



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1113, 2021

KEMENPAN-RB. Manajemen Risiko. Pencabutan.

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 43 TAHUN 2021
TENTANG
MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel serta untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih baik serta mendukung pencapaian kinerja tugas dan fungsi organisasi, perlu dilakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pengaturan mengenai manajemen risiko di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
- b. bahwa sesuai dengan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan penilaian risiko secara komprehensif di lingkungan Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

- c. bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan hukum sehingga perlu diganti;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a sampai dengan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

- Mengingat :
1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
 4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 126);
 5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1593);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya sesuatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
2. Manajemen Risiko adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.
3. Komunikasi dan Konsultasi adalah kegiatan yang melekat dalam proses manajemen risiko yang bertujuan untuk mendapatkan, menyediakan, dan berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai risiko di lingkungan organisasi.
4. Penetapan Konteks adalah kegiatan memahami lingkungan internal dan eksternal, serta menentukan lingkup penerapan manajemen risiko dalam organisasi.
5. Penilaian Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi seluruh risiko atau potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi, yang dilakukan melalui proses yang sistematis dan terukur.
6. Identifikasi Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi seluruh risiko atau potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan/sasaran organisasi.
7. Analisis Risiko adalah kegiatan memahami karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan

besaran dan tingkat risiko dengan cara mempertimbangkan kemungkinan terjadinya dan dampak risiko.

8. Evaluasi Risiko adalah kegiatan menetapkan prioritas risiko dalam rangka pengambilan keputusan terkait penanganan risiko.
9. Profil Risiko adalah dokumen terkait proses manajemen risiko yang menunjukkan potensi risiko yang teridentifikasi untuk ditangani dalam kurun waktu tertentu.
10. Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan/atau sasaran yang telah ditetapkan.
11. Rencana Penanganan Risiko adalah dokumen terkait proses manajemen risiko yang menunjukkan rencana penanganan risiko berdasarkan opsi terbaik dari berbagai opsi yang relevan.
12. Pemantauan dan Reviu adalah kegiatan dalam proses manajemen risiko yang bertujuan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.
13. Pencatatan dan Pelaporan adalah kegiatan pendokumentasian aktivitas manajemen risiko dalam bentuk tulisan dan dituangkan dalam dokumen.
14. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi pemilik peta strategi yang bertanggung jawab melaksanakan proses manajemen risiko atas sasaran organisasi sesuai tugas dan fungsi organisasi/unit kerja yang bersangkutan.
15. Pemilik Risiko adalah pejabat yang bertanggung jawab melakukan manajemen risiko atas sasaran organisasi sesuai tugas dan fungsi organisasi/unit kerja yang bersangkutan.
16. Koordinator Risiko adalah pejabat satu level di bawah Pemilik Risiko yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko,

- bertanggung jawab membantu Pemilik Risiko dalam mengoordinasikan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan manajemen risiko sesuai lingkup tugasnya;
17. Manajer Risiko adalah pejabat yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko, bertanggung jawab memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Koordinator Risiko dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan manajemen risiko pada unit kerja yang bersangkutan.
 18. Budaya Sadar Risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.
 19. Selera Risiko adalah ambang batas besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko dan tidak perlu dilakukan kegiatan pengendalian.
 20. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.
 21. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

Pasal 2

Pelaksanaan Manajemen risiko dilakukan untuk:

- a. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik;
- b. menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi, serta meminimalisasi dampak yang ditimbulkan;
- c. melindungi kementerian dari risiko yang signifikan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi;
- d. meningkatkan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan dan/atau sasaran yang telah ditetapkan;
- e. menciptakan kesadaran dan kepedulian pegawai mengenai pentingnya manajemen risiko; dan
- f. memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan

penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pasal 3

Manajemen Risiko dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. terintegrasi;
- b. terstruktur dan komprehensif;
- c. disesuaikan dengan keadaan organisasi;
- d. inklusif;
- e. dinamis dan tanggap terhadap perubahan;
- f. didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia;
- g. memperhatikan faktor manusia dan budaya; dan
- h. perbaikan berkelanjutan.

Pasal 4

- (1) Kerangka Manajemen Risiko bertujuan untuk membantu Kementerian mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh fungsi dan kegiatan organisasi, termasuk pembuatan keputusan yang signifikan.
- (2) Kerangka Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. Kepemimpinan dan komitmen;
 - b. Integrasi;
 - c. Desain;
 - d. Implementasi
 - e. Evaluasi; dan
 - f. Perbaikan.
- (3) Rincian Kerangka Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB II
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu
Umum

Pasal 5

- (1) Setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian wajib menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan melalui:
 - a. pembangunan budaya sadar risiko;
 - b. pembentukan struktur manajemen risiko; dan
 - c. penyelenggaraan proses manajemen risiko.
- (3) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus disesuaikan dengan tujuan, kebijakan, dan sasaran organisasi.

Bagian Kedua
Pembangunan Budaya Sadar Risiko

Pasal 6

- (1) Pembangunan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a dikembangkan sesuai dengan nilai Kementerian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dan/atau sasaran organisasi.
- (2) Budaya Sadar Risiko diwujudkan melalui pemahaman terhadap Manajemen Risiko sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
- (3) Pemahaman dan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, berupa:
 - a. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;

- b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko;
- c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
- d. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses organisasi.

Bagian Ketiga

Pembentukan Struktur Manajemen Risiko

Pasal 7

Pembentukan struktur Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf b terdiri atas:

- a. Komite Manajemen Risiko;
- b. UPR; dan
- c. Inspektorat.

Pasal 8

- (1) Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a bertanggung jawab menetapkan kebijakan strategis dan memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian.
- (2) Komite Manajemen Risiko terdiri dari:
 - a. Menteri selaku Ketua;
 - b. Sekretaris Kementerian selaku Ketua Pelaksana Harian Komite; dan
 - c. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya di lingkungan Kementerian selaku Anggota.
- (3) Tugas dan fungsi Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai berikut:
 - a. menetapkan kebijakan manajemen risiko di lingkungan Kementerian;
 - b. menetapkan pedoman pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Kementerian;
 - c. menetapkan Selera Risiko dan kriteria risiko yang

- berlaku di lingkungan Kementerian;
- d. melakukan pengendalian penerapan kebijakan manajemen risiko di lingkungan Kementerian; dan
 - e. memastikan efektivitas proses manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

Pasal 9

- (1) UPR sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b terdiri atas:
 - a. UPR tingkat Kementerian;
 - b. UPR tingkat I; dan
 - c. UPR tingkat II.
- (2) UPR sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tingkatan struktur sebagai berikut:
 - a. UPR Tingkat Kementerian:
 - 1. Pemilik risiko adalah Menteri;
 - 2. Koordinator risiko adalah Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Kementerian; dan
 - 3. Manajer Risiko adalah Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Kementerian;
 - b. UPR Tingkat I:
 - 1. Pemilik risiko adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
 - 2. Koordinator risiko adalah Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Unit Eselon I; dan
 - 3. Manajer Risiko adalah Koordinator atau Pejabat Administrator atau pejabat fungsional setara Koordinator yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Unit Eselon I; dan
 - c. UPR Tingkat II
 - 1. Pemilik risiko adalah Pejabat Pimpinan Tinggi

Pratama;

2. Koordinator risiko adalah Koordinator atau Jabatan Administrator atau Jabatan Fungsional setara Koordinator yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Unit Eselon II; dan
3. Manajer Risiko adalah Sub-koordinator atau Jabatan Pengawas atau Jabatan Fungsional setara Sub-koordinator yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko tingkat Unit Eselon II.

Pasal 10

- (1) Tugas dan fungsi Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) sebagai berikut:
 - a. menetapkan profil risiko dan rencana penanganan risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - b. menetapkan rencana kontingensi apabila terjadi kondisi yang tidak normal;
 - c. melakukan pemantauan dan reviu mandiri terhadap proses manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - d. melaporkan pelaksanaan manajemen risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya sampai dengan level Menteri; dan
 - e. memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai mengenai manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya.
- (2) Tugas dan fungsi Koordinator Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) sebagai berikut:
 - a. menyusun konsep profil risiko dan rencana penanganan risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - b. memberikan usulan kepada Pemilik Risiko tentang rencana kontingensi apabila terjadi kondisi yang tidak normal;

- c. membantu penyelarasan manajemen risiko UPR dengan UPR satu level di atasnya, UPR satu level di bawahnya, dan UPR terkait lainnya;
 - d. memfasilitasi dan mengoordinasikan proses manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - e. membantu Pemilik Risiko melakukan pemantauan dan reviu mandiri terhadap proses manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - f. menyusun laporan manajemen risiko dan menyampaikannya kepada Pemilik Risiko; dan
 - g. membantu pemilik risiko dalam memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai mengenai manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya.
- (3) Tugas dan fungsi Manajer Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) memberikan dukungan teknis dan administrasi terhadap pelaksanaan tugas Koordinator Risiko dalam:
- a. penyusunan konsep profil risiko dan rencana penanganan risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - b. penyusunan konsep rencana kontinjensi apabila kondisi yang tidak normal terjadi;
 - c. penyelarasan manajemen risiko UPR dengan UPR satu level di atasnya, UPR satu level di bawahnya, dan UPR terkait lainnya;
 - d. memfasilitasi dan mengoordinasikan proses manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - e. melakukan pemantauan dan reviu mandiri terhadap proses manajemen risiko pada UPR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - f. menatausahakan dokumen proses manajemen risiko;
 - g. penyusunan laporan manajemen risiko; dan

- h. memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan risiko.

Pasal 11

- (1) Inspektorat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf c bertanggung jawab melakukan pengawasan dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai (*assurance*) dan konsultasi dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian.
- (2) Tugas dan fungsi Inspektorat dalam penerapan manajemen risiko sebagai berikut:
 - a. menyusun kebijakan teknis pengawasan terhadap penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian;
 - b. memberikan keyakinan yang memadai (*assurance*) terhadap penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh seluruh UPR melalui kegiatan audit, reviu, pemantauan dan evaluasi;
 - c. memberikan rekomendasi dalam rangka peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian;
 - d. menyediakan konsultasi bagi UPR terkait penerapan manajemen risiko dan dalam rangka pembinaan budaya sadar risiko; dan
 - e. menilai tingkat maturitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

Bagian Keempat

Proses Manajemen Risiko

Pasal 12

- (1) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf c merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik yang sistematis, sebagai bagian yang terintegrasi dengan manajemen dan pengambilan keputusan organisasi.

- (2) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari atas:
 - a. komunikasi dan konsultasi;
 - b. penetapan konteks;
 - c. penilaian risiko;
 - d. penanganan risiko;
 - e. pemantauan dan reuiu; dan
 - f. pencatatan dan pelaporan.
- (3) Proses manajemen risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dengan periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
- (4) proses manajemen risiko disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.

Pasal 13

Komunikasi dan konsultasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf a dilakukan di setiap proses manajemen risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Pasal 14

- (1) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf b dilaksanakan untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, melakukan penilaian risiko secara efektif, serta penanganan risiko secara tepat.
- (2) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
 - a. menentukan lingkup kegiatan manajemen risiko pada setiap UPR;
 - b. mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal organisasi; dan
 - c. menentukan kriteria risiko.

Pasal 15

Penilaian risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf c dilaksanakan secara sistematis dan kolaboratif, menggunakan informasi terbaik yang tersedia, dengan

memanfaatkan pengetahuan dan pandangan dari para pemangku kepentingan.

Pasal 16

Proses penanganan risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf d dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. mengidentifikasi dan memilih opsi penanganan risiko;
- b. menyusun rencana tindak pengendalian; dan
- c. melaksanakan rencana tindak pengendalian.

Pasal 17

(1) Pemantauan dan reviu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf e dilaksanakan untuk memastikan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas desain, implementasi dan hasil dari manajemen risiko.

(2) Proses pelaksanaan pemantauan dan reviu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. perencanaan;
- b. pengumpulan dan analisis informasi;
- c. pencatatan hasil reviu; dan
- d. pemberian umpan balik.

Pasal 18

(1) Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf f dilaksanakan untuk:

- a. mengkomunikasikan aktivitas manajemen risiko serta keluaran yang dihasilkan;
- b. menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan;
- c. meningkatkan kualitas proses manajemen risiko; dan
- d. mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan, serta sebagai bentuk akuntabilitas penerapan manajemen risiko di lingkungan

Kementerian.

- (2) Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko di lingkungan Kementerian dilakukan secara periodik maupun insidental.
- (3) Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menghasilkan dokumen berupa:
 - a. Pakta Manajemen Risiko;
 - b. Dokumen Proses Manajemen Risiko;
 - c. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko;
 - d. Data kejadian kerugian risiko luar biasa;
 - e. Laporan Manajemen Risiko Insidental; dan
 - f. Laporan Reviu Manajemen Risiko.

Pasal 19

- (1) Sistem informasi manajemen risiko merupakan sistem informasi Kementerian yang terintegrasi berbasis aplikasi yang digunakan untuk membantu Komite Manajemen Risiko, Pemilik Risiko, Koordinator Risiko, Manajer Risiko, dan Inspektorat dalam proses manajemen risiko.
- (2) Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelola oleh Inspektorat.

