiko	Function	Risk	Potential Failure Effect (Dampak)	Potential Causes of Failure (Sebab)	Risk Level	Penanganan dan kontrol risiko	Risk Response/ Rekomendasi Penanganan	Risk Owner
R14	Environment	Perubahan regulasi yang cepat	Kebingungan dalam implementasi kebijakan	Dinamika kebijakan pemerintah pusat dan daerah	8	Sistem pemantauan regulasi dan mekanisme update prosedur cepat	Mengembangkan regulatory tracking system, melakukan sosialisasi perubahan regulasi, dan menyusun contingency plan	Kepala Bidang Evaluasi dan Pembinaan
			Penurunan eektivitas pengawasan	Ketidaksiapan sistem dalam mengakomodasi perubahan	18			



2) Analisis Risk Register

a. Kurangnya Kompetensi Terkait Pengawasan (R1)

Risiko pertama merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari potensi ketidakefektifan pengawasan yang dapat menyebabkan kesalahan dalam evaluasi dan rekomendasi yang tidak tepat sasaran. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan dan berpotensi menimbulkan kerugian bagi pendapatan daerah. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana program pengembangan kompetensi yang belum optimal, rotasi pegawai yang tidak diimbangi dengan pelatihan memadai, serta keterbatasan anggaran pengembangan SDM. Risiko ini perlu ditangani melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek peningkatan kapasitas SDM melalui program pelatihan terstruktur dan transfer knowledge antar pegawai. Penanganan risiko ini menjadi prioritas mengingat perannya yang krusial dalam memastikan efektivitas fungsi pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan

b. Kelebihan Beban Kerja (R2)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level ekstrem. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari keterlambatan dalam proses evaluasi dan tindak lanjut rekomendasi yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi

existing dimana volume pekerjaan pengawasan yang tinggi tidak sebanding dengan jumlah SDM yang tersedia, distribusi beban kerja yang tidak merata, serta bertambahnya kompleksitas objek pengawasan. Risiko ini memerlukan penanganan segera melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek perencanaan kebutuhan SDM, penyesuaian formasi pegawai, dan optimalisasi distribusi beban kerja untuk memastikan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

c. Ketidapatuhan Internal (R3)

merupakan risiko yang memiliki dampak sedang dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level moderat. Dampak sedang dari risiko ini tercermin dari inkonsistensi dalam pelaksanaan evaluasi yang dapat mempengaruhi kualitas hasil pengawasan dan kredibilitas fungsi pengawasan. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana sosialisasi prosedur yang belum optimal, sistem reward and punishment yang belum efektif, serta budaya kerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada kepatuhan. Risiko ini memerlukan penanganan melalui penguatan sistem monitoring dan evaluasi berkala untuk memastikan kepatuhan terhadap SOP yang telah ditetapkan, serta peningkatan kesadaran pegawai akan pentingnya kepatuhan internal dalam pelaksanaan tugas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

d. Prosedur Tidak Berbasis Risiko (R4)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level ekstrem. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari perencanaan pengawasan yang tidak efektif karena tidak mempertimbangkan tingkat risiko dari masing-masing objek pengawasan, yang dapat menyebabkan alokasi sumber daya pengawasan tidak tepat sasaran. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana belum ada pendekatan berbasis risiko dalam perencanaan pengawasan, prosedur pengawasan masih bersifat umum dan rutin, serta keterbatasan pemahaman tentang manajemen risiko. Risiko ini memerlukan penanganan segera melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan prosedur berbasis risiko dan peningkatan kapasitas tim dalam melakukan penilaian risiko untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan

e. Tidak Ada Skala Prioritas Pengawasan (R5)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari pengawasan yang tidak terfokus pada area berisiko tinggi sehingga alokasi sumber daya pengawasan menjadi tidak efektif dan efisien. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana belum ada kriteria penentuan prioritas pengawasan, pengawasan dilakukan secara merata tanpa mempertimbangkan tingkat risiko, serta ketiadaan tools assessment untuk menentukan prioritas. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif,

terutama dalam aspek pengembangan kriteria prioritas pengawasan dan implementasi risk scoring system untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

f. Prosedur Tidak Dilaksanakan Tuntas (R6)

merupakan risiko yang memiliki dampak sedang dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak sedang dari risiko ini tercermin dari hasil pengawasan yang tidak komprehensif dan tindak lanjut rekomendasi yang tidak efektif, yang dapat mempengaruhi kualitas pengawasan secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana ketidakpatuhan terhadap SOP yang ada, prosedur terlalu kompleks dan tidak praktis, serta kurangnya monitoring pelaksanaan prosedur. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek penguatan sistem monitoring dan evaluasi berkala untuk memastikan prosedur pengawasan dilaksanakan secara tuntas pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