Pasal 20

Rincian lebih lanjut mengenai Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 sampai dengan Pasal 19 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB III

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 21

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
(Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 879),
dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 22

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal
diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan
pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya
dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 September 2021

MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 30 September 2021

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

BENNY RIYANTO

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI
NOMOR 43 TAHUN 2021
TENTANG MANAJEMEN RISIKO DI
LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengamanatkan setiap pimpinan instansi pemerintah untuk melakukan pengendalian intern di lingkungan kerjanya. Salah satu unsur pengendalian intern pemerintah adalah penilaian risiko yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen risiko yang bertujuan untuk memperkecil risiko agar instansi pemerintah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai payung hukum penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian, telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang dapat menghambat

pencapaian tujuan organisasi. Manajemen risiko meliputi penilaian risiko, pengembangan strategi untuk menangani atau memitigasi risiko dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

Risiko dapat bersumber baik dari internal maupun eksternal organisasi. Dinamika lingkungan organisasi ini menimbulkan ketidakpastian yang memunculkan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

B. Tujuan dan lingkup

Petunjuk Teknis Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian merupakan panduan operasional bagi seluruh pimpinan dan pegawai Kementerian dalam menerapkan manajemen risiko di lingkungan Kementerian secara sistematis, terstruktur, dan terkoordinasi yang meliputi proses komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko, penanganan risiko, pemantauan dan reviu, serta pencatatan dan pelaporan. Keberadaan Petunjuk Teknis Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian diharapkan juga dapat menyelaraskan pemahaman seluruh personel Kementerian tentang proses manajemen risiko yang efektif dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

BAB II

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan utama dari manajemen risiko organisasi adalah menciptakan dan melindungi nilai organisasi, meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara lebih rinci, tujuan penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian adalah sebagai berikut:

1. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik;

2. menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi dan meminimalisasi dampak yang ditimbulkan,
3. melindungi Kementerian dari risiko yang signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi;
4. meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka pencapaian tujuan;
5. menciptakan kesadaran dan kepedulian pegawai terhadap pentingnya manajemen risiko; dan
6. memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian secara terstruktur dan sistematis juga memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Mendorong manajemen mengeksplorasi peluang dan bersikap proaktif.

Penerapan manajemen risiko mendorong manajemen dan personel organisasi lebih proaktif dalam mencari peluang karena adanya keyakinan bahwa risiko yang menyertainya akan dikelola dengan baik. Manajemen risiko juga mendorong manajemen berpikir dan bertindak antisipatif merancang upaya penanganan (mitigasi) risiko yang efektif untuk mengamankan pencapaian tujuan organisasi.

2. Memberikan dasar pertimbangan bagi pengambilan keputusan dan perencanaan.

Manajemen risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang andal bagi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan strategis. Dengan informasi tersebut, manajemen memiliki dasar pertimbangan yang kuat dan proyeksi masa depan perihal risiko yang menyertai peluang dan keputusan yang akan dibuat. Identifikasi risiko yang terkait dengan strategi, operasi, dan lingkungan organisasi berikut rencana penanganan risiko juga akan meningkatkan efektivitas perencanaan manajemen. Manajemen risiko yang terintegrasi dengan kegiatan perencanaan akan meningkatkan

kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, meminimalisasi dampak negatif, serta meningkatkan kinerja organisasi.

3. Meningkatkan efektivitas alokasi dan penggunaan sumber daya organisasi.

Rancangan penanganan risiko dengan mempertimbangkan prioritas risiko termasuk analisis biaya-manfaat akan mendorong manajemen untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif.

4. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan.

Penanganan risiko dirancang dengan berprinsip pada kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko mendorong setiap personel organisasi untuk patuh pada regulasi yang berlaku dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

5. Berkurangnya kejutan (*surprise*) dalam operasional.

Dengan manajemen risiko, kemungkinan dan dampak terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan dapat dikendalikan. Begitu pula dengan tindakan penanganan untuk mengurangi risiko tersebut telah disiapkan.

6. Meningkatkan ketahanan (*resiliency*) organisasi.

Manajemen Risiko akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi risiko atau masalah yang muncul. Penanganan risiko yang telah dirancang akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya mencapai tujuan.

7. Meningkatnya kepercayaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Manajemen risiko mensyaratkan manajemen mengidentifikasi pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal dan eksternal, serta mengembangkan komunikasi antara organisasi dengan pemangku kepentingan. Saluran komunikasi ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk merespon kebijakan, program/kegiatan, *output*, atau keputusan baru yang ditetapkan oleh organisasi. Manajemen risiko juga dapat meningkatkan efisiensi, kualitas proses bisnis, dan

kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, kepercayaan stakeholder kepada Kementerian dapat terpelihara dan kredibilitas Kementerian dapat terjaga dengan baik.

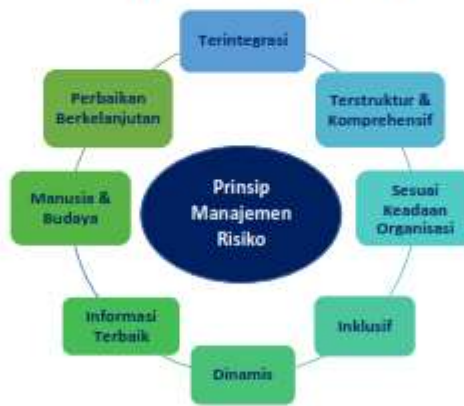
8. Meningkatnya akuntabilitas organisasi.

Penerapan proses manajemen risiko secara sistematis dan terkoordinasi, termasuk dokumentasi proses manajemen risiko merupakan wujud pelaksanaan tata kelola yang baik meliputi akuntabilitas, kepatuhan, efisiensi, dan efektivitas organisasi.

B. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko adalah fondasi bagi penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Fondasi ini diperlukan dalam membangun kerangka dan proses manajemen risiko organisasi. Prinsip manajemen risiko di lingkungan Kementerian adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Prinsip Manajemen



1. Terintegrasi dengan proses organisasi secara keseluruhan.

Manajemen risiko terintegrasi dengan seluruh proses dan kegiatan organisasi. Manajemen risiko bukan hanya merupakan tanggung jawab pimpinan dan manajemen senior organisasi, melainkan tanggung jawab seluruh bagian dan personel dalam organisasi.

2. Terstruktur dan komprehensif.

Pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif akan berkontribusi pada hasil yang konsisten dan dapat diperbandingkan.

3. Disesuaikan dengan keadaan organisasi.

Kerangka dan proses manajemen risiko disesuaikan dengan konteks atau situasi internal dan lingkungan eksternal Kementerian, dengan berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

4. Inklusif.

Penerapan manajemen risiko melibatkan seluruh bagian dan personel organisasi. Keterlibatan para pemangku kepentingan sesuai dengan peran dan pada waktu yang tepat diperlukan agar pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dapat dipertimbangkan dalam proses manajemen risiko. Inklusivitas juga penting untuk meningkatkan kesadaran semua personel organisasi mengenai manajemen risiko.

5. Dinamis dan tanggap terhadap perubahan.

Risiko dapat muncul, berubah, atau menghilang ketika terjadi perubahan konteks internal ataupun eksternal organisasi. Manajemen risiko harus dinamis dalam mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon peristiwa dan perubahan dengan cara dan pada waktu yang tepat.

6. Didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.

Manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan terkini yang relevan dan andal, juga harapan masa depan. Di sisi lain, manajemen risiko juga mempertimbangkan keterbatasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut.

7. Memperhatikan faktor manusia dan budaya.

Budaya dan perilaku manusia sangat mempengaruhi semua aspek manajemen risiko di setiap level dan tahapan proses. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko harus mempertimbangkan budaya, persepsi, dan kapabilitas sumber daya manusia yang ada di Kementerian.

8. Perbaikan berkelanjutan

Desain dan implementasi manajemen risiko terus diperbaiki dari waktu ke waktu berdasarkan pengalaman dan pembelajaran yang diperoleh, sejalan dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal Kementerian.

C. Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka manajemen risiko bertujuan untuk membantu Kementerian mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh fungsi dan kegiatan organisasi, termasuk pembuatan keputusan yang signifikan. Efektivitas manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi. Komponen kerangka manajemen risiko di lingkungan Kementerian meliputi:

1. Kepemimpinan dan komitmen

Pimpinan dan manajemen senior bertanggung jawab memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi ke dalam proses dan kegiatan organisasi. Pimpinan dan manajemen senior menunjukkan kepemimpinan dan komitmen manajemen risiko dengan cara:

- a. mengimplementasikan semua komponen manajemen risiko;
- b. menetapkan kebijakan mengenai pendekatan, rencana, dan tindakan manajemen risiko;
- c. mengalokasikan sumber daya yang diperlukan bagi penerapan manajemen risiko; dan
- d. menetapkan kewenangan dan tanggung jawab manajemen risiko pada setiap tingkatan organisasi.

Komitmen pimpinan dan manajemen senior Kementerian terhadap manajemen risiko direpresentasikan melalui Pakta Manajemen Risiko sebagaimana ditunjukkan pada Formulir 1.

2. Integrasi

Integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi didasarkan pada pemahaman mengenai konteks dan struktur organisasi. Risiko harus dikelola di semua bagian dalam struktur organisasi. Setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab menela risiko. Dalam kebijakan tata kelola organisasi harus

ditentukan tanggung jawab dan pengawasan terhadap manajemen risiko. Manajemen risiko adalah bagian integral, bukan terpisah dari tujuan, tata kelola, strategi, dan kegiatan organisasi.

3. Desain

Desain manajemen risiko memerlukan:

- a. pemahaman mengenai organisasi;
- b. penetapan kebijakan manajemen risiko organisasi;
- c. penentuan peran, kewenangan, dan tanggung jawab manajemen risiko pada setiap tingkatan organisasi;
- d. alokasi sumber daya dalam rangka penerapan manajemen risiko; dan
- e. komunikasi dan konsultasi dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

4. Implementasi

Organisasi mengimplementasikan kerangka manajemen risiko dengan cara:

- a. mengembangkan rencana manajemen risiko yang tepat;
- b. mengidentifikasi dimana, kapan, oleh siapa, dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat dalam organisasi;
- c. memodifikasi proses pengambilan keputusan, jika dibutuhkan; dan
- d. memastikan kebijakan manajemen risiko organisasi dipahami dan dipraktikkan dengan baik.

Keberhasilan implementasi manajemen risiko memerlukan keterlibatan dan kesadaran seluruh pemangku kepentingan.

5. Evaluasi

Evaluasi atas efektivitas manajemen risiko dilakukan dengan cara:

- a. menilai kesesuaian implementasi manajemen risiko terhadap tujuan, rencana, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
- b. menentukan apakah manajemen risiko yang ada masih tepat dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Perbaikan

Organisasi secara berkelanjutan memantau dan menyesuaikan manajemen risiko untuk menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal, serta terus meningkatkan efektivitas manajemen risiko.

Gambar 2. Kerangka Manajemen Risiko



D. Budaya Sadar Risiko

Budaya sadar risiko dicerminkan oleh perilaku personel Kementerian dalam memahami risiko yang ada dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, diikuti dengan upaya untuk menerapkan manajemen risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Budaya sadar risiko dikembangkan sesuai dengan nilai Kementerian yaitu integritas, profesional, dan akuntabel. Wujud nyata dari terciptanya budaya risiko di lingkungan Kementerian adalah komitmen pimpinan dan seluruh personel Kementerian untuk mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor pendukung keberhasilan penciptaan budaya sadar risiko di lingkungan Kementerian adalah:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan diwujudkan melalui penetapan kebijakan manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Selain itu, pemimpin harus menunjukkan komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Pemimpin juga harus mengalokasikan sumber daya yang memadai bagi penerapan manajemen risiko. Sumber daya organisasi dapat berupa dana, manusia, serta perangkat pendukung penerapan manajemen risiko seperti struktur organisasi, tata kerja, dan pedoman manajemen risiko.

2. Keterlibatan semua pihak

Penyelenggaraan manajemen risiko memerlukan pemahaman yang baik dari seluruh pegawai mengenai manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Keterlibatan seluruh personel dalam manajemen risiko sangat mempengaruhi penerapan manajemen risiko organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

3. Komunikasi

Komunikasi tentang pentingnya manajemen risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh personel Kementerian, baik dalam diskusi pengambilan keputusan maupun dalam diskusi dalam pelaksanaan proses manajemen risiko. Profil dan peta risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua personel Kementerian. Begitu juga dengan rencana penanganan risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua personel untuk mendapatkan dukungan dan diimplementasikan dengan efektif.

4. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan (*reward*) harus dirancang untuk memberikan penghargaan kepada unit kerja atau personel yang mengelola risiko dengan baik. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan implementasi kebijakan manajemen risiko. Organisasi juga dapat memberikan *award* pada unit kerja yang telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan baik dalam pelaksanaan tugas dan

fungsinya. Pemberian penghargaan harus sepadan dengan keberhasilan penerapan manajemen risiko dalam organisasi.

5. Integrasi manajemen risiko

Pengintegrasian manajemen risiko ke dalam proses kerja di Kementerian dilakukan secara bertahap. Pengintegrasian tersebut dapat diawali dengan mempertimbangkan dan menyelaraskan proses manajemen risiko

Gambar 3. Budaya Sadar Risiko organisasi. Selain itu, rencana tindakan penanganan risiko perlu dipertimbangkan ketika merumuskan merencanakan inisiatif strategis atau program strategis Kementerian.



E. Struktur Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian

Penentuan struktur manajemen risiko bertujuan untuk menentukan unit kerja dan pihak yang bertanggung jawab untuk menerapkan manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, maka struktur manajemen risiko di lingkungan Kementerian terdiri dari: Komite Manajemen Risiko, Unit Pemilik Risiko, dan Inspektorat.

Gambar 4. Struktur Manajemen Risiko

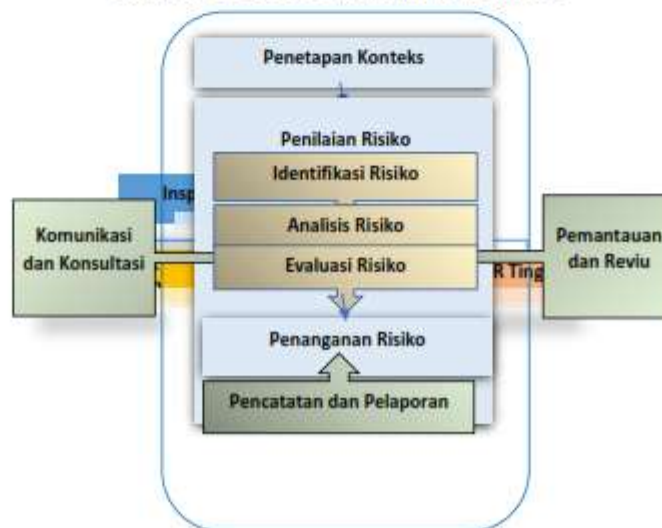
BAB III

PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen risiko yang sistematis, terkoordinasi, dan berkelanjutan di seluruh bagian organisasi. Proses manajemen risiko terintegrasi dalam tata kelola, budaya, proses bisnis, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Manajemen risiko diterapkan di semua tingkatan organisasi, baik pada level strategis, operasional, maupun dalam pelaksanaan setiap program dan kegiatan organisasi, oleh pimpinan, manajemen, dan seluruh pegawai Kementerian.

Proses manajemen risiko terdiri dari: a) komunikasi dan konsultasi; b) penetapan konteks; c) penilaian risiko, yang meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko; d) penanganan risiko; e) pemantauan dan reviu; f) pencatatan dan pelaporan. Proses manajemen risiko tersebut diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dengan periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Hubungan antar komponen dalam proses manajemen risiko diilustrasikan dalam Gambar 5.

Gambar 5. Proses Manajemen Risiko



A. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal merupakan aktivitas yang melekat pada setiap tahapan dalam proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk mendapatkan, menyediakan, dan berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai risiko di lingkungan Kementerian sebagai dasar pengambilan keputusan. Komunikasi dan konsultasi memfasilitasi dipertimbangkannya beragam pengetahuan, keahlian, dan pandangan dalam pengambilan keputusan di setiap tahapan proses manajemen risiko. Aktivitas ini juga dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman pemangku kepentingan mengenai risiko di lingkungan Kementerian. Bentuk komunikasi dan konsultasi risiko di lingkungan Kementerian antara lain adalah:

1. Rapat berkala untuk membahas proses manajemen risiko dapat dilakukan dalam pertemuan yang telah memiliki jadwal tetap seperti Rapat Pimpinan, Rapat Koordinasi, atau Rapat Kerja, maupun forum yang khusus diselenggarakan secara periodik untuk membahas manajemen risiko, misalnya Forum Manajer Risiko dan sebagainya.
2. Rapat insidental, dapat dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan inisiatif Komite Manajemen Risiko atau Unit Pemilik Risiko, atau ketika terdapat kondisi mendesak.
3. Diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*) untuk membahas topik tertentu terkait manajemen risiko. Pelaksanaan diskusi dapat melibatkan Komite Manajemen Risiko, Unit Pemilik Risiko, Inspektorat, dan/atau pihak lain baik internal maupun eksternal

yang memiliki pengetahuan atau keahlian terkait hal yang didiskusikan.

4. Sosialisasi, *workshop*, dan berbagai kegiatan yang bersifat edukasi atau penyebaran pengetahuan/keahlian mengenai manajemen risiko di lingkungan Kementerian.
5. Konsultasi terkait penyelenggaraan manajemen risiko antara Unit Pemilik Risiko atau unit kerja dengan Inspektorat.

B. Penetapan Konteks

Penetapan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan internal dan eksternal, serta menentukan lingkup manajemen risiko. Penetapan konteks memungkinkan penilaian risiko dan penanganan risiko secara tepat. Sesuai dengan struktur manajemen risiko di lingkungan Kementerian, penetapan konteks dilakukan oleh setiap Unit Pemilik Risiko (UPR). Langkah dalam penetapan konteks adalah sebagai berikut:

1. Menentukan lingkup dan periode penerapan manajemen risiko.
Meliputi: nama UPR, tugas dan fungsi UPR, struktur UPR, serta periode waktu penerapan manajemen risiko yaitu 1 (satu) tahun.
2. Menentukan sasaran organisasi yang berada dalam lingkup tanggung jawab UPR.
 - a. menentukan sasaran UPR yang tertuang dalam dokumen perencanaan seperti rencana strategis, rencana kerja, penetapan kinerja, peta strategi, atau dokumen perencanaan lainnya; dan
 - b. menentukan indikator dan target kinerja terkait dengan sasaran yang ingin dicapai oleh UPR.
 - c. menentukan kegiatan pada UPR, termasuk proses operasional dan tahapan yang dijalankan dalam pelaksanaan kegiatan pada organisasi/unit kerja.
3. Mengidentifikasi pemangku kepentingan dari UPR
Meliputi identifikasi hal sebagai berikut:
 - a. pihak yang menjadi pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, yaitu pihak yang berinteraksi dengan UPR dan/atau

- berkepentingan dengan masukan (*input*), proses, keluaran (*output*), dan/atau hasil (*outcome*) dari UPR; dan;
- b. hubungan pemangku kepentingan dengan pencapaian sasaran organisasi yang berada dalam lingkup tanggung jawab UPR.
4. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan tugas dan fungsi UPR, termasuk program/kegiatan yang dijalankan oleh UPR. Langkah ini bertujuan untuk memahami tanggung jawab, kewenangan, tugas dan fungsi, serta kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh UPR.
5. Menentukan kategori risiko
- Kategori risiko adalah pengelompokan risiko berdasarkan karakteristik penyebab risiko, sehingga dapat menggambarkan seluruh jenis risiko yang dihadapi oleh organisasi. Risiko organisasi perlu dikelompokkan ke dalam beberapa kategori agar penilaian dan penanganan risiko dapat dilakukan secara komprehensif. Risiko di lingkungan Kementerian dikelompokkan menjadi 7 (tujuh) kategori risiko, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Kategori Risiko di Kementerian

No	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko strategis/ kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan ketidaktepatan atau kegagalan dalam penyusunan dan penetapan, implementasi, ataupun evaluasi kebijakan strategis organisasi, termasuk dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal organisasi baik terkait kondisi sosial, ekonomi, politik, maupun teknologi.
2.	Risiko reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau kepercayaan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) dan publik terhadap Kementerian.
3.	Risiko kecurangan (<i>fraud</i>)	Risiko yang berkaitan dengan tindakan kecurangan yang mengandung unsur kesengajaan dan merugikan keuangan negara, meliputi antara lain: penggelapan aset

No	Kategori Risiko	Definisi
		(kas atau barang milik negara), penipuan, penyuapan, gratifikasi, penyalahgunaan kewenangan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/harta, ataupun jasa.
4.	Risiko keuangan	Risiko yang berkaitan dengan kondisi keuangan organisasi, meliputi penganggaran, belanja (antara lain penyerapan belanja Kementerian, ketidaksesuaian sasaran belanja), pendapatan (tidak terpenuhinya target pendapatan), aset organisasi termasuk barang milik negara, serta kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya kepada organisasi.
5.	Risiko hukum	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum, maupun upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan dalam organisasi.
6.	Risiko kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan pihak internal ataupun eksternal organisasi terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya yang berlaku.
7.	Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan: <ol style="list-style-type: none"> a. ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses bisnis organisasi (yang disebabkan antara lain oleh kendala sumber daya manusia, pendanaan, atau peralatan), sistem informasi dan komunikasi, atau keselamatan kerja pegawai; atau b. peristiwa di luar organisasi (eksternal) yang memengaruhi operasional organisasi.

Pengklasifikasian risiko yang telah diidentifikasi ke dalam kategori risiko bertujuan untuk:

- a. menggambarkan seluruh jenis risiko yang terdapat pada organisasi;

- b. memfasilitasi proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif; dan
- c. menentukan tindakan penanganan risiko yang tepat.

6. Menetapkan kriteria risiko

Kriteria risiko merupakan acuan dalam melakukan penilaian risiko. Langkah dalam penetapan kriteria risiko meliputi: a) menetapkan kriteria dampak risiko; b) menetapkan kriteria kemungkinan risiko; c) menetapkan tingkat risiko; d) menetapkan selera risiko. Uraian lebih rinci mengenai keempat langkah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan kriteria dampak risiko

Kriteria dampak risiko terdiri dari area dampak risiko dan skala dampak risiko. Dampak risiko dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa area dampak dengan merujuk pada kategori risiko yang telah ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

1) Penurunan reputasi organisasi

Dampak risiko berupa menurunnya citra, reputasi, atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan dan masyarakat kepada Kementerian.

2) Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

Dampak risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan, baik menyangkut personel maupun organisasi.

3) Keuangan

Dampak risiko berupa meningkatnya pengeluaran dan beban keuangan Kementerian (baik dalam bentuk kas, kewajiban, ataupun barang), kehilangan pendapatan dan aset negara, ataupun kerugian negara. Dampak risiko keuangan dapat bersifat kecurangan (*fraud*) atau bukan kecurangan (*nonfraud*). Untuk risiko keuangan yang bersifat *fraud*, dampak risiko diukur dengan angka absolut. Sedangkan untuk risiko keuangan yang bersifat bukan kecurangan (*nonfraud*), pengukuran dampak risiko dilakukan berdasarkan persentase

terhadap total belanja atau aset yang dikelola oleh unit tersebut.

- 4) Kecelakaan atau penyakit yang disebabkan oleh pekerjaan
Dampak risiko berupa kematian, cedera, dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.
- 5) Gangguan terhadap layanan organisasi
Dampak risiko berupa tidak tercapainya standar pelayanan yang telah ditetapkan.
- 6) Penurunan kinerja
Dampak risiko berupa tidak tercapainya efisiensi atau efektivitas kinerja, tidak tercapainya target atau sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Sementara itu, skala dampak risiko terdiri dari tingkat 1 (tidak signifikan) sampai dengan 5 (sangat signifikan). Kriteria dampak risiko ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Dampak Risiko

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Reputasi	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan) atau tertulis ke	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan) atau tertulis ke	• Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bukan berasal dari pendapat pimpinan.	• Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang berasal dari pendapat pimpinan. Pemberitaan	Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	organisasi <=10.	organisasi > 10.	Pemberitaan negatif di media massa lokal	n negatif di media massa nasional	
	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) sangat baik.	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) baik.	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) sedang	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) rendah	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) sangat rendah
Sanksi pidana, perdat a, dan/atau administratif	Tidak ada gugatan pidana	Tidak ada gugatan pidana	• Pidana: <= 1 tahun; atau Tersangka/terdakwa adalah Pejabat administrator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang	• Pidana: 1 < x <= 5 tahun; atau Tersangka/terdakwa adalah Pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama,	• Pidana: x > 5 tahun; atau Tersangka/terdakwa adalah Menteri

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
			setara.	atau pejabat fungsional yang setara.	
	Perdata: \leq Rp100 juta	Perdata: Rp100 juta $< x \leq$ Rp 1 Miliar	• Perdata: Rp1 Miliar $< x \leq$ Rp10 Miliar	• Perdata: Rp10 Miliar $< x \leq$ Rp100 Miliar	• Perdata: $x >$ Rp100 Miliar
	Administratif: tergugat adalah Pejabat Administrator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara	Administratif: tergugat adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama atau pejabat fungsional yang setara	• Administratif: tergugat adalah Pejabat pimpinan tinggi madya atau pejabat fungsional yang setara	• Administratif: tergugat adalah Menteri	•
Keuangan (fraud)	$X \leq$ Rp10 juta	Rp10 juta $< x \leq$ Rp100 juta	• Rp100 juta $< x \leq$ Rp1 miliar	• Rp1 miliar $< x \leq$ Rp10 miliar	• $X >$ Rp10 miliar
Keuangan	$X \leq$ 0,05% dari nilai	0,05% $< x \leq$ 0,25%	• 0,25% $< x \leq$ 0,5%	• 0,5% $< x \leq$ 1%	• $X >$ 1% dari nilai