g. Sistem Informasi Tidak Terintegrasi (R7)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level ekstrem. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari kesulitan dalam mengakses dan menganalisis data secara real-time, yang menyebabkan keterlambatan dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi antar unit kerja, perbedaan platform teknologi yang digunakan, serta

keterbatasan infrastruktur jaringan. Risiko ini memerlukan penanganan segera melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan sistem informasi terpadu dan integrasi database antar unit kerja untuk meningkatkan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

h. Lebih Dari 50% Proses Bisnis Tidak Didukung Sistem Informasi (R8)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level ekstrem. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari inefisiensi dalam proses pengawasan, kesulitan dalam dokumentasi dan pelaporan, serta rendahnya akurasi dan kecepatan pengawasan yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana masih terdapat ketergantungan pada proses manual, belum adanya digitalisasi proses pengawasan yang komprehensif, serta resistensi terhadap perubahan teknologi. Risiko ini memerlukan penanganan segera melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan sistem informasi pendukung dan automasi proses manual untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

i. Data Pengawasan Tidak Lengkap (R9)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari analisis pengawasan yang tidak komprehensif

dan kesulitan dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi kualitas hasil evaluasi secara keseluruhan. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana kurangnya koordinasi antar unit kerja dalam pelaporan, sistem dokumentasi yang belum terintegrasi, serta keterbatasan akses terhadap data yang diperlukan. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek standarisasi sistem dokumentasi dan peningkatan koordinasi antar unit kerja untuk memastikan kelengkapan data pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

j. Koordinasi Antar Bidang yang Lemah (R10)

merupakan risiko yang memiliki dampak sedang dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak sedang dari risiko ini tercermin dari terhambatnya proses pengawasan, duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan, dan ketidakefektifan implementasi rekomendasi yang dapat mempengaruhi kualitas pengawasan secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana struktur organisasi yang kompleks, budaya kerja yang belum kolaboratif, serta keterbatasan forum koordinasi antar bidang. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan mekanisme koordinasi formal dan peningkatan sinergi antar unit kerja untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

k. Laporan Pengawasan Tidak Tepat Waktu (R11)

merupakan risiko yang memiliki dampak sedang dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak sedang dari risiko ini tercermin dari keterlambatan pengambilan keputusan strategis dan terhambatnya tindak lanjut rekomendasi yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana keterlambatan pengumpulan data dari unit kerja, proses analisis dan evaluasi yang membutuhkan waktu lama, serta koordinasi antar tim evaluasi yang belum optimal. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan sistem monitoring pelaporan dan implementasi early warning system untuk memastikan ketepatan waktu pelaporan hasil pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

1. Tidak Ada Alat/Metode Pengukuran Risiko (R12)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level ekstrem. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari penilaian risiko yang menjadi subjektif dan kesulitan dalam menentukan prioritas pengawasan yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan. Probabilitas tinggi didasarkan pada kondisi existing dimana belum ada standar baku dalam pengukuran risiko, keterbatasan tools assessment yang terstandar, serta minimnya referensi pengukuran risiko yang relevan. Risiko ini memerlukan penanganan segera melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan standar pengukuran

risiko dan implementasi tools assessment untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

m. Perubahan Regulasi yang Cepat (R13)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari kebingungan dalam implementasi kebijakan dan ketidaksesuaian prosedur dengan regulasi baru yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana dinamika kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang sering berubah, perubahan standar dan prosedur pengawasan, serta ketidaksiapan sistem dalam mengakomodasi perubahan. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan regulatory tracking system dan peningkatan kapasitas adaptasi terhadap perubahan regulasi untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

n. Perubahan Regulasi yang Cepat (R14)

merupakan risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas sedang, sehingga dikategorikan sebagai risiko dengan level tinggi. Dampak tinggi dari risiko ini tercermin dari kebingungan dalam implementasi kebijakan dan ketidaksesuaian prosedur dengan regulasi baru yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah secara keseluruhan. Probabilitas sedang didasarkan pada kondisi existing dimana dinamika

kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang sering berubah, perubahan standar dan prosedur pengawasan, serta ketidaksiapan sistem dalam mengakomodasi perubahan. Risiko ini memerlukan penanganan melalui strategi mitigasi yang komprehensif, terutama dalam aspek pengembangan regulatory tracking system dan peningkatan kapasitas adaptasi terhadap perubahan regulasi untuk memastikan efektivitas pengawasan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

4.2.4 Rekomendasi Arah Kebijakan Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Pada subbab ini dijelaskan hal-hal yang dapat dijadikan referensi bagi Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai objek kajian dalam penelitian ini, khususnya terkait bidang evaluasi dan pembinaan. Badan Pengelola Pendapatan Daerah memiliki visi untuk menjadi lembaga yang unggul dalam mengelola pendapatan daerah secara profesional dan berkelanjutan. Namun, dalam perjalanannya, lembaga ini tentu menghadapi berbagai hambatan yang dapat menghambat pencapaian visi tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas pengawasan pajak daerah, Bidang Evaluasi dan Pembinaan perlu mengembangkan pendekatan pengawasan berbasis risiko yang terstruktur dan sistematis. Berdasarkan hasil analisis value chain yang telah dilakukan, teridentifikasi beberapa aktivitas utama dan pendukung yang memiliki potensi risiko tinggi dalam proses pengawasan pajak daerah. Aktivitas-aktivitas ini mencakup

perencanaan pengawasan, pelaksanaan evaluasi, monitoring tindak lanjut, serta pengelolaan sumber daya dan teknologi informasi.