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
(non fraud)	belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR
Kecelakaan atau penyakit akibat pekerjaan	Tidak ada cedera/gangguan kesehatan fisik ataupun mental	<ul style="list-style-type: none"> Cedera fisik ringan Gangguan kesehatan fisik ringan Gangguan kesehatan mental ringan 	<ul style="list-style-type: none"> Cedera fisik sedang Gangguan kesehatan fisik sedang Gangguan kesehatan mental ringan 	<ul style="list-style-type: none"> Cedera fisik berat Gangguan kesehatan fisik berat Gangguan kesehatan mental berat 	<ul style="list-style-type: none"> Kematian
Gangguan terhadap pelayanan organisasi	$X < 25\%$ dari jam operasional harian	<ul style="list-style-type: none"> $25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional harian 	<ul style="list-style-type: none"> $50\% \leq x < 75\%$ dari jam operasional harian 	<ul style="list-style-type: none"> $75\% \leq x < 90\%$ dari jam operasional harian 	<ul style="list-style-type: none"> $X \geq 90\%$ dari jam operasional harian
Penurunan	$X \leq 5\%$	<ul style="list-style-type: none"> $5\% < x \leq$ 	<ul style="list-style-type: none"> $10\% < x$ 	<ul style="list-style-type: none"> $20\% < x$ 	<ul style="list-style-type: none"> $X > 25\%$

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
nan kinerja	dari target kinerja	10% dari target kinerja	<= 20% dari target kinerja	<= 25% dari target kinerja	dari target kinerja

b. Menetapkan kriteria kemungkinan terjadinya risiko

Penetapan kriteria kemungkinan risiko dapat dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu persentase probabilitas atau frekuensi keterjadian dalam kurun waktu tertentu. Pendekatan persentase probabilitas digunakan ketika populasi kejadian dapat ditentukan atau diestimasi, sedangkan pendekatan frekuensi kejadian digunakan apabila populasi kejadian tidak dapat ditentukan. Skala kemungkinan terjadinya risiko terdiri dari level 1 (sangat jarang) sampai dengan 5 (sangat sering). Kriteria kemungkinan keterjadian risiko ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan Keterjadian Risiko

Skala	Tingkat Kemungkinan	Persentase Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun	Frekuensi Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun
1	Sangat Jarang	$x \leq 20\%$	$x < 2$ kali
2	Jarang	$20\% < x \leq 50\%$	$2 \leq x \leq 5$ kali
3	Cukup sering	$50\% < x \leq 70\%$	$6 \leq x \leq 9$ kali
4	Sering	$70\% < x \leq 90\%$	$10 \leq x \leq 12$ kali
5	Sangat sering	$x > 90\%$	$x > 12$ kali

c. Menetapkan tingkat risiko

Tingkat risiko menunjukkan besarnya risiko di lingkungan Kementerian, yang dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan prioritas penanganan risiko. Tingkat risiko merupakan kombinasi dari tingkat dampak dan tingkat kemungkinan kejadian risiko. Penentuan tingkat risiko mempertimbangkan bobot (bukan hasil perkalian secara matematis antara tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak). Pertimbangan bobot diberikan untuk mengakomodasi situasi di mana terjadi hubungan yang tidak simetris antara dimensi 'kemungkinan kejadian' dan 'dampak' dari risiko. Ada situasi di mana suatu risiko (kesalahan atau kegagalan) tidak dapat ditoleransi sehingga dimensi pengukuran 'kemungkinan kejadian' lebih penting daripada 'dampak', misalnya dalam kegiatan pertambangan yang menerapkan kebijakan *zero accident*. Di sisi lain, ada situasi yang sulit dikendalikan sehingga kesalahan sangat mungkin terjadi. Pada situasi demikian, dimensi pengukuran 'dampak' lebih penting daripada 'kemungkinan kejadian'. Secara umum, 'dampak' cenderung diposisikan lebih penting daripada 'kemungkinan kejadian', sehingga tingkat risiko dapat digambarkan dalam Matrik Tingkat Risiko sebagai berikut:

Tabel 4. Matrik Tingkat Risiko Kementerian

Tingkat Kemungki nan Kejadian	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sangat Sering (5)	9	15	18	23	25
Sering (4)	6	12	16	19	24
Cukup Sering (3)	4	10	14	17	22
Jarang (2)	2	7	11	13	21
Sangat Jarang (1)	1	3	5	8	20

Risk Appetite

Keterangan:

Tingkat Risiko	Besaran Risiko	Keterangan Warna
Sangat Tinggi	21-25	
Tinggi	16-20	
Sedang	11-15	
Rendah	6-10	
Sangat Rendah	1-5	

Catatan:

Angka dalam kolom (1 sampai dengan 25):

- 1) Bukan merupakan hasil perkalian secara matematis antara tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak.
- 2) Merupakan nilai baku dan berlaku untuk seluruh Unit Pemilik Risiko.
- 3) Menunjukkan nilai besaran risiko, misalnya jika tingkat kemungkinan risiko adalah 1 (sangat jarang) dan tingkat dampak risiko adalah 5 (sangat signifikan) maka nilai besaran risiko adalah 20 (tinggi).

d. Menetapkan selera risiko

Selera risiko menunjukkan pilihan keputusan untuk menangani suatu risiko. Selera risiko ditentukan berdasarkan peta risiko, di mana setiap tingkat risiko akan mendapatkan penanganan berbeda, yaitu sebagai berikut:

- 1) Risiko pada tingkat 'sangat rendah' dan 'rendah': dapat diterima, tidak memerlukan tindakan penanganan risiko. Namun perlu dipantau potensi dan peningkatan dampak dan/atau kemungkinan keterjadiannya, yang menyebabkan naiknya besaran risiko/ tingkat risiko tersebut. Jika besaran risiko/tingkat risiko

melampaui tingkat risiko yang dapat diterima maka risiko tersebut perlu ditangani/dimitigasi.

- 2) Risiko pada tingkat 'sedang', 'tinggi', dan 'sangat tinggi': disebut sebagai Risiko Utama, perlu dilakukan penanganan/mitigasi agar besaran risiko/tingkat risiko dapat diturunkan ke tingkat yang dapat diterima.

Hasil penetapan konteks manajemen risiko dituangkan dalam Formulir Konteks Manajemen Risiko, sebagaimana disajikan pada Formulir 2.

C. Penilaian Risiko

Penilaian risiko meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis dan kolaboratif, menggunakan informasi terbaik yang tersedia, serta memanfaatkan pengetahuan dan pandangan dari para pemangku kepentingan.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses analisis atas peristiwa ataupun potensi peristiwa yang apabila terjadi akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan berpotensi merugikan organisasi. Identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan dan menjelaskan risiko, dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak dari risiko yang dapat menghambat atau menunda pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang relevan, tepat, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi risiko. Identifikasi risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko dengan mengamati: a) indikasi risiko; b) sumber dan penyebab terjadinya risiko; c) jenis kegiatan yang terpengaruh oleh risiko. Secara lebih rinci, langkah identifikasi risiko adalah sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi kejadian risiko

Kejadian risiko (disebut juga risiko) adalah peristiwa/keadaan yang berpotensi menggagalkan, menunda, menghambat atau tidak mengoptimalkan pencapaian sasaran organisasi, program, atau kegiatan. Kejadian risiko dapat berupa:

- 1) sesuatu yang tidak diharapkan namun terjadi, seperti kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan; atau

2) sesuatu yang diharapkan namun tidak terwujud yaitu kesempatan yang tidak dapat dimanfaatkan.

Risiko berbeda dengan permasalahan. Risiko merupakan 'kemungkinan' terjadinya peristiwa yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Suatu peristiwa dapat menjadi risiko ketika memenuhi tiga unsur sebagai berikut:

- 1) adanya peristiwa yang mungkin terjadi;
- 2) adanya dampak atau konsekuensi; dan
- 3) adanya kemungkinan terjadi.

Jika hanya memenuhi satu atau unsur saja maka hal tersebut tidak dapat dianggap sebagai risiko, misalnya peristiwa yang sudah terjadi namun tidak mungkin terjadi lagi di masa depan.

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan mengamati riwayat peristiwa (yang pernah terjadi pada masa atau tahun sebelumnya, ataupun memprediksi terjadinya peristiwa (risiko) di masa yang akan datang. Risiko juga dapat diidentifikasi berdasarkan hasil audit internal dan eksternal (Inspektorat, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, dan Badan Pemeriksa Keuangan).

b. Menentukan penyebab dari risiko

Penyebab risiko merupakan peristiwa/keadaan yang merupakan akar masalah yang menjadi pemicu timbulnya risiko yang telah diidentifikasi. Penyebab risiko dapat berasal dari internal maupun eksternal Unit Pemilik Risiko. Contoh penyebab risiko yang berasal dari faktor internal adalah kurangnya kompetensi sumber daya manusia, sarana-prasarana yang tidak memadai, atau prosedur kinerja yang tidak lengkap. Sedangkan contoh penyebab risiko yang berasal dari faktor eksternal adalah perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi, terjadinya krisis, atau permasalahan stabilitas keamanan. Penyebab risiko dapat bersumber dari 5M, yaitu:

- 1) *Man*: penyebab risiko adalah faktor sumber daya manusia.
- 2) *Money*: penyebab risiko adalah faktor keuangan.
- 3) *Machine*: penyebab risiko adalah faktor sarana dan prasarana

- 4) *Method*: penyebab risiko adalah faktor proses dan cara pelaksanaan aktivitas
- 5) *Material*: penyebab risiko adalah faktor bahan baku (*input*) dalam pelaksanaan proses kegiatan.

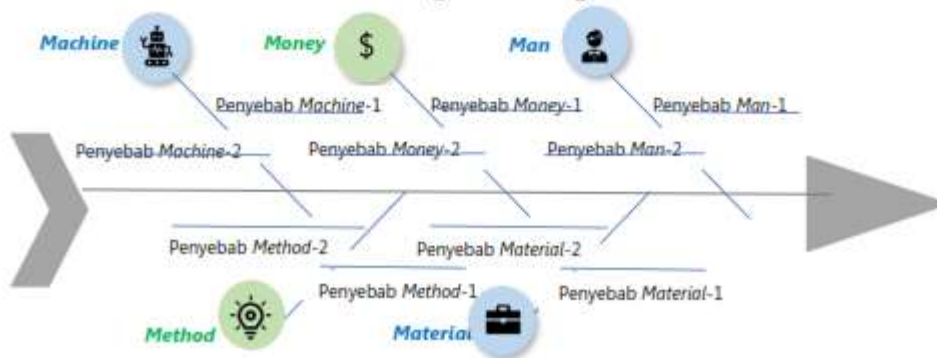
Jika penyebab risiko lebih dari satu maka penyebab risiko perlu diurutkan berdasarkan signifikansinya. Identifikasi penyebab risiko akan membantu Pemilik Risiko menentukan tindakan yang tepat untuk menangani risiko di lingkungan Kementerian.

c. Mengidentifikasi dampak dari risiko

Dampak risiko merupakan akibat langsung yang timbul atau dirasakan setelah risiko terjadi. Jika terdapat lebih dari satu dampak langsung maka perlu ditentukan dampak yang paling signifikan pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran program/kegiatan/organisasi.

Beberapa teknik atau alat bantu yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak risiko adalah: *checklist*, bagan arus (*flowchart*), analisis sistem atau proses bisnis kegiatan/program, pendapat ahli, analisis data pembandingan (*benchmarking*), *focus group discussion*, analisis skenario, dan analisis akar masalah (*root cause analysis*) dengan menggunakan alat bantu (*tools*) antara lain diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) atau pertanyaan lima mengapa (*five whys*).

Gambar 6. Diagram Tulang Ikan



d. Menentukan kategori risiko

Risiko yang telah diidentifikasi diklasifikasikan ke dalam kategori risiko yang sudah ditetapkan, yaitu risiko strategis/kebijakan, risiko reputasi, risiko hukum, risiko kecurangan, risiko keuangan, risiko kepatuhan, atau risiko operasional.

Hasil identifikasi risiko dituangkan dalam Formulir Penilaian Risiko yang memuat profil dan peta risiko sebagaimana ditampilkan dalam Formulir 3.

2. Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan proses untuk memahami karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan besaran risiko dan tingkat risiko. Analisis Risiko dilakukan dengan cara: a) identifikasi sistem pengendalian internal yang ada b) menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko; c) menentukan tingkat dampak risiko; d) menentukan besaran risiko dan tingkat risiko. Penentuan tingkat kemungkinan dan dampak risiko, serta besaran dan tingkat risiko mengacu pada kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis risiko, Unit Pemilik Risiko akan menyusun rencana penanganan risiko. Secara lebih rinci, langkah dalam analisis Risiko adalah sebagai berikut:

a. Identifikasi sistem pengendalian internal yang ada atau telah dilaksanakan.

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian internal atau langkah penanganan yang telah ada atau dilakukan untuk merespon risiko tersebut. Pengendalian internal organisasi dapat berupa:

- 1) kebijakan dan peraturan internal organisasi;
- 2) pedoman/panduan/prosedur operasional standar yang berlaku di lingkungan Kementerian,
- 3) pemisahan tugas dalam rangka meminimalisasi penyimpangan, kecurangan, atau kelalaian.

b. Menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko

Estimasi level kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan cara mengukur kemungkinan terjadinya risiko dalam 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang ada atau dilaksanakan. Jika risiko yang diidentifikasi memiliki data historis maka estimasi risiko dapat dilakukan dengan cara menganalisis tren data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya. Namun jika risiko yang diestimasi tidak memiliki data historis maka estimasi level kemungkinan risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode antara lain:

- 1) teknik perkiraan (aproksimasi);
- 2) mempertimbangkan pendapat ahli; atau
- 3) konsensus Unit Pemilik Risiko (Pemilik Risiko, Koordinator Risiko, dan Manajer Risiko)

Estimasi level kemungkinan risiko dilakukan mengacu pada kriteria kemungkinan risiko yang telah ditetapkan.

c. Menentukan tingkat dampak risiko

Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap Identifikasi Risiko, langkah berikutnya adalah menentukan area dampak yang relevan dan estimasi dampak dengan cara mengukur dampak apabila risiko terjadi, setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang ada atau telah dilaksanakan. Analisis dampak dapat dilakukan berdasarkan data risiko yang terjadi di masa atau tahun sebelumnya. Estimasi tingkat dampak risiko dilakukan mengacu pada kriteria dampak risiko yang telah ditetapkan.

d. Menentukan Besaran Risiko dan Tingkat Risiko

Besaran Risiko atau Tingkat Risiko ditentukan dengan mengombinasikan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko, mengacu pada Peta Risiko yang telah dijelaskan pada tahap Penetapan Konteks. Berdasarkan pemetaan risiko tersebut akan diperoleh Level Risiko, yaitu: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, sangat rendah.

Hasil analisis risiko disajikan dalam Formulir Penilaian Risiko sebagaimana ditunjukkan dalam Formulir 3.

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko bertujuan menetapkan prioritas Risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sehingga memudahkan pengambilan keputusan perlu tidaknya dilakukan penanganan Risiko, memudahkan pemilihan opsi penanganan Risiko serta memudahkan Risiko mana yang harus diprioritaskan penanganannya. Evaluasi risiko menghasilkan daftar prioritas risiko yang memerlukan penanganan/mitigasi.

Evaluasi risiko adalah perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya. Hasil evaluasi risiko harus dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada level organisasi yang tepat.

Evaluasi risiko bertujuan untuk menentukan prioritas risiko, besaran dan tingkat risiko residual yang diharapkan dan opsi penanganan risiko atau mitigasi risiko. Langkah evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

a. Menentukan Prioritas Risiko

- 1) Prioritas Risiko diurutkan berdasarkan Besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
- 2) Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki Besaran Risiko yang sama maka Prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak risiko dari yang tertinggi hingga terendah, mengacu pada Kriteria Dampak Risiko.
- 3) Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki Besaran Risiko dan area dampak risiko yang sama maka Prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan prioritas Kategori Risiko.
- 4) Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki Besaran Risiko, area dampak risiko, dan Kategori Risiko yang sama maka Prioritas Risiko ditentukan berdasarkan pertimbangan ahli (*expert judgement*) atau pertimbangan Pemilik Risiko tersebut.

b. Menentukan Besaran/Tingkat Risiko Residual yang Diharapkan

Besaran/Tingkat Risiko Residual yang Diharapkan merupakan target Besaran/Tingkat Risiko pada akhir periode penerapan proses Manajemen Risiko. Penentuan Besaran/Tingkat Risiko Residual yang Diharapkan mempertimbangkan selera risiko dari Pemilik Risiko dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

c. Keputusan penanganan risiko

Keputusan penanganan risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidaknya dilakukan upaya penanganan atau mitigasi risiko. Keputusan penanganan risiko mempertimbangkan selera risiko - sebagaimana telah dijelaskan pada bagian 'Penetapan Konteks' - yaitu:

- 1) Risiko pada tingkat 'sangat rendah' dan 'rendah': dapat diterima, tidak memerlukan tindakan penanganan risiko. Namun perlu dipantau potensi dan peningkatan dampak dan/atau kemungkinan keterjadiannya, yang menyebabkan naiknya besaran risiko/ tingkat risiko tersebut. Jika besaran risiko/tingkat risiko melampaui tingkat risiko yang dapat diterima maka risiko tersebut perlu ditangani/dimitigasi.
- 2) Risiko pada tingkat 'sedang', 'tinggi', dan 'sangat tinggi': disebut sebagai Risiko Utama, perlu dilakukan penanganan/mitigasi agar besaran risiko/tingkat risiko dapat diturunkan ke tingkat yang dapat diterima.

Keputusan penanganan risiko, dapat mempertimbangkan beberapa opsi yang dijelaskan pada poin D. Penanganan Risiko.

Periode pelaksanaan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

- a. Setiap semester, dalam rangka pemantauan tindakan penanganan risiko pada setiap Unit Pemilik Risiko.
- b. Setiap tahun, dalam rangka penyusunan Profil Risiko pada setiap Unit Pemilik Risiko.

Hasil evaluasi risiko dituangkan dalam Formulir Penilaian Risiko sebagaimana ditunjukkan pada Formulir 3.

D. Penanganan Risiko

Penanganan atau mitigasi risiko adalah tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran atau tingkat risiko sehingga berada pada tingkat risiko yang dapat diterima, sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan. Proses penanganan risiko meliputi tahapan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan memilih opsi penanganan risiko.

Penentuan opsi penanganan risiko dilakukan setelah mengidentifikasi berbagai alternatif opsi penanganan risiko yang mungkin untuk diterapkan. Faktor pertimbangan dalam menentukan opsi penanganan risiko antara lain: kondisi (besaran/tingkat) risiko tersebut, sumber daya organisasi, dan peluang pelaksanaannya. Beberapa opsi penanganan risiko adalah sebagai berikut:

a. Mengurangi terjadinya risiko.

Fokus penanganan risiko ini adalah pada penyebab risiko, yaitu untuk memperkecil kemungkinan dan dampak terjadinya risiko. Opsi ini dipilih dalam hal UPR mampu mengendalikan atau memengaruhi penyebab dan dampak kejadian risiko.

b. Membagi (*sharing*) risiko

Adalah penanganan risiko dengan cara memindahkan sebagian atau seluruh risiko kepada entitas/unit kerja/pihak lain. Opsi ini diambil dalam hal:

- 1) entitas/unit kerja/pihak tersebut memiliki kemampuan atau kompetensi untuk menangani risiko dimaksud;
- 2) proses membagi risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
- 3) pengalihan risiko dinilai lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan penanganan sendiri.

c. Menghindari risiko

Adalah penanganan risiko dengan cara mengubah tujuan/kegiatan, atau tidak melakukan/menghentikan kegiatan yang akan menimbulkan risiko tersebut. Opsi ini diambil dalam hal:

- 1) upaya untuk menurunkan besaran atau tingkat risiko di luar kemampuan UPR;
- 2) kegiatan yang tidak dilakukan atau dihentikan tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama unit kerja.

d. Menerima risiko

Yaitu tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko yang ada. Opsi ini diambil dalam hal:

- 1) risiko berada pada besaran atau level yang dapat diterima, bukan merupakan risiko utama (yaitu risiko dengan tingkat 'rendah' atau 'sangat rendah');
- 2) upaya untuk menurunkan besaran atau tingkat risiko di luar kemampuan UPR;
- 3) kegiatan tersebut merupakan tugas dan fungsi utama unit kerja.

Penanganan risiko dapat merupakan kombinasi dari beberapa opsi tersebut. Prioritas penanganan risiko ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan risiko.

2. Menyusun rencana penanganan risiko.

Rencana penanganan risiko disusun berdasarkan opsi penanganan risiko yang sudah dipilih. Rencana penanganan risiko terdiri dari rencana yang ditetapkan oleh UPR yang bersangkutan dan rencana yang diturunkan dari UPR yang lebih tinggi.

Kriteria rencana mitigasi risiko adalah sebagai berikut:

- a) rencana penanganan risiko bukan merupakan kegiatan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan bukan merupakan bagian dari SOP yang berlaku;
- b) rencana penanganan risiko merupakan kegiatan yang bersifat terobosan, bukan kegiatan rutin;

- c) rencana penanganan risiko harus diupayakan untuk menurunkan dan mencapai besaran/tingkat risiko residual yang diharapkan;
- d) penentuan rencana penanganan risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat (nilai tambah);
- e) rencana penanganan risiko merupakan kegiatan yang berada dalam kewenangan dan tanggung jawab UPR.

Rencana penanganan risiko memuat informasi sebagai berikut:

- a) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan risiko yang telah dipilih;
- b) hasil (*output*) yang diharapkan dari kegiatan penanganan risiko tersebut;
- c) ukuran dan target dari setiap penanganan risiko berdasarkan output yang telah ditetapkan;
- d) jadwal implementasi setiap kegiatan penanganan risiko;
- e) unit kerja penanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan risiko;
- f) sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan penanganan risiko;
- g) kendala yang berpotensi menghambat pelaksanaan mitigasi, termasuk rencana kontingensi apabila risiko mengakibatkan kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi.

Penanganan risiko yang efektif menurunkan besaran/level risiko dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali penanganan risiko terkait proyek. Sementara itu, rencana penanganan risiko dituangkan dalam Formulir 4 serta penanganan terhadap risiko yang menyebabkan kerugian bagi organisasi didokumentasikan dalam Laporan Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa pada sebagaimana ditunjukkan pada Formulir 5.

3. Menetapkan target besaran atau tingkat risiko residual yang diharapkan. Tingkat risiko residual yang diharapkan merupakan target tingkat risiko yang diharapkan setelah suatu penanganan risiko dijalankan. Penetapan tingkat risiko residual mempertimbangkan tingkat kemungkinan dan

tingkat dampak. UPR harus menetapkan target tingkat risiko residual yang diharapkan dari kegiatan penanganan risiko tersebut. Selanjutnya kegiatan penanganan risiko bertujuan untuk menurunkan atau menjaga risiko pada tingkat yang dapat diterima. Penetapan risiko residual yang diharapkan maupun aktual dapat melibatkan pertimbangan ahli (*expert judgement*).

4. Melaksanakan rencana penanganan risiko.

Penanggung jawab kegiatan penanganan risiko harus melaksanakan kegiatan atau tindakan penanganan Risiko sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana penanganan risiko membutuhkan komitmen semua pihak terkait di lingkungan Kementerian.

5. Memantau risiko residual aktual

UPR memantau pelaksanaan rencana penanganan risiko serta perkembangan risiko residual aktual setelah penanganan risiko dilaksanakan, termasuk mengukur besaran/tingkat risiko aktual sampai akhir tahun.

Rencana penanganan risiko disusun oleh UPR dengan mempertimbangkan masukan dari unit kerja terkait dan pemangku kepentingan, serta melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja yang terkait. Rencana Penanganan Risiko setiap UPR untuk periode 1 (satu) tahun didokumentasikan dalam Formulir Rencana Penanganan Risiko.

Rencana penanganan risiko untuk yang telah disusun oleh UPR disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi untuk dibahas dan ditetapkan. Selanjutnya UPR menyampaikan rencana penanganan risiko Kementerian yang telah ditetapkan kepada seluruh unit kerja terkait untuk dilaksanakan. Waktu penyusunan rencana penanganan risiko tingkat Kementerian diselaraskan dengan proses penyusunan dan penetapan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Kementerian.

Dokumentasi kegiatan penanganan risiko merupakan hal penting dalam rangka membangun sistem informasi manajemen risiko yang terpadu di lingkungan Kementerian. Dokumentasi yang lengkap dan andal mengenai rencana dan realisasi penanganan risiko akan memberikan keyakinan yang

memadai bahwa organisasi berada pada tingkat risiko yang aman. Dokumentasi yang terkait dengan kegiatan penanganan risiko dibahas pada bagian 'Pemantauan dan Reviu'

E. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan reviu adalah tahapan untuk memastikan bahwa manajemen risiko dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan sistem manajemen risiko organisasi. Pemantauan dan reviu dilakukan terhadap seluruh tahapan dalam proses manajemen risiko dengan tujuan untuk:

1. mempelajari dan menganalisis peristiwa dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi;
2. mendeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal organisasi, termasuk perubahan risiko yang menyebabkan perubahan profil dan prioritas risiko organisasi;
3. mengidentifikasi risiko-risiko baru bagi organisasi; dan
4. memastikan bahwa rencana penanganan Risiko dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif.