Melalui analisis fishbone diagram, telah teridentifikasi 14 risiko utama yang dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah. Dari risk register yang disusun, beberapa risiko dengan level ekstrem dan tinggi memerlukan perhatian khusus, seperti sistem informasi yang tidak terintegrasi, ketidakpatuhan internal, kelebihan beban kerja, dan tidak adanya alat pengukuran risiko. Risiko-risiko ini memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan membutuhkan penanganan yang komprehensif melalui strategi mitigasi yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, arah kebijakan manajerial perlu difokuskan pada penguatan sistem berbasis risiko, pengembangan sistem informasi terintegrasi, peningkatan kapasitas dan kualitas SDM, penguatan koordinasi lintas bidang, standarisasi prosedur dan dokumentasi, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengawasan pajak daerah dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Pendekatan manajerial tentunya memerlukan perencanaan yang matang dalam penerapan strategi baru di lingkungan kerja. Oleh karena itu, perencanaan yang melibatkan pengaplikasian manajemen risiko di berbagai sektor, khususnya pada Bidang Evaluasi Dan Pembinaan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, dapat dilakukan melalui Penerapan budaya kerja baru yang melibatkan beberapa strategi

utama seperti pengembangan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan inklusivitas untuk beradaptasi dengan perubahan budaya di tempat kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak langsung pada kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa penerapan budaya yang kuat dan mendukung dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Proses ini juga dapat melibatkan bantuan dari pihak eksternal guna memastikan pelaksanaan yang optimal. Pendekatan manajerial yang dapat diterapkan lebih lanjut disajikan dalam tabel 4.14 berikut.

Tabel 4. 14 Rekomendasi Arah Kebijakan Manajerial

No	Arah Kebijakan	Action
1	Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif sesuai ISO 31000:2018 atau Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 • Menyusun risk register dan risk matrix yang terstandar • Mengimplementasikan risk assessment tools untuk evaluasi berkala
2	Pengembangan Sistem Informasi Berbasis Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun sistem informasi pengawasan terintegrasi antar unit kerja • Mengembangkan dashboard monitoring risiko real-time • Menerapkan sistem early warning untuk deteksi dini risiko potensial
3	Peningkatan Kompetensi SDM dalam Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun standar kompetensi khusus terkait manajemen risiko • Mengembangkan program pelatihan manajemen risiko terstruktur • Menerapkan knowledge sharing antar pegawai tentang pengelolaan risiko
4	Penguatan Koordinasi Berbasis Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk tim koordinasi lintas bidang untuk penanganan risiko

No	Arah Kebijakan	Action
		<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan rapat koordinasi berkala untuk evaluasi risiko • Mengembangkan mekanisme komunikasi risiko yang efektif
5	Standardisasi Prosedur Berbasis Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun SOP penanganan risiko yang terstandar • Mengembangkan sistem dokumentasi risiko yang terstruktur • Menetapkan format pelaporan risiko yang seragam
6	Penguatan Monitoring dan Evaluasi Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan sistem monitoring tindak lanjut mitigasi risiko • Menerapkan evaluasi berkala terhadap efektivitas pengendalian risiko • Mengimplementasikan sistem pelaporan risiko terintegrasi

Tabel 4.14 menyajikan rekomendasi arah kebijakan manajerial yang bertujuan meningkatkan pengelolaan risiko dalam proses bisnis, khususnya di bidang evaluasi dan pembinaan, berikut adalah penjelasan bagaimana setiap arah kebijakan dapat membantu proses bisnis dan pengelolaan risiko pada Bidang Evaluasi Dan Pembinaan :

1. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Implementasi manajemen risiko yang terintegrasi membantu memastikan bahwa seluruh aspek operasional dalam bidang evaluasi dan pembinaan memiliki pendekatan yang sistematis terhadap risiko. Dengan adanya kerangka kerja yang sesuai dengan standar ISO 31000:2018, organisasi dapat mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif. Penyusunan risk register dan risk matrix yang terstandar memungkinkan identifikasi risiko yang lebih akurat,

sementara penggunaan risk assessment tools secara berkala membantu dalam mitigasi risiko yang lebih cepat dan berbasis data.