1. Pemantauan

Pemantauan manajemen risiko bertujuan untuk memonitor: 1) faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan dan risiko organisasi; 2) implementasi rencana penanganan risiko. Pemantauan manajemen risiko dilakukan oleh UPR, yang terdiri dari pemantauan berkelanjutan dan pemantauan berkala.

a. Pemantauan berkelanjutan

Pemantauan dilakukan secara terus menerus, tanpa kerangka waktu tertentu terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat mengubah kondisi organisasi. Perubahan kondisi organisasi tersebut dapat menyebabkan perubahan konteks manajemen risiko, profil dan prioritas risiko, serta cara penanganan risiko. Jika terjadi perubahan kondisi yang signifikan maka UPR akan mereviu profil risiko organisasi

b. Pemantauan berkala

Dilakukan setiap semester untuk memastikan penanganan risiko dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pemantauan berkala didokumentasikan dalam Laporan Pemantauan Semesteran (dengan format sebagaimana dalam Formulir 6) dan Laporan Pemantauan Tahunan (dengan format sebagaimana dalam Formulir 7). Laporan Pemantauan (semesteran dan tahunan) disampaikan kepada UPR yang lebih tinggi dan Inspektorat.

2. Reviu

Reviu bertujuan untuk memastikan kesesuaian dan ketepatan pelaksanaan proses manajemen risiko terhadap ketentuan atau persyaratan yang telah ditetapkan. Reviu dilakukan oleh Inspektorat dan/atau UPR, yang terdiri dari: 1) reviu implementasi manajemen risiko; 2) audit atas manajemen risiko; dan 3) penilaian maturitas manajemen risiko.

a. Reviu Implementasi Manajemen Risiko

Bertujuan menilai kesesuaian antara pelaksanaan dan *output* dari proses manajemen risiko dengan ketentuan atau persyaratan yang telah ditetapkan. Reviu dilakukan oleh Inspektorat dan/atau UPR sesuai lingkup tugas dan kewenangannya. Hasil reviu didokumentasikan dalam Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko. Laporan reviu oleh UPR disampaikan kepada UPR yang lebih tinggi dan Inspektorat. Sedangkan laporan reviu oleh Inspektorat disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko. Format Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko dapat dilihat pada Formulir 8.

b. Audit atas Manajemen Risiko

Bertujuan untuk menilai kepatuhan penyelenggaraan manajemen risiko terhadap ketentuan yang telah ditetapkan, serta menilai efektivitas penanganan risiko. Audit dilakukan oleh Inspektorat. Hasil audit didokumentasikan dalam Laporan Hasil Audit Manajemen Risiko, yang disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko. Format

laporan mengacu pada laporan hasil audit yang telah ditetapkan oleh Inspektorat. Hasil audit atas penyelenggaraan manajemen risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko untuk memperbaiki dan meningkatkan tata kelola, proses, dan hasil manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

c. Penilaian Maturitas Manajemen Risiko

Bertujuan menilai kualitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Penilaian dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan manajemen risiko, yaitu Kementerian, Unit Eselon I, dan Unit Eselon II. Penilaian dilaksanakan oleh Inspektorat dan/atau pihak lain yang memiliki kompetensi untuk melakukan penilaian maturitas penerapan manajemen risiko. Hasil penilaian didokumentasikan dalam Laporan Penilaian Maturitas Manajemen Risiko, dengan format sebagaimana ditunjukkan pada Formulir 9. Laporan Penilaian Maturitas Manajemen Risiko disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko. Hasil penilaian maturitas manajemen risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko untuk memperbaiki kebijakan manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

Rencana reviu dan audit atas manajemen risiko, serta penilaian maturitas manajemen risiko oleh Inspektorat merupakan bagian dari Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

F. Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan merupakan kegiatan atau proses pendokumentasian suatu aktivitas dalam bentuk tulisan dan dituangkan dalam dokumen. Sedangkan pelaporan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu.

Proses manajemen risiko di lingkungan Kementerian dan keluaran (*output*) yang dihasilkan perlu dicatat dan dilaporkan dengan mekanisme yang tepat. Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko bertujuan untuk:

1. mengomunikasikan aktivitas manajemen risiko serta keluaran yang dihasilkan;

2. menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. meningkatkan kualitas proses manajemen risiko;
4. mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan, serta sebagai bentuk akuntabilitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko di lingkungan Kementerian terdiri dari:

1. Pencatatan dan pelaporan periodik

Pencatatan dan pelaporan periodik dilakukan secara berulang pada waktu yang telah ditentukan.

2. Pencatatan dan pelaporan insidental

Pencatatan dan pelaporan insidental dilakukan pada waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan.

Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko diperlukan dalam rangka memelihara proses manajemen risiko yang transparan, akuntabel, dan efektif. Dokumentasi dan laporan terkait setiap tahapan dalam proses manajemen risiko telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Rangkuman dokumen/laporan dalam penyelenggaraan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Pakta Manajemen Risiko

Pakta manajemen risiko adalah dokumen pernyataan atau komitmen untuk menjalankan manajemen risiko di lingkungan Kementerian. Komitmen dimaksud termasuk dalam hal penetapan konteks, penilaian, dan penanganan risiko yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan/atau sasaran Kementerian. Pakta Manajemen Risiko disusun oleh UPR Tingkat Kementerian, Tingkat I, dan Tingkat II. Pakta Manajemen Risiko disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat paling lambat 31 Januari.

2. Dokumen Proses Manajemen Risiko

Dokumen proses manajemen risiko merupakan dokumen pendukung pelaksanaan proses penetapan konteks, penilaian, dan penanganan risiko di lingkungan Kementerian. Dokumen proses manajemen risiko disusun oleh UPR Tingkat Kementerian, I dan II, disampaikan kepada

UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat paling lambat 31 Januari. Dokumen proses manajemen risiko terdiri dari:

a. Formulir Konteks Manajemen Risiko

Formulir Konteks Manajemen Risiko merupakan dokumen mengenai kegiatan penetapan konteks yang dilakukan dalam proses manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

b. Formulir Penilaian Risiko

Formulir Penilaian Risiko adalah dokumen yang memuat hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang dilakukan dalam proses manajemen risiko di lingkungan Kementerian, yang terdiri dari profil dan peta risiko.

c. Formulir Rencana Penanganan Risiko

Formulir Rencana Penanganan Risiko adalah dokumen mengenai kegiatan penanganan risiko yang dilakukan dalam proses manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

3. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko

Merupakan dokumen yang menyajikan informasi mengenai perkembangan dan proyeksi risiko, serta pelaksanaan penanganan risiko. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko disusun oleh UPR Tingkat Kementerian, I, dan II, dilaporkan kepada UPR tingkat lebih tinggi untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen risiko. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko juga disampaikan kepada Inspektorat. Terdapat 2 (dua) jenis laporan pemantauan, yaitu Laporan Pemantauan Semesteran dan Laporan Pemantauan Tahunan.

a. Laporan Pemantauan Semesteran

Menggambarkan pelaksanaan rencana penanganan risiko dalam periode 6 (enam) bulan yang meliputi: peta risiko aktual (besaran/tingkat risiko saat ini), tingkat risiko residual harapan, proyeksi risiko, rencana penanganan, penanganan yang telah dilakukan, penanggung jawab, dan waktu pelaksanaan. Laporan Pemantauan Semester I disusun oleh UPR Tingkat Kementerian, I,

dan II, disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat paling lambat tanggal 15 Juli.

b. Laporan Pemantauan Tahunan

Laporan pemantauan tahunan merangkum laporan pemantauan semester I dan II, dengan berfokus pada tendensi besaran Risiko dan memberikan rekomendasi penanganan Risiko yang dapat digunakan sebagai masukan pelaksanaan proses Manajemen Risiko pada tahun berikutnya. Laporan Pemantauan Tahunan disusun oleh UPR Tingkat Kementerian, I, dan II, disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat paling lambat akhir bulan Februari tahun berikutnya.

4. Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa

Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang terjadi pada tahun berjalan baik, yang telah diidentifikasi dalam Profil Risiko maupun tidak. Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa diperbarui setiap munculnya kejadian kerugian dan dilaporkan oleh UPR Kementerian, I, dan II kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat secara semesteran. Dalam hal terjadi kerugian luar biasa dan harus segera diinformasikan atau mendapat keputusan Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi maka kejadian tersebut harus dilaporkan paling lambat 1 (satu) hari setelah kejadian kerugian.

5. Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan manajemen risiko yang bersifat insidental disusun apabila:

- a. terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan, atau terjadi peristiwa kontingensi berupa kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi; atau
- b. terdapat permintaan dari UPR tingkat lebih tinggi untuk memberikan masukan berdasarkan analisis manajemen risiko dalam rangka pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

Laporan manajemen risiko yang bersifat insidental disusun oleh pihak yang diminta oleh pimpinan unit kerja atau UPR tingkat yang lebih

tinggi. Laporan tersebut disampaikan kepada pimpinan unit kerja atau UPR tingkat yang lebih tinggi paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah terdapat kondisi abnormal, atau sesuai batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau UPR yang lebih tinggi. Bentuk dan isi laporan manajemen risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

6. Laporan Reviu Manajemen Risiko

Merupakan dokumen yang menyajikan hasil reviu manajemen risiko yang dilakukan oleh Inspektorat dan/atau UPR sesuai dengan lingkup tugas dan kewenangannya, yang terdiri dari: a) reviu implementasi manajemen risiko; b) audit atas manajemen risiko; dan c) penilaian maturitas manajemen risiko.

a. Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko

Memuat hasil reviu kesesuaian antara pelaksanaan dan *output* dari proses manajemen risiko dengan ketentuan atau persyaratan yang telah ditetapkan. Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko disusun oleh Inspektorat dan/atau UPR sesuai lingkup tugas dan kewenangannya. Reviu yang dilakukan oleh UPR dilaporkan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat. Sedangkan reviu yang dilakukan oleh Inspektorat dilaporkan kepada Menteri c.q. Komite Manajemen Risiko. Waktu penyampaian Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko mengacu pada jadwal reviu yang telah ditetapkan oleh UPR (untuk reviu yang dilakukan oleh UPR) atau rencana kegiatan pengawasan Inspektorat (untuk reviu yang dilakukan oleh Inspektorat).

b. Laporan Audit Manajemen Risiko

Memuat hasil audit atas kepatuhan penyelenggaraan manajemen risiko terhadap ketentuan yang telah ditetapkan, serta penilaian efektivitas penanganan risiko. Laporan Audit Manajemen Risiko disusun oleh Inspektorat dan dilaporkan kepada Menteri c.q. Komite Manajemen Risiko sesuai dengan rencana kegiatan pengawasan yang telah ditetapkan oleh Inspektorat.

c. Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Manajemen Risiko

Memuat hasil penilaian maturitas manajemen risiko di lingkungan Kementerian.

Secara lebih rinci, jenis dokumen dan laporan terkait penyelenggaraan manajemen risiko di lingkungan Kementerian beserta mekanismenya ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Timeline Penyampaian Dokumen Manajemen Risiko

No	Dokumen	Periode Penyampaian	Penyusun Dokumen	Penerima Dokumen
1.	Pakta Manajemen Risiko	Paling lambat 31 Januari	UPR Tingkat Kementerian, I, dan II.	UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat
2.	Dokumen Proses Manajemen Risiko: a. Formulir Konteks Risiko b. Formulir Penilaian Risiko Formulir Rencana Penanganan Risiko	Paling lambat 31 Januari	UPR Tingkat Kementerian, I dan II	UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat
3.	Laporan Pemantauan Manajemen Risiko			
a.	Laporan Pemantauan Semesteran	• UPR Tingkat I: tanggal 15 bulan Juli UPR Tingkat	UPR Tingkat Kementerian, I, dan II	UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat

No	Dokumen	Periode Penyampaian	Penyusun Dokumen	Penerima Dokumen
		II: ditentukan oleh UPR Tingkat I masing-masing.		
b.	Laporan Pemantauan Tahunan	<ul style="list-style-type: none"> UPR Tingkat I: akhir Februari (tahun berikutnya) UPR Tingkat II: ditentukan oleh UPR Tingkat I masing-masing. 	UPR Tingkat Kementerian, I, dan II	UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat
c.	Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa	<ul style="list-style-type: none"> UPR Tingkat I: tanggal 15 bulan Juli dan 31 Januari (tahun berikutnya) UPR Tingkat II: ditentukan oleh UPR Tingkat I masing-masing. 	UPR Tingkat Kementerian, I, dan II	UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat
4.	Laporan manajemen	Paling lambat 5 hari kerja	Pihak yang diminta oleh	UPR tingkat yang lebih tinggi atau

No	Dokumen	Periode Penyampaian	Penyusun Dokumen	Penerima Dokumen
	risiko yang bersifat incidental	setelah terdapat kondisi abnormal, atau sesuai batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau UPR yang lebih tinggi.	pimpinan unit kerja atau UPR tingkat yang lebih tinggi.	pimpinan unit kerja
5.	Laporan Reviu Manajemen Risiko			
a.	Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko	Mengacu pada jadwal reviu UPR atau rencana kegiatan pengawasan Inspektorat	UPR/Inspektorat	<ul style="list-style-type: none"> UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat (untuk reviu yang dilakukan oleh UPR) Menteri c.q. Komite Manajemen Risiko (untuk reviu yang dilakukan oleh Inspektorat)
b.	Laporan Audit Manajemen Risiko	Mengacu pada rencana kegiatan pengawasan Inspektorat	Inspektorat	Menteri c.q. Komite Manajemen Risiko
c.	Laporan	Mengacu pada	Inspektorat	Menteri c.q.

No	Dokumen	Periode Penyampaian	Penyusun Dokumen	Penerima Dokumen
	Penilaian Maturitas Manajemen risiko	rencana kegiatan pengawasan Inspektorat		Komite Manajemen Risiko

BAB IV PENUTUP

Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian mulai berlaku pada saat ditetapkan. Dalam rangka memelihara relevansi Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian dengan tujuan dan fungsinya, serta kesesuaian dengan ketentuan yang berlaku dan praktik terbaik, maka Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian ini perlu dievaluasi dan dimutakhirkan sesuai dengan perubahan kondisi dan peraturan perundang-undangan yang terkait.

Formulir 1. Pakta Manajemen Risiko.

A. Pakta Manajemen Risiko – Kementerian



KEKANTORAN
PUNDATAG PAKK APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

PAKTA MANAJEMEN RISIKO
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI
TAHUN [tahun penerapan manajemen risiko]

Dalam rangka pencapaian tujuan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, saya menyatakan bahwa:

1. Penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana penanganan risiko telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
2. Rencana penanganan risiko yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pakta ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam Kementerian yang saya pimpin.
3. Pemantauan dan revaluasi atas penyelenggaraan manajemen risiko akan dilaksanakan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas

manajemen risiko Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.


[tempat dan tanggal penetapan]

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

[tanda tangan]

[nama]

B. Pakta Manajemen Risiko – UPR Tingkat I dan Tingkat II



PAKTA MANAJEMEN RISIKO

UNIT PEMILIK RISIKO: *[nama unit pimpinan tinggi madya/pimpinan tinggi pratama]*

KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI

TAHUN *[tahun penerapan manajemen risiko]*

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi pada Unit Pemilik Risiko *[nama unit pimpinan tinggi madya/pimpinan tinggi pratama]*, saya menyatakan bahwa:

1. Penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana penanganan risiko telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
2. Rencana penanganan risiko yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pakta ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit yang saya pimpin.
3. Pemantauan dan revidi atas penyelenggaraan manajemen risiko akan dilaksanakan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas

manajemen risiko.

[tempat dan tanggal penetapan]

[jabatan pimpinan UPR pimpinan tinggi madya/pimpinan tinggi pratama]

[tanda tangan]

[nama Pimpinan UPR]

Formulir 2. Formulir Konteks Manajemen Risiko

Formulir Konteks Manajemen Risiko				
Unit Organisasi : [nama UPR]				
Lingkup : [luas dan fungsi di mana manajemen risiko akan diterapkan]				
Periode : [periode waktu penyelenggaraan manajemen risiko]				
1. Sasaran Organisasi				
No	Sasaran UPR	Indikator Kinerja	Target Kinerja	Aktivitas
1	[sasaran organisasi dan UPR bersangkutan]	[indikator kinerja dari sasaran tersebut]	[target kinerja dari sasaran tersebut]	[kegiatan yang mendukung pencapaian indikator kinerja]
2	dst			
2. Struktur Unit Pemilik Risiko				
Pemilik Risiko	:	[nama jabatan, nama pejabat]		
Koordinator Manajemen Risiko	:	[nama jabatan, nama pejabat]		
Manajer Risiko	:	[nama jabatan, nama pejabat]		

3. Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholder)

No	Unit/Instansi	Hubungan
1	[pilih pemangku kepentingan]	[penjelasan singkat mengenai pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran organisasi]
2	dst	

4. Daftar Peraturan Perundang-undangan

No	Nama Peraturan	Mandat
1	[nama peraturan]	[penjelasan singkat mengenai mandat dari peraturan tersebut dalam kaitannya dengan sasaran organisasi]
2	dst	

5. Kategori Risiko

No	Kategori Risiko Kementerian PANRB
1	[kategori risiko yang telah ditetapkan di lingkungan Kementerian PANRB]

6. Kriteria Risiko
a. Kriteria Kemungkinan

Skala	Tingkat Kemungkinan	Persentase Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun	Frekuensi Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun
1	Sangat Jarang	$x \leq 20\%$	$x < 2$ kali
2	Jarang	$20\% < x \leq 50\%$	$2 \leq x \leq 5$ kali
3	Cukup sering	$50\% < x \leq 70\%$	$6 \leq x \leq 9$ kali
4	Sering	$70\% < x \leq 90\%$	$10 \leq x \leq 12$ kali
5	Sangat sering	$x > 90\%$	$x > 12$ kali

b. Kriteria Dampak

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Reputasi	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan <i>stakeholder</i> atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan <i>stakeholder</i> atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bukan berasal dari 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang berasal dari 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional

	n) atau tertulis ke organisasi <= 10.	n) atau tertulis ke organisasi > 10.	pendapat <i>leader</i> . • Pemberitaan negatif di media massa lokal	pendapat <i>leader</i> . • Pemberitaan negatif di media massa nasional	
	• Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> sangat baik.	• Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> baik	• Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> sedang	• Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> rendah	• Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> sangat rendah
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	• Tidak ada gugatan pidana	• Tidak ada gugatan pidana	• Pidana: <= 1 tahun; atau • Tersangka/terdakwa adalah Pejabat administrator, pengawas, atau pejabat fungsional yang setara.	• Pidana: 1 < x <= 5 tahun; atau • Tersangka/terdakwa adalah Pejabat pimpinan tinggi madya, pratama, atau pejabat fungsional yang setara.	• Pidana: x > 5 tahun; atau • Tersangka/terdakwa adalah Menteri
	• Perdata: <= Rp100 juta	• Perdata: Rp100 juta < x <= Rp 1 Miliar	• Perdata: Rp1 Miliar < x <= Rp10 Miliar	• Perdata: Rp10 Miliar < x <= Rp100 Miliar	• Perdata: x > Rp100 Miliar

	<ul style="list-style-type: none"> • Administratif: terganggu adalah Pejabat Pejabat administrator, pengawas, atau pejabat fungsional yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> • Administratif: terganggu adalah Pejabat pimpinan tinggi pertama atau pejabat fungsional yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> • Administratif: terganggu adalah Pejabat pimpinan tinggi madya atau pejabat fungsional yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> • Administratif: terganggu adalah Menteri 	
Keluangan (fraud)	$X \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < X \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < X \leq \text{Rp}1 \text{ miliar}$	$\text{Rp}1 \text{ miliar} < X \leq \text{Rp}10 \text{ miliar}$	$X > \text{Rp}10 \text{ miliar}$
Keluangan (non fraud)	$X \leq 0,05\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	$0,05\% < X \leq 0,25\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	$0,25\% < X \leq 0,5\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	$0,5\% < X \leq 1\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR	$X > 1\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan yang dikelola UPR
Kecelakaan atau penyakit akibat pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada cedera/gangguan kesehatan fisik ataupun mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Cedera fisik ringan • Gangguan kesehatan fisik ringan • Gangguan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cedera fisik sedang • Gangguan kesehatan fisik sedang • Gangguan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cedera fisik berat • Gangguan kesehatan fisik berat • Gangguan 	Kematian

		kehatan mental ringan	kehatan mental ringan	kehatan mental berat	
Gangguan terhadap layanan organisasi	X < 25% dari jam operasional harian	25% <= x < 50% dari jam operasional harian	50% <= x < 75% dari jam operasional harian	75% <= x < 90% dari jam operasional harian	X >= 90% dari jam operasional harian
Penurunan kinerja	X <= 5% dari target kinerja	5% < x <= 10% dari target kinerja	10% < x <= 20% dari target kinerja	20% < x <= 25% dari target kinerja	X > 25% dari target kinerja
	Tingkat Dampak				
Tingkat Kemungkinan Kejadian	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)

Sangat Sering (5)	9	15	18	23	25
Sering (4)	6	12	16	19	24
Cukup Sering (3)	4	10	14	17	22
Jarang (2)	2	7	11	13	21
Sangat Jarang (1)	1	3	5	8	20

Risk Appetite

7. Matrik Analisis Risiko

Tingkat Risiko	Besaran Risiko	Keterangan Warna
Sangat Tinggi	21-25	Merah
Tinggi	16-20	Merah Muda
Sedang	11-15	Kuning
Rendah	6-10	Hijau
Sangat Rendah	1-5	Hijau Muda

8. Selera Risiko

Tingkat Risiko	Penanganan Risiko
1. Risiko pada tingkat 'sangat rendah' dan 'rendah': dapat diterima, tidak memerlukan	Menerima risiko

<p>tindakan penanganan risiko. Namun perlu dipantau potensi dan peningkatan dampak dan/atau kemungkinan terjadinya, yang menyebabkan naiknya besaran risiko/ tingkat risiko tersebut. Jika besaran risiko/tingkat risiko melampaui tingkat risiko yang dapat diterima maka risiko tersebut perlu ditangani/dimitigasi</p> <p>2. Risiko pada tingkat 'sedang', 'tinggi', dan 'sangat tinggi': disebut sebagai Risiko Utama, perlu dilakukan penanganan/mitigasi agar besaran risiko/tingkat risiko dapat diturunkan ke tingkat yang dapat diterima</p>	<p>1. Mengurangi risiko 2. Membagi (sharing) risiko 3. Menghindari risiko</p>	
---	---	--

Formulir 3. Formulir Penilaian Risiko

Formulir Penilaian Risiko

a. Profil Risiko

Unit : [nama UPR]

Organisasi

Periode : [periode waktu penyelenggaraan manajemen risiko]

Sasaran Organisasi	Indikator Kinerja	Aktivitas	No	Identifikasi Risiko				Analisis Risiko					Evaluasi Risiko							
				Kejadian	Penyebab		Dampak	Kategori Risiko	Pengendalian Invern yun.g Ada	Kemungkinan		Dampak		BR	TR	Prioritas Risiko	Risiko Residual Harapan		Opak Risiko	
Sumber	Uraian	TK	TD		TK	TD				TK	TD	TK	TD				TK	TD		TK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)

Disiapkan oleh:

[nama, jabatan]

[nama, tanda tangan]

[tanggal]

[penandatangan]

Diperiksa oleh:

[nama, jabatan]

[nama, tanda tangan]

[tanggal]

[penandatangan]

Disetujui oleh:

[nama, jabatan]

[nama, tanda tangan]

[tanggal]

[penandatangan]

Petunjuk Penjelasan:

Kolom (1)	:	Sasaran organisasi pada UPR bersangkutan
Kolom (2)	:	Indikator kinerja dari sasaran organisasi terkait
Kolom (3)	:	Nomor urut dari kolom kejadian risiko
Kolom (4)	:	Aktivitas yang mendukung indikator kinerja
Kolom (5)	:	Nama kejadian risiko
Kolom (6)	:	Sumber penyebab dari kejadian risiko pada kolom (4), dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal
Kolom (7)	:	Urutan penyebab dari kejadian risiko pada kolom (4)
Kolom (8)	:	Dampak dari kejadian risiko pada kolom (4)
Kolom (9)	:	Kategori risiko mengacu pada kategori yang telah ditetapkan
Kolom (10)	:	Pengendalian intern, antara lain peraturan, kebijakan, SOP, sistem aplikasi, dsb yang telah ada/dilaksanakan dalam aktivitas pencapaian sasaran organisasi
Kolom (11)	:	Tingkat kemungkinan risiko
Kolom (12)	:	Alasan penentuan tingkat kemungkinan risiko pada kolom (10)
Kolom (13)	:	Tingkat dampak risiko
Kolom (14)	:	Alasan penentuan tingkat dampak risiko pada kolom (12)
Kolom (15)	:	Besaran risiko dengan mengacu pada Matrik Analisis Risiko
Kolom (16)	:	Tingkat risiko dengan mengacu pada Matrik Analisis Risiko
Kolom (17)	:	Prioritas risiko berdasarkan urutan besaran/tingkat risiko
Kolom (18)	:	Tingkat kemungkinan risiko residual yang diharapkan pada akhir periode perencanaan manajemen risiko
Kolom (19)	:	Tingkat dampak risiko residual yang diharapkan pada akhir periode perencanaan manajemen risiko
Kolom (20)	:	Tingkat risiko residual yang diharapkan pada akhir periode perencanaan manajemen risiko, dengan mengacu pada Matrik Analisis Risiko
Kolom (21)	:	Diisi dengan opsi penanganan risiko meliputi (menetap risiko, mengurangi terjadinya risiko, membagi risiko, menghindari risiko), mengacu pada Selera Risiko yang telah ditetapkan.

b. Peta Risiko

Tingkat Kemungkinan Kejadian	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sangat Sering (5)	9	15	18	23	25
Sering (4)	6	12	16	19	24
Cukup Sering (3)	4	10	14	17	22
Jarang (2)	2	7	11	13	21
Sangat Jarang (1)	1	3	5	8	20

Keterangan:

- TK : Tingkat Kemungkinan
- TD : Tingkat Dampak
- BR : Besaran Risiko
- TR : Tingkat Risiko

Formulir 4. Formulir Rencana Penanganan Risiko

Formulir Rencana Penanganan Risiko

Unit : [nama UPR]

Organisasi

Periode : [periode waktu penyelenggaraan manajemen risiko]

Prioritas Risiko	Kejadian Risiko	TR	Rencana Penanganan				Risiko Residual			
			Ops Penanganan Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Output	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	TK	TD	TR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Disiapkan oleh: [nama jabatan] [nama, tanda tangan] [tanggal penandatanganan]
Diperiksa oleh: [nama jabatan] [nama, tanda tangan] [tanggal penandatanganan]
Disetujui oleh: [nama jabatan] [nama, tanda tangan] [tanggal penandatanganan]

Keterangan:

TK	: Tingkat Kemungkinan
TD	: Tingkat Dampak
TR	: Tingkat Risiko

Petunjuk Pengisian:

Kolom (1)	: Nomor urut dari kolom Prioritas Risiko pada Formulir Penilaian Risiko
Kolom (2)	: Nama kejadian risiko, mengacu ke Formulir Penilaian Risiko
Kolom (3)	: Tingkat risiko, mengacu ke Formulir Penilaian Risiko
Kolom (4)	: Opsi penanganan risiko yang dipilih. Jika opsi penanganan risiko adalah 'menerima' maka kolom (5) s.d. (11) tidak perlu diisi.
Kolom (5)	: Rencana tindakan/kegiatan yang diambil untuk melakukan penanganan risiko.
Kolom (6)	: Output yang diharapkan dari rencana tindakan pada kolom (5).
Kolom (7)	: Rencana jadwal implementasi dari rencana tindakan pada kolom (5)
Kolom (8)	: Penanggung jawab dari rencana tindakan pada kolom (5)
Kolom (9)	: Tingkat kemungkinan dari risiko residual yang diharapkan, mengacu ke Formulir Penilaian Risiko.
Kolom (10)	: Tingkat dampak dari risiko residual yang diharapkan, mengacu ke Formulir Penilaian Risiko.