2. Pengembangan Sistem Informasi Berbasis Risiko

Sistem informasi berbasis risiko dapat meningkatkan efisiensi dalam pengawasan dan mitigasi risiko melalui pendekatan berbasis data. Dengan membangun sistem informasi yang terintegrasi antar unit kerja, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh informasi risiko dapat dikumpulkan, dipantau, dan dianalisis secara real-time. Dashboard monitoring risiko memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap potensi ancaman, sementara sistem early warning dapat mengurangi kemungkinan kejadian risiko yang merugikan dengan memberikan peringatan dini sebelum eskalasi masalah terjadi.

3. Peningkatan Kompetensi SDM dalam Manajemen Risiko

Sumber daya manusia yang kompeten dalam manajemen risiko merupakan faktor kunci dalam keberhasilan mitigasi risiko. Dengan menyusun standar kompetensi dan mengembangkan program pelatihan yang terstruktur, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait identifikasi dan penanganan risiko dalam bidang evaluasi dan pembinaan. Selain itu, knowledge sharing antar pegawai memastikan bahwa pengalaman dan strategi mitigasi risiko dapat diadopsi secara lebih luas, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan risiko yang dinamis.

4. Penguatan Koordinasi Berbasis Risiko

Koordinasi yang baik antar unit dan bidang dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas penanganan risiko. Pembentukan tim koordinasi lintas bidang memungkinkan komunikasi yang lebih baik dalam menangani risiko yang bersifat kompleks dan lintas sektor. Selain itu, rapat koordinasi berkala untuk evaluasi risiko memastikan bahwa setiap permasalahan dapat dibahas dan diselesaikan dengan cepat. Mekanisme komunikasi risiko yang efektif juga mendukung kelancaran penyampaian informasi dan pengambilan keputusan yang berbasis data.

5. Standardisasi Prosedur Berbasis Risiko

Standarisasi prosedur dalam manajemen risiko sangat penting untuk memastikan konsistensi dalam penanganan risiko di seluruh unit kerja. Dengan menyusun SOP yang terstandar, organisasi dapat menetapkan langkah-langkah yang jelas dalam menangani berbagai skenario risiko. Sistem dokumentasi risiko yang terstruktur membantu dalam pencatatan dan analisis historis terhadap kejadian risiko, sementara format pelaporan yang seragam memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat dengan mudah diinterpretasikan oleh berbagai pihak terkait.

6. Penguatan Monitoring dan Evaluasi Risiko

Monitoring dan evaluasi yang kuat dalam pengelolaan risiko memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas langkah-

langkah mitigasi yang telah diterapkan. Sistem monitoring yang dikembangkan dapat memberikan data terkait tindak lanjut mitigasi risiko secara real-time, sementara evaluasi berkala memastikan adanya perbaikan dan penyesuaian strategi sesuai dengan perkembangan situasi. Dengan adanya sistem pelaporan risiko yang terintegrasi, manajemen dapat lebih mudah mengakses data risiko dan membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat dalam proses evaluasi dan pembinaan

4.2.5 Pedoman Pembuatan Analisis Risiko untuk Bidang Evaluasi dan Pembinaan

Pedoman ini disusun untuk membantu Bidang Evaluasi dan Pembinaan dalam melakukan analisis risiko secara sistematis, terstruktur, dan berbasis standar ISO 31000:2018. Tujuannya adalah meningkatkan efektivitas pengawasan pajak daerah melalui identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang terukur.

A. Tahapan Analisis Risiko

1) Tahap Persiapan

a. Penetapan Konteks

- Menentukan ruang lingkup analisis sebagai contoh bidang evaluasi dapat secara khusus melakukan analisis terhadap proses pengawasan PKB, retribusi, atau sumber daya dalam

konteks tata kelola administrasi maupun teknis pelaksanaan layanan.

- Identifikasi stakeholder terkait dalam hal ini pihak internal yaitu bidang teknis dan subbidang dan pihak eksternal seperti UPPD dan APIP.
- Menetapkan acuan hukum dan standar yang akan digunakan seperti pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Peraturan Kepala Bapenda Nomor 3 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Pengawasan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

b. Pengumpulan Data

- Data primer dapat didapatakan melalui wawancara dengan pegawai dan observasi lapangan.
- Data sekunder dapat didapatkan dari laporan pengawasan, dokumen kebijakan, lahporan hasil pemeriksaan eksternal (BPK, BPKP, Inspektorat, dan KPP) serta historis temuan risiko.

2) Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses sistematis untuk menemukan, mengenali, dan mendokumentasikan potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan Bidang Evaluasi dan Pembinaan.

Tahap ini menjadi fondasi untuk analisis dan mitigasi risiko selanjutnya.

a. Metode Identifikasi

Berdasarkan penelitian, metode berikut efektif digunakan:

1. Fishbone Diagram (6M) untuk mengidentifikasi akar penyebab risiko berdasarkan kategori 6M :

- Man (SDM) adalah Faktor yang terkait dengan sumber daya manusia, termasuk kompetensi, perilaku, dan kapasitas kerja. Contoh risiko Kurangnya kompetensi, kelebihan beban kerja, ketidakpatuhan SOP yang disebabkan pelatihan tidak memadai, distribusi tugas tidak merata
- Method (Prosedur) adalah Cara kerja, kebijakan, atau standar operasional yang digunakan. Contoh risiko Prosedur tidak berbasis risiko, tidak ada skala prioritas pengawasan yang disebabkan SOP tidak terstandar dan tidak ada tools assessment.
- Machine (Teknologi) adalah Alat, sistem, atau teknologi pendukung proses kerja. Contoh risiko Sistem informasi tidak terintegrasi, ketergantungan pada proses manual yang disebabkan Pengembangan sistem tidak terkoordinasi dan anggaran yang terbatas.
- Material (Data) adalah Data, dokumen, atau bahan yang digunakan sebagai input. Contoh risiko Data tidak

lengkap/akurat yang disebabkan Aplikasi terpisah dan verifikasi data lemah.

- Measurement (Pengukuran) adalah Metode evaluasi, indikator kinerja, atau alat ukur yang digunakan. Contoh risiko Tidak ada alat ukur risiko standar yang disebabkan Belum ada pedoman khusus.
- Environment (Lingkungan) adalah Faktor eksternal atau internal yang memengaruhi proses kerja. Contoh risiko Perubahan regulasi cepat, koordinasi antar bidang lemah yang disebabkan b: Dinamika kebijakan, ego sektoral.

2. Value Chain Analysis: Pemetaan risiko pada aktivitas utama (e.g., inbound logistics, operasi evaluasi) dan pendukung (e.g., infrastruktur, SDM).

b. Output: Contoh Matriks Identifikasi Risiko :

Kategori	Risiko	Penyebab	Dampak
Man	Kurangnya kompetensi	Pelatihan tidak memadai	Pengawasan tidak optimal

3) Analisis Risiko

a. Penilaian Dampak (Severity) & Probabilitas (Occurrence)

Menggunakan skala 1-10 seperti pada Lampiran 2-4. Berikut ini adalah tabel peringkat yang menunjukkan kategori dari masing-masing jenis risiko.

1. Severity dalam manajemen risiko mengacu pada tingkat keparahan atau dampak dari sebuah risiko jika risiko tersebut terjadi. Severity digunakan untuk menilai seberapa besar kerugian atau konsekuensi negatif yang akan ditimbulkan, baik dari segi finansial, operasional, keselamatan, maupun reputasi. Memahami severity penting untuk membantu organisasi memprioritaskan risiko yang memerlukan penanganan segera dan memastikan alokasi sumber daya yang efektif untuk mitigasi.

Tabel 4. 15 Tingkat Severity Risiko

Rentang	Tingkat Dampak Risiko	Kategori	Tingkat
10	Kegagalan proses menghasilkan dampak sangat serius	Berbahaya	Catastrophic
9	Kegagalan proses menghasilkan dampak serius	Berbahaya dengan peringatan	Catastrophic
8	Kegagalan proses menghasilkan dampak sangat tinggi	Sangat tinggi	Major
7	Kegagalan proses menghasilkan dampak tinggi	Tinggi	Major
6	Kegagalan proses menghasilkan dampak sedikit	Sedang	Moderate
5	Kegagalan proses menghasilkan dampak rendah	Rendah	Moderate
4	Kegagalan proses menghasilkan dampak sangat rendah	Sangat rendah	Minor
3	Kegagalan proses menghasilkan dampak kecil	Kecil	Minor
2	Kegagalan proses menghasilkan dampak sangat kecil	Sangat kecil	Negligible

1	Kegagalan proses tidak menghasilkan dampak	Tidak berdampak	Negligible
---	--	-----------------	------------

2. Occurrence (atau likelihood) adalah probabilitas atau frekuensi terjadinya suatu risiko. Occurrence menggambarkan seberapa sering suatu risiko diperkirakan akan muncul berdasarkan data historis atau analisis prediktif. Menilai occurrence penting karena membantu organisasi mengidentifikasi risiko yang paling mungkin terjadi sehingga mereka dapat mengambil langkah proaktif untuk mengurangi peluang risiko tersebut muncul dan meminimalkan dampaknya.

Tabel 4. 16 Tingkat Occurrence Risiko

Rentang	Tingkat Kejadian Risiko	Kategori
10	Hampir selalu terjadi kegagalan dalam perencanaan	Hampir Selalu
9	Tinggi terjadi kegagalan dalam perencanaan	Sangat Tinggi
8	Tinggi terjadi kegagalan dalam perencanaan	Tinggi
7	Cenderung tinggi kegagalan dalam perencanaan	Cenderung Tinggi
6	Tingkat sedang kegagalan dalam perencanaan	Sedang
5	Rendahnya kegagalan dalam perencanaan	Rendah
4	Ringan kegagalan dalam perencanaan	Ringan
3	Sangat ringan kegagalan dalam perencanaan	Sangat Ringan
2	Sedikit terjadi kegagalan dalam perencanaan	Sedikit

1	Tidak ada kegagalan dalam perencanaan	Tidak ada efek
---	---------------------------------------	----------------

b. Hitung Risk Score:

$$\text{Risk Score} = \text{Severity} \times \text{Occurrence Risk}$$

Klasifikasi:

- Low (1-15): Risiko dapat diterima dengan kontrol minimal.
- Moderate (16-30): Butuh mitigasi.
- High (31-50): Prioritas penanganan segera.

c. Pemetaan Matriks Risiko (Contoh):

Severity \ Occurrence	1-3	4-6	7-10
1-3	Low	Low	Moderate
4-6	Moderate	High	High

4) Evaluasi Risiko

Bandingkan risk score dengan kriteria toleransi organisasi kemudian Prioritaskan risiko dengan skor tinggi contoh risiko "Tidak ada alat ukur risiko" dengan Risk Score=30 menjadi risiko prioritas dengan nilai yang tinggi dan dilanjutkan dengan risiko lain diurutkan dari yang memiliki nilai risiko tertinggi.

5) Mitigasi Risiko (Risk Treatment)

a. Strategi Mitigasi

- Avoid: Hentikan aktivitas berisiko tinggi (jika mungkin).

- Mitigate: Kurangi dampak/probabilitas (contoh: Pelatihan SDM, integrasi sistem).
- Transfer: Alihkan ke pihak lain (contoh dengan outsourcing IT).
- Accept: Terima risiko rendah dengan dokumentasi.

b. Contoh Tindakan:

- Risiko Kompetensi SDM: Program pelatihan berkala + sertifikasi.
- Risiko Sistem Tidak Terintegrasi: Pengembangan eValbin + single data platform.

c. Risk Register:

Kode Risiko	Penanganan	Target	PIC	Deadline
R1	Pelatihan manajemen risiko	100% pegawai terlatih	Subbid. SDM	Des 2025

B. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi (Monev) merupakan tahap krusial setelah implementasi mitigasi risiko untuk memastikan efektivitas tindakan yang telah diambil, mengidentifikasi risiko baru, dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Berikut penjelasan mendalam beserta contoh praktis:

1) Monitoring Risiko

Proses pengumpulan data secara berkala untuk memantau *progress* mitigasi dan mendeteksi perubahan level risiko.

a. Komponen Utama:

Frekuensi:

- Bulanan: Untuk risiko tinggi (misal: integrasi sistem IT).
- Triwulanan/Tahunan: Untuk risiko moderat-rendah (misal: pelatihan SDM).

Indikator Pemantauan:

Kode Risiko	Indikator	Target
Sistem tidak terintegrasi	% penyelesaian pengembangan eValbin	100% dalam 6 bulan
Kompetensi SDM rendah	Jumlah pegawai tersertifikasi risiko	80% pegawai/tahun

b. Tools yang Digunakan:

Dashboard Real-time tampilan progres integrasi sistem IT dan Laporan Berkala dengan Format standar (contoh: Tabel 4.13 Risk Register).

2) Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan analisis mendalam untuk menilai apakah mitigasi berhasil menurunkan risiko dan memenuhi target.

Metode Evaluasi:

1. Perbandingan Risk Score:

- Bandingkan risk score sebelum dan setelah mitigasi.
- Contoh: Risiko "Data tidak akurat" turun dari score 18 (moderat) ke 8 (rendah) setelah implementasi validasi otomatis.

2. Audit Lapangan, verifikasi langsung ke unit kerja (misal: cek kepatuhan SOP pengawasan di UPPD).

3. Feedback Stakeholder, wawancara dengan subjek pengawasan (UPPD) tentang kualitas rekomendasi evaluasi.

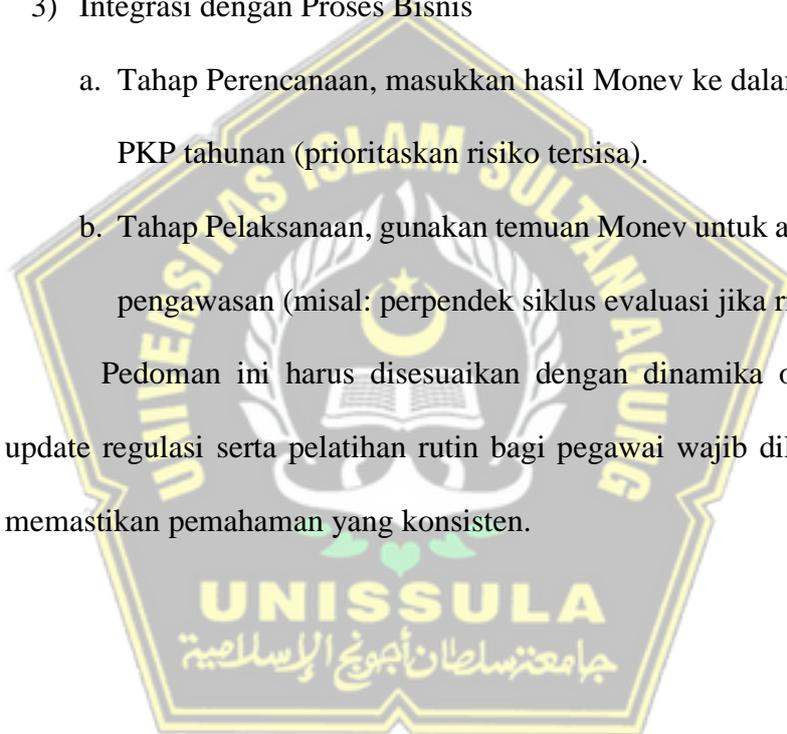
Output Evaluasi:

- o Revisi Risk Register (update status risiko).
- o Rekomendasi perbaikan (misal: tambah pelatihan jika kompetensi masih rendah).

3) Integrasi dengan Proses Bisnis

- a. Tahap Perencanaan, masukkan hasil Monev ke dalam penyusunan PKP tahunan (prioritaskan risiko tersisa).
- b. Tahap Pelaksanaan, gunakan temuan Monev untuk adjust prosedur pengawasan (misal: perpendek siklus evaluasi jika risiko tinggi).

Pedoman ini harus disesuaikan dengan dinamika organisasi dan update regulasi serta pelatihan rutin bagi pegawai wajib dilakukan untuk memastikan pemahaman yang konsisten.



BAB V

PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran untuk pengembangan di masa mendatang. Kesimpulan dibuat berdasarkan analisis data dan temuan terkait manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, saran disusun untuk memberikan rekomendasi yang dapat mendukung peningkatan efektivitas pengawasan dan pengelolaan pendapatan daerah. Dengan penutup ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi organisasi dalam mengelola risiko secara lebih terukur dan sistematis.

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Alokasi Risiko Utama

Berdasarkan identifikasi risiko, terdapat lima kategori utama yang memengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah, yaitu manusia, teknologi, kebijakan, proses, dan lingkungan. Pada kategori manusia, risiko meliputi kurangnya kompetensi pegawai dan rendahnya kepatuhan terhadap prosedur operasional. Risiko teknologi mencakup keterbatasan sistem

informasi yang terintegrasi dan keamanan data. Risiko kebijakan mencakup ketidaksesuaian regulasi dengan implementasi lapangan. Risiko proses meliputi kurangnya koordinasi antar unit kerja dan pelaksanaan pengawasan yang belum berbasis risiko. Sementara itu, risiko lingkungan mencakup perubahan regulasi mendadak dan kurangnya dukungan eksternal.

2. Tingkat Risiko

Penilaian risiko menunjukkan adanya tingkat risiko yang bervariasi dari rendah hingga tinggi. Risiko tingkat tinggi memerlukan tindakan mitigasi segera karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Risiko tingkat sedang memerlukan perhatian, khususnya yang berkaitan dengan penguatan SDM dan teknologi, sementara risiko tingkat rendah lebih berfokus pada pengembangan kebijakan jangka panjang.

3. Strategi Mitigasi Risiko

Proses risk treatment menghasilkan strategi mitigasi berupa pelatihan intensif bagi pegawai, pengembangan sistem teknologi informasi yang terintegrasi, dan penyelarasan kebijakan pengawasan. Strategi ini disusun dalam risk register untuk memprioritaskan langkah mitigasi sesuai pedoman ISO 31000:2018.

4. Dampak Implementasi Manajemen Risiko

Implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 terbukti membantu Bidang Evaluasi dan Pembinaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara sistematis. Proses ini

meningkatkan efektivitas pengawasan, meminimalkan penyimpangan, dan mendorong tata kelola yang lebih akuntabel.

5. Kontribusi terhadap Pengelolaan Pendapatan Daerah

Dengan pendekatan berbasis risiko, Bidang Evaluasi dan Pembinaan mampu mendukung pengelolaan pendapatan daerah yang lebih transparan, efisien, dan berorientasi pada hasil. Langkah-langkah mitigasi risiko yang diterapkan memberikan dasar yang kuat untuk meningkatkan efektivitas pengawasan pajak dan retribusi daerah.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diberikan untuk mendukung perbaikan di masa depan adalah:

1. Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Diperlukan pelatihan berkelanjutan mengenai manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 untuk meningkatkan kompetensi pegawai di Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Hal ini penting untuk memastikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi mitigasi risiko.

2. Pemanfaatan Teknologi Secara Optimal

Perlu dilakukan pengembangan sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung proses pengawasan pajak dan retribusi daerah. Sistem ini harus mampu memberikan data secara real-time dan meminimalkan potensi kesalahan manusia.

3. Penguatan Koordinasi Antar Unit Kerja

Disarankan untuk memperkuat koordinasi antar unit kerja di Badan Pengelola Pendapatan Daerah. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan prosedur pengawasan dan memastikan seluruh proses berjalan secara konsisten.

4. Evaluasi Berkala terhadap Sistem Pengendalian Internal

Perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap sistem pengendalian internal yang diterapkan untuk memastikan efektivitasnya. Evaluasi ini dapat menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan dalam proses pengelolaan risiko.

5. Pengembangan Kebijakan Mitigasi Risiko

Kebijakan mitigasi risiko harus terus dikembangkan sesuai dengan dinamika perubahan regulasi dan kebutuhan organisasi. Dengan kebijakan yang adaptif, Bidang Evaluasi dan Pembinaan dapat merespons risiko secara lebih cepat dan efektif.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat semakin optimal dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengendalian, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F, M., & Rosmiati, M. (2019). Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. 10th Industrial Research Workshop And National Seminar (Irwns). Politeknik Negeri Bandung.
- Achmad Y.D.P, 2018. Manajemen Risiko Bidang Akademik Pada Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember:Surabaya
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dicko W. "Value Chain Analysis". sis.binus.ac.id. 20 April 2017. Diakses tanggal 10 Januari 2025 <https://sis.binus.ac.id/2017/04/20/value-chain-analysis/>
- Edi S. (2023). Manajemen Risiko Dalam Mengawal Pembangunan Daerah. Melalui <https://inspektorat.kotabogor.go.id/dokumen/Manajemen_Risiko_-_Kota_Bogor_BPKP_Pusat_2023_compressed.pdf>
- Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 225–239.
- Hardiyana, Y. (2021). Implementasi manajemen risiko pada instansi pemerintah menuju birokrasi yang lebih prudent. DJPb Kementerian Keuangan. Diakses dari <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/lubuksikaping/id/data-publikasi/artikel/2964-implementasi-manajemen-resiko-pada-instansi-pemerintah-menuju-birokrasi-yang-lebih-prudence.html>
- Irianto G. & Amirya Mirna. 2024. Kendala dan Strategi Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Indonesia. *Ekuitas : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(2), pp. 302-312
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Aspek manajemen risiko instansi pemerintah. Melalui <<https://atim.ac.id/aspek-manajemen-resiko-instansi-pemerintah/>> [20/02/25]

- Muhammad G.A.G, 2017. Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Teknologi Industri Universitas Katolik Parahyangan:Bandung
- Praja A.P., dkk. Kumpulan Studi Kasus Manajemen Risiko Di Indonesia. Bandung. PT. Cipta Raya Mekar Sahitya
- Provinsi Jawa Tengah. 2022. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Semarang
- Provinsi Jawa Tengah. 2021. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Semarang
- Randito A.P, 2019. Perencanaan Manajemen Risiko TI Menggunakan ISO 31000 Pada PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Teknologi Dan Informatika Institut Bisnis Dan Informatika Stikom:Surabaya
- Renata, R., & Kusuma, H. (2018). Implementation of Risk Management in Local Government: Challenges and Solutions. *Journal of Public Administration*, 12(2), 120-135.
- Republik Indonesia. Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Riskconnect. "The Basics of ISO 31000." riskconnect.com. 5 Januari 2025
[<https://riskconnect.com/business-continuity-resilience/the-basics-of-iso-31000-risk-management/ >](https://riskconnect.com/business-continuity-resilience/the-basics-of-iso-31000-risk-management/)
- Santoso, D., & Kartika, R. (2018). Regulatory Framework for Risk Management in Local Governments: Issues and Solutions. *Public Administration Review*, 15(4), 123-140.

- Siti H.S., Nurafni E., & Aang A. (2022). Root Cause Analysis Using Fishbone Diagram: Company Management Decision Making. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 1(6), 566-576. <https://equatorscience.com/index.php/jabter/article/view/103/80>
- Siregar, A., & Nurhadi, M. (2020). Leadership and Risk Management: The Role of Leadership in Local Government Risk Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 112-130.
- Susilo, Leo J., & Kaho, Victor Riwu Kaho. (2018). *Manajemen Risiko Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: Grasindo.
- Suwanda, D., Junjuran, B. A., A, A., & R, E. *Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprises Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.
- The International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*
- The Institute of Risk Management (IRM). (2012). *Risk Culture - Resources for Practitioners*.
- Widjaja, A., & Putri, S. (2020). Regulatory Alignment in Risk Management for Local Governments. *Indonesian Journal of Governance*, 18(1), 98-112
- Widodo I. dan Iwan I. 2023. "Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi : Strategi Penerapan Manajemen Risiko Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Di Kota Bekasi." Vol. 6 , No. 1, Juni 2023, pp. 86-94
- Yuliana, M., & Ramadhan, F. (2019). The Impact of Leadership Commitment on Risk Management Practices in Local Governments. *Indonesian Journal of Public Administration*, 10(1), 50-65.