Kolom (11)	:	Tingkat risiko residual yang diharapkan, mengacu ke Formulir Penilaian Risiko.
------------	---	--

Formulir 5. Laporan Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa

Laporan Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa

Unit Organisasi [nama UPR]

Tahun [tahun penyelenggaraan manajemen risiko]

Tanggal Pencatatan	Kejadian Risiko	Waktu	Lokasi	Penyebab	Dampak Kerugian dari Kejadian Risiko	Rincian Penanganan	Kondisi Setelah Penanganan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

[tempat, tanggal]

[Pemilik Risiko pada

UPR]

Petunjuk Pengisian:

Kolom (1)	:	Tanggal pencatatan kejadian risiko yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (2)	:	Uraian kejadian risiko yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (3)	:	Waktu terjadinya kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (4)	:	Lokasi kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (5)	:	Penyebab kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (6)	:	Dampak kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
Kolom (7)	:	Kegiatan penanganan yang dilakukan
Kolom (8)	:	Kondisi setelah dilakukan penanganan

Formulir 6. Laporan Pemantauan Semester

Laporan Pemantauan Semester I Tahun [tahun penyelenggaraan manajemen risiko]



Unit Organisasi : [nama UPR]
 Sasaran : [sasaran organisasi pada UPT yang bersangkutan]
 Risiko : [kejadian risiko]

Besaran/Tingkat Risiko Saat ini dan Proyeksi Risiko
<p>Besaran/Tingkat Risiko Saat Ini [Penjelasan secara kualitatif dan kuantitatif mengenai besaran dan tingkat risiko aktual yang ditentukan berdasarkan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko sampai dengan periode pemantauan. Besaran/tingkat risiko aktual ditentukan dengan mempertimbangkan kejadian risiko yang telah terjadi, penanganan risiko, dan pengendalian intern yang telah dilakukan]</p> <p>Risiko Residual yang Diharapkan [Risiko residual yang diharapkan, sebagaimana yang dicantumkan dalam Formulir Rencana Penanganan Risiko. Tingkat risiko saat ini diperbandingkan dengan tingkat risiko residual yang diharapkan untuk menilai kemajuan penanganan risiko yang telah dilakukan]</p> <p>Proyeksi Risiko [Besaran risiko - apakah naik, tetap, atau turun - pada Semester II dan penjelasan yang mengindikasikan proyeksi risiko tersebut]</p>

Penanganan yang Telah Dilakukan
<p>[Penjelasan mengenai tindakan/kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan Formulir Rencana Penanganan Risiko dan tindakan penanganan lainnya. Penjelasan meliputi: rencana penanganan, serta realisasi penanganan dan output]</p>


Rencana Penanganan	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan
[rencana penanganan risiko pada semester II Formulir Rencana Penanganan Risiko dan rencana penanganan tambahan]	[unit yang bertanggung jawab melakukan penanganan risiko]	[waktu dimulainya hingga selesainya tindakan penanganan risiko]

Disiapkan oleh:
 [nama jabatan]
 [nama, tanda tangan]
 [tanggal penandatanganan]

Diperiksa oleh:
 [nama jabatan]
 [nama, tanda tangan]
 [tanggal penandatanganan]

Disetujui oleh:
 [nama jabatan]
 [nama, tanda tangan]
 [tanggal penandatanganan]

Formulir 7. Laporan Pemantauan Tahunan

	Laporan Pemantauan Tahun <i>[tahun penyelenggaraan manajemen risiko]</i>	
	Unit Organisasi	: <i>[nama UPR]</i>
	Sasaran	: <i>[sasaran organisasi pada UPR yang bersangkutan]</i>
	Risiko	: <i>[nama kejadian risiko]</i>

Besaran/Tingkat Risiko Saat ini dan Proyeksi Risiko	
Besaran/Tingkat Risiko Saat Ini	<i>[Penjelasan secara kualitatif dan kuantitatif mengenai besaran dan tingkat risiko aktual yang ditentukan berdasarkan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko sampai dengan periode pemantauan. Besaran/tingkat risiko aktual ditentukan dengan mempertimbangkan kejadian risiko yang telah terjadi, penanganan risiko, dan pengendalian intern yang telah dilakukan].</i>
Risiko Residual yang Diharapkan	<i>[Risiko residual yang diharapkan, sebagaimana yang dicantumkan dalam Formulir Rencana Penanganan Risiko. Tingkat risiko saat ini diperbandingkan dengan tingkat risiko residual yang diharapkan untuk mengukur efektivitas penanganan risiko yang telah dilakukan]</i>
Proyeksi Risiko	<i>[Besaran risiko – apakah naik, tetap, atau turun – pada tahun berikutnya, dan penjelasan yang mengindikasikan proyeksi risiko tersebut]</i>
Penanganan yang Telah Dilakukan	
<i>[Penjelasan mengenai tindakan/kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan Formulir Rencana Penanganan Risiko dan tindakan penanganan lainnya. Penjelasan meliputi: rencana penanganan, serta realisasi penanganan dan output]</i>	
Rekomendasi	<i>[rekomendasi perbaikan profil risiko, rencana penanganan risiko untuk periode tahun selanjutnya]</i>

Disiapkan oleh:
[nama jabatan]
[nama, tanda tangan]
[tanggal penandatanganan]

Diperiksa oleh:
[nama jabatan]
[nama, tanda tangan]
[tanggal]

Disetujui oleh:
[nama jabatan]
[nama, tanda tangan]
[tanggal]

penandatanganan] penandatanganan]

Formulir 8. Laporan Reviu Manajemen Risiko.

<p style="text-align: center;">Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko Tahun [periode penerapan manajemen risiko] Unit Organisasi [nama UPR jika reviu dilakukan oleh UPR] atau Inspektorat [jika reviu dilakukan oleh Inspektorat]</p> <p>A. Tujuan Reviu [Menjelaskan tujuan reviu implementasi manajemen risiko. Secara umum tujuan reviu adalah menilai kesesuaian pelaksanaan atau output dari proses manajemen risiko terhadap kebijakan, ketentuan, atau persyaratan manajemen risiko yang telah ditetapkan. Tujuan reviu dapat meliputi satu atau lebih tahapan dalam proses manajemen risiko. Suatu kegiatan reviu dapat meliputi lebih dari satu tujuan. Suatu tujuan reviu dapat diperinci ke dalam beberapa sasaran reviu.]</p> <p>B. Lingkup Reviu [Menjelaskan lingkup reviu menjelaskan area, aspek, proses, atau tahapan manajemen risiko yang menjadi objek reviu, unit kerja yang direviu, dan periode penerapan manajemen risiko yang direviu. Lingkup reviu juga dapat menjelaskan batasan reviu atau area manajemen risiko yang tidak menjadi lingkup reviu untuk menghindari kesalahpahaman pembaca laporan reviu.]</p> <p>C. Metode Reviu [Menjelaskan metode pengumpulan dan analisis data yang digunakan dalam reviu, seperti reviu dokumen manajemen risiko, observasi proses penanganan risiko, wawancara dengan pihak yang terlibat dalam manajemen risiko, dsb.]</p> <p>D. Hasil Reviu [Menjelaskan hasil reviu secara lengkap, ringkas, objektif, dan konstruktif, dengan memberikan penekanan pada hasil reviu yang signifikan dan peluang perbaikan proses manajemen risiko.]</p> <p>E. Simpulan dan Rekomendasi [Memuat simpulan hasil reviu dan rekomendasi bagi perbaikan implementasi manajemen risiko.]</p> <p style="text-align: right;">[tempat dan tanggal laporan] [jabatan pimpinan UPR atau pimpinan Inspektorat] [tanda tangan] [nama pimpinan UPR atau pimpinan Inspektorat]</p>
--

No	Kejadian Risiko	Rencana Penanganan Risiko	Waktu Pelaksanaan Penanganan Risiko Tahun 20xx												Penanggung Jawab	Bukti Dukung
			Triwulan I			Triwulan II			Triwulan III			Triwulan IV				
(1)	(2)	(3)	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	(5)	(6)

Keterangan:

=	Rencana Penanganan Risiko
=	Pelaksanaan Penanganan Risiko (<i>Actual</i>)

Petunjuk Pengisian:

Kolom (1)	:	Nomor urut dari kolom kejadian risiko
Kolom (2)	:	Nama kejadian risiko
Kolom (3)	:	Rencana tindakan/kegiatan yang diambil untuk melakukan penanganan risiko, mengacu ke Formulir Rencana Penanganan Risiko
Kolom (4)	:	Periode perencanaan dan pelaksanaan penanganan risiko
Kolom (5)	:	Penanggung jawab dari rencana tindakan pada kolom (3)
Kolom (6)	:	Bukti atas pelaksanaan penanganan risiko (dapat berupa SOP, peraturan, kebijakan baru serta dokumentasi kegiatan penanganan risiko)

Formulir 9. Laporan Penilaian Maturitas Manajemen Risiko.

<p>Laporan Penilaian Maturitas Manajemen Risiko Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun <i>[tahun penyusunan laporan]</i></p>
<p>A. Ringkasan Eksekutif <i>[Memuat ringkasan dari isi laporan yang merangkum tujuan, lingkup, dan metodologi penilaian, hasil penilaian, serta rekomendasi untuk meningkatkan maturitas manajemen risiko di lingkungan Kementerian.]</i></p>
<p>B. Tujuan Penilaian Maturitas Manajemen Risiko <i>[Menjelaskan tujuan penilaian maturitas manajemen risiko, yaitu secara umum adalah mengetahui tingkat maturitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian pada periode tertentu, mengidentifikasi kesenjangan antara praktik manajemen risiko dengan target atau ekspektasi kementerian, serta merumuskan rekomendasi untuk mengurangi kesenjangan tersebut.]</i></p>
<p>C. Lingkup Penilaian Maturitas Manajemen Risiko <i>[Menjelaskan ruang lingkup atau batasan penilaian maturitas manajemen risiko, seperti area atau aspek manajemen risiko yang menjadi fokus penilaian, unit kerja yang dinilai, dan periode penerapan manajemen risiko yang menjadi objek penilaian.]</i></p>
<p>D. Metodologi Penilaian Maturitas Manajemen Risiko <i>[Menjelaskan metode yang digunakan dalam melakukan penilaian maturitas manajemen risiko, antara lain meliputi model atau kerangka penilaian yang digunakan, dimensi atau fokus penilaian, parameter penilaian, serta teknik pengumpulan dan analisis informasi seperti revidu dokumen, survei kuesioner, wawancara dan focus group discussion, serta revidu analitis.]</i></p>
<p>E. Hasil Penilaian Maturitas Manajemen Risiko <i>[Menjelaskan hasil penilaian maturitas baik pada tingkat kementerian maupun unit kerja mengacu pada dimensi dan fokus penilaian yang telah ditetapkan, area kekuatan dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan kementerian, serta peluang perbaikan dalam rangka mencapai target atau ekspektasi yang telah ditetapkan.]</i></p>
<p>F. Rekomendasi Peningkatan Maturitas Manajemen Risiko <i>[Memuat saran perbaikan dalam rangka mengurangi kesenjangan antara hasil penilaian maturitas manajemen risiko dengan target atau ekspektasi yang telah ditetapkan oleh kementerian.]</i></p>
<p><i>[tempat dan tanggal laporan] [jabatan pimpinan Inspektorat] [tanda tangan] [nama pimpinan Inspektorat]</i></p>

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO